



Jeugdbescherming Noord

Toezicht jeugdbescherming en jeugdreclassering

Rapport Jeugdbescherming Noord

De instelling aan het woord

Op deze punten uit het rapport zijn we trots:

Jeugdbescherming Noord verkeert in zwaar weer. Hoog ziekteverzuim en verloop, werkdruk en wisselingen in de sturing leiden tot knelpunten. Wat de Inspecties beschrijven is daarvan het gevolg. We zijn er niet trots op dat jeugdigen en gezinnen zich niet gezien en gehoord voelen. Daar voelen we ons verantwoordelijk voor. Dit moet beter.

We zijn wel trots op de gedrevenheid waarmee wordt gewerkt aan herstel. Onze bevlogen medewerkers werken hard aan de stijgende lijn. We hebben weer grip op de wachtlijst. Ook zijn we trots op de hoop die medewerkers voelen en de steun van partners en gemeenten.

Met deze punten uit het rapport gaan we aan de slag:

We geven uitvoering aan een herstelplan dat alle punten uit het rapport raakt. Als eerste hebben we ervoor gezorgd dat we normen voor tijdigheid en kwaliteit naleven en vasthouden. De tweede stap is vaste jeugdbeschermers voor alle onze cliënten gedurende het hele traject. De hoge werkdruk gecombineerd met een hoog verzuim maken dit een hardnekkig probleem, dat oplosbaar is, maar ook tijd nodig heeft.

We zorgen voor meer jeugdbeschermers om cliënten te zien en te horen. We hebben nauw contact met jeugdhulpaanbieders om eerder passende jeugdhulp in te zetten.

Wat gaan jeugdigen en ouders hiervan merken?

We zijn ervoor om blijvend toe te zien op de veiligheid van jeugdigen en gezinnen en om hen in kwetsbare omstandigheden te ondersteunen en helpen bouwen. Dit willen we in gezamenlijkheid doen. Daarvoor is het van belang om op tijd in het gezin te zijn en te blijven. We willen dat onze cliënten zich gezien en gehoord voelen. Een vast gezicht is een belangrijke voorwaarde. We willen dat plannen in gezamenlijkheid tot stand komen en voor iedereen herkenbaar zijn. Omdat we dit niet alleen kunnen, moeten we hierin werken in goede verbinding met de mensen die bij het gezin betrokken zijn.

Conclusie van de inspecties

De inspecties zien bij Jeugdbescherming Noord betrokken medewerkers die onder hoge druk en in complexe situaties werken met jeugdigen en ouders, waar sprake is van een ontwikkelingsbedreiging, onveiligheid of een recidiverisico. Ondanks alle inspanningen, ingezette verbeteracties en goede intenties concluderen de inspecties dat de kwaliteit van de uitvoering van de maatregelen bij Jeugdbescherming Noord onvoldoende is. Jeugdigen (en hun ouders) krijgen niet tijdig de passende bescherming, begeleiding en hulp die zij nodig hebben.

*De inspecties hebben er geen vertrouwen in dat Jeugdbescherming Noord erin slaagt om alle geconstateerde normafwijkingen binnen afzienbare tijd weg te nemen. Onderliggende oorzaken liggen bijvoorbeeld deels buiten de invloedssfeer van Jeugdbescherming Noord. De inspecties verwachten **wel** dat onderliggende oorzaken binnen de eigen invloedssfeer vanuit het bestuur aangepakt worden. De inspecties hebben echter verminderd vertrouwen in de mate waarin de recent ingezette verbetermaatregelen tijdig leiden tot de noodzakelijke verbeteringen die binnen de invloedssfeer van de bestuurder liggen. Daarnaast hebben zij onvoldoende vertrouwen in een goed functionerend intern toezicht. De inspecties stellen daarom verscherpt toezicht in en volgen de effecten daarvan*



1 Inleiding

In maart 2025 voerden de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en de Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: de inspecties) toezicht uit bij Jeugdbescherming Noord¹ (hierna: JBN).

