

BESTUURSVERSLAG 2022

Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond

INHOUD

Over JBRR	3
JBRR in 2022	5
Resultaten in 2022	8
Governance	12
Financiën	18
Risico's en maatregelen	20
Toekomstverwachtingen	22

OVER JBRR

JBRR is een Gecertificeerde Instelling (GI) en heeft als zodanig de wettelijke opdracht tot uitvoering van justitiële jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen. De opdrachtgever van JBRR is de Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Rijnmond (GRJR).

Daarnaast heeft JBRR in 2022 nog casusregie in een drangkader (Intensieve Vrijwillige Hulp) uitgevoerd, waarbij de nieuwe instroom in het drangkader is afgebouwd. JBRR is tevens verantwoordelijk voor het borgen van de veiligheid en het organiseren van crisishulp voor kinderen die acuut ernstig gevaar lopen. Daarnaast organiseert JBRR met het team Zorgbemiddeling de toeleiding naar de 24-uurshulp voor alle jeugdigen in Rotterdam Rijnmond.

Tot slot heeft JBRR een Kennis- en ServiceCentrum voor Diagnostiek (KSCD) dat onafhankelijk (psycho)diagnostisch onderzoek uitvoert. JBRR is hoofdaannemer voor de William Schrikker Stichting in de regio Rijnmond, zodat de opdrachtgever en ketenpartners één aanspreekpunt voor de GI-functie hebben. JBRR positioneert zich naar de opdrachtgever en ketenpartners als een integrale GI.

Missie en visie

De missie en visie van JBRR zijn in 2022 herijkt: samen voor het kind.

- Ieder kind heeft het recht op een goede toekomst. Samen zorgen we voor een veilige thuisbasis en een optimale ontwikkeling van kinderen. Kinderen die aan ons zijn toevertrouwd in kwetsbare periodes tijdens het opgroeien. Zij zijn dit meer dan waard.
- Wij realiseren ons goed dat ons werk levens raakt. We willen verbinding maken en nemen daarom onszelf mee in het contact met gezinnen.
- Wij geven het kind een stem en willen echt zien wie hij of zij is: we sluiten aan bij wat hij of zij nodig heeft. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.
- De veiligheid van het kind is ons uitgangspunt. Hierbij is de band tussen kinderen en de mensen om hen heen van onschatbare waarde, want ieder kind heeft liefde nodig.
- Iedere dag weer, maken wij het positieve verschil.

Dit betekent dat van JBRR verwacht mag worden:

- Wij blijven inzetten op de band tussen kinderen en de mensen om hen heen. Deze band is van onschatbare waarde, want ieder kind heeft liefde nodig.
- Wij zetten alles op alles, zodat betrokkenen weer zonder ons verder kunnen.
- Wij geloven in de kracht en het belang van samen.
- Wij werken vanuit vakmanschap, lef én passie.
- Wij maken elke dag weer een positief verschil.

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 IJssel, Krimpen a/d IJssel, Lansingerland, Nissewaard, Brielle, Hellevoetsluis, Oostvoorne,¹ Goeree-Overflakkee, Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk.

¹ De gemeenten Brielle, Hellevoetsluis en Oostvoorne zijn per 1 januari 2023 gefuseerd tot de gemeente Voorne aan Zee.

JBRR IN 2022

De gezinnen en kinderen die aan ons zijn toevertrouwd, zijn voor ons het allerbelangrijkst. Ook in 2022 hebben wij alles op alles gezet om te doen wat nodig is in het belang van kinderen, in lijn met onze herijkte missie en visie. Dat doen we onder steeds ingewikkelder omstandigheden, waarop we verder in dit bestuursverslag nader ingaan. We zien daarbij dat de ontwikkeling zich doorzet dat het aantal maatregelen daalt. Dat is goed nieuws, want hoe meer kinderen kunnen opgroeien zonder jeugdbeschermingsmaatregel, hoe beter dat voor hen is. Tegelijkertijd maakt dit het organisatorisch moeilijker om ons werk te doen. Ook daar gaan we in dit bestuursverslag verder op in.

Het jaar 2022 begon in een lockdown naar aanleiding van de coronacrisis. De coronamaatregelen werden vervolgens snel afgebouwd. Dit vroeg van ons om een nieuwe balans te vinden tussen thuiswerken, wat in de afgelopen twee jaar de standaard is geweest, en elkaar ontmoeten op kantoor. Op basis van de eerste ervaringen na corona en input uit de gehele organisatie is in de tweede helft van 2022 beleid opgesteld over flexibel werken, waarin de kaders zijn vastgelegd waarbinnen de werknemer en diens manager samen afspraken maken over het werkritme.

In het jaar 2022 zagen we een toename van de werkdruk, het ziekteverzuim en het verloop onder medewerkers. Dit heeft geleid tot een afname van de inzetbare capaciteit. De ontwikkeling dat niet alle zaken meer aan een vaste jeugdbeschermer kunnen worden gekoppeld, die eind 2021 begon, werd daarom versterkt. In 2022 hebben in verschillende vormen teams bestaan waarin zaken zonder vaste jeugdbeschermer werden opgepakt. In juli 2022 is het besluit genomen om al deze zaken in cluster 7 onder te brengen, waar de focus ligt op de acute veiligheid. Samen met ketenpartners zijn afspraken gemaakt om in deze zaken zicht op veiligheid te hebben; in zaken waar meer nodig is, wordt meer gedaan.

Vanzelfsprekend is dit geen situatie waar we gelukkig mee zijn; het instellen van cluster 7 was een noodmaatregel. Direct hierna hebben we in afstemming met de GRJR een plan van aanpak opgesteld om het aantal gezinnen in cluster 7 weer af te bouwen, zonder de druk op de andere clusters verder te verhogen. In oktober 2022 hebben we van het Algemeen Bestuur van de GRJR groen licht gekregen om dit plan van aanpak uit te voeren.

