

# **JAARVERSLAG**

**2018**

**Juvent**

## Voorwoord

Sinds de inwerkingtreding van de Jeugdwet (2015) zijn de gemeenten financieel en bestuurlijk verantwoordelijk voor het leveren van alle ondersteuning, hulp en zorg bij opgroeien en opvoeden. Daarmee kregen de gemeenten de regie en de opdracht om door meer en betere maatwerkoplossingen zowel besparingen als kwaliteitsverbetering in de jeugdzorg te verwezenlijken. Door intensivering van preventie en ambulante jeugdhulp zou complexere (en daardoor duurder) hulp kunnen worden voorkomen. Met de decentralisatie is een omslag gemaakt van een stelsel gebaseerd op een wettelijk recht op jeugdzorg met individuele aanspraken naar een stelsel op basis van een voorzieningsplicht waarbij de aard en omvang in beginsel door de gemeente worden bepaald.

Helaas is in 2018 uit diverse landelijke en regionale onderzoeken gebleken dat de beoogde doelstellingen (nog) niet zijn gehaald. De te vrijblijvende samenwerkingsafspraken belemmeren de noodzakelijk doorontwikkeling van de transformatie van de jeugdhulp. Dit zien wij ook in Zeeland. De intenties van alle betrokkenen zijn oprecht, maar de inrichting van het systeem en de onderlinge samenwerking is zo complex dat de voortgang stagneert. De verwachting is dat in de nieuwe inkoopperiode van de Zeeuwse gemeenten goede stappen worden gezet naar een meer geregisseerd systeem met bindende afspraken tussen ketenpartners die samen garant kunnen staan voor het leveren en ontwikkelen van goede, op elkaar afgestemde hulptrajecten. Dat kunnen ze doen door gebruik te maken van elkaars expertise en inzet in plaats van elkaar te beconcurreren op specifieke zorgonderdelen. De kinderen en gezinnen in Zeeland verdienen een passend en soepel verlopend zorgtraject.

Dankzij de landelijke digitale gegevensuitwisseling tussen gemeenten en zorginstellingen is een deel van de diversiteit in administratieve regels in 2018 verminderd. Een positieve ontwikkeling hoewel we nog steeds te maken hebben gemeentelijke verschillen in administratieve afhandeling. Juvent blijft zich dan ook inzetten op een verdere administratieve vereenvoudiging, in het bijzonder rondom de zorgopdrachten. Juvent wil hierin graag meedenken om de samenwerking tussen de gemeentelijke toegangen en zorgaanbieders te verbeteren.

Ondanks deze knelpunten Juvent sluit het jaar af met een positief resultaat dat voor een belangrijk deel veroorzaakt is door een forse omzetting bij dagbehandeling en onderwijszorgarrangementen in de tweede helft van het jaar. Een deel van dit resultaat investeert Juvent de komende twee jaar in de verdere kwaliteitsverbetering van de behandelingen voor kinderen en gezinnen.

Mei 2019  
Ruud Stevens  
Bestuurder

## 1. Juvent, Zeeuwse jeugzorgspecialist

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 en verbindend 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 begeleiding geboden.

## 2. Juvent in cijfers

<b>Capaciteit</b>	<b>Verslagjaar 2018</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>
Aantal plaatsen ambulante	520	520
Aantal plaatsen dagbehandeling		
- Doelgroep 0-6 jaar	70	54
- Doelgroep 6-12 jaar	108	108
- Doelgroep 12-18 jaar	32	24
Aantal plaatsen residentieel		
- Regulier	85	94
- Crisis	10	10
- Gezinshuizen	32	32
- behandelgezinnen	25	16
Aantal plaatsen pleegzorg	500	500
Aantal plaatsen foyers	33	33

<b>Productie Jeugdwet</b>	<b>Eenheden</b>	<b>Verslagjaar 2018</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>
Ambulante hulp	Uren	45.047	43.545
MST	Trajecten	66	59
Dagbehandeling+OZA	Dagdelen	35.833	23.818
Dagbehandeling	Aantal dbc's	0	57
Pleegzorg	Dagen	171.345	175.570
Verblijf	Dagen	47.500	42.591

<b>Productie WLZ</b>	<b>Eenheden</b>	<b>Verslagjaar 2018</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>
Intramuraal	Dagen	1.190	1.109
VPT	Dagen	0	0
Extramuraal/ambulante	Uren	341	11

<b>Productie WMO</b>	<b>Eenheden</b>	<b>Verslagjaar 2018</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>
Ambulant	Uren	1.296	1.184
Verblijf	Dagen	365	0

<b>Productie totaal</b>	<b>Eenheden</b>	<b>Verslagjaar 2018</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>
Ambulante hulp	Uren	46.684	44.740
MST	Trajecten	66	59
Dagbehandeling+OZA	Dagdelen	35.833	23.818
Dagbehandeling	Aantal dbc's	0	57
Pleegzorg	Dagen	171.345	175.570
Verblijf/intramuraal	Dagen	49.055	43.700
VPT	Dagen	0	0
<b>Totaal</b>		<b>302.983</b>	<b>287.944</b>

