

## Voorwoord

Na 3 jaren reorganiseren heeft Juvent in 2017 haar focus weer verlegd naar de inhoud van haar werk: specialistische behandeling voor kinderen, jongeren en gezinnen bij complexe vragen rondom opvoeden, gedrag en ontwikkeling. De transitie van de jeugdzorg ging gepaard met organisatorische veranderingen, administratieve besnoeiingen en forse bezuinigingen. De met de transitie beoogde efficiëncyslag werd daarmee zeker bereikt, maar wat Juvent betreft ook de ondergrens van haar behandelkwaliteit. Dankzij de meerjarenafspraken met de Zeeuwse gemeenten kan gelukkig weer worden geïnvesteerd in de noodzakelijke methodische en personele ontwikkeling. Dit weerspiegelt zich in de speerpunten van onze meerjarenfocus 2017-2019:

1. kennisoverdracht, preventie en aansluiten bij het netwerk van zorgpartners
2. systemisch werken als uitgangspunt voor onze behandelingen
3. ontwikkeling van gezinsvervangende situaties wanneer thuis blijven niet mogelijk is
4. investeren in expertise en scholing van medewerkers

Het verbeteren, vernieuwen en borgen van onze behandelmethoden en werkvormen stond in 2017 centraal. Optimale zorg aan gezinnen maakt het noodzakelijk om daarbij over de grenzen van jeugdhulp te kijken. Al vele jaren werkt Juvent intensief samen met partners in zorg, onderwijs en kinderopvang om passende hulpvormen te kunnen realiseren. De leefwereld van een kind en zijn gezin overstijgt tenslotte ook het domein van de jeugdzorg: opvang, school, werk, schuldhulp en wonen zijn domeinen die in veel situaties een rol spelen bij de problematiek. Een gezamenlijke aanpak ligt dan ook voor de hand. De financiële en beleidsvoorschriften in de diverse domeinen werken echter vaak belemmerend waardoor nieuwe initiatieven of creatieve oplossingen voortijdig stranden. Juvent is dan ook blij dat gemeenten en rijk domein overschrijdende samenwerking inmiddels omarmen en willen faciliteren.

Ondanks deze positieve ontwikkelingen blijft de druk op de jeugdzorg in het algemeen en op Juvent en haar medewerkers in het bijzonder, groot. De vraag naar zorg is de laatste jaren iets afgenomen, maar blijft hoog en de complexiteit neemt toe. De jaren van reorganisatie eisen nog steeds hun tol, blijktend uit een stijgend ziekteverzuim en een hoge werkdruk omdat met veel minder mensen vrijwel een gelijkblijvende zorgvraag moet worden beantwoord. Ook de administratieve druk is nog steeds omvangrijk, onder meer door nog steeds veranderende en verschillende eisen van gemeenten. Met de totstandkoming van de digitale gegevensuitwisseling tussen gemeenten en zorginstellingen in 2018 lijkt een deel van de diversiteit in administratieve regels verminderd. Juvent blijft echter inzetten op een verdere vereenvoudiging van de administratieve verantwoording. Daarbij moet de focus liggen op de inhoudelijke verantwoording van geleverde zorg en niet op 'tijd schrijven'. Met de Zeeuwse gemeenten wil Juvent komen tot vereenvoudigde afspraken om de zorg voor cliënten, ketenpartners en financiers voldoende te verantwoorden.

Juvent sluit het jaar af met een positief resultaat. Grotendeels dankzij voorzichtig begroten en incidentele meevallers, maar ook doordat de behandeling steeds efficiënter wordt vormgegeven. Een deel van dit resultaat investeert Juvent de komende twee jaar in de verdere kwaliteitsverbetering van de behandelingen voor kinderen en gezinnen.

*Ruud Stevens, bestuurder  
Mei 2018*

## 1. Juvent, Zeeuwse jeugdzorgspecialist

Juvent biedt specialistische behandeling aan kinderen, jongeren en hun ouders bij complexe en meervoudige problemen in opvoeding, gedrag of ontwikkeling. Ook wanneer dit gepaard gaat met een licht verstandelijke beperking of psychiatrische problematiek. Als een lichte aanpak of ondersteuning niet (meer) werkt, zet Juvent specialistische behandeling in die aansluit bij de mogelijkheden van kind en gezin. Met de juiste ondersteuning is elk individu en elk gezin in staat te veranderen. Uiteindelijk ondersteunt de behandeling kinderen om zoveel mogelijk op eigen kracht en vanuit individuele mogelijkheden op te groeien tot zelfstandige volwassenen. Juvent werkt vasthoudend, verbindend en met lef om kwetsbare gezinnen te helpen. Daarvoor betreft Juvent het totale gezinssysteem bij de behandeling en worden ketenpartners waar nodig in stelling gebracht.

Behandeling vindt voornamelijk plaats in het kader van de Jeugdwet. Voor 18-plussers wordt ook in het kader van de Wet langdurige zorg en de Wet maatschappelijke opvang behandeling geboden.