In november heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een digitaal inspectiebezoek verricht waarbij cluster 7 centraal stond. De IGJ was positief over de hoeveelheid werk die in de zaken van cluster 7 wordt verricht en over de doorstroom naar reguliere clusters. Ook de IGJ merkte op dat het aantal zaken in cluster 7 moet worden afgebouwd. Tenslotte merkte de Inspectie op dat de regio Rijnmond de zwaarste casuïstiek van Nederland kent. Daarnaast hebben externe audits plaatsgevonden van JBRR (door KMI) en van het Crisisinterventieteam (door Lloyd's). Beide audits hebben geleid tot hercertificering zonder kritische bevindingen.

Eind 2021 is het Ondersteuningsteam Toeslagen van JBRR opgericht met als doel om waar mogelijk bij te dragen aan herstel, en om eigen lessen te trekken. Het afgelopen jaar hebben we van verschillende ouders teruggekregen dat zij zich in de gesprekken die zijn gevoerd, gehoord hebben gevoeld. Dat de gesprekken een kans voor hen zijn om terug te kijken op een zeer stressvolle periode in hun leven, maar dat ze ook behoefte hebben aan uitleg over hoe een en ander gelopen is tijdens de jeugdbeschermingsmaatregel. Deze uitleg hebben we zo veel mogelijk gegeven. De les die wij er zelf uit trekken is hoe groot de impact van schulden is op ouders en kinderen. Dit leert ons om door te vragen naar schulden en de gevolgen die een gezin hiervan ondervindt, en hier rekening mee te houden in onze aanpak. Ook heeft het ons meer bewust gemaakt van het belang van traumasensitief werken.

De organisatiestructuur van JBRR is in 2022 gewijzigd. Tot begin 2022 was er sprake van een bestuurder, een directeur primair proces, een directeur bedrijfsvoering en een programmadirecteur vakmanschap. Per 1 juli 2022 is er sprake van een tweehoofdig bestuur en is de directielaag komen te vervallen, met uitzondering van de programmadirecteur vakmanschap. Hiermee verplatten we de organisatie en verkleinen we de afstand tussen management en werkvloer. Naast voorzitter Arina Kruithof heeft de Raad van Bestuur van 1 juli tot en met 31 december 2022 bestaan uit Gert Cazemier, die deze functie ad interim invulde. Eind 2022 heeft de Raad van Toezicht besloten Inge Vermeulen met ingang van 1 februari 2023 tot lid van de Raad van Bestuur te benoemen.

Naar aanleiding van de opgelopen werkdruk, ziekteverzuim en verloop is een stuurgroep Werkdruk & Werkplezier ingesteld, waarin de Ondernemingsraad mede is vertegenwoordigd en waarin op de maatregelen ten aanzien van zowel de harde als de zachte kant van werkdruk wordt gestuurd. Aandacht, verbinding en betrokkenheid onderling en tussen de leidinggevende en de medewerker en het team zijn hierin een belangrijk thema. Vanuit de stuurgroep zijn derhalve richtlijnen voor flexibel werken ingericht, worden terugkerende organisatiebijeenkomsten georganiseerd en is een structureel werkoverleg tussen de manager en de medewerker (tenminste eens per 6 weken) ingepland.

Vanuit verschillende personeelsleden is het initiatief genomen om een jaarkalender van verbindende activiteiten op te stellen, zoals een bakwedstrijd, gezamenlijke lunches en deelname aan de kwart marathon van Rotterdam. Door dergelijke initiatieven, in combinatie met nadruk in de sturing op persoonlijke aandacht vanuit managers voor medewerkers, werken we aan het werkplezier en de motivatie van medewerkers in een periode waarin onze sector onder druk staat.

Door middel van een participatief proces waaraan een groot aantal collega's en de leden van de Cliëntenraad hebben deelgenomen, zijn de missie, visie en kernwaarden in 2022 herijkt, die gezamenlijk de basis vormen voor de houding en het gedrag dat wij van elkaar mogen verwachten. In ieder team wordt regelmatig het gesprek gevoerd over de vraag hoe we de kernwaarden in ons dagelijks werk en in onze houding en gedrag concreet maken.

JBRR heeft 2022 afgesloten met een negatief financieel resultaat. Dit komt enerzijds door een lagere productie dan begroot; anderzijds door het hoge ziekteverzuim en

verloop, waardoor veel inzet van externen nodig was om het primair proces draaiende te houden. Sinds september 2022 hebben wij gesprekken gevoerd met de GRJR over de financiële situatie, waarbij wij hebben aangegeven dat het niveau van bekostiging in de huidige omstandigheden niet toereikend is om onze taken volledig te kunnen blijven vervullen. Dit heeft geresulteerd in afspraken over 2022 en 2023, evenals afspraken over een extern uit te voeren onderzoek waarin scenario's worden uitgewerkt om te borgen dat JBRR een toekomstbestendige organisatie is die in een financieel gezonde staat verkeert, van nu tot aan de realisatie van het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming.

RESULTATEN IN 2022

Productie dwang, drang en crisisinterventie

Productie	2018	2019	2020	2021	2022
Casusregie dwang					
OTS	1.564	1.536	1.431	1.433	1.298
Voogdij	691	665	626	574	535
Jeugdreclassering	570	560	560	497	470
Samenloop	63	73	76	54	43
<i>Totaal casusregie dwang</i>	<i>2.888</i>	<i>2.834</i>	<i>2.693</i>	<i>2.558</i>	<i>2.346</i>
Casusregie drang					
Casusregie IVH met VTO		717	1.044	515	139
Casusregie IVH zonder VTO		301	56	22	1
Casusregie IVH met/zonder VTO	1.348				
Verlengde IVH	1.064	849	788	999	550
<i>Totaal casusregie drang</i>	<i>2.412</i>	<i>1.867</i>	<i>1.888</i>	<i>1.536</i>	<i>660</i>
Crisisinterventie					
Totaal aantal crisisinterventies	1.693	1.867	1.499	1.838	1.675
Waarvan met huisverbod	437	613	617	351	546

In 2022 was een daling zichtbaar op OTS, voogdij en jeugdreclassering. Dit is conform het beeld dat wij landelijk zien, al is deze daling in de regio Rijnmond eerder begonnen dan elders in het land. Ten aanzien van het tijdig behalen van de kpi's (eerste face-to-face contact, vaste jeugdbeschermer, gezinsplan) heeft de daling die in het vierde kwartaal van 2021 is begonnen zich in 2022 doorgezet. Met de opdrachtgever zijn eind 2022 afspraken gemaakt over het weer verhogen van de score op deze kpi's, waarbij het binnen vijf dagen een vaste jeugdbeschermer beschikbaar hebben voor nieuwe zaken de belangrijkste is.

