



Jaarverslag 2020

Vastgesteld 25 mei 2021

Voorwoord

In verbinding staan met jezelf, de omgeving en de gezinnen is nog nooit zo nadrukkelijk een onderwerp van gesprek geweest als in het afgelopen jaar.

In contact blijven met jezelf als mens en als professional in een vitaal beroep vraagt veel energie. In je privéleven moet je dingen laten en mijden, die je als professional juist wel moet doen. Door het vele thuiswerken en digitaal contact hebben we uitdagingen gehad om privé en werk goed te combineren. Het zoeken naar een uitlaatklep in sport, ontspanning, gezond eten en de (beperkte) nabijheid van je dierbaren en collega's blijft ons dagelijks de benodigde vitaliteit geven. En als dat even niet lukt, hebben we samen met allerlei vormen van ondersteuning iedereen een vangnet kunnen bieden om vanuit de primaire motivatie om gezinnen te helpen weer op te laden.

De relatie met onze omgeving hebben we nog nooit zo gemist als dit jaar. En toch hebben we veel met elkaar bereikt. Doordat de acute en blijvende veiligheid voor ons een zeer helder kompas is, zijn we in staat ook door de mist heen goed koers te houden. Neem alleen al de focus op het streven naar het voorkomen van uithuisplaatsingen, het realiseren van een caseloadverlaging voor 2020-2021 en het samen realiseren van het juiste zorgaanbod voor onze doelgroep die aan ons is toevertrouwd.

We hebben op een creatieve manier in alle gevallen contact gehouden met onze jeugdigen en gezinnen. Soms zelfs in een wat hogere frequentie door het vele (beeld)bellend op afstand. We hebben bewondering voor de jeugdbeschermers die flexibel met deze nieuwe werkelijkheid zijn omgegaan. Ook zien we dat het netwerk rondom de jeugdigen in staat is in deze tijd het noodzakelijke extra stapje te doen. Het werken met gezinnen waar grote veiligheidsvraagstukken spelen is en blijft complex werk. Om dit goed te doen, blijven wij werken vanuit de principes van een lerende organisatie en daarbij blijven we steeds opnieuw naar onszelf kijken en met anderen daarop reflecteren.

We zijn trots op iedereen die zich het afgelopen jaar samen met ons heeft ingezet om te doen waar we voor zijn: ieder kind blijvend veilig.

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

Den Haag, mei 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Kencijfers Jeugdbescherming west	5
2. Profiel Jeugdbescherming west.....	7
2.1 Onze missie.....	7
2.2 Onze visie.....	7
2.3 Onze werkwijze	7
2.4 Onze organisatiestructuur	9
2.5 Expertise op veiligheid	9
3. Ons verhaal over 2020.....	11
3.1 Bovenregionaal plan Jeugdbescherming west 2020 - 2022.....	11
3.2 De cliëntenraad en inzet van onze cliëntambassadeur	13
3.3 Samenwerking met de Experienced Experts van ExpEx	14
3.4 Verbinding met de geestelijke gezondheidszorg (ggz)	14
3.5 Een carrousel van verschillende projecten	14
3.6 Jeugdbescherming west in beeld.....	15
3.7 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken	16
3.8 Informatiebeveiliging	16
4. Onze prestaties in 2020.....	17
4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming en jeugdreclassering	17
4.2 Crisis Interventie Team Haaglanden	17
4.3 Expertiseteam Complexe Zorg	18
4.4 Trends en ontwikkelingen in de regio's Zuid-Holland en Haaglanden	19
4.5 Toelichting op overige prestaties in 2020.....	21
5. Kwaliteit.....	23
5.1 Meetbare én merkbare kwaliteit.....	23
5.2 Calamiteiten, cliëntincidenten en agressie.....	24
5.3 Klachten als waardewerk	24
6. Human resources.....	25
6.1 Instroom en uitstroom	25
6.2 Verzuim.....	26
6.3 Werving	26
6.4 Scholing, leren en reflecteren	27
6.5 Duurzame inzetbaarheid	28
6.6 Medewerkersbetrokkenheidonderzoek (MBO)	28
6.7 Vernieuwde vervoerskostenregeling	28

6.8	Introductie nieuwe medewerkers.....	29
6.9	Onze arbeidsmarktinitiatieven	29
7.	Financiën	31
7.1	Coronapandemie.....	31
7.2	Bovenregionaal plan Jeugdbescherming west 2020-2021.....	31
7.3	Onze financiële resultaten in 2020.....	32
8.	Goed bestuur.....	34
8.1	Clëntenparticipatie.....	34
8.2	Medewerkersparticipatie.....	34
8.3	Verantwoording op naleving goed bestuur.....	35
8.4	Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling	38
8.5	Remuneratierapportage	40

1. Kencijfers Jeugdbescherming west

In onderstaand overzicht worden de belangrijkste kencijfers van Jeugdbescherming west getoond op vier verschillende gebieden. Voor 2021 hebben we voor een aantal kencijfers een prognose gemaakt.

Ontwikkeling in wettelijke activiteiten
Wij verwachten dat het aantal gezinnen waarbij Jeugdbescherming west betrokken is gelijk blijft, maar dat onze focus zich meer gaat richten op nieuwe activiteiten op het gebied van consult en advies en samen optrekken met de wijk- en jeugdteams. Daarbij voorzien we een blijvende daling van preventieve jeugdbescherming en een afrem van de groei van de ondertoezichtstellingen en voogdij. De afvlakking van de daling van jeugdreclassering is ook in 2020 doorgezet; we zien dit weer groeien in sommige regio's, maar verwachten dat het aantal op dit niveau blijft.

Kencijfers	2017	2018	2019	2020	2021
OTS < 1	763	782	861	802	794
OTS > 1	1156	1212	1231	1333	1417
Voogdij	860	824	780	744	717
JR – Basis	722	619	551	546	541

Ontwikkeling in formatie
We hebben veel aandacht voor het behoud van personeel en de instroom en begeleiding van nieuw personeel en de scholing 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. Bij het verloop is ook het percentage voor alleen dienstverband (DBV) weergegeven.

	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie (fte)	497	451	440	447	454
Verloop (in %)	23,5	23,6	18,8	16,5	12,5
Alleen DBV (in %)	19,5	18,5	12,8	11,7	12,5
Verzuim (in %)	5,6	5,6	6,3	4,8	4,7

Financiële kencijfers

Ook ultimo 2020 is er nog altijd sprake van een financieel ongezonde situatie. Door de gestegen tarieven in 2019 en 2020 kon de kwaliteit geborgd worden en kromp het operationele verlies en werd – met name door corona-effecten - een beperkt negatief resultaat behaald. In de komende jaren zien we met de harmonisatie van de tarieven, inclusief 2% risico-opslag om weerstandsvermogen op te bouwen uit oogpunt van continuïteit. Hiermee buigen we het negatieve resultaat van 2020 om naar een positief resultaat (9% van het vermogen).

<i>Bedragen x € 1 mln.</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Opbrengsten	43,5	40,9	41,1	43,3	46,0
Gewoon resultaat	-1,1	-1,9	0,2	-0,5	0,6
Resultaat	-1,1	-0,7	0,2	-0,5	0,6
Alg. reserves	1,0	0,6	0,9	0,5	1,1
Liquiditeit	2,6	1,2	5,1	3,7	4,4
Liquiditeits-ratio	1,4	0,8	0,8	0,7	0,7
Gewoon res. / tot. vermogen	-10%	-7%	2%	-6%	9%

Overige kencijfers

Het verschil tussen een calamiteit en een incident is gelegen in de ernst van de gevolgen voor het gezin. Een calamiteit wordt altijd gemeld bij de inspectie. De calamiteiten, incidenten, agressie-incidenten en klachten worden meegenomen bij de kwartaalrapportages en dus vier keer per jaar geanalyseerd om te bekijken wat er opvalt en wat we hiervan kunnen leren. Overkoepelend rapporteren we één keer per jaar en formuleren we verbeterpunten. Het aantal (gedeeltelijk) gegronde klachten is toegenomen in 2020. Uit een analyse van de aard van de klachten (medio 2020) is het project 'Klachten als waardewerk' voortgegaan.

<i>Aantallen</i>	2017	2018	2019	2020	
Klachten	114	124	117	123	
% Gegronde	13%	10%	8%	14%	
Deels gegronde		12%	9%	18%	
Inspectie meldingen	10	18	8	6	
Clïënt - Incidenten	103	121	126	127	
Tuchtzaken	2	9	5	5	
Agressie incidenten (richting personeel)	51	53	41	36	

2. Profiel Jeugdbescherming west

Jeugdbeschermers hebben een zware taak en functie in de maatschappij. Niet voor niets wordt soms de vergelijking gemaakt met de 'intensive care van het ziekenhuis'. 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 successen, hoe klein ze soms ook lijken te zijn. Onze missie, visie en werkwijze helpen ons 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.

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 behouden van de veiligheid belangrijk dat het jeugdteam als procesregisseur betrokken blijft. Wij delen onze expertise actief, zodat we gezamenlijk en steeds op het juiste moment zicht hebben op de veiligheid van kinderen waarmee we escalaties kunnen voorkomen. Daarnaast adviseren wij gemeenten over het passende zorgaanbod. Dat doen wij vanuit de overtuiging dat door vroeg ingrijpen met de juiste interventie onveilige situaties voor kinderen voorkomen worden.

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

2.3 Onze werkwijze

Om de blijvende veiligheid te realiseren, moeten we bepaalde (gezins-)patronen, soms over generaties heen, doorbreken. Binnen het gezin en de direct betrokkenen daaromheen, ligt namelijk niet alleen het probleem, maar vaak ook de oplossing. Hoe kunnen wij samen met het gezin het patroon veranderen in plaats van de bestaande relaties proberen te veranderen?

De *gezinsgerichte aanpak* (GGA) is onze werkwijze voor casemanagement ten behoeve van gezinnen waar kinderen in onveiligheid opgroeien en waarvan de ouders niet kunnen of (nog) niet willen veranderen, ongeacht of er sprake is van een jeugdbeschermings- of jeugdreclasseringsmaatregel of

preventieve inzet. Binnen de GGA werkt de jeugdbeschermer altijd met het *functional family parole* (FFP).

Als gecertificeerde instelling (GI) hebben we continu zicht op de veiligheid van de kinderen en handelen we in geval van onveiligheid. We gaan daarbij uit van de kansen en mogelijkheden van kind(eren) en hun ouders en omgeving. We gaan samen met het kind of de kinderen, ouders/verzorgers en andere belangrijke systeemleden na wat er aan de hand is, wat de onderliggende patronen zijn en welke zorg en hulp nodig is om de veiligheid van kinderen blijvend te waarborgen. We schrijven dit op in een gezinsplan. Wij hebben tijdelijk bemoeienis, zo lang als nodig is en zo kort als mogelijk is. We dragen over op het moment dat het patroon is doorbroken en de verandering is geborgd, zodat de acute veiligheid van de kinderen ook in de toekomst niet weer in het geding komt. Dit noemen we *blijvend veilig*. De gezinsgerichte aanpak vraagt vakmanschap van de jeugdbeschermer wat betreft de wijze waarop hij of zijn het contact met het gezin maakt en onderhoudt en met het gezin werkt aan het permanent verbeteren van de veiligheidssituatie van de kinderen.

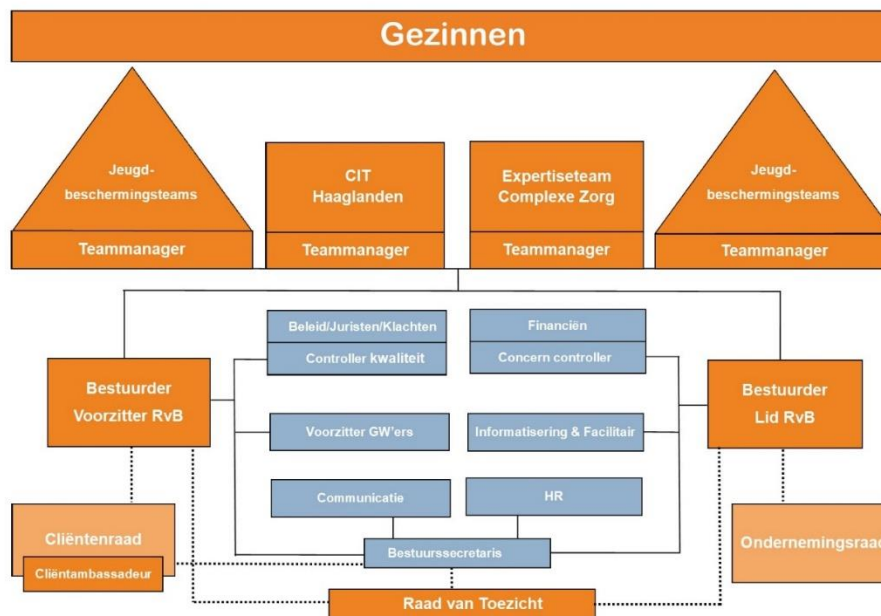
Onze werkwijze hebben we samengevat in onderstaande afbeelding.



In de afbeelding staan de drie fasen van onze werkwijze. Het gefaseerd werken helpt onze jeugdbeschermers om de verandering in en met het gezin concreet te realiseren. We werken aan de bedoeling *ieder kind blijvend veilig* op basis van negen principes. Deze principes hebben betrekking op de werkwijze in het gezin, maar ook de inrichting van onze eigen organisatie en de positie die wij innemen in de samenwerking met onze netwerkpartners om de gezinnen heen. Meer informatie over onze werkwijze is te vinden op de website van Jeugdbescherming west.

2.4 Onze organisatiestructuur

In onze organisatiestructuur staat het primaire proces voorop. Hier leggen we in ons organogram ook duidelijk de focus op door dit bovenaan te zetten. Het management en de ondersteunende diensten zijn zodanig georganiseerd dat dit zoveel mogelijk in directe relatie staat tot de cliëntgebonden werkzaamheden. In het organogram is ook de driehoek zichtbaar, een belangrijk onderdeel van onze werkwijze.



