

# Jaarverslag 2017



Stichting Jeugdbescherming Brabant  
Oude Vlijmenseweg 112, 5223GS Den Bosch  
Postbus 1163, 5200BE Den Bosch  
088-2439000  
[www.JeugdbeschermingBrabant.nl](http://www.JeugdbeschermingBrabant.nl)  
[info@jbbrabant.nl](mailto:info@jbbrabant.nl)  
KvK 17151696

## Voorwoord

Hierbij treft u het eerste jaardocument van Jeugdbescherming Brabant aan, waarin de afsplitsing van de beide Veilig Thuis-instellingen een feit is. We kunnen trots zijn op dit document, dat we uitgeven in een papieren versie en ook in de vorm van een digitale publieksversie.

Het lezen van deze publieksversie raden wij graag aan, onder meer omdat aan deze versie verhalen uit de praktijk en fotomateriaal zijn toegevoegd.

De jeugdzorg bevindt zich, ook drie jaar na de transformatie, in een turbulente tijd. Jeugdbescherming Brabant stelt zichzelf ten doel een steeds hogere kwaliteit van zorg te leveren; ook cliënten en gemeenten vragen hierom. Dit maakt dat Jeugdbescherming Brabant zijn beleid steeds weer bijstelt. In 2017 hebben we dit onder andere gedaan door onze aanpak van Samen Veilig verder te ontwikkelen.

We werkten intensief samen, zowel met onze cliënten als met onze opdrachtgevers en partners in de veiligheidsketen, met als gezamenlijk doel het veilig laten opgroeien van kinderen.

Onze samenwerking met lokale teams krijgt steeds beter gestalte. Ze neemt veel verschillende vormen aan, naargelang de werkwijze van het betreffende lokale team. In de ene situatie is de bijdrage van Jeugdbescherming Brabant gericht op het geven van advies aan een lokaal team dat zelf de cliënten begeleidt, in een andere situatie maken onze medewerkers volledig deel uit van het lokale team en voeren als teamlid begeleidingstaken uit zonder dat er sprake is van een jeugdbeschermingsmaatregel. We vormen onze werkwijze op basis van de wijze waarop de gemeenten hun activiteiten op dit gebied hebben ingevuld. Dat is een mooie ontwikkeling, positief voor het veilig opgroeien van kinderen. We merken het aan de voortgaande daling van het aantal jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen, maar ook aan het feit dat jeugdbeschermingsmaatregelen korter nodig zijn. We kunnen als jeugdbeschermer eerder uitvoegen en de begeleiding overlaten aan (andere) medewerkers van een lokaal team. Waar nodig zetten wij onze expertise in op het gebied van beschermen en ondersteunen en werken zo samen met onze partners aan verbeteringen voor het kind.

Het afgelopen jaar leverde ons ook zorgen op. Bij voorbeeld over het toenemend aantal kinderen dat onder toezicht wordt gesteld vanwege de complexe scheiding van hun ouders. Kinderen lijden er onder als hun ouders het belang van hun kind uit het oog verliezen op het moment dat zij verstrikt zijn geraakt in een onderlinge strijd. Het is belangrijk dat deze kinderen snel hulp krijgen, anders hebben zij mogelijk hun hele verdere leven te maken met de gevolgen.

Het aantal complexe scheidingen is een van de verklaringen voor de toegenomen druk op de specialistische jeugdzorg en het grote tekort dat gemeenten in heel Nederland hebben in hun budget voor deze zorg. Voor onze medewerkers betekent het een grote werkdruk en een risico voor hun werkplezier.

We maken ons ook zorgen over het krappere worden van de arbeidsmarkt voor jeugdzorgwerkers. Door de hoge werkdruk zoeken zij ander werk. En wordt het moeilijker om nieuwe medewerkers te vinden. Ons personeelsbeleid is er daarom dit jaar sterker gericht op het verhogen van het werkplezier en het behoud van onze medewerkers.

Toch hebben we weer ruimte gevonden voor nieuwe innovaties. Medio 2017 zijn we gestart met het tweejarige programma VONC (Veiligheid, Ontwikkeling, Nieuwe impuls en Cliënt centraal). Doel is te

komen tot een continu ontwikkelende organisatie die de cliënt blijvend centraal stelt, de werkdruk vermindert, aansluit bij nieuwe ontwikkelingen en voldoet aan de opdrachten van de gemeenten en het wettelijk verplichte normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering. In dit jaarverslag vertellen we op diverse plaatsen over projecten die we in dit kader uitvoeren.

De innovatie in combinatie met de verdieping van het partnerschap met gemeenten en lokale teams, stemt ons tevreden. We zijn daarvoor veel dank verschuldigd aan onze medewerkers, zowel jeugdzorgwerkers als ondersteunende functionarissen, die iedere dag weer aan de slag gaan ten behoeve van kwetsbare kinderen.

Ik wens u veel leesplezier!

R.E.J.M. Meuwissen, bestuurder  
25-5-2018

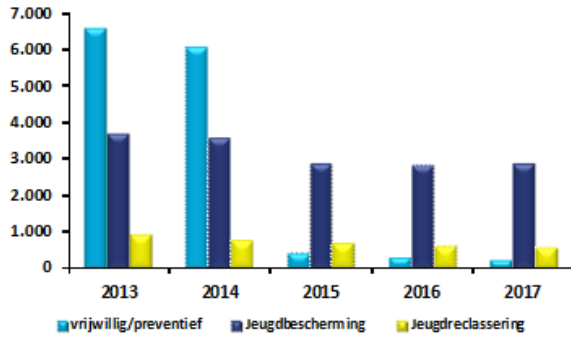
# Inhoud

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Voorwoord.....                    | 1  |
| Kerngegevens.....                 | 4  |
| 1. Inleiding.....                 | 5  |
| 2. Primair proces .....           | 8  |
| 3. Organisatie en kwaliteit ..... | 18 |
| 4. Financiën .....                | 30 |
| 5. Governance .....               | 35 |

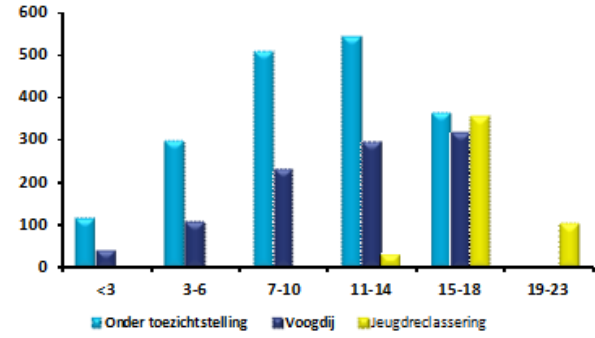
# Kerngegevens Jeugdbescherming Brabant

## Kerngegevens

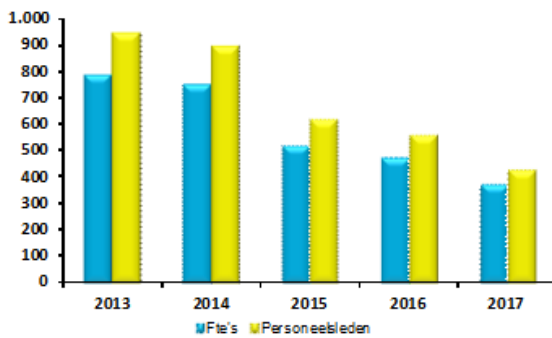
Aantal cliënten per 31-12



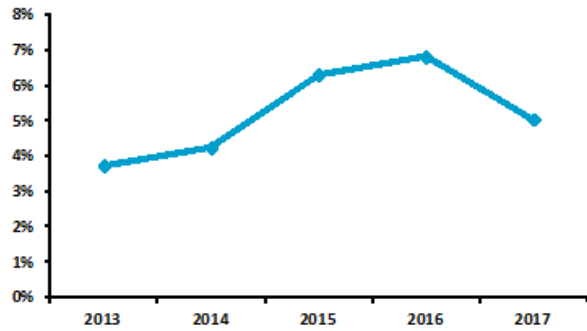
Leeftijdsverdeling cliënten per 31-12-2017



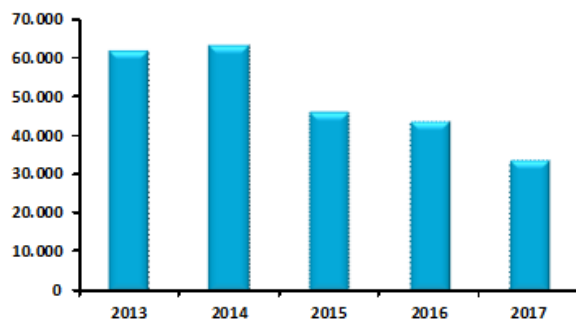
FTE's en aantal personeelsleden per 31-12



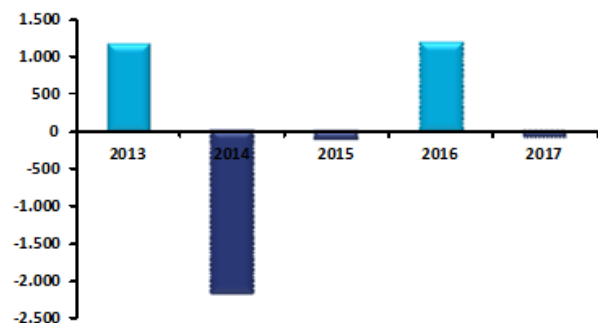
Percentage arbeidsverzuim



Omzet (x€ 1000)



Exploitatieresultaat (x € 1000)



# 1. Inleiding

## 1.1 Taken Jeugdbescherming Brabant

Jeugdbescherming Brabant bevordert het veilig opgroeien van kinderen en jongeren tot 18 jaar (soms tot 23 jaar) in Noord-Brabant door het bieden van begeleiding en bescherming, controle, informatie, advies en consultatie.

Wij voeren de jeugdbeschermingsmaatregelen ondertoezichtstelling en voogdij uit, evenals jeugdreclassering. Als kinderen andere vormen van jeugdzorg nodig hebben, regelen we dat. Daarnaast voeren we spoedeisende zorg uit voor kinderen in een crisissituatie. Jeugdbescherming Brabant verzorgt eveneens de coördinatie van de gesloten plaatsingen (Jeugdzorg Plus) voor de provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg.

## 1.2 Missie en visie

### 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.

---

<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.

## 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.

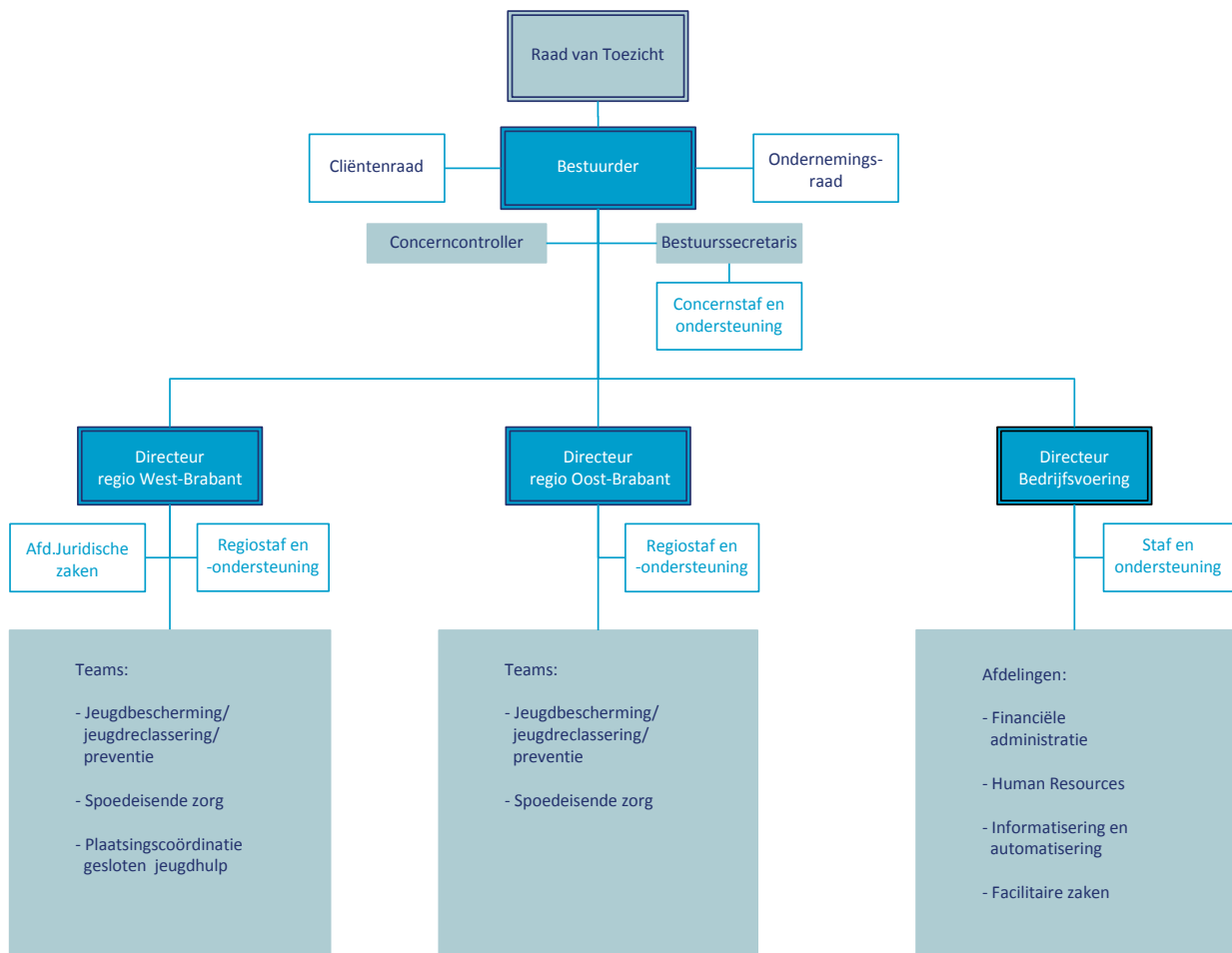
### 1.3 Organisatiestructuur

Jeugdbescherming Brabant heeft vier vestigingen: Roosendaal, Tilburg, Den Bosch en Helmond. De bestuurder, staf en de ondersteunende diensten zijn gehuisvest in Den Bosch en Tilburg.

De directieraad bestond eind 2017 uit de bestuurder, bestuurssecretaris, twee regiodirecteuren en de directeur bedrijfsvoering. Eind 2017 was het aantal medewerkers 422 (368 fte).

Alle vestigingen verzorgen jeugdbescherming, jeugdreclassering en preventieve jeugdbescherming. Het laatste omvat begeleiding om een maatregel te voorkomen. De teams Spoedeisende zorg zijn gehuisvest in Roosendaal (voor de regio West-Brabant) en Helmond (voor de regio Oost-Brabant). Een provinciaal team voert de plaatsingscoördinatie voor de gesloten jeugdzorg uit vanuit Roosendaal.

### Organogram Jeugdbescherming Brabant eind 2017





## 1.4 Algemene ontwikkelingen en toekomst

Jeugdbescherming Brabant werkt samen met kind en gezin aan een veilige en stabiele situatie, waarin kinderen kunnen opgroeien en zich positief kunnen ontwikkelen.

Daaraan werken we ook, en steeds meer, in goede samenwerking met lokale teams en ketenpartners. De mate waarin Jeugdbescherming Brabant informatie, advies en begeleiding biedt aan lokale teams in het geval dat de veilige ontwikkeling van een kind of jongere in het geding dreigt te komen, groeit nog steeds. Op die manier dragen we eraan bij dat er minder beschermingsmaatregelen nodig zijn. Het aantal opgelegde maatregelen voor zowel jeugdbescherming als jeugdreclassering is in 2017 licht gedaald. De daling is kleiner dan in voorgaande jaren, maar het is nog steeds een gunstige ontwikkeling. Daarnaast is de gemiddelde duur van de ondertoezichtstellingen bekort.

Tot 2017 maakten de Veilig Thuisorganisaties in Noordoost- en Zuidoost-Brabant deel uit van Jeugdbescherming Brabant. Met ingang van 2017 zijn zij, mede op verzoek van de betreffende gemeenten, zelfstandige stichtingen geworden. Beide stichtingen richten zich in de uitvoering van hun werk op hun specifieke doel: advies en hulp bij huiselijk geweld en kindermishandeling. De drie stichtingen kennen een personele unie; het bestuur en de Raad van Toezicht van de drie stichtingen worden gevormd door dezelfde personen. Daardoor is de onderlinge samenhang waar nodig gewaarborgd.

Jeugdbescherming Brabant heeft in de loop van het jaar zijn organisatiestructuur geëvalueerd en aangepast. Zo werkt Jeugdbescherming Brabant eind 2017 onder meer met een kleinere en slagvaardigere directieraad.

Jeugdbescherming Brabant wil continu innoveren en verbeteren. Daarom zijn we medio 2017 gestart met het tweejarige programma VONC (Veiligheid, Ontwikkeling, Nieuwe impuls en Cliënt centraal). Doel is te komen tot een continu ontwikkelende organisatie die de cliënt blijvend centraal stelt, de werkdruk vermindert, aansluit bij nieuwe ontwikkelingen en voldoet aan de opdrachten van de gemeenten en het wettelijk verplichte normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering. Binnen het programma VONC voeren we in samenhang een aantal projecten uit. Op diverse plaatsen in dit jaarverslag vindt u daar meer informatie over.

Ook de komende twee jaar zal het programma VONC een rode draad vormen in de ontwikkeling van Jeugdbescherming Brabant. Voor de komende jaren verwachten we een stabilisatie of daling van het aantal jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen en een uitbreiding van onze activiteiten in de preventieve jeugdbescherming, die we samen met de lokale teams uitvoeren. We richten ons op de verdere transformatie van de jeugdzorg en de betekenis van de groeiende samenwerking met de lokale teams voor Jeugdbescherming Brabant. Wij leveren graag onze bijdrage aan het efficiënter en effectiever maken de hulp en het versterken van de eigen kracht van de jongere en van het probleemoplossend vermogen van zijn gezin en sociale omgeving.

Ons handelen wordt 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.

## 2. Primair proces

In dit hoofdstuk leest u de ontwikkelingen op het gebied van het primaire proces; de kerntaken van Jeugdbescherming Brabant.

Cliënten komen op verschillende manieren bij Jeugdbescherming Brabant terecht.

In geval van een crisissituatie wordt Spoedeisende Zorg ingezet.

In andere gevallen heeft de rechter een jeugdbeschermings- of jeugdreclasseringsmaatregel opgelegd en is sprake van gedwongen hulp. Jeugdbescherming Brabant voert deze opgelegde hulp, een zogenoemde ‘maatregel’ uit.