In 2021 is gestart met de gedeeltelijke overgang van drangzaken van JBRR naar de lokale teams van de gemeenten. Conform afspraak met de opdrachtgever is JBRR per januari 2022 gestopt met het uitvoeren van casusregie in nieuwe drangzaken, behoudens enkele zaken waar het alsnog gewenst is dat JBRR de casusregie voert. In 2022 heeft nog wel verlengde drang in eerder gestarte zaken plaatsgevonden. Met de gemeente Rotterdam zijn separate afspraken gemaakt: tot 1 oktober 2022 heeft JBRR nieuwe Rotterdamse drangzaken opgepakt. Hierna zijn alleen de lopende drangzaken nog voortgezet.

Bij de crisisinterventies is sprake van een relatief stabiel patroon, waarbij met name opvalt dat het aantal huisverboden, na een sterke afname in 2021, in 2022 weer op het gebruikelijke niveau is.

Productie zorgbemiddeling

Perceel	2018	2019	2020	2021	2022
A (pleegzorg)	453	293	243	239	176
B1 (groep zonder behandeling)	97	48	25	42	33
B2 (gesloten jeugdhulp)	171	122	88	120	75
B3 (groep met behandeling)	213	188	168	240	198
B4 (besloten GGZ)	5	8	8	12	2
C1 (gezinshuis)	21	13	15	18	25
C2 (begeleid wonen)	106	60	69	56	41
C3 (beschermd wonen)	1	2	4	4	3
D (dagbehandeling)	72	64	76	108	103
E (ambulant)	954	786	633	802	711
F ambulant (crisis)	597	557	392	386	275
F 24-uurs (crisis)	378	302	241	237	224
F pleegzorg (crisis)	197	186	165	129	95
G (basis GGZ)	29	49	45	45	28
I (lokale hulp)	174	226	220	288	207
<i>Totaal aantal zorgaanvragen specialistische hulp GI 2022</i>	<i>3.468</i>	<i>2.904</i>	<i>2.392</i>	<i>2.677</i>	<i>2.196</i>

In 2022 is het aantal zorgvragen over de gehele lijn gedaald, daarmee de trend van de afgelopen jaren volgend. De daling heeft zich op vrijwel alle percelen voorgedaan. Met name de daling bij de gesloten jeugdhulp valt op, die in lijn is met de landelijke inspanningen om het aantal gesloten plaatsen terug te dringen.

Productie KSCD

Het Kennis & Service Centrum Diagnostiek (KSCD) heeft in 2022 een totaal van 78 beslissingsondersteunende onderzoeken verricht (2021: 102), 16 intelligentieonderzoeken (2021: 32) en 232 instemmingsverklaringen gesloten jeugdzorg (2021: 291). Vanwege langdurige ziekte en een lang openstaande vacature is de productie lager dan in 2021 en is de doorlooptijd langer dan in 2021. Vanwege het opvullen van de vacature en re-integratie van de betreffende medewerker is de verwachting dat zowel de productie als de doorlooptijd in 2023 in positieve zin verandert.

Kwaliteit

Meldingen	2020	2021	2022
Incidenten (incl. fouten)	250	232	174
Calamiteiten	3	5	6
Informeel klachten	111	239	107
<i>Totaal</i>	<i>364</i>	<i>476</i>	<i>287</i>

De fouten, incidenten, calamiteiten en klachten worden ieder half jaar geanalyseerd, om de dienstverlening van JBRR te verbeteren en te leren van onbedoelde gebeurtenissen die cliënten en jeugdbeschermers meemaken. In 2022 is een daling zichtbaar van zowel het aantal incidenten als het aantal informele klachten. Dit hangt deels samen met de

afname in de productie. Daarnaast is de informele klachtenprocedure met ingang van juni 2022 aangepast, wat inhoudt dat niet meer de klachtenfunctionaris een bemiddelingsgesprek voert, maar deze rol bij de manager is komen te liggen. Dit heeft geleid tot een afname van het aantal informele klachten, met name in de tweede helft van 2022, maar een stijging van het aantal klachten bij de klachtencommissie.

Klachtencommissie JBRR ²	2020	2021	2022
Aantal cliënten met klachten	21	28	38
Aantal uitgebrachte oordelen	20	18	29
Aantal beoordeelde klachten	86	102	141
Waarvan gegrond	16	6	35
Waarvan deels gegrond	2	5	7
Waarvan ongegrond	64	90	95

Naast de stijging van het aantal klachten valt ook op dat het aantal gegronde klachten is gestegen. Deze ontwikkeling is niet los te zien van de werkdruk, het ziekteverzuim en het verloop bij JBRR. Hierdoor komt het vaker voor dat zaken worden overgedragen naar een andere jeugdbeschermer of naar cluster 7, waarmee de kans op onzorgvuldig handelen groter wordt. Evenals in 2021 hadden de meeste ingediende klachten in 2022 betrekking op (vermeend) onzorgvuldig handelen, gevolgd door onvoldoende actie of initiatief, en bejegening. Opvallend is dat bij de informele klachten een ander patroon zichtbaar is: deze hadden (op aflopende volgorde) het meest betrekking op onvoldoende actie en initiatief, bejegening en informatieverstrekking. De (gedeeltelijk) gegrond verklaarde klachten zijn aanleiding voor verbeteracties, zowel op cliëntniveau als overstijgend.