Figuur 1 organogram Jeugdbescherming west 2020

Hoe werkt een basisteam?

Elk basisteam binnen Jeugdbescherming west bestaat uit jeugdbeschermers, een teammanager, een gedragswetenschapper en een gespreksbegeleider. Wekelijks worden er in het casuïstiekoverleg meerdere gezinnen besproken. Soms ook in aanwezigheid van netwerkpartners of specialisten ten aanzien van een bepaald onderwerp. Uiteraard gebeurt dit in overleg met het betreffende gezin. Een gespreksbegeleider is een jeugdbeschermers die extra getraind is in het begeleiden van collega's, onder meer binnen de casuïstiek. Hier kunnen jeugdbeschermers ingewikkelde kwesties inbrengen. Daarnaast vindt hier intervisie plaats. Het team en de gespreksbegeleider stellen vragen aan de jeugdbeschermers om op die manier een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de situatie en de vraag van de jeugdbeschermers en deze van advies te voorzien. Door deze zogenaamde 'casenotebesprekingen' krijgt de jeugdbeschermers 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 jeugdbeschermers.

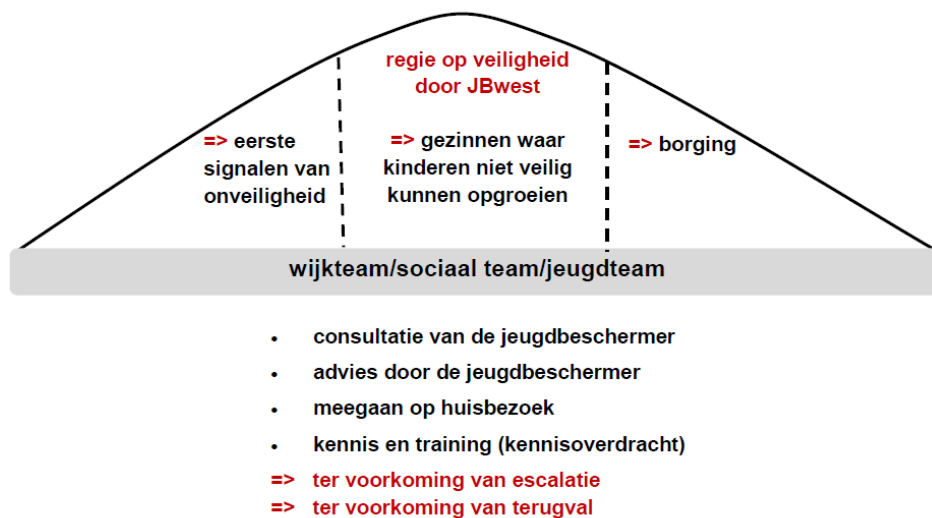
2.5 Expertise op veiligheid

Jeugdbescherming west heeft de ambitie dat kinderen duurzaam veilig kunnen opgroeien én dat zij de hoogste kwaliteit van zorg krijgen als hun veiligheid in geding is. Wij zijn er als er onveiligheid is in het gezin en zijn expert als het gaat om het duurzaam herstellen van de veiligheid. Een duurzaam goede ontwikkeling kan alleen in nauwe samenwerking worden gevonden: goede samenwerking tussen de gemeentelijke lokale teams en Jeugdbescherming west, zodat cliënten met één hulpverleningslijn te maken krijgen. Voortdurende betrokkenheid van de lokale wijk- en jeugdteams tijdens preventieve

inzet of juridische maatregel is van belang. In de verschillende regio's hebben wij intensieve samenwerkingsafspraken met de wijk- en jeugdteams om onze expertise op het gebied van de veiligheid in te zetten met als doel:

- het voorkomen van de inzet van zware en dure jeugdhulp doordat door tijdige inzet van de GI-expertise escalaties worden voorkomen¹;
- het eerder afsluiten van JB/JR-maatregelen door de blijvende betrokkenheid van de wijk- en jeugdteams waardoor continuïteit geboden wordt;
- het hele gezin in beeld te laten blijven bij het wijk- en jeugdteam, inclusief de betrokken jeugdige.

Onderstaand schema geeft de samenwerking tussen het gemeentelijke wijk- en jeugdteam en Jeugdbescherming west weer:



Figuur 2 Samenwerking met gemeentelijke wijk-/jeugdteams

De professionals van de wijk- en jeugdteams en Jeugdbescherming west werken in een vroeg stadium intensief samen in die gezinnen waar sprake is van onveiligheid of waar signalen van onveiligheid zijn. Deze samenwerking kan hierbij op verschillende manieren vorm gegeven worden. Bijvoorbeeld door consultatie en advies zoals collegiale consultatie, het meegaan op huisbezoeken en regie voeren tijdens een raadsonderzoek. In hoofdstuk 4.4 lichten we per regio toe hoe de samenwerking tussen Jeugdbescherming west en de lokale teams zich in het afgelopen jaar heeft ontwikkeld.

¹ Voorbeelden van zware, dure jeugdhulp zijn primair Behandeling met verblijf en wonen en secundair Dagbehandeling en dagbesteding, Ambulante jeugdzorg en Jeugdhulp op school.

3. Ons verhaal over 2020

2020 was het jaar van de opvolging van het inspectierapport 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd'. Samen met de regio's zijn we gekomen tot het Bovenregionaal plan Jeugdbescherming west 2020-2022. Daarnaast is 2020 natuurlijk ook het jaar waarin we te maken kregen met een pandemie. De continuïteit van ons werk kwam in maart opeens onder druk. Met flexibiliteit en creativiteit zijn we erin geslaagd om zicht te houden op de veiligheid in onze gezinnen en er tegelijkertijd voor te zorgen dat medewerkers gezond en vitaal blijven.

3.1 Bovenregionaal plan Jeugdbescherming west 2020 - 2022

In november 2019 zijn het rapport 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' en het signalement 'Jeugdbeschermingsketen in gevaar' door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en de Inspectie Justitie en Veiligheid gepubliceerd. Hierin staat dat de inspecties het onaanvaardbaar vinden dat kinderen en hun ouders die ons het meest nodig hebben op de juiste hulp moeten wachten en vaak dan nog niet de meest passende hulp ontvangen. De inspecties concluderen daarnaast dat de gecertificeerde instellingen (GI's) hun wettelijke opdracht in deze huidige tijd niet *kunnen* uitvoeren en dat de door het Rijk, gemeenten en instellingen ingezette maatregelen en actieprogramma's hier op korte termijn geen adequaat antwoord op hebben. Het rapport geldt ook als erkenning voor iedereen in Nederland die werkzaam is als jeugdbeschermers.

Daaropvolgend is er door de inspecties aan elke GI, dus ook aan Jeugdbescherming west, gevraagd om een 'foto' te maken van de positieve punten in de organisatie, de knelpunten en de oplossingen die we zien. Op onze 'foto' hebben wij bijvoorbeeld aangegeven dat het zoeken naar passend zorgaanbod ontzettend tijdrovend is.

De vier inkoopregio's van Jeugdbescherming west zijn hard aan de slag gegaan met de verbetervoorstellen. Zo hebben ze besloten om de tarieven van de wettelijke maatregelen zoals een ondertoezichtstelling of jeugdreclasseringsmaatregel te harmoniseren inclusief een risico-opslag van 2%. Een ondertoezichtstelling (OTS) in de ene inkoopregio, wordt nu hetzelfde gefinancierd als in de andere inkoopregio's.

Daarnaast besloten de regio's Haaglanden, Zuid-Holland Noord en Midden-Holland om extra geld beschikbaar te stellen voor caseloadverlaging. De onderbouwing van deze regio's was dat de zwaarte van het werk vraagt, uit oogpunt van kwaliteit, om een reductie van de caseload om de wettelijke taken naar behoren te kunnen uitvoeren. Oftewel: 'de basis op orde'. Daarnaast is het doel van het bovenregionale plan om een transformatie te realiseren van de huidige GI naar de *GI van de toekomst*. In overleg met deze drie regio's, onze jeugdbeschermers, gedragswetenschappers en de cliëntenraad zijn we tot een plan gekomen bestaande uit vier interventies, waarbij we onderzoeken op welke manier caseloadverlaging bijdraagt aan de kwaliteit voor onze gezinnen, medewerkers en voor de ontwikkeling in de keten (zie figuur 3).



Figuur 3 Interventies uit het Bovenregionaal plan Jeugdbescherming west 2020-2022

Tussentijdse opbrengsten van het bovenregionale plan in 2020

In 2020 heeft de inzet van het bovenregionaal plan geleid tot onderstaande opbrengsten:

- Er zijn vierentwintig extra jeugdbeschermers aangenomen, zodat jeugdbeschermers meer tijd hebben voor hun gezinnen. In acht basisteams zijn negen jeugdbeschermers aangenomen die gezinnen begeleiden, zodat de caseload wordt verlaagd. De andere dertien jeugdbeschermers voeren op verzoek van de jeugdbeschermers ondersteunende werkzaamheden uit. Dit is een 'win-win' situatie, want de ondersteunende jeugdbeschermers leren rustig het vak en zorgen daarmee voor werkdrukverlaging voor de jeugdbeschermers.
- Vier jeugdbeschermers zijn aan de slag gegaan als zorgcoördinator. Zij ondersteunen de jeugdbeschermers bij het zoeken naar passende hulp. Zij zijn ook aan de slag met vraaggericht verwijzen: na een analyse geven wij aan **wat** er nodig is aan hulp, zodat de zorgaanbieder kan bepalen **hoe** dit vorm te geven.
- Daarnaast zijn er interne bijeenkomsten in de regio's geweest met als onderwerp verlaging van de uithuisplaatsingen. Iedere regio heeft een intern actieplan gemaakt hoe hieraan te gaan werken. In 2021 gaan we deze bijeenkomsten ook met onze ketenpartners organiseren, dus we zijn benieuwd naar de resultaten hiervan.

Doorbraakaanpak

In november 2020 brachten de inspecties een voortgangsrapportage uit met eenzelfde titel als het oorspronkelijke rapport 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd'. De inspecties gaan in deze voortgangsrapportage in op de huidige stand van zaken als het gaat om de geconstateerde knelpunten en de opvolging van de aanbevelingen die zij in het eerste rapport in het najaar van 2019 hebben gedaan aan gemeenten, GI's en het Rijk.

De voortgangsrapportage concludeert dat de acties naar aanleiding van het eerste rapport op de langere termijn effecten hebben, maar dat er onvoldoende is gebeurd voor de kinderen die *nu* een kinderschermingsmaatregel hebben. Landelijk zijn er nog altijd jeugdigen zonder vaste jeugdbeschermers en lukt het niet om voor iedere jeugdige tijdig passende jeugdhulp in te zetten. De inspecties constateren zelfs dat er, wat betreft dit laatste punt, eerder sprake is van een verslechtering dan van een verbetering.

De inspecties verwachten daarom dat de GI's, de inkoopregio's, de lokale teams en de zorgaanbieders starten met een actiegericht aanpak om ervoor te zorgen dat er voor iedere jeugdige binnen vijf werkdagen een vaste jeugdbeschermer start, er binnen zes weken een gedragen koers is (oftewel het veiligheidsplan gereed is) en binnen drie maanden passende jeugdhulp is gestart.

Vanwege de extra bovenregionale financiering (en daarmee extra jeugdbeschermers) had Jeugdbescherming west ten tijde van het publiceren van de voortgangsrapportage geen wachtlijsten meer en lukt het ons nog steeds om in de meeste situaties binnen zes weken een gedragen koers te hebben. De aandacht gaat daarom voornamelijk uit naar de zoektocht naar passend zorgaanbod. Redenen waarom het steeds niet lukt tijdig passend aanbod te vinden zijn divers, voorbeelden zijn wachtlijsten of financieringsproblemen.

Vooruitblik naar 2021

De eerste maanden in 2021 zijn inmiddels voorbij en we zijn hard aan de slag gegaan om samen met de regio's tot een doorbraak te komen voor de jeugdigen die langer dan drie maanden moeten wachten op passende jeugdhulp. De regio's Haaglanden en Midden-Holland hebben ondersteuning gevraagd bij het Expertiseteam Complexe Zorg. De regio Zuid-Holland Zuid heeft ondersteuning ontvangen van het Ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd. Dáár hebben we de jeugdigen aangemeld waarbij het niet lukte om passend zorgaanbod in te zetten. De afgelopen maanden is ontzettend hard gewerkt door alle betrokkenen om alle jeugdigen die op de lijst stonden toe te leiden naar passende jeugdhulp. Dit heeft in veel gevallen tot een oplossing geleid, maar helaas voor een aantal jeugdigen nog altijd niet. Daarnaast zijn een aantal jeugdigen gestart bij de zogeheten 'tweede keus' aan zorgaanbod. Het meest passende zorgaanbod was dan niet beschikbaar, maar daar hebben we voor Plan B gekozen. We zien dus dat de knelpunten in het zorgaanbod niet van de ene op de andere dag zijn opgelost. In 2021 wordt het een grote uitdaging om structureel tot oplossingen te komen, zodat jeugdigen niet meer drie maanden hoeven te wachten op passende hulp. Het toekomstscenario 'Kind- en gezinsbescherming' gaat hier hopelijk op de langere termijn bij helpen!

3.2 De cliëntenraad en inzet van onze cliëntambassadeur

Wij beschrijven in onze visie dat wij specifiek aandacht hebben voor het borgen van cliëntparticipatie. Cliënten kunnen onze organisatie daarom op verschillende manieren aanspreken op ons handelen, namelijk via een onafhankelijke bemiddelaar, door het indienen van een klacht bij de klachtencommissie, via de cliëntambassadeur en door de cliëntenraad te vragen zich over een vraag te buigen.

