



Jaarverslag 2022

Voorwoord

We willen iedereen bedanken die zich het afgelopen jaar samen met ons heeft ingezet om te doen waar we voor zijn. Daarbij benoemen we graag specifiek de ervaringsdeskundigen en de cliëntenraad die bereid zijn hun kwetsbare verhalen met ons te delen, onze medewerkers die in een niet-functionerend stelsel het juiste proberen te doen en onze samenwerkingspartners die zich inzetten voor een betere jeugdzorg. Met elkaar willen we allemaal hetzelfde: ieder kind blijvend veilig.

Het centrale thema van 2022 was wat ons betreft schaarste. Schaarste zagen we op veel verschillende onderwerpen zoals de beschikbaarheid van onze jeugdbeschermers, het vinden van passende en tijdige zorg, maar ook de energiecrisis en daarmee gepaard gaande oplopende inflatie met alle gevolgen van dien.

Allereerst de beschikbaarheid van jeugdbeschermers. Onze gezinnen verdienen een jeugdbeschermer die vanaf het begin betrokken is en ook betrokken blijft. Daarom investeren we in het behoud en het werven van jeugdbeschermers. Ook trekken we medewerkers aan met andere expertises zoals mediators, zorgcoördinatoren en medewerkers uit de GGZ. Daarmee zijn we er nog niet. Binnen de huidige financiering heeft een jeugdbeschermer ongeveer twee uur per week de tijd voor ieder gezin en dat is veel te weinig en leidt tot een hoge werkdruk voor onze medewerkers, waardoor vele medewerkers ervoor kiezen om onze organisatie te verlaten. Dat roepen wij niet alleen, onze medewerkers geven dit ook aan en in maart van het afgelopen jaar heeft Significant berekend dat meer tijd nodig is om betere kwaliteit te leveren. Dit bevestigde onze roep voor een verlaging van de organisatie workload en daarmee zullen we ook in 2023 doorgaan.

Ten tweede hebben we te maken met schaarste van passende zorg die tijdig ingezet kan worden. Voor de meest kwetsbare gezinnen is het essentieel dat de hulp aansluit en zo thuis mogelijk ingezet wordt. Dit betekent ook dat we steeds meer zoeken naar creatieve oplossingen samen met gemeenten en zorgaanbieders. Het afgelopen jaar zien we steeds meer partners de beweging naar nul uithuisplaatsingen omarmen. Tegelijkertijd is de ombouw naar aanbod dat hierbij aansluit een uitdaging.

Ten derde hebben we in 2022 gezien hoe snel de gevolgen van een schaarste zichtbaar kunnen worden. Door de hoge inflatie en energiecrisis staat bestaanszekerheid voor veel mensen opeens onder druk. We zien de toenemende invloed hiervan op zowel onze gezinnen als onze medewerkers, zonder dat we hiervoor een pasklare oplossing hebben. Dit is een thema wat in 2023 nog meer aandacht gaat krijgen en waarbij we elkaar hard nodig hebben. Met speciale aandacht voor de jongeren die 18 jaar worden en geen huisvesting hebben.

Kortom, er wachten ons in 2023 nog genoeg uitdagingen die onze organisatie overstijgen. Deze uitdagingen vragen nauwere samenwerking met onder andere onderwijs, daklozenopvang, schuldhulpverlening, GGZ, zorgaanbieders en woningcorporaties. Door als netwerkorganisatie te opereren bundelen we krachten. De ontwikkeling van het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming gaat hieraan bijdragen.

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

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Profiel Jeugdbescherming west.....	4
1.1 Onze missie.....	4
1.2 Onze visie.....	4
1.3 Onze jeugdbeschermers onder druk	5
1.4 Onze werkwijze en expertise op veiligheid	6
1.5 Onze organisatiestructuur	8
2. Kencijfers Jeugdbescherming west	9
3. Onze reflectie op 2022	10
3.1 Klantperspectief	10
3.2 Intern perspectief	13
3.3 Financieel perspectief	17
3.4 Leer- en groeiperspectief	18
4. Uitgelicht; het werkveld in 2022	24
4.1 Ontwikkeling jeugdbescherming en jeugdreclassering.....	24
4.2 Ontwikkelingen medewerkers.....	24
4.3 Crisis Interventie Team Haaglanden.....	26
4.4 Expertiseteam Complexe Zorg.....	26
5. Financiën	27
6. Goed bestuur	28
6.1 Cliëntenraad	28
6.2 Medewerkersparticipatie	28
6.3 Verantwoording op naleving goed bestuur.....	30
6.4 Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling.....	32
6.5 Remuneratierapportage.....	33

1. Profiel Jeugdbescherming west

In de afgelopen jaren lag de nadruk voor Jeugdbescherming west op het creëren van stabiliteit en rust binnen de organisatie en vervolgens op verdere verdieping en ontwikkeling. Het is nu tijd voor de volgende stap. Als organisatie moeten we ons de komende jaren voorbereiden op komende landelijke ontwikkelingen, zoals het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Hoe spannend dat ook is, de komende jaren gaan we werken aan een toekomstbestendige jeugdbescherming waarin we samen met onze gezinnen ‘denken, analyseren, verklaren en doen’. In plaats van dat we ons focussen op onze eigen organisatie, realiseren we ons meer en meer dat in onze eigen organisatie niet alleen de oplossing kan worden gevonden voor een betere toekomst. Dat moeten we samen met de gezinnen en met onze netwerkpartners doen. Hoe dat er uit ziet, weten we nog niet. Dat moet de komende jaren blijken. Eén ding blijft onveranderd: onze missie en onze visie op ons werk.

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 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 en complexe 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 cijfers zijn schrikbarend en 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 de ouders, de kinderen, de familie en een passend en tijdig zorgaanbod voor deze ouders en hun kinderen 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

Verschillende noodklokken zijn de afgelopen jaren geluid over het functioneren van de gehele jeugdbeschermingsketen. Onze jeugdbeschermers ervaren dagelijks hoe het is om in een falend stelsel te moeten werken en wat voor druk dit met zich meebrengt. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en Inspectie Justitie en Veiligheid hebben vanaf 2019 meerdere rapporten geschreven over kwetsbare kinderen die onvoldoende beschermd zijn (IGJ 2019, 2021 en 2022). De gezamenlijke gecertificeerde instellingen hebben in november 2021 zelf een brandbrief geschreven en ook de rechtspraak heeft in een brief ernstige zorgen geuit over de kwaliteit van de jeugdzorg. Deze brieven gaan over de hoge werkdruk van de jeugdbeschermers en het ontbreken van passende zorg.

In maart 2022 publiceerde onderzoeksbureau Significant het rapport 'Onderzoek benodigde tijd per gezin voor de jeugdbescherming' waarin zij berekend hebben dat een gewenste caseload bij de uitvoer van ondertoezichtstellingen rond de 9 gezinnen ligt. Dat is aanzienlijk lager dan de huidige caseload waarmee onze jeugdbeschermers werken. De uitkomst is een bevestiging van hetgeen wij al jaren roepen: onze jeugdbeschermers verdienen een caseloadverlaging.

In de kamerbrief van mei 2022 spraken de minister van Rechtsbescherming en de staatssecretaris van Justitie & Veiligheid over noodzakelijke hervormingen die binnen de Hervormingsagenda en het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming uitgevoerd moeten worden. Bij het schrijven van dit jaarverslag is nog niet bekend hoe dit er precies uit komt te zien.

In de signaalbrief van september 2022 stelden de inspecties dat het toezichtinstrumentarium om te interveniëren om verbetering op korte termijn te bevorderen, was uitgeput. Gezien de zorgwekkende situatie riepen de inspecties de (stelsel)verantwoordelijke op om een crisisaanpak te starten. Daarbij beëindigden de inspecties het verscherpte toezicht op verschillende Gecertificeerde instellingen en gemeenten.

Ook de eindevaluatie op de wet kinderschermingsmaatregelen (Bruning, 2022) schetst een zorgelijk beeld. Hierin werd geconstateerd dat met de Jeugdwet zelf niet zoveel mis is, maar dat de wet uitgaat van een perfecte situatie waarin passend zorgaanbod altijd beschikbaar is. De onderzoekers constateerden verder dat jeugdbeschermers onvoldoende tijd en middelen hebben om kinderen te kunnen bieden waar zij recht op hebben. Zij benoemen dat alleen als kinderen en ouders echt geholpen kunnen worden, het te rechtvaardigen is dat de overheid mag ingrijpen.

Ook dit jaar (2023) werken onze jeugdbeschermers nog altijd in een falend jeugdzorgstelsel met een hoge werkdruk. Er is terecht landelijk veel aandacht voor de huidige zorgelijke staat van het stelsel van de jeugdzorg. Tegelijkertijd hebben deze – deels ongenueanceerde meningen – een grote impact op onze medewerkers. Velen kunnen dat verdragen, maar anderen haken moedeloos en gedesillusioneerd af en weer anderen worden boos en gefrustreerd. Maar er gloort hoop aan de horizon, de hoop dat de (stelsel)verantwoordelijke zijn verantwoordelijkheid zal pakken. De eerste tekenen hiervan werden eind 2022 zichtbaar.

1.4 Onze werkwijze en expertise op veiligheid

Om de blijvende veiligheid van onze kinderen te realiseren, richten we ons op de onderliggende patronen die niet zelden intergenerationeel zijn. Ervanuit gaande dat iedere betrokkene het beste voor heeft met kinderen kijken we naar de verklaring van de problematiek binnen het gezin, maar ook naar de oplossingen. Samen met het gezin en het netwerk proberen we de onderliggende patronen te doorbreken en door het inzetten van hulp te komen tot duurzame verandering.

Dit doen wij door middel van de *gezinsgerichte aanpak*; onze werkwijze die gericht is op niet alleen het kind, maar op het gezinssysteem waar het kind in onveiligheid opgroeit. Ook andere voor het gezin belangrijke personen uit het netwerk worden betrokken. Binnen deze aanpak werken onze jeugdbeschermers altijd vanuit de filosofie en attitude vanuit Functional Family Philosophy. De begeleiding van de gezinnen komt, in deze van oorsprong Amerikaanse methodiek voor intensief casemanagement, gefaseerd tot stand. Jeugdbeschermers handelen vanuit de grondbeginselen: respect tonen, nieuwsgierig zijn en een open mind en houding hebben. We werken vanuit kracht. Door krachten te benoemen, vergoten we de hoop en kunnen we de zorg en begeleiding inzetten die nodig is voor de blijvende veiligheid van de kinderen. Dit vraagt om continu reflecteren, leren en ontwikkelen, zodat we goed aan kunnen sluiten bij de gezinnen en steeds blijven verbeteren.

Als gecertificeerde instelling hebben we continu zicht op de acute veiligheid van de kinderen die we begeleiden en handelen we in geval van acute onveiligheid. We gaan daarbij uit van de krachten en mogelijkheden van de kinderen, ouders en het gezinssysteem. We onderzoeken samen met het gezin en hun systeem welke factoren bijdragen aan de problematiek en wat de onderliggende patronen zijn en welke zorg en hulp nodig is om de veiligheid van de 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 naar een sociaal- of wijkteam zodra het patroon is doorbroken en de verandering is geborgd, zodat de acute veiligheid van de kinderen ook in de toekomst is veiliggesteld. Dit noemen we *blijvend veilig*. De gezinsgerichte aanpak vraagt vakmanschap van de jeugdbeschermers 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 figuur 1 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. Deze principes hebben betrekking op de werkwijze in het gezin, maar ook op 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 (door)-ontwikkelen.