Aanleiding

Sinds 2019 vragen de inspecties aandacht voor structurele knelpunten in de jeugdbeschermingsketen. De inspecties hebben vanaf dat moment toezicht uitgevoerd en jaarlijks [publicaties](#) uitgebracht. In 2022 hebben de inspecties een [brief](#) aan de minister voor Rechtsbescherming en de staatssecretaris van VWS geschreven. Hierin gaven zij aan dat hun instrumentarium om te interveniëren, en zo verbetering op de korte termijn te bevorderen, was uitgeput. De inspecties kondigden aan niet meer op te treden wanneer de oorzaken van het niet naleven van wet- en regelgeving liggen in het onvoldoende realiseren van een toereikend aanbod van jeugdbescherming en jeugdhulp. De inspecties vroegen de minister en staatssecretaris om in te grijpen met een aanpak die ertoe zou leiden dat elke jeugdige met een maatregel zonder vertraging bescherming of (in geval van jeugdreclassering) begeleiding en hulp zou krijgen. De inspecties lieten weten wel op te treden als instellingen in de jeugdbeschermingsketen niet 'in control' zijn op de taken waar zij zelf verantwoordelijk voor zijn en zelf grip op behoren te hebben.

Hoewel veel in gang is gezet, is in de afgelopen jaren geen (landelijke) aanpak tot stand gekomen die ertoe leidt dat elke jeugdige met een maatregel zonder vertraging bescherming of begeleiding en hulp krijgt. In oktober 2024 stonden nog altijd 1.500 jeugdigen op een wacht- of een doorstroomlijst bij een gecertificeerde instelling (hierna: GI). Het aantal jeugdigen met een maatregel dat wacht op passende hulp is niet in beeld. Inmiddels werken de meeste GI's met een '*Handelingsperspectief en veldnorm bij onderbezetting Gecertificeerde Instellingen*' uit 2022 (hierna: *Handelingsperspectief*). De invulling hiervan verschilt per instelling, maar komt erop neer dat jeugdigen met een maatregel (tijdelijk) geen vaste jeugdzorgwerker² hebben, waarmee niet aan wettelijke eisen en niet aan de uitspraak van de kinderrechter wordt voldaan. De inspecties vinden dat in de evaluatie van dit *Handelingsperspectief* onvoldoende aandacht is besteed aan de effecten hiervan op jeugdigen en gezinnen.

De voortdurende knelpunten bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering, de aanhoudend zorgelijke signalen en meldingen, het ontbreken van een aanpak die in het hier en nu leidt tot verbetering en het ontbreken van zicht op de effecten van het inzetten van het *Handelingsperspectief* leiden ertoe dat de inspecties opnieuw toezicht uitvoeren bij de GI's.

¹ De volledige naam is Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen. De inspecties hebben alleen toezicht uitgevoerd bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering, wat valt onder Jeugdbescherming Noord. De inspecties spreken daarom in het rapport over Jeugdbescherming Noord.

² In dit rapport spreken we van jeugdzorgwerker. Daarmee wordt zowel jeugdbeschermers als jeugdreclasserders bedoeld. Daar waar relevant wordt specifiek gesproken over de jeugdbeschermers of jeugdreclasserders. In het toetsingskader wordt de overkoepelende term 'professional' gebruikt.

Toezicht bij Jeugdbescherming Noord

De inspecties hebben vijf GI's geselecteerd voor dit toezicht, op basis van kerngegevens die zij in het najaar van 2024 hebben opgevraagd. Hieruit bleek dat jeugdigen en gezinnen bij JBN lang moeten wachten op een veiligheidstaxatie en een plan van aanpak. Ook hadden 158 jeugdigen in oktober 2024 bij JBN geen vaste jeugdbeschermers en stonden zij op een zogenoemde werkvoorraadbeheer. Ook zagen de inspecties hoog verzuim en verloop van jeugdzorgwerkers.