<b>Personeel</b>	<b>Verslagjaar 2018</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>
Aantal personeelsleden in loondienst op 31-12 incl. zwangeren en stagiaires, waarvan in:	395	347
- zorgverlenende functies	320	272
- ondersteunende functies	75	75
Aantal FTE in loondienst op 31-12 incl. zwangeren en stagiaires, waarvan in:	288	253
- zorgverlenende functies	234	198
- ondersteunende functies	54	55

<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>Verslagjaar 2018</b>	<b>Verslagjaar 2017</b>
Totaal bedrijfsopbrengsten in euro's	28.643.213	26.632.222
<i>waarvan wettelijk budget aanvaardbare kosten</i>	227.000	388.396
<i>waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	28.416.213	26.243.826

### **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. De raad bestaat uit vijf leden, waarvan er drie leden zitting hebben 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 vervult de raad naast de toezichthoudende taak ook zijn rol als klankbord voor de bestuurder. 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 voorzitter en 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 vier jaar. Leden zijn één maal

herbenoembaar. In 2018 is de toezichtvisie vastgesteld. Hierin stelt de raad de maatschappelijke doelstelling van Juvent en de principes van de governancecode als leidend en kaderstellend voor zijn handelen. In zijn scholingsplan heeft de raad de minimale scholingseisen voor de leden vastgelegd, alsook het uitgangspunt dat leden zich op de hoogte houden van actuele ontwikkelingen rondom toezichthouden en jeugdzorg door het volgen van passende scholing en door thematische vergaderingen van de raad of deelcommissies. In de jaarlijkse zelfevaluatie stond de raad stil bij de mogelijkheden om de verschillende rollen en expertises in de raad beter te benutten en zo via dialoog en op basis van consent te komen tot een goede afweging en besluitvorming.

In 2018 kwam de raad zes 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:

- sluiting behandelgroep De Kering
- begrotingswijziging 2018
- beloning raad van toezicht
- verbeteren methodisch werken conform professionele richtlijnen (basis op orde)
- verzuimbeleid n.a.v. het blijvend hoog ziekteverzuim personeel
- herijking zelforganisatie

De raad van toezicht kent drie 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 de toezichtvisie, het scholingsplan, de zelfevaluatie en beloning voor. In de commissie kwaliteit, zorg en veiligheid stonden het methodisch werken, het omgaan met complexe casussen en calamiteiten en het ziekteverzuim op de agenda.

Met de ondernemingsraad is één 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. Een tweede overleg met de ondernemingsraad over de ontwikkelingen in en om Juvent vond plaats in het kader van het formuleren van de klantbelofte van Juvent. Hierbij was ook het managementteam aanwezig. Met de cliënten- en pleegouderraad is één keer 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 belangenverstremming.

### **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, verwijzers en financiers stemt Juvent op eigen initiatief en op uitnodiging ontwikkelingen en knelpunten af in regulier en ad hoc overleg.

### **3.4.1. Cliënten- en pleegouderraad**

In 2018 werkte Juvent met een gecombineerde medezeggenschapsraad voor cliënten en pleegouders. De samenvoeging was ingegeven door het stoppen van de pleegouderraad in 2017 door het ontbreken van voldoende leden en vanwege een verschil van inzicht over de rol van de pleegouderraad. Door een pleegouder toe te voegen aan de cliëntenraad is getracht om de continuïteit van de medezeggenschap van cliënten en pleegouders overeenkomstig de Jeugdwet te borgen. Daarmee werd tegelijkertijd de kwetsbaarheid van de cliëntenraad verminderd. Ook voor die raad is het moeilijk om voldoende leden te binden. In de gecombineerde raad zaten ouders, pleegouders en personen die vanuit relevante werkervaring betrokkenheid hebben met de doelgroep van Juvent. Omdat in de praktijk de belangen van de cliënten en pleegouders te veel uiteen liepen, is besloten in 2019 weer met twee aparte raden te gaan werken.

De leden van de cliënten- en pleegouderraad ontvangen een onkostenvergoeding voor hun werkzaamheden. De raad vergaderde in 2018 tien keer. De cliëntenraad heeft besloten om het aantal vergaderingen in 2019 terug te brengen, omdat het aantal te bespreken onderwerpen dit toelaat en de belasting voor de leden te groot is. De bestuurder of een manager 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:

- sluiting behandelgroep De Kering
- algemene voorwaarden pleegzorg
- benoeming extra lid onafhankelijke klachtencommissie cliënten en pleegouders

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

### **3.4.2. Ondernemingsraad**

De ondernemingsraad telt negen zetels conform de Wet op de ondernemingsraden. In 2018 vond een ledenwisseling plaats: twee leden namen tussentijds afscheid en werden vervangen. Maandelijks is er formeel en informeel overleg met de raad van bestuur. In 2018 is twee keer overlegd met de raad van toezicht, waarvan één keer overeenkomstig artikel 24 van de Wet op de ondernemingsraden en één keer in aanwezigheid van het managementteam ter voorbereiding van de klantbelofte. Jaarlijkse bespreekpunten 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 rond het verminderen van werkdruk en bevorderen van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Belangrijke en terugkerende gespreksonderwerpen waren het terugdringen van het hoge ziekteverzuim en het verbeteren van methodisch werken (basis op orde). Advies en instemming zijn gevraagd en ontvangen over onderstaande besluiten.