Samenwerking met onze netwerkpartners

Zoals we hierboven al geschreven hebben positioneren we ons steeds meer als een netwerkorganisatie. Dit sluit ook aan op onze visie waar het belang genoemd wordt van samenwerking met onder andere de wijkteams / sociaal teams / jeugdteams in het voorveld. Het toekomstscenario kind en gezinsbescherming gaat uit van een stevig voorveld met een vast gezicht voor het gezin en daarbij toegankelijke regionale veiligheidsteams met kennis- en veiligheidsheidsexpertise .

Daar komen wij als gecertificeerde instelling in beeld. Als het gaat om expertise op onveiligheid bij gezinnen, dragen wij ons steentje aan bij aan de blijvende veiligheid van kinderen. In de praktijk zien we dat op het moment dat wij betrokken worden dat de problematiek van gezinnen dusdanig complex is waardoor de nood zo hoog is, dat onze betrokkenheid eigenlijk te laat komt. Hierdoor duurt onze inzet langer. Door vroegtijdig samen te werken, kan eerder passende hulp/ondersteuning worden ingezet. Op het moment dat wij betrokken zijn, willen we graag dat de professional uit het lokaal team betrokken blijft. Zo is en blijft de jeugdbeschermers een passant. Daarbij zien we dat de betrokkenheid van de gemeente essentieel is als het gaat om bijvoorbeeld ondersteuning bij problematiek rondom de schuldhulpverlening.

We hebben dit als volgt weergegeven:



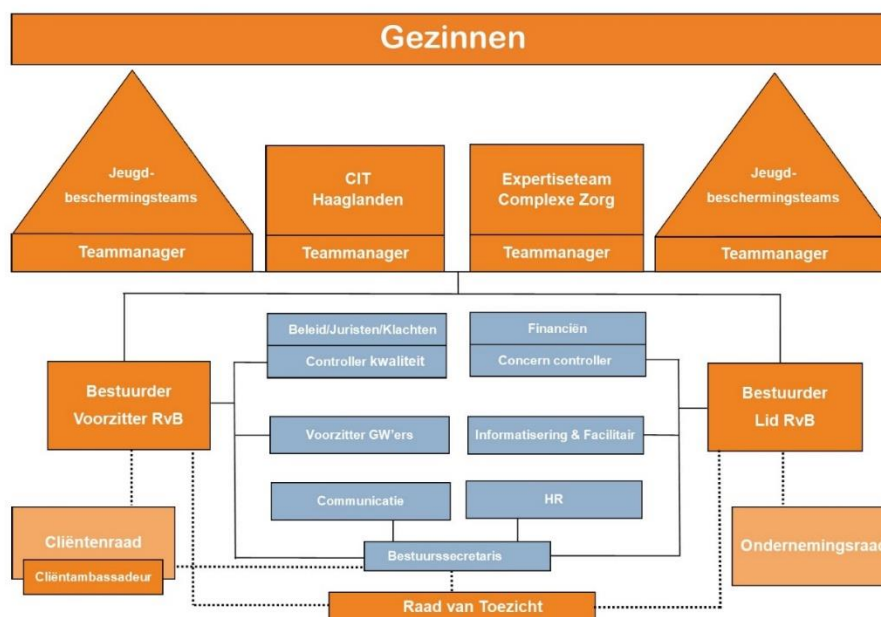
Figuur 2 Samenwerking met gemeentelijke wijk- en jeugdteams

1.5 Onze organisatiestructuur

In onze organisatie draait het om het bieden van de juiste begeleiding voor de gezinnen die bij ons via de rechter of anders terecht zijn gekomen. Onze jeugdbeschermers begeleiden hen en zij worden weer ondersteund door de zogenaamde driehoek van gedragswetenschapper, gespreksbegeleider en teammanager (belangrijk onderdeel van onze werkwijze). Dit is zichtbaar in het organogram hieronder.

Een nieuw onderdeel dat in nog geen plek heeft gekregen in ons organogram, is de inzet van andere functies in multidisciplinaire jeugdbeschermingsteams. Hierbij moet worden gedacht aan ondersteunende jeugdbeschermers al dan niet in opleiding tot SKJ geregistreerde jeugdbeschermers, maar ook aan teamjuristen, ervaringsdeskundigen, bemiddelaars en GGZ-medewerkers. Hiermee willen we niet alleen de kwaliteit van ons werk verbreden, maar ook de werkdruk van onze jeugdbeschermers verder verlagen.

Een ander onderdeel dat nog een plek moet krijgen in het organogram, maar wat in 2022 nog in de oprichtende fase zat, is het onderzoeksteam. We willen overstijgend leren van onze inzet en onze data gebruiken om de effectiviteit en de kwaliteit van onze inzet voor de gezinnen te verhogen. Daarmee voldoen we ook aan een vraag van de buitenwereld die graag meer inzicht wilt in hoe wij ons werk uitvoeren en de effectiviteit daarvan. In 2023 ontwikkelen we dit team verder en zal het ook een plek krijgen in het organogram.



Figuur 3 Organogram Jeugdbescherming west

2. Kencijfers Jeugdbescherming west

In onderstaand overzicht worden de belangrijkste kencijfers van Jeugdbescherming west weergegeven op vier verschillende gebieden. Hierbij geven we schematisch per jaar cijfers weer over onder andere onze wettelijke activiteiten en onze medewerkers. Vanaf 2021 zijn de cijfers inclusief Zeeland. De cijfers voor 2023 zijn ontleend aan de begroting 2023.

Ontwikkeling in wettelijke activiteiten (gem. aantal maatregelen/jeugdigen)	Kencijfers	2019	2020	2021	2022	2023 Begr.
Vanaf de zomer van 2021 zagen we een daling van het aantal (wettelijke) maatregelen. Deze daling heeft zich voortgezet in 2022 en betrof in totaal 10% (incl. werkzaamheden in voorveld) en kwam eind 2022 tot stilstand. Eind 2022 hebben we een onderzoek laten uitvoeren naar de factoren die een rol hebben gespeeld bij deze daling. De uitkomsten hiervan hebben we in paragraaf 3.3 weergegeven.	OTS < 1 jaar	861	802	969	924	896
	OTS > 1 jaar	1.231	1.233	1.567	1.538	1.500
	Voogdij	780	744	875	812	806
	JR – Basis	551	546	572	587	583
	Aantal gezinnen*	4.227	4.250	4.207	3.944	3.850
	*Totaal aantal gezinnen is excl. CIT					

Ontwikkeling in formatie	Kencijfers	2019	2020	2021	2022	2023 Begr.
Door de daling van het aantal maatregelen is onze formatie licht gedaald in 2022 en zal deze naar verwachting in 2023 ook iets lager uitkomen. De verloopcijfers worden in 2021 beïnvloed door de onrustige situatie in Zeeland in het eerste halfjaar. Het verzuim nam iets toe in 2022 en kwam terug op het pré-corona niveau.	Formatie (fte)	440	447	533	527	517
	Verloop (%)	18,8	16,6	24,0	16,3	12,5
	Alleen dienstverband	12,8	11,7	19,8	14,6	12,5
	Verzuim (%)	6,3	4,8	4,8*	5,8	4,7
* Ziekteverzuim 2019-2021 excl. Zeeland						

Overige kencijfers	Aantallen	2018	2019	2020	2021	2022
Zeeland is in al deze cijfers meegenomen. Vanaf 2022 komen de cijfers uit één registratie. Van 2018-2021 zijn de cijfers van JBW en voorheen Intervence bij elkaar opgeteld. Het aantal formele klachten laat al jaren een stabiel beeld zien. Wel zien we dat het percentage gegrond en deels gegrond verklaarde klachten in 2022 is gestegen ten opzichte van 2021. Het aantal inspectiemeldingen en gemelde clientincidenten en agressie-incidenten laten geen grote schommelingen zien.	Klachten	130	117	124	131	126
	% Gegrond	10%	8%	14%	10%	18%
	% Deels gegrond	12%	9%	18%	9%	13%
	Inspectie- meldingen	25	12	7	18	16
	Cliënt-incidenten	189	144	150	191	172
	Tuchtzaken	9	5	5	5	8
	Agressie- incidenten:	147	98	70	90	78

3. Onze reflectie op 2022

Ondanks de schaarste aan jeugdbeschermers en passend zorgaanbod zijn we trots op alle successen die we hebben behaald en ontwikkelingen van het afgelopen jaar. We hebben in 2022 gemiddeld iedere maand ruim 3.000 gezinnen ondersteund. Dit zijn gezinnen die verschillende vormen van complexe problemen hebben, zoals leven in armoede, psychische problematiek, verslavingen of waar sprake is van een complexe scheiding. We zijn er ook voor de kinderen die op jonge leeftijd al in aanraking komen met de politie. Voor al deze kinderen en gezinnen willen we het leven nog beter en veiliger maken waarbij we onszelf ook willen verbeteren door te blijven leren en groeien. Wij zijn een lerende organisatie. In de volgende paragrafen lichten wij er een aantal onderwerpen op vier perspectieven uit: het klantperspectief, het interne perspectief, het financieel perspectief en het leer- en groeiperspectief.

3.1 Klantperspectief

Toewerken naar een cliënt sensitieve organisatie

Als lerende organisatie willen we structureel leren van de feedback van cliënten en ervaringsdeskundigen. Door directe en meer structurele betrokkenheid van onze gezinnen, op zowel gezinsniveau als bij beleidsontwikkelingen, verhogen we de kwaliteit van ons werk. Daarom werken we de komende jaren toe naar een cliënt-sensitieve organisatie.

Hiertoe hebben we reeds enige jaren geleden een cliëntambassadeur aangesteld die de stem van de cliënt in de organisatie brengt. In 2022 heeft een evaluatie plaatsgevonden op basis waarvan we de volgende stap hebben bepaald in het samenwerken met cliënten en benutten van ervaringskennis. Belangrijk onderdeel van de plannen is het aantrekken van regionale cliëntambassadeurs; medewerkers die zich in de regio's inzetten voor het normaliseren van cliëntparticipatie in ons werk. In 2022 zijn in twee regio's regionale clientambassadeurs gestart.

Een ander belangrijk onderdeel is het gebruikmaken van ervaringsdeskundigheid. Een aantal cliënten, leden van de cliëntenraad en medewerkers heeft in 2022 een opleiding ervaringsdeskundigheid gevolgd, die onder meer bestond uit een theoretische gedeelte, een presentatie van persoonlijke herstelverhalen en reflectie en verantwoording van inzet van ervaringsdeskundigheid. Deze groep heeft in 2022 een eigen magazine 'ErvaringsQennis' uitgegeven om de organisatie kennis te laten maken met de ervaringsdeskundigen, hun verhalen en wat zij kunnen bijdragen aan de kwaliteit van ons werk. Daarnaast is er een projectmedewerker ervaringsdeskundigheid in dienst getreden. Zij wordt betrokken bij projecten en onderzoeken en is beschikbaar voor consultatie. Ook neemt ze op verzoek deel aan casuïstiek-overleggen vanuit het cliëntperspectief.

