

jeugdbescherming  
rotterdam  
rijnmond  
VOOR HET KIND.

# SAMEN ZICHT OP VEILIGHEID

**Bestuursverslag JBRR 2019**

# INHOUD

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>JEUGDBESCHERMING OP ORDE</b>                   | <b>4</b>  |
| 1.1       | Dienstverlenend                                   | 4         |
| 1.2       | Lerend  | 4         |
| 1.3       | Kennis  | 5         |
| 1.4       | Efficiënt   | 5         |
| 1.5       | Inclusief   | 5         |
| 1.6       | Meerjarenactieplan 2020- 2024                     | 6         |
| <b>2</b>  | <b>WIE ZIJN WIJ</b>                               | <b>8</b>  |
| 2.1       | Profiel JBRR                                      | 8         |
| 2.2       | Organisatiestructuur                              | 8         |
| 2.3       | Besturingsmodel                                   | 9         |
| 2.4       | Raad van Toezicht                                 | 10        |
| 2.5       | Medezeggenschapsstructuur                         | 13        |
| 2.6       | Klachtencommissie                                 | 14        |
| <b>3</b>  | <b>WAT DOEN WIJ: PRIMAIR PROCES</b>               | <b>15</b> |
| 3.1       | de Jeugdbeschermingsteams                         | 15        |
| 3.2       | CIT   | 15        |
| 3.3       | Team Zorg Bemiddeling                             | 15        |
| 3.4       | KSCD (Kennis- en Servicecentrum voor Diagnostiek) | 16        |
| 3.5       | Kennis en Innovatie                               | 16        |
| <b>4</b>  | <b>WAT DOEN WIJ: BEDRIJFSVOERING</b>              | <b>18</b> |
| 4.1       | HRM   | 18        |
| 4.2       | Bestuursondersteuning                             | 18        |
| 4.3       | Automatisering                                    | 19        |
| 4.4       | Facilitair  | 20        |
| 4.5       | Financiën   | 20        |
| <b>5</b>  | <b>SAMEN MET ONZE PARTNERS</b>                    | <b>22</b> |
| 5.1       | Specialistische jeugdzorg                         | 22        |
| 5.2       | Zorg- en Veiligheidshuis                          | 22        |
| 5.3       | Lokale teams                                      | 23        |
| <b>6</b>  | <b>RISICO'S EN MAATREGELEN</b>                    | <b>25</b> |
| 6.1       | Arbeidsmarkt                                      | 25        |
| 6.2       | Draagkracht en implementatiekracht                | 25        |
| 6.3       | Instroom/doorstroom/uitstroom                     | 26        |
| 6.4       | Functioneren van de keten                         | 26        |
| 6.5       | Relatie opdrachtgever                             | 26        |
| <b>7</b>  | <b>VOORUITBLIK</b>                                | <b>28</b> |
| 7.1       | Ontwikkelagenda 2020                              | 28        |
| 7.2       | Begroting 2020                                    | 29        |
| <b>8</b>  | <b>PRESTATIES</b>                                 | <b>30</b> |
| 8.1       | Casusregie Jeugdbescherming                       | 30        |
| 8.2       | Crisisinterventie                                 | 30        |
| 8.3       | Onze medewerkers                                  | 31        |

# INLEIDING

Voor u ligt het bestuursverslag van Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond over 2019.

JBRR staat voor de opdracht om de veiligheid en veilige ontwikkeling van kinderen in Rotterdam Rijnmond te borgen. Het is geen geheim dat de jeugdzorg vandaag de dag onder grote druk staat. Druk in financiële zin, maar ook druk waar het gaat om de complexiteit in de keten. Denk aan onvoldoende (passend) zorgaanbod, wachtlijsten bij alle ketenpartners, maar ook de krappe arbeidsmarkt waardoor het ons niet lukt voldoende gekwalificeerde professionals aan te trekken. Ondanks al deze omstandigheden, is het ons gelukt om ons maximaal in te zetten voor de gezinnen die wij onder onze hoede hebben.

Ons werk is mensenwerk. Ook dit jaar zijn onze jeugdbeschermers weer met veel gezinnen uit de regio in contact geweest. In 2019 heeft JBRR te maken gehad met 6790 verschillende kinderen in de leeftijd van 0 tot 19 jaar. Deze kinderen zijn begeleid in het kader van een jeugdbeschermings- of jeugdreclasseringsmaatregel, een crisisinterventie, in het kader van de preventieve jeugdbescherming of zijn onderzocht door het KSCD. De cijfers in dit verslag laten over 2019 een daling van het aantal justitiële, gedwongen maatregelen zien. Zowel het aantal kinderen met een eerste jaar OTS als het aantal reguliere jeugdreclasseringszaken lijkt zich te stabiliseren. We zien ook een forse daling in onze preventieve jeugdbescherming. Daarnaast was er het afgelopen jaar minder inzet van crisiszorg, ondanks het stijgende aantal crisisinterventies.

Natuurlijk is er bij onze jeugdbeschermers ook frustratie. Frustratie, omdat zij zo graag meer tijd willen hebben voor hun cliënten. Frustratie, omdat onze cliënten moeten wachten - op ons, op onze ketenpartners, op zorg. Ik ben er trots op dat we, ondanks deze tegenslagen, veel gezinnen hebben kunnen helpen. Onze professionals hebben hun lerend vermogen laten zien, net als de bereidheid en inzet om altijd weer alles uit zichzelf te halen ten gunste van het kind en het gezin.

Ik kijk terug op een bewogen jaar. In 2019 hebben we veel inzet gepleegd om onze financiering, ook voor de lange termijn, te borgen. Het was het jaar waarin we veel interne veranderingen hebben ingezet, met als doel onze kwaliteit nog meer te versterken en de ondersteuning voor onze professionals in hun werk te optimaliseren. Een jaar waarin we de samenwerking met de lokale teams verder hebben vormgegeven. En een jaar waarin onze cliëntenraad zowel met cliënten als onze professionals stevige slagen heeft gemaakt om de positie van de cliënt binnen JBRR te verstevigen.

In 2020 bouwen we verder op het fundament dat we in 2019 hebben gelegd. Ondanks alle onzekerheden die er op dit moment spelen in de jeugdzorg, kijk ik met vertrouwen naar de komende periode.

Arina Kruithof  
bestuurder JBRR

# 1. JEUGDBESCHERMING OP ORDE

## **Ontwikkelingen meerjaren actieplan JBRR**

Om te komen tot een breed gedragen, solide en toekomstbestendige uitvoeringsorganisatie voor drang en dwang binnen de regio Rotterdam Rijnmond, heeft JBRR in 2016 een meerjaren actieplan opgesteld. In dit plan 'Jeugdbescherming op orde' is een duidelijke koers en toekomstvisie uitgewerkt en zijn de ambities beschreven. In oktober 2016 heeft het AB van de samenwerkingsregio Rijnmond met het plan ingestemd. In het meerjaren actieplan is de rol van de jeugdbescherming binnen de lokale zorgstructuren herijkt, en is onze relatie met de gemeenten als uitvoerder van een verlengde overheidstaak en professioneel opdrachtnemer beschreven.

In het meerjarenplan 'Jeugdbescherming op orde' zijn vijf ambities geformuleerd die de afgelopen jaren een leidraad zijn geweest voor de ontwikkeling van JBRR. Ook in 2019 is intensief op deze ambities ingezet.

### **1.1 Dienstverlenend**

*Ambitie: We versterken het gebiedsgericht werken, we zijn gericht op de samenwerking en kennisdeling met de lokale partners, justitiepartners en zorgpartners. We leveren advies en consultatie aan de professionals van de lokale teams.*

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

De afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet naar het verder ontwikkelen en borgen van JBRR als dienstverlenende organisatie. Vrijwel alle gemeenten in de regio hebben expliciet aangegeven dat zij de samenwerking met JBRR vanuit het partnerschapsmodel willen vormgeven. Dit is uitgewerkt in hernieuwde samenwerkingsafspraken met de gemeenten. De inzet van relatiemanagers, de ontwikkeling van verschillende kennisproducten door het centrum voor Kennis& Innovatie voor de lokale teams en de inzet van verschillende professionals bij met name de ondersteuning van de lokale teams (consultatie en advies) alsmede onze inzet in het Veiligheidshuis hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd.

Ook het zorgbemiddelingsteam heeft een belangrijke dienstverlenende functie voor de regio bij de inzet van complexe en zware zorg en het bieden van kennis en inzichten over het zorggebruik in Rotterdam Rijnmond. Dit geldt ook voor de jeugdbeschermers van het crisisinterventieteam, zij ondersteunen de lokale collega's actief met interventies en kennis wanneer dat nodig is.

### **1.2 Lerend**

*Ambitie: We leren door steeds feedback te vragen van onze cliënten, medewerkers, lokale partners, ketenpartners, zorginstellingen en gemeenten. We leren van onze fouten en incidenten én we leren van onze successen en best practices.*

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

Het continu *willen* leren van fouten, van successen en van in- en externe feedback, is binnen JBRR steeds meer gemeengoed. Het centrum voor Kennis & Innovatie is er voor de professional en faciliteert deze professional in zijn leerproces. Door het inrichten van een verbeterregister, het inzetten van een functionaris FICK (Fouten, Incidenten, Calamiteiten, Klachten) en het zorgvuldig beheren en inrichten van onze processen en systemen (intranet, WIJZ) ondersteunen en faciliteren we de lerende organisatie.

De betrokkenheid van de cliëntenraad is sterk vergroot en zij zetten zich actief in om de professionals en organisatie te ondersteunen. Ook de ondernemingsraad wordt steeds vaker proactief betrokken bij organisatieontwikkelingen en door de inzet van de professionele board wordt de kennis en ervaring van de professionals beter benut bij het verbeteren van de organisatie. De instrumenten voor medewerkersfeedback, stakeholdersfeedback en cliëntenfeedback zijn of worden herzien en aangepast aan de eisen en wensen van de lerende organisatie. De positieve beoordelingen van het

KMI in verband met de certificering van de GI, laten zien dat onze processen goed op orde zijn. Door de inzet van een proeftuin hebben we samen met de medewerkers het primaire proces doorontwikkeld met als doel onze kwaliteit te verbeteren.

### 1.3 Kennis

*Ambitie: 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. We stellen onze kennis beschikbaar voor onze collega's uit de lokale teams en specialistische organisaties in de regio Rijnmond, en zoeken aansluiting bij andere, landelijke, kennisplatforms en collega-instellingen om onze kennis te verdiepen en te delen.*

#### Waar staan we nu met deze ambitie?

Door de oprichting van het centrum Kennis & Innovatie van JBRR in 2018 heeft systematische kennisontwikkeling een solide positie binnen de organisatie gekregen. Met dit centrum worden de jeugdprofessionals ondersteund bij de uitvoering van het werk en worden diensten en producten aan keten- en zorgpartners (dus externe klanten) geleverd. Er wordt positief samengewerkt en kennis gedeeld met het kenniscentrum van de WSS. De (praktijk)kennis van de professionals wordt steeds meer gedeeld en gecombineerd met bestaande, actuele (wetenschappelijke) kennis- en praktijkervaringen en –inzichten. De samenwerking met de Hogeschool Rotterdam is inmiddels een solide meerjarige investering in de verbinding van de driehoek praktijk-onderzoek-onderwijs. De Hogeschool Rotterdam noemt ons samenwerkingsverband zelfs een voorbeeld voor heel Nederland.

### 1.4 Efficiënt

*Ambitie: We organiseren onze bedrijfsvoering zodanig dat ons primaire proces zo goed mogelijk gefaciliteerd wordt en we daarmee onze jeugdigen en gezinnen zo optimaal mogelijk kunnen dienen. Als professionele organisatie en als uitvoeringsorganisatie van een verlengde overheidstaak, willen en moeten we onze medewerkers en middelen zo efficiënt mogelijk inzetten voor onze maatschappelijke opdracht in ons dagelijks werk.*

#### Waar staan we nu met deze ambitie?

Het afgelopen jaar hebben we het logistieke gedachtengoed van TOC (Theory of Constraints) breed in het primaire proces geïmplementeerd. Het is steeds meer gemeengoed geworden in onze organisatie, waardoor we beter in staat zijn onze processen efficiënt in te richten. In combinatie met de herindeling van de teams verwachten wij scherper op netto uren te kunnen sturen, in plaats van op de minder transparante caseloads.