#### *Advies*

- sluiting behandelgroep De Kering
- aanpassing slaapdienstregeling conform cao
- beleid focusgesprek (functioneringsgesprek)

#### *Instemming*

- beleid werkdruk & werkplezier
- benoeming extra lid onafhankelijke klachtencommissie cliënten en pleegouders
- beleid vitaliteit & duurzame inzetbaarheid

#### 4. Specialistische behandeling

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 komt voort uit 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

In 2018 zijn de werksoorten herverdeeld van twee naar drie twee afdelingen, elk onder leiding van een integraal verantwoordelijk manager: ambulante behandeling & pleegzorg, dagbehandeling, onderwijszorg & 18-plus en residentiele behandeling. De noodzaak voor meer tijd en aandacht voor de verschillende werksoorten was noodzakelijk voor hun doorontwikkeling.

#### Intensiveren ketensamenwerking

Samenwerking met ketenpartners in de verschillende sociale domeinen is voor Juvent vanzelfsprekend. Dat dit inzicht steeds breder gedeeld wordt, bleek uit de drukbezochte conferentie *Juvent draait door!* waar ketenpartners met elkaar in gesprek gingen over meer afstemming en samenwerking. 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. Door expertise te delen draagt Juvent bij aan het voorkomen dat kinderen (zwaardere) zorg nodig hebben. Dat is nodig omdat Juvent steeds vaker wordt geconfronteerd met kinderen en jongeren die een te lang traject door 'jeugdzorgland' hebben afgelegd. Met de beste bedoelingen wordt vaak te lang in lichte oplossingen gedacht terwijl specialistische zorg nodig was en mogelijk erger had kunnen voorkomen. Juvent maakt zich in haar netwerk hard om tijdig gespecialiseerde behandeling in een behandeltraject in te zetten en het niet als laatste redmiddel te zien. Dat doen we onder meer door onze expertise in te brengen bij de toegangen en in het provinciaal georganiseerde expertteam, waarin een passend antwoord wordt gerealiseerd voor de meest complexe casussen waarin de zorg in Zeeland wordt geconfronteerd.

Om de complexere wordende problematiek het hoofd te kunnen blijven bieden werkt Juvent structureel samen met Emergis in het laagdrempelig uitwisselen van expertise op het gebied van orthopedagogische behandeling (Juvent) en psychiatrische deskundigheid (Emergis). Afgelopen jaren signaleerde Juvent een toename van jongeren die naast gedrags- of ontwikkelingsproblemen ook psychiatrische problematiek hadden. Dit uitte zich onder meer in toename van automutilatie en suïcidepogingen. De geestelijke gezondheidszorg stuit bij de behandeling van jeugdigen op gedragsvraagstukken die om extra expertise vragen.

De intensivering van de samenwerking met kinderopvang en onderwijs heeft in 2018 bijgedragen aan de sterke vraagstijging naar dagbehandeling en onderwijszorgarrangementen, in zowel basisonderwijs als voortgezet onderwijs. Veel meer kinderen en jongeren kregen de behandeling en ondersteuning die nodig was om thuis en op school beter te kunnen functioneren. De verwachting is dat het om een structurele toename gaat. Hoewel de buitenschoolse opvang plus (BSO+) voorziet in vraag voor jongeren met behoefte aan meer gestructureerde opvang, ziet Juvent een toenemende groep jeugdigen waarvoor de BSO+ onvoldoende houvast biedt. Hiervoor ontwikkelt Juvent opnieuw de naschoolse dagbehandeling, een intensievere behandelvorm die enkele jaren geleden ten gunste van BSO+ is afgebouwd, maar toch weer noodzakelijk blijkt voor kinderen die meer structuur en individuele behandeling nodig hebben.