Klachten als Waardewerk

In 2022 zijn we doorgegaan met het project Klachten als Waardewerk omdat wij van mening zijn dat klachten bijdragen aan de kwaliteit van ons werk en we hiermee effectiever reageren op ontevredenheid en we beter in staat zijn om te leren van klachten. In 2022 hebben we een uitgebreide analyse van klachten gedaan en opvolging gegeven aan de uitkomsten hiervan.

Onze betrokkenheid bij ouders en hun kinderen kan soms ingrijpend zijn. Wij vinden het belangrijk dat er een goede samenwerking is tussen de gezinnen en hun jeugdbeschermer(s). Soms is samenwerken ingewikkeld. Als ouders ergens niet tevreden over zijn, bespreken zij het eerst met hun jeugdbeschermer. Het bespreekbaar maken van de situatie leidt vaak al tot een oplossing, zien wij in de praktijk. Komen zij er samen niet uit, dan kunnen ouders de situatie bespreken met de betrokken teammanager. Deze teammanager zet zich in om samen met de ouder en de jeugdbeschermer tot een oplossing te komen. Soms betekent dit dat de externe bemiddelaar hierbij wordt ingezet.

In 2022 hebben wij samen met Jeugdstem (voormalig Advies- en klachtenbureau jeugdzorg) en het Ministerie van Justitie & Veiligheid een praatplaat ontwikkeld (zie hieronder). Deze praatplaat helpt jeugdbeschermers om het gesprek met gezinnen te voeren over onvrede en daarnaast zijn hierin onze samenwerkingsafspraken ten aanzien van klachtbehandeling vastgelegd.



Figuur 2 De praatplaat bij onvrede

In de regio Haaglanden hebben de gemeenten, Veilig Thuis, de jeugdbeschermingstafel, de Raad voor de Kinderbescherming, jeugdbodsman Den Haag en Jeugdbescherming west hierover afspraken met elkaar gemaakt en de ambitie uitgesproken gezinnen adequaat te willen ondersteunen bij onvrede, waarbij we een stapeling van klachten en procedures zoveel mogelijk willen voorkomen.

Kinderopvangtoeslagaffaire

In 2022 is er veel - en terecht - aandacht geweest voor de gedupeerde gezinnen van de kinderopvangtoeslagaffaire, ook in het kader van de uithuisplaatsingen. Het doet ons verdriet dat deze ouders slachtoffer zijn geworden en zich benadeeld voelen door de overheid. We staan deze gezinnen bij waar we kunnen binnen onze mogelijkheden. Inmiddels hebben tientallen gezinnen zich bij ons gemeld als gedupeerde, maar we weten nog niet of alle gedupeerde gezinnen in onze regio's bij ons in beeld zijn. Wij beschikken immers vanuit de wetgeving rondom privacy niet over die persoonsgegevens

van de gedupeerden, waar de rijksoverheid wel over beschikt. We zijn hiervoor in afwachting van het wetsvoorstel wat identificeren van deze gezinnen mogelijk maakt.

Wij ondersteunen ouders, indien gewenst, bij het contact opnemen met de gemeentelijke steunpunten en/of met het Ondersteuningsteam. De vragen die ouders en jeugdigen aan ons stellen zijn zeer divers van aard. Ouders met uithuisgeplaatste kinderen vragen bijvoorbeeld om contactherstel, om uitbreiding van de omgangsregeling of om terugplaatsing naar huis. Samen met alle betrokkenen kijken we naar de mogelijkheden. In het algemeen zien we veel pijn en verdriet die de kinderopvangtoeslagaffaire met zich meebrengt. Ouders willen hierin gehoord en erkend worden.

In 2022 hebben we een intern onderzoek uitgevoerd waarin we een aantal ouders hebben benaderd, dossiers hebben bestudeerd en met de jeugdbeschermers hebben gesproken. We zien dat bij alle gezinnen er bijna altijd ook sprake is van financiële problemen. In veel zaken hebben wij of was er al hulp ingezet die ouders ondersteunden bij hun financiële problematiek (bewindvoerder, schuldhulpverlening et cetera). Reflecterend zien we dat wij bij het herkennen van gezinspatronen meer aandacht moeten hebben voor de gevolgen van financiële problemen binnen gezinnen met alle stress die daarmee gepaard kan gaan en gevoelens van schaamte en taboe op dit onderwerp. In 2023 gaan we hier meer aandacht aan geven, zodat we steeds meer integraal werken. Naast het meenemen van het effect van financiële problemen in het patroon en de mogelijke schaamte/taboe, merken we ook nog steeds dat wij niet direct hulp kunnen inzetten op het stuk financiën, bestaanszekerheid/wonen. Dat blijft complex.

Terugkeerders uit jihadistische strijdgebieden

Sinds 2021 voert Jeugdbescherming west ook maatregelen uit bij terugkerende minderjarigen uit jihadistische strijdgebieden. Hoewel er een grote groep inmiddels is teruggekeerd naar Nederland of naar een ander land, is er momenteel nog steeds een groep die in Syrië, Irak of Turkije verblijft. Ongeveer een derde van hen verblijft in Syrisch-Koerdische kampen al-Roj of al-Hawl (de vrouwen) of in diverse detentiecentra in Noordoost-Syrië (de mannen). Daarnaast verblijven in de regio nog minderjarigen met een Nederlandse link. Dit betekent dat zij ten minste één ouder hebben met de Nederlandse nationaliteit of ouders die langere tijd in Nederland hebben gewoond. Het gaat vooral om twee groepen: een groep kinderen die met hun moeder in een Syrisch-Koerdisch opvangkamp verblijft en een groep kinderen die zich met de ouder(s) in Noordwest-Syrië bevindt.

Het Ministerie van Justitie & Veiligheid heeft ons in 2021 de opdracht gegeven om deze terugkerende gezinnen te begeleiden. Deze opdracht is in 2022 verlengd tot en met 31 december 2023. Er zijn in 2022 ruim 30 kinderen en, waar van toepassing, hun ouders teruggekeerd uit het strijdgebied. De ouder(s), meestal moeders, worden bij aankomst direct gedetineerd en gescheiden van hun kinderen. Een gespecialiseerd team binnen Jeugdbescherming west organiseert voor deze kinderen opvang, begeleiding en behandeling. De problematiek van deze doelgroep en de beperkte voorinformatie, maakt het begeleiden van deze jeugdigen maatwerk. Het afgelopen jaar hebben we daarom, in samenspraak met het ministerie van Justitie & Veiligheid een apart instroomproces ontwikkeld voor deze jeugdigen.

Rivaliserende jeugdbendes en toename wapenbezit

In 2022 kregen we steeds meer te maken met het fenomeen drillrap. Drillrap is een stijl van rapmuziek dat in de beginjaren 2010 in Chicago is ontstaan. Via Londen is de muziek rond 2018 ook naar

Nederland gekomen. De stijl kenmerkt zich door donkere, gewelddadige teksten en onheilspellende beats waarbij geweld verheerlijkt wordt. In dat laatste zit precies het gevaar. Het bezit van wapens en dan vooral messen onder jeugdigen baart steeds meer zorgen. Het is immers een relatief kleine stap van het online luisteren naar drillrap naar werkelijkheid.

Het is niet zo dat het aantal strafbare feiten van jeugdigen toeneemt. Er is zelfs sprake van een daling hiervan, maar het aantal ernstige strafbare feiten, met een ander woord levensdelicten, neemt wel toe. Voorbeelden zijn er genoeg waar helaas de gruwelijke werkelijkheid om de hoek kwam kijken. Zo zagen we geweldsdelicten tussen rivaliserende bendes in Zoetermeer, Delft en Den Haag en een ernstige steekpartij met dodelijke afloop in Zeeland.

Voortdurende ontwikkeling en opbouw van expertise

Naast bovengenoemde thema's zijn er nog meer thema's waar we voortdurend de (wetenschappelijke) ontwikkelingen volgen en van daaruit onze kennis en kunde bijstellen aan de hand hiervan. We denken hierbij aan het ontwikkelen van de visie op complexe scheiding naar aanleiding van de resultaten van het programma Scheiden zonder Schade en het scholen van medewerkers in de nieuwste kennis inzake trauma en hechting. En richting de nabije toekomst hopen we, vanuit het leren binnen de proeftuinen Toekomstscenario, ons te ontwikkelen richting het werken binnen een netwerk in plaats van een schakel te zijn in de keten.

Speeddate journalisten en jeugdbeschermers

Om de verbinding te blijven zoeken met onze netwerkpartners hebben we dit jaar een vervolg gegeven aan de zogenaamde speeddates. Dit jaar hebben we een speeddate gehouden tussen jeugdbeschermers en journalisten. Door in gesprek te gaan met elkaar kweken we begrip voor elkaars standpunten en posities. Jeugdbeschermers hebben de journalisten het werkveld laten zien waarin zij opereren met alle dilemma's die daarbij horen en journalisten hebben uitleg gegeven over hoe zij te werk gaan en wat zij nodig hebben van ons om het eerlijke verhaal te vertellen. Het eindproduct van een speeddate was niet een artikel of een item in de media, maar de uitwisseling en het begrip voor elkaars positie en dat is gelukt. Waardevol en inspirerend waren de woorden die terugkwamen van zowel de journalisten als de jeugdbeschermers.

3.2 Intern perspectief

Methodisch werken vanuit Functional Family Philosophy

Alle regio's zijn inmiddels getraind in het gezinsgericht werken vanuit de Functional Family Philosophy, waardoor borging belangrijk is. Het afgelopen jaar is vooral aandacht besteed aan het eenduidig werken binnen alle regio's en het blijvend borgen en versterken van de driehoeken in de teams. Een volgende verdiepingsslag is het doorleven en opfrissen van de onderliggende basishouding. Vanuit Amerika, waar de basis ligt, zijn experts uitgenodigd om ons hierop weer te inspireren.

Krapte op de arbeidsmarkt vraagt om out-of-the-box oplossingen

Om de werkdruk voor onze medewerkers te verlichten en nieuwe medewerkers te werven is het noodzakelijk dat we creatieve oplossingen bedenken in de huidige krappe arbeidsmarkt. Daarom is dit jaar de werkgroep Werving en Selectie gestart. We hebben ons gericht op nieuwe methoden van werving en ook op vitaliteit en behoud van onze huidige medewerkers.

Zo hebben we het beleid rondom plaats- en tijdonafhankelijk werken vormgegeven. Met dit beleid maken we de flexibiliteit die we als organisatie aan onze medewerkers willen bieden concreet. Ook is er budget beschikbaar gesteld aan alle medewerkers om een eigen thuiswerkplek in te richten.