Daarnaast adviseert Jeugdbescherming Brabant lokale instanties of begeleidt kinderen en hun gezin in een preventief kader, om te voorkomen dat een jeugdbeschermingsmaatregel wordt uitgesproken.

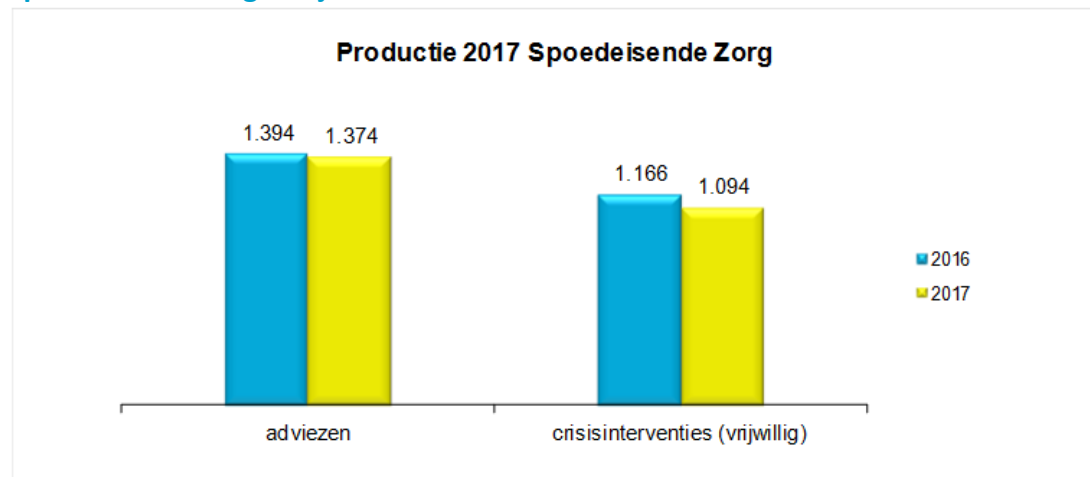
### 2.1 Spoedeisende zorg

De Spoedeisende Zorg (SEZ) verzorgt de bereikbaarheid en verricht interventies in crisissituaties van kinderen en jongeren, zowel met een rechterlijke maatregel als vrijwillig.

Jeugdbescherming Brabant is 7 x 24 uur bereikbaar en waar nodig beschikbaar. SEZ kan ambulante crisiszorg en/of crisisopvang inzetten, die de instellingen voor jeugdhulp en lokale instanties beschikbaar stellen. SEZ voert in de hele provincie de bereikbaarheidsdienst en beschikbaarheid uit voor de cliënten van Jeugdbescherming Brabant. Daarnaast levert SEZ een bijdrage aan de spoedeisende zorg voor jeugdige cliënten van lokale sociale teams en Veilig Thuis. De aard van die bijdrage verschilt per regio.

Twee teams voeren de spoedeisende zorg uit, een voor Oost- en een voor Midden- en West-Brabant. Hierdoor is SEZ in staat om, ondanks de uitgestrektheid van de provincie, binnen korte tijd ter plaatse te zijn in geval van een crisis. De beide teams werken in de regio ook samen met crisisvoorzieningen voor andere doelgroepen zoals volwassenen.

#### Spoedeisende zorg in cijfers



In de grafiek zijn de adviezen en crisisinterventies weergegeven voor cliënten in vrijwillig kader<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Een vergelijking met de aantallen van 2015 is niet mogelijk. Begin 2016 zijn we gestart met een nieuwe registratie voor de activiteiten van de Spoedeisende Zorg. Daarmee sluiten we aan op de wensen en ontwikkelingen in verband met de transformatie.

Alle vragen die bij de SEZ binnenkomen en afgehandeld kunnen worden met een eenmalig advies leggen we vast als adviesvragen.

Het aantal adviezen dat door het SEZ is afgehandeld, is ten opzichte van 2016 met 1% gedaald. De crisisinterventies zijn met 6% gedaald vergeleken met 2016.

Naast de weergegeven activiteiten voor de lokale teams, vervult de Spoedeisende Zorg de bereikbaarheidsdienst en crisisdienst voor Jeugdbescherming Brabant. Ook is de SEZ buiten kantoor tijden in crisissituaties de uitvoerder van het Coördinatiepunt Gesloten Jeugdzorg Zuid Nederland. Deze activiteiten zijn niet in de aantallen van bovenstaande grafiek opgenomen omdat zij deel uitmaken van de activiteiten die in de andere paragrafen van dit hoofdstuk zijn beschreven.

### **Ontwikkelingen 2017**

In alle regio's wordt samen met lokale partners onderzocht of het mogelijk is te komen tot een brede crisisdienst voor alle doelgroepen en alle leeftijden.

In Zuidoost Brabant is het samenwerkingsverband Spoed voor Jeugd actief. Jeugdbescherming Brabant verzorgt hiervoor met zijn team Spoedeisende Zorg de beschikbaarheid en bereikbaarheidsdienst. Het samenwerkingsverband streeft naar één crisisdienst die de beschikbaarheid en beschikbaarheid verzorgt voor alle jeugdigen in crisissituaties, die horen bij gemeentelijke instanties, Jeugdbescherming Brabant en Veilig Thuis, met eventuele uitbreiding naar volwassenen die te maken hebben met huiselijk geweld.

In Noordoost-Brabant zijn de samenwerkingsafspraken tussen het team SEZ en de lokale teams geëvalueerd. De samenwerking wordt voortgezet en de samenwerkingsafspraken en -processen zijn geactualiseerd.

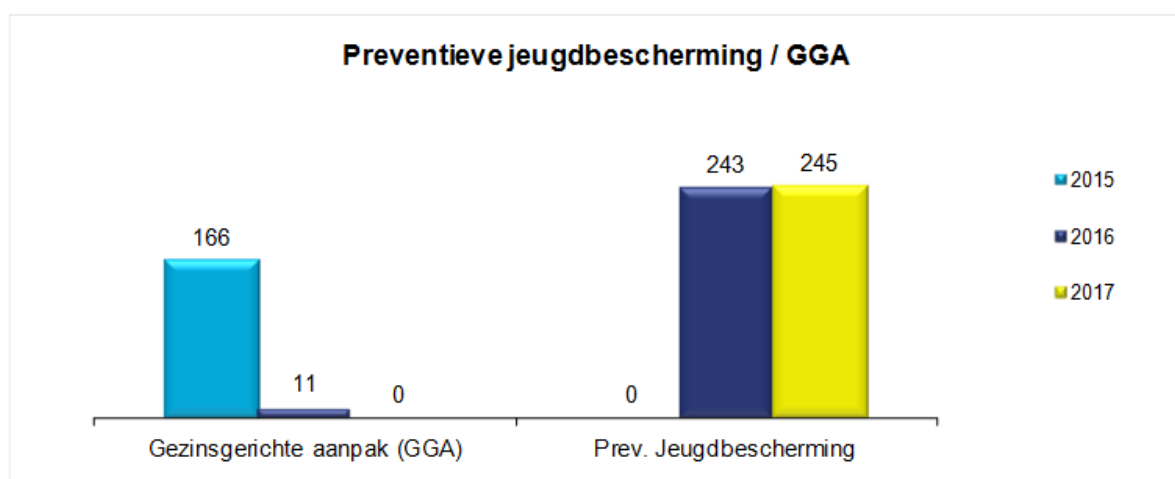
Voor het SEZ-team West is 2017 een turbulent jaar geweest. De gemeentelijke regio Midden-Brabant heeft zich vanaf 2018 teruggetrokken uit het SEZ. Voor het vrijwillig / preventief kader heeft de regio in 2017 een integraal Crisis Interventie Team (CIT) ontwikkeld voor 0 tot 100 jaar. Dit is vanaf 1 januari 2018 officieel van start gegaan. Aan dit CIT team worden in 2018 twee medewerkers van Jeugdbescherming Brabant verbonden.

In de regio West is de uitvoering van de beschik- en bereikbaarheid door het SEZ in 2017 niet gewijzigd. Het SEZ-team is in de regio goed ingebed. Er zijn duidelijke afspraken met het Centrum voor Jeugd en Gezin en andere samenwerkingspartners. Deze worden regelmatig geëvalueerd. Naast de reguliere werkzaamheden is het SEZ in deze regio in 2017 ook nauw betrokken geweest bij de ontruiming en ontmanteling van Fort Oranje in Zundert.

## **2.2 Gezinsgerichte aanpak en preventieve jeugdbescherming**

Jeugdbescherming Brabant voert in het vrijwillig kader activiteiten uit om jeugdbeschermingsmaatregelen te voorkomen of te verkorten: preventieve jeugdbescherming. In 2015 deed Jeugdbescherming Brabant dit in de vorm van de zogeheten Gezinsgerichte Aanpak (GGA). Vanaf 2016 worden lokale instanties en jeugdigen met dit doel ondersteund en begeleid door de methodische werkwijze Samen Veilig.

## Preventieve jeugdbescherming in cijfers



In 2017 lijkt het aantal preventieve jeugdbescherming vrijwel constant gebleven. Het is echter gestegen. Dit is niet zichtbaar omdat er in de regio Midden-Brabant andere afspraken zijn gemaakt, waarbij er negen fte's van Jeugdbescherming Brabant zijn ingezet in de wijkteams. Hun werk is niet meegenomen in bovenstaande cijfers. Deze activiteiten zijn onderdeel van het werk van de wijkteams en dit leggen wij niet in ons systeem vast.

### Ontwikkelingen 2017

De activiteiten van Jeugdbescherming Brabant op het gebied van preventieve jeugdbescherming bestaan uit het bieden van advies en ondersteuning aan professionals in lokale sociale teams en het begeleiden van cliënten zonder dat er sprake is van een jeugdbeschermingsmaatregel. De wijze waarop de jeugdzorgwerkers van Jeugdbescherming Brabant hun activiteiten vorm geven, is afhankelijk van de wijze waarop de gemeenten hun activiteiten op dit gebied hebben ingevuld. In de ene gemeente werkt Jeugdbescherming Brabant samen met de lokale professional, als aanvullende expertise, en voegt weer uit als de cliënt en de lokale professional weer samen op eigen kracht verder kunnen. In een andere gemeente trekt de lokale professional zich terug als begeleider vanaf het moment dat Jeugdbescherming betrokken is als begeleider zonder maatregel.

De grote en kleine verschillen tussen de werkwijzen van verschillende gemeenten zorgen dat onze jeugdzorgwerkers zich hier steeds bewust van moeten zijn en hun werkwijze daaraan dienen aan te passen.

## 2.3 Jeugdbescherming

Jeugdbescherming Brabant beschermt het kind als de veiligheid of ontwikkeling in gevaar is; ieder kind heeft het recht om veilig op te groeien.

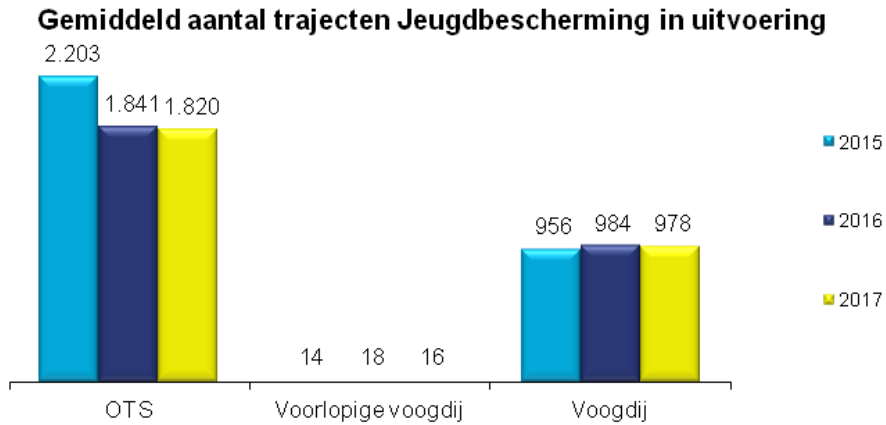
Jeugdbescherming kan plaatsvinden door middel van ondertoezichtstelling (OTS) of voogdij.

Een minderjarige kan door de kinderrechter – op verzoek van de Raad voor de Kinderbescherming – onder toezicht worden gesteld als hij of zij ernstig in zijn/haar ontwikkeling wordt bedreigd en andere hulp onvoldoende is gebleken. Bij een ondertoezichtstelling zijn de ouders en de jeugdzorgwerker van Jeugdbescherming Brabant samen verantwoordelijk voor de verzorging en opvoeding van de kinderen. Samen bepalen ze wat er nodig is om de situatie voor het kind te verbeteren.

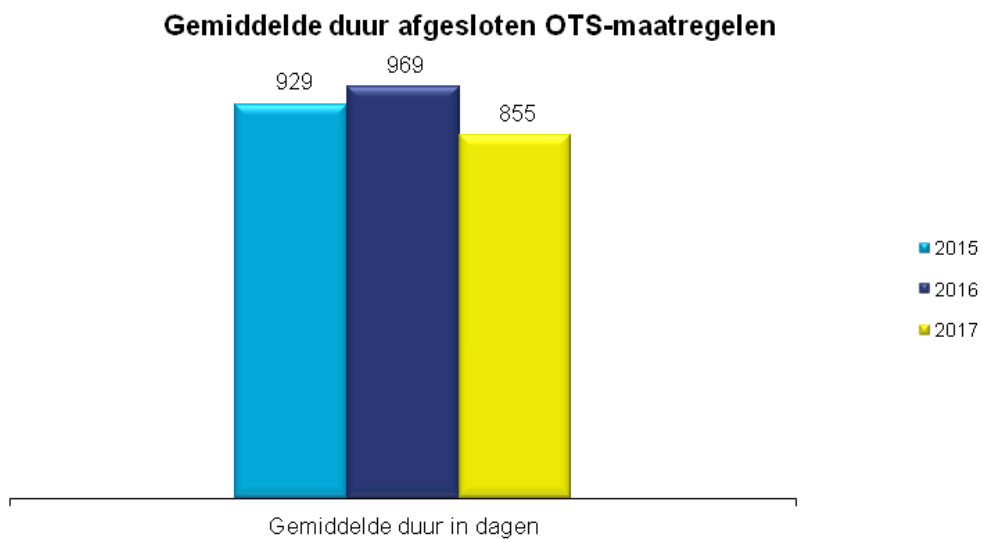
Als een ouder niet in staat of bereid is het gezag uit te oefenen over zijn kind, en er is niemand (zoals een familielid) die de voogdij kan dragen, dan wordt een kind onder voogdij geplaatst van Jeugdbescherming Brabant. Jeugdbescherming Brabant heeft dan het volledige gezag: wij zijn verantwoordelijk voor de opvoeding en ontwikkeling van het kind, inclusief het behartigen van zijn

persoonlijke en financiële belangen. De uitvoering ligt bij een jeugdzorgwerker. Pleegouders of een instelling zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse verzorging en opvoeding. De biologische ouders blijven zoveel mogelijk betrokken als dat in het belang van het kind is.

### Jeugdbescherming in cijfers



Het gemiddeld aantal ondertoezichtstellingen (OTS) is in 2017 licht gedaald ten opzichte van 2016. Daarmee heeft de sterke daling in 2016 t.o.v. 2015 (- 16%) zich niet doorgezet. Ook het aantal voogdijmaatregelen is stabiel.



In bovenstaande grafiek is zichtbaar dat de ondertoezichtstellingen eerder worden afgesloten. Omdat cliënten zelf verder kunnen of omdat de maatregel overgaat naar een voogdijmaatregel. Bij de lopende maatregelen (niet zichtbaar in de grafiek) is sprake van een daling van het aandeel van OTS-maatregelen langer dan een jaar. Dit past in de doelstelling om de duur van de ondertoezichtstelling te verkorten.

## Ontwikkelingen 2017

### ▪ Complexe c.q. vechtscheidingen

Jeugdbescherming Brabant heeft veel te maken met crisissituaties rond kinderen die slachtoffer zijn van de complexe c.q. vechtscheiding van hun ouders. We hebben de implementatie van een speciale aanpak hiervoor in 2017 afgerond. Het gaat inmiddels om meer dan de helft van de nieuwe jeugdbeschermingszaken! Dit grote aantal leidt ook tot een toegenomen druk op de specialistische jeugdzorg en een groot tekort aan het aanbod voor deze zorg in heel Nederland. De wachttijd bij zorgaanbieders kan oplopen tot vier maanden en dat is zorgelijk. Juist bij dit soort zaken is het van belang dat er snel hulp komt. Als er niet adequaat wordt ingegrepen, dan ontstaat het risico dat het kind hier de rest van zijn leven de gevolgen van ondervindt. Problemen met het aangaan van relaties en vriendschappen, drugsgebruik, slechtere prestaties op school en minder kans op de arbeidsmarkt. Problemen die de samenleving ook nog eens handen vol met geld kosten.

### ▪ Efficiënte werkprocessen

De werkdruk bij de jeugdzorgwerkers is hoog. We werken daarom binnen het programma VONC onder meer aan een project om de werkprocessen efficiënter in te richten. We verwachten de resultaten in 2018 en 2019. Daarnaast hebben we ter vermindering van de werkdruk op het personele vlak maatregelen genomen. Zie daarvoor paragraaf 3.1 onder het kopje medewerkerstevredenheid.

### ▪ Kosten geplaatste kinderen

Jeugdbescherming Brabant werd in 2016 en 2017 geconfronteerd met het feit dat zorgaanbieders zich anders gingen opstellen ten aanzien van het betalen van zak- en kleedgeld en andere kosten voor bij hen geplaatste jeugdigen. Zij wilden die niet meer betalen. Dit had tot gevolg dat met name voogdijkinderen in problemen kwamen en jeugdzorgwerkers druk waren met het vinden van oplossingen voor hun cliënten. In het belang van de kinderen heeft Jeugdbescherming Brabant in veel gevallen toch kosten op zich genomen, ondanks dat we hiervoor niet worden gefinancierd. Jeugdbescherming Brabant is namelijk niet onderhoudsplichtig voor de kinderen, noch bij OTS, noch bij voogdij.