Onze cliëntenraad bestaat uit zes leden cliënten: ouders, voormalig jeugdige cliënten en een oma. Deze leden adviseren onze organisatie gevraagd en ongevraagd vanuit hun eigen ervaring. In 2020 is een traject gestart onder leiding van Landelijke Organisatie Cliëntenraden om te komen tot een gezamenlijke visie op medezeggenschap en om betekenis te geven aan het werk van de cliëntenraad en de samenwerking met de organisatie. Dit traject loopt door in 2021.

Om cliëntparticipatie beter neer te zetten hebben we - naast een cliëntenraad - al een aantal jaar een cliëntambassadeur in dienst. De cliëntambassadeur is tevens facilitator van de cliëntenraad. We zien dat de cliëntambassadeur daarnaast steeds vaker wordt benaderd ter ondersteuning voor het contact met de jeugdbeschermer, waarin de cliëntambassadeur een bemiddelende rol kan spelen.

Het leren van ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid past binnen een lerende organisatie als Jeugdbescherming west. Het inzetten van ervaringsdeskundigheid is daarom opgenomen in de

beleidsprioriteiten van 2020-2022. Het doel is om structureel ervaringskennis en -deskundigheid in te zetten, om zodoende meer verbinding te krijgen en beter aan te sluiten bij de beleavingswereld van de cliënt. In 2020 zijn de voorbereidingen getroffen voor een pilot 'Inzetten van ervaringsdeskundigheid'. Ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid inzetten vraagt om training van zowel medewerkers als cliënten. Het is belangrijk dat jeugdbeschermers en cliënten leren om eigen ervaringen te verwoorden om deze ervaringen in te zetten om een bijdrage te leveren aan de hulpverlening.

3.3 Samenwerking met de Experienced Experts van ExpEx

Jeugdbescherming west heeft ook in 2020 de samenwerking met ExpEx (getrainde jongeren met jeugdhulpervaring) voortgezet. De ExpEx'ers zijn ingezet om workshops en informatiebijeenkomsten te geven aan jeugdbeschermers. De kennis en knowhow bij en van de ExpEx wordt door ons als zeer waardevol ervaren en draagt bij om de beste manier te vinden om jongeren te bereiken en te bevragen en te onderzoeken wat wel werkt wel en wat 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.

3.4 Verbinding met de geestelijke gezondheidszorg (ggz)

Vanuit de ervaring en constatering dat in veel gezinnen waar wij bij betrokken zijn, problematiek bij ouders de sleutel is tot verbetering, willen we dat we vanuit Jeugdbescherming west meer expertise op volwassenenproblematiek in kunnen zetten zodat ouders sneller toegeleid kunnen worden naar passende hulp. Verbinding met de volwassenen ggz is hierin belangrijk. Het afgelopen jaar hebben we hierop ingezet door het opzetten van een pilot in partnerschap met de volwassenen ggz.

Medewerkers vanuit de volwassenen ggz sluiten aan bij de casuïstiekoverleggen om te adviseren en ondersteunen in gesprekken met gezinnen vanuit het perspectief van de ggz. Naast dat dit betere zorg oplevert, ontstaat er wederzijds ook meer begrip en inzicht in elkaars werkveld dat de gezamenlijkheid in de zorg voor de gezinnen ten goede komt.

Binnen het CIT wordt de ggz-expertise ingezet op het gebied van verslavingszorg. Zeker bij zaken met huisverboden is middelengebruik en verslaving een veel voorkomend probleem. Uit een steekproef bleek in meer dan 50% overmatige drugs- of alcoholgebruik de directe aanleiding tot een geweldsincident dat vervolgens aanleiding was voor het opleggen van een huisverbod. Indigo, de preventieafdeling van Parnassia, heeft per oktober 2020 twee medewerkers met expertise verslavingszorg bij volwassenen en jongeren gedetacheerd bij Jeugdbescherming west voor gemiddeld twaalf uur per week.

3.5 Een carrousel van verschillende projecten

De jeugdbeschermingsketen is constant in ontwikkeling. Nieuwe initiatieven volgen elkaar op met als doel om nog beter te doen waar we voor staan: ieder kind blijvend veilig. Afgelopen jaren hebben we verschillende keren met de inkoopregio's gesproken over de diverse projecten die in onze regio's lopen. Op verschillende wijzen leveren deze projecten een waardevolle bijdrage aan onze gezinnen. Door kennis te delen en een inkijkje te geven in wat er in de andere regio's zoal gebeurt, hopen we elkaar te inspireren.

Op 24 september 2020 organiseerde Jeugdbescherming west een (fysieke) netwerkbijeenkomst 'Een carrousel van verschillende projecten' met juist dát doel. Waarom het wiel opnieuw uitvinden als er elders al ervaringen zijn opgedaan?

Er stonden drie actuele thema's centraal: de samenwerking tussen lokaal team en GI, de inzet van ggz-expertise en zorglogistiek en de toeleiding naar zorgaanbod. De rode draad door deze projecten heen is op tijd betrokken zijn om in samenwerking met onze netwerkpartners het juiste te doen voor de cliënt. Het was een geslaagde bijeenkomst waar volop praktijkervaringen zijn uitgewisseld. Het smaakt naar méér in 2021.

3.6 Jeugdbescherming west in beeld

Dit jaar hebben wij onze nieuwe website gelanceerd. Het belangrijkste doel van de website is om de ouders en jongeren te informeren. We willen vragen beantwoorden als: wat gaan wij doen, welke werkwijze hanteren wij, hoe betrekken wij de cliënt, hoe werkt een cliëntenraad en met wie werken we samen? Verder vertellen wij wat meer over onze organisatie, staan onze vacatures hier uitgestald en delen we de blogs die door onze medewerkers worden geschreven.

Omdat wij ons ervan bewust zijn dat ons werk privacygevoelig is en we de privacy van onze cliënten te allen tijden willen waarborgen, kunnen wij nooit ingaan op individuele casussen. Niet omdat we dit niet willen, maar omdat we onze cliënt alle privacy gunnen. Maar omdat wij het betekenisvolle werk van onze jeugdbeschermers wel willen laten horen, schrijven we deze op in geanonimiseerde blogs, die de verhalen vertellen van onze gezinnen en jeugdigen. Vaak zijn dat een ingewikkelde en complexe verhalen. En soms ook niet altijd met een vrolijke afloop, maar het zijn wel de eerlijke verhalen. Deze blogs verzamelen wij op onze website en verspreiden we via ons LinkedIn-account.

In 2021 komen er ook blogs geschreven door onze medewerkers samen met de cliënt. Een nieuwe stap. Op deze manier krijgt de jeugdbescherming een beeld en is het niet meer alleen een koud en ongrijpbaar begrip.

Informatieblad online agressie

Helaas krijgen wij steeds vaker te maken met de slechte kanten van internet en social media. Namen van jeugdbeschermers met bijbehorende teksten verschijnen regelmatig op verschillende social-media-kanalen en soms ook op de privékanalen van de jeugdbeschermers. Om de jeugdbeschermers te ondersteunen op dit gebied hebben wij een informatieblad gemaakt waarop de jeugdbeschermers kunnen lezen wat zij kunnen doen om online agressie zoveel mogelijk te voorkomen en wat zij kunnen doen als zij te maken krijgen met online agressie.

Blocnotes met praatplaten

Meestal weten ouders en kinderen niet wat hun te wachten staat, wanneer zij in de jeugdbeschermingsketen terechtkomen. Informatie over het proces kan op zo'n moment rust en vertrouwen bieden. In het Actieplan Verbetering Feitenonderzoek in de jeugdbeschermingsketen is als doel gesteld de keten inzichtelijk te maken aan de hand van beeldmateriaal. Vanuit deze gedachte zijn er *praatplaten* ontwikkeld. De tekeningen en vragen op de praatplaat geven een (visuele) uitleg over de mogelijke routes die kinderen en ouders kunnen doorlopen in de jeugdbeschermingsketen. De praatplaten zijn ter ondersteuning tijdens de gesprekken tussen de professionals en ouders en kinderen. Voor de verschillende professionals is het een handig hulpmiddel: in de gesprekken kunnen zij aan de hand van de praatplaat uitleggen wat hun specifieke rol in het proces is en wat de cliënten kunnen verwachten.

Voor onze jeugdbeschermers hebben wij dit jaar blocnotes gemaakt met hierin de praatplaten verwerkt. Zo kan een jeugdbeschermers met zo'n blocnote naar de cliënt en de praatplaten erbij pakken ter ondersteuning van het gesprek. Verdere informatie kan worden opgeschreven in deze blocnotes. Ook door de cliënt zelf en deze kan de cliënt dan houden om te gebruiken als naslagwerk.

3.7 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Door alle coronamaatregelen, waaronder het thuiswerken voor veel medewerkers, stonden we dit jaar voor de uitdaging om goed in verbinding te blijven met onze cliënten en met elkaar. Mede als gevolg hiervan zijn we dit jaar gestart om te komen tot een nieuwe visie op tijd- en plaatsonafhankelijk werken. We willen een ondersteunende en uitnodigende werkomgeving aan onze medewerkers blijven bieden, maar we gaan er ook vanuit dat thuiswerken een blijvend fenomeen zal zijn.

Op basis van deze nieuwe visie hebben we geïnvesteerd in zowel toekomstbestendige huisvesting en uitbreiding van onze digitale mogelijkheden. De eerder opgestelde plannen voor de verbouwingen van onze locaties in Den Haag en Dordrecht die na jaren van intensief gebruik toe waren aan een opfrisbeurt, zijn aangepast aan de nieuwe realiteit en in lijn gebracht met onze visie op tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Veel van het bestaande hebben we behouden, zoals de mogelijkheden om in aangepaste gesprekskamers met kinderen in gesprek te gaan of om een netwerkberaad te houden. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe indeling, die ook past bij de maatregelen die vanuit de overheid zijn afgekondigd, zoals het houden van anderhalve meter afstand.

Hierbij hebben we zoveel mogelijk voor duurzame en milieubewuste oplossingen gekozen. Een voorbeeld hiervan is dat we op de locaties Den Haag en Leiden nieuw meubilair hebben aangeschaft gemaakt van gerecyclede plastic flessen die uit de Amsterdamse grachten zijn gevist.

Wat betreft onze ICT-infrastructuur hebben we al onze medewerkers eind 2019 en begin 2020 uitgerust met moderne laptops met goede mogelijkheden tot digitale verbinding. Ons intranet is in 2020 aangepast, zodat informatie beter vindbaar is voor medewerkers. Tevens is in 2020 alle project- en vergaderinformatie overgezet van SharePoint naar Microsoft Teams, waardoor we volledig tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen (samen)werken en beeldbellen met medewerkers, cliënten en anderen.

3.8 Informatiebeveiliging

In het najaar van 2019 hebben we besloten om een NEN 7510 onderzoek te laten uitvoeren. Dit is een door het Nederlands Normalisatie Instituut ontwikkelde norm voor de zorgsector in Nederland en is gebaseerd op de Code voor Informatiebeveiliging. In het voorjaar 2020 is de eerste fase van dit project (fase 0) afgerond. Deze fase bestond uit een nulmeting met een bijbehorende risicoanalyse en plan van aanpak.

De Raad van Bestuur heeft de informatiebeveiliging van Jeugdbescherming west als topprioriteit benoemd. De reden om dit systeem op te zetten wordt enerzijds gevormd door de wetgever, die vraagt om te voldoen aan NEN 7510. Anderzijds wil Jeugdbescherming west een organisatie zijn die integer en vertrouwelijk omgaat met haar cliënten en de gegevens. Om die prioriteit te onderstrepen is besloten om voor volledige certificering te gaan, dat niet verplicht is, maar wel wordt aanbevolen.

Conform dit plan van aanpak hebben we vervolgens in de zomer de volgende fase (fase 1) afgerond waarin een GRC (Governance, Risk & Compliance) framework, inclusief documentatie is opgesteld. Ook is er een bewustwordingscampagne gestart om medewerkers bewust te maken van de risico's op het gebied van gegevensbescherming. Dit is in september getoetst aan de hand van een managementreview door de stuurgroep NEN 7510, een interne audit door verschillende medewerkers en een pre-audit door een onafhankelijke partij. Onderdeel hiervan was ook een review van onze IT-architectuur en penetratietesten door een externe partij. De uitkomsten van deze onderzoeken hebben voldoende basis gegeven om de volgende fase (de fase van implementatie en certificering) te realiseren in het najaar van 2021.

4. Onze prestaties in 2020

In 2020 zijn we gemiddeld in ruim 2.700 gezinnen actief geweest om te werken aan de duurzame veiligheid. Daarnaast heeft het Crisis Interventie Team Haaglanden (CIT) 1.304 crisisinterventies in gezinnen gedaan en 591 huisverboden uitgevoerd/begeleid en 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 dit hoofdstuk gaan wij in op onze prestaties.

4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming en jeugdreclassering

In 2020 waren wij gemiddeld in ruim 2.700 gezinnen actief op het gebied van jeugdbescherming en jeugdreclasseringsmaatregelen. Vanuit onze gezinsgerichte aanpak zijn we per gezin gemiddeld bij 1,4 kind betrokken. In onderstaand tabel is de in- en uitstroom van de belangrijkste maatregelen in onze vier inkoopregio's weergegeven. Maatregelen die op grond van het woonplaatsbeginsel buiten onze inkoopregio's vallen (buitenregionaal), zijn in dit overzicht buiten beschouwing gelaten.