Met Juzt en Respont heeft Juvent vele jaren hard gewerkt om traject voor open en besloten (Jeugdzorg Plus) specialistisch behandeling voor Zeeland te behouden. Na een geweldsincident op de open behandelgroep heeft Juvent besloten deze groep te sluiten. De oorzaak van het incident was gelegen in de combinatie van jongeren met complexe gedragsproblematieken maar met verschillende vrijheden. In combinatie met de afgelegen ligging gaf dit ongewenste wrijvingen tussen cliënten, met groepsleiding en met de omgeving. Dit was al vaker een probleem geweest. Vanwege de beperkte omvang van de beoogde doelgroep voor de behandelgroep (jongeren die vanuit Jeugdzorg Plus kwamen) was het noodzakelijk ook andere jongeren te plaatsen om de locatie te kunnen blijven bekostigen. Het laatste incident liet zien dat de ongelukkige combinatie de veiligheid van alle betrokkenen en de kwaliteit van de behandeling niet ten goede kwamen. Daarom is de locatie gesloten en is in samenwerking met de partners voor beide doelgroepen passende behandeling gerealiseerd, veelal in bestaande behandelgroepen.

Ook voor de zorg aan 18-plus jongeren werkt Juvent intensief samen met partners in andere domeinen. Sinds de transitie zijn deze jongeren aangewezen op de Wet langdurige zorg als sprake is van een verstandelijke beperking en behoefte aan langdurigere ondersteuning om zelfstandig te leren leven. Veelal zijn 18-plussers echter aangewezen op de Wet maatschappelijke opvang. In de praktijk komt dit vaak neer op maatafspraken per jongere met de gemeente, omdat het onmogelijk is om binnen het huidige WMO-kader voldoende passende zorg te bieden. 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. Concreet in de ontwikkeling van een Arbeidstrainingscentrum (ATC) met Orionis, Respont en De Korre op Walcheren. De intensieve samenwerking met de diverse domeinen heeft geleid tot een beter beeld van de doelgroep die na de transitie tussen de verschillende wettelijke kaders dreigden te vallen. Dit inzicht maakt het mogelijk om de behandeling en ondersteuning van deze jongeren met een nog grotere ondersteuningsvraag beter vorm te geven. De verschillende ambulante en woonvormen voor zelfstandiger leren leven zijn daarom gebundeld in een apart Jongerenteam dat door afstemming nog beter de vragen van jongeren kan beantwoorden.

### Systemisch werken

Systemisch werken is het uitgangspunt bij elke behandeling van Juvent. Het gezin(systeem) wordt altijd bij de behandeling betrokken of er nu sprake is van thuishulp, dagbehandeling, pleegzorg of residentiële behandeling. De Zeeuwse gemeenten investeren in de doorontwikkeling van systemisch werken in residentiële behandeling, zodat deze werkwijze kan worden geïntensiveerd. Het doel van systemisch werken is effectievere behandeling en – op termijn – een kortere behandelduur. In 2017 kreeg Juvent het groene licht voor de intensivering van systemisch werken waarvan de resultaten de komende jaren nauwgezet worden gevolgd. In 2018 zijn op basis van een nulmeting voor alle residentiële groepen ontwikkelplannen opgesteld aan de hand waarvan het systemisch werken verder vorm krijgt in de intake, bij huisbezoeken, in netwerkweekenden en bij de evaluatie van de behandeling. Ook wordt de methodiek Family Finding ingezet om ervoor te zorgen dat elk kind in de groep een gezin of familie heeft, ook als het oorspronkelijke gezin(systeem) buiten beeld is. Al deze veranderingen worden in de praktijk toegepast en getoetst en zullen gaandeweg gecombineerd worden in een nieuwe opzet van residentiële behandeling bij Juvent.

Bij systemisch werken hoort ook dat zorg bij voorkeur dicht bij 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 specialistische (dag)behandeling kan door het geringe aantal cliënten het hoofd niet boven water houden. Een andere opzet die hierin een



oplossing kan bieden is het toevoegen van een hulpverlener in het onderwijs, zoals Juvent doet op het Zwincollege in Oostburg. Samen met het onderwijs zoekt Juvent naar mogelijkheden om deze samenwerking in relatie tot (passend) onderwijs realiseerbaar en betaalbaar te maken.

### 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 voor Juvent 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 plaatsen in pleeggezinnen, 16 in behandelgezinnen en 32 gezinshuisplaatsen.

In 2018 is bij wet geregeld dat jongeren standaard tot 21 jaar recht houden op pleegzorg. Met de inwerkingtreding van de Jeugdwet in 2015 bleken veel jongeren vanaf hun 18<sup>e</sup> pleegzorg te moeten verlaten, maar daar nog niet klaar voor te zijn. De uitbreiding geeft jongeren meer gelegenheid om ondersteund door hun pleegouders te werken aan zelfstandigheid binnen hun mogelijkheden.

