

# **SAMEN ZICHT OP VEILIGHEID**

Jaarplan JBRR 2018

9 januari 2018



# INHOUD

<b>INLEIDING: ZICHT OP VEILIGHEID</b>	<b>5</b>
<b>1 VEILIG EN BESCHERMD</b>	<b>9</b>
1.1 Dienstverlenende organisatie	9
1.2 Lerende organisatie	11
1.3 Kennisorganisatie	14
1.4 Efficiënte organisatie	16
1.5 Inclusieve organisatie	17
<b>2 ACTIES EN RESULTATEN</b>	<b>19</b>
2.1 Dienstverlenende organisatie	19
2.2 Lerende organisatie	20
2.3 Kennisorganisatie	22
2.4 Efficiënte organisatie	22
2.5 Inclusieve organisatie	23
2.6 Overzicht en tijdlijn resultaten 2018	24
<b>3 SAMEN ZICHT OP VEILIGHEID: RISICO'S EN AFHANKELIJKHEDEN</b>	<b>25</b>
Lokale ontwikkelingen en ambities	25
Ontwikkelingen arbeidsmarkt	25
Stelsel ontwikkelingen	25
Financiële ruimte	26
VTRR	26



## INLEIDING: ZICHT OP VEILIGHEID

In ons meerjaren actieplan ‘*Jeugdbescherming op Orde*’ hebben we, in afstemming met onze opdrachtgever, een duidelijke koers bepaald over hoe we als professionele organisatie invulling en uitvoering geven aan onze opdracht binnen het jeugdzorgstelsel. *“Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond biedt de noodzakelijke bescherming en organiseert de juiste zorg voor kinderen die ernstig in hun ontwikkeling worden bedreigd en voor jeugdigen met een (dreigende) criminele ontwikkeling. Wij grijpen in als de veiligheid van kinderen niet vanzelfsprekend is. Met als doel de bedreigde veiligheid en ontwikkeling van kinderen een halt toe te roepen”* (Missie JBRR).

Een opdracht die álle medewerkers van JBRR ter harte gaat: de jeugdbeschermers in de gebiedsteams en gedragswetenschappers, de professionals van het Crisis Interventie Team en van Team Zorgbemiddeling, maar ook de medewerkers van de ondersteunende diensten, het management, directie en bestuur.

### *Altijd zicht op veiligheid*

Veiligheid en bescherming van kinderen en gezinnen staan centraal binnen JBRR. Onze maatschappelijke opdracht en het kerndoel van de organisatie - het beschermen van ernstig bedreigde kinderen in onze regio - maakt dat wij voortdurend zicht willen en móeten hebben op de veiligheid van de kinderen en jeugdigen die aan onze zorg zijn toevertrouwd. Dat is wat de maatschappij van ons verwacht, wat onze opdrachtgever van ons verwacht, wat onze partners van ons verwachten, en wat wij van elkaar verwachten.

In 2017 heeft de Inspectie een onderzoek uitgebracht naar aanleiding van een casus in Schiebroek in 2015. De Inspectie was kritisch op alle betrokken ketenpartners, in het bijzonder JBRR. De kritiek van de Inspectie uitte zich in zorgen over de kwaliteit van dienstverlening binnen JBRR en de sturing daarop vanuit het management. We hebben de conclusies van de Inspectie erkend. Ook zelf herkennen we dat we goed zijn in het maken van afspraken, maar dat de implementatie om meerdere redenen stukt. Dat heeft te maken met onduidelijke kaderstelling, en ook met onvoldoende sturing op de uitvoering van de kaderstelling. Feit is dat we in de uitvoering niet eenduidig werken en daar onvoldoende op sturen. Daarmee lopen we risico's in de veiligheid - we hebben niet voortdurend zicht op veiligheid, dan wel we weten van elkaar niet of we dit voortdurende zicht hebben.

In 2018 ligt de belangrijkste prioriteit daarom bij de verdere uitvoering van het verbeterplan naar aanleiding van het Inspectierapport Schiebroek. Dat betekent allereerst dat we - samen met de managers als verantwoordelijke voor het primair proces, en in samenspraak met professionals en gedragswetenschappers - de kaders en afspraken helder en eenduidig gaan formuleren. Want door heldere, eenduidige en gedeelde kaders, stellen we de professional in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen en de ruimte te pakken om de juiste dingen te doen om de veiligheid van de jeugdige en het gezin te borgen, en stellen we onze managers in staat stevig te sturen op de uitvoering en kunnen we elkaar aanspreken als we ons hier niet aan houden.

#### *Ontwikkelopgaven 2018*

In 2017 hebben we een goede start gemaakt met het realiseren van ons meerjaren actieplan 'Jeugdbescherming op Orde'. Voortschrijdend inzicht, de ervaringen uit 2017, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in de regio zijn uiteraard van invloed op onze strategie en scherpen onze doelstellingen en prioriteiten voor 2018 verder aan. Onze belangrijkste ontwikkelopgaven voor 2018 zijn:

##### 1. Voortdurend zicht op veiligheid

Het Inspectie onderzoek Schiebroek maakte duidelijk dat de kwaliteit van het professioneel handelen verbetering behoeft. De organisatie PRI die we daarna hebben uitgewerkt laat zien dat we ons primair proces nog onvoldoende op orde hebben en de verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden van 'de driehoek' jeugdbeschermer-gedragsdeskundige-manager nog niet eenduidig en helder zijn. De kwaliteitsafspraken binnen de organisatie worden onvoldoende nageleefd, hier wordt nog onvoldoende op gestuurd, en de taken en verantwoordelijkheden binnen het primair proces zijn niet eenduidig. Het integrale verbeterplan dat wij hebben opgesteld, heeft als doel dat de organisatie van JBRR zo wordt ingericht en gestuurd dat enerzijds alle medewerkers die betrokken zijn bij de casuïstiek uit zichzelf de juiste keuzes maken en hun verantwoordelijkheid nemen, terwijl anderzijds de processen en controlemechanismen zo functioneren dat afwijkingen en tekortkomingen worden opgemerkt, geanalyseerd en gecorrigeerd. Hiermee wordt geborgd dat we steeds zicht hebben op de veiligheid van onze kinderen en het kind centraal staat in de uitvoering van het primair proces.

##### 2. Samen met onze gezinnen

Het realiseren van een veilige opvoedsituatie en het wegnemen van ontwikkelingsbedreigingen van kinderen is een verantwoordelijkheid van ons én van het gezinssysteem. Daarom zijn ouders, jeugdigen en hun netwerken onze partners in de jeugdhulp, zowel in het kader van beleidsontwikkeling als in de dagelijkse begeleiding.