In de tweede helft van het jaar hebben we een majeure centraliseringsslag gerealiseerd door alle kleinere locaties te sluiten en iedereen te huisvesten op de Dynamostraat. Dit levert naast een substantiële bezuiniging ook veel efficiëntie in afstemming en communicatie op tussen de diverse organisatieonderdelen en binnen het primaire proces. Ook de reisbewegingen van adviseurs (beleid, personeel, etc.) en managers wordt stevig gereduceerd doordat iedereen op dezelfde locatie werkt. In combinatie met flexibel werken (ongebonden aan tijd en plaats) kan de organisatie beter en flexibeler aansluiten op vragen en behoeften uit haar maatschappelijke omgeving.

Het afgelopen jaar heeft JBRR intensief samengewerkt met de GR om te komen tot een tarief dat betaalbaar is voor de GR en dat recht doet aan het aantal uren dat ingezet moet worden per product of dienst. Deze constructieve samenwerking werd begeleid en gefaciliteerd door KPMG en heeft geleid tot toekomstbestendige resultaten. Onder normale omstandigheden moet JBRR in staat zijn om op basis van de nieuwe tarieven, zonder extra hulp van de GR, acceptabele resultaten te realiseren.

In 2018 en 2019 heeft JBRR hard gewerkt aan het completeren en actualiseren van haar gedateerde en gefragmenteerde AO/IC. Dit intensieve traject heeft haar vruchten afgeworpen. In zijn managementletter (ML) geeft de accountant ook een compliment voor de wijze waarop er nu professioneel gewerkt wordt. Alle punten uit de ML 2018 zijn verbeterd en er zijn geen oranje en rood gekwalificeerde onderwerpen. Op dit moment zijn de meeste punten geïmplementeerd of staan ze op

punt van implementatie. Dit heeft ook vruchten afgeworpen gedurende het jaarrekeningenwerk. In de eerste helft van maart was de jaarrekening 2019 - op enkele kleine, maar heel specifieke onderwerpen zoals de VPB-plicht - klaar.

## 1.5 Inclusief

*Ambitie: JBRR en WSSJBJR ontwikkelen de inclusieve jeugdbeschermingsorganisatie in Rotterdam Rijnmond vanuit de inhoudelijke transformatiedoelen, samen met onze partners.*

### Waar staan we nu met deze ambitie?

JBRR is hoofdaannemer van de William Schrikker Stichting JBJR in de regio. We hebben de samenwerkingsafspraken in een convenant vastgelegd en ondertekend. We hebben de samenwerking verder vormgegeven in de vertegenwoordiging op de JB-pleinen waar we steeds namens beide organisaties optreden. We vertegenwoordigen elkaar en we bepalen onderling welke GI een zaak vanaf het JB-plein oppakt. Er zijn verschillende kennisbijeenkomsten met uitvoerend medewerkers geweest waarbij werkwijzen zijn vergeleken en waarbij we hebben onderzocht op welke wijze we elkaars kennis- en scholingsaanbod beter kunnen benutten.

Toch hebben we deze ambitie nog niet naar tevredenheid kunnen realiseren. Met name door verschillende bestuurswisselingen bij de WSS is de continuïteit van de ontwikkelingen onvoldoende. Ook was het niet altijd mogelijk voor beide organisaties de prioriteit bij de ontwikkeling van de inclusieve organisatie te leggen, gezien de vele en complexe problemen waar de GI's afgelopen jaren voor stonden.

## 1.6 Meerjarenactieplan 2020- 2024

Afgelopen jaren is veel gerealiseerd en geleerd. Maar dit betekent zeker niet dat we achterover kunnen leunen. We hebben nog stappen te zetten in het realiseren en borgen van de dienstverlenende, lerende, kennis-, efficiënte en inclusieve organisatie.

In 2018 zijn we begonnen om in dialoog met onze medewerkers opnieuw te kijken naar de inrichting van onze organisatie: wat gaat goed, wat moet anders, hoe kunnen we onze professionals beter ondersteunen en faciliteren zodat zij werkelijk in staat gesteld kunnen worden om hun vak zelfstandig en verantwoord uit te voeren? In 2019 is gestart met het realiseren van de nieuwe inrichting waarbij de driehoek om de cliënt, (professional- werkbegeleider-gedragswetenschapper), centraal staat. Om een eenduidige kennisontwikkeling en kwaliteitsbewaking te kunnen realiseren en borgen zijn we de organisatie weer meer centraal gaan inrichten en zijn alle medewerkers gehuisvest op één locatie, zonder afbreuk te doen aan het uitgangspunt van het gebiedsgericht werken. Daarnaast hebben we een proeftuin ingericht om samen met de medewerkers de gewenste ontwikkelingen in de praktijk uit te proberen met als doel de kwaliteit te verbeteren. Ook is er in 2019 een intensief kostprijsonderzoek uitgevoerd en is het AB eind 2019 akkoord gegaan met nieuwe, reële tarieven voor ons werk.

Al deze inzichten en ontwikkelingen geven de komende vier jaren richting aan de herinrichting van JBRR. Doel is het continue verbeteren van onze kwaliteit, zodat gezinnen effectiever geholpen kunnen worden en we als organisatie onze verantwoordelijkheid t.a.v. de transformatie-opgave in onze regio kunnen waarmaken. JBRR heeft eind 2019 een nieuw meerjarenplan ontwikkeld waarin we heldere keuzes maken ten aanzien van onze prioriteiten, we borgen wat afgelopen jaren is bereikt en waarin we de nieuwe inzichten gaan implementeren. In het meerjarenplan 2020-2024 zijn de volgende ambities geformuleerd:

1. **Uitvoering wettelijke opdracht:** We voeren de justitiële maatregelen uit conform de (actuele) kwaliteit vereisten.

De GI's hebben een eigen unieke, wettelijke opdracht en eigen verantwoordelijkheid: de uitvoering van de justitiële kindbeschermingsmaatregelen (ondertoezichtstelling en voogdij) en jeugdreclasseringmaatregelen. De kinderrechter heeft beoordeeld dat er dusdanig sprake is van ernstige bedreiging van de veiligheid en/of ontwikkeling dat inzet van de GI noodzakelijk is. Dat laat onverlet dat de zorg voor veiligheid en bescherming van de kinderen in onze regio altijd een

gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Onze professionals hebben daarbij echter het wettelijk verankerd gezag om kinderen die ernstig in hun ontwikkeling en veiligheid worden bedreigd te beschermen. De uitvoering van deze opdracht heeft altijd onze prioriteit, en we stellen hoge eisen aan onze uitvoering.

2. **Uitvoering maatschappelijke opdracht:** We leveren een professionele bijdrage aan de uitvoering van zorg waar sprake is van complexe problematiek en (vermoedens) van bedreiging van veiligheid en ontwikkeling bij kinderen.

De opdracht van JBRR begint niet pas bij het uitvoeren van onze wettelijke opdracht. We hebben een maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid om een professionele bijdrage te leveren aan de zorg voor de kinderen in onze regio bij wie (nog) geen sprake is van een gedwongen maatregel, maar bij wie wel sprake is van dreigende onveiligheid. Juist dan is een integrale aanpak, samen met onze zorg- en ketenpartners, essentieel. Een integrale aanpak waarbij alle partijen de eigen kennis en kunde optimaal in moeten zetten om de bedreigingen weg te kunnen nemen of om de continuïteit te waarborgen wanneer een justitiële maatregel toch nodig is. De uitvoering van deze opdracht vraagt maatwerk, waarbij we aansluiten bij de ambities en mogelijkheden van de gemeenten in onze regio.

3. **Uitvoering transformatie opdracht:** jeugd beschermen doen we samen.

Samen met de cliënt: professionele jeugdbeschermer.

Samen met onze opdrachtgever: professioneel opdrachtnemerschap.

Samen met onze keten- en zorgpartners; professioneel partnerschap.

Samen met onze medewerkers: professioneel werkgeverschap.

## 2 WIE ZIJN WIJ

### 2.1 Profiel JBRR

#### Profiel JBRR

Met ingang van 1 januari 2015 voert Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond de justitiële jeugdbeschermings- en reclasseringsmaatregelen uit. Ook het Crisisinterventieteam, Zorgbemiddeling, het Kennis- en Servicecentrum voor Diagnostiek en de uitvoering van casusregie jeugdbescherming in de preventieve jeugdbescherming zijn onderdeel van Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond.

#### Missie JBRR

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. We komen in beeld wanneer er sprake is van onveiligheid van kinderen en jeugdigen, bij ernstige dreiging van onveiligheid of bij vermoedens van onveiligheid. De internationale rechten van het kind zijn daarbij het uitgangspunt. De professionals werken samen met jeugdigen, hun gezin en hun netwerk en met professionele partners aan het opheffen van deze bedreigingen.

Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond geeft bedreigde kinderen een stem en zorgt ervoor dat zij snel de juiste hulp krijgen. Wij ondernemen direct actie wanneer kinderen in de knel zitten. Dit zijn kinderen met ernstige opvoed- of opgroei problemen, die soms zelfs acuut gevaar lopen. Het gaat hierbij om kinderen die fysiek, verbaal of seksueel mishandeld worden, jeugdigen voor wie een criminele ontwikkeling dreigt, maar ook om kinderen die het ontbreekt aan gezag, structuur en geborgenheid. Wij zorgen ervoor dat de juiste stappen worden gezet om deze bedreigingen van de veiligheid en het gezond opgroeien, weg te nemen.

### 2.2 Organisatiestructuur

De medewerkers van het primaire proces – de jeugdbeschermers – worden aangestuurd door managers jeugdbescherming. De managers jeugdbescherming, alsmede de manager van de gedragswetenschappers, van het KSCD, van team Zorgbemiddeling, van het CIT en van het centrum Kennis & Innovatie worden aangestuurd door de directeur primair proces. De afdelingen van de bedrijfsvoering en ondersteunende afdelingen worden aangestuurd door de directeur bedrijfsvoering. De bestuurder is belast met het besturen van de stichting en conformeert zich hierbij aan de Governancecode Zorg. Dit betekent dat de principes en de bepalingen van de code worden toegepast tenzij er zwaarwegende redenen zijn om van de code af te wijken.

Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond bestaat uit volgende afdelingen:

#### 1. De clusters jeugdbescherming

In de jeugdbeschermingsteams wordt de casusregie jeugdbescherming uitgevoerd in de gezinnen die aan onze zorg zijn toevertrouwd. We zetten in op het opheffen van de bedreiging van de veiligheid en ontwikkeling van kinderen, het realiseren van een stabiele opvoedsituatie van kinderen voor wie het gezag niet door ouders wordt uitgevoerd en het voorkomen van recidive en het realiseren van gedragsverandering bij jeugdigen met delinquent gedrag. De casusregie jeugdbescherming wordt uitgevoerd door de professionals in de gebiedsgebonden teams en sluit aan bij de lokale zorgstructuur van de gemeenten in het betreffende gebied.



## 2. Crisis Interventie team

Het CIT organiseert spoedhulp wanneer kinderen acuut ernstig gevaar lopen. Kinderen die acuut in hun veiligheid bedreigd worden krijgen snel en deskundige hulp van onze professionals uit het Crisis Interventie Team. Zij weten hoe ze moeten handelen en zijn in staat zijn om direct de noodzakelijke interventie te plegen. Het crisisteam beoordeelt de ernst en urgentie van de melding, maakt direct afspraken over het borgen van de veiligheid, gaat ter plaatse en beoordeelt de crisis, taxeert de veiligheid en neemt de noodzakelijke maatregelen om die veiligheid te borgen.

## 3. Team Zorgbemiddeling

Het team Zorgbemiddeling bemiddelt in overleg met zorgaanbieders de plaatsingen binnen de regio Rotterdam Rijnmond. Daarnaast fungeert team Zorgbemiddeling als onafhankelijk schakelpunt in de toeleiding naar specialistische (crisis)hulp. Het team is het aanspreekpunt voor de jeugdbeschermers (van alle GI's in onze regio), het wijkteam en de zorgaanbieders voor de toeleiding naar de specialistische jeugdhulp. Team Zorgbemiddeling levert gevraagd en ongevraagd een bijdrage aan de kwaliteit van het proces van plaatsen en aan het ontwikkelen het zorglandschap i.c.m. met de afstemming van vraag en aanbod van de benodigde zorg binnen Rotterdam Rijnmond.