Werkgroep werving en selectie

Om met elkaar out-of-the-box te brainstormen en dit tegelijk goed te stroomlijnen is de werkgroep werving en selectie gestart. Deze werkgroep heeft vijf innovatielijnen ontwikkeld, namelijk:

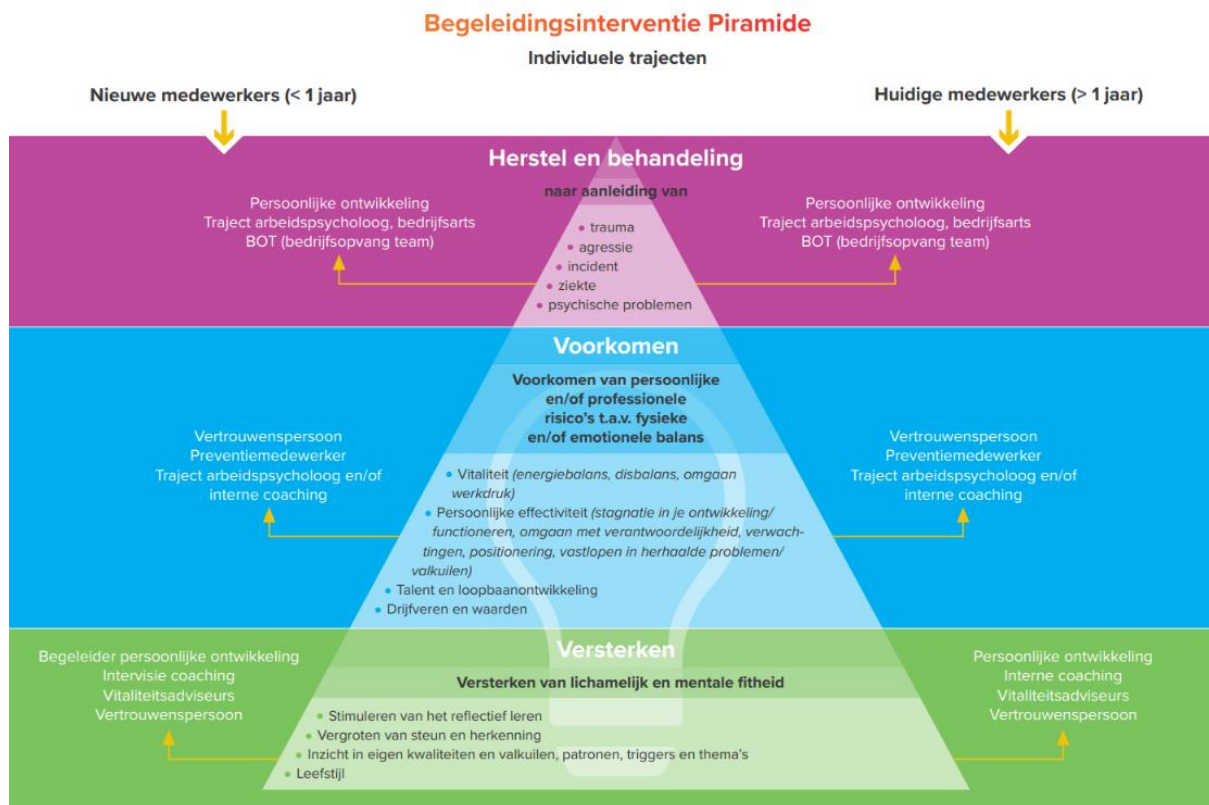
- Doorontwikkeling zij-instroom, nieuwe functies en vergroten van ons bereik op het gebied van werving. Binnen deze innovatielyn is de pilot functiedifferentiatie gestart waarbij ieder basisteam een keus heeft gemaakt voor een ondersteunende functie in het team: een teamjurist, een bemiddelaar of een ondersteunend jeugdbeschermer. Inmiddels zijn de eerste medewerkers gestart in deze functies en zijn we heel benieuwd of dit leidt tot verlichting van de werkdruk bij onze jeugdbeschermers. Ook zetten we in op de professionalisering van niet-SKJ-geregistreerde medewerkers binnen onze organisatie;
- Doorontwikkeling van onze 'werken-bij' website en de samenwerking met Advizo, waarin we onze werving richten op het vergroten van diversiteit;
- Samenwerking met kennisinstituten, waarbij wij van hen leren en zij van onze praktijk kunnen leren. Daarbij kunnen we zo meer aanhaken bij wetenschappelijk onderzoek en de landelijke ontwikkelingen beter volgen;
- Erkenning van dienstjaren, waarmee we inzetten op behoud van de medewerkers die al langere tijd bij ons werken;
- Wat doen de burens? Waarin we willen leren van de branche, van de sector en van interessante organisaties.

Door deze innovaties willen we onze inclusiviteit en diversiteit vergroten. Daarnaast creëren we diverse loopbaanpaden en bereiken we meer mensen die een bijdrage aan onze organisatie en opdracht kunnen leveren.

Inzetten op vitaliteit van medewerkers

Naast het aantrekken van nieuwe collega's vinden we de vitaliteit van onze medewerkers van essentieel belang. We bieden onze medewerkers allerlei vormen van begeleiding, waar zij indien gewenst gebruik van kunnen maken, zoals ook beschreven in onze begeleidingsinterventiepiramide (zie hieronder). Voorbeelden hiervan zijn de interne coaches, het bedrijfsopvangteam (BOT), de vitaliteitsadviseurs en de bedrijfspsycholoog.

Ook proberen wij zo goed mogelijk te achterhalen wat de behoeften zijn van onze medewerkers. Hiervoor informatie halen we informatie op uit onder andere enquêtes, exitgesprekken met vertrekkende medewerkers en signalen uit de teams.



Figuur 3 De Begeleidingspyramide van Jeugdbescherming west

Bedrijfsopvangteam

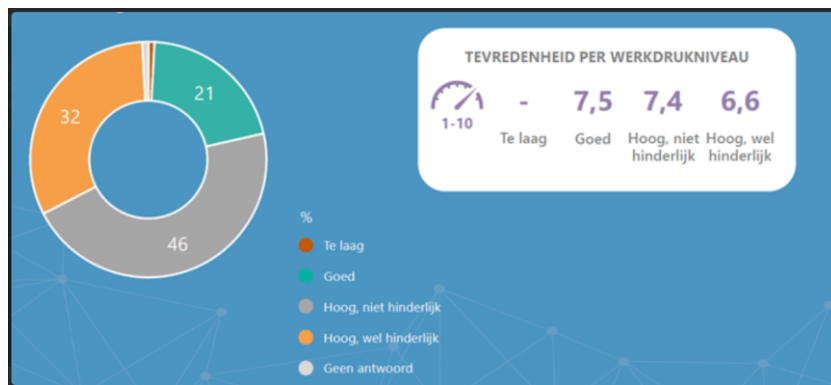
Ons bedrijfsopvangteam bestaat uit medewerkers die één op één opvang bieden aan collega's die een schokkende gebeurtenis hebben meegemaakt. Zij zijn hiervoor aanvullend opgeleid. De gesprekken die plaatsvinden, zijn vertrouwelijk en hebben als doel het voorkomen van verwerkingsproblematiek, die in het uiterste geval kan leiden tot een Post Traumatische Stress stoornis.

Veel medewerkers weten het bedrijfsopvangteam te vinden en veel medewerkers waarmee gesprekken zijn gevoerd, geven achteraf aan dat zij de gesprekken als waardevol ervaren hebben. De uitdaging waar het team voor staat is dat ze voldoende bij iedereen bekend zijn binnen de organisatie, zodat ze op het juiste moment ingezet kunnen worden. Het bedrijfsopvangteam zet zich er voor in dat het thema 'veiligheid' van de jeugdbeschermers structureel wordt besproken in teams en tijdens het inwerken. Tevens zet het team zich ook in voor duidelijke afspraken over het gebruiken van de risicokamer en alarmknop en over het veilig werken buiten kantoor en buiten kantoor tijd.

Hoge medewerkerstevredenheid

We zijn trots op de hoge medewerkerstevredenheid binnen onze organisatie. In het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek dat we in 2022 hebben uitgevoerd geven de medewerkers onze organisatie een 7,2 als rapportcijfer. Daarnaast zien we een grote toename van promotors van onze organisatie, namelijk 42%. Dit is fors meer dan in 2019 en hoger dan het landelijk gemiddelde bij de andere GI's. Ondanks de werkdruk en de zorgen die er zijn over het jeugdzorgstelsel, is het goed om te zien dat onze medewerkers bovengemiddeld tevreden zijn over onze organisatie.

Uit het onderzoek blijkt ook wederom dat de werkdruk onverminderd hoog is, waarbij 32% van onze medewerkers aangeeft hier hinder van te ondervinden.



Talent-ontwikkel-programma's gedragswetenschappers en teammanagers

We zetten graag in op talentontwikkeling; jeugdbeschermers die ambitie en potentie hebben om zich door te ontwikkelen kunnen opteren voor een plek binnen een van de talentontwikkelprogramma's. Hierin staat naast de competenties van het vak gedragswetenschapper of teammanager, ook persoonlijk leiderschap centraal. In 2022 zijn in totaal 3 groepen gestart.

Op deze wijze hopen we een goede toevoer van nieuwe gedragswetenschappers en teammanagers te realiseren en daarnaast draagt het bij aan behoud van medewerkers omdat ze binnen onze organisatie zich kunnen ontwikkelen.

FNV: werkonderbrekingen en minder huisbezoeken

De vakbond FNV heeft het afgelopen jaar medewerkers opgeroepen mee te doen aan werkonderbrekingen omdat zij samen met ons ook van mening zijn dat de caseload voor jeugdbeschermers te hoog is. Deze werkonderbrekingen richtten zich op het beperken van de telefonische bereikbaarheid van de jeugdbeschermers (met uitzondering van crisissituaties) en op het verminderen van de reistijd naar huisbezoeken. In 2023 werd hier nog aan toegevoegd dat de jeugdbeschermer niet meer naar zittingen zou gaan, maar enkel telefonisch bereikbaar is voor de kinderrechter.

Een deel van onze jeugdbeschermers heeft deelgenomen aan deze werkonderbrekingen. Een ander deel heeft er juist voor gekozen niet deel te nemen, omdat zij van mening zijn dat dit de gezinnen schaadt die hun ondersteuning juist zo hard nodig hebben. We zien dat de jeugdbeschermers hier in een spagaat zitten, omdat ze wel vinden dat verandering nodig is en derhalve de acties steunen, maar vanuit loyaliteit naar de gezinnen niet meedoen met de werkonderbrekingen.

FNV: convenant verlagen organisatie workload

Bij het schrijven van dit jaarverslag hebben alle GI's in 2023 een convenant gesloten met de FNV over het verlagen van de organisatie workload waardoor de hierboven beschreven werkonderbrekingen van de baan zijn. Hier zijn we tevreden over. Zo laten wij als GI's zien dat we alles doen wat in onze macht ligt om de werkdruk van de jeugdbeschermers te verlagen. De afbouw van de organisatie workload zal stapsgewijs gebeuren en geven wij vorm door het aannemen van meer collega's zoals (ondersteunend) jeugdbeschermers, extra gedragswetenschappers, mediators en dergelijke. Helaas is er nog geen sprake van positief nieuws rondom de toezeggingen van structurele financiële middelen vanuit de overheid om dit te bekostigen, maar we zijn optimistisch dat we in 2023 gaan komen tot een nieuw landelijk tarief. We zijn nu echter tevreden over het huidige convenant.