Hier ligt een belangrijke ontwikkelopgave voor onze organisatie en onze medewerkers in 2018. Zowel in houding als in gedrag, vormen het tonen van respect, het serieus nemen en actief betrekken van de cliënt de basis. Cliëntenparticipatie en een actieve inzet en betrokkenheid van het cliëntennetwerk is een belangrijk onderdeel van onze werkwijze. We verwachten van onze professionals dat zij hier optimaal invulling aan kunnen geven, ook wanneer er sprake is van een gedwongen kader. Een essentiële en vaak ook complexe opdracht.

### 3. Een stevige positie in het jeugdzorgstelsel

De positie van de jeugdbescherming in het jeugdzorgstelsel is met de transformatie veranderd en daarmee de verandert de relatie met onze opdrachtgever, keten- en zorgpartners en met onze cliënten:

- Als uitvoeringsorganisatie van een verlengde overheidstaak willen we de publieke invloed en het eigenaarschap van gemeenten in onze organisatie borgen. Over de wijze waarop we dit kunnen en willen doen zijn we in gesprek met de samenwerkende gemeenten in onze regio (de GR).
- Met de aanbesteding van de specialistische zorg en de inzet van de trajectfinanciering is het zorglandschap in de regio sterk veranderd en zijn we op zoek naar nieuwe vormen van samenwerking.

2017 is het jaar waarin we ons, samen met onze partners en opdrachtgevers, steeds meer bewust worden van de concrete effecten van de decentralisatie en de opgave van het nieuwe jeugdzorgstelsel. We zijn daarin lerend en soms zoekend in de keten. Het is een uitdagende en noodzakelijke ontwikkeling waarbij het belangrijk is niet in verwijten te vallen naar ketenpartners en naar onze onszelf. De opgave van het nieuwe jeugdzorgstelsel is complex en kost tijd.

#### *Pijlers Meerjarenplan*

In dit jaarplan beschrijven wij hoe we in 2018 verder invulling en uitvoering gaan geven aan onze opdracht én rol binnen het jeugdzorgstelsel. De ingezette koers zullen we in 2018 bestendigen en verduurzamen. Onze ontwikkelopgaven - *voortdurend zicht op veiligheid / samen met onze gezinnen / een stevige positie in het jeugdzorgstelsel* - zijn het fundament waarop we de vijf pijlers uit het meerjarenplan en het jaarplan 2017 verder bouwen. Deze pijlers zijn de:

- Dienstverlenende organisatie
- Lerende organisatie
- Kennisorganisatie
- Efficiënte organisatie
- Inclusieve organisatie

Dit jaarplan bouwen we op aan de hand van de vijf pijlers. In hoofdstuk 1 staat per pijler aangegeven waar we nu staan en wat dit betekent voor de opgave in 2018. In hoofdstuk 2 zijn de pijlers met concrete acties en resultaten uitgewerkt. We sluiten af met een risicoparagraaf, waarin we kort aangeven wat de afhankelijkheden en risico's zijn bij het behalen van onze resultaten.



# 1 VEILIG EN BESCHERMD

## 1.1 DIENSTVERLENENDE ORGANISATIE

*We versterken het gebiedsgericht werken, we zijn gericht op de samenwerking en kennisdeling met lokale partners, justitie partners en zorgpartners. Als professionals en als professionele organisatie verstaan en versterken we elkaar, zodat we samen zicht hebben op veiligheid en effectieve jeugdhulp kunnen realiseren.*

### **Waar staan we nu met deze doelstelling?**

Effectieve jeugdhulp realiseren we door middel van een integrale aanpak met onze samenwerkingspartners; de gemeenten, keten- en zorgpartners. Samen met hen zijn wij maatschappelijk verantwoordelijk voor het zorgen voor veiligheid en bescherming van de meest kwetsbare jeugdigen en gezinnen in onze regio.

Wij beseffen goed dat we alleen met een integrale aanpak en een goede samenwerking deze resultaten kunnen bereiken. Dit besef ontstaat ook steeds meer in de verbinding met de lokale teams van de gemeenten. We dragen een integrale verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het jeugdzorgstelsel samen met én in opdracht van de gemeenten. Dit betekent dat wij als partner actief deel uitmaken van de lokale zorgstructuren en samen willen werken met de lokale teams. Dit geldt voor onze gebiedsteams maar natuurlijk ook voor het CIT.

Begin 2017 zijn we gestart met het op gebiedsteamniveau investeren in de samenwerking met de verschillende lokale teams in het desbetreffende gebied om gezamenlijk uitvoering te geven aan de transformatieopgave. Halverwege 2017 constateerden we echter te grote verschillen in de naleving en uitvoering van de regionale samenwerkingsafspraken in de verschillende gebieden. Dit is een risico voor de kwaliteit van zorg en dienstverlening aan de cliënt. Maatwerk moet altijd mogelijk zijn binnen de regionale uniforme afspraken die hiervoor als basis gelden.

Sinds 2012 nemen wij als partner een niet meer weg te denken plek in het Veiligheidshuis Rotterdam Rijnmond. Vanuit onze expertise op het gebied van noodzakelijke zorg en bescherming moeten en kunnen wij een belangrijke bijdrage leveren aan de integrale aanpak van jeugdigen met een (dreigende) criminele ontwikkeling. Met onze voorposten binnen de ZSM+ en de casuïstiekbesprekingen in het Veiligheidshuis combineren wij samen met de gemeenten en de justitiepartners zorg met

straf om recidive te voorkomen en de maatschappij te beschermen tegen verdergaand crimineel gedrag.

### **Onze koers in 2018**

De lokale zorgstructuren van de gemeenten zijn verschillend en vragen daarom om maatwerk van de jeugdbescherming. Als uitvoeringsorganisatie van een verlengde overheidstaak willen we aansluiten bij de ambities en visies van de gemeenten in onze regio, binnen onze wettelijke opdracht en regionale afspraken. Dat vraagt van ons flexibiliteit in de gebiedsteams om aan te sluiten bij de behoeften van de desbetreffende gemeente. In de ene gemeente kan het zwaartepunt liggen op behoefte aan voorlichting waar in de andere gemeente meer actieve ondersteuning of coördinatie van zorg gevraagd wordt.