	2020			2019		
Totaal	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief ²	280	567	531	244	607	717
OTS<1 jaar	755	842	894	807	1.103	1.101
OTS>1 jaar	1.279	678	584	1.185	648	630
Voogdij	623	91	127	659	148	180
JR-basis	508	385	420	543	685	703
Samenloop	53	78	86	61	111	116
Overige producten	35	94	94	35	81	84
Totaal	3.533	2.735	2.736	3.534	3.383	3.531

Tabel 1 In- en uitstroom per maatregel (p x q)

In de tabel valt ons op dat het totaal aantal maatregelen dat Jeugdbescherming west heeft uitgevoerd, aan het einde van het jaar 2020 ongeveer gelijk is aan het totaal van eind 2019. Terwijl we tegelijkertijd zien dat de instroom in 2020 over het geheel lager is dan in 2019. De uitstroom blijft in verhouding ongeveer gelijk c.q. iets achter. Een verklaring hiervoor is niet eenvoudig te geven. We houden de ontwikkelingen voor wat betreft in-, uit- en doorstroomcijfers komend jaar in de gaten en maken dan een nadere analyse. Hierbij zullen we ook kijken naar regionale verschillen en landelijke trends en ontwikkelingen. In de bijlage bij dit jaarverslag wordt een uitsplitsing gegeven van de in- en uitstroom van de belangrijkste maatregelen per inkoopregio.

4.2 Crisis Interventie Team Haaglanden

Om uitvoering te geven aan de wettelijke verantwoordelijkheid in acute situaties waar onmiddellijke actie nodig is, werkt de regio Haaglanden met een Crisis Interventie Team (CIT). Dit team werkt als een vooruitgeschoven post van de lokale teams en vormt een herkenbare, laagdrempelige toegang tot de jeugdhulp aan jeugdigen en gezinnen in crisissituaties.

² Het betreft hier de maatregelen die vanuit het vrijwillige kader op basis van p x q met een dagtarief worden gefinancierd. Dit is exclusief maatregelen die vanuit het vrijwillige kader op een andere wijze worden gefinancierd.

Het CIT levert een sector overstijgend en integraal aanbod voor de jeugd tot achttien jaar. Het CIT is 24/7 uur bereikbaar en beschikbaar voor alle minderjarigen (en hun gezin) in crisis die zich in de regio Haaglanden bevinden en kent één ingang. Hiermee voldoet elke gemeente binnen Haaglanden aan de wettelijke verplichte 24/7 uur direct beschikbare crisishulp aan jeugdigen.

Het CIT voert interventies uit, psychiatrische (voor)beoordelingen en biedt korte crisishulp gericht op veiligheid binnen gezinnen. Daarnaast biedt het team consulten aan professionals aan of voegt tijdelijk een medewerker met specifieke crisisexpertise toe aan een professional van een andere organisatie of lokaal team in een lopende casus. Ook heeft het CIT de opdracht regie te voeren op inzet van crisisbedden binnen de jeugdzorg en jeugd LVB in de regio Haaglanden.

Het afgelopen jaar is het, ook tijdens de coronamaatregelen, wederom gelukt om de continuïteit te waarborgen en 7x24 uur beschikbaar te zijn om in actie te komen voor gezinnen waar sprake is van acute onveiligheid. De contacten met cliënten zijn ondanks alle risico's en onzekerheden wegens corona 'gewoon' fysiek doorgegaan, bij cliënten thuis, op kantoor of op locaties elders (scholen, politiebureaus, huisarts). Hierbij hebben we waar nodig gebruik gemaakt van persoonlijke beschermingsmiddelen. Activiteiten zoals casuïstiekoverleggen, vergaderingen, intervisie of trainingen hebben digitaal (veelal vanuit huis) plaatsgevonden via beveiligd beeldbellen.

Aanmeldingen bij het CIT

Na een aanmelding bij het CIT wordt er door middel van een multidisciplinaire triage besloten wat er met de aanmelding gebeurt. Hieronder kort het aantal aanmeldingen in 2020 op een rij:

Maatregelen	2020	2019
Crisisinterventies	1.234	1.247
Huisverboden	586	623

Tabel 2 Aanmeldingen bij het CIT in 2020

In 2020 is het aantal spoedplaatsingen buiten kantoortijd in de JeugdzorgPlus teruggebracht van 75 jeugdigen in 2019 naar 25 jeugdigen in 2020.

Pilot vroegtijdige afstemming Zorg en Straf

In 2020 heeft het CIT vanuit de landelijke aanpak 'Geweld hoort nergens thuis' een pilot uitgevoerd met politie en Openbaar Ministerie (OM). Vanuit twee politiebureaus zijn CIT-medewerkers drie maanden lang direct samen opgetrokken met medewerkers van politie en OM bij nieuwe meldingen van huiselijk geweld in die politieregio's. Met de opbrengst van de pilot zal komende tijd worden gewerkt aan structurele verbetering in de samenwerking tussen de zorg en strafketen in de Haagse aanpak huiselijk geweld. Het uitgebreide jaarverslag 2020 van het CIT is beschikbaar via de website van Jeugdbescherming west (jeugdbeschermingwest.nl).

4.3 Expertiseteam Complexe Zorg

Om uitvoering te geven aan de verantwoordelijkheid in de Jeugdwet werkt de regio Haaglanden met het Expertiseteam Complexe Zorg (ECZ). Dit team werkt als een onafhankelijk extern adviescentrum voor gemeenten, gecertificeerde instellingen (GI's) en jeugdhulpaanbieders met als doel te komen tot een perspectief biedend zorg- en ondersteuningsarrangement aan gezinnen met complexe zorg- en ondersteuningsvragen. In dit advies wordt tevens gekeken naar wat nodig is om het schoolsucces van jeugdigen te bevorderen. Naast een adviserende taak heeft het ECZ ook een ondersteunende en coördinerende taak richting gemeenten, GI's en het CIT als het gaat om de regionale coördinatie en realisatie van plaatsingen in de JeugdzorgPlus.

Als netwerkorganisatie binnen de jeugdzorg ondersteunt het Expertiseteam Complexe Zorg (ECZ) de keten bij vraagstukken rondom hooggespecialiseerde jeugdzorg. Ook in 2020 werd hier vorm aan gegeven door consult, advies, toeleiding naar en ondersteuning te bieden bij vragen over hoogspecialistische jeugdhulp, in sommige gevallen via de inzet van de ExpertTafels – door corona veelal in digitale vorm. Vanuit de kennis en ervaring die er inmiddels is, voert het ECZ daarnaast projectmanagement uit op verschillende innovaties binnen het sociale domein.

Het afgelopen jaar is het ECZ er in geslaagd om ondanks alle uitdagingen door de coronamaatregelen, de kwaliteit van het werk voort te zetten. De effecten van corona op met name de kwetsbare gezinnen waar het ECZ zich dagelijks voor inzet waren goed zichtbaar. Hierdoor heeft het ECZ in 2020 voor dilemma's gestaan die verder gaan dan het belang van het kind. Hoe houden we bijvoorbeeld de pleegouders gezond die tot een risicogroep behoren? Of hoe zorgen we dat ouders het blijven redden terwijl hun kind met autismeproblematiek even niet naar school kan en zichzelf een cruciaal beroep uitoefenen? En daarnaast heeft het ECZ ook de zorg voor wat we niet zien: de problemen die achter de voordeur van 'thuis' verborgen blijven als kinderen zich minder kunnen uiten bij familie, vrienden of de betrokken leraar of sporttrainer. Ook werd het ECZ geconfronteerd met het grote belang om met ouders en kinderen fysiek aan tafel te zitten om te komen tot een goed advies op maat.

De samenwerking met ketenpartners liep ook in 2020 goed: we hebben elkaar -ook digitaal- steeds gevonden, ook al waren we het niet altijd met elkaar eens. We hadden wel de beste zorg voor ogen.

Het ECZ ziet dat er minder vraag is naar residentiële zorg. Dit zou het effect kunnen zijn van alle mooie initiatieven die hierop worden ontwikkeld in onze missie om kinderen zo thuis mogelijk kunnen laten opgroeien.

Doorbraakaanpak

Vanaf eind 2020 heeft het ECZ volgend op het inspectierapport 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' vormgegeven aan de 'doorbraakaanpak' wat betreft tijdige toeleiding naar een passend zorgaanbod. In de regio's Zuid-Holland Noord, Midden-Holland en Haaglanden is het gelukt om snel te ondersteunen en overkoepelend inzicht te bieden in knelpunten in het zorgaanbod zodat gezinnen op korte termijn naar passende zorg of een alternatief konden worden toe geleid. Het ECZ heeft dankzij goed in- en overzicht, meerwaarde kunnen bieden richting regio's en inspecties ten aanzien van de knelpunten in het zorglandschap en knelpunten in de regionale werkprocessen als het gaat om de toeleiding naar zorgaanbod. Het uitgebreide jaarverslag 2020 van het ECZ is beschikbaar via de website van Jeugdbescherming west (jeugdbeschermingwest.nl).

4.4 Trends en ontwikkelingen in de regio's Zuid-Holland en Haaglanden

In navolging van pilots en projecten in voorgaande jaren, zien we in alle regio's het afgelopen jaar positieve ontwikkelingen, als het gaat om het mogelijk maken van onze expertise op het gebied van veiligheid eerder en op het juiste moment in te zetten. Het zijn ontwikkelingen vanuit een eigen regionale invalshoek, maar één ding is en blijft gelijk: alle jeugdbeschermers grijpen met vol enthousiasme deze kansen op verbetering van de samenwerking in de keten aan.

Beter Samenspel in de regio Haaglanden

Sinds 2018 loopt een regiobreed programma met de titel 'Beter samenspel voor veilig opgroeien', met als doel over de grenzen van de betrokken organisaties en gemeenten heen, breed aantoonbaar realiseren van een bestendig parallel en afgestemd samenwerkingsproces tussen lokale teams en GI's in de regio. Dit programma en onze inzet hierop is ook onderdeel van ons contract met de regio.

Hiermee zorgen we ervoor dat:

- inzet van zware jeugdhulp wordt voorkomen doordat door eerdere inzet van de GI-expertise escalaties worden voorkomen;
- dat door de blijvende betrokkenheid van de lokale teams jeugdbeschermingsmaatregelen eerder kunnen worden afgesloten omdat continuïteit geboden wordt door het lokale team;
- het hele gezin in beeld blijft bij het lokale team, inclusief de betrokken jongere of het kind.

In 2020 is de verbreding gestart met onder meer training voor de professionals actief in de gemeente Westland, dus zowel medewerkers van het lokale team als van de drie actieve GI's in de regio, waaronder Jeugdbescherming west. De coronacrisis heeft voor vertraging gezorgd in de verdere uitrol van het programma, allereerst vanwege het feit dat fysieke trainingen niet konden plaatsvinden. Hier is en wordt inmiddels een digitale vervanging voor (door)ontwikkeld, die per gemeente op maat gemaakt wordt. In 2021 krijgt de verdere verbreding vorm en wordt het programma getransformeerd naar een nieuwe werkwijze, waarbij het streven is dat in alle gemeenten en binnen de drie GI's iedereen zal werken volgens de uitgangspunten van Beter Samenspel.

[‘Veilig opgroeien is teamwork!’ in de regio Zuid-Holland Zuid](#)

Sinds 2018 is Jeugdbescherming west een actieve deelnemer aan de pilots ‘Veilig opgroeien is teamwork!’ in verschillende gemeenten van de regio Zuid. Vanaf 15 juni 2020 is de pilot uitgerold in alle gemeenten in de regio Zuid en is er sindsdien sprake van een vaste werkwijze waarbij onze jeugdbeschermers in een vroegtijdig stadium meedenken met de jeugdteams vanuit een gezinsgericht perspectief met de focus op acute en blijvende veiligheid. We werken hierbij samen met de jeugdteams, Veilig Thuis en de Raad voor de Kinderbescherming vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid. Onze inzet bestaat uit anoniem meedenken op verzoek van het jeugdteam, meegaan op huisbezoek naar een gezin ter ondersteuning van de jeugdprofessional of het maken van veiligheidsafspraken.

Uit onze ervaring met de pilots en nu met de vaste werkwijze blijkt:

- dat we eerder worden geconsulteerd zodat eerder ingespeeld kan worden op wat voor het gezin juist is;
- dat doordat we gezamenlijk met de jeugdteams optrekken, we voor eenduidige communicatie zorgen naar het kind en het gezin;
- dat samenwerken zorgt voor vertrouwen in elkaars expertise zodat we voortborduren op elkaar in plaats van dingen opnieuw doen. Gelijktijdige inzet 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.

Hieraan moet wel worden toegevoegd dat het resultaat per jeugdteam verschilt. In 2021 zal de nieuwe werkwijze geëvalueerd worden.

[Pilot ‘Samen werken aan veiligheid’ in regio Holland-Rijnland](#)

In september 2019 is een pilot van start gegaan waarin jeugdprofessionals van twee jeugdteams (Hillegom en Leiderdorp/Zoeterwoude), GO! Voor Jeugd (Alphen aan den Rijn/Ridderveld), de WSS en Jeugdbescherming west samenwerken om iedere jeugdige duurzaam veilig te laten opgroeien. Structureel sluiten jeugdbeschermers vroegtijdig aan bij de jeugdteams om de samenwerking te verbeteren. Deze nieuwe vorm van samenwerking levert zowel het lokaal team als de GI waardevolle inzichten op. Deze inzichten worden uiteindelijk gebundeld zodat overkoepelend van alle casuïstiek geleerd kan worden. De evaluatie gaat in 2021 plaatsvinden. De bedoeling is dat dit traject leidt tot een nieuwe werkwijze in de keten.

Aansluiten jeugdteams in regio Midden-Holland

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. Voor elk sociaal team zijn wij als Jeugdbescherming west vier uur beschikbaar. Dit zetten we bijvoorbeeld vooral in door aan te sluiten bij de casuïstiekvergaderingen van de lokale teams, maar het kan per jeugdteam verschillen. Ook denken we mee in casuïstiek en gaan mee op verzoek naar gesprekken met cliënten.

Daarnaast is in 2020 de 'Projectgroep Teammodel' in de gemeente Bodegraven-Reeuwijk gestart. Dit project gaat ook over de samenwerking tussen wijkteam en GI en het aansluiten op elkaars werkwijze. Vanuit die visie wordt er bijvoorbeeld gekeken of zowel het voorveld als de GI met hetzelfde gezinsplan kan werken.