In augustus 2017 heeft de Kinderombudsman een onderzoek en aanbevelingen gepubliceerd over de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor zak- en kleedgeld voor kinderen met een jeugdbeschermingsmaatregel die in een instelling verblijven. Naar aanleiding daarvan hebben VNG, Jeugdzorg Nederland, VGN en GGZ Nederland een handreiking uitgebracht met een voorzet voor gemeenten, GI's en jeugdhulpinstellingen over de afspraken die ze regionaal zouden moeten maken. Jeugdbescherming Brabant is hierover in overleg gegaan met gemeenten en jeugdhulpinstellingen. Dit heeft in 2017 in de regio Noordoost-Brabant geleid tot een voorlopige regeling, met het vooruitzicht dat voor 2018 een definitieve provinciale regeling tot stand zal komen. In de regio Zuidoost-Brabant zijn hierover begin 2018 ook afspraken gemaakt. In Midden- en West-Brabant zijn hierover voor 2017 geen afspraken gemaakt met de gemeenten. Jeugdbescherming Brabant heeft hier een deel van de kosten op zich genomen. Voor 2018 zijn we met de betreffende gemeenten in gesprek.

### ▪ Twee documentaires

Dit jaar zijn er twee documentaires verschenen over cliënten van Jeugdbescherming Brabant: 'Alicia' en 'Lenno en de maanvis'. Ze brengen op indrukwekkende wijze in beeld hoe deze jeugdigen op zoek zijn naar hun plek in het leven. De documentaires zijn vertoond op het documentairefestival IDFA en hebben daar prijzen gewonnen, respectievelijk de publieksprijs voor de beste Nederlandse documentaire en de beste kinderdocumentaire. Later zijn zij ook op tv vertoond.

Met name na 'Alicia' hebben we veel reacties ontvangen, zowel voor Alicia persoonlijk, als voor Jeugdbescherming Brabant en de pleegzorgorganisatie.

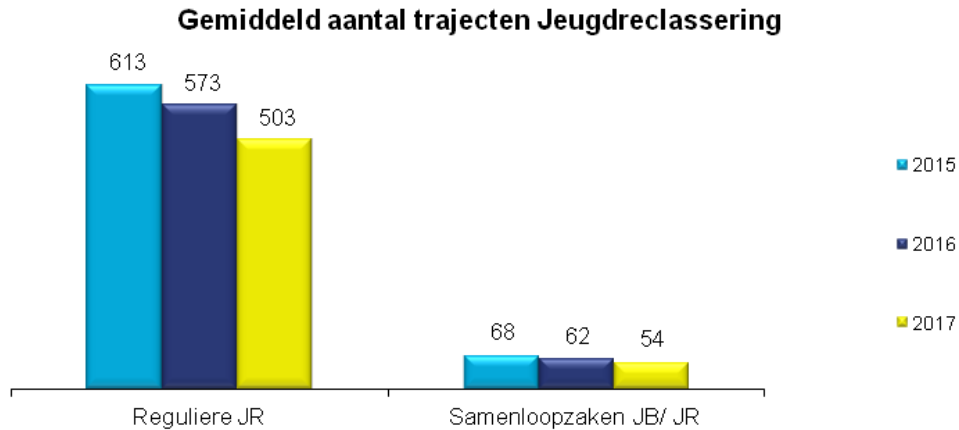
## 2.4 Jeugdreclassering

Jeugdbescherming Brabant begeleidt jongeren vanaf 12 jaar die in aanraking zijn gekomen met politie of justitie. Bijvoorbeeld door diefstal, spijbelen of een beroving. Ook als de jongere ouder is dan 18 jaar

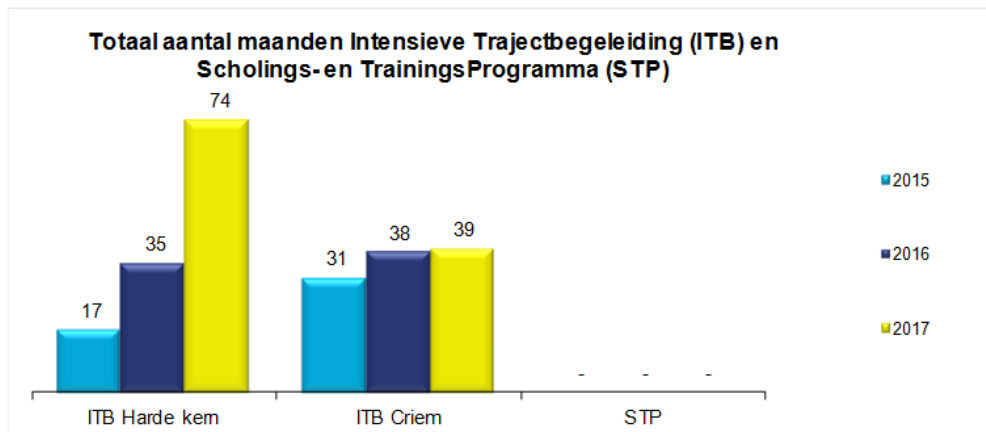
kan de begeleiding doorlopen. Zolang als de kinderrechter, Officier van justitie of Justitiële Jeugdinrichting dit nodig vindt.

Bij jeugdreclassering werken we aan het herstellen van de ontwikkelkansen van de jongere. Het belangrijkste doel is herhaling van het strafbare gedrag en een criminele 'carrière' te voorkomen, zodat de maatschappij veiliger wordt. Maar minstens zo belangrijk is het bieden van een beter toekomstperspectief aan de jongere.

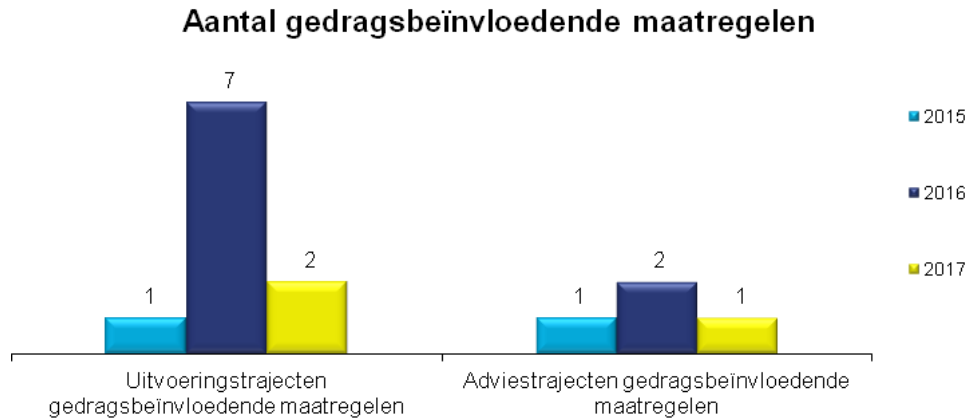
### Jeugdreclassering in cijfers



De neerwaartse trend sinds 2015 in het aantal jeugdreclasseringstrajecten zet zich voort. Ten opzichte van 2016 is de daling 12,2%, van 573 in 2016 naar 503 in 2017. In 2016 was de daling 6,5% ten opzichte van het voorgaande jaar.



Opvallend is de sterke stijging van het aantal maanden intensieve trajectbegeleiding Harde Kern.



Het aantal gedragsbeïnvloedende maatregelen is weer gedaald naar het niveau van 2015.

#### Ontwikkelingen 2017

- **Daling aantal jeugdreclasseringmaatregelen**

In 2017 had Jeugdbescherming Brabant, net als de afgelopen jaren, te maken met een dalend aantal jeugdreclasseringsmaatregelen.

- **Expertise jeugdreclassering**

Door het relatief lage aantal jeugdreclasseringsmaatregelen dat Jeugdbescherming Brabant per gebiedsteam uitvoerde, versplinterde de expertise van het jeugdreclasseringswerk te veel. We hebben gezocht naar een manier om die expertise beter te borgen en hebben er uiteindelijk voor gekozen om in iedere vestiging naast de gebiedsteams een team te vormen met jeugdzorgwerkers die overwegend jeugdreclasseringmaatregelen begeleiden en/of structureel methodische casuïstiekbesprekingen te organiseren waarin de zwaardere problematiek m.b.t. jeugdreclassering wordt besproken.

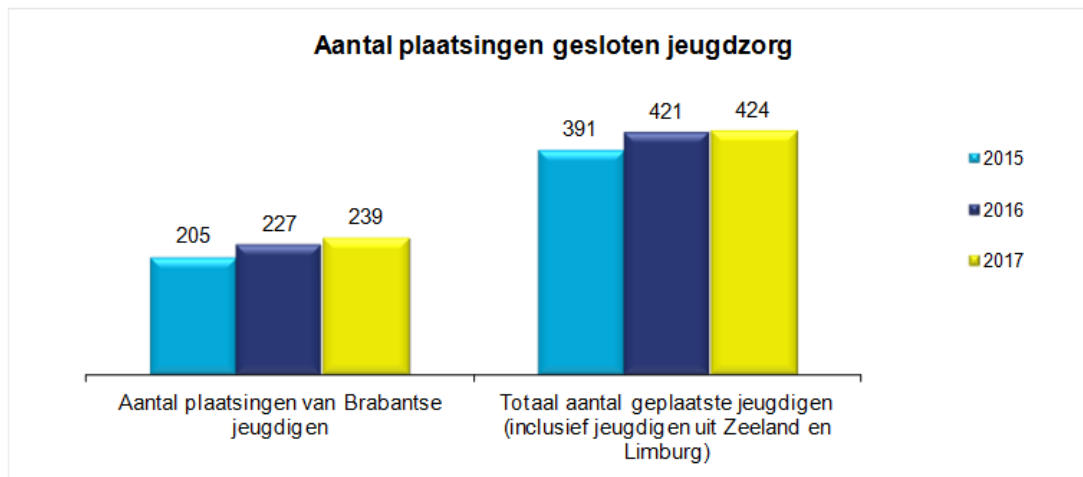
## 2.5 Plaatsingscoördinatie Gesloten Jeugdhulp regio Zuid-Nederland

Jeugdbescherming Brabant organiseert samen met de instellingen voor gesloten jeugdhulp in Zuid-Nederland (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg ) de plaatsingscoördinatie van kinderen en jongeren voor wie de rechter een machtiging voor gesloten jeugdhulp heeft afgegeven. Het betreft gesloten jeugdhulp in het civiele kader, dus zonder strafrechtelijke maatregel. Deze zorg wordt ingezet als laatste redmiddel om een kind tegen zichzelf te beschermen of de samenleving voor hem of haar te behoeden. Plaatsing in gesloten jeugdhulp is met strikte wet- en regelgeving omgeven; het kind wordt immers zijn vrijheid ontnomen.

### Plaatsingscoördinatie Gesloten Jeugdhulp in cijfers

In 2017 zijn 501 jongeren aangemeld voor een plaatsing in gesloten jeugdhulp. Daarvan zijn 77 aanmeldingen later weer ingetrokken. Meestal omdat er door de Kinderrechter geen machtiging gesloten jeugdhulp werd afgegeven of de jongere onvindbaar was. 424 jongeren zijn daadwerkelijk geplaatst.





Het aantal plaatsingen in gesloten jeugdzorg blijft toenemen. In de provincie Noord-Brabant was er een stijging met 5,3% ten opzichte van 2016. Deze toename is zowel bij het vrijwillig als het gedwongen kader opgetreden.

Voor heel Zuid-Nederland was de stijging minder groot. In de provincie Limburg is het aantal geplaatste jeugdigen gedaald, met name in het gedwongen kader. In de provincie Zeeland is er, net als in Noord-Brabant, sprake van een toename.

### Ontwikkelingen 2017

#### ▪ Voorlichting plaatsingsproces

Het plaatsingsproces is ingewikkeld. De Plaatsingscoördinatie coacht daarom aanmelders telefonisch of per mail bij dit proces. Daarnaast verzorgden zij voor lokale teams voorlichting over het aanmeld- en plaatsingsproces. In 2017 werd zeer regelmatig uitleg gevraagd over de procedure bij een voorwaardelijke machtiging. Daarom zal de Plaatsingscoördinatie in 2018 aan gemeentelijke instellingen voorlichting aanbieden over deze ingewikkeldere procedure.

#### ▪ Expertteams

In sommige gemeenten is het de regel geworden dat een verzoek voor gesloten jeugdhulp eerst lokaal wordt besproken met het expertteam, om te bezien of dit de meest voor de hand liggende hulpvorm is. Vaak zijn dit teams van gedragswetenschappers en specialisten, waaraan medewerkers hun vragen kunnen voorleggen. We verwachten dat deze werkwijze zich in 2018 verder zal verspreiden. Het is daarbij de bedoeling dat zorgaanbieders en de instelling voor jeugdbescherming en jeugdreclassering ook participeren om hun kennis over behandeling en veiligheid in te brengen.

#### ▪ Problemen bij spoedplaatsingen

De capaciteit in gesloten jeugdhulp plekken is sinds 2017 teruggebracht. Rond de zomer leek dit problemen te gaan veroorzaken voor snelle (spoed)plaatsingen. Er waren in de avond en het weekend onvoldoende plaatsingsmogelijkheden. De plaatsingscoördinatoren hebben aangedrongen op een oplossing. Daarop hebben de directeurs van de zorgaanbieders toegezegd dat er altijd geplaatst moet kunnen worden indien het gaat om urgente (categorie 1) aanmelding. Na de zomervakantie zijn de plaatsingsproblemen sterk verminderd.

## 2.6 Innovatie

Jeugdbescherming Brabant is in 2015 gestart met acht projecten voor de ontwikkeling van een wijkgerichte aanpak van kindveiligheid en verbeterde samenwerking op dit gebied: zes projecten in het kader van het landelijke programma Swing (in de gemeenten Tilburg, Gilze-Rijen/Dongen, Breda, Land van Altena, Moerdijk en Roosendaal) en daarnaast twee andere projecten (in de gemeenten Boekel/Landerd en Den Bosch).

Het landelijke stimuleringsprogramma Swing had als doel het stimuleren van de ontwikkeling van wijkgerichte werkwijzen waardoor een gezin op eigen kracht verder kan. Jeugdbescherming Brabant voerde in dit kader proefprojecten uit om de ondersteuning aan gezinnen met opvoedingsproblemen nog beter vorm te geven in samenwerking met de lokale teams.

In het Brabantse project Wijkgerichte aanpak kindveiligheid werd door lokale samenwerking tussen professionals en niet-professionals een veilige opvoedsituatie voor kinderen gecreëerd. Dat gebeurde door intensieve samenwerking tussen professionals in de wijk te stimuleren, expertise in te brengen op het gebied van veilig opgroeien en de (informele) krachten in de wijk te benutten. Uitgangspunt daarbij was dat scholen en wijkteams de spil vormen in een veilig opgroeiklimaat in de wijk, maar ook wijkbewoners spelen daarin een belangrijke rol. Het kind, zijn gezin en netwerk stonden in de aanpak centraal.

Cliënten waren positief over deze werkwijze. Doordat hulpverleners goed samenwerkten, hoefden zij niet steeds weer opnieuw hun voorgeschiedenis te vertellen en vonden gezamenlijke overdrachtsgesprekken plaats. Door samen in gesprek te gaan, en samen doelen en acties te bepalen, voelde het gezin zich echt betrokken. Gezinnen gaven ook aan het fijn te vinden dat plannen van aanpak goed op elkaar werden afgestemd.

Door de intensieve samenwerking kon hulp op maat worden geboden. Doordat er één jeugdzorgwerker werd ingezet, ontstond er een doorgaande lijn in de hulpverlening. Door de betrokkenheid van de Gecertificeerde Instelling (Jeugdbescherming Brabant, William Schrikker Groep of Leger des Heils) kon gedwongen hulp soms worden voorkomen of eerder stoppen. Door het samen bepalen van doelen en acties werd er bovendien een groter beroep gedaan op de mogelijkheden van een gezin en zijn omgeving. De goede ervaringen in deze projecten neemt Jeugdbescherming Brabant mee in zijn werkwijze. De aanpak hier is te lezen: [www.jeugdbeschermingbrabant.nl/hoe-wij-werken/wijkgerichte-aanpak-kindveiligheid/](http://www.jeugdbeschermingbrabant.nl/hoe-wij-werken/wijkgerichte-aanpak-kindveiligheid/).

Het landelijke rapport over de Swing-projecten is in september 2017 verschenen. Zie hiervoor [www.nieuwejeugdbescherming.nl](http://www.nieuwejeugdbescherming.nl).

Vanuit de wens om continu te innoveren en te verbeteren, is Jeugdbescherming Brabant in 2017 gestart met het programma VONC. Doel is een continu ontwikkelende organisatie die de cliënt blijvend centraal stelt, de werkdruk vermindert, aansluit bij nieuwe ontwikkelingen en voldoet aan de opdrachten van de gemeenten en het wettelijk verplichte normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering. Binnen het programma VONC voeren we in samenhang een aantal projecten uit, gericht op het centraal stellen van de cliënt in de benaderingswijze Samen Veilig, een goede samenwerking met ketenpartners en opdrachtgevers, gezinsgericht werken en een goede bedrijfsvoering op dat gebied. Daarnaast projecten die gericht zijn op de vereenvoudiging van de processen voor jeugdbescherming en jeugdreclassering en de invoering van een nieuw registratiesysteem.

Het programma VONC is medio 2017 gestart en loopt tot medio 2019. Het jaar 2017 is gebruikt om de plannen uit te werken, de medewerkers te informeren en de projecten te starten. De komende jaren zullen de resultaten zichtbaar worden.

## **2.7 Risicomanagement cliënten**

Jeugdbescherming Brabant voert consistent risicomanagement uit binnen het primaire proces. Onder meer door risicotaxaties bij nieuwe cliënten en bij belangrijke beslissingen.

Jeugdbescherming Brabant stuurt sterk op het binnen zes weken afronden van de risicotaxaties bij nieuwe cliënten jeugdbescherming en jeugdreclassering, zodat we snel zicht krijgen op de risico's en waar nodig snel acties kunnen uitzetten.

Onze gedragswetenschappers hebben in 2017 de doorontwikkeling van de veiligheidschecklist voor jeugdbeschermingsmaatregelen afgerond. De verbijzondering van de checklist voor voogdijsituaties is maar verwachting begin 2018 gereed. Implementatie van beide vindt plaats in 2018. Bij jeugdreclassering wordt voor risicotaxatie gewerkt met het keteninstrument LIJ. Dat gebeurde niet in de hele keten op dezelfde manier. In 2017 is in Noord-Brabant het gebruik onderling afgestemd zodat het instrument nu binnen de provincie overal op dezelfde manier wordt ingezet. Het instrument Risicobox Schoolverzuim, dat bij jeugdreclassering ook wordt gebruikt, wordt momenteel landelijk doorontwikkeld. Dat heeft nog niet tot een nieuwe versie geleid. Eind 2017 heeft Jeugdbescherming Brabant besloten om het risicotaxatie-instrument Ris-L in te voeren bij seksueel grensoverschrijdend gedrag en loverboyproblematiek. Dit zal begin 2018 zijn beslag krijgen.