## 4. KSCD (Kennis- en Servicecentrum voor Diagnostiek)

Diagnostisch onderzoek is een essentiële schakel in het hulpverlenings- en besluitvormingsproces van jeugdbeschermingsmaatregelen. Deze onderzoeken voor JBRR (en de WSS) worden uitgevoerd door het KSCD. Nadat het KSCD eerder verbonden was aan het CJG Rijnmond zijn per 1 januari 2018, middels een OVO (overgang van onderneming), medewerkers en diensten naar JBRR overgedragen.

## 5. Centrum Kennis & Innovatie

Het Centrum voor Kennis en Innovatie is in maart 2018 opgericht. Het centrum is ontstaan vanuit een doorontwikkeling van het voormalige kenniscentrum naar een integrale kennis en innovatie afdeling ten behoeve van het vak jeugdbescherming en de jeugdprofessional die dit vak uitvoert. Het centrum sluit zo goed mogelijk aan bij de noodzakelijke professionalisering van het vak en de behoeften van de jeugdprofessional. Daarnaast bieden we diensten en producten aan keten- en zorgpartners.

## 6. Serviceplein

De centraal ondersteunende diensten vormen samen het Serviceplein en zijn ondersteunend aan de gebiedsteams, de managers en de directie. Het aanbod van het Serviceplein is vraaggericht en wordt zo ontworpen dat het goed aansluit bij de behoefte van de professional en het management. Intensieve samenwerking en de borging van de samenhang tussen de verschillende taken van het Serviceplein is een belangrijke voorwaarde om de werkzaamheden effectief en efficiënt uit te voeren.

## 2.3 Besturingsmodel

De planning- en controlcyclus speelt een centrale rol in het besturingsmodel. Jaarlijks stelt het bestuur een begroting vast die afgeleid wordt van het meerjarenbeleid en het jaarplan. Deze begroting is tevens het uitgangspunt voor de aan te vragen subsidie. De begroting wordt voorafgaand aan het verslagjaar door de Raad van Toezicht goedgekeurd en door de bestuurder vastgesteld.

### Rechtsvorm

Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond heeft een stichting als juridische structuur (rechtsvorm) waarin alle activiteiten zijn ondergebracht.

### Werkgebied

Het werkgebied van Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond bestaat uit de volgende gemeenten:

Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Maassluis, Capelle a/d IJsel, Krimpen a/d IJsel, Lansingerland, Nissewaard, Brielle, Hellevoetsluis, Oostvoorne, Goeree-Overflakkee, Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk.

## 2.4 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting, adviseert het bestuur en oefent die taken en bevoegdheden uit die in de statuten aan de Raad van Toezicht zijn opgedragen of toegekend. De Raad van Toezicht conformeert zich aan de Governancecode Zorg (2017).

Op 1 januari 2019 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

- De heer P.H. Draaisma, voorzitter
- De heer V.C. Maas (vicevoorzitter en tevens voorzitter kwaliteitscommissie)
- De heer A.H.P. van Gils (tevens lid auditcommissie)
- Mevrouw M. Kilic-Karaaslan (tevens lid auditcommissie)
- Mevrouw M.C. Tubbergen (tevens lid kwaliteitscommissie)
- Mevrouw M.I. Dekker (tevens lid kwaliteitscommissie)
- De heer R.C. de Gier (tevens voorzitter auditcommissie)

Op 7 maart 2019 is de heer A.H.P. van Gils teruggetreden als lid van de RvT wegens zijn benoeming tot wethouder van Rotterdam. Deze functie is onverenigbaar met die van lid van de Raad van Toezicht JBRR. De RvT heeft besloten deze vacature vooralsnog niet op te vullen.

De leden van de Raad van Toezicht vervullen de volgende hoofd- en nevenfuncties:

| Lid                | Hoofdfunctie   | Nevenfuncties  |
|--------------------|--|--|
| Dhr. P.H. Draaisma | Gepensioneerd (voorheen voorzitter Raad van Bestuur IJsselland Ziekenhuis) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Commissie Topspecialistische Zorg en Onderzoek van het ministerie van VWS</li> <li>- Bestuurslid Artsen Zonder Grenzen Nederland</li> <li>- Lid Audit Committee van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat</li> <li>- Voorzitter bestuur Behoud Heilige Familiekerk</li> <li>- Directeur Exploitatie BV Heilige Familiekerk (laatste kwartaal 2019)</li> <li>- Bestuurslid Stichting Steunfonds Jeugdbescherming Rotterdam</li> <li>- Bestuurslid Stichting Laboratorium Pathologie en Cytologie (Pathan) (tot 10-07-2019)</li> <li>- Honorary Ambassador MMS Organization</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Dhr. V.C. Maas                             | Voorzitter Raad van Bestuur<br>Zorggroep Alliade                                   | - Voorzitter van de Raad van<br>Toezicht van de Gruitpoort in<br>Doetinchem  |
| Dhr. R.C. de Gier                          | Gepensioneerd (tot<br>november 2019 directeur<br>SSC Administratie<br>mboRijnland) |  |
| Mevr. M. Kilic-Karaaslan                   | Gemeentesecretaris<br>Blaricum/lid directieraad<br>BEL                             | - Lid RvT Inholland<br>- Bestuurslid Vereniging<br>Noord-Hollandse Gemeenten |
| Mevr. M.C. Tubbergen                       | Directeur Toezicht en<br>Maatregelen Dienst<br>Terugkeer en Vertrek                | - Voorzitter RvT Versa<br>Welzijn<br>- Lid RvT Aloysius Stichting            |
| Mevr. M.I. Dekker                          | Algemeen directeur Augeo<br>Foundation   |  |
| Dhr. A.H.P. van Gils<br>(tot 7 maart 2019) | Directeur a.i. Metropoolregio<br>Rotterdam Den Haag                                |  |

De Raad van Toezicht heeft tijdens het verslagjaar zes reguliere vergaderingen gehad en separaat een strategische themasessie. Ook is door een delegatie van de RvT met de ondernemingsraad gesproken. Gedurende het jaar is er regelmatig bilateraal contact en overleg geweest tussen de bestuurder en de voorzitter over ontwikkelingen. De voorbereiding van vergaderingen werd ook tijdens deze overleggen ingevuld. In de vergaderingen zijn, naast de reguliere planning en control onderwerpen, onder andere de volgende majeure onderwerpen besproken:

- De financiële situatie van JBRR

In 2018 heeft de problematiek rond de financiering van Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond veel aandacht gevestigd. De beschikbaar gestelde financiering door de opdrachtgever schoot tekort om de wettelijke taken en verantwoordelijkheden van JBRR naar behoren te vervullen. Deze situatie bracht de continuïteit van de organisatie in direct gevaar en dwong tot forse ingrepen. Het bestuur heeft daarop destijds twee hoofdmaatregelen getroffen: de inzet van de medewerkers is beperkt tot de topprioriteiten en de caseload van de medewerkers is verhoogd. Beide maatregelen hebben consequenties voor de kwaliteit van het geleverde werk en zijn belastend voor de medewerkers. Ook landelijk is in 2019 aandacht gevraagd voor de tekortschietende financiering van de jeugdzorg. Uitvoerig overleg met de opdrachtgever over deze problemen heeft uiteindelijk geresulteerd in een realistische begroting voor 2019. Dit schiep de ruimte om in 2019 serieus aandacht te besteden aan de kwaliteit van de organisatie en de behoefte aan ondersteuning van medewerkers om optimaal hun werk ten behoeve van het kind te doen. De basis voor een organisatieverandering is in 2019 gelegd en zal in 2020 vorm krijgen. Duidelijk is dat dit slechts mogelijk is wanneer een structurele oplossing voor de financiering geregeld wordt. Om daarvoor de basis te leggen is op verzoek van de opdrachtgever een kostprijsonderzoek uitgevoerd in 2019. De budgetbespreking voor 2020 zal op de uitkomsten daarvan worden gevoerd.

- HRM

De RvT heeft in elke vergadering stilgestaan bij de gepleegde inspanningen en bereikte resultaten rond het terugdringen van het ziekteverzuim dat in 2018 boven de 9% lag. Verlaging van werkdruk door middel van het aantrekken van nieuw personeel en het behoud van de reeds aanwezige medewerkers zijn daarbij zeer belangrijke aandachtspunten. De financiële afspraken voor 2019 bieden ruimte om medewerkers aan te trekken en de organisatie op noodzakelijke sterkte te brengen. In de huidige arbeidsmarkt is dat echter geen eenvoudige taak en lukt dat maar mondjesmaat. Ook in 2019 is het ziekteverzuim een probleem gebleven op een te hoog niveau van gemiddeld boven de 8%. Dit zal in 2020 dezelfde prioriteit krijgen als in 2019.

- Ontwikkelingen in de regionale keten

In de strategische sessie is met name stilgestaan bij de rol en positie van JBRR in de keten. Ingegaan is op de rol die JBRR kan spelen in de drangfase en de wijze waarop wordt overgegaan van drang naar dwang. Hoe te handelen bij plaatsingsvraagstukken van kinderen in instellingen en hoe JBRR daarbij zich verhoudt tot de opdrachtgever.

### *Evaluatie*

De Raad van Toezicht heeft in 2020 een evaluatie van haar functioneren door een externe consultant laten uitvoeren. Daarin is eveneens meegenomen in hoeverre nieuwe werkafspraken op basis van de zelfevaluatie in 2018 hun vruchten afwerpen. Vastgesteld is dat het vooraf opstellen van een jaaragenda en een strategische sessie in een behoefte voorziet. Ook het vooraf bepalen met welke focus agendapunten in de vergadering meer specifiek diepgaand zullen worden besproken blijkt behulpzaam. Aanvullende afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop vanuit de commissies teruggekoppeld wordt naar de voltallige RvT. Ook zal meer tijd worden ingeruimd voor contact met MT-leden en waar dat passend is met medewerkers middels werkbezoeken of themagesprekken in de RvT in aanwezigheid van een vertegenwoordiging vanuit de organisatie.

Binnen de Raad van Toezicht zijn drie commissies actief:

- Auditcommissie
- Kwaliteitscommissie
- Remuneratiecommissie

De eerste twee commissies komen respectievelijk twee en drie weken voorafgaand aan de vergaderingen van de RvT bijeen. De remuneratiecommissie heeft twee keer vergaderd.

De auditcommissie houdt zich enerzijds bezig met het bewaken van de kwaliteit van de financiële informatievoorziening van JBRR en anderzijds met de wijze waarop de interne beheersing is vormgegeven mede in relatie tot de interne controle en de externe accountantscontrole. De auditcommissie houdt namens de raad toezicht op de werking van de financiële kolom en adviseert de raad ten aanzien van de financiën. De onderwerpen waar de auditcommissie over heeft gesproken zijn de financiële planning en control producten zoals de administratieve organisatie, de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag. Ook heeft de auditcommissie gesproken over de financiële resultaten i.r.t. de begroting, de liquiditeit van de instelling aan de hand van de liquiditeitsbegroting en de maandelijkse realisatie en over de risico's en de beheersmaatregelen op deze risico's. Tevens is uitgebreid aandacht besteed aan de interim controle rapportage van de externe accountant.

De kwaliteitscommissie houdt zich bezig met het kwaliteitsbeleid van de organisatie. Alle inspectiemeldingen, -onderzoeken en verbeterplannen die naar aanleiding daarvan zijn opgesteld, zijn in de kwaliteitscommissie besproken. Andere onderwerpen voor de kwaliteitscommissie betroffen cliëntfeedbacksysteem, verbeterregister, stand van zaken 'driehoek' en de jaarlijkse audit t.b.v. de certificering. De kwaliteitscommissie heeft naast de reguliere vergaderingen het jaarlijkse gesprek gevoerd met de cliëntenraad.

Beide commissies hebben zich in 2019 gebogen over het te ontwerpen dashboard waarin periodiek aan de hand van key-indicators over de hoofdzaken aan de voltallige RvT zal worden gerapporteerd.

De remuneratiecommissie houdt jaarlijks het beoordelingsgesprek met de bestuurder. Daarnaast is in 2019 een eerste gesprek gevoerd over de klasse-indeling van JBRR. In 2020 zal dit worden afgerond. Ook is de beloning van de RvT-leden herzien en vastgesteld volgens de door de NVTZ geadviseerde norm. De voorstellen van de remuneratiecommissie zijn vervolgens in de voltallige RvT besproken en vastgesteld.

