

# Strategisch beleidsplan Jeugdbescherming Brabant 2018-2020



## Voorwoord

### Samen veilig!

Dat is onze missie, de grond voor al onze beslissingen. Voortdurend wordt ons handelen bepaald door de vraag: 'Groeit het kind hierdoor veilig op?'

Wij willen dat kinderen zich op een positieve manier kunnen ontwikkelen in een veilige omgeving. Als dit wordt bedreigd, zetten wij onze expertise in op het gebied van beschermen en ondersteunen. Wij werken aan een veilige thuissituatie, zodat er ruimte ontstaat voor een positieve ontwikkeling op basis van eigen kracht. Samen met het gezin en het sociale netwerk.

Om dit te bereiken, stellen we ons voor de komende jaren de volgende doelen:

- De veiligheid van het kind is leidend in onze aanpak.
- Onze medewerkers stellen altijd het belang van het kind voorop.
- We zijn een natuurlijke partner binnen de veiligheidsketen.

Hiervoor ontwikkelen we onze aanpak Samen veilig. We werken intensief samen, zowel met onze cliënten als met onze opdrachtgevers en partners in de veiligheidsketen. Zij herkennen in ons werk onze waarden. Wij zijn duidelijk, respectvol, open en professioneel. We investeren in innovatie en daarmee in een toekomstbestendige organisatie.

*Wanneer we geloven dat de wereld ons maakt, dat ze bepaalt wat we wel of niet kunnen doen, dan zien we onszelf als klein en zwak. Maar wanneer we begrijpen dat wij de wereld maken -individueel en samen- dan worden we geweldig en sterk.*

*Uit: Je hart bij je werk,  
Lewis Richmond*

Om onze doelen te bereiken dragen we vanzelfsprekend ook zorg voor een gezonde bedrijfsvoering.

We bouwen met professionaliteit en passie voort op de basis van ons werk, met de veilige ontwikkeling van het kind als motivatie!

René Meuwissen, bestuurder



## Samen veilig!

### Samen veilig; dat is ons motto, onze missie

Hier staan wij voor:

Een kind<sup>1</sup> dat hulp nodig heeft om veilig op te groeien, staat nooit alleen. Jeugdbescherming Brabant voelt zich verbonden met de toekomst van dat kind. Wij staan voor veiligheid in het gezin en voor samenwerking met de mensen in en rondom de thuissituatie. Iedere dag weer kunt u vertrouwen op onze alertheid, zorg en aandacht.

Samen veilig, twee woorden waarmee we een wereld van verschil maken.... samen met u.

Wij vervullen onze missie op de volgende manier:

### Wij staan voor de veiligheid en de ontwikkeling van de jeugdige

De cliënt<sup>2</sup> staat binnen onze organisatie voorop. De cliënt is onze gesprekspartner en wordt volgens onze kernwaarden behandeld. De cliënt heeft waar mogelijk de regie en wordt door ons gesteund bij het inzetten van zijn eigen kracht en het versterken daarvan.

### Wij hebben professionele medewerkers

Onze vakbekwame medewerkers dragen onze missie, visie en kernwaarden uit en handelen ernaar. Zij voldoen aan de professionele standaard en nemen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling. De medewerkers stellen zich initiatiefrijk en dienstverlenend op.

### Wij werken samen met ketenpartners

In de samenwerking staat de cliënt centraal. Wij zijn helder en transparant over de expertise die onze partners van ons kunnen verwachten en wat wij van hen verwachten.

### Onze opdrachtgevers hebben vertrouwen in onze professionaliteit

Onze opdrachtgevers hebben zicht op onze diensten en zijn tevreden over ons werk. We adviseren onze opdrachtgevers proactief over beleidsvorming en -wijziging.

### Wij presenteren onze dienstverlening helder en eenduidig

We gaan respectvol om met de wensen en behoeften van cliënten, opdrachtgevers en professionals. De organisatie is een sterk geheel en we sluiten aan op de vraag m.b.t. jeugdbescherming in de regio. Onze bedrijfsvoering is gezond en we leggen op transparante wijze verantwoording af.

### Kernwaarden: duidelijk, respectvol, open en professioneel (DROP)

We werken vanuit onze kernwaarden: duidelijk, respectvol, open en professioneel.

---

<sup>1</sup> Met de term 'kind' bedoelen wij minderjarige kinderen en jongeren.