Wij realiseren ons dat we dit alleen kunnen leveren als de gemeente onze bijdrage als een toegevoegde waarde ervaart. De gemeente moet een beroep op ons *willen* doen. Dit betekent dat wij voortdurend moeten investeren in onze kracht, namelijk onze kwaliteit, kennis en expertise en dat we dit toegankelijk maken en beschikbaar stellen. Het betekent dat onze professionals zich bewust moeten zijn van een wederzijdse afhankelijkheid met de professionals van de gemeenten. Door elkaar als professionals te verstaan en te versterken, kunnen we samen effectieve jeugdhulp realiseren. Ook dit vraagt een basishouding van respect en elkaar serieus nemen. Én het betekent dat we steeds in gesprek moeten zijn met de gemeenten en lokale teams over wijze waarop we samenwerken bij de uitvoering van complexe casuïstiek. Door duidelijke afspraken per gemeente en binnen de GR over de uitvoering van drangzaken en de rol van het JBplein geven samen vorm aan een veilig jeugdzorgstelsel. In ons project 'Samenwerking met de lokale teams' geven we hier uitvoering aan.

### *Professionele identiteit*

Hiermee geven we vorm aan onze professionele identiteit; deskundig, dienstverlenend en verantwoordelijk. Dit geldt op operationeel niveau voor al onze professionals, maar dit geldt ook voor ons als organisatie op beleidsmatig niveau. Als gemeenten, zorg- en ketenpartners hebben we een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering en de resultaten van het jeugdzorgstelsel. Vanuit deze verantwoordelijkheid en op basis van onze deskundigheid en expertise geven wij beleidsadviezen en pakken wij actief onze rol om deze verantwoordelijkheid waar te maken.

### *Driehoek VT - lokale teams - JBRR*

In 2018 willen we verder investeren in de driehoek: Veilig Thuis - lokale teams - JBRR. Wij hebben immers een belangrijke inhoudelijke gemeenschappelijke deler en dat zijn de kinderen in onze regio van wie de veiligheid en ontwikkeling bedreigd worden. Bij de aanpak voor deze kinderen en gezinnen hebben wij ieder onze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Onze missie is (grotendeels) overeenkomstig, wat maakt dat we op visie en doelstelling met elkaar moeten verbinden, met het zoveel mogelijk voorkomen van overlap. Wij geloven dat dit zal leiden tot efficiëntere en effectievere hulp voor de meest kwetsbare kinderen in onze regio.

### *Veiligheidshuis*

Het meerjarenplan van het Veiligheidshuis 'Koers 2020' beschrijft de doorontwikkeling van veiligheidshuis naar zorg- én veiligheidshuis. Het VHH wil een doorontwikkeling op gebiedsgericht en systeemgericht werken. Dit sluit aan bij onze visie en werkwijze en onze partners in het Veiligheidshuis kunnen van ons een actieve en betrokken inzet verwachten.

### *Resultaatgerichte inkoop*

De resultaatgerichte inkoop is ook voor JBRR een flinke opgave waarin we in 2018 zullen investeren. Dit zijn specifieke opgaven voor de jeugdbeschermers, die de zorg op een andere manier moeten gaan aanvragen, voor het Team Zorgbemiddeling die een cruciale rol in de aanvraag van de zorg voor de regio speelt en voor het CIT omdat de crisiszorg vanaf 2018 altijd via het CIT gaat verlopen.

## **1.2 LERENDE ORGANISATIE**

*We leren door steeds feedback te vragen van onze cliënten, medewerkers, lokale- en ketenpartners, zorginstellingen en gemeenten. We leren van onze fouten en incidenten én we leren van onze successen en best practices. In 2018 gaan we met elkaar de dialoog aan en opereren we vanuit een gemeenschappelijk referentiekader.*

### **Waar staan we nu met deze doelstelling?**

In 2017 is een belangrijke ontwikkeling naar de lerende organisatie ingezet. Binnen JBRR is sprake van een sterke toename van kwaliteitsbewustzijn. Het lukt ons steeds beter om met (eigen) instrumenten risico's te beheersen en vervolgens verander- en verbeteracties uit te voeren. De ontwikkelkracht binnen de organisatie neemt toe. In 2017 zijn we gestart met een pilot van een professionele board om de stem van de

professional te formaliseren. De professionele board is opgericht om input vanuit het primaire proces te geven op de ontwikkelingen in het kader van de meer jarenambities, specifiek voor de lerende, dienstverlenende en kennisorganisatie. We hebben echter ook moeten constateren dat de kwaliteitsafspraken die we met elkaar gemaakt hebben nog onvoldoende worden nageleefd. Hierin hebben we een professionele slag te maken.

Bij alle kinderen die aan de zorg van JBRR worden toevertrouwd moet goed zicht zijn op de veiligheid, een wachtlijst is niet acceptabel. We weten dat het waterdicht organiseren van de instroom en uitstroom binnen JBRR een zeer complex probleem is waarop vele interne én externe variabelen invloed hebben. We hebben geconstateerd dat het, binnen de gegeven financiële kaders, niet mogelijk is de instroom ten alle tijden op gebiedsniveau te realiseren uitgaande van onze kwaliteits- en veiligheidseisen.

### **Onze koers in 2018**

#### *Zicht op veiligheid*

Wij moeten en willen voortdurend zicht hebben op de veiligheid van de kinderen die aan onze zorg zijn toevertrouwd. De PRI's (prospectieve risico inventarisaties) die wij in 2017 hebben uitgevoerd laten zien dat de kwaliteit van de uitvoering nog onvoldoende is. Uitvoering van het integrale verbeterplan dat wij na aanleiding van gesprekken op alle niveaus in de organisatie hebben opgesteld moet bijdragen aan structurele verbeteringen. We gaan met managers, professionals en gedragswetenschappers in gesprek om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het primair proces te verbeteren.

Daarnaast zijn we in 2017 gestart met twee projecten waarvan de resultaten in 2018 gerealiseerd zullen worden: Het eerste project betreft het centraal organiseren van de instroom van casuïstiek, waarin volgens de richtlijnen van onze werkwijze casusregie JB wordt gewerkt. Ons uitgangspunt blijft dat de casusregie aan gezinnen direct door de gebiedsteams moet worden opgepakt, maar als dit op piekmomenten binnen een bepaald gebiedsteam niet mogelijk is pakt de jeugdbeschermer van het centrale instroomteam het direct op. Zicht op veiligheid staat voorop.

Tevens starten we een project met als doel het verbeteren van de efficiëntie en de resultaatsturing in de gebiedsteams en het instroomteam. Met behulp van TOC (Theory of Constraints) richten we hiervoor een systeem in waarbij de instroom/doorstroom/uitstroom van casuïstiek in een gebiedsteam een goed beheersbaar proces wordt. Alleen zo kunnen we maximaal inzetten op de veiligheid van de kinderen en de instroom van casussen in de gebiedsteams gecontroleerd organiseren waardoor de druk op onze professionals beheersbaar blijft.