### *Afsluitend*

Ook in 2019 is de druk op JBRR hoog geweest. Er zijn ook grote stappen voorwaarts gezet. De nieuwe afspraken over de financiering bieden een goede basis om op voort te bouwen en de aandacht te richten op de kwaliteit van de output. De RvT is dankbaar voor de inzet van medewerkers en leiding onder de moeilijke omstandigheden in dit jaar. Het is goed dat er in 2020 ruimte is om de organisatie te versterken en daarmee de kwaliteit op langere termijn veilig te stellen. De samenwerking heeft de RvT als positief ervaren. Ook het jaarlijkse contact met de ondernemingsraad en cliëntenraad is zinvol en geeft een positief beeld van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

## **2.5 Medezeggenschapsstructuur**

Twee inspraak- en/of adviesorganen vertegenwoordigen verschillende groepen. Deze organen geven het bestuur gevraagd en ongevraagd advies of verlenen instemming over besluiten en beleidskwesties. De adviesorganen zijn:

- De cliëntenraad (CR)
- De ondernemingsraad (OR)

### **Cliëntenraad**

De cliëntenraad is het afgelopen jaar uitgebreid met zeven nieuwe leden (één ouder en zes jongeren). De cliëntenraad bestaat nu uit een 'ouderraad' en een 'jongerenraad'. Dankzij deze uitbreiding is de medezeggenschap van cliënten binnen JBRR breder vertegenwoordigd. Een beknopte weergave van de verrichte activiteiten;

- Maandelijks overleg met de bestuurder waarbij vanuit cliëntperspectief diverse adviezen zijn gegeven;
- Een ouderavond voor andere ouders/verzorgers waarbij ervaringen en lotgenotencontact centraal stonden;
- Eén lid neemt maandelijks deel aan de casuïstiekcommissie, een multidisciplinair casusoverleg waarin nu ook ervaringsdeskundigheid een plek heeft gekregen;
- Twee leden hebben deelgenomen aan de training 'in gesprek met de cliënt' voor nieuwe medewerkers;
- De jongerenraad geeft advies over een jongerenfolder en een jongere werkt mee aan een promotiefilmpje voor het werven van nieuwe medewerkers;
- Diverse interne en externe overleggen zoals bijvoorbeeld: de Raad van Toezicht, wethouders, het AKJ en het Keurmerkinstituut;
- Diverse landelijke bijeenkomsten zoals meermalige bijeenkomsten over geweldloze jeugdzorg.

De cliëntenraad van JBRR is terecht trots op de zichtbare plek die zij de afgelopen jaren in de organisatie heeft gekregen en de activiteiten die zij heeft mogen organiseren.

### **Ondernemingsraad**

De OR heeft in 2019 op constructieve wijze de samenwerking met de bestuurder voortgezet op basis van de ontwikkelingen in 2017 en 2018. Het afgelopen jaar heeft de OR zich pro-actief ingezet om bij de advies- en instemmingsverzoeken zorgvuldig het belang van de achterban én de organisatie te wegen, alvorens gedeeltelijk of geheel in te stemmen. Het was een jaar met veel veranderingen. Hieronder staan de onderwerpen benoemd, waar de OR het afgelopen jaar bij betrokken is geweest, meegedacht heeft, opties heeft aangedragen en/of mee heeft ingestemd.

- Kostprijsonderzoek
- Adviesaanvraag implementatieplan
- Adviesaanvraag overlegstructuur
- Instemmingsverzoek ondersteuner
- Adviesaanvraag huisvesting
- Schrapessie

- Landelijke stakingen jeugdzorg
- Anti-ronselbeding in contract
- Gezinscaseload
- Instemmingsverzoek mobiliteit

## 2.6 Klachtencommissie

In 2019 hebben er 18 klagers aan de hand van een klachtformulier, al dan niet na een klachtgesprek bij JBRR, klachten aan de commissie voorgelegd die hebben geleid tot een klachtenprocedure. De commissie heeft zich tot nu toe uitgesproken over de klachten van 14 klagers. Van 4 klagers zijn de klachtenprocedures nog niet afgerond.

De 14 klagers van wie de commissie de klachten heeft beoordeeld, hebben in totaal 61 klachten aan de commissie voorgelegd. Hiervan zijn 18 klachten gegrond verklaard en 4 klachten gedeeltelijk gegrond. De overige 39 heeft de commissie ongegrond verklaard. Hierbij de kanttekening dat de klachten die gegrond zijn verklaard vaak de zwaardere/veelomvattendere klachten betreffen.

De 61 klachten die de commissie heeft beoordeeld, hadden 21 keer betrekking op onzorgvuldig handelen, 21 keer op onvoldoende actie of initiatief ondernemen, 11 keer op informatie verstrekken, 5 keer op rapportages, 2 keer op bejegening en 1 keer op het niet nakomen van toezeggingen. JBRR heeft naar aanleiding van oordelen van de klachtencommissie maatregelen genomen ter verbetering, met name t.a.v. de communicatie en bejegening met onze cliënten.

| Klachten                               | 2018     | 2019     |
|--|----------|----------|
| <b>onzorgvuldig handelen</b>           | 33 (44%) | 21 (34%) |
| <b>onvoldoende actie of initiatief</b> | 17 (23%) | 21 (34%) |
| <b>informatie verstrekken</b>          | 6 (8%)   | 11 (18%) |
| <b>rapportages</b>                     | 10 (14%) | 5 (8%)   |
| <b>bejegening</b>                      | 7 (9%)   | 2 (3%)   |
| <b>niet nakomen van toezeggingen</b>   | 1 (1%)   | 1 (2%)   |
| <b>Totaal</b>                          | 74       | 61       |

Het aantal ingediende klachten bij de klachtencommissie is wederom gedaald ten opzicht van het voorgaande jaar. De werkwijze waarbij we zoveel mogelijk klachten eerder en op informele wijze binnen de organisatie afhandelen – met als doel tijdig het gesprek met de cliënt aan te gaan over diens ervaringen en onze werkwijze te verbeteren – werpt daarmee zijn vruchten af.

## 3 WAT DOEN WIJ: PRIMAIR PROCES

### 3.1 de Jeugdbeschermingsteams

Het organiseren van het instroom- doorstroom- uitstroom binnen de jeugdbeschermingsteams van JBRR is een complex vraagstuk: de instroom is niet te reguleren, bij de doorstroom zijn we afhankelijk van het passende zorgaanbod dat niet of niet tijdig beschikbaar is en snelle en zorgvuldige uitstroom vraagt kennis en ruimte in de lokale teams. Inmiddels is hier de arbeidsmarktproblematiek, gecombineerd met een hoog ziekteverzuim en verloop van medewerkers, als complicerende factor bij gekomen, waardoor gekwalificeerd en ervaren personeel te weinig beschikbaar en inzetbaar is. Dit heeft zeker in 2019 veel extra druk op de jeugdbeschermers gelegd. Deze ontwikkelingen speelden bij vrijwel alle GI's in Nederland waardoor er landelijk afspraken tussen de GI's gemaakt zijn over de wijze waarop we het werk organiseren wanneer er niet direct een vaste jeugdbeschermer ingezet kan worden.

Voor JBRR was dit de aanleiding om ingrijpende keuzes te maken ten aanzien van de uitvoering van het primaire proces, waarbij prioriteit gegeven wordt aan de uitvoering van de justitiële jeugdbeschermingsmaatregelen (OTS, Voogdij en Jeugdreclassering). Deze casussen betreffen de meest kwetsbare kinderen en zijn de primaire wettelijke taak en verantwoordelijkheid van de GI. Deze keuze betekent dat deze gezinnen direct en conform de kwaliteitseisen, samenwerkingsafspraken en prestatieafspraken worden begeleid door een vaste jeugdbeschermer. De begeleiding in het vrijwillige kader, de zogenoemde drangzaken, wordt door het drangteam opgepakt. Het drangteam wordt gevormd met de formatie die (op dat moment) beschikbaar is. Het werkproces voor deze zaken wordt ingericht met als ondergrens de basisveiligheid en kwaliteitsafspraken, die aansluiten bij de eisen vanuit de Inspectie. Door drang- en dwangzaken te scheiden is JBRR in staat om kwaliteit te leveren aan gezinnen voor wie zij een wettelijke verantwoordelijkheid draagt. Ook wordt op deze manier de druk bij de zwaarbelaste jeugdbeschermers weggehaald.

Daarnaast is er in 2019 een proeftuin ingericht waar gewerkt is volgens een efficiënt ingericht werkproces gericht op het vergroten van onze kwaliteit. Hier was ruimte voor ontwikkeling en de succesfactoren uit deze proeftuin worden in 2020 in de gehele organisatie geïmplementeerd.

### 3.2 CIT

In 2019 zien we opnieuw een toename van het aantal crisisinterventies door het crisisteam van JBRR in de regio. Dit betekent voor de medewerkers dat zij alle zeilen bij hebben moeten zetten, met als resultaat dat we deze interventies snel, goed en zorgvuldig oppakken. Een goede ontwikkeling is dat, ondanks de stijging van het aantal crisisinterventies, het beroep op crisishulp is gedaald. Daarnaast is JBRR vanuit het crisisteam actief betrokken bij de pilot "meer samen doen", waarmee uitvoering gegeven wordt aan actielijn 5 van het landelijk actieprogramma 'Zorg voor de Jeugd'. De pilot wordt vormgegeven samen met VT en de RvdK en is een innovatie binnen de jeugdbeschermingsketen in crisissituaties met als doel een effectieve veiligheidsaanpak voor melders, kinderen en ouders. Daarnaast zijn we actief betrokken bij de uitvoering en ontwikkeling van het Centrum Huiselijk Geweld en Kindermishandeling in onze regio. In het programma 'Geweld hoort nergens thuis' hebben de ministers samen met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) afgesproken dat er drie centra voor slachtoffers en plegers van huiselijk geweld en kindermishandeling komen waarin de benodigde expertise (zoals forensische artsen, maatschappelijk werkers en politieagenten) fysiek onder één dak aanwezig is.

### 3.3 Team Zorgbemiddeling

Binnen JBRR gaan alle aanvragen voor specialistische jeugdhulp langs team Zorgbemiddeling, er wordt een inhoudelijke afweging gemaakt m.b.t. het afwegingskader en daarnaast advies gegeven over de gevraagde jeugdhulp. De invoering van het arrangementenmodel in de regio heeft het proces voor het aanvragen van zorg gecompliceerd wat ook in 2019 extra inzet van TZB heeft gevraagd.

| Werkzaamheden TZB 2019  | Q1   | Q2   | Q3    | Q4   | Totaal |
|---|------|------|-------|------|--------|
| Zorgbemiddelingstafel (aantal complexe zaken besproken)                       | 63   | 88   | 76    | 60   | 287    |
| Toeleiding ASR + Forensische tafel*   | 7    | 19   | 16+42 | 7+52 | 49+94  |
| Aantal gesloten plaatsingen alleen voor JBRR                                  | 27   | 37   | 37    | 29   | 130    |
| Aantal aanvragen discretionair  | 12   | 27   | 102   | 95   | 236    |
| Aantal bestellingen GI  | 1331 | 1232 | 1276  | 1244 | 5083   |
| Aantal mailwisselingen i.h.k.v. bestelproces (wijkteam, backoffice, GI's, ZA) | 6339 | 6376 | 6777  | 7082 | 26574  |

\*Toeleiding ASR + Forensische tafel : De forensische tafel is per 6 juni 2019 gestart

### 3.4 KSCD (Kennis- en Servicecentrum voor Diagnostiek)

Het beter benutten van de kennis van het KSCD binnen JBRR en meer samenwerking tussen de orthopedagogen en psychologen binnen JBRR is een speerpunt geweest in 2019. Het samenvoegen van de functies manager gedragswetenschappers en manager KSCD in mei 2019 en de verhuizing van het KSCD naar de Dynamostraat eind december 2019 zijn hiervoor belangrijke voorwaarden geweest. Deze samenwerking zal in 2020 verder vormgegeven worden.

Het KSCD heeft in 2019 gewerkt aan het verhogen van de efficiency om zo de doorlooptijden van de onderzoeken te versnellen. Het TOC-project heeft door middel van het inzichtelijk maken van het onderzoeksproces, het versnellen en verbeteren van de intake en het optimaliseren van de planning van onderzoeken bijgedragen aan het sneller afronden van onderzoeken. Gemiddeld duurde een beslissingsondersteunend onderzoek van het KSCD in 2019 164 dagen tegenover 193 dagen aan het begin van 2019. Vanwege de stijgende vraag naar beslissingsondersteunende onderzoeken is de wachtlijst wel weer iets opgelopen. In 2019 is er een nieuwe postmaster gedragswetenschapper (Orthopedagoog Generalist) aangenomen om de productie verder te verhogen.