JBRR houdt tevens het aantal datalekken bij. In 2022 vonden er 20 datalekken plaats (2021: 16), waarvan er drie gemeld zijn bij de Autoriteit Persoonsgegevens (2021: 0). Op geen van de meldingen is een reactie van de AP gekomen.

HRM

Kengetallen	2018	2019	2020	2021	2022
Aantal personeelsleden	429	435	464	446	388
Aantal fte	388	382	402	401	368
Aantal medewerkers uit dienst	104	75	61	80	102
Aantal medewerkers in dienst	89	81	90	69	44
Verloop	23% ³	17%	14%	18%	27%
Verzuim (excl. zwangerschapsverlof)	8,83%	8,73%	7,26%	7,71%	11,46%

² De optelling van klachten die als gegrond, deels gegrond of ongegrond zijn beoordeeld, hoeft niet overeen te komen met het totaal aantal beoordeelde klachten. Er kan ook sprake zijn van klachten die zijn ingetrokken of waar de klachtencommissie geen uitspraak over kon doen. Het aantal klachten in het jaar 2021 betreft een gecorrigeerd aantal ten opzichte van het aantal dat is genoemd in het bestuursverslag over 2021.

³ Het verlooppercentage over 2018 is inclusief de medewerkers die overgingen naar Veilig Thuis Rotterdam Rijnmond toen deze organisatie in dat jaar een zelfstandige stichting werd.

Het jaar 2022 kenmerkte zich door een hoog verloop en een hoog ziekteverzuim. Het verloop, dat voor een belangrijk deel wordt veroorzaakt door de werkdruk in de jeugdbescherming en de druk op de arbeidsmarkt in zijn algemeenheid, was deels passend bij de productiedaling, maar heeft ook gezorgd voor een verder toenemende werkdruk voor de overige collega's. Het gestegen ziekteverzuim is dan ook deels werkgerelateerd. In 2023 is een belangrijke opgave om het verloop en verzuim te doen afnemen, in nauwe samenwerking met de arbodienst.

GOVERNANCE

Besturingsmodel

Binnen JBRR geldt het Raad van Toezichtmodel als besturingsmodel.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. In 2022 bestond de Raad van Bestuur uit Arina Kruithof (voorzitter) en, naar aanleiding van de wijziging van de organisatiestructuur, van 1 juli tot en met 31 december 2022 tevens uit Gert Cazemier (lid Raad van Bestuur ad interim).

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 (2022).

Met ingang van het jaar 2022 beëindigden Mevr. M. Kilic-Karaaslan en de heer V. Maas hun werkzaamheden voor de Raad van Toezicht. Wij bedanken Mevr. M. Kilic-Karaaslan en de heer V. Maas voor hun inzet en toewijding gedurende de periode van hun lidmaatschap.

Na deze wijzigingen is door de Raad besloten vooralsnog één nieuw lid te werven en met 5 leden door te gaan.

Op 31 december 2022 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

Lid		Benoeming	Herbenoembaar
Dhr. P.H. Draaisma	Voorzitter en tevens lid remuneratiecommissie	24-9-2018	Nee
Mw. M.I. Dekker	Vicevoorzitter, tevens voorzitter kwaliteitscommissie en remuneratiecommissie	24-5-2017	Nee
Dhr. R.C. de Gier	Voorzitter auditcommissie	1-12-2015	Nee
Mw. M.C. Tubbergen	Lid auditcommissie	24-5-2017	Nee
Mw. Y.J. van Stiphout	Lid kwaliteitscommissie	29-3-2022	Ja

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"> - Vice-voorzitter (van februari tot april) en vanaf april voorzitter Raad van Commissarissen Admiraal de Ruyter Ziekenhuis - Voorzitter Raad van Toezicht Park Medisch Centrum - Voorzitter Raad van Commissarissen Park Kliniek - Voorzitter Raad van Commissarissen Medisch Verpleegkundig Dagverblijf CityKids Den Haag en CityKids Rotterdam - Bestuurslid Stichting Steunfonds Jeugdbescherming Rotterdam (tot oktober) - Voorzitter Bestuur Behoud Heilige Familiekerk Rotterdam
Mw. M.I. Dekker	Algemeen directeur Augeo Foundation	
Dhr. R.C. de Gier	Gepensioneerd (voorheen directeur SSC Administratie mbo Rijnland)	
Mw. M.C. Tubbergen	Directeur Toezicht en Maatregelen Dienst Terugkeer en Vertrek	- Lid RvT Aloysius Stichting
Mw. Y.J. van Stiphout	Voorzitter Raad van Bestuur zorggroep (Stichting) De Opbouw	- Bestuurslid Stichting Steunfonds Jeugdbescherming Rotterdam (vanaf oktober)

▪ Algemeen

Het jaar 2022 is voor JBRR een complex jaar geweest. De doorwerking van Corona in de vorm van een hoog verzuim, uitstroom van ervaren medewerkers in combinatie met verminderde instroom als gevolg van arbeidsmarktproblematiek legden zware druk op de aansturing van de organisatie en op de uitvoering van het werk door de jeugdbeschermers. Op dit vlak is er veel en intensief contact tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur geweest en gesproken over de noodzakelijke keuzes om de werkdruk voor de jeugdbeschermers op acceptabel niveau te houden en tevens de noodzakelijke kwaliteit van jeugdbescherming zoveel mogelijk recht te doen. Dit is een precare kwestie waar met grote inzet aan is gewerkt. Helaas is het ook voor JBRR onvermijdelijk gebleken om voor een forse groep cliënten een beperkte service te bieden. Er is veel aandacht besteed aan het bewaken van de acute veiligheid van kinderen en waar signalen aangaven dat risico's ontstonden of aanwezig waren werd daarop geacteerd. In dit verband is de Raad verheugd dat de Inspectie haar waardering

heeft uitgesproken voor de inzet en kwaliteit waarmee de medewerkers van JBRR hun werk doen gegeven de beschikbare beperkte middelen.