4.5 Toelichting op overige prestaties in 2020

Social return

Ingebed in ons reguliere proces is ook onze inzet op social return. We hebben 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. Zo wordt ons bedrijfsrestaurant op onze hoofdlocatie in Den Haag gerund vanuit de stichting Middin. Mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt krijgen onder begeleiding de kans om te leren en zich te ontwikkelen in het bedrijfsrestaurant. Helaas hebben we ons bedrijfsrestaurant een groot deel van het afgelopen jaar als gevolg van de coronamaatregelen moeten sluiten. We hopen uiteraard snel weer te kunnen heropenen, zodra de maatregelen dit toelaten. Voor het jaarlijkse Sinterklaaspresentje voor medewerkers van Jeugdbescherming west proberen we bewust inkopen te doen, bijvoorbeeld via een sociale werkplaats.

Daarbij vinden wij het belangrijk om ieder jaar studenten een kans te bieden om het werkveld van Jeugdbescherming west te leren kennen. Dit hoort bij goed werkgeverschap en draagt bij aan de instroom van nieuwe talenten in onze sector. In 2020 zijn in totaal 20 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 Vlielandkamp (zie volgende alinea) is een vorm van social return.

Vlielandkamp

Het Vlielandkamp Lange Paal is een initiatief van Jeugdformaat en Jeugdbescherming west. Al jaren organiseren wij samen met een trouwe groep vrijwilligers het Vlielandkamp. Onze organisatie wordt gekenmerkt door professionaliteit (alle organisatoren zijn werkzaam in de jeugdzorg), aandacht voor ieder individueel kind en een enorme gedrevenheid om dit kamp tot een succes te maken. Met Vlielandkamp Lange Paal willen we kinderen die veel hebben meegemaakt of nauwelijks op vakantie kunnen, eindelijk die kans bieden om wel op vakantie te gaan. Structuur is hierbij belangrijk en plezier staat voorop. Het Vlielandkamp is voor de kinderen een onvergetelijke ervaring.

Kinderen die met het kamp meegaan hebben veel meegemaakt en hebben het vaak thuis niet makkelijk. Daarom organiseren we allerlei activiteiten op het eiland om deze kinderen een zo mooi mogelijke week te bezorgen. Helaas kon het Vlielandkamp in 2020 niet doorgaan. Vanwege de coronamaatregelen bleek het niet mogelijk om het kamp op een veilige manier te organiseren. De aanmeldingen voor het Vlielandkamp van 2021 zijn, onder voorbehoud van maatregelen, inmiddels

gestart. We hopen dat door kan gaan en we in 2021 weer een groep kwetsbare kinderen een geweldige week kunnen bezorgen.

Schadefonds Geweldsmisdrijven

Onderdeel van onze begeleiding van voogdij-jeugdigen, is dat we sinds 2020 organisatiebreed aanvragen bij het Schadefonds Geweldsmisdrijven zijn gaan ondersteunen. Het Schadefonds Geweldsmisdrijven keert een eenmalige financiële ver-goeding uit aan slachtoffers die getuige of slachtoffer zijn geworden van stelselmatig huiselijk geweld, slachtoffer van zedenmisdrijven waren of nabestaanden van slachtoffers van een geweldsmisdrijf zijn.

We snappen natuurlijk dat een uitkering van het Schadefonds nooit de schade dekt die een slachtoffer heeft geleden. Maar een financiële compensatie kan wel positieve impact hebben op het leven van slachtoffers. Het is een vorm van maatschappelijke erkenning van het vreselijks dat zij hebben meegemaakt en het helpt de slachtoffers (financieel) vooruit. Van de ingediende zaken hebben we tot nu toe 26 positieve beslissingen van het Schadefonds ontvangen. In totaal is er in 2020 een mooi bedrag van € 110.000 uitgekeerd aan onze cliënten.

Aansluiting Zorg- en Veiligheidshuis Haaglanden

De doelstelling van het Zorg- en Veiligheidshuis Haaglanden (ZVH) is de versterking van de ketensamenwerking van de strafrechtketen, de zorgketen en de bestuurlijke keten om door de combinatie van repressie, zorg en bestuurlijke interventies te komen tot een efficiëntere aanpak van criminaliteit en overlast en recidive te verminderen. In het ZVH werken we samen met onder meer de gemeenten in de regio Haaglanden, politie Den Haag, het Openbaar Ministerie, Reclassering Nederland en de Raad voor de Kinderbescherming.

In de afgelopen jaren was de inzet van het toenmalige Veiligheidshuis (zonder 'zorg'-component) vooral gericht op het tegengaan van recidive. De ontwikkeling in 2020 naar een Zorg- en Veiligheidshuis betekent dat er naast het korte termijn veiligheidsdoel (laten ophouden van overlast en/of criminaliteit) meer aandacht is gekomen en nog komt, voor duurzame verbetering van de zelfredzaamheid en de weerbaarheid van de cliënt en zijn gezinsleden. Jeugdbescherming west zat van oudsher als partner in het ZVH in aansluiting op thema's als (criminele) jeugdgroepen, groepsdynamica en het voorkomen van recidive. Met de ontwikkeling naar Zorg- en Veiligheidshuis en de accentverschuiving van enkel veiligheid naar een combinatie van veiligheid en zorg, onderzoeken we in 2021 nader de mogelijkheden om onze expertise van een gezinsgerichte aanpak en het doorbreken van schadelijke patronen in een gezin en in het handelen van een jongere meer in te zetten.

PGA Den Haag

We voorzien de keten in de gemeente Den Haag al sinds 2016 met de Persoons gebonden aanpak (PGA) van specifieke JR/JB-expertise en worden ingezet als intermediair tussen politie, jeugdbeschermers en andere ketenpartners. Het doel is om zo sneller een compleet beeld in de keten te krijgen en een integrale aanpak op te zetten voor jongeren die (in groepen) overlast geven, en/of (dreigen) af te glijden in het criminele circuit.

Als we kijken naar een aantal opvallende zaken in 2020, valt (ook landelijk) op dat er meer geweldsincidenten plaatsvonden en ook een toename in gebruik van wapens onder jongeren is gezien. Ook de effecten van de 'drill raps' op jongeren en vooral het zoeken naar een goede aanpak ervan stonden in 2020 centraal.

5. Kwaliteit

Jeugdbescherming west staat voor kwaliteit in de jeugdbescherming. Al onze medewerkers werken voortdurend op een respectvolle wijze aan de veiligheid en de ontwikkeling van kinderen. Dit resulteert in kwalitatief goede begeleiding van onze gezinnen. Kwaliteit is nooit af en daarom dagen we onszelf uit tot een continu proces van leren en reflecteren om de kwaliteit steeds te verbeteren. Tegelijkertijd is het een complex vraagstuk hoe we aan de buitenwereld laten zien dat we kwaliteit leveren. In 2020 hebben we dan ook met elkaar het gesprek gevoerd hoe we zowel meetbare als merkbare kwaliteit in kaart brengen. Uiteindelijk willen we samen met onze gezinnen laten zien welke resultaten we behalen.

5.1 Meetbare én merkbare kwaliteit

We zijn een lerende organisatie en realiseren ons dat het bieden van kwaliteit continu om actie en bereidheid te verbeteren vraagt. Op organisatieniveau organiseren we dit onder meer door regelmatig interne audits te houden, jaarlijks klachten en incidenten te analyseren, onze kritische processen te analyseren op risico's en elk kwartaal te rapporteren op (kritische) prestatie-indicatoren.

In 2020 hebben we ons verdiept in het verschil tussen merkbare en meetbare kwaliteit en hebben we de huidige kwaliteitsmanagementinstrumenten kritisch tegen het licht gehouden. Hoe sluiten de instrumenten beter aan bij het primaire werkproces? Hoe meten we merkbare kwaliteit in plaats van registratiediscipline?

De kwaliteitsinstrumenten zijn een middel om intern en extern het gesprek over kwaliteit te kunnen voeren. De analyses en rapportages zijn geen doel op zich, maar dragen direct en concreet bij aan de kwaliteit van begeleiding die geleverd wordt aan de gezinnen. Hierdoor ervaart iedere medewerker kwaliteit als waardewerk en verdieping van zijn of haar werk.

Kwaliteit is daarmee van ons allemaal. Om dat te onderstrepen hebben we in 2020 een proces met elkaar doorlopen om te komen tot een gezamenlijke definitie van kwaliteit.

Onze definitie van kwaliteit

Gezinnen waar wij bij betrokken zijn, ontvangen van iedere medewerker van Jeugdbescherming west de best mogelijke begeleiding. Onze missie 'Ieder kind blijvend veilig' staat hierbij altijd voorop. Wij werken daarbij methodetrouw en volgens de principes van Jeugdbescherming west: samen doen wat nodig is. Daar staan wij allemaal achter vinden wij belangrijk.

Wij dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de begeleiding aan onze gezinnen. Daarom willen wij inzichtelijk maken hoe het staat met de kwaliteit van deze begeleiding. Zodat wij hierop samen met de gezinnen, collega's en samenwerkingspartners kunnen reflecteren, leren en verbeteren waar dat nodig is.

Wij voeren continu met elkaar het gesprek over de merkbare en meetbare kwaliteit. De instrumenten die wij hiervoor gebruiken, dragen direct en concreet bij aan de kwaliteit van begeleiding die geleverd wordt aan de gezinnen. Zij bieden ook ruimte voor het verhaal achter de cijfers. Hierdoor ervaart iedere medewerker kwaliteit als waardewerk en verdieping van zijn of haar werk. Daarbij spelen wij preventief en proactief in op de risico's en borgen wij hetgeen wat goed gaat.

Wij hebben deskundige en autonome collega's en wij werken vanuit een professionele beroepshouding waarin wij ons bewegen binnen de bestaande kaders van de organisatie. Dat betekent dat wij verantwoordelijkheid dragen voor ons eigen handelen en daarmee invloed hebben op de kwaliteit van de geboden hulp aan gezinnen.

5.2 Calamiteiten, cliëntincidenten en agressie

Sinds 1 januari 2015 heeft iedere GI de plicht om calamiteiten te melden bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. In 2020 zijn er zes gebeurtenissen (calamiteiten, geweld of andere melding) gemeld bij de Inspectie. In alle gevallen hebben we dat samen met de betrokken netwerkpartner gedaan. Bij vier meldingen heeft de inspectie verzocht om een onderzoek te doen naar de gebeurtenis. In één daarvan lag de regie bij ons en in de andere gevallen bij de netwerkpartner. Tot slot hebben we één gebeurtenis gemeld vanwege media-aandacht en hoefden we deze gebeurtenis niet te onderzoeken.

Naast calamiteiten registreren we intern cliëntincidenten. Het afgelopen jaar hebben we 127 cliëntincidenten geregistreerd. In de meeste incidenten was een jeugdige weggelopen vanuit huis of van een instelling (35). Daarna volgen incidenten over fysiek (24), seksueel (24) en verbaal (11) geweld. Incidenten geven op organisatieniveau inzicht in trends en opvallendheden in de samenwerking met zorgaanbieders. Op gezinsniveau zijn incidenten vaak aanleiding om veiligheidsafspraken aan te scherpen.

In 2020 zijn 36 agressie-incidenten gemeld. In 2019 is het aantal meldingen per jaar voor het eerst afgenomen. Die trend heeft zich verder voortgezet in 2020. Veel afspraken hebben digitaal plaatsgevonden. Daarbij zien we al jaren een 'onderrapportage' als het gaat om het melden van agressie.

5.3 Klachten als waardewerk

Jeugdbescherming west hecht eraan dat cliënten gebruik kunnen maken van hun rechten. Het klachtrecht is een vorm van rechtsbescherming en kan ook een genoegdoeningsfunctie hebben. We zijn een lerende organisatie en willen daarom ook leren van klachten.

Tegelijkertijd ervaren we klachten en de afhandeling daarvan momenteel nog te weinig als waardewerk. Met andere woorden: klachten dragen op dit moment nog niet altijd bij aan de begeleiding en hulpverlening aan de kinderen. Klachten worden door medewerkers over het algemeen als belastend ervaren. Het klachtproces stagneert in veel gevallen de samenwerking tussen ouder(s) en jeugdbeschermer. In 2020 hebben we daarom een uitgebreide analyse gemaakt van klachten waarbij ook gekeken is naar zowel interne als externe klachtprocessen.

De conclusie is dat er zowel op cliënt- als medewerkers- als organisatieniveau ontwikkelingen nodig zijn om klachten en de afhandeling daarvan meer dan nu het geval is gaan bijdragen aan waardewerk. De analyse is aanleiding voor het project 'Klachten als waardewerk' dat eind 2020 is gestart. Eén van de doelstellingen van het project is om onvrede eerder en beter te signaleren en daar op de juiste manier op te reageren waardoor er eerder ingezet wordt op het herstellen van de samenwerking tussen jeugdbeschermer en gezin. Daarnaast is onderdeel van het project een nadere analyse van het type klachten en de vraag waarom we in 2020 een stijging zien van het aantal gegrond verklaarde klachten. Wat kunnen we hiervan leren? Het streven is dat het in het derde kwartaal van 2021 is afgerond.

6. Human resources

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 onze medewerkers en zijn we een aantrekkelijke werkgever voor nieuwe talenten. Vitaliteit heeft in 2020 een structurele plek gekregen 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 en lancering van een kennisplatform. Met succes overigens, we zien het verzuim flink dalen.

6.1 Instroom en uitstroom

In onderstaand overzicht is zichtbaar gemaakt hoe onze in- en uitstroom zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

In aantallen (incl. inhuur e.d., excl. stagiaires)	2017	2018	2019	2020
Totaal aantal medewerkers over heel jaar	696	613	592	593
Instroom	165	86	105	92
Uitstroom	180	132	100	87
Instroom in %	24%	14%	18%	16%
Uitstroom in %	26%	22%	17%	15%

Tabel 3 In- en uitstroom en verlooppercentages

We streven naar een evenwichtige verdeling van ervaren en onervaren jeugdbeschermers en naar een afgewogen man/vrouw-verhouding. Ondanks de krappe arbeidsmarkt, lukt het nog altijd om nieuwe medewerkers aan ons te binden. In 2020 hebben we 92 nieuwe collega's mogen verwelkomen. Dit maakt van Jeugdbescherming west een continu opleidingsbedrijf. We zien dat de uitstroom daalt en onze ambitie is om dit in 2021 nog verder te laten dalen.