<sup>2</sup> Met de term 'cliënt' bedoelen wij het kind en het gezinssysteem waartoe dit behoort.



# Strategische doelen 2018-2020

Voor de komende drie jaar hebben we drie strategische hoofddoelen. Deze willen we bereiken door te werken aan de onderliggende doelstellingen.

De strategische doelen en onderliggende doelstellingen geven de richting aan die we de komende drie jaar op gaan. Concretisering van die doelen vindt plaats in de jaarplannen: bij het opstellen van het jaarplan formuleren we de doelen SMART.

## A. De veiligheid van het kind is leidend in onze aanpak

- Het belang en de kracht van de cliënt vormen het uitgangspunt voor ons handelen. Samen met de cliënt bepalen we wat belangrijk is.
- We werken samen vanuit een positieve en opbouwende grondhouding.
- De aanpak Samen veilig is ingevoerd.
- We investeren in innovatie.
- We vragen aan cliënten via regionale cliënttafels advies over onze dienstverlening.
- We meten de cliënttevredenheid op een goede manier.
- Onze cliënten waarderen onze dienstverlening positief.
- We voldoen blijvend aan het normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering.

## B. Onze medewerkers stellen het belang van het kind voorop

- We hebben cliëntgerichte, vakbekwame en gemotiveerde medewerkers die de veiligheid van het kind als belangrijkste doel hebben.
- We hebben een positieve grondhouding en vertrouwen op de kracht van de medewerker.
- Onze medewerkers ontwikkelen zich voortdurend en zijn duurzaam inzetbaar.
- Het leiderschap in onze organisatie is passend bij de veranderende interne en externe context.
- We dragen zorg voor efficiënte werkprocessen en verantwoorde werktoedeling.
- Onze medewerkers waarderen werken bij onze organisatie met ten minste een ruime voldoende.

## C. We zijn een natuurlijke partner in de veiligheidsketen

- We zijn een open organisatie die nauw samenwerkt met ketenpartners.
- Binnen de veiligheidsketen zijn we een natuurlijke partner die aanvullende expertise biedt bij het borgen van de veiligheid van kinderen.
- Onze opdrachtgevers en samenwerkingspartners waarderen onze diensten positief.



# Toelichting bij de strategische doelstellingen

## A. De veiligheid van het kind is leidend in onze aanpak

### Samen veilig als basis van ons werk

Veiligheid, daar gaat het ons om. Cliënten hebben recht op begeleiding van goede kwaliteit, waardoor zij weer op eigen kracht veilig verder kunnen.

Bij alle handelingen en beslissingen vragen wij ons af: 'Groeit het kind hierdoor veilig op?' Die vraag is leidend bij keuzes voor de gebruikte methodieken, de ontwikkeling van onze medewerkers, organisatorische keuzes en prioriteringen.

We vertrekken vanuit de kracht en de regie van de cliënt, zijn gezin en omgeving. We sluiten aan op wat zij zelf kunnen bewerkstellingen en de hulp die daarbij al geboden wordt door lokale instanties. We werken daarbij gezinsgericht. Waar dat nodig is, voegen we onze expertise op het gebied van veiligheid en zorg voor kinderen toe. Kernthema's zijn hierbij jeugdbescherming, het voorkómen dat een beschermingsmaatregel wordt opgelegd, complexe scheidingen, crises, jeugdreclassering, schoolverzuim en het plaatsingsproces bij gesloten jeugdzorg.

We hanteren de methodische werkwijze Samen veilig. Deze zullen wij de komende jaren verder ontwikkelen en overal doorvoeren, zowel in onze interne organisatie, cultuur en werkwijze, als in de samenwerking met anderen.

We kijken vanuit een positieve en opbouwende grondhouding naar samenwerken. We focussen op wat goed gaat. Door samen te onderzoeken wat werkt en zo te handelen, komen we tot een succesvolle aanpak, samen met het gezin en de samenwerkingspartner.

Wij zijn altijd bereikbaar voor meldingen van een onveilige situatie, adviesvragen en crisismeldingen. De crisisdienst is optimaal vormgegeven en toekomstproof.

Ook in andere situaties dan crises zijn we goed bereikbaar en beschikbaar voor cliënten en externe partners.

### Partner voor gemeenten, lokale teams en veiligheidsketen

We werken aan veiligheid samen met de gemeenten als onze opdrachtgevers en met onze ketenpartners in de jeugdzorg en op het gebied van veiligheid. Wij stellen onze expertise met betrekking tot veiligheid beschikbaar aan de lokale teams in de gemeenten. We leveren in de regio's maatwerk door via Samen veilig aan te sluiten op de werkwijze van de andere instanties.