### *Wij zijn Jeugdbeschermers*

Het streven naar hoge kwaliteit is ook kenmerkend voor onze professionele identiteit als organisatie, dat we in 2018 verder vorm geven. Daarvoor zullen we als lerende organisatie investeren in het verder vormgeven van een gemeenschappelijk referentiekader. Hiervoor is het van belang dat alle medewerkers van JBRR zich intrinsiek verbonden voelen met de missie en visie van de organisatie. Dit gebeurt wanneer de inhoudelijke waarde van de organisatie wordt ervaren en gedeeld. Ofwel, wanneer we gemeenschappelijk invulling geven aan waarom we handelen zoals we doen en dezelfde betekenis geven aan onze professionele waarden. Zo is cliëntenparticipatie en een actieve inzet en betrokkenheid van het cliëntennetwerk een belangrijk onderdeel van onze waarden. We verwachten van onze professionals dat zij hier optimaal invulling aan kunnen geven, ook wanneer er sprake is van een gedwongen kader.

Dit betekent dat we in 2018 gaan investeren in participatie en betrokkenheid van onze medewerkers en cliënten. We zullen de professionele board verder door ontwikkelen en de gebiedsteam overleggen beter benutten voor input en feedback. Ook de feedback en input van onze opdrachtgever en samenwerkingspartners leveren een belangrijke bijdrage aan de voortdurende ontwikkeling van onze professionele identiteit en hoe we met elkaar als partners (willen) omgaan.

### *Monitoring*

Nieuwe inzichten, politieke ontwikkelingen, verandering van het zorglandschap, analyses van onze fouten in incidenten, feedback van onze stakeholders en cliënten, in- en externe audits enz. vragen continu aanpassingen, verbetering of vernieuwing van onze processen en organisatie. Dit is nooit af. Om hier vorm en sturing aan te geven ontwikkelen we verbeterplannen. Dit vraagt borging, overzicht en monitoring op de ontwikkelingen en resultaten. Daarom gaan we in 2018 werken met een verbeterregister waarmee we steeds een actueel en compleet overzicht hebben van lopende verbeterplannen en afspraken. We bewaken de voortgang en we verbeteren en verbinden onze processen en coördinatie ten aanzien van de afhandeling van fouten, incidenten, calamiteiten en klachten.

## 1.3 KENNISORGANISATIE

*We stellen onze kennis beschikbaar voor onze collega's uit de lokale teams en specialistische organisaties in de Regio Rijnmond, en we zoeken aansluiting bij andere, landelijke, kennisplatforms en collega-instellingen om onze kennis te verdiepen en te delen. We investeren in systematische kennisontwikkeling om vanuit deskundigheid en expertise de beste zorg aan de cliënt te leveren en daarmee onze rol te pakken in het jeugdzorgstelsel.*

Systematische kennisontwikkeling op het gebied van veiligheid, bescherming en ontwikkelingsbedreiging is noodzakelijk voor het realiseren van effectieve jeugdbescherming en kan een belangrijke bijdrage leveren aan het versterken van de preventie- en signaleringstaak van het lokale veld waar wij als organisatie op aansluiten en mee samenwerken. Onze kennisontwikkeling staat daarmee ten dienste van onze cliënten én van onze externe collega's.

### **Waar staan we nu met deze doelstelling?**

Medio 2017 zijn we middels een project aan de slag gegaan met het vormen van een Centrum voor Kennis en Innovatie, met als hoofddoel het continue verbeteren van de kwaliteit van zorg en dienstverlening van de professional aan de klant. Met deze ontwikkeling verbinden we verschillende kennisdisciplines vanuit het kenniscentrum, de gedragswetenschappers, de juristen, de beleidsmedewerkers, afdeling onderzoek en deskundigheidsbevordering. Vanuit dit Centrum stellen we kennis beschikbaar voor onze collega's uit de lokale teams en specialistische organisaties in de regio Rijnmond.

### **Wat betekent dat voor de koers in 2018?**

Begin 2018 realiseren we deze ontwikkelopgave en richten we het Centrum voor Kennis en Innovatie JBRR op. Het centrum staat primair ten dienste van en wordt gevoed door de professional. Hij is verantwoordelijk om kwalitatieve zorg en begeleiding te bieden aan zijn cliënten. Het is aan het Centrum voor Kennis en Innovatie om hierin de professional zo goed mogelijk te ondersteunen en zijn systematische kennisontwikkeling te faciliteren.

### *Systematische kennisontwikkeling*

Met systematische kennisontwikkeling bedoelen we het (*practice based*) door ontwikkelen van de eigen deskundigheid dat leidt tot een continue verheffing van het professionele niveau en daarmee tot kwalitatieve en zo effectief mogelijke zorg. Systematische kennisontwikkeling is geen doel op zich, maar een continue proces dat

JBRR wil uitvoeren. De materie waar onze professionals in de praktijk mee te maken hebben, is dusdanig complex en precair, dat dit de noodzaak van zorgvuldig en deskundig handelen benadrukt. Dit betekent dat de professional continue haar methodisch en professioneel handelen in de praktijk moet toetsen en evalueren (ook met de cliënt) om te beoordelen of ze het juiste doet en of ze dit goed doet. Om hiervan te leren is het van belang dat ze reflecteert op haar handelen, zowel op de kwaliteit als op de effecten ervan. Door deze inzichten te combineren met nieuwe (aangeboden) kennis ontstaan nieuwe inzichten die ze vervolgens weer kan toepassen in de praktijk.

Binnen JBRR is veel kennis en deskundigheid aanwezig. Systematische kennisontwikkeling vindt plaats, maar nog te veel op een impliciete wijze. Hierdoor benutten we onze eigen kennis minder als dat we willen en kunnen anderen het ook nog onvoldoende benutten. Het fundament voor systematische kennisontwikkeling moet sterker worden en daar speelt het Centrum voor Kennis en Innovatie in combinatie met de ambities van de lerende organisatie een belangrijke rol in.

#### *Extern kennisaanbod*

Vanuit de ambities als dienstverlenende organisatie staat onze kennisontwikkeling ook ten dienste van de buitenwereld. In 2018 willen we onze deskundigheid en expertise toegankelijk maken en beschikbaar stellen aan de samenwerkende organisaties en het lokale veld. Dit willen we zowel aanbod- als vraaggericht doen.