Overige kencijfers in percentages:	2018	2019	2020	2021 (begroting)
Aantal vrouwen in de organisatie	80%	81%	84%	84%
Aantal mannen in de organisatie	20%	19%	16%	16%
Cliëntgebonden FTE in %	86%	86%	86%	86%
Niet-cliëntgebonden FTE in %	14%	14%	14%	14%

Tabel 4 Verdeling jeugdbeschermers

In fte	2018	2019	2020	2021 (begroting)
Aard van de activiteit				
JB/JR-teams	333	325	329	326
Crisisinterventie team(s)	42	40	39	41
Expertiseteam complexe zorg	13	11	13	12
Projecten/ detachering	2	2	-	-
Beleid en bedrijfsvoering, inclusief huisvesting ³	62	62	66	70
Totaal	451	440	447	449

Tabel 5 Aantal fte's per werksoort

³ Bij beleid en bedrijfsvoering zijn ook een aantal functies gepositioneerd die cliëntgebonden zijn.

6.2 Verzuim

Ook in 2020 is weer fors ingezet op ons beleid rondom werkdruk en vitaliteit van onze medewerkers. In het afgelopen jaar zagen we een daling van vooral het langdurig verzuim exclusief zwangerschapsverlof (> 42 dagen). Ook het kort verzuim (1-7 dagen) liet een daling zien.

Verzuim	1-7 dagen	8-42 dagen	43-365 dagen	>365 dagen	Totaal
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%
2020	0,3%	0,5%	2,8%	1,2%	4,8%

Tabel 6 Verzuimpercentage exclusief zwangerschap

Het langdurig verzuim (langer dan 6 weken) is voor dit jaar 4,0% en is gedaald ten opzichte van vorig jaar (2019: 5,4%). Hieruit concluderen we dat ons vitaliteitsbeleid effectief is en werkt. We zijn vooral tevreden over de flinke en verdere daling van ziekteverzuimgevallen in de categorie tussen de 43 en 365 dagen van 3,9% in 2019 naar 2,8% in 2020.

We houden in 2020 vast aan onze doelstelling om vanuit een preventief beleid het verzuim korter dan 43 dagen te verlagen. Dit is in 2020 deels gerealiseerd. Het percentage middellang verzuim (tussen de 8-42 dagen) is met 0,5% gelijk gebleven aan vorig jaar. In deze categorie is in 90% van de situaties er sprake van een psychische oorzaak. In 2020 is het kortdurend verzuim (1-7 dagen) gedaald naar 0,3% ten opzichte van 0,5% in 2019. Het thuiswerken in verband met corona kan eraan bijgedragen hebben dat kort verzuim in 2020 niet altijd is gemeld.

6.3 Werving

Ook in 2020 hadden we nog te maken met een krappe arbeidsmarkt. Potentiële kandidaten die voldoen aan de registratie-eisen van het SKJ voor jeugdbeschermers zijn nog altijd schaars. Dat zien wij bij de instroom van nieuwe jeugdbeschermers: ze zijn relatief jong en onervaren.

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 deze pilot bieden wij EVC-trajecten aan zij-instromers aan en leiden we via een EVC-traject en ons eigen inwerkprogramma medewerkers op tot een 'vakbekwame hbo jeugd- en gezinsprofessional'. Zij ontvangen hiervoor een ervaringscertificaat dat het recht geeft op (her)registratie als jeugd- en gezinsprofessional bij het SKJ. In 2020 hebben wij vijf zij-instromers geworven en we kijken uit naar de resultaten in 2021.
- In het kader van behoud van onze professionals en om zij-instromers een kans te geven om een baan binnen de jeugdzorg te realiseren heeft Jeugdbescherming west de samenwerking opgezocht met Prokino en Advizo om met de gezamenlijke kennis, mogelijkheden en ambities, medewerkers een betere kans van slagen te geven op een mooie en relevante loopbaan en zodoende medewerkers te behouden voor de jeugdzorgsector.

Dit is voor Jeugdbescherming west, Prokino en Advizo de aanleiding geweest om krachten te bundelen en een gezamenlijk loopbaanpad genaamd 'StapIn Jeugdzorg' te lanceren. Dit traject biedt voornamelijk voor onervaren, pas afgestudeerde en/of niet SKJ-geregistreerde jeugdzorgprofessionals de mogelijkheid om mooie en relevante werkervaring binnen Prokino op te doen en binnen een paar jaar door te groeien naar de functie van jeugdbeschermer bij Jeugdbescherming west of eventueel een andere functie binnen Prokino.

In 2020 is het project als pilot opgestart en begin 2021 zullen de eerste kandidaten starten bij Prokino. Wij hopen de eerste collega via StapIn in kalenderjaar 2022 te verwelkomen bij Jeugdbescherming west.

6.4 Scholing, leren en reflecteren

Iedere medewerker van ons heeft met de lancering van ons Leermanagement Systeem Plusport in juni 2020 meer grip op het eigen leerproces gekregen. Trainingen zijn nodig voor functiescholing, FFP en persoonlijke ontwikkeling als professional. Wij vullen ons trainingsaanbod steeds opnieuw aan met trainingen die voortkomen uit vragen vanuit de organisatie. Jaarlijks evalueren wij alle trainingen om deze aansluiting te behouden. Door de wijziging van onze werkzaamheden, de daaruit volgende verandering van complexiteit en intensiteit van werk in zowel de uitvoering door jeugdbeschermers als in de ondersteuning, is het noodzakelijk dat we blijven leren en ontwikkelen.

Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan het zelfvertrouwen van medewerkers en dit heeft een positieve uitwerking op het werkgeuk. Het volgen van trainingen staat niet op zich, maar is een onderdeel van de leercirkel. We leren en reflecteren daarom dan ook doorlopend op ons handelen. Daarnaast blijft het vitaal blijven, gezien de aard en complexiteit van het werk van een jeugdbeschermer, een zeer belangrijk onderdeel van ons werk. Je kunt pas iemand anders helpen als je zelf in balans bent.

Vanuit bovenstaand kader, de krapte op de arbeidsmarkt, de grote toestroom aan nieuwe medewerkers, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers hebben we in 2020 de onderstaande producten doorontwikkeld, waardoor het leren en reflecteren een belangrijke en structurele plek in de organisatie heeft gekregen:

1. Ons **interne (geaccrediteerde) werk-leertraject** bestaat uit één tot maximaal twee jaar, waar op basis van een aangepaste caseload, de startende (junior) jeugdbeschermer in de inwerkperiode wordt begeleid door een collega (senior) jeugdbeschermer en het team om zich de inhoud, methodiek en vaardigheden van het vak eigen te maken.
2. De **begeleider persoonlijke ontwikkeling** houdt het totaaloverzicht op het leerproces (inhoud en persoonlijke ontwikkeling).
3. **Intervisie-coaching** wordt tevens aan de nieuwe medewerker aangeboden in de inwerkperiode, zodat de nieuwe medewerker extra structureel (gemiddeld één keer per zes weken anderhalf uur), naast de eigen teamvergaderingen, de gelegenheid krijgt om te reflecteren op het eigen handelen.
4. Door **teamanalyses** onder begeleiding van onze interne coaches hebben collega's meer zicht op elkaars kwaliteiten en kunnen ze elkaar daarin aanvullen en versterken. Door mensen op hun kwaliteiten en talenten in te zetten voelen ze zich gewaardeerd en gesteund. Dit draagt bij aan een stimulerend werk- en leerklimaat met medewerkers die voldoening en zingeving halen uit hun werk en zich vitaal voelen om zich te blijven ontwikkelen.

Daarnaast begeleiden onze 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 twee coaches zijn in 2020 structureel ingezet.

Talentontwikkeling van de gedragswetenschappers

In 2020 is gestart met een talentontwikkelingsprogramma voor gedragswetenschappers. Jeugdbescherming west vindt het belangrijk dat haar medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en geeft daar onder andere middels de talentontwikkelingsprogramma's gevolg aan. In dit traject hebben vijf jeugdbeschermers met een gedragswetenschappelijke opleidingsachtergrond een

uitgebreid programma doorlopen. Van een ontwikkel-assessment, trainingsdagen tot meeloopdagen in de praktijk (met gedragswetenschappers). Naast de inhoudelijke aspecten van het vak gedragswetenschapper kreeg hierbij ook de persoonlijke ontwikkeling veel aandacht.

6.5 Duurzame inzetbaarheid

‘Alleen als je zelf in balans bent, kun je voor anderen zorgen.’

Om medewerkers langer te binden en boeien, bieden we een inspirerende, vitale werkomgeving waarbinnen ruimte is voor talentontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. In 2019 is een aanzet gegeven voor een integrale aanpak tot duurzame vitale en inzetbare medewerkers met als doel:

- balans in hoofd, lijf en hart om goed te kunnen zorgen voor de kinderen en ouders die ons nodig hebben; oftewel verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en elkaar;
- een talentgedreven cultuur en leerklimaat ontwikkelen gericht op drijfveren en krachten van medewerkers opdat iedereen vanuit vitale teams optimaal kan bijdragen aan onze missie;
- kennis en kwaliteiten van medewerkers zichtbaar maken en optimaal benutten;
- binden en boeien van medewerkers door het binnenhalen en begeleiden van nieuwe professionals en het creëren van doorgroeimogelijkheden bij Jeugdbescherming west.

We richten ons op het bevorderen van eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van het professionele handelen zodat men beter in staat is verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf, elkaar en het werk als een aantal factoren in een organisatie gewaarborgd zijn. Deze factoren creëren onderling respect en openheid om in vrijheid die keuzes te maken die passen bij persoonlijke waarden en belangen van een ieder. We streven hiermee naar een klimaat dat ruimte maakt voor een gezonde en intrinsieke motivatie tot reflectie en vitaliteit.

6.6 Medewerkersbetrokkenheidonderzoek (MBO)

Om goed zicht te houden op hoe het gaat met onze medewerkers, hebben we in dit coronajaar driemaal een verkorte enquête gehouden in het kader van een medewerkerstevredenheid- en betrokkenheidonderzoek (MBO). De vragen in de enquêtes betroffen een selectie uit de MBO-vragenlijst van vorig jaar en waren gericht op de factoren die door de huidige omstandigheden onder druk staan op het gebied van in verbinding staan, communicatie, werkdruk en werkplezier. In aanvulling op de enquêtes zijn er in het najaar van 2020 twee reflectiebijeenkomsten geweest waarin we samen met een aantal medewerkers in gesprek zijn gegaan over de uitkomsten.

Uit de uitkomsten van de verkorte enquêtes kan worden geconcludeerd dat het algemene tevredenheidscijfer eind van dit jaar licht is gedaald. Eind 2020 zitten we op hetzelfde niveau als in april 2020 met een score van 6,8 bij een maximum van 10,0. Een verklaring voor de daling is waarschijnlijk de toegenomen coronamoeheid, ook bij onze medewerkers.

	April	Juni	Oktober
Tevredenheidscijfer	6,8	7,2	6,8

Tabel 7 Tevredenheidscijfer uit de verkorte enquêtes

6.7 Vernieuwde vervoerskostenregeling

Aan het einde van 2019 is er een nieuw systeem voor het declareren van feitelijk gemaakte reiskosten in gebruik genomen (Mobility Concept). Dit systeem combineert de mogelijkheid om zowel gebruik te maken van de fiets, het openbaar vervoer en de auto. Alle medewerkers hebben een NS Business card gekregen, hier faciliteren en stimuleren wij het gebruik van het openbaar vervoer.

Deze flexibiliteit heeft er in 2020 toe geleid dat er bij de start van het thuiswerken in maart 2020 als gevolg van de Covid-19 pandemie geen onnodige kosten gemaakt hoefden te worden voor woon-werkverkeervergoedingen die niet daadwerkelijk hebben plaatsgevonden. De reiskosten die worden gemaakt met NS Business card komen direct bij de organisatie terecht en hoeven niet door de medewerker te worden voorgeschoten. Daarnaast biedt het systeem de mogelijkheid om op een eenvoudige manier inzicht te krijgen in alle mobiliteitskosten.

6.8 Introductie nieuwe medewerkers

Op 13 juli 2020 hebben wij de 'Introductie-app Jeugdbescherming west' gelanceerd. De app is een aanvullend middel in de strijd tegen ongewenste uitstroom van personeel. Bewezen is dat de eerste honderd dagen van een dienstverband bepalend zijn voor het succesvol verbinden van nieuwe medewerkers aan een organisatie. In deze op maat gemaakte app, te gebruiken op de mobiele telefoon en de laptop, heten we al onze nieuwe collega's een warm welkom en organiseren we informele (online) medewerkersbijeenkomsten om met elkaar kennis te maken en de eerste praktijkervaringen uit te wisselen. In de app starten onze nieuwe collega's als het ware hun medewerkersreis.

Door het gedoseerd en logisch informeren zorgen we ervoor dat al onze medewerkers in relatieve rust beter op hun taken toegerust zijn. Zo vinden zij beter hun draai in onze organisatie, weten ze waar ze het voor doen en waar onze organisatie voor staat. Herkenbaarheid, identificeren met de missie, basisprincipes/kernwaarden en binding met elkaar staan hierbij centraal. Ook hele basale zaken als een herinnering voor het terugsturen van een arbeidsovereenkomst of Verklaring Omtrent Gedrag hebben een plek in de app gekregen.