In overleg tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur is gesproken over hoe de werkdruk te beheersen en daarmee medewerkers te binden aan de organisatie en welke kwaliteit in deze gegeven omstandigheden nagestreefd kan worden. Ten aanzien van de werkdruk is gekozen voor twee lijnen:

- Ruimte geven op financieel vlak zodat waar mogelijk zzp'ers ingehuurd konden worden om opengevallen essentiële werkplekken te vullen. Dit is gedeeltelijk gelukt. Deze beleidskeuze is gemaakt tegen de achtergrond van de trendmatige ontwikkeling van een dalend beroep op JBRR en daarmee dalende inkomsten. Per saldo heeft de Raad van Toezicht geoordeeld het bestuur gedurende het jaar de ruimte te geven voor dit doel de begroting te overschrijden.
- Meer aandacht voor de aansturingen en begeleiding van de individuele jeugdbeschermer. Dit is bereikt met een complex van maatregelen. Een aanpassing van de organisatie waarbij een managementlaag is geschrapt om het contact tussen leiding en medewerker te verbeteren vormde daarvan onderdeel. Deze aanpassing is voor de Raad aanleiding geweest om in goed overleg met het zittend bestuur te besluiten over te gaan tot een tweehoofdige Raad van Bestuur (RvB) om de werkdruk in de top in de hand te houden. Na consultatie van de OR is in de loop van 2022 op interimbasis een tweede lid van de RvB aan de slag gegaan. In het tweede halfjaar is de werving voor deze functie gestart en is een nieuw lid voor de RvB aangetrokken die in februari 2023 start.

Ten aanzien van de kwaliteit is uitvoerig stilgestaan bij wat haalbaar is en hoe dit aan te sturen. In de kwaliteitscommissie en plenair is in intensief overleg met het bestuur een lijn uitgezet. In de tekst van de kwaliteitscommissie wordt hierop dieper ingegaan. Een specifiek aandachtspunt dat hier genoemd moet worden is de speciale werkgroep die JBRR in 2022 ingesteld heeft om de ouders en kinderen te ondersteunen die in de problemen zijn gekomen door de toeslagenaffaire en te maken hebben gehad met jeugdbescherming. Het is een bijzondere prestatie van alle betrokkenen dat ondanks de werkdruk tijd vrijgemaakt is om hier prioriteit aan te geven.

Bovenstaande keuzes op organisatorisch en kwalitatief vlak hebben de bewegingsruimte ten aanzien van de begroting beperkt voor 2023. Dit heeft druk gezet op het overleg over de begroting voor het nieuwe jaar met de GRJR. Een vertegenwoordiging van de Raad heeft contact gehad met leden van de GRJR en een toelichting op de achtergronden gegeven. Onder voorwaarden is overeenstemming over een begroting voor het eerste halfjaar bereikt. De Raad is GRJR daarvoor erkentelijk en heeft grote waardering voor inzet, opstelling en betrokkenheid van de GRJR.

Dit jaar is de Raad 5 maal plenair bijeengewees waar bij in de septembervergadering nader stil is gestaan bij de uitwerking van de strategische thema's kwaliteit en aansturing primair proces. Ook hebben een aantal individuele leden van de Raad meegelopen met het Crisisteam. Zoals elk jaar heeft een vertegenwoordiging van de Raad tweemaal met de Ondernemingsraad gesproken. Centraal in de gesprekken stond de problematiek van werkdruk, verloop en organisatiewijziging. De Raad is blij te kunnen constateren dat ondanks de werkdruk er een actieve OR in JBRR aanwezig is die haar steentje bijdraagt in de huidige ingewikkelde werkomstandigheden aan een stabiele werksituatie. De OR is

door de Raad betrokken bij de werving van de tweede bestuurder vooraf via advisering over het profiel en achteraf via advisering na kennismaking met de kandidaat.

In het kader van de werving van de tweehoofdige RvB is ook overleg gevoerd met een vertegenwoordiging van de managers en Cliëntenraad en Jongerenraad waarbij de Cliënten- en Jongerenraad advies over het profiel hebben uitgebracht. Beide raden en ook de managers hebben gelegenheid gehad om kennis te maken met de kandidaat en daarover de Raad te adviseren.

▪ *Auditcommissie*

De auditcommissie is zeven keer bij elkaar geweest. In iedere vergadering is gesproken over de financiële positie en liquiditeit en de sturing daarop. In de P&C cyclus zijn o.a. opgenomen de begroting, de kwartaalrapportages en de jaarrekening. Deze zijn in de audit commissie besproken. Evenals het afsluitende gesprek met de externe accountant. Verder is er een aantal bijzondere onderwerpen meerdere keren besproken. Dit betreft het inrichten van een business-intelligence tool, het verder ontwikkelen van de fraude-risico analyse en de borging hiervan in de AO/IC. Er zijn twee specifieke onderzoeken geweest die in de auditcommissie nadrukkelijk aan de orde zijn geweest; dit betreft het onderzoek van het beheer van de automatisering en de efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsvoeringsprocessen. In 2022 is ook de hernieuwde mandaatregeling besproken. Extra aandacht was er voor de financiële situatie en de begroting 2023 en de korte termijn afspraken met de GRJR. De auditcommissie spreekt haar waardering uit over het vele werk dat in de organisatie is uitgevoerd en de doorgevoerde verbeteringen in de beheersing.