### 3.5 Kennis en Innovatie

In 2019 is vanuit Kennis en Innovatie ingezet op een aantal belangrijke ontwikkelingen: K&I verricht verschillende analyses naar methodische en vakinhoudelijke vraagstukken. Er is bijvoorbeeld een analyse verricht naar de integrale aanpak van JBRR en op basis daarvan een verkenning naar een doorontwikkeling van productspecialisaties. Op basis van de analyse bleek namelijk dat een integrale aanpak voor onze cliënten heel wenselijk is, maar in de praktijk onvoldoende haalbaar waardoor het de kwaliteit niet ten goede kwam. Alles kunnen en alles weten is een ingewikkelde opgave om te onderhouden. K&I heeft verkend wat een goed alternatief zou zijn om meer specialistisch te werken en gelijktijdig zoveel mogelijk een integrale blik te hanteren. Deze verkenning is gebeurd met medewerking van de cliëntenraad, de professionele board en jeugdprofessionals. Op basis daarvan is besloten om te werken met productspecialisaties in basisteams, waarbij verschillende basisteams aan elkaar gekoppeld zijn om de integrale blik zoveel mogelijk te behouden. In 2020 worden de productspecialisaties geïmplementeerd.

In 2019 is het samenwerkingsverband met de Hogeschool Rotterdam verder voortgezet. De samenwerking richt zicht enerzijds op de ontwikkeling en deskundigheidsbevordering van de jeugdprofessionals in opleiding en de jeugdprofessionals die afstuderen, anderzijds ten behoeve van meerjarige investering in de driehoeksverbinding: praktijk-onderzoek-onderwijs. Door praktijkgericht onderzoek te doen, wordt het onderwijsaanbod verrijkt en de praktijkkennis vergroot. Zowel voor het vak, als voor de jeugdprofessionals (in opleiding).

K&I heeft aanbod ontwikkeld voor de lokale teams in de regio in het kader van het transformatiefonds dat voortkomt uit het landelijke actieprogramma 'Zorg voor de Jeugd'. Het aanbod bestaat uit diverse



trainingen, workshops en leerbijeenkomsten. In 2020 zal het aanbod gegeven worden. Naast het aanbod voor de lokale teams biedt K&I deskundigheidsbevordering aan collega-organisaties, zoals leerbijeenkomsten voor jeugdprofessionals van Veilig Thuis en de training Teamtafel aan het Leger des Heils. K&I heeft ook in 2019 op maat gemaakte trainingen met SKJ registratiepunten ontwikkeld voor de eigen jeugdprofessionals, zoals samenwerken met de cliënt en leerbijeenkomsten met Defence for Children ten behoeve van integratie van de rechten van het kind in onze werkwijze.

Tot slot neemt K&I deel aan verschillende wetenschappelijke onderzoeken, waaronder: effectiviteit kindbeschermingsmaatregelen (Verwey Jonker Instituut) en onderzoek naar het spreekrecht van kind bij uithuisplaatsingen (Rijksuniversiteit Groningen i.s.m. Defence for Children).

## 4 WAT DOEN WIJ: BEDRIJFSVOERING

### 4.1 HRM

Het is heel belangrijk dat Jeugdbeschermers zich veilig en vitaal voelen bij de uitvoering van hun werk. Daarom zorgt HR voor een optimale ondersteuning, begeleiding, tijd voor reflectie en beschikbaarheid van specialistische werkwijzen. Er is sprake van een krappe arbeidsmarkt. Grote uitdaging is om nieuw personeel aan te trekken én bestaand personeel te binden en boeien. Dit blijft in 2020 en de jaren daarop een belangrijk thema.

#### Personeelontwikkelingen

Het werken in de jeugdbescherming vraagt om een hoge mate van klantgerichtheid, vakmanschap, autonomie, verantwoordelijkheid, lef en besluitvaardigheid. Jeugdbeschermers worden dagelijks geconfronteerd met ingrijpende gebeurtenissen, tegenstrijdige belangen en emotionele meningsverschillen. Om jeugd zo goed mogelijk te helpen, moeten we respect en betrokkenheid verenigen met maximale toenadering met behoud van distantie. De hulpverlener staat als het ware voortdurend op twee benen: afstand en nabijheid. Het evenwicht tussen deze twee uitersten noemen wij: professioneel betrokken. Bij JBRR werken gemotiveerde, hoogopgeleide en SKJ geregistreerde professionals.

Er zijn in 2019 in totaal 6 medewerkers meer ingestroomd dan uitgestroomd, dit is in vergelijking met vorig jaar toen er 15 meer uitgestroomd waren dan ingestroomd een positieve ontwikkeling. Om in te spelen op de uitdagingen in de arbeidsmarkt en op dit punt toekomstbestendig te zijn heeft JBRR de functies ondersteuner (voor zij-instromers en ex-stagiaires in het laatste jaar van hun opleiding) en aspirant jeugdbeschermer (voor starters) gecreëerd, met verschillende loopbaanpaden. Hiermee verhogen we onze aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt, vergroten we ons arbeidspotentieel en versterken we de ondersteuning van de jeugdbeschermers.

Om zo hoog mogelijke kwaliteit te bieden proberen we onze teams zo evenwichtig mogelijk (ervaring, culturele/etnische achtergrond en man/vrouw-verhouding) samen te stellen.

#### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bedroeg in 2019 8,73%, slechts een fractie lager dan in 2018. De arbeidsmarkt is krap en we lopen hierdoor aan tegen de complexiteit van het realiseren van onze opdracht met beperkte middelen. JBRR doet er alles aan om de dienstverlening te borgen met de personele capaciteiten die er tot onze beschikking is, dit leidt helaas mede tot een hoge werkdruk en ziekteverzuim. We zien dat een groot gedeelte van het ziekteverzuim bij JBRR mentaal is: advies van de bedrijfsarts is om in 2020 nog meer te investeren in preventie en het voorkomen van mentale klachten door sneller te handelen en interventies aan te bieden.

### 4.2 Bestuursondersteuning

Bij de afdeling bestuursondersteuning zijn de functies ondergebracht die te maken hebben met het verbeteren, beheren, bewaken en controleren van de processen en financiën van onze organisatie. Ook communicatie en het bestuurssecretariaat zijn onderdeel van deze afdeling.

#### Kwaliteit

In 2019 heeft de tweede controle audit door het Keurmerkinstuut plaatsgevonden op basis van het Normenkader 2.0. Het Keurmerkinstuut was positief over de prestaties van onze organisatie. Ze gaven aan dat ze door alle lagen van de organisatie, inclusief onze cliëntenraad, een consistent verhaal hebben gehoord. De risico's zijn in beeld gebracht en er zijn maatregelen getroffen om deze te beheersen. Het Keurmerkinstuut heeft twee niet-kritische afwijkingen geconstateerd: .

Norm 5.4 Prestatie-indicator "contact met jeugdige binnen vijf dagen" wordt over heel JBRR in 50% van de zaken gehaald, en norm B 2.5 De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van meerdere functionarissen liggen onvoldoende vast en/of zijn onvoldoende bekend. De nieuwe

competentieprofielen van de werkbegeleiders en ondersteuners stonden nog niet op intranet. Dit is direct na de audit toegevoegd.

In 2019 heeft Lloyd's op basis van de ISO 9001:2015 de hercertificatie bij het Crisis Interventie Team uitgevoerd. De bevindingen waren positief; er zijn gedurende de audit geen afwijkingen geconstateerd. Lloyd's heeft een nieuw certificaat afgegeven dat drie jaar geldig is en in haar eindrapport waardering geuit voor de prestaties van JBRR.

### **Fouten, incidenten, calamiteiten en klachten**

Fouten, incidenten, calamiteiten en klachten (FICK) zijn belangrijke signalen die aangeven waar de dienstverlening van JBRR beter kan. Sinds 2019 is er meer continuïteit en grip gekomen op het uitvoeren van de halfjaarlijkse analyses en het opstellen van verbetermaatregelen om het leervermogen van JBRR te optimaliseren. Verder heeft JBRR in 2019 voor het eerst een jaarlijkse klachtenanalyse uitgevoerd, met zowel de geregistreerde klachten van JBRR als de geregistreerde klachtmelding over JBRR bij ketenpartners. Het FICK proces heeft zich verder ontwikkeld dan alleen het uitvoeren van analyses, door het uitvoeren van een prospectieve risico inventarisatie (PRI) op de mogelijke risico's binnen het FICK proces. Ook zijn de werkinstructies uniform gemaakt door het opstellen van een protocol.

Daarnaast is in 2019 de vraag "hoe leren we van casuïstiek" een belangrijk gespreksonderwerp met het primaire proces, de afdeling Kennis en Innovatie (K&I) en de calamiteitencommissie geweest. Dit onderwerp zal in 2020, naast het uitvoeren van de halfjaarlijkse FICK analyses en jaarlijkse klachtenanalyse, verdere aandacht krijgen om de praktijkkennis te vergroten.

### **AVG**

In 2019 is veel aandacht uitgegaan naar datalekken. Al in 2018 heeft de functionaris gegevensbescherming een start gemaakt met voorlichting aan alle afdelingen van JBRR. Dit is halverwege 2019 afgerond. In deze bijeenkomsten is stil gestaan bij de vraag wat onder een datalek verstaan moet worden en hoe en waarom deze gemeld moeten worden. Dit heeft geleid tot een hogere alertheid t.a.v. mogelijke datalekken bij de medewerkers.

Daarnaast is er doorlopend om aandacht gevraagd voor de omgang met persoonsgegevens. De functionaris gegevensbescherming wordt ingeschakeld bij ontwikkelingen die raken aan de verwerking en de bescherming van persoonsgegevens. In dat kader is ook deelgenomen aan voorbereidend overleg dat moet leiden tot een beter zicht op de gang van het kind door de jeugdzorgketen.

### **Control**

We werken toe naar het verstevigen en borgen van de controls in de organisatie: de finance, business en social controls worden integraal georganiseerd en opgepakt. In juli 2019 heeft er een QuickScan plaatsgevonden op de sturings- en verantwoordingsprocessen. De uitkomsten van deze QuickScan zijn de aanleiding tot het project Sturing en Verantwoording. Dit project heeft als doel het doorontwikkelen van de (in- en externe) verantwoordingsstructuur en informatievoorziening door het implementeren van een systeem dat JBRR optimaal inzicht biedt in de ontwikkeling en prestaties van processen, mensen, middelen, kapitaal en kennis.

### **4.3 Automatisering**

Team Automatisering heeft verder vorm gekregen. Beheer WIJZ, ICT, Servicedesk en de BI Analist werken nu op dezelfde eenduidige werkwijze, in het procesmatig ondersteunende programma TOPdesk.

Er is door directie besloten om TOPdesk in te zetten voor alle ondersteunende afdelingen. In de loop van 2020 zullen ook HRM, Financiën, Juridische zaken en Opleidingen aanhaken op deze werkwijze. Met de centralisatie van de huisvesting van de medewerkers zijn de servers verhuist naar een Datacenter, waarmee we twee geografisch van elkaar gescheiden server-omgevingen hebben.

De steeds groter wordende vraag om te digitaliseren is ook niet aan het principe van faxen voorbij gegaan. Faxen is nu via e-mail mogelijk, zowel om te versturen als te ontvangen. Dit werkt vele malen efficiënter dan voorheen.

#### **4.4 Facilitair**

In het kader van diverse organisatieveranderingen is in 2018 besloten de lopende huurovereenkomsten van de kantoren in Vlaardingen, Lansingerland, Capelle a/d IJssel, Alexanderpolder, Delfshaven, Spijkenisse, Delftseplein en het Zuidplein in Rotterdam op te zeggen. De huurovereenkomsten liepen vanaf eind september 2019 t/m januari 2020 af. Vooropleveringen, verhuizingen en eindopleveringen hebben in 2019 plaatsgevonden. Het aantal gehuurde vierkante meters is daarmee eind 2019 van 9.446 m<sup>2</sup> terug gegaan naar 7.578 m<sup>2</sup>.

In 2019 is een start gemaakt met het zoeken naar decentrale flex-werkplekken en spreekruimtes in de wijkteamlocaties, om zo dicht als mogelijk bij de cliënt af te kunnen spreken.

Eind 2019, na alle verhuizingen, is een eerste aanzet gedaan voor diverse BHV aanpassingen en checks, zoals het aanpassen van de huidige ontruimingstekeningen, het maken van nieuwe ontruimingstekeningen ten behoeve van de nieuwe kantoren, een check op aantallen brandblussers en het huidige bedrijfshulpverleningsplan. Hiervoor is een gespecialiseerd bedrijf ingeschakeld, deze actie loopt door tot en met het Q1 2020.