6.9 Onze arbeidsmarktinitiatieven

Nieuwe uitdagingen vragen om actie

In de eerste maanden van 2020 heeft de arbeidsmarkt ons nieuwe uitdagingen gegeven. De instroom van nieuwe professionals bestaat voornamelijk uit net afgestudeerde professionals die zonder werkervaring (buiten de stage-ervaring om) starten aan een functie binnen 'de topsport' van de jeugdzorg. Ontzettend waardevol dat deze jeugdbeschermers bij ons het vak willen leren. Tegelijkertijd willen we hen de ruimte geven om te leren en is het aanbod van SKJ-geregistreerde professionals, met passende werkervaring zeer minimaal. Daarbij zijn de registratie-eisen bij het SKJ aangepast en zijn de mogelijkheden om via de overgangsregeling te registreren aflopend. Hierdoor is het aantal routes voor professionals om zich te registreren beperkter geworden. Bovenstaande punten maakt dat de 'vijver' met voldoende gekwalificeerde en geregistreerde professionals mager is. Dit is aanleiding geweest om binnen Jeugdbescherming west te bekijken hoe deze 'vijver' uit te breiden en hoe dit tot de volgende producten en initiatieven heeft geleid.

Wegingstabel

Jeugdbescherming west heeft een wegingstabel ontwikkeld en in gebruik genomen. We delen deze inmiddels met collega-GI's, de Veilig Thuis-organisaties, Raad voor de Kinderbescherming, gemeenten en zorgaanbieders. Deze wegingstabel geeft de nog niet-geregistreerde professional en verantwoordelijke geregistreerde professional/stagebegeleider concrete handvatten in het maken van afwegingen over het verantwoord toebedelen van werk. Door binnen de gehele organisatie volgens dezelfde criteria de taken van een geregistreerde professional aan een nog niet geregistreerde professional toe te bedelen, wordt de kwaliteit geborgd en biedt het bescherming en ondersteuning aan de verantwoordelijke geregistreerde professional. Dit betekent dan ook dat alle stagebegeleiders

binnen Jeugdbescherming west de wegingstabel gebruiken om te beslissen welke taken de stagiaire wel of niet mag uitvoeren. De wegingstabel legt een accent op de mate van beheersing van de beroepscompetenties van de jeugdzorgprofessional.

Alle kansen benut?

Wat doe je als verschillende jeugdzorgorganisaties tegelijkertijd, dezelfde vissen uit dezelfde vijver willen vangen? Dan creëer je nieuwe vijvers. Dat is in de kern het doel van het in 2020 gestarte project 'Arbeidsmarktproblematiek in de jeugdzorg: alle kansen benut?'. Dit succesvolle initiatief krijgt vanaf 2021 een vertaling in het landelijk project van Jeugdzorg werkt! van de FCB. Zo worden alle mogelijkheden voor werkgevers inzichtelijk en de registratieroute voor zij-instromers overzichtelijker.

Vanaf dag één aandacht voor je persoonlijke ontwikkeling

We hebben in 2020 de Impactmaker-prijs voor de aanpak personeelstekort zorg en welzijn gewonnen met het project 'Vanaf dag één aandacht voor je persoonlijke ontwikkeling'. Hierin wordt de regie voor de loopbaan 'teruggegeven' aan medewerkers. We hebben met dit project veel branchegenoten en HR-collega's weten te motiveren om de personeelstekorten in zorg en welzijn terug te dringen. Met dit initiatief blijven medewerkers, ondanks de zwaarte van het beroep, langer in het werk.

7. Financiën

7.1 Coronapandemie

De coronapandemie heeft ook - beperkte - financiële consequenties gehad. Deze gevolgen lagen niet zozeer op het gebied van onze productie. In geen van onze inkoopregio's zagen we een daling of stijging van de JB/JR-productie als direct gevolg van de coronapandemie. We hebben dan ook geen aanspraak te hoeven maken op de door de overheid uitgevaardigde omzetgaranties.

Alleen bij ons Crisis Interventie Team zagen we in de maanden maart, april en mei (de eerste golf) een daling van de crisisinterventies als gevolg van minder toeleiding vanuit politie en scholen. Deze daling is slechts ten dele weer ingelopen na de versoepelingen in de zomer en na de aanscherpingen (de tweede golf) in de herfst. Dit heeft geleid tot een beperkt omzetverlies van € 100.000. In overleg met de inkooporganisatie hebben we besloten hiervoor geen compensatie te vragen.

De coronapandemie heeft ook invloed gehad op onze kostenstructuur. Zo werken onze medewerkers vaker thuis en hebben we in een vroeg stadium van de pandemie besloten om thuiswerkvergoedingen uit te keren. In 2021 hebben we de thuiswerkvergoedingen geformaliseerd en krijgen onze medewerkers een vergoeding voor iedere dag dat zij hebben thuisgewerkt. Hiertegenover staat de mobiliteitskosten voor woon-werkverkeer en voor dienstreizen in 2020 zijn afgenomen.

Om onze medewerkers vitaal, fit en betrokken te houden bij de organisatie, hebben we in de maanden maart, april, mei en juli presentjes naar alle medewerkers gestuurd. Hiertegenover staat dat het jaarlijkse personeelsfeest niet is doorgegaan. Ook hebben we extra kosten moeten maken voor beschermingsmaterialen zoals mondkapjes, rubberen handschoenen, desinfecterende handgels en spatschermen. Dit omdat we het, in het belang van de veiligheid van het kind, belangrijk vonden dat huisbezoeken door konden gaan. Niet alleen door onze CIT-medewerkers, maar ook door onze jeugdbeschermers die werkzaam zijn in de jeugdbescherming en jeugdreclassering.

De belangrijkste financiële tegenvaller was echter het toegenomen gebruik van het dataverkeer via Vodafone. Met het thuiswerken zochten we de verbinding met elkaar vooral digitaal op, door te videobellen via MDO-beeldbellen, Skype en MS Teams waardoor we ook veel meer data verbruikt hebben dan voorheen. Gelukkig gebruiken steeds meer medewerkers hun eigen wifi als ze thuiswerken en zijn we in staat geweest om onze databundel in 2020 te verhogen tegen gunstige voorwaarden. De totale extra kosten voor dit dataverkeer bedroegen ongeveer € 200.000 in 2020. Per saldo heeft de coronapandemie een beperkt negatief effect van circa € 200.000 op het resultaat gehad.

7.2 Bovenregionaal plan Jeugdbescherming west 2020-2021

Naast de harmonisatie van de tarieven en verantwoordingseisen per 1 januari 2021 hebben de inkoopregio's Haaglanden, Holland-Rijnland en Midden-Holland een financiële bijdrage van in totaal €3,0 miljoen toegezegd voor de periode 1 juli 2020 tot en met 31 december 2021 om een caseloadverlaging tot het niveau van de caseloadnormen uit 2014 te bewerkstelligen. De inkoopregio Zuid-Holland Zuid neemt vanuit financiële overwegingen hier niet aan deel, maar zal zich hier wellicht op een later tijdstip bijvoegen. Het Bovenregionaal plan is in detail uitgewerkt in paragraaf 3.3.

Met de hierboven beschreven financiële steun verwachten wij erin te slagen de werkdruk van onze medewerkers te verlichten door middel van vier interventies (caseloadverlaging in diverse basisteams en op regioniveau; zorgcoördinatie en verbeteren eerste keuze inzet jeugdhulp en verlaging

uithuisplaatsingen) en zodoende de wachttijden voor wachtende gezinnen op te lossen. De eerste onderzoeksresultaten hiervan verwachten wij in de loop van 2021 te kunnen presenteren.

De €3,0 miljoen extra bijdrage hebben wij gebruikt om 20 extra fte aan medewerkers te werven en deze in te zetten in onze regio's. Deze werving is ook gerealiseerd in de maanden september tot en met december 2020. Omdat de activiteiten later zijn gestart dan oorspronkelijk gepland, zijn niet alle toegezegde gelden voor 2020 besteed. In overleg met de inkoopregio's is besloten om de looptijd van het Bovenregionaal plan met twee maanden te verlengen naar 1 maart 2022. De verantwoording van de bestede middelen heeft plaatsgevonden in de productieverantwoording 2020.

7.3 Onze financiële resultaten in 2020

Hieronder is de resultatenrekening beknopt weergegeven, waarbij voor 2021 de begroting is opgenomen.

In € 1.000	2019		2020		2021 begroot	
	€	%	€	%	€	%
Baten	41.183	100,0	43.261	100,0	45.988	100,0
Totale opbrengsten	41.183	100,0	43.261	100,0	45.988	100,0
Personeelskosten	33.619	81,6	35.374	81,8	36.123	78,5
Afschrijvingskosten	801	1,9	1.090	2,5	943	2,1
Activiteiten en cliënten	1.069	2,6	954	2,2	904	2,0
Overige bedrijfskosten	5.502	13,4	6.296	14,6	7.427	16,1
Totale kosten	40.991	99,5	43.714	101,0	45.397	98,7
Resultaat	+192	+0,5	-453	-1,0	+591	+1,3

Tabel 8 Resultatenrekening 2020

Het jaar 2020 is afgesloten met een negatief resultaat van - €453.000. Enerzijds is dit een gevolg van de beperkte coroneffecten in onze kostenstructuur ad €200.000 en de achterblijvende crisisinterventies bij het CIT (zie paragraaf 7.1). Anderzijds zagen wij een toename van de niet-opgenomen verlofuren voor in totaal €215.000. Ook hier is een beperkt coroneffect merkbaar. Zonder deze coronagerelateerde effecten zouden we het jaar 2020 met een beperkt positief resultaat hebben afgesloten conform de begroting. In 2021 streven we er naar om de uitstaande verlofdagen weer in te lopen. Dit vooral om onze medewerkers vitaal en weerbaar te houden.

In de volgende tabel vindt u de balanspositie waarin een nadere toelichting wordt gegeven op ontwikkeling van het weerstandsvermogen en de liquiditeit.

In € 1.000	31-12-2019		31-12-2020	
	€	%	€	%
Vaste activa	3.249	32,1	3.138	36,6
Vorderingen (vlottende activa)	1.675	16,6	1.689	19,7
Liquide middelen	5.184	51,3	3.746	43,7
Totaal activa	10.108	100,0	8.575	100,0
Eigen vermogen	995	9,8	542	6,3
Voorzieningen	811	8,0	343	4,0
Kortlopende schulden	8.303	82,2	7.690	89,7
Totale kosten	10.108	100,0	8.575	100,0
Kencijfers				
Weerstandsvermogen		-2.254		-2.596
Weerstandsvermogen – ratio		-5,5%		-6,0%
Liquiditeitsratio		0,83		0,71
Solvabiliteitsratio		9,8%		6,3%

Tabel 9 Balans per 31 december 2020

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 2020 -6,0% (2019: -5,5%).

Voor de komende jaren verwachten wij, als gevolg van de harmonisatie van de tarieven van de belangrijkste wettelijke producten per 1-1-2021 in al onze vier inkoopregio's, een toename van het weerstandsvermogen.

8. Goed bestuur

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

Stichting Jeugdbescherming west Haaglanden en Stichting Jeugdbescherming west Zuid-Holland rapporteren gezamenlijk als gecertificeerde instelling conform de jaarverantwoordings-eisen zorg en jeugd 2020. Jeugdbescherming west maakt geen gebruik van enige vorm van onderaanneming van activiteiten.

Jeugdbescherming west 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.

8.1 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.

Cliëntenraad

Jeugdbescherming west heeft een cliëntenraad, die nu nog bestaat uit zes leden cliënten: ouders, voormalig jeugdige cliënten en een oma, die de organisatie vanuit hun eigen ervaring gevraagd en ongevraagd adviseren. We zoeken nog steeds naar meer leden, want we willen graag toewerken naar een eigen cliëntenraad voor iedere regio. Daarnaast komen we graag in contact met cliënten die we kunnen bevragen over hun ervaringen en ideeën, bijvoorbeeld voor onderzoek of bij nieuwe ontwikkelingen.

8.2 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.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) van Jeugdbescherming West bestaat uit elf zetels, naar evenredigheid verdeeld over de drie stichtingen. Het zal niemand verbazen dat ook de coronacrisis zijn weerslag heeft gehad op de OR. Vanaf het moment dat het coronavirus zijn intrede deed in Nederland en thuiswerken het advies werd, is de OR overgeschakeld op online vergaderen.

Qua deskundigheidsbevordering was het in juni 2020 mogelijk om een eendaagse training te organiseren, vanzelfsprekend met inachtneming van de toen geldende maatregelen. Tijdens deze training is aan de hand van een aantal casussen aandacht besteed aan het optimaliseren van het besluitvormingsproces binnen de OR. Tevens is teruggeblikt op de eerste periode van de nieuwe OR. De jaarlijkse tweedaagse training heeft de OR een jaar doorgeschoven naar 2021 en vervangen door een gezamenlijke online training rondom het thema Arbo.

In de eveneens online overleggen met de Raad van Bestuur is naast de reguliere voortgang binnen de organisatie stilgestaan bij onderwerpen als het welzijn van de medewerkers in coronatijd, de ontwikkelingen binnen de regio's en het continue aandachtspunt werkdruk/caseloadnormering.

Begin 2018 heeft de OR in het kader van de cao-afspraken/samenstellen beleidsstuk 'Minder werkdruk, meer werkplezier' een interviewronde uitgevoerd onder diverse functiegroepen. Het streven was om in 2020 eenzelfde interviewronde uit te voeren, maar deze is ingehaald door de coronacrisis en vooruitgeschoven naar 2021.

In formele zin is met de Raad van Bestuur gesproken over de volgende advies- en instemmingsaanvragen:

- samenvoeging van de functies teamsecretaresse en teamondersteuner;
- RI&E (Risico-inventarisatie & Evaluatie) voor de locaties Den Haag, Leiden en Dordrecht;
- privacyverklaring van werknemers;
- pilot verruiming kantoortijden CIT Haaglanden 3.0;
- scholingsplan 2020-2022;
- beleid omtrent de thuiswerkvergoeding.

