



Jaarverslag 2021

Voorwoord

Wat hebben we weer een bewogen jaar achter de rug! Drie belangrijke gebeurtenissen springen daarbij in het oog. Allereerst heeft het jaar 2021 helaas wederom in het teken gestaan van de coronapandemie, die ook dit jaar een zware wissel heeft getrokken op onze gezinnen en jeugdigen, maar ook op onze medewerkers. Naarmate het jaar vorderde zagen we dat de jeugd zwaar gebukt gaat onder de bewegingsbeperkende maatregelen. Voor de medewerkers zien we dat het noodzakelijke plaats- en tijdonafhankelijk werken ook kan bijdragen aan hun vitaliteit. Bij ons crisisinterventieteam Haaglanden hebben we vooral veel last gehad van uitval van medewerkers door covid besmettingen. Daarnaast was de instroom van crisisinterventies en huisverboden erg grillig.

De tweede gebeurtenis is de bestuurlijke fusie die we met de jeugdbeschermingsorganisatie in Zeeland zijn aangegaan. Door deze fusie blijft de uitvoering van de jeugdbescherming en jeugdreclassering door een lokale GI ook in Zeeland gewaarborgd. Dit is een intensief traject waarin de randvoorwaarden zijn gecreëerd voor een stabiele toekomst en we elkaar steeds beter hebben leren kennen.

De derde gebeurtenis gaat over de crisis in de jeugdbeschermingsketen. Meerdere inspectierapporten met als titel 'kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' zijn uitgekomen en alle GI's samen hebben een brandbrief geschreven waarin zij hun zorgen uiten over de jeugdbescherming. In het kort komt het erop neer dat de werkdruk voor de jeugdbeschermers steeds hoger wordt, waardoor ze te weinig tijd hebben om daadwerkelijk met het gezin aan de slag te zijn. Hierdoor is landelijk het verloop en het verzuim (te) hoog.

In dit jaarverslag willen we nadrukkelijk aandacht hebben voor wat goed gaat en welke kansen we zien om het jeugdbeschermingsstelsel te verbeteren (en welke bijdrage wij daarin kunnen en willen leveren). We reflecteren op de gebeurtenissen in 2021 en nemen een vooruitblikje naar 2022 waarin we willen behouden wat werkt en we ons zullen inzetten voor hervorming van het stelsel zodat we nog beter kunnen bijdragen aan veiligheid voor onze gezinnen.

Als we terugkijken op het afgelopen jaar hebben wij in dit tweede coronajaar voor alle jeugdigen die ons werden toegewezen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen. Er is veel energie in gestoken om onze complexe opdracht tijdig en kwalitatief goed uit te voeren. Vaak lukte dit, maar soms ook niet. We hebben met elkaar veel tijd gestoken in het vinden van goed zorgaanbod wat tijdig ingezet kan worden. We hebben veel contact gehad met onder andere gemeenten en zorgaanbieders hoe we hier verbetering in kunnen aanbrengen. We prijzen ons zeer gelukkig met de goede samenwerking die wij regionaal hebben met onze netwerkpartners. Door (boven) regionale samenwerking te zoeken, vinden we elkaar steeds beter. Door te werken vanuit verbinding, komen we tot oplossingen. Samen met experttafels en ons Expertiseteam Complexe Zorg lukt het om passend jeugdzorgaanbod in te zetten. En we zien dat onze initiatieven rondom bijvoorbeeld de beweging naar nul uithuisplaatsingen leiden tot mooie gesprekken en acties.

Ondanks deze mooie initiatieven en bewegingen zien we dat er nog meer nodig is om tot structurele kwaliteitsverbeteringen te komen. Landelijk hebben, naast de gezamenlijke gecertificeerde instellingen, ook veel andere organisaties de noodklok over ons werk geluid. Ook de media heeft veel aandacht besteed aan de kwaliteit binnen de jeugdzorg. Krantenkoppen als: *'De intensive care van de jeugdzorg is in gevaar'*, *'De grote uitstroom van jeugdbeschermers moet gestopt worden'* en *'De toeslagenaffaire veroorzaakt ook extra uithuisplaatsingen'* zijn daar voorbeelden van.

In dit jaarverslag vindt u ook informatie over de bedrijfsvoering. Halverwege 2020 hebben we financiële middelen ontvangen om caseloadverlaging en -verlichting binnen onze organisatie te bewerkstelligen, waardoor we meer tijd hebben voor onze gezinnen en de werkdruk van de

jeugdbeschermers naar beneden gaat. We zijn steeds meer in staat om de professionals te voorzien van een kwalitatief goede ondersteuning. Dit wordt ook gezien door externen. We hebben de certificering op ons normenkader voor de kernactiviteiten en het ISO-certificaat voor het crisisinterventieteam wederom behaald en we hebben voor het eerst een NEN 7510 certificaat op informatiebeveiliging behaald.

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 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Profiel Jeugdbescherming west.....	6
1.1 Onze missie.....	6
1.2 Onze visie.....	6
1.3 Onze jeugdbeschermers onder druk	7
1.4 Onze werkwijze	7
1.5 Onze organisatiestructuur	9
1.6 Onze expertise op veiligheid	9
2. Kencijfers Jeugdbescherming west	11
3. Ons verhaal over 2021.....	13
3.1 Weer een jaar Covid-19	13
3.2 Bestuurlijke fusie met stichting Intervence.....	14
3.3 Het stelsel onder de loep	15
3.4 Doorbreken op het vinden van tijdig en passend zorgaanbod	15
3.5 Minder uithuisplaatsingen (de beweging naar 0)	16
3.6 Het bovenregionale plan	17
3.7 Zorg- en Veiligheidshuis / mda++	18
3.8 Radicalisering en extremisme (terugkeerders uit Syrië)	18
3.9 Blijvend aandacht voor het verbeteren van kwaliteit, bijv. aandacht voor voogdij	19
3.10 GGZ volwassenen	19
3.11 Scheiden zonder schade.....	19
3.12 Klachten als waardewerk	19
3.13 Feitenonderzoek.....	20
3.14 Informatiebeveiliging (NEN7510).....	20
3.15 Klankbordgroep kwaliteit	21
3.16 BES-eilanden.....	21
3.17 Cliëntenraad en inzet van onze cliëntambassadeur.....	21
3.18 Vlielandkamp.....	22
4. Onze prestaties in 2021.....	23
4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming en jeugdreclassering	23
4.2 Crisis Interventie Team Haaglanden	23
4.3 Expertiseteam Complexe Zorg	24
4.4 Trends en ontwikkelingen in de regio's Zuid-Holland, Haaglanden en Zeeland.....	25
5. Human resources.....	27
5.1 Out of the box denken.....	27

5.2	In- en uitstroom.....	27
5.3	Verzuim.....	28
5.4	Digitalisering personeelsdossiers	28
5.5	Talent-ontwikkel-programma (TOP) gedragswetenschappers	29
5.6	Teamondersteuning	29
5.7	Scholing, leren en reflecteren	29
5.8	Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid	29
5.9	Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO)	30
5.10	Introductie nieuwe medewerkers	30
5.11	Onze arbeidsmarktinitiatieven	30
6.	Financiën	32
7.	Goed bestuur	34
7.1	Clëntenparticipatie.....	34
7.2	Medewerkersparticipatie.....	34
7.3	Verantwoording op naleving goed bestuur	36
7.4	Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling	38
7.5	Remuneratierapportage	40

1. Profiel Jeugdbescherming west

Kinderen hebben het recht op veiligheid. Dat betekent dat elk kind in een veilige omgeving moet kunnen opgroeien, bij voorkeur bij de eigen ouders, in het eigen gezin. Een leven met liefde en aandacht – zonder geweld – is belangrijk voor ieder kind om zich te ontwikkelen tot een evenwichtige volwassene. Dit is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van ouders. Als zij hun verantwoordelijkheid niet nemen of kunnen nemen, kan de veiligheid en de ontwikkeling van kinderen ernstig bedreigd worden. Helaas, en we benadrukken hier het woord helaas, is dan soms de jeugdbescherming nodig om die veiligheid te waarborgen.

1.1 Onze missie

Ieder kind blijvend veilig, dat is onze maatschappelijke opdracht. Wij doen dat 7x24 uur per week 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 eigen handelen.

Deze missie hebben we niet voor niets zo opgeschreven. In Nederland worden er naar schatting jaarlijks bijna 120.000 kinderen slachtoffer van een vorm van kindermishandeling. Sterker nog, naar schatting overlijden zelfs tientallen kinderen per jaar aan de gevolgen van huiselijk geweld en kindermishandeling. Bij veel kinderen die worden mishandeld, hebben de ouders problemen. Er zijn dan vaak meerdere problemen in het gezin, zoals schulden, armoede, verslaving, psychische problemen enzovoort.

Er zijn meerdere vormen van kindermishandeling, bijvoorbeeld lichamelijke en geestelijke kindermishandeling of – verwaarlozing. Maar ook seksueel misbruik en uitbuiting waarbij een kind tegen betaling seksueel misbruikt wordt. Bovenstaande zijn schrikbarende cijfers en dat maakt dat de maatschappij ons een opdracht heeft gegeven om voor de veiligheid van deze kinderen zorg te dragen. Dat kunnen wij niet alleen, daar hebben we ouders, familie en hulpverleners hard bij nodig.

1.2 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 met het gezin 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.

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 op het juiste moment zicht hebben op de veiligheid van kinderen waarmee we escalaties kunnen voorkomen. Dat doen wij vanuit de overtuiging dat door vroeg ingrijpen met de juiste interventie onveilige situaties voor kinderen voorkomen worden. Daarnaast adviseren wij gemeenten over passend zorgaanbod.

1.3 Onze jeugdbeschermers onder druk

We vinden het belangrijk om ook dit jaar expliciet stil te staan bij onze jeugdbeschermers. Ieder kind blijvend veilig, betekent ook dat onze jeugdbeschermers veilig hun werk moeten kunnen uitvoeren. Zij doen maatschappelijk betekenisvol werk wat steeds intensiever is geworden. Het beroep van de jeugdbeschermer is de afgelopen jaren meer onder druk komen te staan vanuit de politiek, de media én ook vanuit ouders. Negatieve berichtgeving en het negatieve imago van de jeugdbescherming raakt medewerkers in hun trots op het beroep. Denk bijvoorbeeld maar eens aan de berichtgeving rondom de kinderopvangtoeslagenaffaire en de uithuisplaatsingen. Ook zien we dat cliënten steeds vaker hun onvrede op verschillende manieren uiten die soms belastend zijn voor de medewerker. Zoals ouders die openbaar hun ongenoegen uiten op sociale media met persoonsgegevens van de jeugdbeschermer. Tel daar nog eens de hoge werkdruk, het verzuim en het hoge verloop van jeugdbeschermers bij op en je hebt mogelijk een negatieve spiraal te pakken.

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

1.4 Onze werkwijze

Om de blijvende veiligheid van onze kinderen te realiseren, moeten we vaak (gezins)patronen doorbreken, die soms over generaties heen gaan. Binnen het gezin en de direct betrokkenen ligt namelijk niet alleen de oorzaak van het probleem, maar even vaak ook de oplossing. Samen met het gezin proberen we het patroon te veranderen.

Dit doen wij door middel van de *gezinsgerichte aanpak* (GGA). Dit is onze werkwijze die gericht is op niet alleen het kind, maar ook op het gezin waar het kind in onveiligheid opgroeit. Binnen de GGA werken onze jeugdbeschermers altijd met de methodiek van het Functional Family Parole (FFP). De begeleiding van de kinderen komt, in deze van oorsprong Amerikaanse methodiek voor intensief casemanagement, gefaseerd tot stand in samenwerking met de andere leden van het gezin. Ook andere belangrijke personen worden bij het gezin betrokken, zij behoren tot het gezinssysteem.

Als gecertificeerde instelling 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 de kinderen en hun ouders en omgeving. We gaan samen met 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. 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 zij 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:



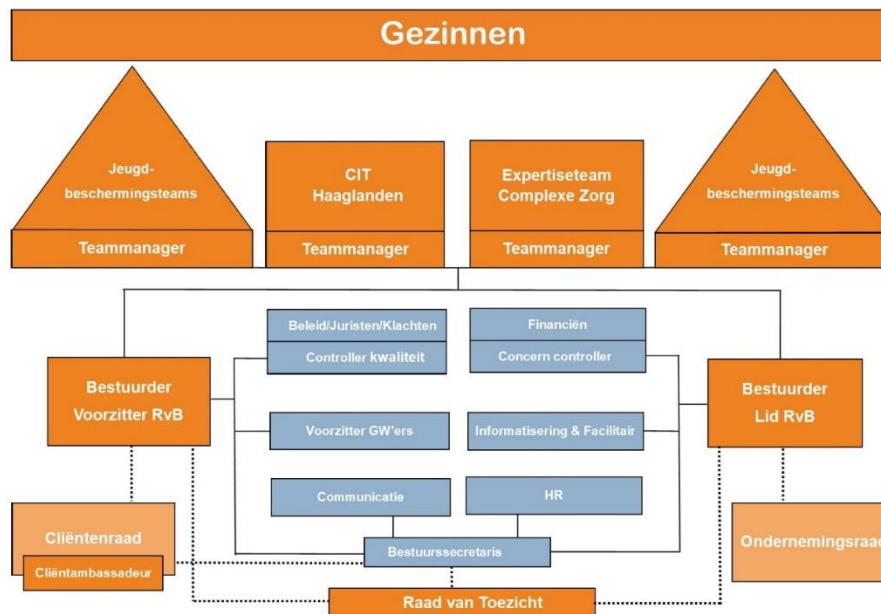
Figuur 1 Werkwijze Jeugdbescherming west

In bovenstaande afbeelding zijn de drie fasen van onze werkwijze weergegeven. Het gefaseerd werken helpt onze jeugdbeschermers om de verandering in en met het gezin te realiseren. We werken aan de bedoeling *ieder kind blijvend veilig* op basis van negen principes (zie figuur 1). 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. Onze werkwijze vraagt een continu proces van ontwikkelen en door-ontwikkelen.