## 2. Juvent in cijfers

Capaciteit	Verslagjaar 2017	Verslagjaar 2016
Aantal plaatsen ambulante	520	520
Aantal plaatsen dagbehandeling		
- Doelgroep 0-6 jaar	54	54
- Doelgroep 6-12 jaar	108	108
- Doelgroep 12-18 jaar	24	24
Aantal plaatsen residentieel		
- Regulier	94	98
- Crisis	10	10
- Gezinshuizen	32	23
- behandelgezinnen	16	13
Aantal plaatsen pleegzorg	500	500
Aantal plaatsen foyers	33	33

Productie Jeugdwet	Eenheden	Verslagjaar 2017	Verslagjaar 2016
Ambulante hulp	Uren	43.545	33.658
MST	Trajecten	59	47
Dagbehandeling+OZA	Dagdelen	23.818	24.051
Dagbehandeling	Aantal dbc's	57	52
Pleegzorg	Dagen	175.570	169.031
Verblijf (ex Amares)	Dagen	42.591	43.527
MFC (Amares)	Dagen	0	2.467

Productie WLZ	Eenheden	Verslagjaar 2017	Verslagjaar 2016
Intramuraal	Dagen	1.109	1.596
VPT	Dagen	0	289
Extramuraal	Uren	11	112
Dagactiviteiten	Dagdelen	0	77

Productie WMO	Eenheden	Verslagjaar 2017	Verslagjaar 2016
Extramuraal	Uren	1.184	-

<b>Productie totaal</b>	<b>Eenheden</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>	<b>Verslagjaar 2016</b>
Ambulante hulp	Uren	44.740	33.770
MST	Trajecten	59	47
Dagbehandeling+OZA	Dagdelen	23.818	24.128
Dagbehandeling	Aantal dbc's	57	52
Pleegzorg	Dagen	175.570	169.031
Verblijf/intramuraal	Dagen	43.700	45.168
MFC (Amares)	Dagen	0	2.467
VPT	Dagen	0	289
<b>Totaal</b>		<b>287.944</b>	<b>270.866</b>

<b>Personeel</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>	<b>Verslagjaar 2016</b>
Aantal personeelsleden in loondienst op 31-12 incl. zwangeren en stagiaires, waarvan in:	347	324
- zorgverlenende functies	272	
- ondersteunende functies	75	
Aantal FTE in loondienst op 31-12 incl. zwangeren en stagiaires, waarvan in:	253	237
- zorgverlenende functies	198	176
- ondersteunende functies	55	61

<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>	<b>Verslagjaar 2016</b>
Totaal bedrijfsopbrengsten in euro's	26.632.222	27.366.323
<i>waarvan wettelijk budget aanvaardbare kosten</i>	388.396	645.458
<i>waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	26.243.826	26.720.865

### **3. Bestuur en toezicht**

#### **3.1. Governancecode Zorg**

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg en het realiseren van de maatschappelijke doelstelling. Voor de verdeling en afstemming van de taken en verantwoordelijkheden van de bestuurder en toezichthouders hanteert Juvent de principes van de Governancecode Zorg.

#### **3.2. Raad van toezicht**

De raad van toezicht is werkgever en klankbord voor de raad van bestuur en houdt tevens toezicht op het bestuur en de realisatie van het beleid. De voorzitter en leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk en op geen enkele ander wijze verbonden aan Juvent. Drie leden hebben zitting op voordracht van een van de medezeggenschapsraden voor medewerkers, cliënten en pleegouders, maar zonder last en ruggespraak en zonder diens deelbelang te laten prevaleren. Qua deskundigheid en maatschappelijke achtergrond vormen de leden een goede afspiegeling van de externe omgeving. De volgende kennisgebieden zijn vertegenwoordigd: openbaar bestuur, onderwijs, zorg, consultancy, financiën, personeel en organisatie. Daarmee kan de raad naast de toezichthoudende taak ook zijn rol als klankbord voor de bestuurder vervullen. Nevenfuncties worden slechts in overleg met de raad van toezicht aanvaard en mogen niet strijdig zijn met de doelstellingen van Juvent, noch mag er sprake zijn van belangenverstrengeling.

De leden krijgen een vaste vergoeding op jaarbasis en kunnen gemaakte kosten declareren. De vergoeding past binnen de Wet normering topinkomens. De zittingstermijn voor de raad

van toezicht bedraagt 4 jaar. Leden zijn 1 maal herbenoembaar. In 2017 namen 3 leden afscheid omdat de reguliere zittingstermijn was verlopen. Gezien de krimp van de organisatie in de voorbije jaren besloot de raad van toezicht zijn omvang terug te brengen naar 5 leden. Via een openbare procedure is een nieuw lid benoemd. De nieuwe samenstelling is voor de raad van toezicht aanleiding om zijn visie, werkwijze en onderlinge taakverdeling in 2018 te herijken.

In 2017 kwam de raad 6 keer bijeen in aanwezigheid van de raad van bestuur. Bij de goedkeuring van de jaarverantwoording was ook de externe accountant aanwezig. Naast de reguliere onderwerpen als bestuursrapportage, kaderbrief, jaarplan, begroting, jaarverantwoording en managementrapportages, werden de volgende thema's geagendeerd:

- meerjarenbeleid 2017-2019
- beëindiging samenwerking Emergis in MFC Amares
- actualisering klokkenluidersregeling
- vacature raad van toezicht
- beloning raad van toezicht
- visie toezichthoudende rol
- evaluatie raad van bestuur
- aanpassing reglement raad van bestuur
- vennootschapsbelasting
- systemisch werken (studiemiddag)

De raad van toezicht kent 3 commissies die vergaderen in aanwezigheid van de bestuurder. De auditcommissie adviseert over de interne beheersing, financiële verslaggeving en naleving van regelgeving. De accountant kan bij deze commissie aansluiten. De remuneratiecommissie bereidde in 2017 de vacature voor het nieuwe raadslid voor, alsook de evaluatie van de raad van bestuur en de beloning, taakverdeling en toezichtvisie van de raad van toezicht. De commissie kwaliteit, zorg en veiligheid boog zich over de directiebeoordeling en audit- en inspectieverslagen.