#### *Het KSCD*

Een belangrijke partner voor het Centrum voor Kennis en Innovatie is het KSCD, dat in 2018 weer deel uit zal maken van JBRR. Het KSCD (Kennis & Service Centrum voor Diagnostiek) heeft een eigenstandige taak met een onafhankelijk karakter. Tegelijkertijd staat ook zij als afdeling primair ten dienste van de professional en diens begeleiding aan de kinderen en gezinnen. In 2018 zullen we daarom onderzoeken hoe zij als specialistische afdeling onderdeel kan gaan uitmaken van het Centrum voor Kennis en Innovatie van JBRR.

## 1.4 EFFICIËNTE ORGANISATIE

*We organiseren onze bedrijfsvoering zodanig dat deze ten dienste staat van onze gebiedsteams, ons primair proces en daarmee van de jeugdige en het gezin. We richten onze processen en controlemechanismen zo in dat we steeds zicht hebben en houden op de veiligheid en ontwikkeling van kinderen.*

Als professionele organisatie en als uitvoeringsorganisatie van een verlengde overheidstaak, willen en moeten we zo efficiënt mogelijk werken. Een efficiënte bedrijfsvoering en efficiënte processen zijn noodzakelijk om de publieke middelen die aan ons worden toevertrouwd zo te besteden dat zij maximaal bijdragen aan onze maatschappelijke opdracht: de veiligheid en ontwikkeling van de kinderen in onze regio.

### **Waar staan we?**

Het serviceplein van JBRR richt zich primair op het faciliteren van de gebiedsteams en de professionals en ontwikkelt zich als optimale serviceorganisatie van VTRR. Het serviceplein faciliteert en ondersteunt het primaire proces in de uitvoering van het werk. Hierin is zij zich steeds meer bewust van haar verantwoordelijkheid. Hoe beter de facilitering, des te optimaler de kwaliteit van de uitvoering in het primaire proces is. Door een efficiënte bedrijfsvoering optimaliseren we de eenduidige, transparante en actuele management- en stuurinformatie op alle niveaus in de organisatie.

Een optimale wisselwerking tussen de bedrijfsvoering en het primaire proces is essentieel. Door de viermaandelijke accountgesprekken van onze gebiedsmanagers met directie en ondersteunende diensten ontstaat steeds beter zicht op de resultaten en prestaties van de afzonderlijke gebieden en de verschillende behoeften voor ondersteuning per gebiedsteam.

### **Wat betekent dat voor de koers in 2018?**

De accountgesprekken zijn belangrijke bouwstenen om meer grip te krijgen op de uitvoering van het werk. In 2018 gaan we dit verder doorvoeren naar de uitvoering: ook onze professionals gaan accountgesprekken voeren met hun manager, waarbij zij zich verantwoorden over resultaten en prestaties (kwalitatief en kwantitatief). Hierdoor ontstaat onder de professionals meer bewustwording van de eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk en wordt inzichtelijk welke ondersteuning en sturing nodig is.



We zetten in op professioneel opdrachtnemerschap en maken op basis van de wensen en behoeften van de opdrachtgever (gemeenten en GR) resultaatsafspraken. Door middel van kwartaalrapportages verantwoorden we ons als organisatie aan onze opdrachtgever over de inzet van middelen en het realiseren van de doelstellingen. Transparantie in de verantwoording is een belangrijke eis, evenals de mate van efficiency waarin we omgaan met de middelen. In 2018 gaan we bijvoorbeeld efficiënter om met onze huisvesting, waardoor we meer geld direct en beter kunnen besteden aan het primaire proces. De ICT afdeling heeft een efficiëntieslag in mobiele telefonie (goedkoper, beter bereik en betere verbinding) gemaakt en investeert in het vergroten van de stabiliteit van de ICT-infrastructuur en strategisch ICT-beleid voor de komende jaren.

#### *Personeel*

Een belangrijke randvoorwaarde voor een kwalitatief en goed functionerend primair proces is de inzetbaarheid van geschikt personeel. De arbeidsmarkt kent een grote krapte, waardoor gekwalificeerd en ervaren personeel weinig beschikbaar is. Er is een toename van instroom van personeel met nog weinig ervaring. Mede daarom investeert JBRR in 2018 in een stevig kwalitatief inwerkbeleid. Hiermee krijgen nieuwe jeugdbeschermers een gedegen inwerkprogramma waarmee ze na een jaar in staat zijn om zelfstandig een gezinscaseload te kunnen draaien. JBRR wil daarnaast proactief personeel werven en opleiden. Ze investeert daarom in een intensieve samenwerking met de hogescholen in de regio, waarbij stagiaires en afstudeerstudenten ingezet worden binnen JBRR en uiteindelijk kunnen doorstromen naar een vaste functie. Daarnaast is het terugdringen van het ziekteverzuim een belangrijke prioriteit. Het te hoge ziekteverzuim van afgelopen jaren in onze organisatie legt een forse druk op ons personeel én op onze financiën en zal daarom in 2018 alle aandacht moeten krijgen. De inzet van het eigen regie model wordt geëvalueerd en samen met de OR worden plannen voor het verlagen van bureaucratie en werkdruk verder uitgewerkt. We zetten in op de ontwikkeling van plaats- en tijdonafhankelijk werken en de uitwerking van competentie management wat bij zal dragen aan verdere ontwikkeling van competenties en borging van gewenste houding en gedrag in de totale organisatie.

## **1.5 INCLUSIEVE ORGANISATIE**

*JBRR en WSBJR realiseren eenduidigheid van handelen, presentatie en verantwoording bij de uitvoering van de jeugdbescherming in de regio Rijnmond, door het ontwikkelen van een gezamenlijk werkproces, een gezamenlijke taal en een gezamenlijke verantwoordingssystematiek. Voor onze cliënten, onze opdrachtgever en onze (lokale) partners treden wij op als één partij, zij zijn onze toetssteen.*

Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond (JBRR) en de William Schrikker Stichting Jeugdbescherming en Jeugdreclassering (WSSBJR) hebben beiden een heldere maatschappelijke opdracht: het bieden van bescherming en het organiseren van hulp in een dwang of drang kader aan kinderen die ernstig in hun ontwikkeling worden bedreigd en aan jeugdigen met een (dreigende) criminele ontwikkeling. Beide organisaties werken in de regio Rijnmond voor dezelfde opdrachtgever, met dezelfde lokale teams, (justitiële) ketenpartners en zorgpartners.