Na de bestuurlijke fusie met Jeugdbescherming west Zeeland zijn we, samen met de Zeeuwse medewerkers in de drie regio's (Oosterschelde, Walcheren en Zeeuws-Vlaanderen) na de zomer aan de slag gegaan met de bestaande werkwijzen. Samen streven we naar een uniforme werkwijze waarbij ook ruimte blijft voor de *couleur locale*. In dit proces, dat ook in 2022 nog doorloopt, hebben we veel aandacht voor methodisch werken, het trainen van de driehoek teammanager, gedragswetenschapper en gespreksbegeleider en daarmee het verder implementeren en door-ontwikkelen van FFP.

1.5 Onze organisatiestructuur

In onze organisatie staat het primaire proces voorop. Hier leggen we in ons organogram 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 2 Organogram Jeugdbescherming west

1.6 Onze 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 het geding is. Wij komen in actie als er onveiligheid is in het gezin en wij zijn de experts als het gaat om het duurzaam herstellen van de veiligheid. Een duurzaam goede ontwikkeling kan alleen in nauwe samenwerking worden gevonden: goede samenwerking met de gezinnen en met de gemeentelijke lokale teams zodat gezinnen met één hulpverleningslijn te maken krijgen. Voortdurende betrokkenheid van de lokale wijk- en jeugdteams tijdens preventieve inzet of juridische maatregel is hierin noodzakelijk.

In de verschillende regio's hebben wij intensieve samenwerkingsafspraken met de wijk- en jeugdteams om onze expertise op het gebied van veiligheid vroegtijdig in te zetten met als doel om:

- inzet van zware en dure jeugdhulp te voorkomen. Door tijdige inzet van de GI-expertise worden escalaties voorkomen¹;
- JB/JR maatregelen eerder af te sluiten door de blijvende betrokkenheid van de wijk- en jeugdteams waardoor continuïteit geboden wordt;
- het hele gezin in beeld te krijgen / houden bij het wijk- en jeugdteam.

¹ Voorbeelden van intensieve jeugdhulp zijn primair behandeling met verblijf en wonen en secundair dagbehandeling en -besteding, ambulante jeugdzorg en jeugdhulp op school.

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



Figuur 3 Samenwerking met gemeentelijke wijk- en jeugdteams

De professionals van de wijk- en jeugdteams en Jeugdbescherming west werken op verschillende manieren in een vroeg stadium intensief samen in die gezinnen waar sprake is van onveiligheid of waar signalen van onveiligheid zijn. Voorbeelden hiervan zijn consultatie en advies zoals collegiale consultatie, het meegaan op huisbezoeken en regie voeren tijdens een raadsonderzoek. In hoofdstuk 4.4. gaan we hier verder op in.

2. Kencijfers Jeugdbescherming west

In onderstaand overzicht worden de belangrijkste kencijfers van Jeugdbescherming west weergegeven op vier verschillende gebieden. In onderstaande schematische overzichten geven we per jaar cijfers weer over onder andere onze instroom en formatie. In 2021 hebben we waar nodig voor het inzicht een onderscheid gemaakt tussen de cijfers van de regio Zuid-West (regio's Haaglanden, Holland-Rijnland, Midden-Holland en Zuid-Holland Zuid) en Zeeland. In onze begroting voor 2022 hebben we Zeeland integraal meegenomen.

Ontwikkeling in wettelijke activiteiten (gem. aantal maatregelen/jeugdigen)	Kencijfers	2018	2019	2020	2021	2022
In 2021 zagen we een toename van de ondertoezichtstellingen (zowel korter als langer dan een jaar) en een afname van de voogdijmaatregelen en de reguliere jeugdreclassering. De stijging van de OTS-en kan worden verklaard door meerdere factoren (afbouw van preventieve jeugdbescherming, wachtlijsten bij onder meer rechtbanken, corona). De daling van voogdij en jeugdreclassering is een tendens die al jaren zichtbaar is. Op 1 juli vond de bestuurlijke fusie tussen Jeugdbescherming west en Intervence (Zeeland) plaats. Voor een beter inzicht hebben we het aantal maatregelen van Zeeland in 2021 afzonderlijke gepresenteerd. Voor het jaar 2022 zijn de cijfers van Zeeland in de geconsolideerde cijfers west integraal meegenomen.	OTS < 1 jaar:					
	Zuid-West	782	861	802	829	968
	Zeeland				143	
	OTS > 1 jaar:					
	Zuid-West	1.212	1.231	1.233	1.350	1.614
	Zeeland				221	
	Voogdij:					
	Zuid-West	824	780	744	720	858
	Zeeland				157	
	JR – Basis:					
	Zuid-West	619	551	546	494	552
	Zeeland				80	

Ontwikkeling in formatie	Kencijfers	2018	2019	2020	2021	2022
Ook bij de ontwikkeling van de formatie speelt Zeeland een rol. In het algemeen zien we een lichte toename van het aantal medewerkers, vooral door de inzet van medewerkers in het bovenregionale plan. De dalende tendens van het verloop is in 2021 onderbroken. Ondanks dat ons verloop lager ligt dan het landelijk gemiddelde willen we in 2022 dit verlagen. Wel zijn we tevreden over het verzuimpercentage dat op de norm ligt. In de verloop- en verzuimcijfers van Zeeland is zichtbaar dat 2021 een roerige periode was. In de loop van 2021 zijn verloop- en verzuimcijfers fors teruggelopen.	Formatie (fte):					
	Zuid-West	451	440	447	458	522
	Zeeland				75	
	Verloop (%):					
	Zuid-West	23,6	18,8	16,5	18,1	14,0
	Zeeland ²				59,2	
	Verloop(%) alleen DBV³:					
	Zuid-West	18,5	12,8	11,7	13,9	12,0
	Zeeland				55,0	
	Verzuim (%):					
	Zuid-West	5,6	6,3	4,8	4,8	4,7
	Zeeland				11,5	

² De verloopcijfers van Zeeland zijn vertekend door de onzekere situatie waarin de medewerkers van Zeeland in het eerste halfjaar hebben gezeten, maar ook door de personeelsmutaties als gevolg van de bestuurlijke fusie.

³ DBV staat voor dienstverband.

Financiële kencijfers

Door de harmonisatie van de tarieven voor de wettelijke activiteiten met daarin een 2% risico-opslag vanaf 2021 zijn wij in staat geweest het jaar 2021 met een positief resultaat af te sluiten en ons vermogen op te bouwen. De gezonde financiële basis van Zeeland vanaf juli 2021 is een belangrijke aanjager voor de stijging van sommige kencijfers. Zo kan bijvoorbeeld de stijging van het eigen vermogen van € 0,5 miljoen eind 2020 naar € 2,5 miljoen eind 2021 voor € 1,1 miljoen worden verklaard door de vorming van een noodzakelijk buffervermogen per 1 juli 2021 en € 0,9 miljoen uit het resultaat van 2021 als gevolg van de 2% risico-opslag in de tarieven.

<i>Bedragen x € 1 mln.</i>	2018	2019	2020	2021	2022
Opbrengsten	40,9	41,1	43,3	49,5	53,7
Gewoon resultaat	-1,9	0,2	-0,5	+0,9	+0,6
Resultaat	-0,7	0,2	-0,5	+0,9	+0,6
Alg. reserves	0,6	0,9	0,5	2,5	3,1
Liquiditeit	1,2	5,1	3,7	9,7	8,8
Liquideitsratio	0,8	0,8	0,7	1,1	1,0
Gewoon res. / tot. vermogen	-7%	2%	-6%	31%	17%

Overige kencijfers

Het verschil tussen een calamiteit en incident is gelegen in de ernst van de gevolgen. Een calamiteit wordt altijd gemeld bij de Inspectie. Inspectiemeldingen, cliëntincidenten en agressie-incidenten zijn voor de regio Zuid-West gestegen (daling in Zeeland). Het laat de toenemende complexiteit waarin wij ons werk moeten doen, goed zien. Ook zien we dat de corona-maatregelen veel effect hebben gehad op onze jongeren en gezinnen. Het aantal klachten is min of meer gelijk gebleven, maar het percentage gegrond of deels gegrond verklaarde klachten is gedaald. Verhoudingsgewijs is het aantal inspectiemeldingen en cliëntincidenten in Zeeland lager dan in de andere regio's. In 2022 wordt daarom een meldingsbereidheidsonderzoek gedaan.

<i>Aantallen</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Klachten: Zuid-West Zeeland	114 1	124 6	117 -	123 1	122 9
% Gegrond % Deels gegr.	13%	10% 12%	8% 9%	14% 18%	10% 9%
Inspectie meldingen: Zuid-West Zeeland	10 -	18 7	8 4	6 1	16 2
Cliënt-incidenten: Zuid-West Zeeland	103 30	121 68	126 18	127 23	178 13
Tuchtzaken	2	9	5	5	5
Agressie-incidenten: Zuid-West Zeeland	51 69	53 94	41 57	36 34	60 30

3. Ons verhaal over 2021

2021 was een bewogen jaar waarin veel is gebeurd. Dit jaar stond helaas wederom in het teken van COVID-19 met een voortdurende impact op onze gezinnen, onze kwetsbare jeugdigen en op onze eigen medewerkers. Het was ook het jaar waarin we een bestuurlijke fusie zijn aangegaan met de jeugdbeschermingsorganisatie in Zeeland. Maar natuurlijk is er veel meer gebeurd. Daar kunnen we boeken over schrijven. In dit hoofdstuk geven we hier een beknopte samenvatting van. Wat voorop staat is dat we er trots op zijn dat we, wederom met flexibiliteit en creativiteit, er in zijn geslaagd om zicht te houden op de veiligheid in onze gezinnen en er tegelijkertijd voor hebben gezorgd dat onze medewerkers vitaal zijn gebleven.

3.1 Weer een jaar Covid-19

Het behoeft geen betoog dat de coronacrisis een grote impact heeft op het welzijn en de gezondheid van gezinnen en jeugdigen in Nederland en vooral ook op de kwetsbare gezinnen en jeugdigen waarmee wij samenwerken. Die impact wordt niet alleen veroorzaakt door het virus zelf, maar juist ook door de maatregelen om het virus te beteugelen.

Direct bij de start van de coronacrisis hebben we in maart 2020 een corona actieteam opgezet en tijdelijk beleid (onder andere werken in poules, fysieke overleggen omzetten naar digitaal enzovoort) geïmplementeerd. Het actieteam volgt de ontwikkelingen en beantwoordt vragen in de organisatie. Dit om ervoor te zorgen dat het vitale werk van de jeugdbescherming zo goed mogelijk door kan gaan voor onze gezinnen en dat medewerkers hier goed in gefaciliteerd worden. Zo is er ook intern een corona complexe casuïstiek (ccc) team opgericht bestaande uit een teammanager, jeugdbeschermer en voorzitter van de gedragswetenschappers. Dit team ondersteunt medewerkers op hun verzoek bij soms lastige afwegingen en besluiten op casusniveau in deze nieuwe situatie. Doordat het jaar 2021 begon met een lockdown, is de inzet van het team gecontinueerd in 2021. De regio Zeeland heeft tot juni 2021 een eigen coronateam gehad. Vanaf juli 2021 zijn zij stap voor stap aan gaan sluiten bij de maatregelen en acties voor de rest van de organisatie.

Begin 2021 hebben we daarnaast een visie op plaats- en tijdonafhankelijk werken ontwikkeld en zijn er regioplannen gemaakt om hier uitvoering aan te geven. In het tweede halfjaar van 2021 hebben we ervaren dat de regionale invulling voldoende flexibiliteit geeft om ons aan te passen aan de maatregelen vanuit de overheid en de situatie in de betreffende regio. Samen met het beleid rondom het plaats- en tijdonafhankelijk werken hebben we ook de thuiswerkvergoeding geïmplementeerd vooruitlopend op de landelijke adviezen. Vanuit de Raad van Bestuur en het actieteam zijn op meerdere momenten (brievenbus)presentjes gestuurd aan de medewerkers. Dit om waardering te uiten en verbinding te behouden.

We communiceren met onze medewerkers onder meer via het intranet. Dit doen we door het plaatsen van onder andere nieuwsberichten, blogs en vlogs. Natuurlijk doen we dit het liefst ook live en face-to-face, maar in 2021 kon dit soms niet omdat we veel thuis zaten achter onze beeldschermen. De communicatie, en zeker de vlogs, werden erg gewaardeerd door onze medewerkers. Een ander middel dat we hebben ingezet om in verbinding te blijven met onze medewerkers, was de enquête. Ieder kwartaal vroegen we aan onze medewerkers hoe het met ze ging en wat de aandachtspunten waren.