Daarnaast heeft de OR conform de WOR de mogelijkheid om tweemaal per jaar in overleg te gaan met de Raad van Toezicht, een zogeheten artikel 24-overleg (WOR). En de Arbowet biedt de OR de mogelijkheid om een gesprek aan te gaan met bedrijfsarts, preventiemedewerker en bedrijfspsycholoog. De OR heeft van deze mogelijkheden gebruik gemaakt. Het contact met deze functionarissen wordt als zeer prettig en waardevol ervaren.

[Klachtencommissie medewerkers \(onafhankelijk niet anoniem\)](#)

Jeugdbescherming west heeft een klachtenregeling voor medewerkers, die voorziet in een klachtencommissie. In 2020 zijn er geen medewerkers die gebruik hebben gemaakt van deze commissie.

[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 2020 heeft de vertrouwenspersoon vijf meldingen in behandeling gehad. In 2019 heeft zij twee meldingen in behandeling gehad.

[Klokkenluidersregeling](#)

Jeugdbescherming west beschikt over een klokkenluidersregeling. In 2020 zijn er geen meldingen gedaan in het kader van deze regeling.

[8.3 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. In 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 vereisten 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 inrichtingsvereisten.
- 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 wordt jaarlijks de 'Regeling vertegenwoordiging' geactualiseerd.

Raad van Toezicht

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

De leden van de Raad van Toezicht hebben in verschillende samenstellingen het afgelopen jaar de volgende bijeenkomsten bijgewoond:

- reguliere Raad van Toezicht-vergaderingen (5x);
- beleidsdag (1x);
- commissievergadering remuneratie (2x), auditcommissie kwaliteit (5x) en auditcommissie financiën (5x);
- artikel 24-vergadering met de ondernemingsraad (2x);
- 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);
- overleg Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid met Cliëntenraad (1x);
- overleg Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid met de voorzitters van de klachtencommissie (1x).

De belangrijkste agenda-onderwerpen in de Raad van Toezicht in 2020 waren:

- goedkeuring begroting 2021 en jaarrekeningen 2019 (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 en CIK-rapportages;
- klachtenprocedures en meldingen Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd;
- vitaliteits- en opleidingsbeleid;
- risicomanagementrapportages;
- covid-19 en de invloed hiervan op de organisatie en de medewerkers;
- bovenregionaal plan van aanpak naar aanleiding van de inspectierapportage.

In 2019 heeft er een zelfevaluatie plaatsgevonden onder externe begeleiding en conform het schema heeft de Raad van Toezicht in 2020 een zelfevaluatie uitgevoerd. 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.

Na het volgen van een inwerkprogramma in 2019 hebben de nieuwe leden de organisatie verder leren kennen door op werkbezoek te gaan bij een aantal afdelingen en mee te kijken bij een casuïstiekoverleg. De leden Raad van Toezicht in 2020 vindt u in de volgende tabel.

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 ⁴
Drs. T van Altena	Lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid	Directeur-Bestuurder Stichting Sociale Wijkteams Amersfoort		1 januari 2023
Drs. F. Örgü	Lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid Lid remuneratiecommissie	Mediatrainer, communicatiemanager, freelance televisiejournalist	Lid Raad van Toezicht Kenter jeugdhulp Lid Raad van Toezicht Aafje Lid Algemeen Bestuur van het Hoogheemraadschap van Delfland Lid bestuur Centrum voor Internationale Kinderontvoering	23 september 2023
Drs. 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.	Als docent verbonden aan de volgende opleidingsinstituten: - Business University Nyenrode - NIVE Opleidingen - NIBE-SVV - NCOI Business School	1 april 2024

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt gevormd door een voorzitter en een lid Raad van Bestuur waarbij in het bestuursreglement afspraken zijn gemaakt over de taken en verantwoordelijkheden van beide leden. De twee leden van de Raad van Bestuur in 2020 vindt u in onderstaande tabel. 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).

Naam	Functie	Nevenactiviteiten	Benoemd per
Drs. A.J. Roterling	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

⁴ De termijn van de huidige voorzitter is verlengd in afwachting van de benoeming van een geschikte opvolger.

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 onkostenvergoedingen ontvangen. De voorzitter heeft €2.087 (2019: €5.800) gedeclareerd aan kosten die voor het grootste deel bestaan uit reiskosten met het openbaar vervoer. Het lid van de Raad van Bestuur heeft €2.161 (2019: €3.400) gedeclareerd aan reiskosten en daarnaast €454 aan kosten rondom inschrijving bij de Nederlandse Beroepsgroep voor Accountants. In verband met het vele thuiswerken in 2020 als gevolg van de coronamaatregelen zijn de reiskosten aanzienlijk lager dan in 2019.

8.4 Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling

Belangrijkste risico's

Het risicomodel van Jeugdbescherming west is gebaseerd op de theoretische benadering van COSO waarin kansen en risico's (ook wel bedreigingen genoemd) 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. Op basis van deze risico-inschatting en waar mogelijk treffen wij maatregelen om de kans en/of impact te verlagen. Het uiteindelijke doel van ons risicomodel is niet om alle risico's geheel te laten verdwijnen. Het gaat vooral om het beheersen en het managen van de risico's. Gezien de begrote omzet van circa €46 miljoen wordt ten aanzien van de impact op de financiën onderstaande 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

Tabel 10 Risico-inschatting

De risico's worden ingedeeld in onze vier perspectieven: financieel, klant, intern proces en leren en groeien. Voorbeelden van belangrijke in 2020 onderkende risico's zijn het risico op calamiteiten, het risico op het ontstaan van gezinnen zonder vaste jeugdbeschermers 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 2019. De gemiddelde risico-inschatting (kans x impact) bedroeg in 2020 bruto 47 (netto: 33) tegenover bruto 46 (netto: 29) in 2019 bij een maximumscore van 100. Wel zagen we in 2020 een verdere verschuiving van financiële risico's naar risico's in het klantperspectief en het interne perspectief.

Uiteraard heeft ook de coronacrisis een impact op onze organisatie gehad en op ons risicoprofiel. Veel was onzeker nadat de coronapandemie ook Nederland had bereikt en de eerste coronamaatregelen werden afgekondigd in maart 2020. In deze periode hebben we een afzonderlijk coronadashboard gehanteerd, dat later is geïncorporeerd in het risicomodel. De coronacrisis heeft geleid tot een tijdelijk verhoogd risicoprofiel op de perspectieven klant, intern proces en leren en groeien, maar heeft geen tot nauwelijks impact gehad op de risico's in het financiële perspectief.

Toekomstige resultaatontwikkeling

In december 2020 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor het jaar 2021 goedgekeurd. Hieronder vindt u een samenvatting van deze begroting.

In € 1.000,-	2021 €	%
Baten	45.988	100,0
Totale opbrengsten	45.988	100,0
Personeelskosten	36.123	78,5
Afschrijvingen	943	2,1
Kosten activiteiten en cliënten	904	2,0
Overige bedrijfskosten	7.427	16,1
Totale kosten	45.397	98,7
Resultaat	+591	+1,3

Tabel 11 Samenvatting van de begroting 2021

Harmonisatie van de tarieven per 01-01-2022

In het kader van het Bovenregionaal plan Jeugdbescherming west 2020-2021 hebben de inkoopregio's ook besloten om de tarieven voor de belangrijkste wettelijke maatregelen per 01-01-2021 te harmoniseren. Deze harmonisatie, inclusief gezamenlijke indexering, heeft inmiddels plaatsgehad in al onze vier inkoopregio's, te weten H10 (Haaglanden), Holland Rijnland (Leiden en omstreken), Midden Holland (Gouda en omstreken) en ook Zuid-Holland Zuid (Dordrecht en omstreken).

Het betreft hier de tarieven voor de volgende wettelijke maatregelen: ondertoezichtstellingen (korter en langer dan één jaar), voogdijzaken en reguliere jeugdreclassering. De tarieven voor andere producten, zoals ITB⁵ Criem, ITB Harde Kern, GBM⁶ advies en uitvoering en elektronische controle zijn niet geharmoniseerd. Ook de tarieven voor maatregelen in het vrijwillige kader zijn niet geharmoniseerd. Voorbeelden hiervan zijn preventieve jeugdbescherming en consult en advies.

Met de harmonisering van de tarieven van de bovengenoemde wettelijke maatregelen in onze vier regio's komen onze tarieven in 2021 volledig op het niveau van de kostprijzen te liggen zoals die bleken uit het Berenschot-kostprijsonderzoek van juni 2018, inclusief een risico-opslag van 2%. Deze tarieven zullen wij conform afspraak met de inkoopregio's gebruiken voor de opbouw van ons weerstandsvermogen tot een acceptabel niveau is bereikt van 10%.

Onze betrokkenheid in Zeeland

Het is geen geheim dat de grootste gecertificeerde instelling in de provincie Zeeland, stichting Intervence, al geruime tijd in zwaar financieel weer verkeert. In overleg met de dertien Zeeuwse gemeenten en de Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland zijn in 2020 drie opties onderzocht:

1. Een zelfstandige GI-functie in Zeeland onder de vlag van Intervence
2. Een overname door een andere partij waarna Intervence (als dochter of werkmaatschappij van de nieuwe eigenaar) de GI-functie blijft uitvoeren voor de Zeeuwse gemeenten
3. Een afbouw en liquidatie van de werkzaamheden van Intervence in Zeeland waarna de werkzaamheden vanaf 2021 door een andere GI zouden worden uitgevoerd

⁵ ITB staat voor Intensieve Traject Begeleiding.

⁶ GBM staat voor GedragsBeïnvloedende Maatregel.

In dit kader zijn wij in de zomer van 2020 verzocht door de stichting Intervence om in het kader van een eventuele overname (optie 2), inzicht te geven in de omvang van de transitiekosten die wij dachten te maken.

Hoewel het niet onze ambitie is om groter te groeien - sterker nog: wij streven zelfs naar krimp – hebben wij toch gemeend aan dit verzoek te moeten voldoen. Dit omdat wij het van groot belang vinden dat overal in Nederland maximaal wordt ingezet op de bescherming van kwetsbare kinderen. Wij zijn daarom gemotiveerd en bereid om onze energie en deskundigheid daar waar nodig ter beschikking te stellen. Ook in Zeeland, als dat noodzakelijk zou zijn. Half september hebben wij aangegeven op welke wijze wij een overname mogelijk achten. Vanaf dat moment hebben wij de vooral politieke ontwikkelingen in de provincie Zeeland, maar ook in Den Haag met belangstelling, maar wel vanaf de zijlijn, gevolgd.

In het voorjaar van 2021 kwam optie 2 opnieuw op tafel en werden wij weer gevraagd om een overname te onderzoeken. Na een periode van zes weken onderzoek hebben wij op 15 april 2021 een business case gepresenteerd waarin wij onze plannen voor een bestuurlijke fusie presenteerden aan de Zeeuwse gemeenten met als doelstelling zoveel hetzelfde te houden. Hetzelfde personeel en dezelfde locatie, maar dan wel passend in de Jeugdbescherming west-structuren en organisatie.

Niets is nog duidelijk op het moment van schrijven van dit jaarverslag. De formele besluitvorming moet nog plaatsvinden en er moet nog veel werk worden verzet, maar wij zien de Zeeuwse toekomst met vertrouwen tegemoet. Wij hopen dat wij de Zeeuwse zon weer kunnen laten schijnen voor de gezinnen en de kinderen en voor de medewerkers van Intervence en alle andere betrokken partijen in deze regio zodat we ons in gezamenlijkheid weer snel kunnen richten op de inhoudelijke aspecten van het werk.

8.5 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 is verantwoording afgelegd over het juist hanteren van deze regeling.

Het jaarverslag is op 25 mei 2021 vastgesteld en goedgekeurd.

Voorzitter Raad van Bestuur
Drs. A.J. Rotering

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

Bijlage 1 productie in aantallen

Tabel 1: in- en uitstroom maatregelen

	2020			2019		
Haaglanden	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2019	Instroom Aantal	Uitstroom aantal
Preventief/product 2b	115	235	191	71	230	317
OTS<1 jaar	287	333	430	384	509	461
OTS>1 jaar	542	313	279	508	279	278
Voogdij	246	34	49	261	57	92
JR-basis	323	233	240	330	399	398
Samenloop	27	37	39	29	55	60
Overige producten	23	60	57	20	47	43

	2020			2019		
Zuid-Holland Noord	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	57	124	91	24	96	117
OTS<1 jaar	160	173	171	158	213	227
OTS>1 jaar	260	140	101	221	131	140
Voogdij	113	24	16	105	36	29
JR-basis	84	59	69	94	141	127
Samenloop	5	9	22	18	29	26
Overige producten	10	26	25	9	23	25

	2020			2019		
Zuid-Holland Midden	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	108	182	155	81	160	156
OTS<1 jaar	131	144	142	129	182	161
OTS>1 jaar	252	115	85	222	95	63
Voogdij	109	14	13	108	14	18
JR-basis	32	24	27	35	57	71
Samenloop	7	13	9	3	9	14
Overige producten	1	3	5	3	4	11

	2020			2019		
Zuid-Holland Zuid	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	-	26	94	68	121	127
OTS<1 jaar	177	192	151	136	199	252
OTS>1 jaar	225	110	119	234	143	149
Voogdij	155	19	49	185	41	41
JR-basis	69	69	84	84	88	107
Samenloop	14	19	16	11	18	16
Overige producten	1	5	7	3	7	5

	2020			2019		
Totaal	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2019	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	280	567	531	244	607	717
OTS<1 jaar	755	842	894	807	1.103	1.101
OTS>1 jaar	1.279	678	584	1.185	648	630
Voogdij	623	91	127	659	148	180
JR-basis	508	385	420	543	685	703
Samenloop	53	78	86	61	111	116
Overige producten	35	94	94	35	81	84
Totaal	3.533	2.735	2.736	3.534	3.383	3.531