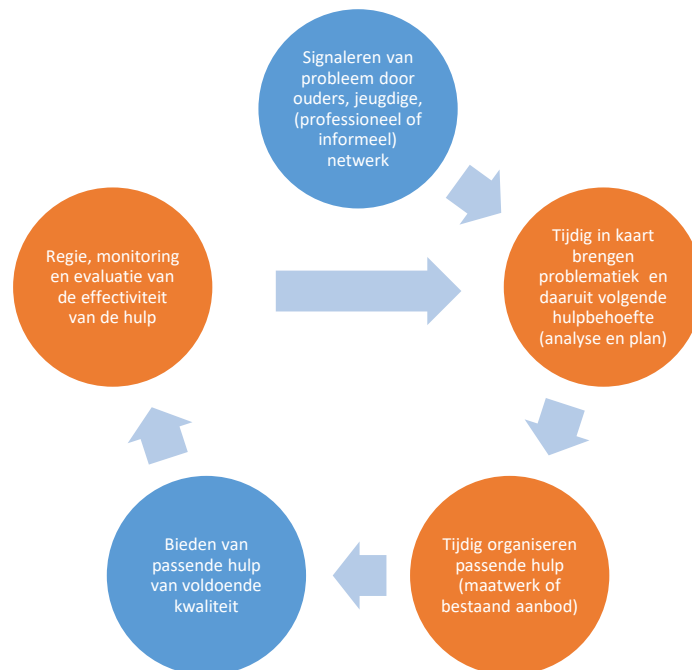
Doel toezicht

Uitgangspunt bij dit toezicht is dat elke jeugdige met een kinderbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregel tijdig passende bescherming of begeleiding en hulp krijgt van voldoende kwaliteit. Het doel van het toezicht is om te beoordelen in welke mate JBN hierin slaagt, hoe het bestuur zijn verantwoordelijkheid neemt om tijdig passende bescherming of begeleiding en hulp te bieden en om ook de effecten in beeld te brengen voor jeugdigen en gezinnen als dit onvoldoende lukt.

De inspecties hebben de volgende elementen van de taakuitvoering van de GI's getoetst:

- Instroom en plan van aanpak
- Het toeleiden naar passende hulp en ondersteuning
- Het houden van regie op de voortgang van het beoogde resultaat

De samenhang van bovenstaande elementen is terug te zien in onderstaand schema:



De inspecties maken met dit toezicht daarnaast zichtbaar wat het werken met het *Handelingsperspectief* betekent voor jeugdigen met een beschermings- of reclasseringsmaatregel en voor hun gezinnen.

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van het toetsingskader zoals dit is opgenomen in bijlage 3.

Voor het toezicht hanteren de inspecties vijf thema's:

1. Cliëntgerichte, integrale en tijdige analyse en plan
2. Tijdige inzet van passende hulp
3. Regie, samenwerking, zicht op voortgang en veiligheid
4. Gevolgen van wachttijden voor jeugdigen, gezinnen en ketenpartners
5. Goed bestuur

De inspecties maken in het toezicht onder andere gebruik van wet- en regelgeving, de professionele standaard, veldnormen en beroepscode, richtlijnen voor jeugdhulp en jeugdbescherming, het handboek voor jeugdreclassering en van het Kwaliteitskader Jeugdbescherming (2023).

De inspecties gebruiken voor dit toezicht verschillende informatiebronnen. De informatie uit deze bronnen wordt met elkaar vergeleken en gewogen. De bronnen die de inspectie voor dit toezicht gebruikt zijn terug te vinden in bijlage 1.

Online vragenlijst

Een bron bij het toezicht op de GI's is een online vragenlijst die ouders en jeugdigen konden invullen. Deze online vragenlijst is bij JBN door 72 personen ingevuld waarvan 89% ouders en 11% jeugdigen. Zie voor verdere informatie bijlage 2.

Beschrijving Jeugdbescherming Noord

JBN valt samen met Veilig Thuis Groningen (hierna: VTG) onder 'Stichting Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen' en is bij de Kamer van Koophandel geregistreerd onder nummer 04075970.