3.2 Bestuurlijke fusie met stichting Intervence

In het eerste kwartaal van 2021 heeft Jeugdbescherming west het verzoek gekregen een onderzoek uit te voeren naar een mogelijke overname van de activiteiten van de stichting Intervence. Wij zijn op dit verzoek ingegaan. De reden hiervoor is dat wij wilden en willen dat de provincie Zeeland een robuuste jeugdbeschermingsorganisatie heeft. Dat bevlogen professionals behouden blijven, net als het bieden van kwaliteit. Op deze manier is voorkomen dat de gezinnen van professional moesten wisselen, is de zorgcontinuïteit geborgd en hebben de innovaties die in Zeeland gaande zijn, zoals Vaart in Veiligheid, doorgang gevonden.

Op 15 april 2021 hebben we onze business case aan de Zeeuwse gemeenten gepresenteerd, waarna eind juni ons transitieplan en een verdere verdieping van de business case zijn voorgelegd. Op 1 juli 2021 zijn stichting Jeugdbescherming west en stichting Intervence bestuurlijke gefuseerd en is de naam van Intervence veranderd in stichting Jeugdbescherming west Zeeland.

Met deze bestuurlijke fusie bieden we de Zeeuwse gemeenten een oplossing om structureel te komen tot een kwalitatief goede en betaalbare regionale jeugdbeschermingsorganisatie die voor de dertien Zeeuwse gemeenten de uitvoering van de jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen rondom kwetsbare gezinnen verzorgd. Het borgt daarnaast de blijvende kennisoverdracht naar de wijkteams ter voorkoming van verdere escalaties binnen de gezinnen.

In de zomer hebben we ten aanzien van de fusie alleen het hoognodige gedaan en hebben we alle medewerkers aangespoord om vooral vrij te nemen en uit te rusten. Dat was ook nodig, want het was een zware en emotionele tijd, vooral voor de medewerkers in Zeeland zelf. Voor hen zijn de afgelopen jaren tropenjaren geweest door de onzekerheid omtrent het voortbestaan van de organisatie en daarmee het behoud van de eigen baan. Ook de bestuurlijke fusie, die vaak als een overname wordt gevoeld, heeft aan dit gevoel van onzekerheid en onmacht bijgedragen. Daar hebben wij aandacht voor en blijven wij ook in 2022 doen.

Vanaf september hebben we samen met de Zeeuwse collega's de integratie van Jeugdbescherming west Zeeland in het grotere geheel vormgegeven. Dat gaat soms langzaam en soms verrassend snel. En het gaat ook gepaard met hobbels, omdat we elkaars taal nog niet spreken en cultuurverschillen ervaren. We proberen hierbij het goede van Zeeland te bewaren en aan te vullen met het goede van Jeugdbescherming west. Hierbij leren we van elkaar.

Met de fusie maken we een nieuwe start en nemen we de kennis van het verleden met ons mee. Niet alleen in financiële zin, maar ook door samen met de regio aan de slag te gaan met waar het feitelijk om draait: ervoor zorgen dat ieder kind blijvend veilig opgroeit. Echter, met enkel een nieuwe naam, een nieuw logo en een nieuw bestuur verandert er nog niets. We willen graag één organisatie zijn met ruimte voor colour locale.

3.3 Het stelsel onder de loep

De jeugdbescherming ligt ook in 2021 onder een vergrootglas, maar het lijkt alsof dit vergrootglas steeds sterker wordt. Je hoeft maar een krant open te slaan of een nieuwssite te openen en er stond een artikel in over de jeugdbescherming. Wat vinden we hier eigenlijk van? Daar hebben we het afgelopen jaar veel met elkaar over gesproken. En zoals bij alles, heeft dit meerdere kanten. We vinden het fijn en prettig dat er aandacht is voor het mooie, complexe werk van de jeugdbescherming. De inspecties noemen ons werk de intensive care van de jeugdzorg. Hiermee laten ze zien dat de urgentie wordt gevoeld. Aan de andere kant vinden we dat berichten in de media soms meer genuanceerd mogen. We erkennen dat zaken beter moeten en dat het vaak niet goed genoeg gaat. Het stelsel schiet te kort en de jeugdbeschermingsketen is te ingewikkeld georganiseerd. Ons werk is niet in één artikel samen te vatten omdat het zoveel behelst, dus om erover te schrijven is ook niet eenvoudig, daar zijn we ons terdege van bewust. Daardoor wordt vaak een incompleet beeld van ons werk weergegeven. Wat ons betreft zou het fijn zijn als in de media alle kanten van ons werk aan bod komen. Ongenuanceerde berichten raken onze mensen en doen iets met de beeldvorming en het imago van de jeugdbescherming.

Mede vanwege bovenstaande hebben wij in 2021 actief ingezet op het benaderen van journalisten en ze ook uitgenodigd om bij ons op werkbezoek te komen. De belangrijkste reden is dat we deze journalisten een inkijkje willen geven in ons werk. En dat kan het beste door ze het werk te laten zien. We merken dat het gewaardeerd wordt door de journalisten. Het doel is niet dat er daarna een artikel wordt geschreven over het werk van de jeugdbescherming. Het gaat om het kennismaken met het werkveld van de jeugdbescherming, zodat journalisten hieruit kunnen putten wanneer ze een artikel schrijven. Dat de dilemma's waar jeugdbeschermers tegenaan lopen zichtbaar zijn en de complexiteit van de inrichting van het systeem duidelijk is zodat er ruimte is voor nuance.

Ook dit jaar zijn we weer actief geweest met het schrijven van blogs over ons werk. We doen dit om het mooie verhaal te vertellen en om het eerlijke verhaal te vertellen. De jeugdbeschermers werken iedere dag keihard om hun maatschappelijke rol te vervullen en dat willen we graag laten zien of het nu negatief of positief is. Er gaan soms dingen niet goed genoeg en dat erkennen we ook, ook in de blogs. Nieuw dit jaar is dat we ook onze cliënten betrekken bij de blogs. Meerdere keren hebben we blogs gepubliceerd van onze cliënten zodat we ook vanuit dit perspectief naar buiten treden. Hier zijn ook kritische noten te horen waar wij met elkaar op reflecteren. Alle blogs worden verzameld op www.jeugdbeschermingwest.nl/blog.

3.4 Doorbreken op het vinden van tijdig en passend zorgaanbod

Halverwege 2021 is de inkoopregio Zuid-West, bestaande uit Haaglanden, Holland-Rijnland, Midden-Holland en Zuid-Holland Zuid, onder verscherpt toezicht komen te staan naar aanleiding van een voortgangsrapportage van de inspecties 'voortgangsrapportage kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd'. Hierin werd geconcludeerd dat te veel kinderen langer dan drie maanden moesten wachten op benodigde jeugdhulp. Voordat we verder gaan, wijzen we erop dat niet Jeugdbescherming west onder verscherpt toezicht kwam te staan, maar de betrokken gemeenten. Ook merken we op dat de regio Zeeland niet onder verscherpt toezicht kwam te staan omdat de Inspecties ervan uitgaan dat het in deze provincie wel lukt om de kinderen met een jeugdbeschermingsmaatregel tijdig passende hulp te geven. De Inspecties blijven dit wel nauwlettend volgen.

Naar aanleiding van deze voortgangsrapportage en het daaruit volgende verscherpte toezicht op de gemeenten hebben de inkoopregio's in de regio Zuid-West een plan opgesteld. Het doel was om op korte termijn structurele oplossingen te realiseren zodat geen jeugdige langer dan drie maanden meer

hoeft te wachten op passende hulp. Dit wordt ook wel de doorbraakaanpak genoemd. Aan de GI's is door de inkoopregio's gevraagd maandelijks te rapporteren over het aantal kinderen dat langer dan drie maanden moet wachten op passende hulp. Recentelijk is in 2022, na meer dan een half jaar, bekend geworden dat het verscherpt toezicht is afgesloten, omdat de inspecties vertrouwen hebben dat met het plan het aantal kinderen dat langer dan drie maanden moet wachten zal verminderen.

Hoewel het verscherpt toezicht op de gemeenten is beëindigd, zetten we ons ook in 2022 onverminderd in voor het optimaliseren van het zorgaanbod. We zijn namelijk van mening dat hierin nog veel nodig is om de knelpunten in het zorgaanbod te verkleinen als het gaat om uitbreiding en flexibiliteit in het aanbod en het verminderen van de administratieve rompslomp bij het aanmelden naar zorgaanbod. Daarnaast zien we dat er winst te behalen valt in de samenwerking met het volwassenenveld zoals de volwassen GGZ, organisaties die zich bezighouden met bestaanszekerheid en schuldhulpverlening. Het sociale volwassen domein en de jeugdbescherming fungeren nog altijd als twee te veel gescheiden werelden, terwijl een integrale benadering noodzakelijk is om te zorgen dat ieder kind blijvend veilig kan opgroeien. Bovenstaande knelpunten zorgen ervoor dat jeugdbeschermers nog altijd te veel tijd kwijt zijn met het zoeken naar passend zorgaanbod en daardoor soms zelfs de sector verlaten.

Er liggen dus nog genoeg uitdagingen te wachten voor 2022. Het verscherpt toezicht heeft er wel voor gezorgd dat de escalatieroute staat. Met grote inzet van jeugdbeschermers, zorgcoördinatoren en ons Expertiseteam Complexe Zorg zijn we voor de meeste gezinnen in staat om tijdig een vorm van hulp te vinden en in te zetten. Dit kost wel vele telefoontjes en zorgt voor het invullen van meerdere (aanmeld)formulieren. Er gaat soms maanden tijd overheen, maar we laten niet los totdat er een oplossing is.

3.5 Minder uithuisplaatsingen (de beweging naar 0)

Dit jaar zijn we verdergegaan met het uitvoeren van onze ambitie: uithuisplaatsing als ultimum remedium. Intern is er in 2021 gewerkt aan bewustwording, inspiratie en kennisdeling. Dit hebben we gedaan door zowel intern als extern bijeenkomsten te organiseren waarin we ons lieten inspireren door de beweging van 0. In de casuïstiekteams vinden gesprekken hierover plaats en onze kennis is verrijkt door het doen van literatuuronderzoek naar besluitvorming, trauma en hechting en de richtlijnen. Dit heeft geresulteerd in een veranderend bewustzijn over uithuisplaatsingen en de visie: 'zo thuis mogelijk opgroeien'. Dit leidt er intern toe dat we in deze mooie beweging de stap maken van inspireren en bewustwording naar werken vanuit de visie met de gezinnen en met onze netwerkpartners.

Het verzamelen en analyseren van data en het doen van praktijkgericht onderzoek heeft geleid tot meer inzicht in de stand van zaken binnen onze organisatie en hoe we hierop kunnen sturen om steeds beter te worden in kinderen zo thuis mogelijk op te laten groeien. Soms is het echter noodzakelijk voor de veiligheid van het kind om even niet thuis te wonen. We willen ons dan richten op wat er nodig is om zo snel mogelijk weer thuis te wonen waarbij we in de tussentijd ouders en kinderen zoveel mogelijk in verbinding willen laten zijn. Hierdoor is ook onderdeel van onze werkwijze het actief werken aan het terugplaatsen van kinderen. Dat doen wij samen met onze gezinnen en dat kan alleen als de veiligheid blijvend is gewaarborgd. Dat staat niet alleen in de Nederlandse jeugdzorgrichtlijnen en zegt ook het Europees Hof voor de Rechten van de Mens, maar dat is ook wat wij willen en waar wij actief naar streven. Dit wordt versterkt door de ontwikkelingen rondom de kinderopvangtoeslagenaffaire waarin we, voor de gezinnen waar nog een kind uit huis geplaatst was,

actief hebben heroverwogen of uithuisplaatsing nog noodzakelijk is⁴. Als we kijken naar de aantallen machtigingen uithuisplaatsing van de afgelopen drie jaar, zien we in bijna alle regio's een (voorzichtige) daling. Hieraan moet worden toegevoegd dat onderstaande cijfers alle machtigingen uithuisplaatsing weergeeft. Onder een machtiging valt bijvoorbeeld een plaatsing van het kind bij de ouder zonder gezag tot aan een plaatsing in een JeugdzorgPlus instelling.

	2019	2020	2021
H10	568	517	489
Zuid	207	204	200
Midden	188	179	207
Noord	225	222	196
Zeeland	-	-	178

Tabel 1 Aantal Machtigingen uithuisplaatsing per jaar

We zien dat om het aantal uithuisplaatsingen verder te verlagen, we onze netwerkpartners hard nodig hebben. Vaak wordt jeugdbescherming gezien als de plek waar kinderen uit huis geplaatst worden. Echter, het grootste deel van de kinderen die wij begeleiden wonen thuis. Van de kinderen die uit huis geplaatst zijn, is ongeveer de helft al uit huis geplaatst voordat wij betrokken zijn bij het gezin. In de regio's Zuid-Holland Zuid en Haaglanden zijn in 2021 grote inspiratiesessies georganiseerd om de ambitie in de keten te delen en te komen tot meer samenwerking hierin. Samenwerking in het zoeken van creatieve vormen van zorgaanbod, samenwerking met volwassendomein (volwassen GGZ, veiligheidsketen) en het jeugddomein. Ook de samenwerking met het sociale domein (woningbouw, schuldhulpverlening, bestaanszekerheid, gemeente enzovoort) is hierin belangrijk. Ook het leren van casuïstiek is belangrijk. Uit retrospectief casuïsonderzoek blijkt dat we in de hele keten ook nog kunnen verbeteren om te voorkomen dat kinderen uit huis worden geplaatst.