Met de ondernemingsraad is 2 keer overleg gevoerd overeenkomstig artikel 24 van de wet op de ondernemingsraden. Daarin stond naast de algemene ontwikkelingen in en om Juvent ook de duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de agenda. Met de cliëntenraad is 1 keer overleg geweest. Met de pleegouderraad is geen overleg geweest.

### **3.3. Raad van bestuur**

Juvent heeft een eenhoofdige raad van bestuur. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de realisatie van strategie, beleid, doelstellingen en daaruit voortvloeiende resultaten. Hij legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. Alle bevoegdheden die niet statutair bij de raad van toezicht liggen, berusten bij het bestuur. In het managementstatuut is de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen toezicht, bestuur, management en ondersteunende diensten vastgelegd. De kosten van de bestuurder maken onderdeel uit van de overhead. De totale overheadkosten worden volgens een vastgestelde verdeelsleutel administratief toegerekend aan de verschillende subsidienten. De bezoldiging van de raad van bestuur is geregeld volgens de uitgangspunten van de Governancecode Zorg en past binnen de Wet normering topinkomens. Nevenfuncties worden slechts in overleg met de raad van toezicht aanvaard en mogen niet strijdig zijn met de doelstellingen van Juvent, noch mag er sprake zijn van belangenverstremeling.

### **3.4. Medezeggenschap**

In beleidsontwikkeling en bij besluitvorming betreft Juvent tijdig de interne en externe belanghebbenden. Met cliënten, pleegouders en medewerkers is de afstemming wettelijk geregeld in medezeggenschapsraden. Met externe betrokkenen als ketenpartners en financiers stemt Juvent gevraagd en ongevraagd ontwikkelingen en knelpunten af in regulier en ad hoc overleg.

### **3.4.1. Cliëntenraad**

Juvent heeft een cliëntenraad die werkt conform een reglement. De leden ontvangen een onkostenvergoeding. In 2017 heeft een ledenwisseling plaatsgevonden. Naast ouders zitten ook personen in de raad die vanuit hun werkervaring kennis en ervaring hebben met jeugdhulp. Hiervoor is gekozen omdat het in de praktijk moeilijk bleek om ouders of jongeren aan de raad te binden. Een van de leden is pleegouder en zij zal vanaf 2018 tevens een liaisonrol vervullen richting pleegouders die wel betrokken willen zijn bij pleegzorgbeleid, maar niet vanuit een vaste rol in een medezeggenschapsraad.

De cliëntenraad vergadert circa 10 keer per jaar. De bestuurder sluit met regelmaat bij de vergadering aan om actuele ontwikkelingen te bespreken. Ook het jaarplan en de jaarverantwoording zijn vaste bespreekpunten. De raad bracht advies uit over:

- meerjarenbeleid 2017-2019
- benoeming voorzitter onafhankelijke klachtencommissie cliënten en pleegouders
- aanpassing klachtenregeling cliënten en pleegouders
- voordracht lid raad van toezicht

In geval van meningsverschillen tussen bestuurder en cliëntenraad kan een beroep worden gedaan op de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV).

### **3.4.2. Pleegouderraad**

De pleegouderraad heeft eind 2017 na intensief overleg met de bestuurder besloten zichzelf op te heffen. De drie leden hadden andere verwachtingen van hun rol en de invloed van medezeggenschap dan Juvent. Omdat het al jaren lastig is om pleegouders voor langere tijd aan de medezeggenschapsraad te binden, wordt een nieuwe vorm ontwikkeld. De pleegouder die is toegetreden tot de cliëntenraad gaat een liaisonrol vervullen naar pleegouders die hebben aangegeven wel mee te willen denken over pleegzorgbeleid, maar niet in een raad. In 2018 moet de nieuwe werkwijze vorm krijgen.

### **3.4.3. Ondernemingsraad**

De ondernemingsraad telt negen zetels conform de Wet op de ondernemingsraden. Maandelijks is er formeel en informeel overleg met de raad van bestuur. In 2017 is 2 keer overlegd met de raad van toezicht overeenkomstig artikel 24 van de Wet op de ondernemingsraden. Jaarlijkse onderwerpen zijn kaderbrief, begroting, jaarplan, jaarverantwoording en managementrapportages. Daarnaast informeert de bestuurder de raad over actuele ontwikkelingen in en om Juvent. De ondernemingsraad is nauw betrokken bij de beleidsontwikkeling om de werkdruk te verminderen en het werkplezier te verhogen. Advies en instemming zijn gevraagd en ontvangen over onderstaande besluiten.

#### *Advies*

- meerjarenbeleid 2017-2019
- voordracht lid raad van toezicht
- formatievermindering personeelsservice
- uitbreiding managementformatie
- beleid arbeidsovereenkomsten onbepaalde tijd

#### *Instemming*

- actualisering klokkenluidersregeling
- keuze nieuwe bedrijfsarts
- benoeming voorzitter onafhankelijke klachtencommissie cliënten en pleegouders
- klachtenregeling cliënten en pleegouders
- protocol e-mail en internet
- vergoeding psychologische ondersteuning medewerkers
- verzuimbeleid
- bedrijfshulpverleningsplan

#### **4. Specialistische behandeling**

In 2017 heeft Juvent de focus terug gelegd bij de basis van haar bestaan: specialistische behandeling. De afgelopen jaren kenmerkten zich door reorganisaties, financiële onzekerheid en administratieve veranderingen. De borging en ontwikkeling van het behandelaanbod raakte hierdoor begrijpelijkerwijs, maar ten onrechte naar de achtergrond. Door de meerjarenafspraken met gemeenten is de continuïteit en stabiliteit van Juvent zodanig hersteld dat de aandacht weer op de zorgontwikkeling en de behandelkwaliteit kan worden gericht.