3.3 Financieel perspectief

Verlaging van de organisatie workload

In het jaarverslag over 2021 schreven we over de brandbrief die de gecertificeerde instellingen in november 2021 naar de Tweede Kamer hebben gestuurd over de zorgelijke situatie binnen de jeugdzorg. Schaarste in personeel en in passend zorgaanbod zorgt ervoor dat we niet de zorg kunnen leveren die de gezinnen verdienen. De brief was een noodkreet aan de politiek dat het noodzakelijk is om in te grijpen. Ook anderen zoals de Raad voor de Rechtspraak, de inspecties, de Jeugdautoriteit en wetenschappers hebben aan de bel getrokken over de alarmerende situatie.

Het afgelopen jaar is er op verschillende plekken veel aandacht geweest voor de jeugdzorg zoals in de Tweede Kamer, in de media en in onze regio overleggen. Het grootste knelpunt is dat het gemiddeld aantal gezinnen dat een jeugdbeschermer moet begeleiden veel te hoog is, met een ander woord ook de caseload genoemd. Voor deze te hoge caseload en werkdruk vragen ook de vakbonden al langere tijd aandacht.

We hebben het al eerder gehad over het rapport van Significant over de benodigde tijd per gezin voor de jeugdbeschermer. Significant wees in haar rapport op een tiental factoren die van invloed zijn op de benodigde tijd: complexe scheidingen in de jeugdbescherming, mondigheid en betrokkenheid van ouders, meer afstemming noodzakelijk en hogere administratieve last door het decentrale stelsel, wachtlijsten bij (jeugd)zorgaanbieders, personeelstekorten en verloop, veranderingen in de eigen organisatie, interne ondersteuning onder druk, doorontwikkeling van de visie op jeugdbescherming en de bredere maatschappelijke opgave, de juridisering van het werk en tot slot privacy.

In het tweede kwartaal van 2022 gaf het ministerie van Justitie & Veiligheid opdracht aan hetzelfde Significant om kwaliteitskader en prestatiebeschrijvingen te maken voor de jeugdbescherming (ondertoezichtstellingen en voogdijmaatregelen). Hieraan namen de volgende partijen deel: het ministerie van Justitie & Veiligheid, het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport, de Vereniging Nederlandse Gemeenten en een ruime vertegenwoordiging van de GI's. Op het moment van het opstellen van dit jaarverslag zijn beide rapporten nog niet formeel gepubliceerd.

Wij hebben ons er sterk voor gemaakt dat de benodigde tijd voor een ondertoezichtstelling en voogdijmaatregel omhoog gaat naar respectievelijk 102 uur en 78 uur per jaar. Daarnaast hebben wij gepleit voor erkenning van het complexe werk van een jeugdbeschermer door te pleiten voor een verlaging van de norm voor productieve uren naar 1.200 beschikbare productieve (cliëntgebonden) uren (was 1.279 uur volgens de oude VNG-norm). In 2023 zal dit onderzoek ook worden uitgevoerd voor de jeugdreclassering. Wij juichen de uitkomsten van deze rapporten van harte toe en spreken de hoop uit dat dit ons in de buurt zal brengen van de door ons gewenste caseloadnorm van 8 à 9 gezinnen per jeugdbeschermer.

In december 2022 stelde het ministerie van Justitie & Veiligheid een subsidie van € 10 miljoen beschikbaar voor het verlagen van de werkdruk. Hiervan was een bedrag van € 1,2 miljoen (afgerond) bestemd voor Jeugdbescherming west. Met deze subsidie zijn we in staat om extra medewerkers te werven en opleiding en training te bekostigen. We kiezen er nadrukkelijk voor om naast jeugdbeschermers ook andere functies te werven, zodat we meer multidisciplinair werken en daarbij recht doen aan wat de gezinnen van ons vragen. We zien steeds meer dat de gezinnen veel verschillen in problematiek en dat diverse vormen van expertise nodig is om hen de juiste begeleiding te bieden bijvoorbeeld een bemiddelaar die ondersteunt in gezinnen waar sprake is van complexe scheidingsproblematiek. We hebben hier in 2022 de eerste ervaringen mee opgedaan en gaan hier in 2023 mee verder. In maart 2023 is een tweede tranche van € 20 miljoen van deze subsidie beschikbaar

gekomen van het ministerie van Justitie & Veiligheid in samenwerking met de Vereniging Nederlandse Gemeenten ditmaal. Hiervan is een bedrag van € 2,1 miljoen voor Jeugdbescherming west beschikbaar. Daarnaast hebben wij ook een subsidie mogen aanvragen voor de financiering van trajecten van zij-instromers.

Daling van het aantal maatregelen

In 2022 hebben we een onderzoek laten uitvoeren naar de oorzaak van de daling van het aantal ondertoezichtstellingen en voogdijmaatregelen, met een focus op de instroom en uitstroom hiervan. In 2022 zagen we met name een daling in vijf van de zes regio's waarbij de daling het grootste was in de Haagse randgemeenten, Zuid-Holland Zuid en Zeeland. Daarentegen zagen we het aantal cliënten met jeugdreclassering in vier van de zes regio's juist toenemen. Dit laatste is in tegenstelling met de landelijke ontwikkeling die sinds 2019 juist een afname laat zien.

Het onderzoek van DSP (een onderzoeksbureau) laat zien dat een combinatie van oorzaken ten grondslag ligt aan de daling en dat het daardoor moeilijk is om te voorspellen hoe de instroom de komende jaren eruit zal zien. De belangrijkste conclusie uit het rapport is dat er anders wordt gekeken naar ondertoezichtstellingen. De maatschappelijke visie op de jeugdbescherming lijkt te zijn veranderd waardoor er kritischer wordt gekeken naar de toegevoegde waarde van een ondertoezichtstelling. Verder wordt in het rapport geconstateerd dat het negatieve imago van de jeugdbescherming in de (social) media leidt tot minder vertrouwen in de gecertificeerde instellingen. Deze factoren zorgen ervoor dat minder gezinnen vanuit het voorveld (jeugdhulpteams en Veilig Thuis) terecht komen bij ons. Wachtlijsten en personeelskrapte in de hele sector spelen hier ook bij een rol. Daarnaast zien we dat we intern sneller de maatregelen afsluiten. We werken hierin meer methodisch en stellen ons eerder de vraag wanneer het 'goed genoeg' is.

Waar we bij de ondertoezichtstellingen en voogdijmaatregelen een daling van de instroom zien (hoewel die eind 2022 wel tot stilstand is gekomen), zien we dit niet bij de jeugdreclassering. De belangrijkste reden hiervoor is dat met name in de grote steden de politie en het Openbaar Ministerie veel aandacht heeft voor toenemend (messen)geweld onder jeugdigen. Hierbij spelen ook bendes en drillraps een rol. Dit zorgt voor een grotere instroom.

3.4 Leer- en groeiperspectief

Alle bovenstaande punten zorgen ervoor dat we al langer aangeven dat noodzakelijke veranderingen in de jeugdzorg nodig zijn. De afgelopen jaren hebben te veel in het teken gestaan van de organisaties met hun eigen mandaten, financieringsstromen en belangen in plaats van dat het om de gezinnen draait. Het huidige systeem zorgt ervoor dat het ingewikkeld is om tijdig passende en integrale hulp te bieden.

Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming

Het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming is één van de oplossingen en gaat uit van vijf pijlers: gezinsgericht, eenvoud, rechtsbescherming, transparant en lerend. De stip aan de horizon is dat eind 2024 de eerste wetsvoorstellen worden ingebracht om ervoor te zorgen in alle regio's Regionale Veiligheidsteams worden opgericht waarin in ieder geval de Raad voor de Kinderbescherming, Veilig Thuis en de Gecertificeerde Instellingen participeren. De komende periode zal in proeftuinen geëxperimenteerd worden hoe dit op een goede manier uit te voeren. We vinden het waardevol dat een nieuwe inrichting eerst beproefd gaat worden. Tegelijkertijd maken we ons wel zorgen of er zonder experimenteerwetgeving voldoende ruimte is om te experimenteren en of we nog voldoende

focus kunnen houden op domeinoverstijgend werken. Hiermee bedoelen we dat als gezinnen expertise nodig hebben op jeugdstrafrecht, volwassenGGZ en/of bestaanszekerheid dat dit ook mogelijk is. Kortom; 2023 wordt een spannend jaar waarin steeds meer duidelijk gaat worden hoe de precieze uitwerking van het toekomstscenario eruit gaat zien.

Proeftuin Ieder1 (voorheen Vaart in Veiligheid)

Ieder1 is één van de elf landelijke proeftuinen. Vanaf eind maart heeft het proeftuinteam geëxperimenteerd met een werkwijze waarin duo's uit de vrijwillige hulpverlening en het gedwongen kader samen met gezinnen aan de slag zijn gegaan. Er ontstond onduidelijkheid over de rollen en het mandaat van de verschillende professionals om hun expertise in te zetten binnen de geldende wettelijke kaders. Er is geleerd van de eerste ervaringen en in oktober 2022 is gekozen voor een andere opzet van de proeftuin. In het aangepaste plan wordt uitgegaan van twee teams: een lokaal team en een veiligheidsteam die volgens één visie, één plan en één werkwijze hebben. Beiden teams hebben elk hun eigen ontwikkelingsopdracht en stapsgewijs wordt er steeds verder gewerkt aan de ideale situatie. Uiteindelijke doel is te komen tot één klantroute van de eerste vraag van het gezin tot aan een maatregel en het afschalen daarvan waarbinnen de veiligheid en de ontwikkeling van het kind als die van de gezinsleden centraal staan.

Proeftuin Den Haag, Delft en Westland

Het afgelopen jaar hebben we in samenwerking met de gemeenten Den Haag, Delft en Westland, de lokale teams, de Raad voor de Kinderbescherming, William Schrikker Stichting, Veilig Thuis, Stichting Perspektief en Impegno gewerkt aan een plan om ook in deze drie gemeenten ons voor te bereiden op het toekomstscenario zodat we perspectief bieden voor de gezinnen en voor de medewerkers. Het plan richt zich op het sterker inzetten van een vroegtijdige, integrale en verklarende analyse waardoor samen met het gezin en het netwerk onderzocht wordt wat er nodig is om de veiligheid te vergroten en te borgen.

Daarnaast participeren we in verschillende andere initiatieven die zich richten op het versterken van de samenwerking en het vergroten van de expertise op veiligheid in het voorveld:

- Beter Samenspel (H10);
- Veilig Opgroeien is Teamwerk (ZHZ);
- Samen Werken aan Veiligheid (Noord);
- Team Veilig Opgroeien (Midden).