Het afgelopen jaar hebben we ook ervaren dat de urgentie vanuit de maatschappij om te voorkomen dat kinderen niet meer thuis kunnen wonen steeds groter wordt. Zo zagen we dat de media op basis van cijfers van het CBS een directe koppeling legde tussen het slachtoffer zijn van de kinderopvangtoeslagenaffaire en het uithuisplaatsen van kinderen. In de praktijk is er vaak sprake van multiproblematiek. Financiële problemen was vaak een onderdeel van de problemen. We weten dat financiële problemen kunnen leiden tot bijvoorbeeld psychische problematiek of spanningen in de relatie. We vinden het belangrijk om met elkaar goed zicht te krijgen op de factoren, krachten en belemmeringen die hierbij een rol spelen en het juiste antwoord te vinden op de zorgen vanuit de maatschappij.

3.6 Het bovenregionale plan

In het vorige jaarverslag beschreven we dat we in een aantal inkoopregio's van de regio Zuid-West gestart zijn met het bovenregionale plan om tot caseloadverlaging en caseloadverlichting te komen, zodat we meer tijd hebben voor onze gezinnen. In onderstaande afbeelding is samengevat hoe we in 2021 uitvoering hebben gegeven aan het plan. Ondanks moeilijke externe omstandigheden, zoals de krappe arbeidsmarkt en corona, hebben we een aantal mooie resultaten gerealiseerd. Zo hebben we in 2021 geen wachtlijsten gehad en lag het ziekteverzuim ver onder het landelijk gemiddelde van de Gl's. Binnen het bovenregionaal plan hebben we dit jaar 17 ondersteunend jeugdbeschermers

⁴ Als ouders gedupeerd zijn en dit nog niet bekend is bij ons, willen we hen vragen om dit met de jeugdbeschermers te bespreken. Daarnaast is er het Ondersteuningsteam en zijn er per gemeente Steunpunten waar ouders terecht kunnen. Ook via deze weg willen we ouders graag stimuleren om zich te melden.

opgeleid naar SKJ-geregistreerde jeugdbeschermers. Zeker in deze krappe arbeidsmarkt zijn deze collega's meer dan welkom. Daarbij zorgt caseloadverlichting in de vorm van functiedifferentiatie naar ondersteunend jeugdbeschermers en de zorgcoördinatoren ervoor dat de jeugdbeschermers administratief werk kan uitbesteden wat leidt tot een lagere werkdruk.

Deze resultaten zijn belangrijk, omdat deze zijn behaald in een periode waarin de arbeidsmarkt zeer krap is, de gemeenten onder verscherpt toezicht stonden vanwege knelpunten rondom passend zorgaanbod, er sprake is van een pandemie en het imago van het vak 'jeugdbescherming' onder druk staat. In 2022 zetten we ook in Zeeland in op caseloadverlichting, onder meer door de inzet van zorgcoördinatoren en de introductie van de ondersteunend jeugdbeschermers.

Kwaliteitsimpuls op ons werk			
	Projectaanpak	Bedoeling van deze interventie	O N D E R Z O E K
Interventie 1:	= 8 basisteams extra jeugdbeschermers voor verlagen caseload	Meer tijd voor de gezinnen, geen wachtlijsten, afname verzuim, uitstroom en werkdrukbeleving jeugdbeschermers	
Interventie 2:	= Jeugdbeschermers aannemen die kunnen ondersteunen	Meer tijd voor de gezinnen, afname verzuim, uitstroom en werkdrukbeleving van jeugdbeschermers	
Interventie 3:	= Zorgcoördinatoren die helpen bij zoeken naar zorgaanbod	Inhoudelijke ontwikkeling op vraaggericht verwijzen (doorontwikkeling FFP op analyse), ondersteunen jeugdbeschermers en gemeenten, overkoepelend meer inzicht geven in knelpunten zorgaanbod	
Interventie 4:	= Nu er meer alternatieven in het aanbod zijn, kunnen we ons richten op verminderen van UHP	Een beslissing tot UHP is nooit makkelijk. Elk besluit wordt al zorgvuldig genomen. We denken dat we meer expliciet het gesprek intern en extern kunnen voeren over UHP.	

Figuur 4 De Kwaliteitsimpuls op ons werk vanuit het bovenregionaal plan in de regio Zuid-West

3.7 Zorg- en Veiligheidshuis

Jeugdbescherming west heeft ook het afgelopen jaar actief deelgenomen aan het Zorg- en Veiligheidshuis. Vanuit onze expertise wordt wekelijks deelgenomen aan focus- en weegoverleggen waarin gesproken wordt over een passende aanpak voor jeugdigen die met de politie in aanraking zijn gekomen en/of bijvoorbeeld behoort tot een jeugdgroep. Hierin wordt actief samengewerkt tussen de hulp- en veiligheidsketen. Op verzoek delen we actief onze expertise als het gaat om radicalisering en extremisme (zie ook de paragraaf hieronder). Daarnaast zijn we actief in het MDA++ programma⁵ waarin gezinnen vanuit onder meer de jeugdbescherming multidisciplinair worden besproken en er samen wordt gewerkt om gericht te werken aan het terugdringen van huiselijk geweld.

3.8 Radicalisering en extremisme (terugkeerders uit Syrië)

Vanaf 1 juli 2021 heeft Jeugdbescherming west de opdracht gekregen van het ministerie van Justitie en Veiligheid om de landelijke coördinatie en de eerste begeleiding van kinderen die terugkeren uit strijdgebied vorm te geven met als uiteindelijke doel deze kinderen weer over te dragen naar de GI in de regio. Als we terugkijken op het afgelopen jaar zien we dat het per gezin pionieren was om voor het kind het juiste te doen en daarbij ook afstemming te vinden met de desbetreffende ketenpartners.

⁵ MDA++ staat voor een systeemgerichte, multidisciplinaire, intersectorale en specialistische aanpak van ernstig en langdurig huiselijk geweld en kindermishandeling.

Dankzij de landelijke coördinatie is het mogelijk om stap voor stap te komen van individuele terugkeer naar een groepsterugkeer. De geleverde bijdrage krijgt steeds meer focus op hoe er voor deze kinderen een kans is op een positieve ontwikkeling en toekomst.

We zijn trots op de deskundigheid die we in korte termijn opgebouwd hebben en op onze rol in het brede veld, zowel ten aanzien van het zorgveld als de politiek. We hebben een proactieve bijdrage geleverd aan het landelijk beleid en aan de visie hoe deze kinderen in Nederland opgevangen kunnen worden.

3.9 Blijvend aandacht voor het verbeteren van kwaliteit

We vinden het belangrijk dat wij, op basis van ontwikkelingen in de wetenschap en maatschappelijke ontwikkelingen, ons telkens blijven afvragen wat dit betekent voor hoe we ons werk uitvoeren. Vanuit de kennis die de gedragswetenschappers in de organisatie brengen wordt regelmatig visie ontwikkeld of visie herzien op inhoudelijke onderwerpen. In 2021 hebben we ons onder andere gericht op voogdij.

Ongeveer 20% van de kinderen die wij begeleiden staat onder voogdij. Dit betekent dat Jeugdbescherming west het volledige gezag over deze kinderen draagt. In 2021 is de visie op onze begeleiding van deze kinderen hernieuwd, waarin we het belangrijk vinden dat besluitvorming zo dicht mogelijk bij het kind plaats vindt, het leven zo normaal mogelijk wordt ingericht en de rol van de biologische ouders en het verhaal van de eigen afkomst een nog prominentere rol krijgt. Het actief op zoek gaan naar een burgervoogd dan wel het overdragen van de voogdij aan een pleegouder hoort hierbij. Dit wordt het komende jaar opgevolgd door duidelijke handvatten op te stellen voor in de praktijk.

3.10 GGZ volwassenen

Trots zijn we op de pilot volwassen GGZ, waarvoor we vanuit de gemeente subsidie hebben gekregen. Binnen verschillende teams in de organisatie (JB en CIT) zijn medewerkers vanuit de volwassen GGZ aangesloten. De GGZ kennis is helpend in het onderkennen van psychische problematiek bij ouders en helpt bij het toe leiden naar de juiste zorg. We zien deze uitbreiding van onze expertise als noodzakelijk om met voldoende kwaliteit en resultaat ons jeugdbeschermings- en crisiswerk uit te voeren.

3.11 Scheiden zonder Schade

Scheiden zonder Schade is een programma vanuit het ministerie gericht op het verbeteren van de hulpverlening aan gezinnen waarbij ouders in een complexe scheiding verwickeld zijn. Bij 60 tot 70% van de gezinnen die wij begeleiden is sprake van een (complexe) scheiding. Wij hebben, ook in 2021, deelgenomen aan het Regiolab Haaglanden. Vanuit dit Regiolab zijn pilots opgestart. Aan twee van deze pilots hebben we goede en zinvolle bijdragen geleverd. Het betreft de pilot 'gezinsvertegenwoordiger' en de pilot 'specialist contactverlies'. Deze pilots en de ervaringen zijn een aanzet geweest tot het vormgeven van een paradigmashift binnen het werkveld van complexe scheidingen; werken vanuit verbinding en vertrouwen in plaats van controle en beheersing. Dit krijgt zeker een vervolg in het nieuwe jaar.

3.12 Klachten als waardewerk

Een klacht staat vaak de samenwerking met het gezin in de weg. Om meer zicht te krijgen op klachten en op het klachtgedrag is eind 2020 een analyse gemaakt waaruit het project 'Klachten als waardewerk' is ontstaan. Het doel van dit project is dat klachten en de afhandeling hiervan meer gaan bijdragen aan de kwaliteit van het primaire proces, doordat we effectiever kunnen reageren op onvrede en beter in staat zijn om te leren van klachten.

In 2021 is het gesprek met klagers, advocaten en medewerkers gevoerd over het effect van klachten. We hebben onder andere met elkaar besproken hoe klachten minder belastend en meer als ‘normaal’ onderdeel van het werk gaan voelen. Cliënten zijn geïnterviewd over hoe zij het klachtproces hebben ervaren. Daarnaast is er gekeken hoe we het klachtproces efficiënter en effectiever kunnen inrichten. Binnen het project zijn er verschillende bijeenkomsten en dialoogsessies georganiseerd voor ketenpartners. Uit alle activiteiten van de werkgroepen zijn aanbevelingen gekomen voor het vervolg. Begin 2022 hebben we de ontwikkelfase van het project afgesloten en gaan we de uitvoeringsfase starten. We gaan in ieder geval aan de slag met de volgende aanbevelingen:

- Ontwikkelen van een beslisboom / wizard voor cliënten om de juiste route te volgen bij vragen of onvrede.
- Ontwikkelen van een voorportaal / triagist in samenwerking met de cliëntambassadeur; iemand die luistert en meedenkt.
- Ondersteuning van medewerkers door scholing en het vergroten van kennis over bestaande ondersteuningsmogelijkheden (zoals BOT, bemiddeling enzovoort). Daarnaast stimuleren we reflectie in de teams over de klacht/onvrede.
- Opstellen van verschillende routekaarten; onder andere voor ketenpartners over onderlinge afstemming bij samenloop onvrede/klachten.
- Aandacht voor nazorg bij de medewerker en het vergroten van het organisatiebreed leereffect.
- Onder de aandacht houden van het onderwerp intern én extern.

3.13 Feitenonderzoek

In ons werk nemen we beslissingen die ingrijpen op het leven van de kinderen en hun ouders. Het is belangrijk dat ingrijpende beslissingen zoals een ondertoezichtstelling en/of uithuisplaatsing zorgvuldig onderbouwd zijn en op de van belang zijnde feiten worden gebaseerd. Regelmatig geven cliënten aan ontevreden te zijn over de manier waarop de feiten in de jeugdbeschermingsketen worden verzameld en hoe besluiten tot stand komen. Daarnaast voelen cliënten zich niet altijd gehoord door de professional. Dit is in 2018 aanleiding geweest voor het Actieplan Feitenonderzoek. In het Actieplan zijn negen basiswaarden geformuleerd, die handvatten bieden over wat alle GI's, de Raad voor de Kinderbescherming en Veilig Thuis verstaan onder feitenonderzoek. Deze basiswaarden sluiten aan bij onze Gezinsgerichte Aanpak.

Jeugdbescherming west onderschrijft deze basiswaarden en ziet deze als hulpmiddel in gesprek met onze gezinnen. In 2021 hebben Jeugdbescherming west, de Raad voor de Kinderbescherming en Veilig Thuis in de regio's verschillende initiatieven uitgevoerd. Zoals een spiegelgesprek, een intercollegiale toets en een dialooggesprek die in Haaglanden, Rijnland en Midden-Holland hebben plaatsgevonden. De verbeterpunten uit het ene onderdeel worden meegenomen in de andere onderdelen. Zo vormen ze een samenhangend geheel voor voortdurende reflectie. Daarnaast is afgesproken in het MT Kwaliteit om gebruik van de basiswaarden structureel intern onder de aandacht te brengen en onderdeel te laten zijn van onze werkwijze. Hiervoor zal elk team een eigen plan maken. Begin 2022 wordt hiermee gestart.