De expertise van Juvent ligt bij hoogwaardige specialistische jeugdzorg voor kinderen, jongeren en gezinnen met complexe problematiek. Dat blijkt ook uit de hulpvragen die Juvent krijgt. Om die expertise op peil te houden investeert Juvent in de verdere ontwikkeling van het behandelaanbod en de opleiding van hulpverleners. Dit weerspiegelt zich in de speerpunten van de meerjarenfocus 2017-2019:

1. kennisoverdracht, preventie en aansluiten bij het netwerk van zorgpartners
2. systemisch werken als uitgangspunt voor onze behandelingen
3. ontwikkeling van gezinsvervangende situaties wanneer thuis blijven niet mogelijk is
4. investeren in expertise en scholing van medewerkers

##### Intensiveren ketensamenwerking

Door expertise te delen met onderwijs, kinderopvang en verwijzers draagt Juvent bij aan het voorkomen dat kinderen (zwaardere) zorg nodig hebben. Dat is nodig omdat de afgelopen jaren Juvent steeds vaker wordt geconfronteerd met kinderen en jongeren die een te lang traject door 'jeugdzorgland' hebben afgelegd. Met de beste bedoelingen word vaak te lang in lichte oplossingen gedacht terwijl zwaardere zorg nodig was en mogelijk erger had kunnen voorkomen. Gespecialiseerde behandeling moet op het juiste moment in een behandeltraject worden in gezet en niet als laatste redmiddel worden gebruikt.

Samenwerking met ketenpartners in de verschillende sociale domeinen is voor Juvent vanzelfsprekend. De leefwereld van een kind is breder dan alleen jeugdhulp. Vaak spelen bij complexe problematiek ook onderwijs, werk, wonen en schulden een rol. Het is dan ook noodzakelijk om over de financiële en beleidsgrenzen van de verschillende domeinen te werken om zo samen een breder palet aan ondersteuning en specialistische behandeling in Zeeland te realiseren.

Voor jongeren die uit het regulier onderwijs (dreigen te) vallen biedt Juvent met het speciaal onderwijs al vele jaren arrangementen die hen terug naar school of werk brengen. Met Jutzt en Respont wordt hard gewerkt om specialistische (besloten) behandeling voor Zeeland te behouden. Van recenter datum is de actieve rol bij de ontwikkeling van integrale kindcentra-plus met kinderopvang en speciaal onderwijs en de samenwerking met Emergis om de jeugd-ggz te ambulantisieren.

Ook voor de zorg aan 18-plus jongeren werkt Juvent intensief samen met partners in andere domeinen. Sinds de transitie zijn deze jongeren veelal aangewezen op de Wet maatschappelijke opvang. In de praktijk maakt Juvent voor vrijwel elke jongere maatwerkafspraken met de verantwoordelijke gemeente, omdat het onmogelijk is om binnen het WMO-kader voldoende passende zorg te bieden. De jongeren, vaak met een licht verstandelijke beperking, die een beroep op deze zorg doen hebben in de regel meer begeleiding nodig dan via de WMO kan worden bekostigd. Juvent voegt daarom het kader van het Beschermd Wonen toe aan dit palet omdat hiermee de hulpvraag van deze jongeren wel beter kan worden beantwoord. In de samenwerking met partners Arduin en Tragel wordt daarom ook de noodzakelijke afstemming gezocht met gemeenten, onderwijs en werkvoorzieningen.

##### Systemisch werken

Systemisch werken is het uitgangspunt bij elke behandeling van Juvent. Het gezinssysteem wordt altijd bij de behandeling betrokken of er nu sprake is van thuishulp, dagbehandeling,

pleegzorg of residentiele behandeling. De Zeeuwse gemeenten investeren in de doorontwikkeling van systemisch werken in residentiele behandeling, zodat deze werkwijze kan worden geïntensiveerd. Het doel van systemisch werken is effectievere behandeling en – op termijn – kortere behandelduur. In 2017 kreeg Juvent het groene licht voor de intensivering van systemisch werken waarvan de resultaten de komende jaren nauwgezet worden gevolgd.

Bij systemisch werken hoort ook dat zorg bij voorkeur zo dichtbij de leefomgeving van kinderen plaatsvindt. In Zeeland geeft dit altijd een natuurlijke spanning tussen vraag en capaciteit. Vanwege de beperkte schaalgrootte is het moeilijk specialistische behandeling lokaal of regionaal te spreiden. Hoe specialistischer de zorg, hoe meer geconcentreerd deze moet worden geboden. Een aantal locaties voor dagbehandeling en buitenschoolse opvang kan door het geringe aantal cliënten het hoofd niet boven water houden.

#### Opgroeien in gezinsverband

Behandeling thuis verdient de voorkeur, maar soms kan behandeling beter worden geboden in een groep. Tijdig op- en afschalen van zorg met als doel een kind bij voorkeur (weer) in het eigen gezin te laten opgroeien blijft het streven. Als thuis wonen (tijdelijk) niet mogelijk is, heeft een vervangende gezinsvorm zoals een pleeggezin, behandelgezin of gezinshuis de voorkeur. Juvent heeft hiervoor 500 pleeggezinnen en 16 behandelgezinnen. Het aantal gezinshuisplaatsen is afgelopen jaar verder uitgebreid van 23 naar 32. Ook wanneer een kind niet meer thuis woont, blijft het gezinssysteem zoveel als mogelijk bij de behandeling en het opgroeien betrokken. Dat vraagt inzet van hulpverleners en goede ondersteuning van pleeg- en gezinshuisouders. Gezinshuisouders zijn nauw betrokken bij de ontwikkeling van het systemisch werken. De werkwijze Safer Caring moet met name de pleegouders toerusten om voortijdige beëindiging van plaatsingen (breakdown) te voorkomen. Ook Safer Caring wordt met financiële ondersteuning van de Zeeuwse gemeenten verder ontwikkeld.