Succeservaringen uit de pilots

Werkwijze	Inhoud
Beter Samenspel (H10)	• Het gezin heeft het gevoel dat er met hen wordt gesproken (ipv over hen) • Sprake van een meer objectieve beoordeling • Professionals die samenwerken op basis van één duidelijk en gefaseerd plan • Professionals die vruchten plukken van het wederzijds gebruik maken van elkaars expertise • Schonere en warmere overdracht
Veilig Opgroeien is Teamwerk (ZHZ)	• Het verschillende rollen en taken verbindt • De jeugdprofessional uit het lokale veld de verbinding kan behouden met de jeugdige en het gezin • Het helpt bij het ontwikkelen van een gezamenlijke "taal" en schuring in de samenwerking verdieping brengt
Samen werken aan Veiligheid (N)	• Betere positionering Jeugdteam medewerker naar gezin • Completer inzicht in patronen • Meer zicht op hulpverleningsaanbod door bundeling kennis en netwerk GI en Jeugdteam • Hulp wordt eerder ingezet
Team Veilig Opgroeien (Midden)	• Lokale teams profiteren van advies en consultfunctie JBw • Mee op huisbezoek wordt als steunend ervaren
Vaart in Veiligheid (Zeeland)	• Samenwerking tussen de verschillende partners werkt door het samen optrekken • In het abstractere ver weg gelegen doel kan iedereen zich vinden • Vaart in Veiligheid is één van de zes landelijke proeftuinen

Kennis vanuit volwassen GGZ integreren

Omdat we in de praktijk merken dat veel van de problematiek in de gezinnen samenhangt met problematiek bij ouders (trauma en/of psychopathologie) hebben we afgelopen jaar onderzocht hoe we kennis vanuit de volwassen GGZ meer kunnen integreren binnen ons werk. In pilots wordt hiermee geëxperimenteerd (verslavingszorg bij het Crisisinterventieteam, vGGZ bij JB teams) en onderzocht wat de effectiviteit hiervan is. In 2023 willen wij ons hier verder in ontwikkelen en onderzoeken we onder andere de mogelijkheid om een gedragswetenschapper toe te voegen aan de vakgroep vanuit deze expertise.

De uitdaging blijft om in alle gemeenten en regio's éénzelfde taal te spreken en dat iedereen voldoende tijd en ruimte heeft om met elkaar te investeren in de samenwerking en écht om het gezin heen te staan.

Een eigen opleidingsafdeling: JBweet

In 2022 hebben een eigen opleidingsafdeling ontwikkeld en ingericht die we JBweet zijn gaan noemen. JBweet wil onze medewerkers inspireren, stimuleren en faciliteren om te leren en ontwikkelen, zodat zij de juiste kennis en kunde opdoen en zich vervolgens ook kunnen specialiseren.

De bestaande trainingen zijn doorontwikkeld naar onze eigen wensen en om JBweet vorm te geven zijn er een aantal trainers en een planner aangenomen. De samenwerking die er met de Akademie is ten aanzien van de (doorontwikkeling van) onze FFP-methodiek geven we opnieuw vorm.

Ook heeft het leermanagement een nieuw uiterlijk gekregen waardoor het voor medewerkers een stuk gebruiksvriendelijker is. Er is nog veel te ontwikkelen maar er is een hele mooie start gemaakt waar we als organisatie trots op zijn!

Veilig omgaan met gevoelige informatie

Binnen Jeugdbescherming west werken we veel met gevoelige informatie. Daar willen we zorgvuldig mee omgaan. We hebben in 2021 het NEN7510-certificaat behaald. De norm NEN 7510 is toegesneden op informatiebeveiliging binnen de gezondheidszorg. Het proces van certificering heeft ons veel geleerd op het gebied van informatiebeveiliging. Daarom zijn we gestart in 2022 met het programma Gegevensopslag. Het programma loopt door tot 2024 en heeft als doel dat iedere medewerker zich ervan bewust is dat hij/zij met gevoelige informatie werkt en weet hoe deze informatie te delen, op te slaan en te archiveren. We zijn gestart met een analysefase waarin we hebben onderzocht hoe we omgaan met archief, wat tot ons dossier behoort en wat onze cliënten belangrijk vinden om terug te vinden in hun dossier en waar slaan we onze gegevens op. Vanuit de analyse hebben we drie deelprojecten geformuleerd; dossier, archief en informatiebeheer.

Onze bijdrage aan duurzaamheid

Behalve dat er landelijk veel gesproken werd over de jeugdzorg, is er ook veel gesproken over het klimaat. We willen graag ons steentje bijdragen om ervoor te zorgen dat we zo min mogelijk CO2 uitstoten.

Als Jeugdbescherming west komen wij het thema van CO-2 reductie vooral tegen bij onze eigen huisvesting en ons eigen vervoer. Ten aanzien van de panden die wij als hoofdverhuurder huren of in eigendom hebben is er sprake van de volgende energielabels:

Pand	Huur/ eigendom	Huidig Energielabel	Energiebesparende maatregelen door eigenaar
Neherkade 3054, Den Haag	Huur	F/G afwachting nieuw label	Verlichting LED, CV-ketels zijn vervangen en warmtepompen zijn geplaatst
Croesinckplein 24, Zoetermeer	Huur	B	
Schuttersveld 32, Leiden	Huur	B	
Crabethpark 24, Gouda (tot april 2023)	Huur	G	In april 2023 zijn we naar een ander pand verhuisd (zie hieronder)
Antwerpseweg 3, Gouda (vanaf april 2023)	Huur	A	
Johan de Wittstraat 40b, Dordrecht	Huur	A	
Roozenburglaan 89, Middelburg	Eigendom	G	Geen. Proces verkoop en verhuizing is gestart om in 2024 te realiseren

Figuur 4 Overzicht energie-labels van onze panden

Ten aanzien van het pand in Middelburg hebben we besloten dit pand te verkopen en elders te gaan huren. De reden hiervoor is dat dit pand energielabel G heeft en alleen tegen (te) hoge kosten is te verduurzamen naar het minimaal vereiste energielabel C. Dit pand is met toestemming van de Zeeuwse gemeenten eigendom gebleven van Jeugdbescherming west na de bestuurlijke fusie per 1 juli 2021.

Verminderen uitstoot in vervoersbewegingen

Ten aanzien van de duurzaamheid en vitaliteit stimuleren we als organisatie via onze eigen mobiliteitsbeleid om duurzaam vervoer toe te passen. Ook stimuleren we nadrukkelijk het tijd- en plaats-onafhankelijk werken en faciliteren we het thuiswerken door het aanbieden van adequate ICT-apparatuur en faciliteiten voor het inrichten van een goede thuiswerkplek. Ook ontvangen medewerkers thuiswerkvergoedingen voor de dagen dat zij thuiswerken conform de NIBUD-norm.

We stimuleren nadrukkelijk het gebruik van openbaar vervoer (pilot 1^{ste} klasreizen gestart in 2023), fietsgebruik en deel-auto's op locatie. In het afgelopen jaar hebben wij ruim 1,2 miljoen aan kilometers vergoed aan dienstreizen 2021: 1,1 miljoen) en door alle vormen van niet-gebruik maken van auto ook CO2 bespaard. Vanaf het jaar 2023 zullen we deze CO2 besparing ook kwantificeren in het jaarverslag. In totaal hebben ruim 60 medewerkers nu een fiscaal voordelige fietsregeling afgesloten afgelopen drie jaar. Deze besparing wordt op persoonsniveau bijgehouden en onze mobility-concept app.

Duurzame inzetbaarheid persoon

We geven via allerlei initiatieven inhoud en vorm aan duurzame inzetbaarheid:

- Via een samenwerkingsverband met Middin wordt ons bedrijfsrestaurant op de Neherkade in Den Haag bemand door een groep van enthousiaste medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- Door samenwerking met onze interne bedrijfsarts en externe serviceproviders zijn we in staat om nagenoeg al onze medewerkers in de eigen werkomgeving te laten re-integreren. Daarmee bereiken we een maximale ondersteuning in herstelproces en houden we zicht op de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers;
- In het kader van de hoge inflatie en energiekosten hebben we het afgelopen jaar extra ondersteuning geboden om medewerkers in financiële problemen te helpen.

Duurzaam inkoop van materialen etc.

Ten aanzien van het inkoop en verbruik van duurzame en milieubesparende maatregelen hebben wij ingezet op:

- Een hoge mate van digitaal werken om het papier- en inktverbruik tegen te gaan. Zo staan de instellingen van de printer standaard op dubbelzijdig printen en op zwart/wit. Het project Gegevensopslag (inclusief digitaal delen en opslaan van documenten) geeft een nieuw impuls om meer digitaal te doen. Hiermee besparen we verder op het gebruik van copiers en papier;
- Het gebruikmaken van (waar mogelijk) lokale leveranciers waardoor reisafstanden geminimaliseerd worden;
- Proberen de aflevermomenten van onze leveranciers te verkleinen, o.a. door bestelmomenten terug te brengen en afleveringen niet de volgende dag te verlangen;
- Meubilair bestellen van, waar mogelijk, gerecycled materiaal (cradle-to-cradle);
- ICT-apparatuur die we zelf niet meer gebruiken, aan te bieden bij een bedrijf dat deze milieuvriendelijk en professioneel verwerkt. De restwaarde die zij genereren wordt gedoneerd aan een goed doel (o.a. Kika, Cliniclowns, Unicef);
- Het kerstpakket en sinterklaaspresentje voor medewerkers zijn ingekocht bij onderneming die duurzaam bijdragen aan de werkgelegenheid en de maatschappij.

Op Koers! 2022-2025

Iedere drie jaar beschrijft de RvB de richting die zij met de organisatie op willen gaan. In 2022 hebben zij Op Koers! 2023-2025 opgesteld. Hierin staan de ambities voor de komende drie jaar. Het opstellen daarvan zorgt voor een extra moment van reflectie waarin we kijken wat we bereikt hebben en wat we kunnen verbeteren om vanuit daar de koers voor de komende jaren te formuleren. Het fundament van Op Koers! ligt in onze werkwijze en de principes die de basis blijven van de uitvoer van ons werk. Op Koers! gaat echter ook uit van de veranderingen en innovaties die noodzakelijk zijn om de kwaliteit in de sector te behouden. We hebben de overtuiging dat deze innovaties en blijvend leren essentieel is om aan onze missie te blijven voldoen. Daarmee bereiden we ons voor op landelijke ontwikkelingen zoals het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming.

De ambities uit OpKoers! zijn:

1. Een **cliënt sensitieve organisatie** zijn. Dat betekent dat we het verbinden en motiveren met onze gezinnen nog meer willen internaliseren. We zijn ons bewust van onze positie en streven gelijkwaardigheid na. Hier hoort ook bij dat we meer willen leren van de cliëntervaringen;

2. **Samenwerken in het netwerk vanuit expertise rondom het gezin.** We willen ons bescheiden opstellen. Het draait niet om de organisaties, maar met elkaar doen wat voor het gezin helpend is. Dus gezamenlijk met de GGZ, de partners die gaan over bestaanszekerheid en met de jeugdreclasseringspartners. Door meerdere expertises kunnen we ook een gezamenlijke (verklarende) analyse maken;
3. Van **herstel naar stabiliteit naar innovatie.** Dit houdt in dat we de methodiek gaan versterken en verdiepen. Dit doen we ook door verschillende functies aan ons te verbinden (functiedifferentiatie) waardoor we onze expertise vergroten (ook op onderwerpen zoals complexe scheiding, extremisme, drillraps etcetera);
4. Leren van **onderzoek, wetenschap en data.** Zoals we bij het organogram al schreven hebben we een onderzoeksteam opgericht die zich bezig houdt met leren van onderzoek en de vertaling maakt naar de praktijk.
5. Van **wantrouwen naar vertrouwen met de juiste prioriteit.** We willen een bijdrage leveren aan maatschappelijke ontwikkelingen en sensitief zijn naar de maatschappij, zodat het vertrouwen van de maatschappij in ons groter wordt.