## **2.8 Ketensamenwerking**

Jeugdbescherming Brabant werkt op veel verschillende manieren samen met ketenpartners, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. De afspraken met de ketenpartners zijn vastgelegd in convenanten, overeenkomsten, samenwerkingsafspraken, projectplannen en notulen. Het veld is in beweging en dat leidt tot een continu proces van het maken en bijstellen van samenwerkingsafspraken.

We hebben een imago-onderzoek uitgevoerd, waarin ook de relatie met ketenpartners aan de orde kwam. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn we in november gestart met een online magazine waarin we vertellen over nieuwe ontwikkelingen bij Jeugdbescherming Brabant. Daarnaast stellen we ons actiever op bij het analyseren van jeugdzorgproblematiek in de regio en het zoeken van innovatieve oplossingen daarvoor.

Jeugdbescherming Brabant heeft samenwerkingsafspraken gemaakt met de stichtingen Veilig Thuis Brabant Noordoost en Veilig Thuis Zuidoost-Brabant die tot 2017 onderdeel waren van Jeugdbescherming Brabant. Jeugdbescherming Brabant verricht ondersteunende diensten voor deze Veilig-Thuis-organisaties; deze diensten zijn vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. De inhoudelijke samenwerking is geborgd door gemaakte afspraken en de personele unie die de drie stichtingen vormen.

Het maken van verbinding met het gemeentelijk sociaal domein is soms ingewikkeld, doordat gemeenten hun werkzaamheden ieder op hun eigen manier organiseren. Jeugdbescherming Brabant heeft besloten daar meer op in te zetten door de omvorming van de functie van teammanagers naar gebiedsmanagers die zich mede richten op de samenwerking met de gemeenten in hun werkgebied.

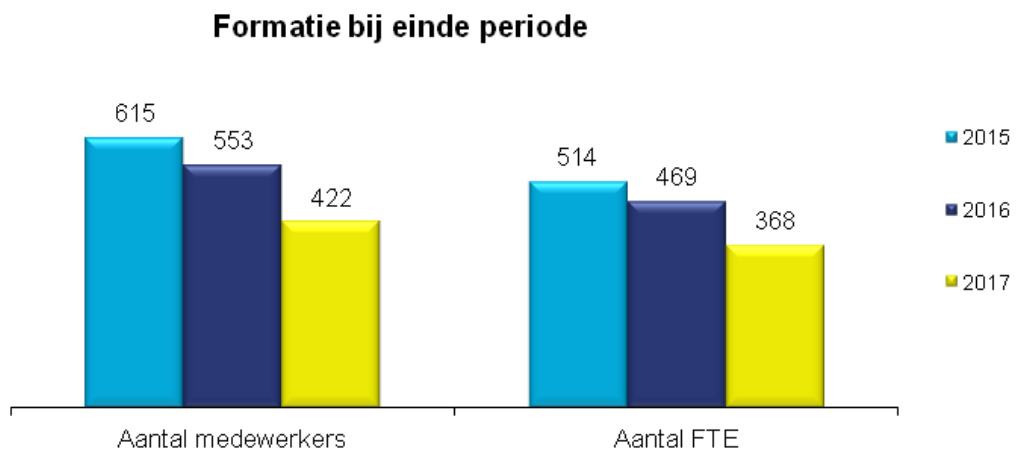
De samenwerkingsafspraken met de Raad voor de Kinderbescherming in West-Brabant zijn geactualiseerd.

## 3. Organisatie en kwaliteit

### 3.1 Personeel

#### Formatie

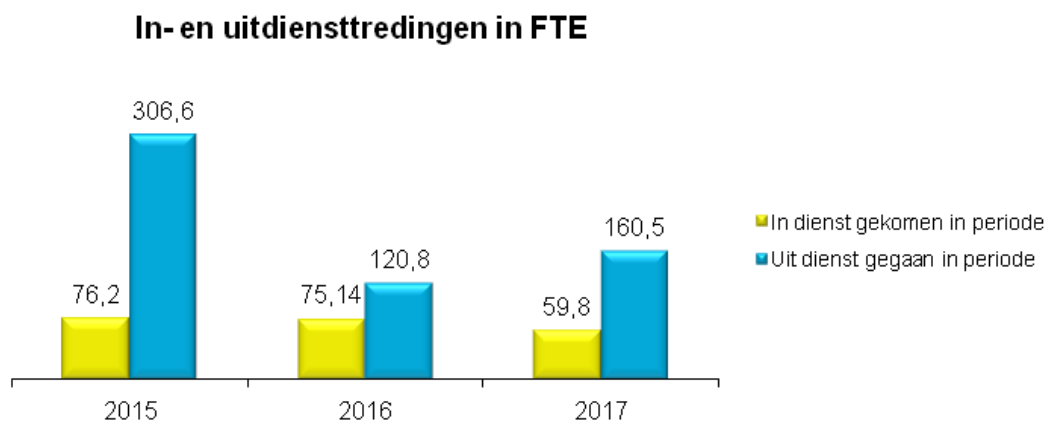
Eind 2017 had Jeugdbescherming Brabant 422 medewerkers in dienst, met een omvang van 368 fulltime eenheden (fte's).



De formatie is in 2017 met ruim 100 fte's gedaald vergeleken met 2016 (- 22%). De belangrijkste reden hiervoor is dat 110 fte's begin 2017 zijn overgegaan naar de nieuwe stichtingen Veilig Thuis Brabant Noordoost en Veilig Thuis Zuidoost-Brabant.

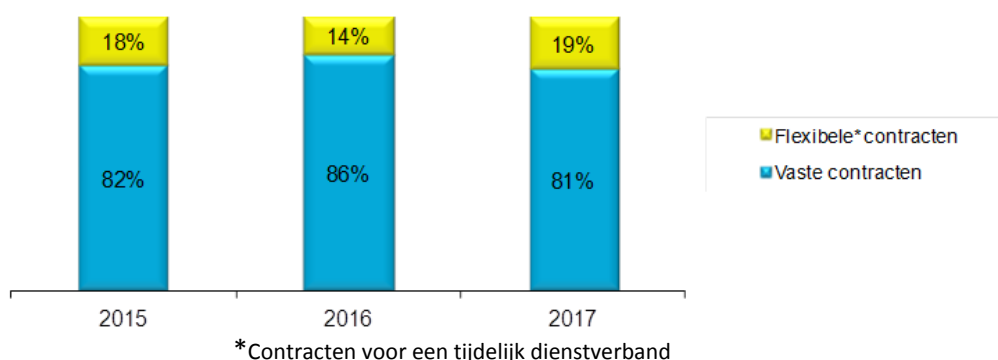
Daarnaast heeft in het begin van het jaar een reorganisatie plaatsgevonden waarbij het aantal fte's in de ondersteunende functies is verminderd.

Het aantal fte's van het primaire proces van Jeugdbescherming Brabant is licht gestegen als gevolg van het feit dat we in de regio's West-Brabant en Zuidoost-Brabant meer financiële middelen dan begroot.



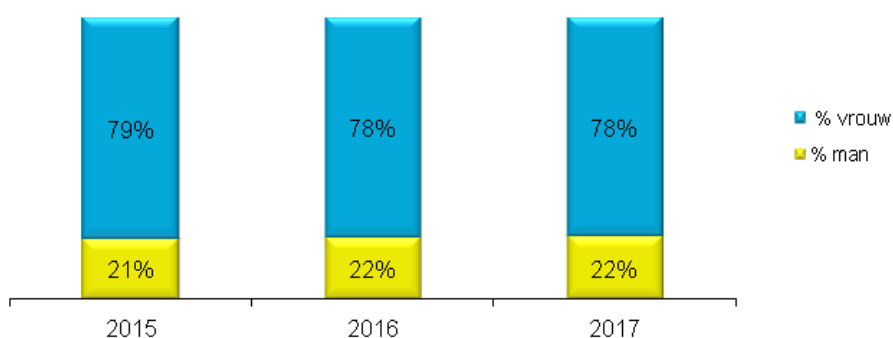
Het eerder genoemde effect van de overgang van personeel naar de stichtingen Veilig Thuis beïnvloedt ook sterk de in- en uitstroomcijfers in bovenstaande grafiek. Naast de overgang van 110 fte's naar Veilig Thuis, zijn er 50 fte's uitgestroomd van Jeugdbescherming Brabant, terwijl de instroom ongeveer 60 fte's was. De bezetting bij het resterende deel van Jeugdbescherming Brabant is derhalve in 2017 met 10 fte's toegenomen.

### Aard dienstverbanden

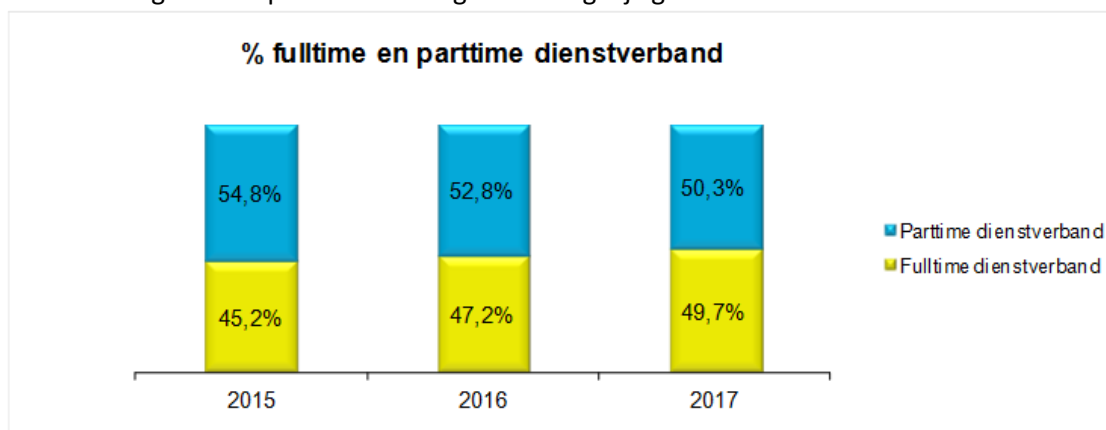


Het aandeel vaste arbeidscontracten is gedaald ten opzichte van 2016. Vaste contracten bevorderen de continuïteit in de dienstverlening aan de cliënten en het behoud van deskundige medewerkers. Tegelijkertijd is het, gezien de onzekerheid bij de inkomsten, noodzakelijk om voldoende flexibele schil te hebben. Wij streven naar een aandeel flexibele contracten van tussen 10 en 15%.

### Percentage mannelijke en vrouwelijke medewerkers

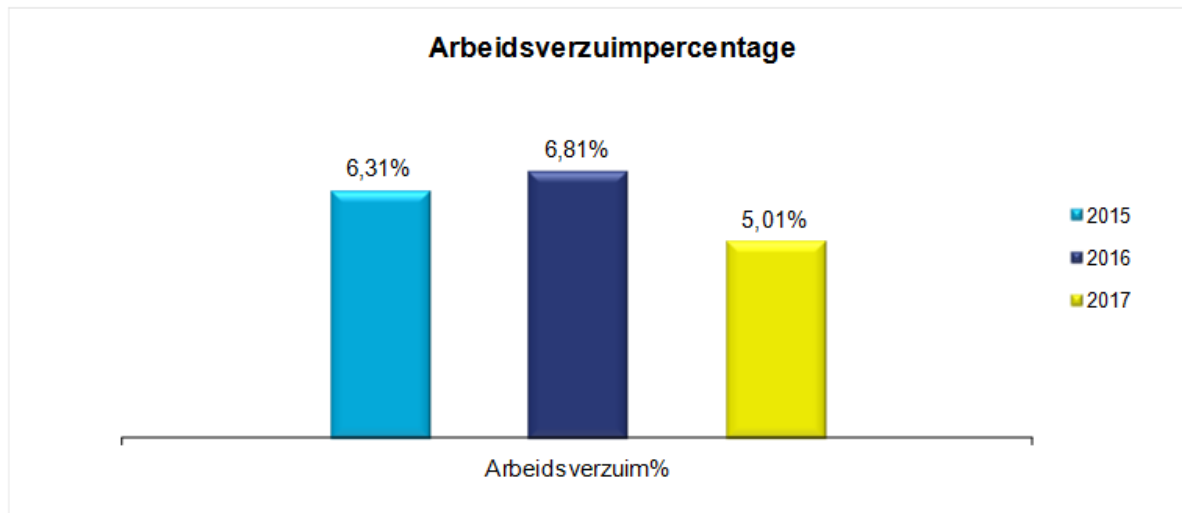


De samenstelling van het personeel naar geslacht is gelijk gebleven.



Het percentage fulltime dienstverbanden is wederom toegenomen.

## Verzuim



Het percentage arbeidsverzuim is in 2017 aanzienlijk afgenomen. Een belangrijke oorzaak is de actieve aanpak van het verzuim, waarbij veel energie is gestoken in verzuimgesprekken, met een andere aanpak, gericht op het verminderen van het verzuim. Daarnaast hebben we extra gefocust op langdurig zieken. Een belangrijk deel van de langdurig zieken is beter geworden, uit dienst gegaan of uitgestroomd naar de WIA. Ook konden we door hogere inkomsten meer jeugdzorgwerkers aanstellen, wat leidde tot een verlaging van de werkdruk. Daarnaast hebben we nog enkele andere maatregelen genomen om de medewerkerstevredenheid te bevorderen. Al deze maatregelen hebben samen geleid tot een verlaging van het arbeidsverzuim.

## Veiligheid en arbeidsomstandigheden medewerkers

In 2017 is gewerkt aan verbetermaatregelen die zijn voortgekomen uit de risico-inventarisatie op het gebied van de arbeidsomstandigheden. Er zijn dit jaar acht maatregelen afgerond. Deze hadden vooral betrekking op het verhogen van de medewerkerstevredenheid en het verminderen van het arbeidsverzuim. Er zijn nog zes acties lopende.

Eind november werd in het landelijke nieuws gemeld dat bijna 90% van de jeugdzorgwerkers in enige vorm agressie heeft ervaren in het voorbije jaar. Dat is een schokkend percentage. Binnen onze organisatie wordt door medewerkers slechts een gering aantal incidenten gemeld. Daarom hebben we besloten om begin 2018 specifiek onderzoek te doen naar de aard en omvang en de incidenten.

## Ontwikkeling medewerkers

Jeugdbescherming Brabant heeft per 1 januari 2017 een CEDEO-erkenning behaald voor bedrijfsopleidingen. Daardoor kunnen we ons scholingsaanbod laten accrediteren door het beroepsregister voor professionals in de jeugdzorg, de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Medewerkers kunnen daardoor met de bij Jeugdbescherming Brabant gevolgde opleidingen voldoen aan een belangrijk deel van de vereisten voor de verplichte registratie bij het kwaliteitsregister.

Jeugdbescherming Brabant stuurt aan op een reflectieve, lerende praktijk. Naast de reguliere scholing en deskundigheidsbevordering van medewerkers heeft Jeugdbescherming Brabant in 2017 extra aandacht besteed aan:

- coaching en ondersteuning m.b.t. aanpak complexe scheidingen (via trainingen, coaches en aandachtsfunctionarissen)
- trainingen 'Vlaggensysteem' (inventarisatie en aanpak risico's op het gebied van seksuele ontwikkeling)

- trainingen 'Optreden ter terechtzitting'
- ontwikkeling leertraject 'Samen Veilig' in het kader van het programma 'VONC'
- uitvoering 0-meting om te bepalen welke extra begeleiding nodig is om de doelstelling van de intervisie te behalen
- cursus beroepscode en tuchtrecht
- managementdevelopmenttraject gebiedsmanagers: vier themabijeenkomsten
- training Werkdruk en werkplezier voor OR en een delegatie van HR-adviseurs

### Bedrijfsmaatschappelijk werk

De afgelopen twee jaar is binnen Jeugdbescherming Brabant het bedrijfsmaatschappelijk werk als pilot uitgevoerd door een interne functionaris. Bij de evaluatie waren de medewerkers die hierop een beroep hebben gedaan, zeer tevreden. Jeugdbescherming Brabant heeft eind 2017 besloten het bedrijfsmaatschappelijk werk op deze manier voort te zetten. In bepaalde situaties kunnen medewerkers gebruik maken van een externe bedrijfsmaatschappelijk werker.

### Medewerkerstevredenheid

Naar aanleiding van het onderzoek naar de medewerkerstevredenheid van 2016 zijn in 2017 vijftien concrete acties uitgezet. Van deze acties zijn er eind 2017 twee afgerond. Een vijftal acties zal begin 2018 afgerond worden. De andere volgen nog. Op alle acties is voortgang te zien. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- **Werkbeleving/werkdruk**

Een team heeft met externe begeleiding een proces doorlopen dat gericht is op meer werkplezier, een betere aanspreekcultuur en helpend gedrag. Medewerkers zijn tools aangereikt om zelf invloed uit te oefenen op de werkdruk en de beleving daarvan. Het team is enthousiast over wat het heeft gebracht. Daarnaast heeft Jeugdbescherming Brabant een werkdrukspel ingezet. In dit spel bespreken medewerkers concrete problemen met betrekking tot de werkdruk en dachten na over oplossingen. In het onderdeel over werkplezier keek men hoe de medewerkers meer plezier kunnen halen uit de werkzaamheden.

Ook is de vereenvoudiging van een van de werkprocessen, OTS, vrijwel afgerond. In 2018 worden ook de andere primaire processen op eenzelfde wijze geanalyseerd en vereenvoudigd.

De gewenste omvang van de gewenste flexibele schil voor jeugdzorgwerkers is teruggebracht van 25 procent naar 10 tot 15 procent. Door een verlaging van de flexibele schil is er minder verloop onder het personeel, met een lagere werkdruk tot gevolg.

- **Verbetering in sturingscijfers voor management**

Managers zijn beter in staat om te sturen op omvang van de caseload omdat zij frequenter sturingscijfers ontvangen die op een eenvoudigere wijze worden gepresenteerd. Inmiddels is ook een selectietraject in volle gang voor een tool die kan leiden tot een verdere vereenvoudiging en die meer stuurinformatie kan leveren.

- **Verbinding management en primair proces**

In de afgelopen periode zijn verschillende directieleden aangeschoven bij onder meer casuïstiek-besprekingen en rechtszittingen om een indruk te krijgen van de dagelijkse praktijk binnen het primair proces. Zij hebben dit als zeer waardevol en informatief ervaren. Deze wijze van verbinding zoeken wordt verder voorgezet, ook door twee keer per jaar een personeelsbijeenkomst te organiseren. Daarnaast is de bestuurder binnen de organisatie gestart met bloggen over thema's die hem bezighouden.