Ondanks de intensivering van het wervingsbeleid houden de in- en uitstroom van pleeggezinnen het totaalbestand aan pleeggezinnen in balans. Dit komt overeen met het landelijke beeld. Doordat een deel van de werving is gedigitaliseerd wordt wel steeds beter meetbaar welke acties effect hebben en welke niet. Dit kan op langere termijn wellicht ook leiden tot een effectievere werving en meer nieuwe pleegouders. Juvent beschikt over 466 pleeggezinnen (met 500 plaatsen), zowel bestandspleeggezinnen als netwerkpleeggezinnen. De in- en uitstroom bedragen jaarlijks respectievelijk circa 20 bestandsgezinnen en circa 40 netwerkgezinnen. Voor de matching van pleegkinderen met gezinnen is een groter bestand aan gezinnen om de best mogelijke combinatie te maken gewenst. Zeker gezien de complexer wordende hulpvraag van pleegkinderen die meer deskundigheid en ondersteuning van pleegouders vraagt om voortijdige beëindiging van de plaatsing te voorkomen. Samen met collega-pleegzorginstellingen William Schrikker Groep, Timon en gecertificeerde instelling Intervence implementeert Juvent daarom Safer Caring, een werkwijze die pleeggezinnen maar ook hulpverleners handvatten geeft om een veilige plek voor pleegkinderen in pleeggezinnen te borgen. De Zeeuwse gemeenten dragen financieel bij aan deze ontwikkeling.

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 om ook het gezin van herkomst optimaal te betrekken. In 2019 wordt het aantal gezinshuisplaatsen verder uitgebreid om kinderen die meer structuur en professionelere opvoeding nodig hebben beter te kunnen begeleiden. We zien het afgelopen jaar een toename in de vraag naar gezinshuizen door de complexer wordende problematiek, waar de reguliere pleegzorg geen oplossing is. Juvent werkt hiervoor samen met gezinshuizen die zijn aangesloten bij Gezinshuis.com en daarmee aantoonbaar kwaliteitszorg kunnen bieden. Die kwaliteitsborging is essentieel, omdat Juvent steeds meer losse initiatieven signaleert waar de behandelkwaliteit niet controleerbaar is. Dit baart Juvent zorgen, omdat het vaak de meer kwetsbare kinderen met een complexe zorgvraag zijn die een beroep moeten doen op een langduriger verblijf gezinshuizen.

## 5. Kwaliteitsbeleid

### Kwaliteitsmanagementsysteem

Kinderen, jongeren, ouders, hulpverleners, 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 is sinds 2007 gecertificeerd (2007: HKZ; 2017: NEN-en-ISO 9001:2015) als 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.

Een tijdige en volledige registratie van geleverde zorg is de basis voor een goede verantwoording naar onze cliënten en ketenpartners. Dit vraagt om een goede borging van werkwijzen in zowel de hulpverlening als in de ondersteunende processen. Uit in- en externe onderzoeken en periodieke managementrapportages blijkt dat de registratie en verantwoording van de geleverde zorg in de cliëntdossiers het afgelopen jaar is verbeterd, maar de aandacht hiervoor niet mag verslappen. Het gaat dan om het zorgvuldig vastleggen van geleverde zorg om deze te kunnen factureren én om het aantonen dat kwalitatief goede hulp is verleend volgens de geldende methodieken, professionele richtlijnen en kwaliteitskaders. In de praktijk blijkt, niet alleen bij Juvent maar in het hele werkveld, de waan van de dag te vaak leidend, in plaats van systematisch te handelen volgens de afgesproken kaders. Individuele hulpverleners, maar ook ketenpartners en toegangen maken zich hier schuldig aan. Juvent maakt zich hard in de eigen organisatie en in de keten om te laten zien dat methodisch werken juist ordenend werkt en kan helpen de ervaren werkdruk te beteugelen.

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 (2018: 90%; 2017: 75%) of in overeenstemming (2018: 5%; 2017: 14%) afgesloten. Voortijdige stopzetting van zorg kent de volgende redenen: eenzijdige beëindiging door de cliënt (2018: 3%; 2017: 6%), door Juvent (2018: 1%; 2017: 2%) of als gevolg van externe omstandigheden (2018: 2%; 2017: 3%). Het meten van cliënttevredenheid wordt vanaf 2019 gedigitaliseerd waardoor de resultaten ook op organisatieniveau beter inzicht geeft in verbetermogelijkheden. Jongeren en ouders zijn het meest tevreden zijn over het maatwerk, de zorgkwaliteit en de betrouwbaarheid en betrokkenheid van de hulpverleners. Minder tevreden is men over wisselingen van hulpverleners.

Juvent is in 2017 gestart met de ontwikkeling van doelrealisatie als één van de drie verplichte outcome-indicatoren overeenkomstig de Jeugdwet omdat deze voor de meeste cliënten van toepassing is. Het meten van doelrealisatie wordt afgestemd met de Zeeuwse gemeenten (de inkooporganisatie). Op dit moment loopt een pilot rondom doelrealisatie, waarna in de loop van 2019 doelrealisatie binnen de organisatie wordt geïmplementeerd.