3.14 Informatiebeveiliging (NEN7510)

Binnen Jeugdbescherming west werken we met gevoelige en persoonlijke informatie. Voor de gezinnen is het natuurlijk belangrijk dat we hier zorgvuldig mee omgaan. De afgelopen tijd hebben we hier veel stappen ingezet en hebben we ons klaar gemaakt voor certificering op NEN7510, een certificering op het gebied van informatiebeveiliging. Eind 2021 was het zover en hebben we het NEN7510-certificaat behaald.

De auditoren zagen dat iedereen zich erg bewust is van de gevoeligheid van de informatie waarmee we werken. Ook hebben we complimenten gekregen voor de manier waarop onze ICT-processen zijn georganiseerd en gaven de auditoren aan duidelijk te zien dat we een lerende organisatie zijn in de manier waarop we onze processen hebben ingericht. Voor het komend jaar is het opslaan van cliëntinformatie een belangrijk speerpunt en start een groot project. Doel van het project is het vergroten van bewustzijn over hoe informatie te archiveren en verspreiden. Daarbij kijken we ook of we toe kunnen naar enkel digitale verwerking van gegevens en onderzoeken we de mogelijkheden om een openbaar cliëntdossier in te voeren.

3.15 Klankbordgroep kwaliteit

Eind 2020 is een klankbordgroep kwaliteit geformeerd. De klankbordgroep bestaat uit mensen van de werkvloer en alle regio's zijn hierin vertegenwoordigd. Zij komen vier keer per jaar bij elkaar om gevraagd en ongevraagd advies te geven op het beleid vanuit onze organisatie. De groep is positief kritisch en adviseert het MT Kwaliteit. We zijn blij met deze club mensen en het lukt ons steeds beter om deze feedbackloop goed te benutten.

3.16 BES-eilanden

De afgelopen tien jaar is er een mooie samenwerking tussen Zorg en Jeugd Caribisch Nederland en Jeugdbescherming west ontstaan. Deze samenwerking betreft de JeugdzorgPlus en zal zich uit gaan breiden naar open residenties. Voor de eilanden Bonaire, Sint-Eustatius en Saba is er geregeld contact over casuïstiek tussen medewerkers jeugdzorg en het Expertiseteam Complexe Zorg. Mede in samenwerking en in opdracht van VWS organiseert, coördineert en begeleidt Jeugdbescherming west deze jongeren voor behandeling in Nederland. Een klein aantal jeugdbeschermers werkt iedere dag hard om deze kinderen de hulp en begeleiding te geven die ze verdienen.

3.17 Cliëntenraad en inzet van onze cliëntambassadeur

Jeugdbescherming west vindt het belangrijk dat we vanuit gelijkwaardigheid met onze cliënten samenwerken. Het lukt ons steeds beter om de stem van de cliënt mee te nemen in de dingen die we doen. Wij hebben een cliëntambassadeur die hier met alle medewerkers steeds meer vorm en inhoud aangeeft. We hebben een cliëntenraad die zich inmiddels uitbreidt over drie regio's, in Zuid, Midden-Holland en Holland-Rijnland. De cliëntenraad van Zeeland is in de tweede helft van 2021 aangesloten bij de locatie Zuid, dit zal zo blijven totdat nieuwe leden zijn toegetreden in Zeeland. We zullen de ontwikkeling naar regio raden, met daarbij één centrale cliëntenraad in 2022 verder vormgeven. Deze regionaden worden dan verbonden aan de regionale MT's en medewerkers. De cliëntenraad heeft een actieve rol gehad bij de bestuurlijke fusie met Zeeland. In 2021 heeft de cliëntenraad een mail verstuurd aan de medewerkers van Jeugdbescherming west met enerzijds als doel informeren over het bestaan van de cliëntenraad en anderzijds de collega's te bevragen over de verwachtingen die zij hebben van een cliëntenraad.

Het inzetten van ervaringsdeskundigheid is 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 belevingswereld van de cliënt. Het leren van ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid past binnen een lerende organisatie als Jeugdbescherming west. In 2021 zijn cliënten en collega's geworven om mee te doen aan een pilot. De opleiding is in oktober 2021 gestart en deze is in het eerste kwartaal van 2022 afgerond. Alle deelnemers hebben hun diploma in ontvangst genomen. In 2021 is tevens de samenwerking met een aantal getrainde jongeren die zelf

ervaring hebben in de jeugdhulp (ExpEx) actiever geworden, zodat ze meer ingezet kunnen worden in ons werk. Zij vervullen ook een rol in de pilot ervaringsdeskundigheid. In 2021 hebben er drie dialoogsessies met cliënten plaatsgevonden. Twee sessies voor het project 'Klachten als Waardewerk' en één sessie in het kader van het Actieplan Feitenonderzoek. Er is ook een spiegelbijeenkomst georganiseerd vanuit het Actieplan Feitenonderzoek waar leden van onze cliëntenraad aan deelgenomen hebben. Voor zowel het Bovenregionaal Plan als het project 'Klachten als Waardewerk' zijn cliënten geïnterviewd en gevraagd naar de ervaringen op het onderwerp. De uitkomsten zijn verwerkt en hebben veel waarde toegevoegd. In 2022 wordt er een vervolg aan gegeven en worden opnieuw cliënten geïnterviewd.

In het afgelopen jaar werd de cliëntambassadeur regelmatig door cliënten benaderd ter ondersteuning voor het contact met de jeugdbeschermer. Dit heeft onder andere geleid tot gesprekken met de jeugdbeschermer. Enkele keren was het gesprek aangaan, met name luisteren, voldoende. Opvallend dit jaar was dat er meerdere grootouders zijn gesproken die voor kleinkinderen zorgen en vragen hadden over het jeugdbeschermingstraject.

3.18 Vlielandkamp

Nadat in 2020 het Vlielandkamp helaas niet door kon gaan vanwege de corona maatregelen, waren we extra enthousiast dat het kamp in 2021 wel door kon gaan. Samen met Jeugdformaat en dankzij een financiële bijdrage van het Jeugdvakantieloket en andere sponsors hebben we ervoor gezorgd dat 48 kinderen in de leeftijd van zes tot en met twaalf jaar een week op kamp konden. Dit onder begeleiding van zeventien begeleiders vanuit Jeugdbescherming west, Jeugdformaat, het onderwijs en Impegno. De week stond zoals vanouds bol van activiteiten zoals zwemmen in zee, survivals en een casino-avond. Hartverwarmend zijn de ondernemers op Vlieland, waardoor we de Vliehorst-Expres en het bezoekerscentrum kunnen bezoeken en met korting een zeerobbentocht mogen maken. We zien dat de kampweek bijzonder is voor de kinderen en dat zowel de kinderen als de begeleiders enthousiast terugkomen. Soms zijn er individuen en organisaties die willen sponsoren. Daar is een aparte stichting voor, te weten de Stichting Vrienden van het Vlielandkamp Lange Paal.

4. Onze prestaties in 2021

In 2021 zijn we gemiddeld in ruim 2.700 gezinnen actief geweest om samen met hen te werken aan de duurzame veiligheid. Daarnaast heeft het Crisis Interventie Team Haaglanden (CIT) bijna 1.400 crisisinterventies in gezinnen gedaan en in 500 gevallen samengewerkt met de politie bij huisverboden. Verder 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 in 2021.

4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming en jeugdreclassering

In onderstaand overzicht wordt de ontwikkeling van onze activiteiten op het gebied van de jeugdbescherming en jeugdreclassering in 2021 weergegeven:

	2021 incl. Zeeland			2020 excl. Zeeland			
Totaal	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Inbreng Zeeland 1-7-2021	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventie	220	+436	-510	+14	280	+567	-531
OTS<1 jaar	984	+971	-864	+122	755	+842	-894
OTS>1 jaar	1.506	+660	-669	+236	1.279	+678	-584
Voogdij	737	+248	-284	+150	623	+91	-127
JR-basis	549	+382	-419	+78	508	+385	-420
Samenloop	68	+84	-75	+6	53	+78	-86
Overige producten	30	+62	-67	-	35	+94	-94
Totaal	4.094	+2.843	-2.888	+606	3.533	+2.735	-2.736

Tabel 2 In- en uitstroom per maatregel (p x q)

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. 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.

Aanmeldingen bij het CIT

Na een aanmelding bij het CIT wordt er door multidisciplinaire triage besloten wat er met de aanmelding gebeurt. Hieronder kort het aantal meldingen in 2021 op een rij:

Maatregelen	2021	2020
Crisisinterventies	1.388	1.242
Huisverboden	499	589

Tabel 3 Aanmeldingen bij het CIT in 2021

In 2021 zien we een grillige instroom van meldingen, waarbij we de ene maand ruim 30% meer of minder instroom zien dan een volgende maand. In 2021 zagen we een stijging van het aantal crisiszaken en een forse daling van huiselijk geweldzaken in het kader van de Wet Tijdelijk Huisverbod Plegers van huiselijk geweld. De leeftijdsopbouw van de jeugdigen in huisverbod zaken enerzijds en jeugdigen in overige crisiszaken anderzijds, zijn elkaars spiegelbeeld. In huisverbod zaken zijn jonge kinderen oververtegenwoordigd en bij overige crisiszaken zien we juist de pubers oververtegenwoordigd. Dat bij crisiszaken juist veel pubers betrokken zijn, is het gevolg van het feit dat naast gezinsproblematiek, bij pubers ook veel meer eigen kind gebonden problematiek ontstaat en voorkomt. In 2021 bleek dat, evenals in 2020, nog enorm versterkt te zijn door de coronamaatregelen die pubers harder raken.

De beweging van 0 uithuisplaatsingen bij het CIT

Ook het CIT neemt actief deel aan de beweging naar 0 uithuisplaatsingen en voert al jaren het beleid om hulp in het netwerk of een (snelle) ambulante interventie de voorkeur te geven boven een uithuisplaatsing. Het CIT heeft in 2021 18% (252 kinderen) van de bijna 1.400 meldingen voor hun veiligheid (tijdelijk) elders geplaatst. Van al deze uithuisgeplaatste jeugdigen werd (in 2021) 41% in het netwerk van het gezin ondergebracht. Slechts 6% van het totaal aantal jeugdigen in crisis en onveiligheid, komt bij een zorgaanbieder in de crisisopvang terecht.

4.3 Expertiseteam Complexe Zorg

Het Expertiseteam Complexe Zorg is een apart onderdeel binnen Jeugdbescherming west en is gericht op het vormgeven van de experttafels, het ondersteunen bij vraagstukken vanuit complexe casuïstiek en het zoeken naar de juiste hulp, het faciliteren in de doorbraakaanpak en de toeleiding tot de JeugdzorgPlus voor de gehele regio. Het vormgeven van passende zorg blijft een ingewikkeld proces. Vanuit het Expertiseteam Complexe Zorg wordt ervaren dat het langer duurt om zorg rond te krijgen en is er langer inzet nodig om hierin te bemiddelen. Diverse factoren zoals personeelstekort, een lage doorstroom en hierdoor langere wachtlijsten zijn hierbij complicerende factoren. Complexe problematiek lijkt hierbij steeds minder vaak het obstakel, maar eerder de beperking aan middelen en mogelijkheden voor inzet. Onwil lijkt dus minder op de voorgrond waarbij onmacht meer leidend is geworden de afgelopen periode.

In 2021 zijn er binnen Jeugdbescherming west (regio Haaglanden, Midden-Holland en Holland-Rijnland) circa 120 meldingen binnengekomen in het kader van de **doorbraakaanpak**, waarvan 85% van de meldingen problemen in wachtlijsten betrof. In ongeveer 10% van de meldingen betreft het complexe problematiek waarin het Expertiseteam Complexe Zorg betrokken is om tot een passend zorgaanbod te komen. Door de doorbraakaanpak hebben we beter inzicht in wachtenden. We zien dat bij jongeren met een complexe hulpvraag steeds meer maatwerk en samenwerking gevraagd wordt,

mede door de beweging in de JeugdzorgPlus. Verder hebben we de meerwaarde van ervaringsexpertise ervaren welke we komend jaar verder willen toevoegen.

Binnen de JeugdzorgPlus vindt een af- en ombouw plaats. Landelijk is er veel aandacht voor de JeugdzorgPlus, onder meer vanwege de petitie van het Vergeten Kind die oproept te stoppen met het plaatsen van kinderen binnen de JeugdzorgPlus. We zien dat er hard wordt gewerkt om verandering te bewerkstelligen. De helft van de organisaties heeft separeerruimtes gesloten en de andere helft volgt uiterlijk 2022. Het aantal jongeren dat geplaatst wordt in een JeugdhulpPlus instelling neemt gestaag af, in ruim drie jaar tijd met 30%. Landelijk is daardoor de capaciteit binnen de JeugdzorgPlus gering. We zien dat er uitdagingen zijn om jongeren met ernstige problematiek de juiste plek te bieden in combinatie met behandeling. Een juiste behandelplek is vaak echter een must om tot goede zorg te komen.