## **5. Kwaliteitsbeleid**

#### Kwaliteitsmanagementsysteem

Kinderen, jongeren, ouders, ketenpartners en financiers mogen Juvent houden aan de belofte dat zij zorgen voor een effectief en transparant behandeltraject en een veilige zorg- en werkomgeving. Om dit waar te kunnen maken, is methodisch en planmatig werken volgens geldende professionele richtlijnen een vereiste. Juvent werkt continu aan het verbeteren van haar werk door vooraf risico's in te schatten, planmatig te werken, regelmatig de uitvoering te toetsen, te leren van klachten en fouten en verantwoording af te leggen over bereikte resultaten. Dit geldt voor onze hulpverlening en voor onze bedrijfsvoering. Juvent was sinds 2007 HKZ gecertificeerd. In 2017 is besloten over te stappen op NEN-en-ISO 9001:2015. Dit kwaliteitsmanagementsysteem sluit beter aan bij de visie van Juvent waar certificering en kwaliteitsnormen niet het doel zijn, maar het middel om zichtbaar te maken en te verantwoorden hoe Juvent bijdraagt aan de verbetering van de situatie van kinderen en gezinnen met problemen bij het opgroeien. Bij de overstap naar NEN is ook gekozen voor een nieuw certificeringsbureau, Certificatie in de Zorg.

Uit in- en externe onderzoeken en periodieke managementrapportages blijkt dat de registratie en verantwoording van de geleverde zorg in de cliëntdossiers om verbetering vraagt. Het gaat dan niet alleen om het vastleggen van geleverde zorg. Ook voor aantoonbaar methodisch werken conform professionele richtlijnen en kwaliteitskaders blijkt meer structurele aandacht nodig. Dit vraagt om een goede borging van werkwijzen in zowel de hulpverlening als in de ondersteunende processen. Een tijdige en volledige registratie van geleverde zorg is de basis voor een goede verantwoording naar onze cliënten en ketenpartners. Het op orde brengen van die basis is een speerpunt in de organisatie.

De effecten van behandeling worden gemeten met de landelijk vastgestelde outcome-indicatoren uitval, doelrealisatie en tevredenheid. Uitval wordt systematisch geregistreerd. De meeste zorg wordt volgens plan (75%) of in overeenstemming (14%) afgesloten. Voortijdige stopzetting van zorg kent de volgende redenen: eenzijdige beëindiging door de cliënt (6%), door Juvent (2%) of als gevolg van externe omstandigheden (3%). Cliënttevredenheid wordt nog niet systematisch gemeten, maar wordt vanaf 2018 opnieuw geïmplementeerd. Uit de resultaten blijkt dat jongeren en ouders het meest tevreden zijn over het maatwerk, de zorgkwaliteit en de betrouwbaarheid en betrokkenheid van de hulpverlener. Minder tevreden is men over de vele personeelwisselingen als gevolg van de verschillende reorganisaties. Het systematisch meten van doelrealisatie is in 2017 gestart. In overleg met de Zeeuwse gemeenten wordt deze indicator in 2018 verder ontwikkeld.

Kinderen, ouders, pleegouders, medewerkers en ketenpartners mogen rekenen op een veilige zorg- en werkomgeving: iedereen moet zich veilig voelen en ervan op aan kunnen dat persoonlijke gegevens bij Juvent goed beschermd zijn. De panden van Juvent voldoen aan technische veiligheidseisen en elk pand heeft een bedrijfshulpverleningsteam. Het systematisch en methodisch behandelen volgens professionele richtlijnen borgt dat op basis van actuele risicoinschattingen preventieve maatregelen worden genomen om ieders veiligheid te garanderen. In 2017 is een traject gestart om de informatiebeveiliging door te lichten en te verbeteren, rekening houdend met de nieuwe privacywetgeving. Het gaat dan niet alleen om de technische systemen maar ook om de handelwijze van medewerkers bij het bewaren en delen van gegevens.

#### Leren van klachten en incidenten

Hulpverlening is mensenwerk. Ondanks de inzet van gekwalificeerde krachten, het systematisch inschatten van risico's en veiligheidsmaatregelen gaat er weleens iets mis. Fouten, klachten en incidenten worden zo snel mogelijk opgelost en vervolgens gebruikt om van te leren zodat herhaling wordt voorkomen. Medewerkers moeten zich veilig voelen om incidenten en fouten te melden, omdat het ook de kans biedt het werk te verbeteren. Praten over risico's, fouten en hoe deze aan te pakken draagt bij aan betere hulp en een veilige plek.