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. Actuele risicoinschattingen maken het mogelijk waar nodig preventief maatregelen te nemen om ieders veiligheid te garanderen. De panden van Juvent voldoen aan technische veiligheidseisen en elk pand heeft een bedrijfshulpverleningsteam. De informatiebeveiliging is verder geoptimaliseerd rekening houdend met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), door onder

meer de digitale gegevensuitwisseling in de jeugdzorgketen en de beveiligde mailfunctie. Een punt van aandacht is het zorgvuldig omgaan in het delen van cliëntgegevens. Hoewel het beleid aan alle eisen voldoet en een praktische telefoon-app medewerkers ondersteunt in het maken van een goede afweging, leeft er nog veel onzekerheid over wie wat mag weten. Dit is mede ontstaan door de urgentie waarmee afgelopen jaar de AVG landelijk is geïntroduceerd. De uitdaging voor Juvent is om de vrees om te delen om te buigen naar een zelfbewuste afweging van belangen. Ook hiervoor geldt het besef dat methodisch werken, in dit geval aan de hand van het privacybeleid en de handige toepassing op de werktelefoon, de medewerker rust en zekerheid kan geven dat de goede keuze is gemaakt.

### Leren van klachten en incidenten

Hulpverlening is mensenwerk. Ondanks de inzet van gekwalificeerde krachten, het systematisch inschatten van risico's en het nemen van 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 juist 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.

### *Incidentmeldingen*

Incidenten worden systematisch door medewerkers gemeld en intern opgevolgd om verbetermaatregelen te kunnen nemen. Waar de afgelopen vijf jaar sprake was van een dalende trend, is afgelopen jaar het totaal aantal meldingen fors gestegen (2018: 412; 2017: 305). De precieze oorzaak wordt nader onderzocht, maar de complexere problematiek en de hectiek en onrust in het werkveld spelen hier nadrukkelijk een rol. De aard van de meldingen is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Nog steeds maakt agressie het leeuwendeel uit van de meldingen (2018: 233; 2017: 156). Het aantal zware gevallen van fysiek gewelddadig gedrag, waaronder een wurgpoging en gebruik van een steekwapen is daarbij fors te noemen (2018: 24), helemaal in combinatie met het gemelde dreigend fysiek gewelddadig gedrag (2018: 15). Maatregelen om agressie beter te beteugelen hebben niet het beoogde effect gehad. In 2018 is gestart met andere training voor hulpverleners (de-escalerend werken) in omgaan met agressie die meer preventief effect moet sorteren. Het aantal meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag is iets toegenomen (2018: 11; 2017: 8). Hieruit blijkt hoe belangrijk de systematische aandacht voor seksuele opvoeding, actuele risicoinschattingen en preventieve maatregelen is. Het aantal gemelde suïcidepogingen is gestegen (2018: 12; 2017: 14). Een deel van de verklaring ligt waarschijnlijk in de toename van cliënten met (ernstiger) bijkomende psychiatrische problematiek. Gerichtte trainingen en consultatie van specialisten bieden hierin hulpverleners ondersteuning.

### *Inspectiemeldingen*

Juvent heeft in 2018 4 calamiteiten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2017: 5). Het betrof 3 meldingen van fysiek grensoverschrijdend gedrag van pleegouders tegen pleegkinderen en 1 melding van grensoverschrijdend gedrag van jongeren op een behandelgroep tegen groepsleiding en ingeroepen politie-assistentie. 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 het kon gebeuren met het doel herhaling te voorkomen. Bij de calamiteiten in de pleeggezinnen was de gemene deler steeds het belang dat pleegouders voldoende toegerust zijn om complexe problematiek van pleegkinderen te kunnen hanteren. Het onderzoeken gaven goede aanknopingspunten ter verbetering van het matchen van pleegkind met pleeggezin en het ondersteunen van pleegouders bij complexe problematiek door (extra) begeleiding en ondersteuning. De implementatie van Safer Caring en het ondersteuningsprogramma Samen Sterk voor pleegouders bieden zowel pleegouders als pleegzorgbegeleiders de nodige handvatten om

pleegkinderen een veilige plek te bieden. Een ander aandachtspunt in deze onderzoeken is de ketenafstemming tussen hulpverleners.

Met name gecertificeerde instellingen kennen een groot personeelsverloop waardoor het lastig is hulp en signalen goed af te stemmen in het zorgteam rond een kind.

Bij de calamiteit op de behandelgroep keerden jongeren zich tegen groepsleiding en de ingeroepen politie. Uiteindelijk is besloten de locatie te sluiten. De oorzaak van het incident was gelegen in de combinatie van jongeren met complexe gedragsproblematieken maar met verschillende vrijheden. In combinatie met de afgelegen ligging gaf dit ongewenste wrijvingen tussen cliënten, met groepsleiding en met de omgeving. Dit was al vaker een probleem geweest. Vanwege de beperkte omvang van de beoogde doelgroep voor de behandelgroep (jongeren die vanuit Jeugdzorg Plus kwamen) was het noodzakelijk ook andere jongeren te plaatsen om de locatie te kunnen blijven bekostigen. Het laatste incident liet zien dat de ongelukkige combinatie de veiligheid van alle betrokkenen en de kwaliteit van de behandeling niet ten goede kwamen. Daarom is de locatie gesloten en is in samenwerking met de partners voor beide doelgroepen passende behandeling gerealiseerd, veelal in bestaande behandelgroepen.