### **Waar staan we nu met deze doelstelling?**

Op basis van een bijeenkomst met professionals en een analyse van de verschillende werkprocessen en methodieken door de kenniscentra van JBRR en WSSBJR in 2017 blijkt dat er veel overeenkomsten zijn tussen JBRR en WSSBJR in visie en richtinggevende uitgangspunten. We hebben geconcludeerd dat intensievere samenwerking op inhoud kansen biedt om van elkaar te leren en de werkwijzen over en weer te versterken.

In gezamenlijk bestuurlijk overleg van JBRR en WSSBJR is afgesproken dat uitgewerkt wordt hoe een gezamenlijk uitvoeringsproces inhoudelijk, methodisch en in de externe profilering gerealiseerd kan worden.

### **Wat betekent dit voor onze koers in 2018?**

Om de zorg voor veiligheid en ontwikkelkansen van kinderen in Rotterdam Rijnmond effectief en efficiënt te organiseren moeten én willen JBRR en WSSBJR komen tot één werkproces voor de uitvoering van jeugdbescherming in onze regio en één presentatie en verantwoording naar onze cliënten en partners. We willen onze kennis verbinden waardoor we onze professionaliteit en kwaliteit verbeteren. Dit komt ten goede aan onze cliënten, aan onze professionals en aan de collega's uit de lokale teams. Hiermee willen we onze posities als hoofdaannemer (JBRR) en onderaannemer (WSSBJR) ten opzichte van onze opdrachtgever de Gemeenschappelijk Regeling verstevigen en formaliseren. Ook wordt bezien of een gezamenlijke triage na melding vanuit het JBplein mogelijk is, zodat een optimale verdeling van zaken tussen JBRR en WSSBJR mogelijk is. Deze triage zal plaatsvinden op basis van inhoudelijke en productie-argumenten.

## 2 ACTIES EN RESULTATEN

In hoofdstuk 1 is de koers van de organisatie voor het komende jaar bepaald. Deze willen we behalen met het uitvoeren van verschillende acties en het realiseren van resultaten. In dit hoofdstuk lichten we per pijler toe welke resultaten we in 2018 willen behalen en welke acties we hiervoor in gaan zetten. Deze resultaten en acties zullen verder geconcretiseerd worden in de verschillende jaarplannen van onze gebiedsteams, CIT, TZB en de jaarplannen van de ondersteunende diensten.

### 2.1 DIENSTVERLENENDE ORGANISATIE

*We versterken het gebiedsgericht werken, we zijn gericht op de samenwerking en kennisdeling met lokale partners, justitie partners en zorgpartners. Als professionals en als professionele organisatie verstaan en versterken we elkaar, zodat we samen zicht hebben op veiligheid en effectieve jeugdhulp kunnen realiseren.*

**Resultaat 2018:** we geven concreet invulling aan preventieve jeugdbescherming samen met het lokale veld, op basis van de regionale samenwerkingsafspraken en de lokale ambitie en kleur van de verschillende gemeenten;

- Eind 2017 / begin 2018 is het implementatieplan 'Dienstverlenende organisatie; aansluiting bij het lokale veld' uitgewerkt.
- Medio 2018 vindt op gebiedsniveau een evaluatie plaats van de samenwerkingsafspraken en de samenwerkingspraktijk met het lokale veld.
- Medio 2018 hebben we een cyclisch proces in van monitoring, evaluatie en bijstelling ingericht, zowel op de regionale afspraken als de concrete afspraken met de gemeenten/gebieden.

**Resultaat 2018:** versteviging van de samenwerking in de driehoek VT-lokale veld-JBRR

- In de eerste helft van 2018 organiseren we kennis- en ervaringsbijeenkomsten tussen de drie partijen om zowel op praktijk- als op kennisniveau uit te wisselen en structurele samenwerking in te richten.
- Eind 2018 hebben we de samenwerkingsafspraken uitgewerkt:
  - voor de uitvoering in de praktijk.
  - over een efficiënte inzet van middelen (personeel, opleidingen etc.)
  - over het gezamenlijk ontwikkelen en aanbieden van kennis op het gebied van veiligheid.

**Resultaat 2018:** aansluiting van de gebiedsteams / jeugdbeschermers bij de doorontwikkeling op gebiedsgericht en systeemgericht werken binnen het veiligheidshuis.

- Vanaf begin 2018 sluiten Jeugdbeschermers aan bij de gebiedsgerichte casus overleggen (DVO) van het Veiligheidshuis bij complexe casuïstiek en hebben daar met name aandacht voor het systeemgericht werken.
- In het eerste kwartaal 2018 zal worden uitgewerkt op welke wijze JBRR bij kan dragen aan de ontwikkeling van het systeemgericht werken binnen het VHH.

## 2.2 LERENDE ORGANISATIE

*We leren door steeds feedback te vragen van onze cliënten, medewerkers, lokale- en ketenpartners, zorginstellingen en gemeenten. We leren van onze fouten en incidenten én we leren van onze successen en best practices. In 2018 gaan we vooral ook leren door met elkaar de dialoog aan te gaan en opereren vanuit een gemeenschappelijk referentiekader.*

In 2018 gaan we als lerende organisatie aan de slag met het investeren op een gemeenschappelijk referentiekader en een professionele identiteit, waardoor we op basis van gemeenschappelijke waarden onze opdracht uitvoeren. Onze opdracht vraagt een reflectieve, lerende en ontwikkelingsgerichte opstelling van medewerkers en organisatie. Feedback en input van de cliënt, opdrachtgever en samenwerkingspartners is hierin ook van belangrijke meerwaarde. Investeren in de dialoog met elkaar, met de cliënt en met de omgeving is dus essentieel.

**Resultaat 2018:** Bij alle kinderen die aan de zorg van JBRR worden toevertrouwd moet goed zicht zijn op de veiligheid. Een wachtlijst is niet acceptabel: bij minimaal 95% van alle gezinnen die nieuw bij JBRR binnen komen is binnen 5 dagen een eerste face to face contact gerealiseerd.

- Uitvoering integraal verbeterplan eerste kwartaal 2018
- Uitwerken en implementatie eenduidige uitvoering van taken en verantwoordelijkheden in 'de Driehoek' (jeugdbeschermer-gedragswetenschapper-manager).
- Met behulp van TOC (Theory of Constraints) richten we een systeem in waarbij de instroom / doorstroom / uitstroom van casuïstiek in een gebiedsteam een goed beheersbaar proces wordt en er op alle niveaus in de organisatie (jeugdbeschermer, basisteam, gebiedsmanager en directie) op zal worden

gestuurd. In het eerste kwartaal 2018 is dit proces in alle gebiedsteams ingevoerd.