#### **4.5 Financiën**

De inkomsten van JBRR bestaan voor het overgrootste deel uit subsidiebatens. In 2019 werd onze organisatie hoofdzakelijk gefinancierd door de samenwerkende Gemeenten Jeugdhulp Rijnmond. JBRR wordt gesubsidieerd voor de uitvoering van jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen, crisisinterventie en bereikbaarheidsdiensten voor verschillende organisaties in onze regio, uitvoering diagnostisch onderzoek en casusregie jeugdbescherming in het kader van de preventieve jeugdbescherming. Daarnaast genereren we inkomsten uit opbrengsten voor dienstverlening, bijvoorbeeld detacheringen, administratieve dienstverlening, trainingen/cursussen.

De afdeling financiën heeft als kerntaak informatievoorziening over de primaire- en bedrijfsprocessen, levert diverse managementrapportages aan en bereidt de begroting en jaarrekening voor. De zorg voor de financiële administratie kent als belangrijke taakonderdelen: boekhouding, risicomangement, vermogensbeleid, liquiditeitsbeheer, salarisadministratie, facturering, betalingsverkeer en financiële zaken vanuit de pupillenregistratie.

#### **Administratieve processen verbeterd en vernieuwd**

In 2019 zijn er vele processen verbeterd en vernieuwd, alle processen zijn beschreven in een handboek en zijn er diverse interne controles toegevoegd om de kwaliteit te bewaken en financieel in control te zijn. Waar er in 2018 maar liefst 8 kritische bevindingen waren in de managementletter zijn dit er in 2019 geen. Dit is een prestatie waar we trots op zijn.

#### **Kostprijsonderzoek**

De GRJR heeft in 2019 KPMG de opdracht gegeven om een uitgebreide onderzoek te doen naar de kostprijs en tarieven van de producten. Dit heeft tot een advies aan het AB geleid waardoor nieuwe, reële tarieven voor 2020 met de GR zijn afgesproken.

#### **Positie op balansdatum**

De ontvangen subsidies liggen 1,2% hoger dan de begroting. Dit heeft voornamelijk te maken met de overproductie van de crisisinterventies en het woonplaatsbeginsel overige gemeenten.

Het boekjaar is afgesloten met een resultaat van € 647.304.

Ook in 2018 had JBRR te maken met het historisch knellende tarief (op basis van het tarief E&Y uit 2014), een te hoog ziekteverzuim, een onevenredig hoog personeelsverloop en daardoor hoge

externe inhuurkosten. Dit heeft in 2018 geleid tot een eenmalige aanvullende subsidie van de GRJR waarmee het tekort in 2018 is geneutraliseerd. Vanwege de structurele aard van deze problematiek was de verwachting voor 2019 dat deze knelpunten nog niet zouden zijn opgelost. Om te voorkomen dat een vicieuze cirkel zou leiden tot een neerwaartse spiraal (door de hoge werkdruk nog meer ziekteverzuim en een nog hoger personeelsverloop) was interventie noodzakelijk. De focus daarbij was het inzetten op extra capaciteit om ruimte en lucht te geven in de caseload van de jeugdbeschermers door bijvoorbeeld de wachtlijst extra aan te pakken. Ook voor 2019 is een aanvullende subsidie van € 1.800.000 aangevraagd en toegekend door de GRJR.

De grondslag voor het uiteindelijke resultaat over 2019 wordt met name gevormd door:

- bezuinigingen op met name de overige bedrijfskosten van circa € 1.000.000;
- vacatureruimte als gevolg van de krappe arbeidsmarkt van circa € 275.000;
- overproductie van circa € 491.000;
- te betalen transitievergoedingen voor het afwikkelen van slapende dienstverbanden van circa € 271.000;
- een voorziening voor een claim van € 150.000;
- een reservering voor de mogelijke vennootschapsbelastingplicht van € 690.000.

Op basis van de liquiditeitsprognose tot en met 2020 blijkt dat we voldoende liquide zijn om te voldoen aan onze financiële verplichtingen. De verwachting is dat de productie in komende jaren gelijk zal blijven of licht zal dalen. Tevens is de verwachting dat het aantal buitenregionale maatregelen ongeveer gelijk zullen blijven. Wel zullen de salarissen (cao) en kosten (prijsindexaties) stijgen. Met de aanvullende financiering in 2019 en de nieuwe tarieven vanaf 2020 is er sprake van een stabiele liquiditeitspositie in 2020; waarbij de verwachting is dat deze stabiliteit zich zal continueren in 2021.

Voor een overzicht van financiële instrumenten en risicobeheersing wordt verwezen naar toelichting 10 (toelichting op de balans) in de jaarrekening.

Voor de gebeurtenissen na balansdatum verwijzen wij eveneens naar toelichting 10 (toelichting op de balans).

### **Continuïteit**

Het verslagjaar is afgesloten met een resultaat van € 647.304. Door het resultaat van 2019 zijn de reserves toegenomen. Het weerstandsvermogen bedraagt per einde boekjaar 4,0%. Voor continuïteit op de lange termijn is een weerstandsvermogen van 15% een gebruikelijke norm. Hier zitten we nog 11% onder. Het weerstandsvermogen is dus niet heel groot maar wel positief. Met de aanvulling van haar reserves vergroot JBRR haar weerstandsvermogen ook voor de toekomst, zodat we kunnen toewerken naar continuïteit ook voor de lange termijn.

Vanaf 2020 zijn de nieuwe (reële) tarieven afgesproken die in het kostprijsonderzoek van KPMG zijn berekend. Op basis hiervan kunnen de maatregelen kostendekkend worden uitgevoerd.

## 5 SAMEN MET ONZE PARTNERS

### 5.1 Specialistische jeugdzorg

In 2019 zijn de kaders van de resultaatgerichte jeugdhulp steeds duidelijker geworden voor de zorgaanbieders en heeft het zorglandschap zich meer hersteld. Er heeft een opbouw plaatsgevonden van diverse groepen en zijn meerdere initiatieven genomen om tot een dekkend zorglandschap te komen. Een van de resultaten is het nieuwe aanbod voor gezinshuizen+ (de C4 groep). Daarnaast zijn de knelpunten met betrekking tot de inzet van forensische zorg aangepakt en is vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid met de zorgaanbieders de forensische tafel gestart. Hierdoor is er geen discussie meer over de financiering en worden jongeren sneller in behandeling genomen bij een zorgaanbieder. Wat betreft de algehele samenwerking met zorgaanbieders blijven bepaalde discussies aanwezig waaronder het inzetten van crisishulp. Hierdoor komt de samenwerking nog regelmatig op scherp te staan.

| Aantal plaatstingsaanvragen GI (JBRR+ WSS) in specialistische zorg 2019 |      | 2018 |
|---|------|------|
| A: Pleegzorg  | 293  | 241  |
| B: 24-uurs icm behandeling  | 366  | 460  |
| C: Longstay (KTC/begeleid wonen)  | 75   | 128  |
| D: Dagbehandeling   | 64   | 72   |
| E: Ambulant   | 786  | 954  |
| F: Crisishulp   | 1045 | 1172 |
| G: GGZ basishulp (lokaal)   | 59   | 29   |
| I: Lokale hulp (ambulant)   | 226  | 174  |

We hebben de ambitie uitgesproken om minder kinderen uit huis te plaatsen. Er worden in 2019 147 minder arrangementen aangevraagd op perceel B en C. Dit is een daling van 25%, dat betekent dat er door de GI minder een beroep wordt gedaan op een uithuisplaatsing t.o.v. 2018. Ook op perceel E is een daling te zien in het aantal nieuwe aanvragen, we zien een daling van bijna 18% t.o.v. 2018. Het is opvallend dat de verwijzingen vanuit de GI's naar gespecialiseerde hulp fors dalen, terwijl de overige verwijzingen in de regio stijgen, in sommige gevallen (bijvoorbeeld perceel E) zelfs aanzienlijk.

### 5.2 Zorg- en Veiligheidshuis

Binnen het samenwerkingsverband van het Zorg- en Veiligheidshuis Rotterdam-Rijnmond wordt onder één dak gewerkt aan de persoonsgerichte aanpak van mensen/gezinnen met "complexe problematiek", zoals ernstig overlastgevende personen en/of verdachten met strafbare feiten bij wie sprake is van ernstige en hardnekkige multiproblematiek. Vanuit JBRR zien wij deze samenwerking als een belangrijke sleutel naar veilig opgroeien en opvoeden. Onze ketenpartners (lokale, justitiële- en zorgpartners), die tevens deelnemen aan het Zorg- en Veiligheidshuis, zijn nodig om onze taak succesvol uit te voeren, want jeugd beschermen doen we samen.

JBRR draagt actief bij aan het voorkomen en terugdringen van recidive en beschermen van de maatschappij tegen verdergaand crimineel gedrag, door de inzet van onze voorpostfunctionarissen op ZSM+, 7 dagen in de week 12 uur per dag, en binnen de overleggen van het ZVHRR op de thema's jeugd, huiselijk geweld en kindermishandeling (inclusief ex partner stalking) en radicalisering. Het doel is om gezamenlijk tot een sluitende en systeemgerichte aanpak te komen.

Bij JBRR staat het belang van het kind voorop. De internationale rechten van het kind zijn daarbij ons uitgangspunt. Wij handelen en adviseren ook in het Zorg- en Veiligheidshuis, vanuit pedagogisch oogpunt, in het belang van het kind, onze jeugdigen en hun gezinnen.

Belangrijke speerpunten van het Veiligheidshuis zijn de aanpak van huiselijk geweld inclusief ex partnerstalking, aanpak hoog risico personen en radicalisering / terugkeerders uit strijdgebied. Door inzet van onze voorpostfunctionarissen op de verschillende thema's dragen wij bij aan de gezamenlijke aanpak in de regio Rijnmond.

### 5.3 Lokale teams

In 2018 en 2019 zijn samenwerkingsafspraken opgesteld ten behoeve van de GI's en de lokale teams van de verschillende gemeenten, die deel uitmaken van de Gemeenschappelijke Regeling (GR). Hierin staat de wijze, waarop we met elkaar samenwerken beschreven, het partnermodel alsook het effect hiervan op de zorg voor veiligheid van kinderen. Concreet heeft dit opgeleverd dat we in alle gemeenten de afspraak hebben gemaakt dat de jeugdbeschermer bij de start, tussentijds en richting het einde van een maatregel een overleg (teamtafel) organiseert met de cliënt aan tafel en dat het lokale team altijd aansluit. Hierdoor zijn er kortere lijnen, betere informatie-uitwisseling en een meer soepele overgang van vrijwillig (lokaal) naar maatregel en terug. Het draagt tevens bij aan onze ambitie om in het belang van de cliënt, in te kunnen zetten op zo kort mogelijke inzet van de gedwongen maatregel. Zowel wijkteamwerkers uit de lokale teams alsook de jeugdbeschermers van JBRR ervaren dat afspraken t.a.v. deze teamtafels nog onvoldoende worden nageleefd. Als oorzaak wordt o.m. de hoge werkdruk genoemd (in combinatie met een tekort aan formatie / ziekteverzuim). Zowel in het lokale veld alsook bij JBRR is het belang van deze teamtafel onderstreept. Ook in 2020 zal de aandacht hier verder naar uitgaan.

Halverwege 2019 zijn binnen JBRR drie relatiemanagers aangesteld, onder wie de relatiemanager 'lokale teams en gemeenten'. Verschillende keren per jaar vindt er overleg plaats tussen deze relatiemanager en de teamleiders/beleidsmedewerkers van de desbetreffende lokale teams. Hierin worden de onderlinge samenwerking en eventuele knelpunten besproken.

Ook in 2019 zijn de samenwerkingsbijeenkomsten, waarin jeugdbeschermers en wijkteamwerkers elkaar ontmoeten, voortgezet. Elkaar beter weten te vinden, centraal bespreken van een aantal casussen en het ter discussie stellen van stellingen, maken dat kennis over elkaars (on-) vermogen gedeeld kan worden en aandacht is voor 'ontschotting'.

Steeds meer gemeenten kiezen ervoor om hun lokale teams 'drang zonder raadsonderzoek zelf uit te laten voeren: vanaf januari 2020 geldt dit voor 7 van de 15 regio gemeenten. Dit is in lijn met de transformatiedoelen, waarbij gesteld wordt dat op den duur vrijwillige vormen van hulpverlening bij het lokale veld ondergebracht dienen te worden.