### *Klachten*

De onafhankelijke klachtencommissie bestaat uit 4 leden die niet werkzaam zijn voor Juvent. In 2018 is een extra lid aan de commissie toegevoegd om de kwetsbaarheid te verminderen, zodat in geval van afwezigheid of mogelijke belangenverstrengeling, de klachtbehandeling geen vertraging hoeft op te lopen. De commissie ontving 9 klachten van ouders (2017: 9).

Daarvan werden 5 klachten in behandeling genomen. In 1 geval werd de klacht deels gegrond beoordeeld waar het ging om het delen van diagnostische cliëntgegevens met andere hulpverleners voor het bepalen van vervolgzorg. Hoewel de noodzaak van het delen voorstelbaar was, bleek dit niet goed vastgelegd in het dossier en waren ouders niet aantoonbaar hierover geïnformeerd. Ongegrond beoordeelde klachten betroffen de vermeende partijdigheid dan wel belangenverstrengeling van hulpverleners, niet goed luisteren, onvoldoende dossiervorming en een niet passende behandelplek.

Sinds 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 bij cliënten en hulpverleners. Door eerder in gesprek te gaan over ongenoegens kunnen deze eerder naar beider tevredenheid worden opgelost. Bemiddeling is in 2018 2 keer met bevredigend resultaat voor de cliënten ingezet. In een geval heeft een ouder van de bemiddeling afgezien en besloten de klacht in te trekken. Cliënten en pleegouders behouden overigens altijd het recht om hun klacht direct door de klachtencommissie te laten behandelen.

Een klacht die in 2017 deels gegrond was beoordeeld, kreeg in 2018 een vervolg doordat de ouder de klacht bij het beroepsregister Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) indiende. De klacht betrof de vermeende partijdigheid van de hulpverlener en de informatievoorziening. Het SKJ gaf de hulpverlener een waarschuwing voor verwijtbaar handelen op de genoemde klacht.

## **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. In 2018 zijn 19 interne trainingen gegeven (286 deelnemers) en 3 externe trainingen (83 deelnemers).

Met het oog op de toekomst begeleidt Juvent jaarlijks circa 50 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 2018 gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek. Ten opzichte van het onderzoek in 2016 tonen medewerkers zich positiever over de verschillende onderwerpen. Over zelforganisatie zijn medewerkers iets positiever dan in 2016, maar aandacht wordt gevraagd voor de tijd die (administratieve) regelzaken vragen ten koste van de hulpverlening. Een goede balans en meer ondersteuning zijn hier gewenst. Een verbeterpunt is het aanspreken en feedback geven op elkaars handelen. De veiligheid die hiervoor binnen teams en de organisatie nodig is, wordt als wisselend ervaren. Ook de factor tijd wordt hier genoemd als knelpunt om zaken binnen teams bespreekbaar te maken. Het actualiseren van en handelen naar de besturings- en besluitvormingsstructuur met daarbij duidelijke rol- en taakverdeling moet hierin eenieder meer houvast bieden.

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 armslag heeft, is het wel mogelijk interne knelpunten aan te pakken door medewerkers meer scholing te bieden en ondersteuning bij complexe zaken. Het terugdringen van administratieve druk is intern een continu aandachtspunt: hoe kunnen we de registratie vereenvoudigen met behoud van de verantwoording naar cliënten, partners en financiers. Dat is ook onderwerp van gesprek met gemeenten en zorgkantoor. In 2018 is het digitale berichtenverkeer met de gemeenten ingevoerd. Naast enkele aanloopproblemen helpt dit de administratieve handelingen te verminderen.

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 feit dat het in 2017 sterk gestegen verzuim afgelopen jaar verder opliep (2018: 8,8 %; 2017: 8,2 %). Om medewerkers weer zo snel mogelijk gezond aan het werk te krijgen en te houden is de verzuimbegeleiding aangepast en het vitaliteitsprogramma Jufit ontwikkeld.

## **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%.

Over 2018 is wederom een fors positief resultaat gerealiseerd van ca. € 2,2 miljoen, in belangrijke mate veroorzaakt door een omzet stijging ten opzichte van 2017 met ruim € 2 miljoen, de vrijval van enkele voorzieningen en de verkoop van een pand.

Voor een beoordeling van de financiële positie van Juvent is in het volgende overzicht een aantal kengetallen weergegeven en vergeleken met de waardes ultimo 2017.