Jeugdbescherming Brabant voert ook exitgesprekken met vertrekkende medewerkers. Doel is zicht te krijgen op wat er goed gaat in de organisatie en welke aanbevelingen de vertrekkers de organisatie

meegeven. Van de vertrekkende medewerkers heeft 29% in een exitformulier verbeter suggesties gegeven voor de organisatie. De belangrijkste aandachtspunten daaruit zijn het verhogen van het werkplezier en het verminderen van de werkstress, het coachen van minder ervaren medewerkers, het bieden van nazorg bij enerverende gebeurtenissen, het verbeteren van de communicatie en samenwerking tussen afdelingen, en meer aandacht voor loopbaanmogelijkheden.

Ook is gewerkt aan een eerste opzet om de huidige arbeidsvoorwaarden interessanter te maken voor medewerkers in het kader van aantrekkelijk werkgeverschap. Dit wordt in 2018 verder uitgewerkt.

### **Tuchtrechtprocedure**

De jeugdzorgwerkers kunnen te maken krijgen met een tuchtrechtprocedure bij beroepsvereniging SKJ. Om hen daarover goed te informeren en de procedure te verduidelijken heeft Jeugdbescherming Brabant in 2017 drie bijeenkomsten georganiseerd, waarvan twee samen met beroepsvereniging SKJ. Medewerkers kunnen er bij een tuchtrechtprocedure voor kiezen een eigen advocaat in te schakelen, dan wel gebruik te maken van een gespecialiseerde advocaat via Jeugdbescherming Brabant. In de tweede helft van 2017 heeft een onderzoeksbureau landelijk kwalitatief onderzoek gedaan naar de ervaringen van jeugdzorgwerkers met het tuchtrecht en hun aanbevelingen op dit gebied. Reden hiervoor was dat instellingen problemen signaleerden zoals een hoog ziekteverzuim, verloop onder personeel en moeite met het werven van nieuw personeel. Men wilde weten of dit mogelijk samenhang met de invoering van het tuchtrecht; die geluiden kwamen namelijk uit de organisaties. Eind 2017 is het onderzoeksrapport verschenen. We gaan in 2018 met het SKJ en Jeugdzorg Nederland in gesprek om afspraken te maken over het vervolg.

## **3.2 Facilitaire zaken**

### **Veilig Thuis**

Bij de verzelfstandiging van de stichting Veilig Thuis Brabant Noordoost en de stichting Veilig Thuis Zuidoost-Brabant is besloten dat Jeugdbescherming Brabant voor deze twee stichtingen ondersteunende werkzaamheden verricht voor onder meer huisvesting, financiële administratie, ICT, human resources en communicatie. Hiervoor is een service level agreement afgesloten.

### **Huisvesting**

Jeugdbescherming Brabant heeft een nieuw strategisch huisvestingsplan vastgesteld voor de jaren 2017-2019. Een belangrijke voornemen is de verbouwing van de vestiging in Helmond, met als doel de inrichting van deze locatie aan te passen aan het geformuleerde strategisch beleid. Begin 2017 hebben we delen van de vestigingen in Roosendaal en Tilburg verhuurd aan andere instellingen. Daardoor hebben we de huisvestingskosten verlaagd.

### **ICT**

Op alle werkplekken zijn de computers en beeldschermen vervangen. Daarnaast is een proef gestart met nieuwe software voor de kantoorautomatisering en hebben we een voorlopig besluit genomen over de aanschaf van een nieuw cliëntinformatiesysteem. De implementatie van deze software vindt plaats in 2018. Tevens is gestart met het inrichten van het elektronisch berichtenverkeer met gemeenten over de uitgevoerde zorgtrajecten. In 2018 zal dit berichtenverkeer daadwerkelijk kunnen worden ingezet.



## Milieu

Jeugdbescherming Brabant wil een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving. We gebruiken milieusparende schoonmaakmiddelen en vragen onze leveranciers om zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal te gebruiken. We zamelen toners, telefoons, laptops en papier apart in voor hergebruik en recycling van de materialen.

Daarnaast stimuleren we het gebruik van de fiets als vervoermiddel via het fietsenplan.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Jeugdbescherming Brabant begeleidt kinderen, ouders en hun netwerk en is er op gericht dat deze kwetsbare kinderen en ouders kunnen blijven participeren in de maatschappij. Vanuit onze maatschappelijke opdracht en grote maatschappelijke betrokkenheid zijn we intrinsiek sterk gemotiveerd om een optimale bijdrage te leveren aan het bieden van werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

De mogelijkheden daartoe zijn echter momenteel binnen onze eigen organisatie beperkt. Om toch een bijdrage te leveren aan het zogeheten 'social return on investment' heeft Jeugdbescherming Brabant in 2017 bij zijn leveranciers geïnventariseerd welke activiteiten zij op dit gebied ondernemen. Op basis hiervan zullen wij in 2018 een plan ontwikkelen om onze bijdrage te vergroten.

## 3.3 Kwaliteits- en cliëntenbeleid

Wij vinden een goede kwaliteit van dienstverlening aan onze cliënten belangrijk. Daarom toetsen wij continu de kwaliteit en voeren steeds verbeteringen door; Onder meer via het programma VONC, onderdeel Cliënt Centraal.

### Kwaliteitsmanagement

In de Jeugdwet is opgenomen dat Jeugdbescherming en Jeugdreclassering alleen mag worden uitgevoerd door instellingen, die gecertificeerd zijn volgens het Normenkader: het certificatieschema voor toetsing van het kwaliteitsmanagementsysteem van uitvoerende organisaties voor Jeugdbescherming en Jeugdreclassering. Het certificatieschema bevat normen ten aanzien van de organisatie en haar processen, de professionals, de methoden, en de samenwerking in de keten. Het Keurmerkinstituut (KMI) toetst, als certificerende instelling in opdracht van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV), of instellingen aan deze vereisten voldoen.

In het eerste kwartaal van 2017 publiceerde het Ministerie van Veiligheid en Justitie het Normenkader 2.0. Dit aangepaste normenkader verduidelijkt onder andere de norm voor organisatiegerichte risicoanalyse.

In juli vond de jaarlijkse, tussentijdse controle-audit door het Keurmerkinstituut (KMI) binnen Jeugdbescherming Brabant plaats. Het KMI handelde eerder geconstateerde feiten, die door de organisatie aantoonbaar opgevolgd waren, af. Daarnaast constateerden de auditoren vier nieuwe feiten.

Drie van de vier feiten betroffen 'niet-kritische bevindingen':

1. Het is beperkt duidelijk hoe de organisatie werkt aan de verbetering van haar processen.
2. De risicotaxaties op individueel niveau worden niet conform de afspraken uitgevoerd.
3. De eisen die aan de competenties van medewerkers worden gesteld, zijn onduidelijk.

Een 'niet-kritische bevinding' betreft een afwijking, die geen directe negatieve invloed heeft op de resultaten in het primaire proces en geen direct risico is voor het behalen van de gewenste resultaten.

De organisatie dient binnen vier weken per bevinding een verbeterplan te schrijven. Het KMI toetst het plan, geeft al dan niet haar goedkeuring af en controleert de status van het plan bij de reguliere opvolgaudit (na een jaar).

Het vierde feit betrof een 'opmerking':

4. De PRI<sup>4</sup> HRM geeft beperkt inzicht in de risico's op het gebied van de continuïteit.

Bij een 'opmerking' is een organisatie niet verplicht om een verbeterplan op te stellen.

Jeugdbescherming Brabant koos ervoor om dat toch te doen, omdat ook uit opmerkingen lering getrokken kan worden.

Jeugdbescherming Brabant heeft de verbeterplannen binnen de gestelde termijn opgesteld. Het KMI heeft deze goedgekeurd en zal de uitvoering na een jaar controleren.

Op basis van toegezonden documentatie aan het KMI en de door ons opgestelde verbeterplannen, lieten we aan het KMI zien dat we ook aan het doorontwikkelde Normenkader voldoen. In december 2017 ontvingen we ons certificaat volgens Normenkader 2.0. Het KMI bezoekt ons in 2018 opnieuw voor een reguliere controle-audit.

### Kwaliteitsdoelstellingen en -onderzoeken

Jeugdbescherming Brabant realiseerde de volgende kwaliteitsdoelstellingen, voortkomend uit onder meer het jaarplan 2017:

- Jeugdbescherming Brabant behaalde het kwaliteitscertificaat voor gecertificeerde instellingen voor Jeugdbescherming en Jeugdreclassering (Normenkader 2.0).
- De Werkwijzer – ons kwaliteitshandboek – is in samenwerking met medewerkers geëvalueerd en op basis van de evaluatie verbeterd. Daarnaast is het handboek actueel gehouden met alle voor JB/JR noodzakelijke processen en bijbehorende documenten.
- We voerden twee keer een systeem- en risicobeoordeling en verschillende prospectieve risico-inventarisaties uit.
- De interne audits en de opvolging van verbetertrajecten zijn uitgevoerd en gemonitord.
- De (half)jaarlijkse trendrapportage incidenten, calamiteiten, geweld, klachten en cliënttevredenheid is uitgevoerd evenals de opvolging van de gestelde verbetermaatregelen n.a.v. deze analyse.
- De verbetermonitor, gevuld met maatregelen genomen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, is periodiek besproken.

In 2017 voerde Jeugdbescherming Brabant de volgende kwaliteitsonderzoeken uit:

- Vier interne audits, namelijk m.b.t.:
  - reflectieactiviteiten
  - planmatig werken (jeugdreclassering), met focus op de Methode Schoolverzuim
  - kwaliteitskader Voorkomen Seksueel Misbruik
  - klachten
- Twee prospectieve risico-inventarisaties, gericht op hoofdprocessen:
  - personele proces
  - primaire proces voorgedij

De resultaten van de onderzoeken zijn uitgangspunt (geweest) bij het doorvoeren van kwaliteitsverbeteringen.

### Calamiteiten- en incidentenbeleid m.b.t. cliënten

In het kader van kwaliteitszorg registreert en analyseert Jeugdbescherming Brabant op systematische wijze de oorzaken van de incidenten, calamiteiten en geweldsincidenten m.b.t. cliënten. Het doel

---

<sup>4</sup> Prospectieve Risico Inventarisatie

hiervan is lering te trekken uit de gebeurtenissen en werkwijzen te verbeteren, zodat beïnvloedbare incidenten en calamiteiten in de toekomst voorkomen kunnen worden.

De analyse van incidenten op casusniveau is decentraal belegd bij de vestigingen. De resultaten worden centraal verzameld en periodiek beoordeeld om trends waar te nemen die om verbetermaatregelen of nader onderzoek vragen.

In 2017 zijn er bij jeugdbescherming en jeugdreclassering 196 incidenten gemeld. In 2016 waren dat er 264 en in 2015 vonden 356 incidenten plaats (exclusief Veilig Thuis). Omgerekend vond in 2017 in gemiddeld 5,7% van de maatregelen een incident plaats: een daling van 4,2% ten opzichte van 2015. Mogelijk worden er door de grotere ervaren werkdruk en de uitgebreidere meldformulieren minder incidenten gemeld. Alle incidenten zijn inhoudelijk bekeken, geanalyseerd en leidden tot verbetermaatregelen op casus- en desgewenst ook op organisatieniveau.

In 2017 is er sprake geweest van twee calamiteiten. Eveneens vond één melding van een geweldsincident plaats. Beide worden door Jeugdbescherming Brabant en/of betrokken zorgaanbieders uitgebreid onderzocht. Er is sprake van onderlinge samenwerking om zo goed mogelijk te leren van dergelijke gebeurtenissen met als doel deze in de toekomst te voorkomen.

### Cliëntenbeleid

Jeugdbescherming Brabant hecht grote waarde aan de mening van cliënten.

Samen met de Cliëntenraad zijn we in 2017 in alle vestigingen gestart met cliëntentafels. Op iedere vestiging worden cliënten vier maal per jaar uitgenodigd om mee te praten over hoe zij denken over zaken die alle cliënten betreffen, zoals de klachtenprocedure of de organisatie van de hulp.

Daarnaast wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een verbeterde versie van het cliënttevredenheidsonderzoek en de exitvragenlijsten voor cliënten. Jeugdbescherming Brabant onderzoekt of het in de toekomst mogelijk is om meer op tussentijdse momenten te meten, zodat het proces sneller bijgestuurd kan worden, niet alleen achteraf.

Naar aanleiding van het cliënttevredenheidsonderzoek van 2015 hebben we de klachtenprocedure verbeterd. Na invoering in 2018 richten we ons op voorkómen dat het tot formele klachten komt. Bij onvrede bij de cliënt gaan we in een vroeger stadium met de cliënten in gesprek en zetten voor het oplossen daarvan waar nodig een klachtenfunctionaris in.

Lees voor meer informatie over de Cliëntenraad paragraaf 5.4.

### Privacy en informatieveiligheid

Jeugdbescherming Brabant werkt met gevoelige informatie die goed beveiligd dient te zijn. De organisatie werkt toe naar een informatiebeveiligingssysteem dat voldoet aan de kwaliteitsnorm NEN 7510. Daarnaast willen we eind mei 2018 voldoen aan de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die dan in werking treedt.

In 2017 heeft Jeugdbescherming Brabant een risico-inventarisatie uitgevoerd voor de centrale computers (servers) die zij in gebruik heeft. Ook analyseert Jeugdbescherming Brabant periodiek de incidenten en zwakke plekken die medewerkers hebben gemeld op het gebied van informatieveiligheid. Voor de geconstateerde risico's en tekortkomingen zijn verbetermaatregelen vastgesteld en in uitvoering genomen.

De gemelde incidenten hebben in 2017 vooral te maken met het e-mailverkeer (twaalf van zestien): mails met persoonsgegevens zijn naar de verkeerde persoon gestuurd of ze zijn onbeveiligd verstuurd. Een aantal incidenten heeft voor zover bekend niet geleid tot een daadwerkelijke inbreuk op de veiligheid van de gegevens. In die gevallen is meteen actie ondernomen om kwalijke gevolgen te voorkomen, zoals het ontoegankelijk laten maken van een onwenselijke toegangsmogelijkheid tot het

account van een collega. De medewerkers hebben hier uitstekend gehandeld. Zij waren zich bewust van de aanwezige bedreiging.

Bij de andere incidenten is sprake van een tekortschietend bewustzijn van de risico's en/of onbekendheid van de juiste manier van handelen. Hieraan besteden we aandacht in de bewustwordingscampagne die eind 2017 van start is gegaan.

Van de zestien incidentmeldingen in 2017 betroffen er elf een datalek, dus incidenten waarbij persoonsgegevens zijn betrokken. We hebben de betrokkenen hierover ingelicht en de incidenten gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

In 2016 zijn er twee datalekken gemeld. Wij gaan er vanuit dat de groei van het aantal intern gemelde datalekken vooral het gevolg is van een groter bewustzijn van het belang van het melden er van. Dat juichen we toe en stimuleren we door middel van een campagne. Als de lekken gemeld worden, kunnen we actie ondernemen!

De acties die we na incidentmeldingen uitvoeren betreffen het beperken van schade, het oplossen van het probleem, het informeren van betrokkenen en het doorvoeren van verbeteringen om dergelijke incidenten te voorkomen.

## Klachten

Cliënten kunnen met klachten terecht bij een onafhankelijke klachtencommissie. Klachten kunnen gaan over gedragingen van medewerkers van Jeugdbescherming Brabant.

De commissie doet, zonder last of ruggespraak met Jeugdbescherming Brabant, uitspraak naar aanleiding van deze klachten. De klachtencommissie werkt volgens de door Jeugdbescherming Brabant vastgestelde 'Klachtenregeling voor cliënten van Jeugdbescherming Brabant'. Deze regeling is nader uitgewerkt in het huishoudelijk reglement van de klachtencommissie. In 2017 is een voorstel gedaan voor aanpassing van onze interne en externe klachtenprocedure. In het eerste kwartaal van 2018 worden de laatste wijzigingen aangebracht.

De klachtencommissie bestond eind 2017 uit de volgende leden:

- de heer H.A.J. Aarts (voorzitter)
- mevrouw J.G.M. van den Dobbelsteen
- de heer P. Lof
- mevrouw mr. M.M.J. van den Muijsenbergh
- mevrouw mr. M. van den Berg
- de heer drs. A.P.A. Havermans
- mevrouw drs. L.J.W.M. Muller

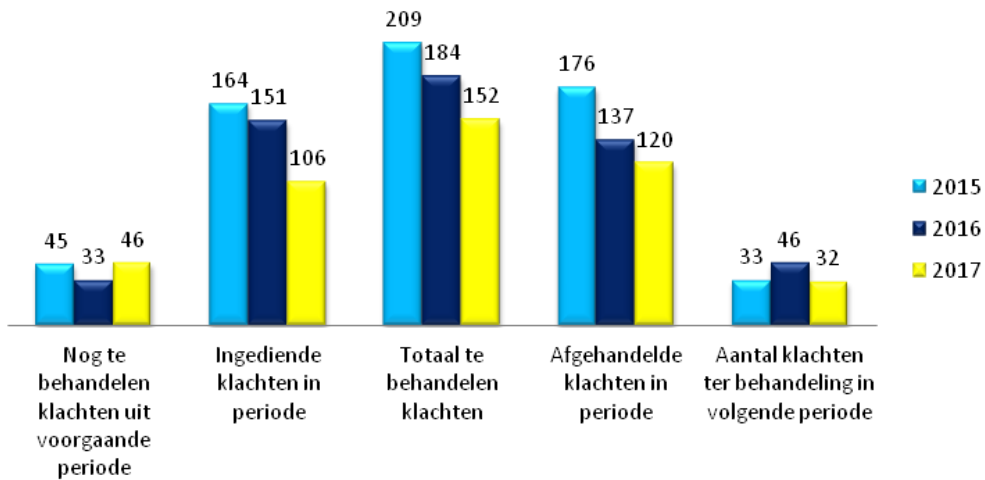
Mevrouw Muller zal in maart 2018 stoppen met de klachtencommissie. Er wordt daarom een nieuw lid geworven.

Geen enkel lid van de klachtencommissie is werkzaam voor of bij Jeugdbescherming Brabant of een daaraan gelieerde organisatie. Voor de behandeling van een klachtzaak wordt steeds uit de hiervoor genoemde leden een commissie van drie leden samengesteld, bestaande uit de voorzitter of een plaatsvervangend voorzitter en twee leden. Jeugdbescherming Brabant verzorgt het secretariaat van de klachtencommissie.