Daarnaast nemen we samen met onze lokale partners deel aan pilots die een extra impuls kunnen geven aan de doorontwikkeling van jeugdbescherming.



## Innovatie

Wij spelen in op veranderende problematiek van onze cliënten en op de ontwikkelingen in onze maatschappelijke omgeving. Dat betekent dat we ontwikkelingen signaleren en analyseren, en onze organisatie en ons handelen daarop laten aansluiten. Dat geldt voor de doorontwikkeling van onze inhoudelijke aanpak zoals Samen veilig, het gezinsgericht werken, de vereenvoudiging van het OTS-proces en de aanpak van de groeiende problematiek op het gebied van complexe scheidingen en agressie. Daarnaast onderzoeken we of we ervaringsdeskundigen kunnen inzetten. We investeren dus in de vernieuwing van ons beleid en onze aanpak.

## Kwaliteit

We zijn een lerende organisatie die voortdurend de kwaliteit van zijn werk toetst en verbetert. In 2016 zijn we gecertificeerd voor het normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering. Daar zijn we trots op en dat zullen we voortzetten. Alleen met kwalitatief goed werk bereiken we onze missie.

## De mening van cliënten

We hechten groot belang aan de mening van cliënten over ons werk. Hoe beoordelen zij ons en welke adviezen geven zij?

We nemen een duidelijke positie in, bespreken met het kind en zijn ouders de aanpak, maken daarover afspraken en voeren deze uit. Zo bereiken we dat cliënten ons positief waarderen en ons kunnen adviseren over ons werk, ondanks het preventieve of gedwongen kader waarin zij betrokken zijn.

We hebben in 2015 een cliënttevredenheidsonderzoek gehouden. Cliënten konden op verschillende onderdelen aangeven of zij tevreden waren. We hebben de resultaten geanalyseerd en gekeken op welke punten wij ons kunnen verbeteren. Daar zijn we mee aan de slag gegaan. Wij willen dat cliënten bij de volgende meting in 2018 onze diensten positief beoordelen.

Daarnaast willen we voor cliënten de mogelijkheden verbeteren om hun mening te geven. Die mening gebruiken we om onze dienstverlening te verbeteren.

We richten daarom samen met de Cliëntenraad Cliënttafels in waarin cliënten ons op regionaal niveau kunnen adviseren. Ook onderzoeken we of de wijze waarop wij de mening van cliënten peilen, momenteel d.m.v. tevredenheidsonderzoeken en exitvragenlijsten, kunnen verbeteren.

## B. Onze medewerkers stellen het belang van het kind voorop

### Cliëntgerichte, vakbekwame en gemotiveerde professionals

Onze professionals maken het verschil. Het zijn deskundige, gemotiveerde en zelfbewuste mensen die hun verantwoordelijkheid nemen. Zij zetten de veiligheid van het kind voorop. Zelfs als dat in zou druisen tegen regels en protocollen; op voorwaarde dat er sprake is van een gegronde motivatie.

De organisatie is hun uitvalsbasis, biedt opleidingen, adequate methoden van werken, inspiratie en ook rugdekking als dat nodig is. Zelfbewustzijn betekent dat we in openheid met elkaar spreken over professionaliteit, arbeidsvitaliteit en mobiliteit. We onderzoeken samen wat werkt om tot een succesvolle aanpak te komen en handelen daarnaar.

Nieuwe manieren van werken, zoals Samen veilig, vragen andere competenties. Wij gaan te rade bij cliënten, ketenpartners en bij onszelf, om voortdurend zicht te hebben op de gewenste competenties. Waar nodig stellen we de competentieprofielen bij en dragen er zorg voor dat onze medewerkers zich op de juiste manier kunnen ontwikkelen.



### Vitaliteit

Hoewel het onze medewerkers voldoening geeft, is het werk niet makkelijk en gaat het gepaard met grote verantwoordelijkheid en een voortdurend laveren tussen de verbinding met de cliënt en de veiligheid van het kind. Het werk kent vele risico's. Dat maakt de medewerkers kwetsbaar. Daarnaast zorgen de vele veranderingen voor onzekerheid. Dit alles kan mede de oorzaak zijn van een hoog arbeidsverzuim.