Incidenten worden systematisch door medewerkers gemeld en intern opgevolgd om verbetermaatregelen te kunnen nemen. Het totaal aantal meldingen is stabiel gebleven (2017: 305; 2016: 319). Dat geldt ook voor de aard van de meldingen. Nog steeds betreft de helft van de meldingen agressie (2017: 156 2016: 168). Maatregelen om agressie beter te beteugelen hebben niet het beoogde effect gehad. Ook het aantal meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag verandert nauwelijks (2017: 9 2016: 10). Systematische aandacht voor seksuele opvoeding, actuele risicoinschattingen en preventieve maatregelen blijven dan ook noodzakelijk. Het aantal gemelde suïcidepogingen is gestegen (2017: 15; 2016 5). Een deel van de verklaring ligt waarschijnlijk in de toename van cliënten met (ernstiger) bijkomende psychiatrische problematiek. Reden voor Juvent om medewerkers hierin beter toe te rusten middels trainingen en consultatie.

Juvent heeft in 2016 5 calamiteiten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2015: 1). Het betrof 3 meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag tussen jongeren die verbleven in een behandelgroep of gezinshuis, 1 melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag van een pleegouder richting een cliënt en 1 melding van mishandeling in een pleeggezin. Alle meldingen zijn door een onafhankelijke interne commissie onderzocht. Daarbij ging het niet om de schuldvraag, maar om het achterhalen wat er was gebeurd en hoe dit had kunnen gebeuren. De onderzoeken gaven goede aanknopingspunten ter verbetering van de warme zorgoverdracht in de keten, het systematisch vastleggen en nakomen van afspraken met cliënten en hulpverleners, het aantoonbaar en methodisch werken volgens professionele richtlijnen en het multidisciplinair bespreken van complexe zaken. Hierop heeft Juvent maatregelen genomen om de



dossiervorming en het methodisch werken te verbeteren, afspraken gemaakt over warme zorgoverdracht en de ondersteuning voor medewerkers bij complexe casussen uitgebreid. Naar aanleiding van de resultaten van het intern onderzoek naar de melding van seksueel grensoverschrijdend gedrag door een pleegouder deed de Inspectie onderzoek bij Juvent over de uitvoering van netwerkpleegzorg. Dit onderzoek bevestigde de noodzaak van de hierboven genoemde maatregelen.

De onafhankelijke klachtencommissie bestaat uit 3 leden die niet werkzaam zijn voor Juvent. In 2016 vond een wisseling plaats van de voorzitter. De commissie ontving 9 klachten van ouders (2016: 5). Daarvan werden 6 klachten in behandeling genomen. In 2 gevallen werd de klacht deels gegrond beoordeeld waar het ging om de procedure waarop de onvrede intern was opgepakt en de informatie over het behandeltraject. Ongegrond beoordeelde klachten betroffen partijdigheid van hulpverleners, niet serieus genomen worden, onvoldoende dossiervorming en een niet passende behandelplek.

De klachtenprocedure is aangepast. Vanaf 2018 wordt bemiddeling systematischer ingezet om onvrede eerder en laagdrempeliger op te lossen. Reden hiervoor is dat de formele klachtenprocedure door ouders en hulpverleners vaak als erg belastend wordt ervaren, wat zich uit in het niet (tijdig) beschikbaar zijn voor hoorzittingen en overmatige stress. Klachtenprocedures duren daardoor ongewenst lang of klachten kunnen niet worden behandeld omdat de klager op de zitting verschijnt. Door eerder in gesprek te gaan over ongenoegens kunnen deze eerder naar beider tevredenheid worden opgelost. Cliënten en pleegouders behouden overigens altijd het recht om hun klacht direct door de klachtencommissie te laten behandelen.

## **6. Personeelsbeleid**

### Gekwalificeerd personeel

Specialistische behandeling vergt hoog gekwalificeerd personeel in hulpverlenende en ondersteunende functies. Alle medewerkers zijn deskundig en adequaat opgeleid. In het kader van de professionalisering van de jeugdzorg zijn alle daarvoor in aanmerking gekomen medewerkers geregistreerd. Via de Juvent Academie volgen hulpverleners scholing om hun expertise op peil te houden. Een aantal Juvent-opleidingen is Cedeo-gecertificeerd en telt mee voor de herregistratie van medewerkers.

Met het oog op de toekomst begeleidt Juvent jaarlijks circa 70 stagiaires in hulpverlenende en ondersteunende functies. Op die manier houden praktijk en onderwijs elkaar actueel. De krimp op de arbeidsmarkt in de zorg, zeker voor hoog gekwalificeerd en ervaren personeel, wordt steeds meer voelbaar voor Juvent. Zeker voor functies die meer expertise vergen, is het lastig om passende kandidaten te vinden waardoor kritische processen in de knel komen. Juvent participeert daarom actief in de regionale plannen om de arbeidsmarkt in de zorg in Zeeland te verbeteren.

### Werkdruk en verzuim

Medewerkers van Juvent ervaren, ongeacht hun functie, een grote werkdruk. Dat bleek ook uit het eind 2016 gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek. De reorganisaties van de afgelopen jaren, het nog steeds veranderlijke werkveld en de forse en complexe zorgvraag vergen veel uithoudingsvermogen en flexibiliteit van medewerkers. De verwachting is dat de externe druk de komende jaren niet zal afnemen. Doordat Juvent financieel voldoende veerkracht heeft, is het wel mogelijk intern knelpunten aan te pakken. Zo is de caseload van hulpverleners verlaagd en kon de ondersteuning bij complexe zaken worden uitgebreid. De verdeling van taken binnen zelforganisatie wordt tegen het licht gehouden zodat taken bij de juiste functionaris worden belegd. Het terugdringen van administratieve druk is intern een continu aandachtspunt: hoe kunnen we de registratie zodanig verminderen en vereenvoudigen zonder dat de verantwoording naar cliënten, partners en financiers in het gedrang komt. Administratieve lastenverlichting blijft ook onderwerp van gesprek met