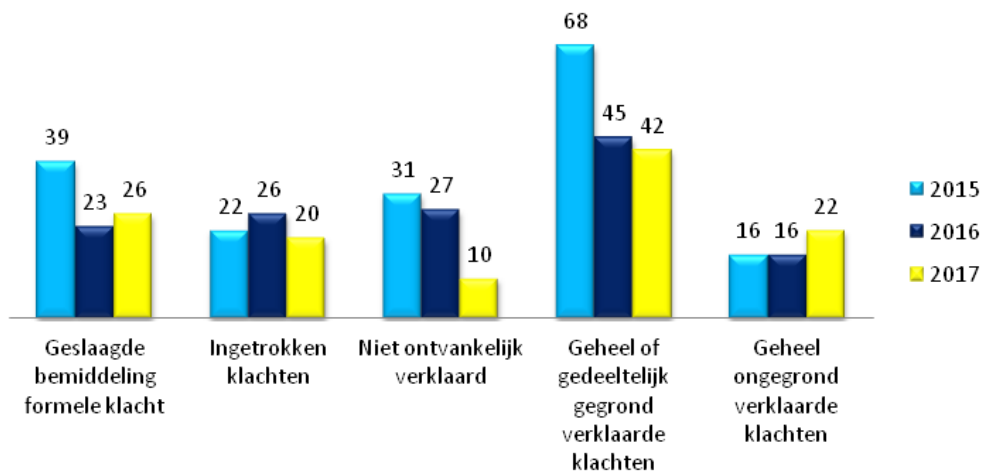
Een waardevolle bijdrage aan de klachtbehandeling leveren de cliëntvertrouwenspersonen van organisaties zoals Stichting Zorgbelang en Stichting de Noodkreet. Op verzoek ondersteunen zij cliënten in hun contact met Jeugdbescherming Brabant, zo ook bij het indienen van een klacht.

Hieronder gaan we in op de klachten die de klachtencommissie in 2017 heeft behandeld.

## Te behandelen klachten



## Afgehandelde klachten



Clënten dienden in 2017 43 klachten minder in dan in 2016.

Het aantal geslaagde bemiddelingsgesprekken (nadat er een officiële klacht is ingediend) is in 2017 met 13% gestegen ten opzichte van 2016.

Naar verhouding geldt het volgende: In 2015 werd gemiddeld in 4,2 procent van de maatregelen JB en JR *en* onderzoeken Veilig Thuis geklaagd. In 2016 was dat in 4,6 procent van de gevallen: een stijging van 0,4 procent. In 2017 is in gemiddeld 3% van de maatregelen jeugdbescherming /jeugdreclassering geklaagd. De vanaf 01-01-2017 ingediende klachten van Veilig Thuis zijn hier vanwege de verzelfstandiging van de stichtingen niet meer in meegenomen.

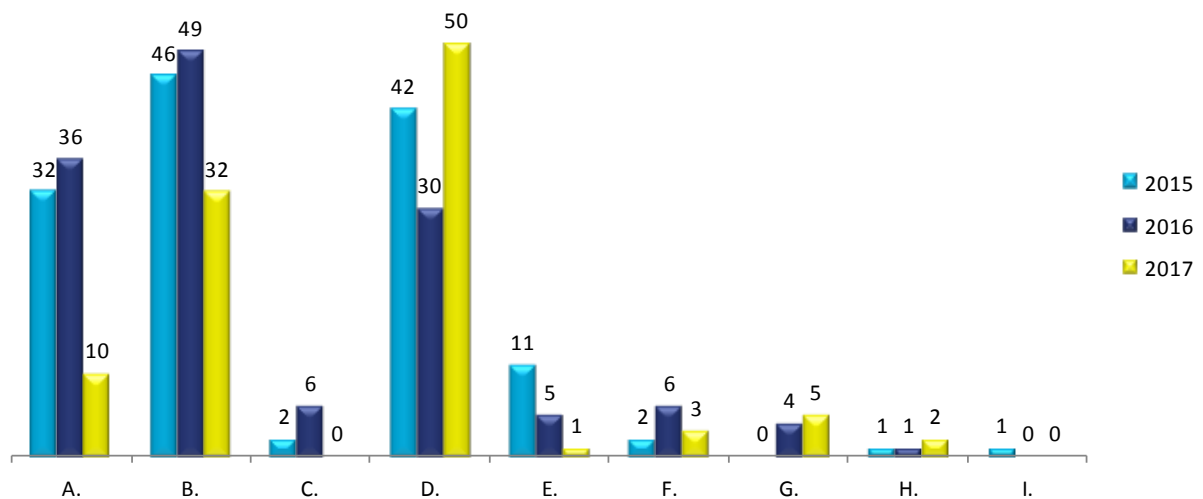
### Klachtonderdelen

Een klacht kan meerdere klachtonderdelen bevatten. De klachtencommissie doet in beginsel een uitspraak over de gegrondheid van elk klachtonderdeel. De klachtonderdelen worden ingedeeld in categorieën:

- A. houding en bejegening (bv. luisteren naar de cliënt, fatsoenlijke bejegening, onpartijdigheid)
- B. professionaliteit (bv. de-escalatie, courante opstelling)
- C. gebruik van bevoegdheden (bv. evenredigheid, integriteit)

- D. omgaan met de belangen en rechten van de cliënt (bv. respecteren grondrechten, bijzondere zorg, fair play, samenwerking, betrouwbaarheid)
  - E. informatieverstrekking
  - F. besluitvorming (bv. transparant, goede voorbereiding, redelijkheid, goede motivering, maatwerk)
  - G. voortvarendheid
  - H. administratieve zorgvuldigheid
  - I. overig
- Hieronder is te zien waar de (deels) gegronde klachtonderdelen betrekking op hadden.

## Klachtenonderdelen (deels) gegronde klachten



Het grootste deel van de klachtonderdelen in 2017 betreft de categorie 'omgaan met de belangen en rechten van de cliënt' (D). Naast het omgaan met de belangen en rechten van de cliënt scoort 'professionaliteit' (B) relatief hoog vergeleken met de andere klachtonderdelen. Echter categorie 'Houding en bejegening' (A) en 'professionaliteit' (B) zijn vergeleken met voorgaande jaren gedaald.

Net als voorgaand jaar valt de klachtgevoeligheid op van zaken op het gebied van omgang- en bezoeksregelingen, evenals complexe echtscheidingen. Een tweede opvallendheid is de communicatie bij interne overdrachten en het naleven van afspraken/procedures. Klachtonderdelen op deze gebieden vallen onder de categorieën A, B en D.

### Aanbevelingen klachtencommissie

De klachtencommissie kan in een uitspraak aanbevelingen doen aan Jeugdbescherming Brabant. Jeugdbescherming Brabant besluit vervolgens of men deze een aanbeveling overneemt en maatregelen treft, of dat dit niet nodig is. De klachtenmonitor laat zien dat er naar aanleiding van (deels) gegronde klachten verschillende maatregelen zijn genomen. De in 2017 genomen maatregelen hebben betrekking op:

- Het bespreken in de teams van het:
  - nakomen van afspraken;
  - doelgericht werken in navolging van het Plan van Aanpak;
  - daadwerkelijk doorvoeren van toegezegde correcties in verslaglegging;
  - zorgvuldig zijn in verslaglegging;

- duidelijk intern doorgeven wie de belanghebbenden zijn bij een Bepaling Jeugdhulp als er een overdracht naar een andere jeugdzorgwerker plaatsvindt;
- goed uitleggen van procedures ten aanzien van concept- en definitieve rapportages;
- zorgvuldig intern overdragen van dossiers;
- aanleveren van herziene diagnoses als de cliënt aangeeft dat de oude niet meer klopt.
- Het bundelen van alle klachten rondom complexe scheidingen en deze beleggen in de werkgroep Complexe Scheidingen. Het voorkomen van de schijn van partijdigheid is in deze een belangrijk aandachtspunt.
- Het correct naleven van de procedure 'inzage dossier', met name m.b.t. de termijnen.
- Bewustwording van het scheiden van feiten en meningen.
- Meer toezicht en controle vanuit het management ten aanzien van de vertegenwoordiging ter zitting.

## 4. Financiën

### 4.1 Algemeen

In tegenstelling tot de lumpsumfinanciering voor jeugdbescherming en jeugdreclassering over de jaren 2015, 2016 is 2017 het jaar waarin de overgang naar P x Q (prijs x hoeveelheid) is ingezet. Alleen in de regio West-Brabant (West-Brabant West en West-Brabant Oost) is nog een financiering via lumpsum blijven bestaan. In de regio Zuidoost-Brabant is de financiering volledig gebaseerd op een gezinstarief. Als enige regio is daar, via een Europese aanbesteding, sprake van concurrentie met een andere aanbieder, namelijk Jeugd Veilig Verder.

Voor de preventieve jeugdbescherming zijn er per regio andere afspraken gemaakt. In de regio Zuidoost-Brabant is dit, evenals bij jeugdbescherming en jeugdreclassering, gebaseerd op het gezinstarief, in de regio Noordoost-Brabant via een lumpsum, in de regio Midden-Brabant via negen separaat gefinancierde fte's die gedetacheerd werkzaam zijn in de wijkteams en in de regio West-Brabant is dit onderdeel van de totale lumpsum.

In onderstaand overzicht over de jaren 2014 tot en met 2017 is de daling van de opbrengsten duidelijk zichtbaar. In 2015 was dit als gevolg van het overgaan van het vrijwillig kader naar de gemeenten. In 2017 was de daling het gevolg van de afsplitsing van Veilig Thuis Brabant Noordoost en Veilig Thuis Zuidoost-Brabant naar twee afzonderlijke stichtingen die samen met Jeugdbescherming Brabant een personele unie hebben gevormd. De ondersteunende diensten worden door beide stichtingen Veilig Thuis via een Service Level Agreement (SLA) afgenomen. Om onnodige BTW-afrachten bij deze onderlinge dienstverlening te voorkomen is er, met goedkeuring van de Belastingdienst, een fiscale eenheid geformeerd.

| x € 1.000                 | 2014   | 2015    | 2016   | 2017    |
|---------------------------|--------|---------|--------|---------|
| Opbrengsten               | 62.841 | 45.810  | 43.463 | 33.376  |
| Vershil t.o.v. vorig jaar | 0      | -17.031 | -2.347 | -10.087 |
| In % t.o.v. vorig jaar    | 0%     | -27,1%  | -5,1%  | -23,2%  |

Het jaar 2017 is afgesloten met een gering negatief exploitatieresultaat van € 17.000. Dit bedrag wordt ten laste gebracht van de uit het resultaat van 2016 gevormde bestemmingsreserve SAVE.

### 4.2 Financiële prestaties

| Kerncijfers (x € 1.000)                               | 2017     | 2016     |
|---|----------|----------|
| Baten   | € 33.376 | € 43.463 |
| Saldo resultatenrekening                              | - € 17   | € 1.181  |
| Solvabiliteit (EV / TV)                               | 50,11%   | 47,73%   |
| Solvabiliteit: weerstandsvermogen (EV / totale baten) | 17,66%   | 16,03%   |
| Liquiditeit (current ratio)                           | 2,10     | 2,12     |
| Rentabiliteit (op gemiddeld eigen vermogen)           | -0,27%   | 18,52%   |

Het exploitatieresultaat is ten opzichte van 2016 aanzienlijk afgenomen. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat in 2016 (en 2015) een hoger resultaat kon worden behaald door de lumpsum-financiering in combinatie met een dalende productie.



Ten aanzien van de financiële kengetallen speelt een rol dat er in 2017 een bedrag van € 1,055 mln. aan eigen vermogen (en liquiditeiten) is verstrekt aan de beide stichtingen Veilig Thuis. Desondanks is zichtbaar uit bovenstaande tabel dat de kengetallen voor solvabiliteit zijn verbeterd. Dit heeft met name te maken een afname van de kortlopende schulden en van de voorzieningen die voor een deel zijn overgegaan naar de beide stichtingen Veilig Thuis. Als gevolg hiervan daalt het totaal van de balans en daarmee stijgt het procentueel aandeel van het eigen vermogen, en daarmee de solvabiliteit.

Eind 2017 is, conform de afspraak met de provincie, het bestemmingsfonds van € 5,7 mln. vrijgevallen in de algemene reserve.

De liquiditeitsratio (kortlopende schulden gedeeld door vlottende activa) is met 2,10 nagenoeg gelijk gebleven aan 2016 en is ruim voldoende ten opzichte van de algemeen gehanteerde norm van minimaal 1,0.

### 4.3 Resultatenrekening

#### Algemeen

Over 2017 is er een resultaat behaald van € 17.000 negatief. Voor een belangrijk deel wordt dit veroorzaakt door de gemaakte kosten van het project SAVE dat later in het jaar is opgegaan in het programma VONC.

#### Baten

De ontwikkeling van de baten is weergegeven in het volgende overzicht:

| BATEN (x € 1.000)<br>in % | Realisatie<br>2017 | Begroting<br>2017 | Realisatie<br>t.o.v.<br>Begroting | Realisatie<br>2016 | 2017 t.o.v.<br>2016  |
|---------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|----------------------|
| Gemeenten                 | 30.405             | 27.934            | 2.471                             | 42.272             | - 11.867<br>-28%     |
| Overige subsidies         | 22                 | 0                 | 22                                | 28                 | -6<br>-21%           |
| Overige baten             | <u>2.949</u>       | <u>2.829</u>      | <u>120</u>                        | <u>1.163</u>       | <u>1.786</u><br>154% |
| Totaal baten              | 33.376             | 30.763            | 2.045                             | 43.463             | -10.087<br>- 23%     |

Ten opzichte van 2016 zijn de baten in 2017 met € 10,1 mln. gedaald (-23%). Deze daling wordt met name veroorzaakt doordat met ingang van 2017 de inkomsten voor Veilig Thuis via de nieuw opgerichte stichtingen worden verantwoord. Bij de overige baten zijn de inkomsten via de SLA (€ 2,0 mln.) opgenomen.

De realisatie van de baten in 2017 is hoger dan was begroot omdat de omzetsdaling van 15% in de regio Zuidoost-Brabant, als gevolg van concurrentie, zich nauwelijks heeft voorgedaan.

## Lasten

| <b>LASTEN (x € 1.000)<br/>in %</b> | <b>Realisatie<br/>2017</b> | <b>Begroting<br/>2017</b> | <b>Realisatie<br/>t.o.v.<br/>Begroting</b> | <b>Realisatie<br/>2016</b> | <b>2017 t.o.v.<br/>2016</b> |
|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|--|----------------------------|-----------------------------|
| Salaris- en pers.kosten            | 27.673                     | 25.611                    | 2.062                                      | 34.423                     | - 6.750<br>- 20%            |
| Afschrijvingskosten                | 348                        | 446                       | - 98                                       | 386                        | - 38<br>- 10%               |
| Overige bedrijfskosten             | 4.351                      | 3.984                     | 367  | 6.100                      | - 1749<br>- 29%             |
| Kosten jeugdigen                   | <u>1.022</u>               | <u>716</u>                | <u>306</u>                                 | <u>1.245</u>               | <u>-223</u><br>-18%         |
| Totaal lasten                      | 33.394                     | 30.757                    | 2.637                                      | 42.154                     | - 8.760<br>- 21%            |

In verband met de gedaalde baten zijn de lasten ten opzichte van 2016 met € 8,7 mln. omlaag gebracht. Ten opzichte van de begroting zijn de personeelskosten en de kosten jeugdigen hoger.

### Salaris- en personeelskosten

Ten opzichte van de begroting 2017 zijn de salaris- en personeelslasten met € 2,0 mln. overschreden. De belangrijkste oorzaak hiervan is extra formatie die is ingezet in de regio Zuidoost als gevolg van meer opbrengsten dan was begroot (er was in de begroting rekening gehouden met een krimp door concurrentie).

De daling van € 6,8 mln. ten opzichte van de realisatie 2016 heeft te maken met de overgang van personeel, met de daarbij behorende kosten, naar de beide stichtingen Veilig Thuis.

### Afschrijvingskosten

De lagere afschrijvingskosten ten opzichte van de begroting 2017 hebben te maken met de uitgestelde investering voor vervanging IJ en MS Office.

### Overige bedrijfskosten

De daling met € 1,74 mln. ten opzichte van de realisatie 2016 heeft onder meer te maken met de geringere inhuur van externe adviseurs en de in 2016 genomen kosten voor de reorganisatie.

### Kosten Jeugdigen

De kosten jeugdigen zijn in 2017 gedaald ten opzichte van 2016, maar zijn wel € 0,3 mln. hoger dan begroot. Dit heeft te maken met extra kosten die worden gemaakt voor jeugdigen, die feitelijk niet in het budget zijn opgenomen. In 2017 zijn acties ondernomen om hierover nadere afspraken te maken met de gemeenten. Deze zijn nog niet volledig afgerond. Vervolgens dient de gemeenten afspraken te maken met de zorgaanbieders. De verwachting is dat in 2018 hierover met alle gemeenten concrete afspraken in de volle breedte kunnen worden gemaakt.

### Financiële baten en lasten

De financiële lasten zijn met € 0,13 mln. gedaald als gevolg van de betaling in 2016 van een rentevergoeding bij de afwikkeling van wezengelden over voorgaande jaren.

## 4.4 Balans

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn met € 0,3 mln. gestegen als gevolg van extra investeringen in automatisering.

### Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn met € 2,5 mln. gestegen als gevolg van nog te ontvangen subsidie voor gezinnen in de regio Zuidoost en nog te versturen facturen voor buitenprovinciale productie.

### Liquide middelen

De stand van de liquide middelen eind 2017 is met € 7,0 mln. aanzienlijk gedaald ten opzichte van € 12,6 mln. eind 2016. Deze daling wordt veroorzaakt door nog te ontvangen subsidies (zie voorgaand punt), de overdracht van eigen vermogen naar de beide stichtingen voor Veilig Thuis (€ 1,055 mln.); een verlaging van de kortlopende schulden met € 1,5 mln. en investeringen in automatisering.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is met € 1,1 mln. gedaald van € 7,0 mln. naar € 5,9 mln. met name als gevolg van de verstrekking van eigen vermogen van € 1,1 mln. aan de stichtingen voor Veilig Thuis. Het bestemmingsfonds van € 5,7 mln. dat is opgebouwd uit in het verleden opgebouwde reserves uit de door de provincie verstrekte middelen is conform de gemaakte afspraak eind 2017 vrijgefallen in de algemene reserve.

### Voorzieningen

De stand van de voorzieningen eind 2017 is met € 0,3 mln. gedaald met name als gevolg van vrijval van de reorganisatievoorziening.