Het beheersbaar houden van werkdruk, vanzelfsprekend binnen de financiële kaders, is dan ook een belangrijk thema in de organisatie. We brengen voortdurend in kaart wat een hoge werkdruk veroorzaakt en hoe we die kunnen wegnemen of verminderen. Om de werkdruk te beheersen en goed om te kunnen gaan met regeldruk, is het van belang dat we de werkprocessen efficiënt vorm geven en het werk zo veel mogelijk verdelen in overeenstemming met de verschillende competenties die medewerkers hebben.

Sinds 2015 hanteren onze jeugdzorgwerkers de landelijke beroepscode. Als cliënten van mening zijn dat dit niet naar behoren gebeurt, kunnen zij een klachten- of tuchtrechtprocedure starten. Dat laatste is voor medewerkers nog nieuw en een belasting bovenop de grote zorg die zij hebben voor hun cliënten. We ondersteunen hen bij tuchtrechtprocedures zo goed mogelijk, zodat zij hun energie kunnen blijven richten op hun cliënten.

### Management en communicatie

Goede leiding is belangrijk voor de prestaties en het welbevinden van medewerkers. Daarbij is een open en duidelijke communicatie tussen medewerkers en leidinggevenden van belang. Aan deze zaken besteden we aandacht via een managementdevelopmentprogramma en ondersteuning van goede interne communicatie.

### Medewerkertevredenheid

Een manier om de peilstok in onze eigen organisatie te steken is het periodiek meten van de medewerkertevredenheid en het voeren van exitgesprekken met vertrekkende medewerkers. Het laatste medewerkertevredenheidsonderzoek is in 2016 gehouden. Naar aanleiding daarvan en van de exitgesprekken, zijn we aan de slag gegaan met verbetermaatregelen. Bij het volgende onderzoek, in 2019, hopen we te zien dat onze medewerkers ons met ten minste een ruime voldoende waarderen.

## C. We zijn een natuurlijke partner in de veiligheidsketen

### Betrouwbare en deskundige samenwerkingspartner

In al onze samenwerkingsrelaties -zowel met de cliënt, als intern, als met opdrachtgevers en ketenpartners- staan wij voor onze kernwaarden: we zijn duidelijk, respectvol, open en professioneel (DROP).

We zijn er op gericht om samen met de betrokkenen onze doelen te bereiken. Zeggen wat we doen en doen wat we afspreken, zorgt voor duidelijkheid en openheid in de samenwerking.

Binnen de veiligheidsketen zijn we een betrouwbare partner die aanvullende expertise biedt. We voegen in als onze expertise nodig is en weer uit als dat kan. We zijn een van de radertjes in de keten. We hebben de professionele samenwerking met gemeenten, lokale teams, Veilig Thuis en de Raad voor de Kinderbescherming geïntensiveerd, zodat er sprake is van een nauwe en constructieve samenwerking.



Met name de samenwerking met de beide Veilig Thuisorganisaties in Oost-Brabant heeft specifiek vorm gekregen; Jeugdbescherming Brabant en de beide Veilig Thuisorganisaties staan onder één leiding. Dit zorgt voor optimale aandacht voor de veiligheid van het kind.

Als samenwerkingspartner zetten we onze communicatiemiddelen optimaal in om een helder beeld te geven van onze expertise.

Steeds geldt dat het bewaken van privacy en informatieveiligheid belangrijke voorwaarden zijn.

### **Tevredenheid partners**

Om de samenwerking met onze externe partners verder te ontwikkelen, meten we hun tevredenheid. Als eerste stap voeren we onder onze partners een imago-onderzoek uit. Dit onderzoek vormt de basis voor verbetermaatregelen en voor de ontwikkeling van een instrument voor de tevredenheidsmeting.





## Een gezonde bedrijfsvoering

Om onze doelen te bereiken hebben we een slagvaardige organisatie met een gezonde bedrijfsvoering. Dat wil zeggen een organisatie met een passende samenstelling en omvang van het personeel, financieel gezond, met een goed ondersteunend informatiesysteem, geschikte huisvesting en adequaat risicomanagement.

### Passende samenstelling en omvang personeel

De maatschappelijke context en de vraag naar onze werkzaamheden veranderen voortdurend. Het aantal justitiële maatregelen is momenteel aan het dalen. Onze inzet in het preventief kader, ter voorkoming van justitiële maatregelen, is aan het groeien. Daar spelen we flexibel op in.