▪ *Kwaliteitscommissie*

De kwaliteitscommissie is vijfmaal bijeengekomen. Aan de KC neemt naast de bestuurder vanuit de organisatie de programmadirecteur vakmanschap deel. In alle vergaderingen is diepgaand het dashboard kwaliteit besproken ter voorbereiding van de bespreking hiervan in de RVT. Herhaald is aandacht gegeven aan de kwaliteitsbewaking en de kwaliteitsknelpunten bij het werken met een wachtlister. Ook het feitenonderzoek is herhaald aan de orde gekomen, allereerst via een presentatie van bevindingen van intern onderzoek en vervolgens met een bespreking van het ontwikkelde plan van aanpak. Gesloten plaatsingen waren in 2022 een onderwerp van politiek en publiek debat en in de kwaliteitscommissie is besproken wat jeugdbescherming doet om het aantal plaatsingen te verminderen en de kwaliteit te verhogen.

▪ *Remuneratiecommissie*

De remuneratiecommissie is eenmaal bijeengekomen en heeft met de bestuurder gesproken over prioriteiten en de algemene gang van zaken. De verandering van een eenhoofdige naar een tweehoofdige RvB is met name plenair besproken. Het overleg over de taakverdeling tussen de twee leden van de RvB, alsmede het reglement RvB is voorbereidend in deze commissie aan de orde geweest. Ook is door de remuneratiecommissie het contract met de interim-bestuurder vastgesteld en de evaluatie na drie maanden uitgevoerd.

▪ *Afsluitend*

Ook dit jaar is een zeer intensief en complex jaar gebleken voor JBRR. Er zijn grote stappen gezet op een aantal onderdelen: de organisatie is aangepast, het

kwaliteitsbeleid en daarmee de aansturing van het primair proces is nader ingevuld en aangescherpt en er is veel aandacht geweest voor de werkdruk. Dit proces van goede begeleiding in het primair proces zal in het nieuwe jaar een vervolg krijgen en verder uitgewerkt moeten worden. De Raad bedankt alle medewerkers en betrokkenen bij JBRR voor hun inzet en steun waardoor deze resultaten bereikt konden worden.

Cliëntenraad

JBRR is trots op haar proactieve cliëntenraad en de bijdrage die zij levert aan de continue verbetering van ons werk. Ook dit jaar heeft JBRR opnieuw een nauwe samenwerking gehad met de cliëntenraad. De jongeren en ouders die met JBRR te maken hebben (gehad) zijn weer bij allerlei interne en externe bijeenkomsten betrokken geweest om hun ervaringen te delen en om het cliëntperspectief te vertegenwoordigen in de beleidsontwikkeling.

Een beknopte weergave van de betrokkenheid van de cliëntenraad:

- maandelijks overleg met de bestuurder waarin actuele thema's besproken worden zoals de toeslagenaffaire, de inrichting van 'cluster 7' en de communicatie hierover met de cliënt, het programma vakmanschap en de zorgen rondom het personeelsverloop;
- geïnterviewd door medewerkers voor het programma vakmanschap met als doel de werkzame elementen vanuit het cliëntperspectief ophalen;
- de wensen en behoeften van ouders gedeeld ten behoeve van het verbeterplan pedagogisch opvoedbesluit (de beslissing waar een jeugdige zal opgroeien);
- deelname aan bijeenkomsten vanuit het actieplan feitenonderzoek voor het belichten van het cliëntperspectief;
- deelname aan 'Stay on track' in samenwerking met Hogeschool Rotterdam over het verbeteren van de leertrajecten van uithuisgeplaatste jongeren;
- interview door het keurmerkinstituut i.v.m. de hercertificering van de organisatie;
- gesproken met medewerkers over hun eigen ervaringen in een dialoogsessie;
- de ervaringen als ouder gedeeld in de training voor medewerkers 'In gesprek met de cliënt';
- de ervaringen van ouders gedeeld tijdens twee workshops voor studenten social work op de Hogeschool Inholland;
- betrokken bij de wervingsprocedure voor een nieuw lid van de Raad van Bestuur;
- betrokken bij de realisatie van nieuw voorlichtingsmateriaal van JBRR voor cliënten;
- deelname aan de casuïstiekcommissie: een lid van de cliëntenraad sluit frequent aan bij de casuïstiekcommissie, een multidisciplinair overleg waar jeugdbeschermers advies vragen in complexe casuïstiek. Doel is het cliëntperspectief een belangrijker onderdeel te laten zijn van de casuïstiekcommissie;
- tot slot heeft de cliëntenraad een bijdrage geleverd aan de 'week van de cliënt' onder andere door hun ervaringen te delen in een ervaringstheater.

Ondernemingsraad

De OR heeft zich in 2022 met grote betrokkenheid ingezet om er te zijn voor zowel de medewerkers als de organisatie, ondanks het feit dat de OR per 31 december 2022 door verschillende omstandigheden nog uit vijf leden en één aspirant-lid bestaat. Er is op constructieve wijze samengewerkt met de bestuurder en de OR heeft zich proactief

ingezet om bij de advies- en instemmingsverzoeken zorgvuldig het belang van de achterban én de organisatie te wegen.

In 2022 is de OR onder meer vooraf betrokken bij de ontwikkeling van het beleid rondom flexibel werken en het beleid rondom grensoverschrijdend gedrag, heeft de OR meerdere achterbanraadplegingen verricht en heeft de OR een structurele rol vervuld in de Kerngroep Werkdruk & Werkplezier. Ook heeft de OR deelgenomen aan de sollicitatieprocedure voor de werving van een nieuw lid van de Raad van Bestuur.

De OR heeft over de volgende onderwerpen meegedacht, geadviseerd of ingestemd:

- afbouw ventielteam en vrijwillig oppakken van extra zaken;
- mandaatregeling;
- flexibel werken;
- splitsing van de afdelingen HRM en financiën;
- herziening organisatiestructuur;
- benoeming interim-bestuurder;
- herinrichting primair proces;
- ontwikkelplan gezonde werkdruk en goed werkgeverschap;
- ontwikkelplan grensoverschrijdend gedrag;
- nieuwe arbodienst;
- beleid rondom interne vacaturestelling;
- sollicitatieprocedure lid Raad van Bestuur;
- OR-verkiezingen 2023.