<b>Kengetallen</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2018</b>
Solvabiliteit*	27,5%	33,3%
Solvabiliteit**	47,8%	53,6%
Liquiditeit:		
- Current ratio***	2,3	2,5
- Netto werkkapitaal****	€ 5.608.000	€ 7.893.000

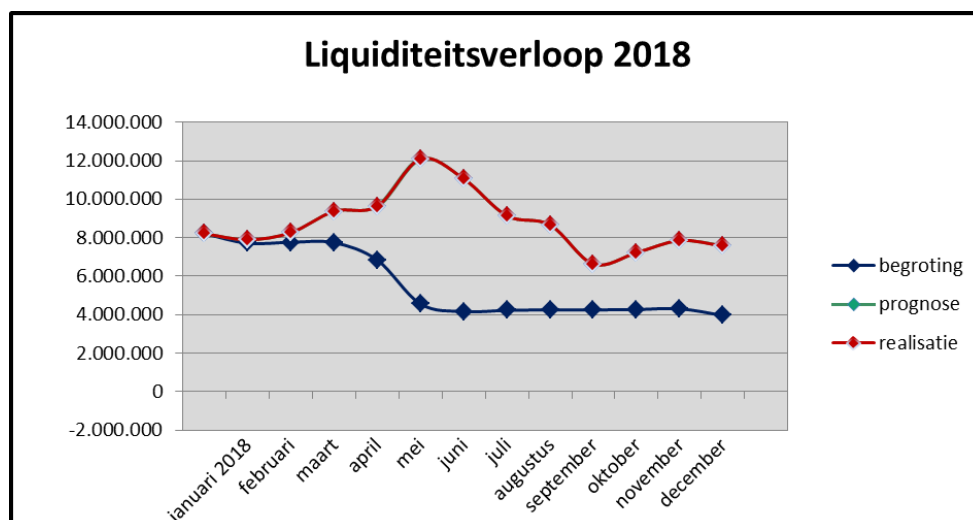
\* solvabiliteit = eigen vermogen/ omzet x 100%.

\*\* 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 2018. De liquiditeit is gedurende het jaar 2018 eerst toegenomen door zowel bevoorschotting op basis van begrote omzet als declaratie van werkelijke productie, waardoor in feite dubbele opbrengsten werden verantwoord. Dit regime was veiligheidshalve afgesproken, omdat niet bekend was wanneer het digitale berichtenverkeer op gang zou komen en declaraties succesvol konden worden ingediend. Vanaf juli is besloten het beleid van bevoorschotting stop te zetten en heeft Juvent de teveel betaalde bevoorschotting in enkele termijnen terugbetaald. In het huidige liquide saldo zit een permanent voorschot van € 2 miljoen, dat is afgesproken om de vertraging in de betaling van de gedeclareerde hulpverlening op te vangen.



## Financiële realisatie ten opzichte van begroting

	Begroting 2018	Jaarrekening 18	Vershil
Opbrengsten productie	25.984.000	28.092.603	2.108.603
huur /servicekosten	208.200	184.281	-23.919
detachering	65.127	102.549	37.422
projecten/overig	283.225	159.047	-124.178
Totaal opbrengsten	26.540.552	28.538.480	1.997.928
Personele kosten	-18.891.116	-19.607.034	-715.918
Huisvestingskosten	-1.349.169	-1.298.408	50.761
Clientgebonden kosten	-3.916.648	-4.054.211	-137.563
Overige kosten	-1.298.650	-980.013	318.637
Afschrijvingslasten	-576.244	-551.629	24.615
Financiële baten en lasten	-103.600	-109.305	-5.705
Totaal kosten	-26.135.427	-26.600.600	-465.173
Saldo reguliere bedrijfsv.	405.125	1.937.880	1.532.755
Incidenteel plus/min	580.000	286.549	-293.451
Saldo totale bedrijfsv.	985.125	2.224.429	1.239.304

Het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering over 2018 is € 1,9 en daarmee ruim € 1,5 miljoen hoger dan begroot. De (grootste) verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn als volgt te verklaren:

- De opbrengsten uit productie zijn ruim € 2 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een veel hogere productie dan verwacht, met name door de groei van de hulpvraag binnen dagbehandeling en onderwijszorgarrangementen (plus 1,7 miljoen) en de toename van het aantal behandelgezinnen (plus € 4 ton).
- De personele kosten zijn € 716.000 hoger dan begroot, met name door extra personele inzet voor de uitbreiding van dagbehandeling en OZA en ter compensatie van het stijgende ziekteverzuim.
- Aan overige kosten is € 318.000 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 € 287.000, waarmee het totale resultaat over 2018 uitkomt op € 2,2 miljoen. De incidentele posten betreffen de volgende:

- Vrijval voorziening DBC	+/+ € 250.000
- Vrijval voorziening afwikkeling Amares	+/+ € 57.000
- Treffen voorziening huurkosten Galgendijk	-/- € 106.000
- Afboeken boekwaarde inventaris Galgendijk	-/- € 71.000
- Boekwinst verkoop pand Nieuwstraat	+/+ € 157.000
Totaal	+/+ € 287.000

### Prognose 2019

Voor 2019 is een begroting opgesteld met een saldo van ca. € 467.000 (excl. bestedingen ten laste van de bestemmingsreserve ad € 700.000).