Het Expertiseteam Complexe Zorg is constant in beweging en bezig met het maken van verbindingen en aangaan van samenwerking om vanuit ons netwerk in gezamenlijkheid te kunnen komen tot mooie oplossingen voor kinderen en jongeren. Het afgelopen jaar zijn er vele presentaties gegeven over het Expertiseteam Complexe Zorg en/of specifiek over de JeugdzorgPlus bij onder andere jeugdteams, gecertificeerde instellingen en bij de hulpverlening.

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

De jeugdbeschermingsketen is volop in ontwikkeling. Dat is noodzakelijk en we participeren daarom in verschillende projecten die tot doel hebben de zorg en ondersteuning aan gezinnen te verbeteren. In onderstaande afbeelding is weergegeven hoe de verbinding tussen deze projecten er uitziet. Overkoepelend hebben we het toekomstscenario 'effectieve kind- en gezinsbescherming'. Het afgelopen jaar heeft het ministerie een ontwerp opgeleverd over hoe de kind- en gezinsbescherming er over zo'n vijf tot tien jaar uit zou kunnen zien. Dit scenario gaat uit van de basisprincipes: gezinsgericht, rechtsbeschermend en transparant, eenvoudig en lerend. In 2021 zijn zes proeftuinen vanuit het toekomstscenario aan de slag gegaan om de jeugdbeschermingsketen te verbeteren. Eén van deze proeftuinen is Vaart in Veiligheid in de regio Zeeland. Deze proeftuin gaat uit van een 'vloeiende klantroute' waarbij een gezin één professional heeft die betrokken blijft en eventueel aanvullende hulp kan inzetten op basis van een systematische analyse. Hiermee wordt de jeugdbeschermingsketen verkort.



Figuur 5 Verbinding diverse projecten om de jeugdbeschermingsketen te verbeteren

Beter Samenspel, Samen werken aan Veiligheid, Veilig Opgroeien is Teamwerk en Team Veilig Opgroeien zijn werkwijzen die in alle regio's geïmplementeerd zijn (of worden) en sluiten aan op de principes van het toekomstscenario. Zoals we al eerder in dit jaarverslag hebben geschetst gaan deze werkwijzen over vroegtijdige samenwerking tussen ons en het jeugd- en wijkteam, waarbij het jeugd- en wijkteam betrokken blijft bij het gezin. In deze werkwijzen kunnen we op verzoek van het jeugd- en wijkteam met toestemming van het gezin aansluiten bij huisbezoeken en onze expertise delen op het gebied van veiligheid. Het elkaar kennen en het delen van verantwoordelijkheid zorgen voor werkdrukverlaging van de betrokken medewerkers aan deze werkwijzen.

5. Human resources

Onze jeugdbeschermers hebben een zware maatschappelijke taak te vervullen. Niet voor niets wordt de jeugdbescherming soms de intensive care van de jeugdzorg genoemd. Bijna dagelijks lezen we in media dat jeugdbeschermers bezwijken onder een te hoge caseload en uit de hand gelopen administratieve lastendruk. Velen kiezen dan ook liever voor een ander vak, waardoor de hulp aan kwetsbare kinderen in het gedrang komt. Jeugdbescherming west heeft de medewerkers hoog in het vaandel staan. Jeugdbeschermers die in hun werk gezond en vitaal zijn, zijn ook goed voor onze gezinnen. Daartoe faciliteren we hen op alle mogelijke manieren omdat we hen willen behouden. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze huidige mensen en voor nieuwe talenten. Vitaliteit en tijd voor opleiden hebben dan ook al een aantal jaar een belangrijke plek in onze organisatie.

5.1 Out of the box denken

De grote uitdagingen op de arbeidsmarkt hebben ons in 2021 laten zien dat het écht nodig is om out of the box te denken voor de werving en het behoud van jeugdbeschermers. Hiermee is gestart door bijvoorbeeld het werven van ondersteunend jeugdbeschermers en zij-instromers met maatwerktrajecten. Op deze manier werven we nieuwe jeugdbeschermers en halen we ook jeugdbeschermers met andere ervaring en kennis in huis. Voor behoud is het ook belangrijk om leren te faciliteren. We willen een lerende organisatie zijn. Dit vergt continu onderhoud en verdieping. Door werkdruk en casusinhoudelijke prioriteiten bestaat het risico dat dit onder druk komt te staan. Daarom hebben we er bewust aandacht voor dat professionals de ruimte voelen om te leren en te groeien. We hebben trainingen, conferenties en andere leerbijeenkomsten digitaal vormgegeven waardoor dit allemaal zo veel mogelijk door kon gaan. Daarbij zijn we verdergegaan met het management development programma 2.0 waarbij de teammanagers vanuit talenten en rollen zich verder hebben ontwikkeld op het niveau van 'Het individu', 'Ik en mijn team', 'Ik en mijn regio' en 'Ik en Jeugdbescherming west'. Door middel van intervisies en het goede gesprek zijn verschillende onderwerpen bespreekbaar gemaakt, wat heeft bijgedragen aan het verder leren en ontwikkelen.

5.2 In- en uitstroom

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

In aantallen (incl. inhuur, excl. stagiaires)	2017	2018	2019	2020	2021 (excl. Zeeland)	Zeeland 2021
Totaal aantal medewerkers over heel jaar	696	613	592	593	606	124
Instroom	165	86	105	92	89	49
Uitstroom	180	132	100	87	101	52
Instroom in %	24%	14%	18%	16%	15%	40%
Uitstroom in %	26%	22%	17%	15%	17%	42%

Tabel 4 In- en uitstroom en verlooppercentages

Verhouding cliëntgebonden / niet cliëntgebonden

De verhouding tussen cliëntgebonden en niet-clientgebonden medewerkers lag in 2021 op 85% cliëntgebonden (2020: 86%) en 15% niet-clientgebonden (2020: 14%). Deze verhouding is al jaren nagenoeg gelijk. Ook voor 2022 verwachten wij weer deze verhouding te gaan realiseren.

Verdeling naar aard van de activiteiten

In onderstaande tabel wordt verdeling van de medewerkers over de aard van de activiteiten weergegeven (in fte):

In fte	2018	2019	2020	2021 (excl. Zeeland)	2022 (begroot incl. Zeeland)
Aard van de activiteit					
JB/JR-teams	333	325	329	332	388
Crisisinterventie team(s)	42	40	39	40	42
Expertiseteam complexe zorg	13	11	13	12	13
Projecten/ detachering	2	2	-	-	
Beleid en bedrijfsvoering, inclusief huisvesting	62	62	66	74	80
Totaal	451	440	447	458	522

Tabel 5 Aantal fte's per werksoort

5.3 Verzuim

We zijn tevreden dat het verzuim in 2021 gelijk is gebleven ten opzichte van 2020. Het langdurig verzuim (> 42 dagen) dat de afgelopen jaren steeds verder is afgenomen, is ook dit jaar weer gedaald met 0,2% ten opzichte van 2020. Daartegenover staat dat het kort verzuim (<42 dagen) met 0,2% is gestegen ten opzichte van vorig jaar. Het zal geen verrassing zijn dat ook hier de coronapandemie een rol heeft gespeeld.

Verzuim	1-7 dagen	8-42 dagen	43-365 dagen	>365 dagen	Totaal
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%
2021 (excl. Zeeland)	0,4%	0,6%	2,9%	0,9%	4,8%
2021 (Zeeland)	0,6%	0,4%	10,6%		11,5%

Tabel 6 Verzuimpercentage exclusief zwangerschap

Het verzuim in Zeeland is niet in het totale verzuim meegenomen, maar afzonderlijk gepresenteerd omdat Zeeland van 1 januari tot en met 30 juni 2021 nog zelfstandig was. Het hoge verzuim percentage wordt veroorzaakt door een klein aantal langdurig zieken. Het kortdurend verzuim is vergelijkbaar met de rest van Jeugdbescherming west en ligt onder het landelijke gemiddelde. Het terugbrengen van het (langdurige) verzuim is een speerpunt voor 2022.

5.4 Digitalisering personeelsdossiers

Om mee te gaan met de tijd en om onze medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren zijn de personeelsdossiers het afgelopen jaar gedigitaliseerd. Met deze stap is de mogelijkheid gecreëerd om ook andere personeelsprocessen verder te digitaliseren. Denk bijvoorbeeld aan het digitaal ondertekenen van HR-documenten. Dit is fijn voor onze gebruikers en beter voor het milieu.

5.5 Talent-ontwikkel-programma (TOP) gedragswetenschappers

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers met talent zich kunnen ontwikkelen en waar mogelijk kunnen doorgroeien in onze organisatie. In 2021 is er een Talent-ontwikkelprogramma voor gedragswetenschappers vormgegeven. Vanuit een ontwikkelassessment worden leerdoelen opgesteld, waarna een trainingsprogramma wordt doorlopen. Dit trainingsprogramma bestaat uit kennisvergroting, persoonlijke ontwikkeling, meelopen in het veld en intervisie. Vier jeugdbeschermers en één CIT-medewerker, met een gedragswetenschappelijke vooropleiding, hebben dit traject gevolgd. Dit traject heeft ertoe geleid dat één van hen in onze organisatie een vacature heeft kunnen vervullen. Drie van hen hebben een gedragswetenschappelijke functie elders in het jeugdzorgveld bemachtigd. Dat is natuurlijk jammer voor Jeugdbescherming west, maar wij zijn verheugd dat deze medewerkers behouden zijn voor de jeugdzorgbranche.

5.6 Teamondersteuning

In het afgelopen jaar hebben de teamondersteuners een grote ontwikkeling doorgemaakt. De samenvoeging van de functies secretariaatsmedewerker en teamondersteuner is verder geïmplementeerd. De teamondersteuners hebben opleidingen gevolgd zodat zij allemaal uniform werken. Zij zijn belangrijk in de ondersteuning van de jeugdbeschermers en een essentieel onderdeel in het proces vanaf de instroom tot en met de uitstroom van gezinnen. In 2021 is ARC (Aansluiting Rechtbanken CORV) succesvol geïmplementeerd in alle regio's. Dit betekent dat het berichtenverkeer tussen de rechtbank, de Raad voor de Kinderbescherming en Jeugdbescherming west nu digitaal plaatsvindt. Tot nu toe is dit centraal belegd, maar in 2022 gaan de teamondersteuners dit berichtenverkeer zelf afhandelen.

5.7 Scholing, leren en reflecteren

Wij zijn in het afgelopen jaar doorgegaan met het (bij)scholen van onze medewerkers. Een groot deel van alle trainingen kon online doorgaan, waardoor we voldoende rekening konden houden met de geldende maatregelen. We zijn gestart met de teamtraining 'Praten met en luisteren naar kinderen'. Daarnaast zijn we bezig met het verstevigen van de rol van gespreksbegeleider binnen de methodische driehoek. In 2021 zijn verder alle teamtrainingen grensoverschrijdend gedrag afgerond. Dit betekent dat elk team bij Jeugdbescherming west een op maat gemaakte veiligheidsplan heeft hoe om te gaan met agressie. De input die gegeven is door de teams in de veiligheidsplannen wordt vanuit de afdeling HR en Beleid geanalyseerd, en de verbeterpunten die hieruit voortkomen zullen worden opgepakt.

5.8 Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Ook in 2021 heeft het coronavirus veel van ons gevraagd. Juist daarom is aandacht voor de vitaliteit van onze medewerkers van groot belang. Onze vitaliteitsadviseurs konden dit jaar geen (sport)activiteiten of een gezonde lunch op kantoor aanbieden, maar werden gestimuleerd om meer out of the box te denken. Zij hebben gewerkt met speerpunten en elk kwartaal hebben zij gekoppeld aan een vitaal onderwerp.

In het eerste kwartaal hebben de vitaliteitsadviseurs zich gericht op informatie over voeding en zijn recepten bij de collega's opgehaald. Met als resultaat een prachtig kookboek van en voor medewerkers van Jeugdbescherming west. Het tweede kwartaal stond in het teken van bewegen. Door middel van verschillende blogs, vlogs en challenges binnen de teams is geprobeerd meer aandacht te creëren voor het belang van bewegen en hoe iedereen daaraan een eigen invulling kan geven. Maar niet alleen inspanning is van belang, ontspanning evengoed. Ontspannen was dan ook de pijler voor het derde kwartaal. Hieraan is vormgegeven door het aanbieden van vier online sessies stoelyoga. De opkomst varieerde van 20 tot 30 deelnemers per keer.

Tot slot het vierde kwartaal waar het tijd werd om de balans op te maken. Bij collega's zijn de vitaliteitswensen opgehaald en samen met de Raad van Bestuur is 2021 doorgenomen en vooruitgekeken naar 2022. Vol ideeën, motivatie en vitaliteit gaan de vitaliteitsadviseurs het nieuwe jaar tegemoet!

5.9 Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO)

Er is weer een MBO uitgevoerd. Onze medewerkers geven Jeugdbescherming west een 7,2. Dit is natuurlijk een prachtig cijfer! Ook is de net promotor score (de mate waarin medewerkers Jeugdbescherming west aanbevelen als werkgever aan anderen) toegenomen naar 32, waar die in 2019 nog op 18 lag. Als we hierop inzoomen zien we dat 46% van de medewerkers een cijfer van een 9 of een 10 geeft op de vraag of ze onze organisatie in hoge mate aanbevelen bij anderen. In totaal geeft 87% van de medewerkers aan zich gewaardeerd te voelen door de organisatie, zich thuis te voelen bij Jeugdbescherming west en te ervaren dat er naar hen wordt geluisterd.