Klachtencommissie

Wanneer cliënten zich niet juist of goed behandeld voelen door JBRR, kunnen zij een klacht indienen. In beginsel wordt een klacht eerst besproken tussen de cliënt en JBRR. Wanneer dit echter niet tot een bevredigende oplossing leidt, kan een cliënt een klacht voorleggen aan de onafhankelijke, externe klachtencommissie van JBRR. Een cliënt kan er ook voor kiezen om een klacht direct aan de klachtencommissie voor te leggen. In de paragraaf *Kwaliteit* in het hoofdstuk *Resultaten in 2022* is een overzicht opgenomen van de klachten die de klachtencommissie in 2022 heeft behandeld.

FINANCIËN

De inkomsten van JBRR bestaan voor het overgrootste deel uit subsidiebatens. In 2022 werd onze organisatie hoofdzakelijk gefinancierd door de Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Rijnmond (GRJR) en in mindere mate door de gemeente Rotterdam (i.v.m. drangproductie). Daarnaast genereren we inkomsten uit opbrengsten voor dienstverlening, bijvoorbeeld detacheringen, administratieve dienstverlening en trainingen/cursussen.

De ontwikkeling op het gebied van de administratieve processen en de interne controle is in 2022 voortgezet. Hiertoe is onder meer een bedrijfsvoeringsscan uitgevoerd door BMC. Dit heeft geresulteerd in een herinrichting van de grootboekrekeningen en kostenplaatsen die per 1 januari 2023 is geëffectueerd, en in een harmonisatie van de systemen Beaufort en Exact.

Positie op balansdatum

Vermogenspositie	Streefwaarde	2020	2021	2022
Solvabiliteit	25%	25,0%	25,3%	16,3%
Liquiditeit	>1,2	1,21	1,27	1,18
Weerstandvermogen	10%	9,7%	9,1%	7,4%

De baten lagen in 2022 ca. € 2,7 mln lager dan begroot. Daarnaast was tevens sprake van lagere lasten (ca. € 1,8 mln lager dan begroot). De lastenontwikkeling heeft voornamelijk te maken met lagere personeelslasten vanwege de gedaalde productie, maar hogere kosten voor externe inhuur vanwege verloop en verzuim. Een en ander leidt tot een negatief resultaat van € 785k in boekjaar 2022.

Continuïteit

In 2021 en 2022 is sprake van een negatief resultaat. Het resultaat 2022 is daarbij nog positief beïnvloed door een incidentele subsidie van € 1 miljoen door de Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Rijnmond. Voor het eerste halfjaar 2023 is sprake van een sluitende begroting. Voor het tweede halfjaar is de begroting 2023 nog niet goedgekeurd door de raad van toezicht omdat hier nog geen sprake is van een sluitende begroting, omdat de GRJR aan eventuele extra middelen voorwaarden heeft gesteld.

Het verslagjaar 2022 is afgesloten met een negatief resultaat van € 0,8 miljoen. Het tekort in 2022 is ontstaan door:

- onderproductie van diverse maatregelen;
- hoog verloop en ziekteverzuim van personeel;
- gestegen lasten door inflatie.

Als gevolg van deze resultaatontwikkeling is de liquiditeit van de stichting afnemend. Uit de liquiditeitsprognose over de jaren 2023 en 2024 blijkt dat naar verwachting voor het eerst sprake is van een liquiditeitstekort in september 2024.

Door de Raad van Bestuur is op grond van de volgende overwegingen besloten om de jaarrekening 2022 op te stellen uitgaande van de continuïteitsveronderstelling:

- Het niet volledig dekkend zijn van de tarieven van de maatregelen voor de benodigde formatie. De problematiek en de zwaarte in de uitvoering van de maatregelen maakt dat de uren die vanuit het huidige tarief gedekt kunnen worden ontoereikend zijn.
- Er loopt een aantal onderzoeken (zowel regionaal als landelijk) die naar verwachting een positief effect hebben op de exploitatie voor 2023 en volgende jaren. De uitkomst van deze onderzoeken wordt afgewacht alvorens bekeken wordt of ingrijpen op de exploitatie nodig is.
- Er bestaan mogelijkheden om in te grijpen in de bestaande exploitatie door met name het stopzetten van inhuur- en tijdelijke arbeidscontracten. Deze maatregel kan relatief snel worden gerealiseerd, maar heeft directe zeer ongewenste gevolgen voor de kwaliteit van het primaire proces.
- Uit de liquiditeitsprognose 2023/2024 blijkt dat tot en met augustus 2024 geen sprake is van een liquiditeitstekort.

RISICO'S EN MAATREGELLEN

In deze paragraaf worden de organisatierisico's samengevat, waarbij zowel de reeds genomen, als de bijsturingsmaatregelen worden genoemd.