In 2019 is JBRR gestart met het bieden van vier uur consultatie- en advies per week aan de lokale teams. Deze taak bestaat uit o.m. het uitwisselen van expertise, samenwerking stimuleren, reeds aan de voorkant informatie over maatregelen kunnen verstrekken en participerende consulteren. In 2019 zijn hiervoor 16 jeugdbeschermers aangesteld die deze opdracht naast hun reguliere werkzaamheden uitvoeren. Vanaf oktober werden 4 van de 28 wijklocaties fysiek bediend door een jeugdbeschermer, 24 locaties konden vanaf deze datum telefonisch een beroep doen op deze jeugdbeschermers. Vanaf januari 2020 kunnen alle gemeentelijke locaties in de regio wekelijks een medewerker van JBRR verwelkomen.

In oktober 2019 heeft JBRR, in afstemming met de gemeenten, een subsidieaanvraag 'Transformatieplan Jeugdhulp Rijnmond 2018-2019' ingediend bij de GR, ten aanzien van transformatiemiddelen. Hoewel er nog geen formeel akkoord is, is JBRR wel al gestart met het leveren van enkele producten. Zo is de juridische helpdesk van JBRR regiobreed opengesteld voor alle lokale teams. Ook reeds genoemde consultatie- en adviestaak, wordt vanuit deze subsidie gefinancierd. Daarnaast zullen er diverse producten vanuit ons Centrum voor Kennis en Innovatie aangeboden gaan worden, naar wens en behoefte van de gemeenten.

In 2019 zijn we gestart met de uitvraag bij de verschillende regiogemeenten of we gebruik kunnen maken van huisvesting in het lokale veld. De praktijk leert dat wanneer jeugdbeschermers en

wijkteammedewerkers elkaar ontmoeten, de samenwerking wordt bevorderd. In Vlaardingen en Nissewaard zijn we reeds op locatie aan het werk. Bij de overige gemeenten vindt nog overleg plaats. Vanaf 2018 zijn we proactief invulling gaan geven aan de nieuwe afspraak in onze regio dat ouders (en kinderen) aansluiten bij de Jeugdbeschermingspleinen. JBRR heeft deze afspraak van harte ondersteund, we willen immers niet over maar met onze cliënten praten. Ook in 2019 zijn verschillende Jeugdbeschermingspleinen op deze nieuwe werkwijze overgestapt.



## 6 RISICO'S EN MAATREGELEN

In deze paragraaf worden de organisatierisico's samengevat, waarbij zowel de reeds genomen, alsmede de toekomstige bijsturingmaatregelen worden genoemd.

De transformatie van de jeugdzorg staat nog steeds onder druk. Organisaties zetten alle zeilen bij om het hoofd boven water te houden waarbij gezocht wordt naar ruimte voor innovatie en samenwerking. Door de aanpassing van de tarieven voor 2020 op basis van het kostprijsonderzoek kunnen we het financiële jaar met vertrouwen tegemoet zien. Dat laat echter onverlet dat de krapte op de arbeidsmarkt, de hoge verzuim- en verloopcijfers en de complexe ketensamenwerking de organisatie en de noodzakelijke organisatieontwikkelingen onder druk blijven zetten.

### 6.1 Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt kent een grote krapte, waardoor gekwalificeerd en ervaren personeel weinig beschikbaar is. Dit blijft een zorgwekkend knelpunt komende jaren, de tekorten op de arbeidsmarkt zullen alleen maar toenemen. Daarnaast is er de afgelopen jaren sprake van een (te) hoog ziekteverzuim en verloop van JB professionals.

Risico's:

Door deze problematiek komt de kwaliteit van de uitvoering onder druk te staan. Het verlies aan inzetbare capaciteit van medewerkers drukt zwaar op de productie van de organisatie. Het vertrek van ervaren professionals betekent ook verlies van kennis en ervaring voor de organisatie en voor de keten. Een hoog verloop en verzuim betekent ook te veel wisselingen van jeugdbeschermer voor de klanten en voor de partners.

Maatregelen:

- Samenwerking hogescholen (stages, opleidingen).
- Doorontwikkelen functie differentiatie en ondersteuning professionals.
- Effectieve verzuimbegeleiding en uitvoeren inwerk- en ondersteuningsstructuur voor de medewerkers.
- Communicatie-inzet op imago verbetering en werving & selectie.

### 6.2 Draagkracht en implementatiekracht medewerkers en organisatie.

Het complexe stelsel en de organisatieveranderingen van de afgelopen en komende jaren, vragen veel van de medewerkers. De winkel moet immers open blijven, prestaties moeten worden geleverd en vaak nog verbeterd terwijl oude routines en zekerheden worden afgebouwd. De transformatie en implementatie vraagt van medewerkers en organisatie dat zij continu leren en reflecteren op de dagelijkse praktijk zodat veranderingen en innovaties werkelijk kunnen landen in het handelen. Zeker door het tekort aan inzetbaar personeel en de vele jonge medewerkers die nog moeten worden ingewerkt is hier onvoldoende rust en ruimte voor.

Risico's:

De noodzakelijke innovaties worden onvoldoende geïmplementeerd omdat er onvoldoende draagvlak en eigenaarschap wordt ervaren. De prestaties (KPI's) worden niet geleverd.

Maatregelen:

- Planmatig en integraal implementeren van innovaties en ontwikkelingen (IPMA/TOC).
- Voortgang monitoren en bijstellen, temporiseren, prioriteren.
- Interne communicatie met inzet op draagvlak en eigenaarschap.

### 6.3 Instroom/doorstroom/uitstroom

Het goed organiseren van het instroom/doorstroom/uitstroom proces is complex. Zowel ten aanzien van de instroom als de uitstroom is JBRR sterk afhankelijk van derden. Maar ook de inzetbaarheid en beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel is daarbij natuurlijk essentieel.

Risico:

Wanneer een zaak niet direct kan worden opgepakt dreigt er onvoldoende zicht op de veiligheid te ontstaan. Daarnaast komt de continuïteit van zorg in gevaar.

Voor de organisatie betekent dit dat de KPI's (eerste face to face contact binnen 5 dagen en eerste teamtafel binnen 10 dagen) niet worden gehaald.

Maatregelen:

- Om te kunnen voldoen aan haar wettelijke opdracht wordt prioriteit gegeven aan de uitvoering van de dwangzaken (OTS, JR, Voogdij) Hiermee zullen geen dwangzaken meer op de wachtlijst staan en kunnen de KPI's voor de dwangzaken gerealiseerd worden.
- De drangzaken met en zonder VTO worden volledig ondergebracht in een apart team, zogenaamd 'drangteam'. De beschikbare capaciteit voor de drangzaken is beperkt.
- De succesfactoren en werkzame elementen (efficiëntie) uit de proeftuin worden geïmplementeerd.
- Ontwikkeling van een structurele 'ventiefunctie' voor de teams die de justitiële maatregelen uitvoeren.
- Centraal organiseren, decentraal uitvoeren waarbij het management een centrale rol en verantwoordelijkheid krijgt in het sturen op de resultaten. .

### 6.4 Functioneren van de keten

De afhankelijkheid tussen de organisaties in de jeugdzorg/justitieketen is hoog, alleen in gezamenlijkheid kunnen we onze maatschappelijke opdracht realiseren. Vrijwel alle organisaties binnen de jeugdzorg staan onder grote druk, wat een negatieve invloed heeft op de noodzakelijke samenwerking en de beeldvorming. In 2019 zijn we gestart met een analyse van de effecten van ketenproblemen op het werk van onze organisatie. Ook het recente inspectierapport 'Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' en signalement 'Jeugdbeschermingsketen in gevaar' leggen de vinger op de zere plek.

Risico's:

Door wachtlijsten bij de Raad voor de Kinderbescherming en onvoldoende inzetbaar zorgaanbod ontstaat (juridische) onzekerheid en onveiligheid voor onze cliënten: de jeugdbeschermers kunnen niet effectief handelen omdat het juiste kader ontbreekt en/of er geen tijdige of passende zorg ingezet kan worden. De Raad voor de Kinderbescherming, VTRR en JBRR werken vaak volgtijdelijk waardoor het te lang duurt voor de benodigde zorg in een gezin wordt gerealiseerd en werk wordt over gedaan. Ook is afsluiting van zaken niet altijd mogelijk omdat het lokale veld (nog) niet in staat is de casusregie over te nemen waardoor de doorstroom stopt.

Maatregelen:

- Het leveren van consultatie en advies door jeugdbeschermers aan de lokale teams.
- Samenwerkingsafspraken en taakafspraken met VTRR en RvdK (pilot 'meer samen doen', onderdeel van actielijn 5 van het landelijke programma 'Zorg voor de Jeugd').
- Inzet op kennisontwikkeling (workshops, scholing) lokale teams (Transformatiefonds).
- Project ' Uitvoering vrijwillig intensieve hulp' (drang) samen met de OU GR en gemeenten.

### 6.5 Relatie opdrachtgever

Het uitgangspunt van de samenwerking tussen de GRJR en JBRR is professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, waarbij JBRR gezien wordt als uitvoerder van een verlengde overheidstaak.

JBRR is daarbij een belangrijke partner binnen het stelsel in Rotterdam Rijnmond. Eind 2019 is er in opdracht van het Rijk, na aanleiding van een verontrustend rapport van de inspectie over de ontwikkelingen bij de GI's in Nederland, in elke regio een 'foto' gemaakt van de actuele stand van zaken. In de regio Rotterdam Rijnmond waren onder anderen de relaties in de keten, onvoldoende zorgaanbod en de ontwikkelingen in de relatie met de opdrachtgever factoren waarop verbetering nodig is.

**Risico:**

De verwachtingen en mogelijkheden in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen uiteen gaan lopen. De afzonderlijke gemeente krijgt een steeds grotere en beleidsbepalendere rol ten koste van de rol van de UO GR (uitvoeringsorganisatie GR). De verschillende ambities en mogelijkheden van de verschillende gemeenten kunnen leiden tot versnippering wat zich lastig verhoudt tot de wettelijke opdracht en de regionale focus van de jeugdbeschermingsorganisatie. Daarnaast is de inzet van het jeugdzorgstelsel het terugbrengen van het aantal gedwongen maatregelen, en dus het terugbrengen van de inzet van de jeugdbeschermingsorganisatie. De mogelijke consequenties hiervan op de langere termijn zullen met de opdrachtgever worden besproken.

**Maatregelen:**

Uitvoering regionaal plan van aanpak naar aanleiding van de 'foto'.

Afsluitend dient vastgesteld te worden dat JBRR een maatschappelijke organisatie is die werkt met gemeenschapsgeld en waar ook geen sprake is van winstmaximalisatie. JBRR heeft als financieel beleid dat er niet wordt belegd of geïnvesteerd in aandelen, obligaties of derivaten en sluit ook uit dat dit in de toekomst zal plaatsvinden op basis van het vigerende beleid.

Het risicoprofiel van JBRR met betrekking tot het beheer van haar financiële middelen is dan ook conservatief en behoudend en beperkt zich tot het zo optimaal mogelijk inzetten van gemeenschapsgelden om de overeengekomen resultaten waar te maken.

# 7 VOORUITBLIK

## 7.1 Ontwikkelagenda 2020

Binnen de complexe context van de jeugdzorg hebben we in 2019 ingrijpende keuzes gemaakt om onze opdracht nu en in de toekomst uit te kunnen blijven voeren volgens de wettelijke eisen en professionele standaarden: het is ons gelukt om samen met onze opdrachtgever een intensief kostprijsonderzoek uit te voeren, we hebben binnen onze organisatie een proeftuin gerealiseerd om potentiële kwaliteitsverbeteringen voor ons primaire proces uit te proberen en door te ontwikkelen, en we hebben grote stappen gemaakt in het herinrichten van onze organisatie. Er is nog veel werk te verzetten om de transformatie van onze organisatie en het stelsel te realiseren, maar we hebben onze richting bepaald en een belangrijke basis gelegd.