Verder geven medewerkers aan dat zij de mogelijkheden om flexibel te zijn in thuis- en op kantoor werken erg waarderen. Verder blijkt uit het MBO dat onze medewerkers ten opzichte van het vorige MBO meer autonomie ervaren en meer waardering en vertrouwen voelen vanuit de leidinggevende en collega's. Dit zijn factoren die het werkgeluk positief beïnvloeden. Vanuit het MBO worden er ook een aantal regionale en organisatie brede aandachtspunten helder, zoals de ervaringen in de samenwerking met de aKademie, hier gaan we in het komende jaar mee aan de slag.

5.10 Introductie nieuwe medewerkers

In 2020 zijn we gestart met de introductie-app voor nieuwe medewerkers. Deze scoort in 2021 gemiddeld een 8,5 bij de nieuwe werknemers. De meeste gebruikers loggen binnen een week na uitnodiging in. In 2021 zijn 162 medewerkers uitgenodigd om de app te gebruiken. Uit de gebruikersanalyse maken we op dat nieuwe medewerkers veel aandacht hebben voor de pagina's waarin afdelingen en collega's zich voorstellen en waarin we ons verhaal vertellen. Ook wordt veel gekeken naar praktische opstartinformatie over onze systemen en hoe we werken. Verder halen wij als organisatie weer mooie en nuttige feedback over ons introductieprogramma en de inwerkperiode op waar we weer van leren. Een greep uit reacties op de introductie-app:

'Duidelijke informatie over de organisatie, wat ik ga doen en praktische informatie. Zeer compleet!'

'Deze app ter introductie van de nieuwe organisatie en werkplek naast het welkom heten in je nieuwe team geeft een heel goed gevoel.'

'Ik vind het fijn dat er zo veel aandacht werd besteed aan de aanloop naar mijn eerste dag.'

'Het is erg fijn om via deze app alvast een beetje kennis te maken met de organisatie en de bijbehorende huisregels. Het heeft mij een fantastische indruk gegeven en ik voel me nu al meer dan welkom!'

5.11 Onze arbeidsmarktinitiatieven

In het afgelopen jaar is de arbeidsmarktproblematiek nog groter geworden, wat ook in 2022 een grote uitdaging zal blijven. De afdeling HR voert een exitgesprek met vertrekkende medewerkers om in kaart te brengen waar wij ons als organisatie kunnen verbeteren. Elk kwartaal wordt een analyse gemaakt van de input die gegeven wordt in deze gesprekken. Verder hebben we in samenwerking met Advizo inloopmiddagen georganiseerd. Ook hebben we een wervingscampagne in Zeeland opgezet.

Inloopmiddagen

In samenwerking met Advizo hebben we in het najaar de eerste van een serie inloopmiddagen georganiseerd in Dordrecht en in Den Haag. Hiermee willen we kandidaten inzicht geven in het werk

van de jeugdbescherming, zodat zij een weloverwogen keuze kunnen maken. Uiteindelijke doel is om enthousiaste medewerkers langdurig aan ons te binden. In totaal kwamen vijftien geïnteresseerden met verschillende achtergronden op bezoek. De een was nog in opleiding, terwijl de ander al jaren werkte in een onderzoeksfunctie en nu op zoek was naar passende praktijkervaring. Weer een ander was zich nog aan het oriënteren en wilde de jeugdbescherming als vak en organisatie van dichtbij bekijken. Jeugdbeschermers hebben de kandidaten verteld over wat het vak daadwerkelijk inhoudt. Ook zijn de kandidaten geïnformeerd over het aanname- en inwerkproces. De opzet van deze middagen was laagdrempelig met veel interactie; naast de informatie die werd verstrekt is bijvoorbeeld een quiz met geanonimiseerde casuïstiekvragen gespeeld. Met 10 van de 15 aanwezigen zijn vervolgspraken met Advizo gemaakt. Er zijn in 2021 vanuit deze middagen inmiddels twee jeugdbeschermers gestart.

Wervingscampagne Zeeland

Zoals al meerdere keren in dit jaarverslag aan bod is gekomen is de bestuurlijke fusie sinds 1 juli een feit wat resulteerde in Jeugdbescherming west Zeeland. Dit betekent dat Zeeland te maken kreeg met een nieuwe organisatie (inclusief een nieuwe naam). We wilden dit graag bekend maken en tegelijkertijd nieuwe mensen verbinden aan onze organisatie. Sinds twee jaar is er namelijk een groot tekort aan jeugdbeschermers in de regio Zeeland. Daarom is ervoor gekozen om een strategische campagne op te zetten om onze naamsbekendheid te vergroten, om het imago van het vak jeugdbeschermer te verhogen en het imago van de organisatie te verbeteren. Concreet hebben we twee doelen geformuleerd:

- Personeel werven (met name jeugdbeschermers)
- Zichtbaarheid aan collega's in Zeeland en de lokale politiek

Eind 2021 is gestart met een overkoepelende themacampagne. Deze is gericht op de intrinsieke motivatie van onze medewerkers: het verschil willen maken en echt iets kunnen betekenen voor een ander. De campagne is online gestart met advertenties via social media en ook in het straatbeeld zijn abri's zichtbaar.

6. Financiën

Hieronder is de resultatenrekening van de Jeugdbescherming west groep beknopt weergegeven, waarbij voor 2022 de begroting is opgenomen:

In € 1.000	2020		2021		2022 begroot	
	€	%	€	%	€	%
Opbrengsten	43.261	100,0	49.876	100,0	53.690	100,0
Totale opbrengsten	43.261	100,0	49.876	100,0	53.690	100,0
Personeelskosten	35.374	81,8	39.047	79,6	42.561	79,3
Afschrijvingskosten	1.090	2,5	1.015	2,0	1.004	1,9
Activiteiten en cliënten	954	2,2	1.042	2,1	1.123	2,1
Overige bedrijfskosten	6.296	14,6	7.830	15,7	8.377	15,6
Totale kosten	43.714	101,0	48.934	99,4	53.065	98,8
Resultaat	-453	-1,0	+942	+0,6	+625	+1,2

Tabel 7 Geconsolideerde resultatenrekening 2021

De geconsolideerde resultatenrekening 2021 omvat de cijfers van de stichtingen Beleid & Bedrijfsvoering, Haaglanden en Zuid-Holland voor het gehele jaar en van Zeeland voor de periode 1 juli 2021 tot en met 31 december 2021. De vergelijkende cijfers 2020 zijn conform de verslaggevingsregels niet aangepast. De begrote resultaten 2022 omvatten de opbrengsten en kosten van alle vier de stichtingen voor het gehele jaar.

De stijging van de opbrengsten in 2021 ten opzichte van vorig jaar wordt deels verklaard door de bestuurlijke fusie met stichting Jeugdbescherming west Zeeland op 1 juli 2021 en het mee-consolideren van de Zeeuwse resultaten van het tweede halfjaar van 2021. Een andere verklaring is het bovenregionaal plan voor de regio's Haaglanden, Holland-Rijnland en Midden-Holland dat in 2021 een vol jaar heeft gedraaid. Tot slot speelt de indexatie van de tarieven hier een verklarende rol.

Het positieve resultaat van + € 0,9 miljoen kan voor een groot deel worden verklaard door de 2% risico-opslag in een groot deel van de tarieven die conform afspraak met onze inkoopregio's Haaglanden, Holland-Rijnland, Midden-Holland en Zuid-Holland Zuid zal worden gebruikt voor het aanvullen van ons weerstandsvermogen. Het resultaat is zelfs iets hoger uitgevallen, mede door het extra opnemen van uitstaande verlofrechten die vanwege de coronapandemie niet waren opgenomen in het eerste jaar van de pandemie.

Onderstaand is de geconsolideerde balans per 31 december 2021 van de Jeugdbescherming west groep beknopt weergegeven:

In € 1.000	31-12-2020		31-12-2021	
	€	%	€	%
Vaste activa	3.138	36,6	3.780	24,1
Vorderingen (vlottende activa)	1.689	19,7	2.125	13,6
Liquide middelen	3.746	43,7	9.661	61,7
Totaal activa	8.575	100,0	15.656	100,0
Eigen vermogen	542	6,3	2.555	16,3
Voorzieningen	343	4,0	1.578	10,1
Langlopende schulden	-	-	673	4,3
Kortlopende schulden	7.690	89,7	10.850	69,3
Totale kosten	8.575	100,0	15.656	100,0

Kencijfers				
Weerstandsvermogen		-2.596		-1.225
Weerstandsvermogen – ratio		-6,0%		-2,6%
Liquiditeitsratio		0,71		1,09
Solvabiliteitsratio		6,3%		16,3%

Tabel 8 Geconsolideerde balans per 31 december 2021

In 2021 is ons eigen vermogen met ruim € 2,0 miljoen gestegen. Dit is enerzijds het gevolg van de bestuurlijke fusie per 1 juli 2021 tussen stichting Jeugdbescherming west Beleid & Bedrijfsvoering en stichting Jeugdbescherming west Zeeland en de inbreng van het door de Zeeuwse gemeenten aangevulde eigen vermogen per die datum ad € 1,1 miljoen. Anderzijds is dit te danken aan het positieve resultaat van + € 0,9 miljoen dat in lijn ligt met de afspraken met onze inkoopregio's in Haaglanden, Holland-Rijnland, Midden-Holland en Zuid-Holland Zuid om de 2% risico-opslag in de wettelijke tarieven (ondertoezichtstellingen, voogdijmaatregelen en reguliere jeugdreclassering) te gebruiken voor het versterken van ons weerstandsvermogen. Wij zijn verheugd dat dit gelukt is in 2021, ondanks de moeilijke omstandigheden in de arbeidsmarkt.

7. Goed bestuur

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede samenwerking en zorg aan onze gezinnen. Jeugdbescherming west volgt de Governancecode Zorg en ook de zeven principes die hierbij horen: goede zorg, waarden en normen, invloed van belanghebbenden, inrichting van de governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en continue ontwikkeling.

Onze – inmiddels drie - GI's (Haaglanden, Zuid-Holland en Zeeland) rapporteren conform de jaarverantwoordingseisen voor zorgaanbieders 2021, ook wel DIGI MV genoemd. 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.

7.1 Cliëntenparticipatie

Cliënten kunnen onze organisatie op verschillende manieren bereiken en in gesprek gaan over ons handelen, namelijk via de jeugdbeschermer, door contact op te nemen met de 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 sinds 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 bestaat uit 13 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. Hiertoe hebben we inmiddels ook een jongeren panel (vijf jongeren).

7.2 Medewerkersparticipatie

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

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) van Jeugdbescherming west bestaat uit elf zetels, naar evenredigheid verdeeld over de drie stichtingen. Ook in 2021 heeft de coronacrisis en de daarbij behorende maatregelen de aandacht gevraagd van de OR en zijn weerslag gehad op het functioneren van de OR. De OR bleef vergaderen via Microsoft Teams en alleen op de momenten dat de maatregelen dit toelieten hebben de OR-leden elkaar fysiek kunnen spreken. Maar meer nog heeft in 2021 de fusie met Stichting Intervence (de GI in Zeeland) veel van onze tijd en inzet gevraagd. Niet alleen werd de OR om een advies over de fusie gevraagd, de fusie had ook invloed op de OR zelf. De fusie betekende namelijk dat er een vierde stichting kwam en er daarmee een vierde kiesgroep ontstond, waardoor de OR zich moest herorganiseren en nieuwe OR-verkiezingen per 1 januari 2022 moest uitschrijven. In de aanloop naar deze verkiezingen is in gezamenlijkheid met de OR van Intervence besloten een 'Tijdelijke Ondernemingsraad' in te stellen, zodat de krachten gebundeld konden worden en we in gezamenlijkheid de advies- en instemmingsverzoeken konden behandelen die een fusie met zich meebrengt. Mede als gevolg van de fusie met Intervence is besloten af te zien van de jaarlijkse OR-

training en vooral in te zetten op het nader tot elkaar komen van de beide Ondernemingsraden en ons aan de hand van een één-daagse training verder te verdiepen in het thema Arbo.

In de eveneens online overleggen met de Raad van Bestuur hebben corona en de fusie met Intervence voor een belangrijk deel de agenda gevuld. Daarbij ging het niet alleen over de formele behandeling van advies- en instemmingsverzoeken, maar is er vooral ook gesproken over de impact van deze onderwerpen op de medewerkers en hoe dit te managen. In formele zin is met de Raad van Bestuur gesproken over de volgende advies- en instemmingsaanvragen (in alfabetische volgorde):

- Afschaffen bijdrage kantine
- Arbodienst Jeugdbescherming west Zeeland
- Beleid plaats- en tijdonafhankelijk werken
- Digitaliseren personeelsdossiers
- Fusie met Stichting Intervence
- Herziene Vervoerskostenregeling
- Integratie arbeidsvoorwaarden Intervence – Jeugdbescherming west
- Inrichting Vermogensdesk Voogdijpupillen
- Klachtenbeleid Jeugdbescherming west
- Mandatering Nalatenschap
- MBO (medewerkers betrokkenheidsonderzoek)
- Pilot HR cyclusformulier in regio Zuid-Holland Noord
- Preventiemedewerkers Jeugdbescherming west Zeeland
- Scholingsplan 2022 Jeugdbescherming west Zeeland
- Verlenging contract Advizo (werving en selectie)
- Verzuimprotocol Jeugdbescherming west Zeeland
- Werkkostenregeling 2020 en 2021
- Werktijdenregeling CIT
- Werving en selectiebeleid Jeugdbescherming west Zeeland

Voorts heeft de OR conform de WOR (artikel 24) en de Arbowet de mogelijkheid om in gesprek te gaan met de Raad van Toezicht, de bedrijfsarts, de preventiemedewerker en de bedrijfspsycholoog. Waar mogelijk maakt de OR van deze mogelijkheden gebruik. Het contact met deze functionarissen wordt als prettig en waardevol ervaren.