- We doen onderzoek naar de inhoudelijke en organisatorische argumenten waarom KPI's soms niet behaald kunnen worden, zodat we dit helder aan de opdrachtgever kunnen verantwoorden.
- We richten een structureel centraal instroom team (ventiefunctie) in waarin zicht op veiligheid centraal staat en volgens de richtlijnen van onze werkwijze casusregie JB wordt gewerkt. Nieuwe zaken moeten door deze jeugdbeschermers worden opgepakt wanneer dit op onvoorziene piekmomenten in de instroom van casuïstiek, niet mogelijk is in een bepaald gebiedsteam.
- We voeren deze twee projecten in samenhang uit om dit resultaat structureel te borgen in de organisatie.

**Resultaat 2018:** de organisatie investeert in dialoog en verbinding tussen en met de medewerkers. Met elkaar geven we betekenis aan onze taak en rol als jeugdbeschermer en de gemeenschappelijke waarden die daarbij horen.

- Doorontwikkeling professionele board. In 2018 wordt de scope van de professionele board verbreed en eind 2018 zal de board definitief gepositioneerd worden binnen de overleg- en besluitvormingsstructuur van de organisatie.
- Het eerste kwartaal 2018 wordt de organisatie en agendering van de gebiedsteam overleggen meer eenduidig vormgegeven, zodat al onze professionals op dezelfde wijze geïnformeerd worden over en betrokken worden bij belangrijke beleidsontwikkelingen.

**Resultaat 2018:** de stem en rol van de cliënt is zowel binnen de beleidsontwikkeling als in de dagelijkse begeleiding nadrukkelijk geborgd (partnerschap).

- Eerste helft 2018 wordt een plan voor een geoptimaliseerd cliëntenfeedbacksysteem uitgewerkt dat passend is bij de wensen en behoeften van de cliënt en de jeugdbeschermers, dat bijdraagt aan de lerende professional/organisatie en voldoet aan de wettelijke eisen en de landelijke trends rondom cliëntparticipatie.
- Bij de totstandkoming van het plan worden cliënten, cliëntenraad en professionals actief betrokken,
- Dit plan wordt de tweede helft 2018 geïmplementeerd.

**Resultaat 2018:** we hebben een actueel en compleet overzicht van lopende verbeterplannen en afspraken. We bewaken de voortgang en we verbeteren en verbinden onze processen en coördinatie ten aanzien van de afhandeling van fouten, incidenten, calamiteiten en klachten.

Eerste kwartaal 2018 is het verbeterregister uitgewerkt en ingevoerd. Monitoring en coördinatie van het verbeterregister is geborgd in de organisatie.

## 2.3 KENNISORGANISATIE

*We stellen onze kennis beschikbaar voor onze collega's uit de lokale teams en specialistische organisaties in de Regio Rijnmond, en zoeken we aansluiting bij andere, landelijke, kennisplatforms en collega-instellingen om onze kennis te verdiepen en te delen. We investeren in systematische kennisontwikkeling om vanuit deskundigheid en expertise de beste zorg aan de cliënt te leveren en daarmee onze rol te pakken in het jeugdzorgstelsel.*

**Resultaat 2018:** JBRR ontwikkelt zich tot een kennisorganisatie op het gebied van veiligheid en bescherming in complexe opvoedsituaties.

- In maart 2018 start het Centrum voor Kennis & Innovatie.
- In 2018 biedt het Centrum voor K&I een structureel kennisaanbod aan voor intern en extern.
- In 2018 wordt samen met de medewerkers van het KSCD vormgegeven aan de aansluiting bij / samenwerking met het Centrum voor K&I.

## 2.4 EFFICIËNTE ORGANISATIE

*We organiseren onze bedrijfsvoering zodanig dat deze ten dienste komt van onze gebiedsteams, ons primair proces en daarmee van de jeugdige en het gezin. Opgaven daarbij zijn om de efficiency te vergroten en continue te investeren in (de deskundigheid van) gekwalificeerd personeel.  
We richten onze processen en controlemechanismen zo in dat we steeds zicht hebben en houden op de veiligheid en ontwikkeling van kinderen.*

In 2018 investeren we verder in een efficiënte bedrijfsvoering. Enerzijds om het primaire proces optimaal te ondersteunen en anderzijds zo efficiënt en effectief mogelijk om te gaan met de beschikbare middelen.

**Resultaat 2018:** het serviceplein is in ondersteuning en kwaliteit gericht op het faciliteren van het primaire proces.

- Begin 2018 worden de ervaringen met de accountgesprekken tussen manager en jeugdbeschermer geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.
- In het eerste kwartaal 2018 is de uitvoering van de accountgesprekken tussen manager en jeugdbeschermer in alle teams gestart. De P&C cyclus wordt verder doorontwikkeld.
- Uitvoering inwerkbeleid. We bieden nieuwe medewerkers een gedegen kwalitatief inwerkprogramma aan om binnen een jaar tijd zelfstandig aan de slag te kunnen als jeugdbeschermer. Medio 2018 wordt het beleid geëvalueerd.
- Start nieuw intranet als praktisch werkinstrument ter ondersteuning van het dagelijks werk van de medewerkers van JBRR in het eerste kwartaal 2018. De beheerorganisatie intranet is ingericht en geborgd.
- Eind 2018 is het verzuimpercentage van JBRR teruggebracht naar minder dan 7%.

## 2.5 INCLUSIEVE ORGANISATIE

*JBRR en WSJBJR realiseren eenduidigheid van handelen, presentatie en verantwoording bij de uitvoering van de jeugdbescherming in de regio Rijnmond, door het ontwikkelen van een gezamenlijk werkproces, een gezamenlijke taal en een gezamenlijke verantwoordingssystematiek. Voor onze cliënten, onze opdrachtgever en onze (lokale) partners treden wij op als één partij.*

**Resultaat 2018:** JBRR en WSSJBJR realiseren eenduidigheid van handelen, presentatie en verantwoording bij de uitvoering van de jeugdbescherming in de regio Rijnmond.

- Eenduidige resultaatafspraken ten aanzien van de productie, prestaties en verantwoording met de GR over 2018.
- Gezamenlijke kwartaalrapportages en jaarverantwoording.

Inhoudelijke ontwikkelingen en afspraken over de samenwerking en externe presentatie vragen veel van het primair proces. Eind 2017 / begin 2018 werken JBRR en WSSJBJR een plan van aanpak uit waarin wordt aangegeven wát er moet gebeuren om onze gezamenlijke doelstelling en resultaten te realiseren, wie met naam en toenaam waarvoor verantwoordelijk is, wanneer we welke resultaten opleveren, wat de quickwins zijn en wat prioriteit heeft. Dit plan wordt in februari met de wethouders van onze gemeenten besproken.