4. Uitgelicht; het werkveld in 2022

In dit hoofdstuk duiken we de diepte in op een aantal onderwerpen, waaronder de instroom en uitstroom van maatregelen en van medewerkers en twee onderdelen van onze organisatie, te weten het Expertiseteam Complexe Zorg en het Crisisinterventieteam. Deze laatstgenoemde bestond in 2022 vijftientig jaar. Dat is iets om stil bij te staan. Ook in 2022 waren zij van belang voor de kinderen die acuut onveilig waren. Het Crisisinterventieteam had een druk jaar met hun activiteiten op het gebied van crisisinterventies en huisverboden. Ook het Expertiseteam Complexe Zorg was in 2022 onmisbaar om te zorgen voor doorbraken voor de jeugdigen die nu niet de juiste zorg ontvangen. Dit doen we sinds afgelopen jaar ook in de regio Holland Rijnland waar we het Regionale Expertteam hebben opgezet. Hierdoor leren we intern en extern steeds meer van elkaar over wat er nu werkt in het voor elkaar krijgen van passende zorg.

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 en 2022 weergegeven:

	2022			2021			
	Aantal op 31-12-2022	Instroom aantal	Uitstroom aantal	Aantal op 31-12-2021	Inbreng Zeeland 1-7-2021	Instroom aantal	Uitstroom aantal
Preventief	153	+331	-398	220	+14	+436	-510
OTS<1 jaar	779	+863	-1.068	984	+122	+971	-864
OTS>1 jaar	1.435	+828	-899	1.506	+236	+660	-669
Voogdij	679	+287	-345	737	+150	+248	-284
JR-basis	586	+431	-394	549	+78	+382	-419
Samenloop	64	+83	-87	68	+6	+84	-75
Overige producten	29	+80	-81	30	-	+62	-67
Totaal	3.725	+2.903	-3.272	4.094	+606	+2.843	-2.888

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

Verheugd constateren wij dat het aantal kinderen en hun gezinnen dat wij in 2022 onder onze hoede hebben gehad is gedaald met 369. De daling was dusdanig opvallend dat we het onderzoeksbureau DSP hebben gevraagd de achterliggende oorzaken te duiden.

4.2 Ontwikkelingen medewerkers

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

In aantallen (incl. inhuur, excl. stagiaires)	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal medewerkers in het jaar	613	592	593	730	701
Instroom	86	105	92	138	101
Uitstroom	132	100	87	153	97

Tabel 3 In- en uitstroom van medewerkers

Het aantal medewerkers in het jaar laat in 2021 een sterke stijging zien als gevolg van de bestuurlijke fusie tussen Jeugdbescherming west en Zeeland. In 2022 daalt het aantal medewerkers als gevolg van de daling van het aantal maatregelen.

Ook In de aantallen instroom en uitstroom voor 2021 is het effect van de bestuurlijke fusie waarneembaar, onder bij de uitstroom meer als gevolg van boventalligheid van personeel. In 2022 blijft de uitstroom van de medewerkers hoog. Uit onze exit-analyses blijkt dat de voornaamste oorzaken hiervan liggen in de hoge werkdruk en het negatieve imago van de branche.

Welke taken voeren onze medewerkers uit?

Logischerwijs zijn de meeste medewerkers direct verbonden aan cliënten, namelijk 83% (in 2021 lag dit op 86%). Zeventien procent van de medewerkers zijn bij ons werkzaam en werken niet direct cliënt gebonden (in 2021 was dit 14%). Dit zijn bijvoorbeeld medewerkers op de financiële administratie, facilitair en de HR medewerkers. Het aandeel niet-cliëntgebonden medewerkers is afgelopen jaar iets gestegen ten opzichte van een jaar eerder. In 2023 verwachten wij dat dit aandeel weer zal gaan dalen.

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	2019	2020	2021 (excl. Zeeland)	2022 (incl. Zeeland)	2023 (begroot)
Aard van de activiteit					
JB/JR-teams	325	329	332	390	372
Crisisinterventie team(s)	40	39	40	41	43
Expertiseteam complexe zorg	11	13	12	12	15
Projecten/ detachering	2	-	-		-
Beleid en bedrijfsvoering, inclusief huisvesting	62	66	74	84	87
Totaal	440	447	458	527	517

Tabel 4 Aantal fte's per activiteit

Verzuim

We zagen het verzuim in het afgelopen jaar licht stijgen. Vooral de toename van het langdurig verzuim vraagt om aandacht. Hiervoor zijn diverse oorzaken, zoals de opleving van corona aan het begin van het jaar (Omikron-variant), de terugkeer van griepgolven in het najaar en ook post-corona effecten.

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%
2022 (incl. Zeeland)	0,6%	0,4%	3,8%	0,7%	5,8%

Tabel 5 Verzuimpercentage exclusief zwangerschap

4.3 Crisis Interventie Team Haaglanden

In 2022 bestond het crisisinterventieteam 25 jaar waarin zij voor ontzettend veel gezinnen het verschil hebben kunnen maken. Het afgelopen jaar was – helaas – ook een druk jaar waarin het aantal crisisinterventies hoger was dan van tevoren begroot (+ 2%). Nog opvallender was de stijging van het aantal huisverboden (15% meer dan begroot). Om te zorgen dat we bij alle gezinnen betrokken kunnen zijn, hebben we een aantal vacatures gehad die probleemloos met ervaren medewerkers zijn ingevuld. In het algemeen was het verloop van de medewerkers laag en daalde het ziekteverzuim eind 2022 naar onder de 3%.

Terugkijkend over 2022 zien en ervaren we allereerst dat bij onze belangrijkste netwerkpartners (zorgaanbieders, lokale jeugdhulpteams, Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en andere gecertificeerde instellingen) er in toenemende mate problemen zijn met personeelstekorten en wachtlijsten. Ten tweede zien we dat het toenemende wapenbezit- én gebruik onder kinderen en jongeren in onze regio een snel toenemende zorg aan het worden is. Als derde hadden we verwacht een hoge instroom van Oekraïense vluchtelingen (vooral moeders en kinderen) in onze regio, maar zij hebben vooralsnog geen beroep hoeven doen op het crisisinterventieteam. Wij anticiperen in kennis en opbouw sociale kaart wel op verwachte instroom vanuit deze groep. Voor het jaarverslag van het Crisisinterventieteam klik [hier](#).

Voor de komende periode zien we de volgende uitdagingen:

- Het gaan verhouden tot de nieuwe jeugdzorgstructuur met meerdere samenwerkingsconsortia van zorgaanbieders in Den Haag waarin ook de CJG's worden ondergebracht;
- De gunning voor uitvoering Crisisinterventieteam in de H10 loopt in 2023 af. Er moet dit jaar daarom gewerkt worden aan een nieuw contract voor de periode 2024 en verder;

En tot slot is de vraag hoe de rol van het Crisisinterventieteam eruit gaat zien in het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Dit vergt het komende jaar nader onderzoek.

4.4 Expertiseteam Complexe Zorg

Het Expertiseteam Complexe Zorg heeft in 2022 een mooie kwaliteitsslag gemaakt door te gaan voor een onafhankelijke ISO-certificering. In dit traject hebben we kritisch gereflecteerd op alle onze processen, hebben we ze ook beschreven en waar nodig of wenselijk doelen gesteld voor ontwikkeling. We hebben de interne en externe audits met goed gevolg doorlopen en zijn trots op ons aanstaande ISO-certificering.

Maar er is nog veel meer om trots op te zijn. We hebben in Holland Rijnland het Regionale Expertteam mogen opzetten. Een mooie nieuwe uitdaging waardoor we in 2023 in drie jeugdhulpregio's deze opdracht mogen uitvoeren. Daarnaast zijn we via het Bovenregionaal Expertisenetwerk verbonden met de regionale Expertteams van Zuid Holland Zuid en Rotterdam-Rijnmond. Deze samenwerking maakt dat we steeds meer leren van elkaar en van mogelijkheden voor het organiseren van hulp voor de meest kwetsbare gezinnen over de grenzen van de jeugdregio heen.

Onze gedragswetenschappers zijn geschoold in, en werken met de Verklarende Analyse en hebben ook een opleiding handelingsgerichte diagnostiek met goed gevolg afgerond. We hebben de samenwerking met Caribisch Nederland verdiept en dragen bij aan de afbouw van de Jeugdzorg Plus en de opbouw van alternatieven.

Bij het Expertiseteam Complexe Zorg wordt de krapte op arbeidsmarkt gevoeld als het gaat om beschikbaarheid van (hoog)specialistische hulp en maatwerk. De meest kwetsbare gezinnen vergen geëquipeerd en ervaren hulpverleners die niet altijd (tijdig) beschikbaar zijn waardoor maatwerk

moeilijker te organiseren is en/of langer duurt en het risico op escalatie van de problematiek op de loer ligt. Het Expertiseteam Complexe Zorg zoekt steeds naar de best passende trajecten en is in goede samenwerking met zorgaanbieders om hiertoe te komen.

5. Financiën

Hieronder is de resultatenrekening van de Jeugdbescherming west groep beknopt weergegeven, waarbij voor 2023 de begroting is opgenomen:

In € 1.000	2021		2022		2023 begroot	
	€	%	€	%	€	%
Opbrengsten	49.876	100,0	54.889	100,0	55.384	100,0
Totale opbrengsten	49.876	100,0	54.889	100,0	55.384	100,0
Personeelskosten	39.047	79,6	42.878	78,1	44.012	79,5
Afschrijvingskosten	1.015	2,0	1.594	2,9	622	1,1
Activiteiten en cliënten	1.042	2,1	1.115	2,0	1.011	1,8
Overige bedrijfskosten	7.830	15,7	8.719	15,9	9.574	17,2
Totale kosten	48.934	99,4	54.306	98,9	55.219	99,6
Resultaat	+942	+0,6	583	+1,1	+165	+0,3

Tabel 7 Geconsolideerde resultatenrekening 2022

Onderstaand is de geconsolideerde balans per 31 december 2022 van de Jeugdbescherming west groep beknopt weergegeven:

In € 1.000	31-12-2021		31-12-2022	
	€	%	€	%
Vaste activa	3.780	24,1	2.429	15,5
Vorderingen (vlottende activa)	2.125	13,6	3.134	20,0
Liquide middelen	9.661	61,7	10.086	64,4
Totaal activa	15.656	100,0	15.649	100,0
Eigen vermogen	2.555	16,3	3.112	19,9
Voorzieningen	1.578	10,1	569	3,6
Langlopende schulden	673	4,3	628	4,0
Kortlopende schulden	10.850	69,3	11.340	72,5
Totale kosten	15.656	100,0	15.649	100,0
Kencijfers				
Weerstandsvermogen		-1.225		+683
Weerstandsvermogen – ratio		-2,6%		+1,2%
Liquiditeitsratio		1,09		1,17
Solvabiliteitsratio		16,3%		19,9%

Tabel 8 Geconsolideerde balans per 31 december 2022

Zoals in bovenstaande tabellen zichtbaar is, kunnen we mede door de 2% opslag in het tarief voor uitvoer van de wettelijke maatregelen voorzichtig (weerstands)vermogen opbouwen en de werkkapitaalfinanciering terugbetalen.