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

Jeugdbescherming west heeft een klachtenregeling voor medewerkers, die voorziet in een klachtencommissie. In 2021 zijn er geen medewerkers die gebruik hebben gemaakt van deze commissie.

[Vertrouwenspersoon \(onafhankelijk en anoniem\)](#)

Werknemers die te maken hebben met ongewenste bejegening, agressie of geweld, seksuele intimidatie, pesten of discriminatie kunnen daarvan melding maken bij De Nationale Vertrouwenspersoon. In 2021 heeft De Nationale Vertrouwenspersoon gedurende het gehele jaar zes meldingen in behandeling gehad. De meldingen hadden voornamelijk te maken met de onveiligheid in de samenwerking. De vertrouwenspersoon heeft in overleg met de melder gezocht naar oplossingen. In 2020 heeft de vertrouwenspersoon vijf meldingen in behandeling gehad.

[Klokkenluidersregeling](#)

Jeugdbescherming west beschikt over een klokkenluidersregeling. In 2021 zijn er geen meldingen gedaan in het kader van deze regeling.

7.3 Verantwoording op naleving goed bestuur

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht bepalen de inrichting en dragen zorg voor het goed functioneren van Jeugdbescherming west. 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. In 2021 zijn de statuten aangepast in verband met de bestuurlijke fusie. 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 hun taken, de bevoegdheden en de werkwijze zijn vastgelegd.
- Alle leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben de gedragscode ondertekend waarin onder andere afspraken staan over privacy, representatie, vergoeding en giften en afspraken rondom belangenverstrengeling en nevenfuncties.
- Ten aanzien van de wettelijke vertegenwoordiging en mandatering rondom financiële zaken en aannamen van personeel binnen Jeugdbescherming west wordt jaarlijks de 'Regeling vertegenwoordiging' geactualiseerd.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat sinds medio 2021 uit zes leden waarvan één lid voorgedragen wordt door de cliëntenraad en één lid door de ondernemingsraad. In verband met de bestuurlijke fusie is ervoor gekozen om de Raad van Toezicht tijdelijk uit te breiden met één lid extra vanuit de voormalige Raad van Toezicht van Intervence, om zodoende de Zeeuwse kennis, ervaring en binding te borgen in de Raad. 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. In het afgelopen jaar heeft de Raad van Toezicht een aantal extra vergaderingen gepland in verband met de bestuurlijke fusie en de aandacht die hiervoor nodig was.

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

- reguliere Raad van Toezicht vergaderingen (5x)
- extra Raad van Toezicht vergaderingen in verband met de bestuurlijke fusie (2x)
- extra Raad van Toezicht vergadering in verband met de werving van de nieuwe voorzitter (2x)
- beleidsdag (1x)
- commissievergadering remuneratie (2x), auditcommissie kwaliteit en veiligheid (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 2022 en jaarrekeningen 2020 (in bijzijn van accountant)
- monitoring exploitatie en liquiditeitspositie waaronder het inkoop- en declaratieproces
- voortgang A3-jaarplannen, managementrapportages waaronder verzuim en CIK-rapportages
- fusie Intervence, regio Zeeland en het daaropvolgende transitieproces
- 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

Alle leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg en hebben de beschikking over een eigen opleidingsbudget. De leden gaan met enige regelmaat op werkbezoek bij verschillende afdelingen en kijken dan ook mee bij een casuïstiekoverleg. Eén van de leden van de Raad van Toezicht, te weten de heer Frans de Wuffel, heeft zitting in het bestuur van Pro Juventute steunstichting 's-Gravenhage. De leden Raad van Toezicht in 2021 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 november 2021
Dr. M. Schoenmaker	Voorzitter, Lid remuneratiecommissie (vanaf 1 november)	Bestuursvoorzitter Centraal Orgaan opvang asielzoekers	Voorzitter van de Raad van Toezicht van de Bibliotheek Gouda, Voorzitter van de Raad van Toezicht van het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Lid van de Raad van Toezicht van Jantje Beton	1 november 2025
Drs. T van Altena	Lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid	Directeur-Bestuurder Stichting Sociale Wijkteams Amersfoort	Voorzitter Stichting Beheer en Ontwikkeling Instrumenten Ondersteuning Vakmanschap Sociaal Domein	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	Finance Director BAM Bouw & Techniek	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	1 april 2024

			- NIBE-SVV - NCOI Business School	
J. van Leijden	Lid auditcommissie financiën (vanaf 1 juli)	Directievoorzitter Rabobank Walcheren/Noord-Beveland, Vlissingen	Penningmeester Stichting Vrienden Hospice, Vlissingen Voorzitter bestuur Stichting Vlissingen Binnenstad aan Zee, Vlissingen Lid Screeningscommissie Innogol, Vlissingen Penningmeester Rotaryclub Vlissingen, Vlissingen	1 juli 2025

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding van 50% van de WNT norm. De WNT-verantwoording hierover is onderdeel van de jaarrekeningen. Daarnaast hebben zij de mogelijkheid om reiskosten te declareren.

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 2021 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. Rotering	Voorzitter	Zitting in Stichtingsbestuur van Learning Together (onbezoldigd) Voorzitter van Stichting Pedagogiek ontwikkeling 0-7 (onbezoldigd) Bestuurslid Jeugdzorg Nederland (onbezoldigd) - Adviesraad SKJ	1 mei 2015
J.A. van der Hulst RA	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Toezicht Stichting Humanitas Rotterdam Voorzitter auditcommissie Zorg Instituut Nederland (onbezoldigd)	1 mei 2016

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 € 1905,- (2020: €2.087,-) gedeclareerd aan kosten die voor het grootste deel bestaan uit reiskosten met het openbaar vervoer. Het lid van de Raad van Bestuur heeft € 3241,- (2020: €2.161) gedeclareerd aan kosten inclusief €462 aan kosten rondom inschrijving bij de Nederlandse Beroepsgroep voor Accountants. Kosten voor accreditatie en intervisie via de NVZD worden net zoals bij alle medewerkers beschouwd als faciliteiten die de organisatie wenst te ondersteunen.

7.4 Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling

Belangrijkste risico's

In het risicomodel van Jeugdbescherming west worden kansen en risico's (ook wel bedreigingen genoemd) 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 en benutten van kansen.

De kansen en risico's worden ingedeeld in onze vier perspectieven: financieel, klant, intern proces en leren en groeien. De belangrijkste in 2021 onderkende risico's die ook in 2022 zullen doorlopen zijn:

- Het imago risico van onze branche en onze organisatie: negatieve berichtgeving in de media heeft een negatieve impact op onze gezinnen en jeugdigen, maar ook op onze organisatie en medewerkers;
- Het vinden van tijdig en passend zorgaanbod: verhoogt de werkdruk van onze medewerkers, het verergert de problematiek in gezinnen en voor kinderen en zorgt ervoor dat gezinnen en kinderen langer bij ons in begeleiding zijn;
- Hoog verloop en verzuim van onze medewerkers in combinatie met een krappe arbeidsmarkt waardoor formatiekrapte dreigt te ontstaan.

Ons gemiddelde risicoprofiel is dit jaar relatief consistent gebleven in vergelijking met 2020 en eerdere jaren. De gemiddelde risico-inschatting (kans x impact) bedroeg in 2021 bruto 45 (netto: 27) tegenover bruto 47 (netto: 33) in 2020 bij een maximumscore van 100. Wel zagen we in 2021 een daling van het netto-risico wat betekent dat onze maatregelen om de risico's te beperken steeds beter werken.

Toekomstige resultaatontwikkeling

In december 2021 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor het jaar 2022 goedgekeurd. Deze begroting omvat de financiële cijfers van onze vier stichtingen: Beleid & Bedrijfsvoering, Haaglanden, Zuid-Holland en nu ook Zeeland voor het gehele jaar. Hieronder vindt u een samenvatting van deze begroting.

In € 1.000,-	2021 €	%
Baten	53.690	100,0
Totale opbrengsten	53.690	100,0
Personeelskosten	42.561	79,2
Afschrijvingen	1.123	2,1
Kosten activiteiten en cliënten	1.004	1,9
Overige bedrijfskosten	8.377	15,6
Totale kosten	53.065	98,8
Resultaat	+625	+1,2

Tabel 9 Samenvatting van de begroting 2022

Op 1 januari 2020 zijn de tarieven voor onze wettelijke maatregelen (ondertoezichtstellingen, voogdijmaatregelen en reguliere jeugdreclassering) geharmoniseerd in het kader van het bovenregionaal plan naar aanleiding van de inspectierapporten in het najaar van 2019. Met de betrokken inkoopregio's (Haaglanden, Holland-Rijnland, Midden-Holland en Zuid-Holland Zuid) is afgesproken dat deze tarieven worden opgehoogd met een risico-opslag van 2% en dat die risico-opslag zal worden gebruikt voor de wederopbouw van ons weerstandsvermogen. Dat is in 2021 gelukt en ook in 2022 verwachten wij dat wij hierin weer een stap zullen zetten.

Ondanks dat het lang duurde voordat de indexatie voor 2022 bekend werd, zijn ook dit jaar de harmonisering van de wettelijke tarieven gecontinueerd. Op basis van 2% risico-opslag van de geharmoniseerde wettelijke tarieven verwachten wij voor 2022 een positief resultaat ruim € 0,6 miljoen, die we wederom zullen gebruiken voor ons weerstandsvermogen.

We zijn in gesprek met onze inkoopregio's op bovenregionaal niveau over het deels aflossen van de werkkapitaalfinanciering die in 2018 noodzakelijk bleek gezien onze vermogens- en liquiditeitspositie en de introductie van het nieuwe declaratiesysteem waardoor we tweeënhalve maand langer op ons geld moeten wachten. Het uitgangspunt bij de aflossing is dat dit niet sneller zal verlopen dan de eerder genoemde vermogensopbouw.

Dit jaar maakt Jeugdbescherming west Zeeland voor het eerst onderdeel uit van de begroting. Met de hier in het kader van het fusieproces afgesproken tarieven, de omzetgarantie van € 7 miljoen voor vijf jaar, de vorming van het buffervermogen per 1 juli 2021 en de werkkapitaalfinanciering zijn we hier voor de komende jaren in staat een financieel gezonde jeugdbeschermingsorganisatie te positioneren.

7.5 Remuneratierapportage

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

Het jaarverslag is op 24 mei 2022 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

	2021			2020		
Haaglanden	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief/ product 2B	87	228	256	115	235	191
OTS < 1	398	442	331	287	333	430
OTS > 1	489	247	300	542	313	279
Voogdij	227	72	91	246	34	49
JR-basis	282	231	272	323	233	240
Samenloop	32	43	38	27	37	39
Overige producten	21	46	48	23	60	57

	2021			2020		
Zuid-Holland Noord	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	28	77	106	57	124	91
OTS < 1	156	177	181	160	173	171
OTS > 1	284	139	115	260	140	101
Voogdij	95	49	67	113	24	16
JR-basis	84	80	80	84	59	69
Samenloop	13	25	17	5	9	22
Overige producten	7	10	13	10	26	25

	2021			2020		
Zuid-Holland Midden	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	91	126	143	108	182	155
OTS < 1	110	132	153	131	144	142
OTS > 1	253	122	121	252	115	85
Voogdij	116	63	56	109	14	13
JR-basis	35	27	24	32	24	27

Samenloop	7	7	7	7	13	9
Overige producten	2	5	4	1	3	5

	2021			2020		
Zuid-Holland Zuid	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	0	5	5		26	94
OTS < 1	198	220	199	177	192	151
OTS > 1	244	152	133	225	110	119
Voogdij	149	64	70	155	19	49
JR-basis	70	44	43	69	69	84
Samenloop	10	9	13	14	19	16
Overige producten	0	1	2	1	5	7

	2021		
Zeeland	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	14	21	121
OTS < 1	122	137	176
OTS > 1	236	137	115
Voogdij	150	23	34
JR-basis	78	55	60
Samenloop	6	6	10
Overige producten	-	-	-

	2021			2020		
Totaal	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2020	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief/ product 2B	220	436	510	280	567	531

OTS < 1	984	971	864	755	842	894
OTS > 1	1506	660	669	1279	678	584
Voogdij	737	248	284	623	91	127
JR-basis	549	382	419	508	385	420
Samenloop	68	84	75	53	78	86
Overige producten	30	62	67	35	94	94
Totaal	4.094	2.843	2.888	3.533	2.735	2.736