Onze belangrijkste ontwikkelopgaven voor 2020 daarbij zijn:

### Primair proces

- Implementatie doorontwikkeling kwaliteitsaspecten primair proces in de hele organisatie
- Implementatie herinrichting organisatie primair proces

Het kostprijsonderzoek heeft geleid tot reële tarieven voor onze producten. Deze tarieven bieden een solide basis voor de uitvoering van ons werk conform de kwaliteitseisen, prestatie afspraken en samenwerkingsafspraken. In de proeftuin die in 2019 is ingericht hebben we conform de kwaliteitseisen en conform de nieuwe inrichting en werkwijze gewerkt. Op basis van de resultaten zijn de plannen bijgesteld. De succesfactoren en werkzame elementen uit de proeftuin worden meegenomen bij de implementatie van de innovaties primair proces in de hele organisatie in 2020.

- Vaste jeugdbeschermer voor elke justitiële maatregel (dwangzaak)
- Drangteam voor uitvoering vrijwillig intensieve hulp (drangzaken)

Eind 2019 hebben we onze totale cliëntenpopulatie (dwang/drang maatregelen) en de cliëntenpopulatie op de “wachtlIJst” tegen elkaar afgezet. Op basis hiervan, en met inachtneming van de landelijke afspraken en de transformatiedoelstellingen, heeft JBRR een aanpak ontwikkeld waarbij de uitvoering van de justitiële maatregelen prioriteit krijgt. Deze aanpak wordt in 2020 uitgevoerd en verbeterd. Hiermee pakken we niet alleen onze wachtlijsten aan, maar realiseren we ook de kwaliteitsverbetering en prestatieafspraken in dwangzaken én werken we aan een effectievere samenwerking in de preventieve jeugdbescherming.

### Ondersteuning primair proces

- Doorontwikkeling (in- en externe) verantwoordingsstructuur en informatievoorziening door het implementeren van een systeem dat JBRR optimaal inzicht biedt in de ontwikkeling en prestaties van processen, mensen, middelen, kapitaal en kennis.

De huidige inrichting en de toepasbaarheid van het managementinformatiesysteem van JBRR is niet optimaal. Op basis van de uitkomsten van een QuickScan in 2019 is het project Sturing en Verantwoording ingericht.

- Binden en boeien personeel.

In 2019 zijn we gestart met een integrale aanpak. Deze aanpak heeft ten aanzien van het terugdringen van het ziekteverzuim nog onvoldoende opgeleverd. Begin 2020 zullen we, met behulp van externe specialistische kennis, de aanpak kritisch tegen het licht houden en doorontwikkelen. De resultaten ten aanzien van het terugdringen van het verzuim in 2020 krijgt een hoge prioriteit.

### Positionering

- Verbeteren van de externe communicatie, structureel en pro-actief.
- Doorontwikkeling van de inzet van de relatiemanagers (lokaal, justitie en zorg).
- Leveren van kennis en expertise ten aanzien van veiligheid en bescherming, crisisinterventie en zorginzet.

- Doorontwikkeling (inclusieve) externe verantwoording: verbeteren van de (kwartaal)rapportages op regionaal én gemeentelijk niveau.

We krijgen als inclusieve GI in de regio, de gezaghebbende positie die we op grond van onze opdracht en kennis behoren te hebben. Door korte lijnen, transparante communicatie, het (pro- actief) beschikbaar stellen van onze kennis en expertise aan de keten en heldere verantwoording over onze resultaten naar onze opdrachtgever.

- We gaan in gesprek over een gezamenlijke doorontwikkeling en het opnieuw vormgeven van de drangaanpak in 2020, met de ketenpartners en gemeenten.
- Naast de drangaanpak, investeren we met de pilot 'meer samen doen' met de ketenpartners Veilig Thuis en de Raad voor de Kinderbescherming in een integrale aanpak die leidt tot betere en snellere zorg voor kinderen en ouders in acute crisissituaties.

Het verstevigen en verbeteren van de keten en het realiseren van onze gezamenlijke maatschappelijke opdracht en resultaat. Dit vraagt commitment, inzet en verantwoordelijkheid van alle partners.

## 7.2 Begroting 2020

De vastgestelde begroting voor 2020 ziet er als volgt uit:

|                                    | Begroting<br>2020 |
|------------------------------------|-------------------|
| <b>OPBRENGSTEN:</b>                |                   |
| Subsidies                          | 39.246.500        |
| Overige bedrijfsopbrengsten        | 67.000            |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b> | <b>39.313.500</b> |
|                                    |                   |
| <b>LASTEN:</b>                     |                   |
| Kosten instroom / productie        | 15.989.000        |
| Overheadkosten                     | 21.013.500        |
| Kosten CIT                         | 2.067.000         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>      | <b>39.069.500</b> |
|                                    |                   |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>           | <b>244.000</b>    |
|                                    |                   |
| Financiële baten en lasten         | 0                 |
|                                    |                   |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>          | <b>244.000</b>    |

## 8 PRESTATIES

Ons werk is mensenwerk. Zoals ieder jaar is Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond in 2018 met veel kinderen en gezinnen uit onze regio in contact geweest. In 2019 heeft JBRR te maken gehad met 6790 verschillende kinderen in de leeftijd van 0 tot 19 jaar. Deze kinderen zijn begeleid in het kader van een jeugdbeschermings- of jeugdreclasseringsmaatregel, een crisisinterventie, in het kader van de preventieve jeugdbescherming of onderzocht door het KSCD.

### 8.1 Casusregie Jeugdbescherming

De veiligheid en ontwikkeling van kinderen is en blijft voor ons leidend. Door het inzetten van casusregie jeugdbescherming tijdens het onderzoek van de Raad voor de Kinderbescherming en door intensief samen te werken met collega's in de lokale teams, zetten we in op het terugdringen van het aantal justitiële beschermingsmaatregelen.

Als we kijken naar de ontwikkeling van het aantal justitiële maatregelen zien we het volgende beeld:

| <b>Productie casusregie "dwang"</b>    | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|
| OTS 1e jaar (incl. VOTS)               | 857   | 862   | 802   | 741   | 766  | 814  | 746  | 740  |
| OTS overig (>1 jaar)                   | 1.417 | 1.351 | 1.273 | 1.174 | 961  | 844  | 818  | 796  |
| Voogdij (inclusief voorlopige voogdij) | 668   | 719   | 708   | 677   | 697  | 703  | 691  | 665  |
| Jeugdreclassering regulier             | 930   | 926   | 848   | 768   | 745  | 654  | 570  | 560  |
| Samenloop                              | 146   | 142   | 111   | 92    | 82   | 78   | 63   | 73   |

Cijfers OTS en voogdij is inclusief BRP

We zien in grote lijn, conform de ambitie, een daling van het aantal justitiële (gedwongen) maatregelen. Het aantal eerste jaar OTS maatregelen en reguliere jeugdreclasseringszaken lijkt zich te stabiliseren. Opvallend is de forse daling van het aantal langer lopende OTS maatregelen afgelopen jaren.

| <b>Productie casusregie "drang" (preventieve jeugdbescherming)</b> | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Casusregie drang (met/zonder VTO)                                  | 1.105 | 1.198 | 1.348 | 1.032 |
| Verlengde drang  | 782   | 950   | 1.064 | 849   |

Het aantal (nieuwe en verlengde) drangzaken (preventieve jeugdbescherming) is in 2019 fors gedaald.

### 8.2 Crisisinterventie

| <b>Crisisinterventie</b>         | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Totaal aantal crisisinterventies | 1.162 | 1.507 | 1.578 | 1.468 | 1.693 | 1.867 |
| Waarvan met huisverbod           | 407   | 495   | 391   | 542   | 437   | 613   |

Het aantal crisisinterventies is in 2019 opnieuw gestegen. Inzet is dat het aantal crisisinterventies afneemt door de (preventieve) inzet van de lokale teams. Dit is niet zichtbaar, integendeel. Sinds het transitiejaar 2015 zijn het aantal crisisinterventies sterk gestegen.

De daling van het aantal (meerjarige) OTS maatregelen ligt in lijn met de ambitie om meer casusregie in het vrijwillige kader en de preventieve jeugdbescherming op te pakken, en om de duur van de OTS maatregelen terug te brengen.

Het resultaat van deze communicerende vaten is dat het eindresultaat van het primaire proces binnen een werkbare bandbreedte blijft. De dieperliggende triggers en de causaliteit binnen de ontwikkeling van volumes van de diverse diensten en producten zullen nader onderzocht moeten worden zodat met de ketenpartners en opdrachtgevers de juiste sturing ingezet kan worden om zowel de gedachte van de transitie waar te maken als om de continuïteit van JBRR te waarborgen.

### **8.3 Onze medewerkers**

In 2019 waren er bij JBRR 435 medewerkers in dienst. Van deze medewerkers werken er 348 (80%) in het primair proces als jeugdbeschermer, gedragswetenschapper, teamsecretariaat of zorgbemiddeling. Het ziekteverzuim bedraagt dit jaar gemiddeld 8,73% voor de gehele organisatie. Dit ligt vrijwel gelijk aan 2018. Ten aanzien van het verloop zien we dat het wel gelukt is het percentage ten opzichte van 2018 naar beneden te krijgen, het ligt echter nog niet op het gewenste (maximum) percentage van 15%.

Opvallend is de verschuiving van de leeftijd van de medewerkers sinds 2015: het percentage medewerkers jonger dan 30 jaar is toegenomen van 7% in 2015 naar 17% in 2019. Dit is ten koste gegaan van het aantal medewerkers tussen de 30 en 50 jaar, terwijl het aantal 50+ medewerkers vrijwel gelijk is gebleven.

| Personeelsformatie                                  | 2015              | 2016              | 2017                                | 2018           | 2019              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------|
| Aantal personeelsleden                              | 518<br>460,12 fte | 502<br>448,75 fte | 527<br>472,04<br>fte <sup>[1]</sup> | 429<br>388 fte | 435<br>381,89 fte |
| Aantal medewerkers uit dienst                       | 89                | 65                | 85 <sup>[2]</sup>                   | 104            | 75                |
| Aantal medewerkers in dienst                        | 66                | 62                | 110                                 | 89             | 81                |
| Verloop   | 16,46%            | 12,84%            | 17,39% <sup>[3]</sup>               | 23,41%         | 17,48%            |
| Verzuim (excl. zwangerschapsverlof)                 | 8,0%              | 8,16%             | 9,01%                               | 8,83%          | 8,73%             |
| Medewerkers jonger dan 30 jaar                      | 37<br>(7%)        | 40<br>(8%)        | 57<br>(10,8%)                       | 54<br>(12,6%)  | 74<br>(17,01%)    |
| Medewerkers tussen 30 en 50 jaar                    | 314<br>(61%)      | 298<br>(59%)      | 313<br>(59,4%)                      | 234<br>(55%)   | 226<br>(51,95%)   |
| Medewerkers 50 jaar en ouder                        | 167<br>(32%)      | 164<br>(33%)      | 157<br>(29,8%)                      | 140<br>(33%)   | 135<br>(31,03%)   |
| Gemiddelde leeftijd                                 | 43 jaar           | 44 jaar           | 43 jaar                             | 43 jaar        | 43 jaar           |
| Verhouding man-vrouw                                | 18% - 82%         | 17% - 83%         | 19% - 81%                           | 16%- 84%       | 16%- 84%          |
| Aantal uitvoerende medewerkers                      | 347               | 334               | 353                                 | 264            | 268               |
| Aantal gedragswetenschappers                        | 26                | 27                | 27                                  | 27             | 27                |
| Aantal team- en gebiedsmanagers <sup>[4]</sup><br>* | 16                | 12                | 13                                  | 8              | 8                 |
| Aantal teamsecretaresses/adm.med                    | 54                | 54                | 55                                  | 43             | 45                |

|   |                 |
|---|-----------------|
| Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond         |                 |
| Adres                                       | Dynamostraat 16 |
| Postcode                                    | 3083 AK         |
| Plaats                                      | Rotterdam       |
| Telefoonnummer                              | (010) 233 00 00 |
| Identificatienummer<br>Kamer van Koophandel | 24332597        |
| E-mailadres                                 | info@jbrr.nl    |
| Internetpagina                              | www.jbrr.nl     |

## ONDERTEKENING DOOR BESTUURDER



Mw. A. Kruithof  
30 maart 2020

[1] Inclusief de medewerkers die per 31-12-2017 uit dienst van JBRR zijn gegaan en naar VTRR zijn overgegaan (80 fte, 89 medewerkers)

[2] Exclusief de medewerkers die per 31-12-2017 uit dienst van JBRR zijn gegaan en naar VTRR zijn overgegaan

[3] Exclusief de medewerkers die per 31-12-2017 uit dienst van JBRR zijn gegaan en naar VTRR zijn overgegaan

[4] Exclusief managers Serviceplein