gemeenten en zorgkantoor. De digitale standaarduitwisseling die per 2018 met de gemeenten gerealiseerd moet zijn, zal hier zeker op organisatorisch niveau aan bijdragen. Om kinderen en gezinnen optimaal te kunnen blijven ondersteunen zijn vitale en duurzaam inzetbare medewerkers noodzakelijk. Hiervoor is afgelopen jaar het programma Jufit ontwikkeld met maatregelen en voorzieningen om verzuim te voorkomen en te verminderen. De noodzaak blijkt uit het sterk gestegen verzuim (2017: 8,17%; 2016: 4,3%). Dit lijkt het effect van de stabielere situatie waarin Juvent verkeert na een aantal tropenjaren. Om medewerkers weer zo snel mogelijk aan het werk te krijgen zijn extra maatregelen in begeleiding terug naar werken voorzien.

## 7. Financieel beleid

Het financieel beleid van Juvent kenmerkt zich door de volgende uitgangspunten:

- Begrotingen van bedrijfsonderdelen dienen te passen binnen structureel beschikbare middelen.
- Het voorzichtigheidsprincipe wordt gehanteerd. Dit betekent dat in de toekomst voorziene lasten en/of verliezen die voortvloeien uit beslissingen of gebeurtenissen uit het boekjaar, zoveel mogelijk ten laste van de exploitatie worden gebracht. Voorziene baten en/of winsten worden pas ten gunste van de exploitatie genomen in het jaar waarin deze daadwerkelijk worden gerealiseerd.
- Het kengetal solvabiliteit (= eigen vermogen/totaal vermogen x100%) wordt gehanteerd voor de beoordeling van de financiële positie, omdat de BNG voor deze solvabiliteit een norm stelt van 25%.

Juvent heeft in de jaren voorafgaand aan de transitie een gedegen eigen vermogen opgebouwd en een aantal voorzieningen gevormd om voorbereid te zijn op de aangekondigde bezuinigingen vanaf 2015 tot en met 2017. De jaren 2015 en 2016 zijn afgesloten met respectievelijke resultaten van +/- € 0,6 miljoen en +/- € 0,9 miljoen. Het resultaat 2016 was veel positiever dan verwacht, met name door het meevallen van de kosten van de reorganisaties ten behoeve van de krimp van de organisatie en het realiseren van incidentele opbrengsten door (o.a.) de verkoop van panden.

Over 2017 is een nog positiever resultaat gerealiseerd van ruim +/- € 1,7 miljoen, wederom in belangrijke mate veroorzaakt door het vrijvallen van resterende voorzieningen voor de kosten van reorganisaties en krimp en door incidentele opbrengsten.

Tegelijk heeft Juvent de laatste tijd steeds meer te kampen met de gevolgen van de transitie, de daarop volgende bezuinigingen en reorganisaties en de toegenomen werkdruk.

Omdat door het forse resultaat de vermogenspositie van Juvent sterk is geworden, is besloten een bedrag van € 1 miljoen te reserveren en de komende 2 jaar te investeren in een kwaliteitsimpuls voor zowel de zorg als de organisatie. Dit bedrag is daarom onder deze noemer in een bestemmingsreserve ondergebracht.

Voor een beoordeling van de financiële positie van Juvent is in het volgende overzicht een aantal kengetallen weergegeven en vergeleken met de waardes ultimo 2015.

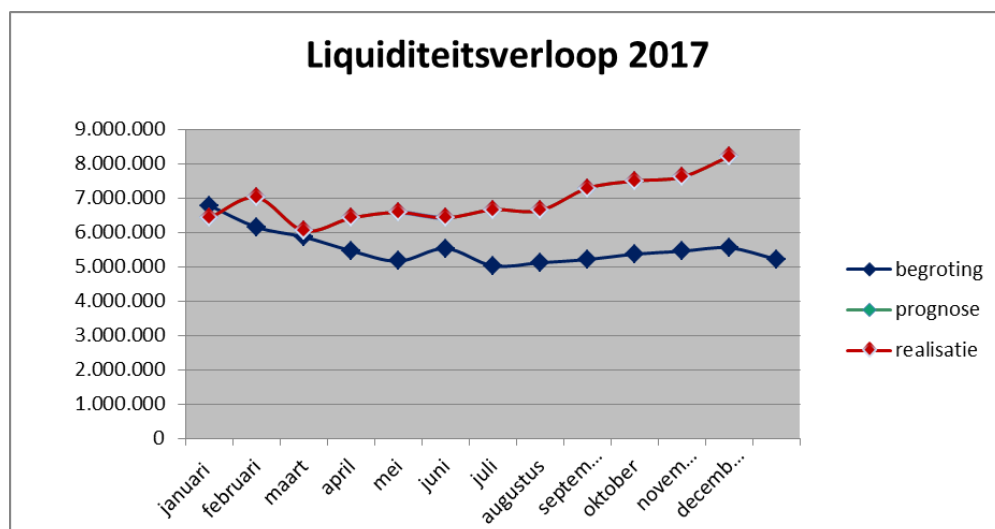
<b>Kengetallen</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>31-12-2017</b>
Solvabiliteit*	20,2%	27,5%
Solvabiliteit**	36,1%	47,8%
Liquiditeit:		
- Current ratio***	1,6	2,3
- Netto werkkapitaal****	€ 3.653.000	€ 5.608.000

\* solvabiliteit = eigen vermogen/ omzet x 100%.