## 2.6 OVERZICHT EN TIJDLIJN RESULTATEN 2018

Wanneer zijn (deel)resultaten gerealiseerd?				
Resultaten 2018	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Dienstverlenende organisatie</b> Invulling aan preventieve jeugdbescherming samen met het lokale veld,				
<b>Dienstverlenende organisatie</b> Samenwerkingsafspraken in de driehoek VT-lokale veld-JBRR				
<b>Dienstverlenende organisatie</b> Aansluiting van de gebiedsteams/ jeugdbeschermers bij de doorontwikkeling veiligheidshuis.				
<b>lerende organisatie</b> Systeem instroom/ doorstroom/ uitstroom (TOC) en structureel centraal instroom team zijn ingevoerd				
<b>Lerende organisatie</b> Definitieve positionering en borging professionele board				
<b>Lerende organisatie</b> Ontwikkeling en borging cliënt feedback systeem				
<b>Lerende organisatie</b> Integraal verbeterplan (Schiebroek) is uitgevoerd				
<b>Lerende organisatie</b> Plan voor eenduidige uitvoering van taken en verantwoordelijkheden in 'de Driehoek' is uitgevoerd				
<b>Lerende organisatie</b> verbeterregister is uitgewerkt en ingevoerd				
<b>Kennis organisatie</b> Start centrum voor kennis en innovatie JBRR				
<b>Effectieve organisatie</b> Start uitvoering van de structurele accountgesprekken manager jeugdbeschermers				
<b>Effectieve organisatie</b> Start nieuw intranet				
<b>Effectieve organisatie</b> Inwerkbeleid is geïmplementeerd				
<b>Inclusieve JB</b> Plan van aanpak Inclusieve JB is geaccordeerd				



### 3 SAMEN ZICHT OP VEILIGHEID: RISICO'S EN AFHANKELIJKHEDEN

Het realiseren van onze jaarplan 2018 vraagt veel inzet en beweging van al onze medewerkers, daar gaan we voor. Maar om onze ambities te *kunnen* realiseren zijn we ook sterk afhankelijk van verschillende externe partijen en omstandigheden. Dit zijn factoren waarop we geen, of slechts beperkt, invloed hebben en die het realiseren van onze doelen mede bepalen. De volgende factoren zullen in 2018 zeker een rol spelen:

#### **Lokale ontwikkelingen en ambities**

De gemeenten in onze regio ontwikkelen de lokale (jeugd)zorgstructuren vanuit eigen tempo, visies en ambities. Als uitvoeringsorganisatie van een verlengde overheidstaak willen we aansluiten bij deze ambities en visies, binnen onze wettelijke opdracht en regionale afspraken. Dit vraagt een open gesprek op alle niveaus en inzet om samen te kunnen en willen leren. In het realiseren van onze ambities ten aanzien van, met name, de dienstverlenende organisatie zijn we dan ook sterk afhankelijk van de lokale ontwikkelingen. Met name de inzet en expertise van de wijkteams is bepalend voor het behalen van onze resultaten. Zo blijkt in de praktijk dat afsluiting van zaken niet altijd mogelijk is omdat het lokale veld (nog) niet in staat is de casusregie over te nemen. Ook ontbeert het de wijkteams soms aan capaciteit om hun rol te pakken wanneer JBRR de casusregie uitvoert, zodat wij meer activiteiten doen dan eigenlijk zou moeten, en we daardoor niet toekomen aan andere werkzaamheden.

#### **Ontwikkelingen arbeidsmarkt**

Zoals gesteld is een belangrijke randvoorwaarde voor een kwalitatief en goed functionerend primair proces de inzetbaarheid van geschikt personeel. De arbeidsmarkt kent een grote krapte, waardoor gekwalificeerd en ervaren personeel weinig beschikbaar is. We gaan met managers, professionals en gedragswetenschappers in gesprek om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het primair proces, en daarmee het zicht op de veiligheid van de kinderen, te verbeteren. Instroom van personeel met nog weinig ervaring betekent een vertraging op deze ontwikkeling alsmede een extra financiële investering om deze mensen op te leiden naar SKJ-registratie en toe te werken naar een volledige caseload.

#### **Stelsel ontwikkelingen**

De ontwikkeling van het (jeugd)zorgstelsel in onze regio is geen eenvoudig, lineair proces. We leren van elkaar en werkende weg vinden aanpassingen en verbeteringen

plaats. In 2017 is de resultaat gerichte inkoop in de GR ontwikkeld en gerealiseerd, een ingrijpende ontwikkeling die zeker in 2018 nog veel voorziene en onvoorziene effecten op de transformatie en samenwerking zal hebben. In maart 2018 zullen de gemeenteraadsverkiezingen plaats vinden, wat een wisseling van wethouders zal betekenen en mogelijk een aanpassing van het gemeentelijke en regionale beleid.

### **Financiële ruimte**

Om te kunnen bewegen, innoveren en aan te sluiten op actuele ontwikkelingen is ruimte nodig, ook financiële ruimte. De ontwikkeling van producten en scholing door ons Centrum voor K&I voor de lokale teams, de extra inzet van jeugdbeschermers en onze juristen voor de lokale ondersteuning vraagt extra financiering. Ook door de krapte op de arbeidsmarkt zijn extra investeringen nodig. Ontwikkelingen als de resultaatgerichte inkoop vragen aanpassingen in ons primair proces, registratie systeem en werkwijze. Medewerkers en managers moeten extra geschoold worden om optimaal op de ontwikkelingen te kunnen anticiperen en de zorg voor de kinderen te continueren. Dit alles brengt extra, soms onvoorziene, kosten met zich mee die niet uit de subsidie gedekt kunnen worden. Dit betekent dat er steeds keuzes gemaakt moeten worden waardoor ontwikkelingen ongewild vertraagd worden.

### **VTRR**

VTRR neemt een deel van de ondersteunende werkzaamheden af van JBRR. Voor 2018 zijn daarover afspraken gemaakt, hoe deze afspraken er op de lange termijn uit zullen komen te zien, is nog niet duidelijk. Ook de invulling van de afspraken voor 2018 betekent onzekerheid voor JBRR, enerzijds omdat VTRR zelf ook (groot) deel van de ondersteunende werkzaamheden verricht (is de rolverdeling helder? Is de benodigde informatie-uitwisseling voldoende?), anderzijds omdat JBRR een afbouw heeft in de ondersteunende functies als gevolg van het verlies van werkzaamheden ten opzichte van de voorgaande jaren.