Omschrijving risico	Beheersmaatregel
<i>Personele risico's</i>	
Hoge (ervaren) werkdruk, waardoor voldoende gekwalificeerd personeel niet vastgehouden kan worden, waardoor de kwaliteit van dienstverlening in het geding komt, productiviteitsverlies optreedt en de (ervaren) werkdruk verder toeneemt.	Sturen op verlaging werkdruk en verhoging werkplezier. Hiervoor is een programma ingericht; dit wordt nu geïmplementeerd.
Hoog ziekteverzuim, primair veroorzaakt door hoge (ervaren) werkdruk, waardoor effectieve inzetbaarheid van personeel afneemt en de (ervaren) werkdruk verder toeneemt.	Inzet nieuwe arbodienst VaardigWerk, scherp sturen op ziekteverzuim, in combinatie met maatregelen ter verlaging van de werkdruk en verhoging van het werkplezier.
Onvoldoende evenwicht in de inzet van medewerkers, waardoor effectieve inzetbaarheid van personeel afneemt en de (ervaren) werkdruk verder toeneemt bij de medewerkers waar de inzet onevenredig hoog is.	Sturing via opdrachtgeversoverleggen, accountgesprekken en herhaalde agendering in het tactisch overleg consequent sturen op duidelijke afspraken en balans in de inzet van medewerkers.
Te hoge personeelslasten (i.v.m. vervangingskosten) door lage effectieve inzetbaarheid van medewerkers in een situatie waarin feitelijk gezien sprake is van overformatie.	Zie bovenstaande maatregelen. Bij terugbrengen verloop en verzuim tot normale waarden en elimineren van onevenwichtigheden kan de formatie worden afgebouwd door beëindigen externe inhuur en natuurlijk verloop.
<i>Risico's bij ondersteuning</i>	
Onvoldoende grip en inzicht door onvolledige en/of ontoegankelijke managementinformatie, veroorzaakt doordat systemen niet goed zijn ingericht of op elkaar zijn aangesloten.	Er wordt nu gewerkt aan verbetering van de inrichting en aansluiting van systemen op basis van de bedrijfsvoeringsscan van BMC.
Verouderde/afgeschreven ICT-systemen, waardoor het risico van hacks, datalekken en serveruitval aanwezig is.	Eind 2022 is besloten tot outsourcing van de ICT in 2023.
Scheefgroei van de verhouding tussen overhead en primair proces bij een dalende productie, waardoor de overheadnorm structureel wordt overschreden.	Verwacht wordt dat de productie niet op korte termijn zal toenemen. In dat geval zal geaccepteerd moeten worden dat het overheadpercentage structureel boven de 30% komt te liggen (zie ook volgende risico) en zal hiervoor financiële dekking

	<p>moeten worden gevonden. Indien hier onvoldoende financiële dekking voor wordt gevonden, moet alsnog worden bezuinigd op de overhead, met mogelijk negatieve gevolgen voor de bedrijfsvoering.</p>
<p>In de overhead zijn veel functies specialistisch en solistisch, met risico's bij uitval of vertrek van medewerkers.</p>	<p>Dit is inherent aan een overhead die reeds tot het minimum is teruggebracht. Hierop kan beperkt worden geanticipeerd door het goed documenteren van werkprocessen, regelmatig werkoverleg met de leidinggevende en, waar mogelijk, het zorgdragen dat ten minste één collega op basisniveau op de hoogte is van de inhoud van de werkzaamheden. De managers van de ondersteunende diensten wordt gevraagd hierop te sturen.</p>
<p><i>Externe risico's</i></p>	
<p>Afname van de omzet door een dalende productie, waardoor organisatie verder aangepast zal moeten worden. Zeker als de tarieven niet bijgesteld worden.</p>	<p>Op de korte termijn is aanvullende financiering noodzakelijk. Daarover vinden gesprekken plaats met de GRJR waarbij het KPMG-onderzoek een belangrijke rol speelt. Over financiering op korte termijn zijn tevens door het Ministerie van JenV toezeggingen gedaan. Op de middellange termijn is een hoger tarief noodzakelijk. Ook hierover vinden regionaal en landelijk gesprekken plaats. Op de langere termijn, wanneer het primair proces op orde is, kan overwogen worden de productie te verhogen door, in overleg met de opdrachtgever, meer niet-wettelijke taken te verrichten, of kan worden gekozen om de organisatie-omvang te verlagen.</p>
<p>De gehele keten staat onder druk, waardoor instanties op elkaar wachten. Met name de beschikbaarheid van zorg is een probleem.</p>	<p>Afstemming met ketenpartners en GRJR, waarin het belang van de keten voorop staat. Het ministerie van JenV werkt momenteel een afwegingskader uit waarmee kinderen met een maatregel voorrang krijgen bij het zorgaanbod.</p>
<p>Samenwerking met opdrachtgever staat onder druk.</p>	<p>Investering op de relatie op verschillende niveaus (relatiemanagement, bestuurssecretaris, bestuur) met inzet op een goede werkrelatie waarin de rollen van de verschillende partijen duidelijk zijn en waarin rolvast wordt geopereerd.</p>

TOEKOMSTVERWACHTINGEN

De toekomstverwachting voor JBRR is op dit moment onzeker, vanwege de financiële situatie, de gespannen arbeidsmarkt, het verzuim en het verloop. In de loop van 2023 verwachten wij duidelijkheid op basis van het KPMG-onderzoek en de landelijke discussies over tarief en caseload. In 2023 blijft onze inhoudelijke focus op onze wettelijke opdracht, waarbij het terugbrengen van het aantal zaken in cluster 7 en het verbeteren van de kpi's prioriteit hebben. Via het programma Vakmanschap verhogen we de kwaliteit van ons primaire proces.

Vanwege de onzekere financiële situatie is een 6-maandsbegroting vastgesteld voor de eerste helft van 2023. Deze is als volgt:

Stichting Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond	Begroting januari-juni 2023
Opbrengsten	
Subsidies	€ 16.669.090
Overige bedrijfsopbrengsten	€ 112.500
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>	€ 16.781.590
Lasten	
Personele kosten cliëntgebonden personeel	€ 11.790.684
Pupilkosten	€ 320.400
Organisatiekosten	€ 6.383.609
<i>Som der bedrijfslasten</i>	€ 18.494.693
Bedrijfsresultaat	-/- € 1.713.103
Financiële baten en lasten	-/- € 28.897
Resultaat half boekjaar voor toekenning extra subsidie	-/- € 1.742.000
Extra middelen gemeenten (landelijk € 10 mln)	€ 307.500
Extra middelen JenV, tweede tranche (landelijk € 10 mln)	€ 307.500
Extra subsidie GRJR, eerste half jaar 2023	€ 1.127.000
Resultaat half boekjaar na toekenning extra subsidie	€ 0

Rotterdam, 11 april 2023

Raad van Bestuur

A. Kruithof

I.M.P.H.M. Vermeulen