### Kortlopende schulden en overlopende passiva

Het totaal van de kortlopende schulden en overlopende passiva is met € 1,4 mln. gedaald met name als gevolg van een verlaging van betalingen aan crediteuren, belastingen en sociale premies. Eind 2017 staat er nog een schuld van € 0,56 mln. open aan de stichtingen Veilig Thuis Brabant Noordoost en Veilig Thuis Zuidoost-Brabant.

## 4.5 Continuïteitsparagraaf

### Contracten

Met de regio's Noordoost- en Zuidoost-Brabant zijn in 2016 meerjarige contracten afgesproken die gelden t/m 2019. De aanpassingen voor 2018 waren eind 2017 nog niet getekend.

Eind 2017 is voor de regio West-Brabant ingetekend op een tender voor een contract van een jaar. Voor preventieve jeugdbescherming worden in 2018 additionele afspraken gemaakt.

In de regio Midden-Brabant is begin 2018 een offerte voor jeugdbescherming en jeugdreclassering opgesteld op basis van een programma van eisen. Voor preventieve jeugdbescherming is, evenals in 2016, de toezegging gedaan voor de financiering van een aantal fte's die werkzaam zijn in de wijkteams. Deze regio neemt geen deel meer aan de Spoedeisende Zorg. De gemeente heeft een crisisinterventieteam ingericht.

## Begroting 2018

Omdat eind 2017 nog onvoldoende zicht was op de definitieve contracten en de daarbij behorende tarieven heeft de Raad van Toezicht besloten om begin 2018 te bekijken of er een aangepaste begroting dient te worden opgesteld. In de vergadering van 15 februari is hiertoe definitief besloten. In 2018 wordt voor een belangrijk deel uitvoering gegeven aan het programma VONC. Dit programma wordt vormgegeven door te werken vanuit de visie van Samen Veilig en te transformeren naar een continu ontwikkelende organisatie. Voor dit programma is extra financiering ontvangen vanuit de Stichting Steunfonds. Het overige deel wordt gefinancierd vanuit de bestemmingsreserve. In 2018 zijn investeringen gepland voor een bedrag van € 1,0 mln. Hiervan is € 0,2 mln. bestemd voor de implementatie van Office 365 en € 0,2 mln. voor een verbouwing in Helmond. Voor de vervanging van registratiesysteem IJ wordt samenwerking gezocht met de William Schrikker Groep.

## Financiële instrumenten en risicobeheersing

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in financiële derivaten. Conform het Treasurystatuut worden de liquide middelen niet belegd. Jeugdbescherming Brabant gebruikt alleen spaarproducten zonder risico.

De volgende financiële risico's worden onderscheiden (zie ook de toelichting in de jaarrekening onder 6.1.5.):

- Prijsrisico's: deze gelden met name voor de contracten via PxQ met de gemeenten. In alle regio's zijn heldere afspraken gemaakt over de prijzen. Voor 2018 is er in de regio's Noordoost- en Zuidoost-Brabant (gezinstarief) nog onzekerheid over de hoogte van het te indexeren tarief (dit wordt definitief bekend bij de meicirculaire). Voor de productie als gevolg van het woonplaatsbeginsel bij gemeenten buiten de provincie zijn er geen prijsafspraken gemaakt. Omdat het ondoenlijk is om voor alle voorkomende gevallen afspraken met alle gemeenten te maken en dit maar een beperkt deel van de productie betreft (ongeveer 5%), worden hier in de praktijk per situatie nadere afspraken met de betreffende gemeente over gemaakt.
- Kredietrisico's: deze kunnen met name worden veroorzaakt door vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de stichting loopt i.v.m. vorderingen uit hoofde van subsidies bedraagt € 2,8 mln. Dit bestaat hoofdzakelijk uit een vordering van € 2,4 mln. op de gemeenten van regio Zuidoost-Brabant in verband met een laag voorschotbedrag. In de accountgesprekken is voortdurend gesproken over de toezegging voor de betaling hiervan.
- Renterisico en kasstroomrisico: dit risico is heel beperkt. Er is alleen sprake van rentebaten op banktegoeden.
- Liquiditeits- en kasstroomrisico's: Stichting Jeugdbescherming Brabant loopt geen significante liquiditeitsrisico's en de liquiditeitsposities worden bewaakt door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het bestuur ziet erop toe dat voor de stichtingen steeds voldoende liquiditeiten aanwezig zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

## 5. Governance

Jeugdbescherming Brabant wil zich als maatschappelijke instelling op een transparante wijze verantwoorden naar zijn omgeving en in een open dialoog communiceren met alle belanghebbenden. De bestuurder hanteert dit als uitgangspunt voor goed bestuur.

Alhoewel Jeugdbescherming Brabant formeel niet verplicht is te handelen volgens de principes van de Zorgbrede Governancecode –want geen lid van de Brancheorganisaties Zorg -, past de organisatie de principes van de code wel toe in zijn handelen. De bepalingen uit de code zijn onder meer geïncorporeerd in het Reglement Raad van Toezicht en het Reglement Raad van Bestuur.

In 2017 zijn de statuten en reglementen naast de inmiddels officieel ingevoerde Nieuwe Zorgbrede Governancecode gelegd. Een eerste vergelijking toonde aan dat Jeugdbescherming Brabant al aan een aanzienlijk deel van de nieuw toegevoegde richtlijnen in de gemoderniseerde Governancecode voldoet. In 2018 wordt een themamiddag georganiseerd waarin de leden van de Raad van Toezicht stil zullen staan bij de Nieuwe Zorgbrede Governancecode en de implicaties hiervan voor Jeugdbescherming Brabant.

### 5.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur ten aanzien van de algemene gang van zaken binnen Jeugdbescherming Brabant en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde. De Raad van Toezicht vervult zijn taak op professionele wijze en vanuit een brede maatschappelijke optiek.

De Raad van Toezicht kent een Reglement Raad van Toezicht dat inzicht biedt in de wijze waarop de Raad zijn verantwoordelijkheden waarmaakt, in de taken en de bevoegdheden van de Raad en het profiel van de leden. De Raad van Toezicht heeft voorts in het Informatieprotocol Raad van Toezicht – Raad van Bestuur vastgelegd op welke momenten en op welke wijze de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht informatie verschaft. De Raad van Toezicht stelt zich daarnaast zelfstandig op de hoogte van relevante ontwikkelingen binnen de instelling.

Het Reglement Raad van Toezicht, het Informatieprotocol Raad van Toezicht en het Reglement commissies Raad van Toezicht zijn eind 2017 gereviewd en, met inachtneming van enkele wijzigingen, vastgesteld. Ook is besloten om in de statuten een aantal kleine wijzigingen door te voeren. In 2018 worden deze wijzigingen geformaliseerd.

### Verrichte werkzaamheden in 2017

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur kwamen vijf keer bijeen in een gemeenschappelijke vergadering. In de eerste vergadering van 2017 heeft de Raad van Toezicht, aansluitend aan het overleg met de Raad van Bestuur, een onderlinge vergadering belegd. In dit onderlinge overleg heeft de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren en het functioneren van de Raad van Bestuur geëvalueerd. Van deze evaluatie is een verslag gemaakt. De Raad van Bestuur is geïnformeerd over de resultaten.

In de loop van het jaar werd het strategisch beleidsplan 2018-2020 goedgekeurd. Dit strategisch beleidsplan is besproken met diverse stakeholders, waaronder de wethouders van vele gemeenten in de provincie Noord-Brabant. Deze laatste besprekingen werden bijgewoond door een delegatie van de Raad van Toezicht.

Ook het jaarverslag en de jaarrekening 2016 werden goedgekeurd alsmede het jaarplan en de begroting 2018. Deze laatste werd goedgekeurd onder voorbehoud van het vinden van een oplossing voor de apparaatskosten en met medeneming van de afspraak dat er, als gevolg van de onduidelijkheden rondom de inkoopcontracten, zo nodig in het eerste kwartaal van 2018 een herziene begroting wordt voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

Goedkeuring verleende de Raad van Toezicht voorts onder meer aan het Treasurystatuut en aan de forse investeringen die gepaard gaan met de vervanging van IJ en het programma VONC. Het Steunfonds leverde in het kader van het programma VONC, en dan met name in het kader van het leertraject, een financiële bijdrage. Jeugdbescherming Brabant is het Steunfonds hiervoor zeer erkentelijk.

De Raad van Toezicht is periodiek, en onder meer via de kwartaalrapportages, geïnformeerd over de belangrijkste ontwikkelingen van Jeugdbescherming Brabant. Zoals over Samen Veilig en VONC, over de uitkomsten van de controle-audit van het KMI en over het behalen van het Certificaat 2.0. Verder over de kaderbrief 2018, de mate van behalen van de termijnen van de kwaliteitseis m.b.t. 'start eerste contact en eerste plan van aanpak', over de herschikking van de bedrijfsvoering, het onderzoek naar de inrichting van de financiële organisatie, het reorganisatieplan fase 2, de samenwerking OR en bestuurder, het resultaat van het imago-onderzoek onder ketenpartners, het inkooptraject richting de gemeenten en de uitkomsten van de tussenevaluatie van het tuchtrecht.

De Raad van Toezicht heeft aan zijn agenda een vast agendapunt toegevoegd: risicobeheersing/awareness. In iedere vergadering wordt stilgestaan bij de risico's waarmee Jeugdbescherming Brabant op dat moment –en mogelijk in de toekomst- te maken heeft.

De Raad van Toezicht liet zich ook op andere wijze informeren over de algemene gang van zaken bij Jeugdbescherming Brabant en de rol van de Raad van Bestuur hierin. Dit gebeurde onder meer door met een afvaardiging van de Raad van Toezicht aanwezig te zijn bij een overleg met de Cliëntenraad. In dit overleg werd gesproken over het instellen van cliëntentafels en over pleegzorg. Het met hetzelfde doel geplande overleg met de Ondernemingsraad is i.v.m. onvoorziene omstandigheden verzet naar het voorjaar 2018. De Raad van Toezicht sprak in zijn reguliere overleg wel met de voorzitter en vicevoorzitter van de ondernemingsraad. In dit overleg stelden zij de Raad van Toezicht op de hoogte van het resultaat van het mediationtraject tussen de bestuurder en de ondernemingsraad.

De Raad van Toezicht liet zich daarnaast informeren door ter vergadering medewerkers van Jeugdbescherming Brabant uit te nodigen. Gesproken werd met een delegatie van jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en met de beide regiodirecteuren.

### Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Toezicht is geregeld in de statuten. De Raad is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de bestuurder en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de Raad zijn vrijwel allen beroepsmatig actief en maatschappelijk geëngageerd. De deskundigheid van de leden is divers. Zij hebben een financiële, juridische, bedrijfsmatige, onderwijs- of zorgachtergrond. Binnen de Raad van Toezicht wordt gestreefd naar een evenredige verhouding vrouw - man.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2017 gewijzigd:

- de heer drs. V.Th.M. Braam (voorzitter)

- de heer drs. P.M. Langenbach RC (vicevoorzitter en statutair afgetreden per 18 september 2017)
- mevrouw drs. H.M. van de Wouw-Strijbos (vicevoorzitter per 20 september 2017)
- mevrouw mr. P. Beltman
- de heer prof. dr. E.E.S. Nieuwenhuis (afgetreden per 13 juni 2017)
- de heer drs. G.H.M. van Loon (aangetreden per 1 januari 2017)
- de heer drs. R.J. Feenstra (aangetreden per 1 januari 2017)

Er is afscheid genomen van de heren Langenbach en Nieuwenhuis. Jeugdbescherming Brabant is de heer Langenbach zeer veel dank verschuldigd. In de lange en soms moeilijke periode waarin hij verbonden is geweest aan de organisatie heeft hij een niet aflatende inzet getoond.

De heer Nieuwenhuis heeft helaas vanwege toegenomen werkdruk moeten constateren de functie van toezichthouder voor Jeugdbescherming Brabant niet meer te kunnen uitoefenen. Om die reden heeft hij eerder dan gepland zijn functie moeten neerleggen. Jeugdbescherming Brabant betreurt dit en dankt de heer Nieuwenhuis voor zijn inzet.

Per 1 januari 2017 heeft de Raad van Toezicht twee nieuwe leden verwelkomd: de heren drs. G.H.M. van Loon en drs. R.J. Feenstra. Beiden zijn, eveneens per 1 januari, toegetreden tot de auditcommissie.

In de tweede helft van het jaar is de openbare werving voor de opvolger van de heer Nieuwenhuis in gang gezet. De benoeming van zijn opvolger wordt in 2018 afgerond. De ondernemingsraad en cliëntenraad zijn betrokken in de procedure; e.e.a. volgens de interne afspraken, respectievelijk wettelijke regelgeving.

### Kerncommissies

De Raad van Toezicht kent, uit zijn midden, enkele commissies ter voorbereiding van of advisering over de besluitvorming in de Raad van Toezicht.

#### Auditcommissie

Onverlet de integrale verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht is de Auditcommissie in het bijzonder belast met het toezicht op de interne beheersing, de financiële verslaglegging en de naleving van de regelgeving. De leden zijn:

- de heer drs. P.M. Langenbach RC (voorzitter tot 18 september 2017)
- de heer drs. G.H.M. van Loon (voorzitter vanaf 20 september 2017)
- de heer drs. R.J. Feenstra
- mevrouw mr. P. Beltman

De Auditcommissie kwam in 2017 vier maal bijeen. Besproken zijn onder andere de volgende onderwerpen:

- kwartaalrapportages
- jaarrekening en jaarverslag 2016
- accountantsverslag
- treasurystatuut
- concept kaderbrief 2018
- liquiditeitsprognose
- uitlenen van geld
- overboekingen vermogen Jeugdbescherming Brabant naar stichtingen Veilig Thuis
- onderzoek financiële functie
- inventarisatie frauderisico's
- WNT

- concept managementletter
- inkooptraject 2018 en begroting 2018

De externe accountant woonde de vergadering bij van de voltallige Raad van Toezicht waarin het accountantsverslag 2016 werd besproken en het Jaardocument 2016 goedgekeurd. De jaarrekening 2016 is door de extern accountant voorzien van een goedkeurende verklaring.

#### ▪ **Kwaliteitscommissie**

De Kwaliteitscommissie ziet toe op het kwaliteitsbeleid van Jeugdbescherming Brabant. De leden:

- de heer drs. V.Th.M. Braam (voorzitter tot juni 2017, daarna lid)
- mevrouw drs. H.M. van de Wouw-Strijbos (lid en vanaf juni 2017 voorzitter)
- de heer prof. dr. E.E.S. Nieuwenhuis (lid tot 13 juni 2017)

De Kwaliteitscommissie kwam in 2017 vier maal bijeen. Besproken zijn onder andere de volgende onderwerpen:

- controle audit door het Keurmerkinstuut
- periodieke (kwaliteits)analyses
- interne audits en prospectieve risico-inventarisaties
- schadefonds geweldsmisdrijven
- 'start eerste contact en eerste plan van aanpak'
- jaarrapportage Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg
- calamiteitenonderzoeken
- rapportage Systeem- en Risicobeoordeling

#### ▪ **Remuneratie & benoemingscommissie**

Deze commissie is ingesteld voor benoemingen, functioneren en honorering van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. De commissie voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur. De leden zijn:

- de heer drs. V.Th.M. Braam
- de heer drs. P.M. Langenbach RC (tot 18 september 2017)
- mevrouw drs. H.M. van de Wouw-Strijbos (vanaf 20 september 2017)

Specifiek in 2017 heeft deze commissie zich bezig gehouden met het werven van nieuwe leden Raad van Toezicht. Daarnaast voerde deze commissie het periodieke functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur.

### **Aan- en aftredingschema en bezoldiging van de Raad van Toezicht per 31-12-2017**

| Naam                               | Functie                           | 1e termijn |            | 2e termijn |            |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                    |                                   | Aanvang    | Einde      | Aanvang    | Einde      |
| dhr. drs. V.Th.M. Braam            | voorzitter                        | 30-11-2011 | 29-11-2015 | 30-11-2015 | 29-11-2019 |
| dhr. drs. P.M. Langenbach RC       | vicevoorzitter (t/m 17-9-2017)    | 18-9-2009  | 17-9-2013  | 18-9-2013  | 17-9-2017  |
| mw. drs. H.M. van de Wouw-Strijbos | vicevoorzitter (vanaf 20-09-2017) | 15-5-2016  | 14-5-2020  |            |            |
| mw. mr. P. Beltman                 |                                   | 15-5-2016  | 14-5-2020  |            |            |
| dhr. prof. dr. E.E.S. Nieuwenhuis  |                                   | 15-5-2016  | 12-6-2017  |            |            |
| dhr. drs. G.H.M. van Loon          |                                   | 1-1-2017   | 31-12-2020 |            |            |
| dhr. drs. R.J. Feenstra            |                                   | 1-1-2017   | 31-12-2020 |            |            |



De bezoldiging van de Raad van Toezicht voldoet aan de richtlijnen van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ) en is niet afhankelijk van de resultaten van Jeugdbescherming Brabant. De bezoldiging van de Raad van Toezicht bleef in 2017 ongewijzigd. Conform de Zorgbrede Governancecode is de hoogte en structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Toezicht opgenomen in de jaarrekening.

### Hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Per 31-12-2017 of -bij eerder vertrek- per einde zittingsperiode, vervulden de leden van de Raad van Toezicht de volgende functies:

De heer drs. V.Th.M. Braam:

- geen hoofdfunctie
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Brabant Noordoost
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Zuidoost-Brabant
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nuwelijn
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Muzerij

De heer drs. P.M. Langenbach RC:

- voorzitter Raad van Bestuur Maasstad Ziekenhuis Rotterdam (hoofdfunctie)
- vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Brabant Noordoost (tot 18 september)
- vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Zuidoost-Brabant (tot 18 september)
- lid Raad van Bestuur Spijkensise Medisch Centrum
- lid bestuur Stichting BAZIS
- lid Raad van Toezicht Avans Hogescholen
- lid Raad van Toezicht Traverse Tilburg
- lid bestuur Stichting Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen
- adjunct professor TIAS
- auditor Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg

Mevrouw drs. H.M. van de Wouw-Strijbos

- directeur/bestuurder van de Stichting Bint Welzijn te Sint-Michielsgestel (hoofdfunctie)
- lid en vanaf 20 september 2017 vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Brabant Noordoost
- lid en vanaf 20 september 2017 vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Zuidoost-Brabant
- voorzitter Raad van Toezicht van Muzerije, centrum voor de amateurkunst te Den Bosch

Mevrouw mr. P. Beltman

- directeur Thema Spoed, Peri-operatief en Intensief, Erasmus MC Rotterdam (hoofdfunctie)
- lid Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Brabant Noordoost
- lid Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Zuidoost-Brabant
- lid Raad van Toezicht Stichting De Opbouw
- voorzitter tuchtcommissie hockeyvereniging Fletiomare Utrecht

De heer prof. dr. E.E.S. Nieuwenhuis

- hoogleraar Kindergeneeskunde, medisch manager en voorzitter divisie Kinderen Wilhelmina Kinderziekenhuis - UMC Utrecht (hoofdfunctie)
- lid Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Brabant Noordoost (tot 13 juni)

- lid Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Zuidoost-Brabant (tot 13 juni)

De heer drs. G.H.M. van Loon:

- directeur Financiën van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) (hoofdfunctie)
- lid Raad van Toezicht Veilig Thuis Brabant Noordoost
- lid Raad van Toezicht Veilig Thuis Zuidoost-Brabant
- bestuurder LUMC Participaties BV
- voorzitter Raad van Commissarissen LUMC Poliapotheek BV
- lid Raad van Toezicht Bernhard Verbeeten Instituut

De heer drs. R.J. Feenstra RA:

- lid raad van Bestuur Stichting Woonstad Rotterdam (hoofdfunctie)
- lid Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Brabant Noordoost
- lid Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Zuidoost-Brabant
- lid verantwoordingsorgaan Stichting Pensioenfonds Woningcorporaties

De leden van de Raad van Toezicht melden het aanvaarden van nevenfuncties aan de overige leden.