We passen de aard en de omvang van ons personeelsbestand tijdig aan.

Het arbeidsverzuim en het verloop onder het personeel zijn momenteel te hoog. Dat heeft ongewenste gevolgen voor de continuïteit van de zorg voor de cliënten en voor de werkdruk van de medewerkers.

Ook is het een groeiend probleem om goede nieuwe jeugdzorgwerkers te werven. We hebben beleid uitgezet voor de vermindering van het arbeidsverzuim, de verlaging van het verloop onder personeel en de werving van medewerkers. Dat beleid zetten we voort en intensiveren we waar nodig.

### Financieel gezond

Tegelijkertijd dienen we financieel gezond te blijven. Er is continuïteit in de financiering nodig om vooruit te kunnen plannen, om cliënten continuïteit in hun begeleiding te kunnen bieden. Ook is er geld nodig om innovaties te kunnen betalen. Daarnaast dienen we medewerkers voldoende zekerheid te bieden, zodat we met deskundig personeel kunnen blijven werken. In het belang van onze cliënten hebben we dus een gezond evenwicht nodig tussen flexibiliteit en continuïteit. We streven daarom naar meerjarige contracten met onze opdrachtgevers, die per subregio dekkend zijn en waarin voldoende flexibiliteit is ingebouwd. Daarbij is het van belang met de gemeenten goede afspraken te maken over de bevoorschotting.

We constateren dat er sprake is van een verzwaring van de problematiek van onze cliënten. Dit hangt samen met de inzet van de lokale teams in zaken met lichte problematiek. Zaken komen de laatste jaren later bij Jeugdbescherming Brabant. Er is dan sprake van zeer complexe problematiek of van crisissituaties. Daarnaast hebben we te maken met een toenemend aantal vechtscheidingen. Het is wenselijk om bij deze zwaardere zaken te kunnen werken met een kleiner aantal zaken per medewerker. Dat betekent dat hiervoor passende financiering nodig is.

### Ondersteunend informatiesysteem

Als gevolg van de transitie en transformatie van de jeugdzorg stellen we andere eisen aan ons cliëntinformatiesysteem. Bovendien willen we via dit systeem meer aansluiten op de digitale wereld van jongeren. Daarom vervangen we ons cliëntinformatiesysteem. Dit doen we op basis van een programma van eisen en na een marktverkenning. Invoering van een nieuw systeem zal van alle medewerkers een grote inzet vragen.

### Geschikte huisvesting

Vanaf 2020 lopen onze huurcontracten af; met uitzondering van het contract in Helmond dat einde 2017 afloopt. Dit brengt ook de komende jaren nog relatief hoge huurkosten met zich mee.

In combinatie met onze nieuwe werkwijzen en andere omstandigheden (zoals de samenwerking met de lokale teams en andere ketenpartners, geringere omvang organisatie, andere financiering) kijken we opnieuw naar onze wensen op het gebied van huisvesting. Onze keuzes leggen we vast in een nieuw strategisch huisvestingsplan.



### Risicomanagement

We hebben oog voor de bedrijfsmatige risico's op het gebied van strategie & beleid, de primaire processen, personeel, financiën, ICT, facilitaire zaken, kwaliteitsmanagement en informatieveiligheid. Jaarlijks benoemen en analyseren we de risico's en nemen maatregelen om deze te beperken.

### Slagvaardige organisatie

We zorgen er voor dat de interne structuur van onze organisatie passend is bij de wijzigende omvang. We dragen zorg voor een efficiënte interne organisatie en professionele ondersteunende processen. Vooralnog streven we niet actief naar het vergroten van de schaal van de organisatie door bijvoorbeeld een fusie met collega-instellingen. Wel kijken we op inhoudelijk vlak nadrukkelijk naar samenwerking met anderen.

### Afsluitend

We constateren dat de visies en wensen ten aanzien van de uitvoering van de jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsactiviteiten en de werkzaamheden in het preventieve kader, per jeugdzorgregio steeds verder uit elkaar gaan lopen. Als uitvoerende organisatie zullen wij derhalve leniger moeten worden in onze bedrijfsvoering om aan de verschillende vragen / diensten te voldoen. Dit uiteraard met inachtneming van onze professionele standaarden en een financieel gezonde bedrijfsvoering waarbij het uitgangspunt is dat zoveel mogelijk van de beschikbare middelen besteed worden aan het primaire proces.