6. Goed bestuur

Het is belangrijk om constant te reflecteren op onze organisatie. Daar helpen diverse gremia ons mee. Zo adviseert de cliëntenraad de organisatie over diverse vraagstukken. Zie ook de publieksversie voor een bericht van de cliëntenraad. Ook de ondernemingsraad staat de organisatie bij met raad. Voor zowel de cliënten als de medewerkers hebben we een aantal waarborgen ingebouwd om onafhankelijk en waar nodig anoniem de organisatie aan te spreken op haar handelen. Het zorgdragen van goed bestuur en toezicht zorgt voor verbetering van de kwaliteit en dat merken onze gezinnen. Hierbij volgen we de Governancecode Zorg inclusief 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. Hieronder lichten we de belangrijkste onderdelen van deze principes uit.

6.1 Cliëntenraad

Wij hechten veel waarde aan de mening van ouders en jongeren en hebben daarom een cliëntenraad. Deze bestaat uit ouders en (voormalig) jeugdigen die de organisatie vanuit hun eigen ervaring adviseren. Samen met de cliëntenraad willen we de betrokkenheid van cliënten versterken en de hulp aan cliënten verbeteren.

De activiteiten van de cliëntenraad wordt steeds groter en krijgt steeds meer vorm. In 2022 zijn er al in twee regio's cliëntenvertegenwoordigers actief. Er zijn (nog) geen jongeren lid van de cliëntenraad. Er zijn wel jongeren in contact met de cliëntambassadeur die op thema benaderd worden. Jongeren willen ook bijdragen aan verbetering, maar vaak niet in de 'vaste' vorm van een cliëntenraad. Daarom is er nu gekozen voor een jongerenpanel dat geconsulteerd kan worden.

De cliëntenraad is altijd op zoek naar nieuwe leden, wil je deelnemen of wil je meer informatie over de cliëntenraad, stuur dan een e-mail naar: clienntenraad@jeugdbeschermingwest.nl. De cliëntenraad is bereikbaar op telefoonnummer 06 – 11619569. De telefoon rouleert onder de leden.

6.2 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 11 zetels, naar evenredigheid verdeeld over de vier stichtingen. Voor de OR stond 2022 in het teken van een nieuwe start. In het kader van de integratie met de jeugdbescherming in Zeeland waren er eind 2021 OR-verkiezingen uitgezet. Per 1 januari 2022 is de OR een nieuwe zittingstermijn ingegaan met vier kiesgroepen en een nieuwe bezetting. Daarnaast kon de OR met het vervallen van de coronamaatregelen weer als voorheen fysiek bijeen komen en de jaarlijkse OR-trainingen plannen. Tijdens de trainingsdagen zijn thema's voorbij gekomen als het herpositioneren van de OR; hernieuwen van de werkafspraken; het bepalen van speerpunten en het contact met de Raad van Bestuur en de achterban.

In de overleggen met de Raad van Bestuur is er veelvuldig stilgestaan bij het verloop van de integratie en ook het actualiseren van het functieboek heeft veelvuldig op de agenda gestaan. Daarnaast heeft het thema werkdruk de nodige aandacht gehad, mede ook in combinatie met de cao-onderhandelingen. In vervolg op de cao-afspraken is het interne document “minder werkdruk, meer werkplezier” geactualiseerd.

In formele zin is met de Raad van Bestuur gesproken over de volgende advies- en instemmingsaanvragen (in alfabetische volgorde):

- Arbobeleid;
- Gedragscode;
- HR formulier;
- Implementatie Klachtenbeleid JBwest in Zeeland;
- Onregelmatigheidsdiensten;
- Preventiemedewerkers JBwest;
- RI&E Den Haag, Dordrecht, Leiden en Middelburg;
- Spaarurenregeling;
- Stagebeleid;
- Statutenwijziging;
- Vertrouwenspersoon JBwest Zeeland;
- Vervoersregeling (verwerken cao afspraken)
- WKR (Werkkostenregeling)

De OR heeft 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 gewenst 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 2022 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 2022 heeft De Nationale Vertrouwenspersoon gedurende het gehele jaar vijf meldingen in behandeling gehad (2021: zes meldingen). De meldingen hadden voornamelijk te maken met onvrede en onveiligheid in de samenwerking. De vertrouwenspersoon heeft in overleg met de melder gezocht naar oplossingen.

[Klokkenluidersregeling](#)

Jeugdbescherming west beschikt over een klokkenluidersregeling. In 2022 zijn er geen meldingen gedaan in het kader van deze regeling.

6.3 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 en in 2022 is een kleine aanpassing gemaakt in verband met de vereisten behorende bij de ANBI status. 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 aanname 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 in 2021 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.

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

- reguliere Raad van Toezicht vergaderingen (5x)
- beleidsdag (1x)
- commissievergadering remuneratie (2x), auditcommissie kwaliteit en veiligheid (5x) en auditcommissie financiën (5x)
- artikel 24-vergadering met de ondernemingsraad (1x)
- werkbezoeken op verschillende locaties met verschillende afdelingen (2x)
- 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 2022 waren:

- Goedkeuring van de begroting 2023 en jaarrekeningen 2021 (in bijzijn van accountant)
- Tussentijdse monitoring van resultaatontwikkeling en liquiditeitspositie
- Voortgang van het jaarplan, de managementrapportages waaronder verzuim en CIK-rapportages
- Klachtenprocedures en meldingen Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
- Vitaliteits- en opleidingsbeleid
- Risicomanagementrapportages
- De crisis in de jeugdbescherming, de brandbrief en de opvolging daarop
- Het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming

Alle leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg en hebben de beschikking over een 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, de heer Hans Wiebes, heeft zitting in het bestuur van Pro Juventute steunstichting 's-Gravenhage. De leden Raad van Toezicht in 2022 vindt u in de volgende tabel.

Naam	Functie Raad van Toezicht	Functie	Nevenactiviteiten	Datum aftreden
Dr. M. Schoenmaker	Voorzitter, Lid remuneratiecommissie	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 2027
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 Raad van Toezicht Centrum 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
drs. J.J.T. van Leijden EMIA	Lid auditcommissie financiën	Directeur Financiën en organisatie Krijn Verwijs Yerseke B.V.	Penningmeester Stichting Vrienden Hospice, Vlissingen Lid Screeningscommissie Innogo!, Vlissingen Penningmeester Rotaryclub Vlissingen.	1 juli 2025

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding van 65% 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 2022 vindt u in onderstaande tabel. Beide leden van de Raad van Bestuur zijn geaccrediteerd als zorgbestuurder en opgenomen in het register van het NVZD (Vereniging van bestuurders in de zorg).

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

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 € 5.134 (2021: € 1.905) gedeclareerd en het lid van de Raad van Bestuur heeft € 4.610 (2021: € 3.241) gedeclareerd. Omdat de kosten voor meer dan 80% uit reiskosten met OV en eigen vervoer bestaan zijn ze na de lockdown periode in 2021 nu weer gestegen. Kosten voor accreditatie en intervisie via de NVDZ worden net zoals bij alle medewerkers beschouwd als faciliteiten die de organisatie wenst te ondersteunen.

6.4 Risicobeheersing en toekomstige resultaatontwikkeling

Belangrijkste risico's

In ons risicomodel worden de belangrijkste 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 onze 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 het benutten van kansen.

De focus heeft in 2022 met name gelegen op het risico ten aanzien van passend zorgaanbod, het risico op wachtlijsten als gevolg van formatietekorten en het imago-risico waardoor medewerkers niet meer voor de sector willen werken. Met al onze maatregelen hebben wij het risico op wachtlijsten weten te beheersen. Dit geldt niet voor de andere twee risico's, die voornamelijk vanuit de buitenwereld naar binnen komen. We doen wat we kunnen en wat binnen onze mogelijkheden ligt, maar helaas is dat niet altijd toereikend.

Toekomstige resultaatontwikkeling

In december 2022 heeft de Raad van Toezicht de begroting voor het jaar 2023 goedgekeurd. Deze begroting omvat de financiële cijfers van onze vier stichtingen: Beleid & Bedrijfsvoering, Haaglanden, Zuid-Holland en Zeeland voor het gehele jaar.

Hieronder vindt u een samenvatting van deze begroting.

In € 1.000,-	2023 €	%
Baten	55.384	100,0
Totale opbrengsten	55.384	100,0
Personeelskosten	44.012	79,5
Afschrijvingen	622	1,1
Kosten activiteiten en cliënten	1.011	1,8
Overige bedrijfskosten	9.574	17,2
Totale kosten	55.219	99,6
Resultaat	+165	+0,3

Tabel 9 Samenvatting van de begroting 2023

6.5 Remuneratierapportage

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

Het jaarverslag is op 25 mei 2023 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

	2022			2021		
HL	Aantal op 31-12-2022	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten
Preventief/ product 2B	56	154	185	87	228	256
OTS < 1	317	348	429	398	442	331
OTS > 1	520	339	308	489	247	300
Voogdij	232	83	78	227	72	91
JR-basis	314	234	202	282	231	272
Samenloop	31	40	41	32	43	38
Overige producten	15	53	59	21	46	48

	2022			2021		
ZHN	Aantal op 31-12-2022	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten
Preventief	26	57	59	28	77	106
OTS < 1	136	152	172	156	177	181
OTS > 1	257	130	157	284	139	115
Voogdij	91	54	58	95	49	67
JR-basis	91	64	57	84	80	80
Samenloop	8	11	16	13	25	17
Overige producten	4	10	13	7	10	13

	2022			2021		
ZHM	Aantal op 31-12-2022	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten
Preventief	67	112	136	91	126	143
OTS < 1	89	109	130	110	132	153
OTS > 1	240	103	116	253	122	121
Voogdij	110	71	77	116	63	56
JR-basis	28	24	31	35	27	24
Samenloop	4	6	9	7	7	7
Overige producten	4	5	3	2	5	4

	2022			2021		
	Aantal op 31-12-2022	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten
ZHZ						
Preventief				0	5	5
OTS < 1	124	128	202	198	220	199
OTS > 1	225	145	164	244	152	133
Voogdij	107	49	91	149	64	70
JR-basis	78	48	40	70	44	43
Samenloop	8	12	14	10	9	13
Overige producten		1	1	0	1	2

	2022			2021		
	Aantal op 31-12-2022	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten
Zeeland						
Preventief	4	8	18	14	21	121
OTS < 1	113	126	135	122	137	176
OTS > 1	193	111	154	236	137	115
Voogdij	139	30	41	150	23	34
JR-basis	75	61	64	78	55	60
Samenloop	13	14	7	6	6	10
Overige producten	6	11	5			

	2022			2021		
	Aantal op 31-12-2022	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten	Aantal op 31-12-2021	Instroom aantal cliënten	Uitstroom aantal cliënten
Totaal						
Preventief/ product 2B	153	331	398	220	436	510
OTS < 1	779	863	1068	984	971	864
OTS > 1	1435	828	899	1506	660	669
Voogdij	679	287	345	737	248	284
JR-basis	586	431	394	549	382	419
Samenloop	64	83	87	68	84	75
Overige producten	29	80	81	30	62	67
Totaal	3.725	2.903	3.272	4.094	2.843	2.888