## 5.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van Jeugdbescherming Brabant, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaatverplichtingen. Daarnaast is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor:

- de bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de uitvoering van de taken, voor het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten, voor de financiële exploitatie en het verwerven van de financiële middelen van Jeugdbescherming Brabant
- het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten
- de financiële exploitatie
- het verwerven van de financiële middelen

De Raad van Bestuur van Jeugdbescherming Brabant bestaat uit één lid, bestuurder de heer drs. R.E.J.M. Meuwissen. De heer Meuwissen is tevens bestuurslid van Veilig Thuis Brabant Noordoost en Veilig Thuis Zuidoost-Brabant. Dit in het kader van de personele unie die deze drie stichtingen vormen. De taken en verantwoordelijkheden van de bestuurder zijn vastgelegd in de statuten en reglementen.

Het reglement Raad van Bestuur is in 2017 gereviewd, vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

### Bezoldiging

In de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is de bezoldiging van (onder meer) bestuurders en toezichthouders in de zorg gemaximeerd. Conform de Zorgbrede Governancecode is de hoogte en structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur opgenomen in de jaarrekening.

### (Neven)functies Raad van Bestuur in 2017

De heer drs. R.E.J.M. Meuwissen:

- bestuurder Stichting Veilig Thuis Brabant Noordoost
- bestuurder Stichting Veilig Thuis Zuidoost-Brabant

- vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting O.R.S. Lek en Linge te Culemborg
- vicevoorzitter Jeugdzorg Nederland en daarmee voorzitter Gecertificeerde Instellingen bij Jeugdzorg Nederland

De nevenfuncties hebben de goedkeuring van de Raad van Toezicht.

## 5.3 Besturing

### Besturingsmodel

Jeugdbescherming Brabant werkt bij de aansturing van de organisatie resultaatgericht en volgens de principes van integraal management. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden, ook voor voorwaardenscheppende en ondersteunende aspecten van de bedrijfsvoering, worden 'in de lijn' belegd, terwijl van de ondersteunende functies een servicegerichte opstelling wordt verwacht. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

### Regiodirecties en directieraad

Jeugdbescherming Brabant heeft vier vestigingen. Deze zijn ondergebracht in twee regio's, die ieder worden aangestuurd door een regiodirecteur. Dat zijn de regio West-Brabant met vestigingen in Roosendaal en Tilburg en de regio Oost-Brabant met vestigingen in Den Bosch en Helmond. Het Servicebureau met de ondersteunende diensten wordt aangestuurd door de directeur Bedrijfsvoering en is gehuisvest in de vestiging Den Bosch. De bestuurder en zijn staf zijn eveneens gehuisvest in de vestiging Den Bosch.

Tot 1 december vormden de bestuurder, de bestuurssecretaris, de twee regiodirecteuren, de concerncontroller, de manager Bedrijfsvoering en de manager HR samen de Directieraad. Per die datum vond er een herschikking van de bedrijfsvoering plaats. De Directieraad bestaat nu uit de bestuurder, de bestuurssecretaris, de twee regiodirecteuren en de directeur Bedrijfsvoering.

### Sturing en beheersing

De strategie van Jeugdbescherming Brabant lag in 2017 vast in het strategisch beleidsplan 2016-2018. Er is een nieuw strategisch beleidsplan opgesteld voor de periode 2018-2020.

Op grond van de te verwachten landelijke, provinciale en regionale ontwikkelingen voor Jeugdbescherming Brabant, de gemeentelijke beleidskaders jeugdzorg, de planvorming van de branchevereniging en het strategische beleidplan, formuleert Jeugdbescherming Brabant zijn jaarlijkse doelstellingen in een kaderbrief.

De kaderbrief krijgt op concrete wijze zijn weerslag in het jaarplan en de conceptbegroting. Mede op basis van dit jaarplan stellen de teams hun plannen op. Vervolgens stelt Jeugdbescherming Brabant de bijbehorende definitieve begroting op.

Eind 2017 zijn de regiodirecteuren en de directeur Bedrijfsvoering verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen binnen de bijbehorende budgetten. Evaluatie vindt plaats door middel van maandelijkse voortgangsrapportages, kwartaalrapportages en voortgangsgesprekken van de bestuurder en de concerncontroller met de regiodirecteuren en de directeur Bedrijfsvoering. De teams hebben een teambegroting en ontvangen bijbehorende maandrapportages.

Deze planning en controlcyclus stelt het management van Jeugdbescherming Brabant in staat om de implementatie van de strategische doelen te bewaken. Daarnaast levert het systeem een continue verbetering van prestaties en (her)formulering van doelen.

De sturing en beheersing wordt ondersteund door managementinformatie.

## Risicomanagement

In het kader van risicomanagement voert Jeugdbescherming Brabant jaarlijks een analyse uit waarin de belangrijkste risico's worden geïnterpreteerd en geprioriteerd. Vervolgens worden verbetermaatregelen getroffen om de risico's te minimaliseren. Hierbij worden als risicogebieden onderscheiden: strategische, operationele en financiële risico's. De risicomatrix fungeert ook als checklist bij het opstellen van het jaarplan van Jeugdbescherming Brabant.

Risico's kunnen overal optreden en raken vaak verschillende processen, afdelingen en lagen in de organisatie, zoals:

- primair proces: risico's op cliëntniveau
- kwaliteit: risico's voortkomend uit 'afwijkingen' van het gangbare proces zoals incidenten, calamiteiten en klachten
- juridisch: risico's voortkomend uit het wettelijk kader met betrekking tot cliënt, proces en organisatie
- HRM/cultuur: risico's met betrekking tot een veilige werkomgeving voor medewerkers en m.b.t. opleidings- en ervaringsniveau;
- financiën: risico's met betrekking tot kosten, baten en aansprakelijkheid met financiële impact
- PR/ Communicatie: risico's met betrekking tot reputatie/ beeldvorming
- Informatievoorziening, informatieveiligheid en privacy: risico's met betrekking tot informatiebeveiliging, stabiliteit ICT, adequaatheid, gegevensuitwisseling, de komende inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming, etc.
- organisatie: organisatorische risico's, zoals capaciteitsproblemen door onderbezetting, besluitvorming, overdrachten intern en extern, sturings- en beheersingsrisico's
- wet- en regelgeving: risico's m.b.t. huidige en nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving
- uitvoering projecten/ voorbereiding op de toekomst: risico's met betrekking tot activiteiten die (een deel) van de strategische doelen realiseren

Jeugdbescherming Brabant benadert de risico's op verschillende terreinen in samenhang. Het integraal risicomanagement is ingebed in de planning en controlcyclus. Hiermee borgt Jeugdbescherming Brabant dat beide cycli op elkaar afgestemd zijn en niet als eigenstandige mechanismes functioneren. Dit betekent dat het tijdpad voor risicomanagement volledig is afgestemd op de P&C-cyclus en dat binnen de sturingsmomenten in de P&C-cyclus, risicomanagement structureel onderwerp van gesprek is.

De daadwerkelijke uitvoering van risicomanagement is een lijnverantwoordelijkheid, waarbij stafdiensten faciliteren.

Naar aanleiding van de risico-inventarisaties stelt de directieraad verbetermaatregelen vast. Deze worden opgenomen in de monitor verbetermaatregelen en periodiek besproken in de directieraad.

De Raad van Toezicht heeft binnen het risicomanagement een bijzondere taak. Deze taak is vastgelegd in het reglement van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht houdt toezicht op:

- strategie en risico's verbonden aan de activiteiten van Jeugdbescherming Brabant
- opzet en werking van de interne risicobeheersings-, controle- en kwaliteitssystemen

## 5.4 Cliëntenraad

De Cliëntenraad stelt zich ten doel om vanuit cliëntenperspectief invloed uit te oefenen op het beleid van Jeugdbescherming Brabant. Dit doet de raad door middel van in de wet- en regelgeving

vastgelegde medezeggenschap en andere vormen van collectieve belangenbehartiging. De Cliëntenraad heeft zodoende overleg met de bestuurder, de regiodirecteuren, de Raad van Toezicht en eventueel derden, neemt deel aan werkgroepen en brengt advies uit aan de organisatie om in het belang van de cliënt de kwaliteit van de hulp- en dienstverlening te verbeteren. Voor cliënten fungeert de Cliëntenraad als platform voor signalen. Bovendien stimuleert de raad cliëntenparticipatie en zoekt contacten met andere regionale cliëntenfora.

De Cliëntenraad heeft in haar eigen jaarverslag gerapporteerd over haar inrichting en activiteiten in het jaar 2017. Samengevat zijn dat de volgende zaken:

### **Inrichting**

De Cliëntenraad heeft negen actieve leden. De vergaderingen van de Cliëntenraad worden voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter. Jeugdbescherming Brabant biedt secretariële ondersteuning door een secretaresse en tot 30 juni door een beleidsadviseur. Na die datum biedt Jeugdbescherming Brabant ondersteuning door een ambtelijk secretaris.

### **Overleg met de organisatie**

De Cliëntenraad heeft in 2017 om de twee maanden overleg gevoerd met de bestuurder en daarnaast in beide regio's overleg gevoerd met de managementteams over onderwerpen die ook de cliënt aangaan, zoals:

- ontwikkelingen rondom de transformatie in de regio
- medezeggenschap van cliënten op de vestiging
- cliëntparticipatie in de regio, het werven van cliënten hiervoor en het borgen van structurele cliëntparticipatie bij besluitvorming in de regio
- exit-vragenlijsten; het versturen daarvan en het verzamelen en bespreken van de resultaten
- de verbeteracties die vanuit de exit-vragenlijsten naar voren kwamen
- wisselingen van contactpersonen voor de cliënt en de redenen waarom
- de kwaliteit van dienstverlening op het vlak van jeugdbescherming en jeugdreclassering

Op alle vestigingen zijn in 2017 cliëntentafels actief. Hier gaan cliënten en leden van de cliëntenraad in overleg met jeugdzorgwerkers over verbetering van kwaliteit en dienstverlening en verhoging van de cliënttevredenheid.

Daarnaast heeft de Cliëntenraad een à twee keer per jaar overleg met de regiodirecteuren in een thematisch overleg. In 2017 kwamen daarin de thema's waarheidsvinding, pleegzorg en communicatie ter sprake.

### **Regionale activiteiten**

De leden van de Cliëntenraad zijn veelvuldig aanwezig geweest bij bijeenkomsten in de regio. Verschillende raadsleden zijn door wethouders en participatieraden uitgenodigd om mee te praten over de zorg die geleverd zou moeten worden. Raadsleden zijn betrokken bij het opzetten van platforms en de werkgroep Cliëntparticipatie van de samenwerkende jeugdspecialisten (SJS) zoals in Midden-, Zuidoost- en Noordoost- Brabant. Raadsleden zijn aanwezig geweest bij symposia, gemeenteraadsvergaderingen, gesprekken met wethouders, adviesraden en zogeheten 'inkoopmarkten' rondom de zorg.

Een viertal leden heeft, namens de Cliëntenraad, in september een workshop georganiseerd tijdens het minisymposium 'Swing' rondom de inzet van ervaringsdeskundigheid in de regio Midden- en West Brabant.

## Landelijke activiteiten

De Cliëntenraad participeert landelijk op actieve wijze en heeft expliciet de verbinding gezocht met andere cliëntenraden van Gecertificeerde Instellingen in het Landelijk Overleg Cliëntenraden (LOC). Ze heeft actief geparticipeerd in het landelijk symposium Waarheidsvinding georganiseerd door het LOC. De Cliëntenraad participeert actief in de klankbordgroep Normenkader.

## De Cliëntenraad presenteert zich

De Cliëntenraad heeft de samenwerking gezocht met de Cliëntenraden van de diverse zorgaanbieders (o.a. de Combinatie, Jutz, Kompaan en De Bocht, Idris / Amarant, Mee) en heeft, incidenteel, bijeenkomsten georganiseerd door het LOC, bezocht. De Cliëntenraad heeft zich tevens gepresenteerd op het landelijke symposium over Swing georganiseerd door het Nederlands Jeugd Instituut (NJI).

## Adviesverzoeken

In 2017 heeft de Cliëntenraad achttien adviesverzoeken in behandeling genomen (zie voor meer informatie het jaarverslag 2017 van de Cliëntenraad).

De belangrijkste adviezen die gegeven zijn aan de bestuurder:

- Exit-vragenlijsten
- Beeld- en geluidsopnamen
- Klachtenreglement

Op één na (beeld- en geluidsopnamen) zijn alle adviesverzoeken direct positief beoordeeld, al dan niet met voorbehouden en/of opmerkingen. Beeld- en geluidsopnamen is na de gewenste correcties eveneens voorzien van een positief advies.

Naast de adviesverzoeken van de bestuurder, behandelde de Cliëntenraad in 2017 ook op eigen initiatief onderwerpen en vragen die aan de bestuurder werden voorgelegd. De belangrijkste waren:

- Waarheidsvinding
- Spoedeisende Zorg
- Pleegzorg en Communicatie

## 5.5 Ondernemingsraad en medezeggenschapscommissies/klankbordgroepen

Jeugdbescherming Brabant heeft op centraal niveau een ondernemingsraad (OR), bestaande uit vertegenwoordigers van de medewerkers van de regio's en van het ondersteunende Servicebureau. Daarnaast is er tot het najaar van 2017 in iedere regio een medezeggenschapscommissie (MZC). Sinds het najaar van 2017 werkt de OR met klankbordgroepen i.p.v. met MZC's.

### Ondernemingsraad

De vestigingen en het Servicebureau zijn ieder door minimaal één werknemer in de OR vertegenwoordigd. Totaal bestond de Ondernemingsraad, sinds medio 2017, na de verkiezingen uit negen leden. De voorzitter en vicevoorzitter van de OR vormen samen het Dagelijks Bestuur.

De samenstelling was per 31 december 2017 als volgt:

|                 |                      |               |
|-----------------|----------------------|---------------|
| voorzitter:     | Machteld van Rooij   | Oost- Brabant |
| vicevoorzitter: | Jeroen Huijsmans     | West-Brabant  |
| OR-leden:       | Farah Benhaddad      | Oost- Brabant |
|                 | Peter van der Minnen | West-Brabant  |
|                 | Marina Perry         | West-Brabant  |

Stewart van der Meer West-Brabant  
 Dennis Peters Oost Brabant  
 Ellen Raaijmakers Oost Brabant  
 Simon Smeulders Servicebureau en concernstaf

De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

De OR werkt met een aantal commissies bestaande uit OR leden: Commissie Communicatie, Commissie HRM (Human Resource Management), Commissie VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu), Commissie Financiën en Commissie Organisatie (op afroep).

Door de OR behandelde advies- en instemmingverzoeken:

| <b>Adviesverzoeken, afgehandeld in 2017</b> | <b>Resultaat</b>  |
|---|---|
| Investeringsbegroting 2017                  | In eerste instantie geen advies; verzoek belangwekkende investeringen later als adviesverzoek voorgelegd aan OR |
| Mandaatregister, H II                       | Positief advies met voorbehouden  |
| Service Level Agreement Veilig Thuis        | Positief advies   |
| Ondersteuning ICT buiten kantoor tijden     | Positief advies   |
| Huisvesting Eindhoven – Helmond             | Afgehandeld. Geen adviesverzoek nodig in verband met ongewijzigde plaats van huisvesting.                       |
| Strategisch Huisvestingsplan 2018-2020      | Positief advies   |
| Herschikking Bedrijfsvoering                | Positief advies   |
| Vervanging IJ                               | Positief advies   |

| <b>Instemmingsverzoeken, afgehandeld in 2017</b> | <b>Resultaat</b>         |
|--|--------------------------|
| HR-documenten (verzoek 2016)                     | Gedeeltelijke instemming |
| Gedragscode                                      | Instemming               |
| Opleidingsjaarplan 2017                          | Instemming               |
| Opleidingsbeleid                                 | Instemming               |
| Plan van aanpak ontwikkeling leertraject SAVE    | Instemming               |
| Reflectiebeleid                                  | Instemming               |
| Verzuimbeleid                                    | Instemming               |
| Handelswijze bij arbeidscontracten               | Instemming               |
| Model bewerkovereenkomst                         | Instemming               |
| Beeld- en Geluidsopnamen                         | Instemming               |
| Verantwoorde werktoedeling en registratie JZW    | Instemming               |
| Werving & Selectie                               | Instemming               |
| Bedrijfsmaatschappelijk Werk                     | Instemming               |

## Medezeggenschapscommissies en klankbordgroepen

Jeugdbescherming Brabant kende tot het najaar 2017 per regio en voor het Servicebureau een medezeggenschapscommissie. Dit waren OR-commissies die de ondernemingsraad adviseerden op bepaalde (regiospecifieke) onderwerpen. De commissies overlegden ook met de regiodirecteuren en de manager Bedrijfsvoering. Iedere medezeggenschapscommissie bestond uit vier leden en minstens één lid van de ondernemingsraad. De commissies vergaderden minimaal eenmaal per maand. Minimaal eens per twee maanden nam de regiodirecteur c.q. de manager Bedrijfsvoering deel aan de vergadering.

In het najaar van 2017 zijn de Medezeggenschapscommissies vervangen door klankbordgroepen die als achterbanoverleg fungeren voor de OR-leden. De samenstelling en werkwijze van deze klankbordgroepen is in sommige vestigingen nog in ontwikkeling.