\*\*solvabiliteit = eigen vermogen/ totaal vermogen x 100%

\*\* current ratio = vlottende activa/vlottende passiva. Dit kengetal zegt iets over de mate waarin de organisatie aan haar korte termijn betalingsverplichtingen kan voldoen  
 \*\*\* netto werkkapitaal = vlottende activa – kort vreemd vermogen. Een positieve waarde van het netto werkkapitaal betekent dat er meer eigen vermogen en lang vreemd vermogen is aangetrokken dan dat er in de vaste activa is geïnvesteerd.

Onderstaand wordt in een grafiek weergegeven hoe de liquiditeit zich ontwikkeld heeft ten opzichte van de begroting en wat dat voor gevolgen heeft voor de stand ultimo 2017. De liquiditeit is gedurende het jaar 2017 gestaag toegenomen. Juvent heeft vanaf januari voorschotten ontvangen op basis van het werkelijke omzet.



### Financiële realisatie ten opzichte van begroting

	Begroting 2017	Exploitatie 2017	Vershil
Opbrengsten productie	23.798.065	24.695.095	897.030
Opbrengsten productie BPP	600.000	573.366	-26.634
Opbrengsten Nza/kapitaallasten	50.000	53.371	3.371
Subsidies	342.720	426.472	83.752
Overige opbrengsten	247.914	432.256	184.342
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>25.038.699</b>	<b>26.180.560</b>	<b>1.141.861</b>
Personele kosten	-17.363.820	-17.731.143	-367.323
Huisvestingskosten	-1.218.141	-1.212.045	6.096
Clientgebonden kosten	-3.987.627	-4.097.136	-109.509
Overige kosten	-1.646.278	-963.300	682.978
Afschrijvingslasten	-549.627	-558.035	-8.408
Financiële baten en lasten	-141.000	-142.396	-1.396
<b>Totaal kosten</b>	<b>-24.906.493</b>	<b>-24.704.055</b>	<b>202.438</b>
<b>Saldo reguliere bedrijfsv.</b>	<b>132.206</b>	<b>1.476.505</b>	<b>1.344.299</b>
Incidenteel plus/min	200.000	299.798	99.798
<b>Saldo totale bedrijfsv.</b>	<b>332.206</b>	<b>1.776.303</b>	<b>1.444.097</b>

Het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering over 2017 is € 1.477.000 en daarmee ruim € 1,3 miljoen hoger dan begroot. De (grootste) verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn als volgt te verklaren:

- De opbrengsten uit productie zijn bijna € 9 ton hoger dan begroot. Dit wordt deels veroorzaakt door een hogere productie dan verwacht, met name door 1 op 1 begeleiding van een cliënt met zeer complexe problematiek ad € 250.000. Daarnaast is in 2017 een verhoging van het pleegzorgtarief doorgevoerd met terugwerkende kracht over heel 2017, wat heeft geleid tot ca. € 4 ton hogere inkomsten dan waarmee in de begroting rekening was gehouden. En tenslotte heeft de uitfasering van het hogere tarief 2016 voor residentiële zorg in 2017 nog tot ruim € 3 ton hogere opbrengsten geleid dan in de begroting was meegenomen.
- De personele kosten zijn € 367.000 hoger dan begroot, met name door extra personele inzet voor de implementatie van het berichtenverkeer, verlaging van de caseload van pleegzorgbegeleiding en ter compensatie van het stijgende ziekteverzuim.
- Aan overige kosten is € 683.000 minder uitgegeven. Dit betreft met name het (nog) niet besteden van vrijgemaakt budget voor de transformatie en er zijn geen uitgaven gedaan ten laste van de post onvoorzien.

Het resultaat van incidentele posten is € 300.000, waarmee het totale resultaat over 2017 uitkomt op € 1.776.000. De incidentele posten betreffen de volgende:

- Vrijval voorziening reorganisatie 2017 ad	+/+ € 201.000
- Vrijval voorziening ORT	+/+ € 81.000
- Vrijval voorziening afwikkeling Amares	+/+ € 51.000
- Vrijval voorziening dubieuze debiteuren	+/+ € 170.000
- Vrijval voorziening Zilveren Kruis ivm DBC's 2013/2014	+/+ € 93.000
- Afrekening WLZ en subsidie kapitaallasten 2016	+/+ € 145.000
- Boekwinst verkoop pand Voorstraat	+/+ € 211.000
- Aanpassing berekening voorziening vakantiedagen	-/- € 118.000
- Voorziening slaapdiensten	-/- € 150.000
- Afboeking boekwaarde Prins Bernhardstraat	<u>-/- € 384.000</u>
Totaal	+/+ € 300.000

## Prognose 2018

Voor 2018 is een begroting opgesteld met een saldo van ca. € 250.000. Op dit moment heeft Juvent te kampen met een hoog percentage langdurig zieken. Aangezien de werkdruk binnen de organisatie reeds (te) hoog is opgelopen, kan dit ziekteverzuim niet worden opgevangen met de huidige personele bezetting. De verwachting is dat dit een forse impact gaat hebben op de exploitatierekening 2018 en het jaar zal worden afgesloten met een negatief resultaat.

Daarnaast heeft Juvent van het resultaat over 2017 een bedrag van € 1 miljoen in een bestemmingsreserve ondergebracht met de bedoeling deze middelen te investeren in de organisatie ten behoeve van de versterking van de innovatieve kracht van de organisatie, zodat de kwaliteit en effectiviteit van de zorg worden geborgd. Aanwending van de bestemmingsreserve loopt via de exploitatierekening en zal daarmee eveneens van invloed zijn op het resultaat over 2018 en 2019.