De stichting heeft één bestuurder, van zowel JBN als VTG. De huidige bestuurder is op 1 februari 2025 gestart en was ten tijde van het toezicht net begonnen als bestuurder. De afgelopen jaren heeft de stichting wisselende bestuurders gehad. Vóór de huidige bestuurder was een interim bestuurder actief. Naast de bestuurder is er een adjunct-directeur primair proces, een manager bedrijfsvoering, een manager kwaliteit en beleid en een manager Human Resource (HR). JBN heeft de inspecties geïnformeerd dat per 1 mei 2025 ook een bestuursadviseur is gestart. De raad van toezicht bestaat uit vijf leden. De ondernemingsraad telt negen zetels, waarvan ten tijde van het

toezicht acht zetels waren ingevuld. De cliëntenraad bestaat uit zes leden. JBN is verdeeld in twee regio's, regio Groningen en regio Drenthe, en is gevestigd in Groningen en Assen.

Op peildatum 10 maart 2025 werken er in totaal 271 medewerkers bij JBN en VTG, waarvan 79 medewerkers vallen onder VTG en dus niet werkzaam zijn bij JBN. JBN regio Drenthe telt 64 medewerkers, waaronder jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders. Voor JBN regio Groningen zijn dit 76 medewerkers. De overige medewerkers vallen onder het secretariaat of de bedrijfsvoering. Zowel regio Groningen als regio Drenthe bestaan uit twee teams. Hierin zijn zowel jeugdbeschermers als jeugdreclasserders in hetzelfde team werkzaam. In het rapport noemen de inspecties dit jeugdzorgwerkers.

Certificering

JBN is een GI en zij voeren maatregelen van jeugdbescherming en jeugdreclassering uit waarvoor zij over een certificaat moeten beschikken. Op peildatum 10 maart 2025 voert JBN 975 maatregelen uit. JBN is hiermee landelijk gezien een kleine GI. Het Keurmerkinstituut (hierna: KMI) verstrekt deze certificaten als een GI voldoet aan de kwaliteitseisen die gesteld zijn vanuit het normenkader. Dit normenkader is opgesteld door het ministerie van Justitie en Veiligheid in samenspraak met de Vereniging Nederlandse Gemeenten en het werkveld, waarin de kwaliteitseisen voor goede zorg beschreven staan. Het KMI stelde in december 2024 vast dat JBN niet voldeed aan de eisen vanuit het normenkader, daarom is het certificaat van JBN per 16 december 2024 geschorst. JBN kreeg een overbruggingscertificaat, wat betekent dat JBN binnen negen maanden weer moet voldoen aan de eisen voor een regulier certificaat. Daarnaast moet zij aannemelijk maken dat zij passende voorzieningen heeft getroffen om te zorgen dat de veiligheid van de aan de GI toevertrouwde jeugdigen niet in het geding is. Het KMI toetst in september of JBN weer voldoet aan de eisen van een regulier certificaat.

Problemen binnen JBN en 'viciuze cirkel'

De afgelopen jaren kampte JBN met verschillende problemen, zoals oplopende wachtlijsten, hoog ziekteverzuim en verloop van personeel, vertellen de bestuurder, gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders, teammanagers en jeugdzorgwerkers. Dit blijkt ook uit de aangeleverde documenten die de inspecties ontvangen hebben van JBN. In 2024 was het verzuim in de regio Drenthe gemiddeld 14,5%, met op enig moment een uitschieter van 17,6%. In regio Groningen was dit in 2024 gemiddeld 9,3% en in 2025 17,1%. In de regio Drenthe is het verzuim in het eerste kwartaal van 2025 gedaald naar 5%. Wel is hier het afgelopen jaar sprake geweest van 52% verloop van medewerkers. De gemeenten in Groningen en Drenthe zijn de afgelopen jaren nauw betrokken geweest en hebben extra financiële middelen beschikbaar gesteld. Tot op heden heeft dit nog onvoldoende geleid tot verbetering, stellen de gemeenten. JBN en de betrokken gemeenten hebben daarop actie ondernomen en besloten om onderzoeksbureau Andersson Elffers Felix (hierna: AEF) in te schakelen om de problemen in kaart te brengen en een herstelplan op te stellen. Dit onderzoeksrapport en herstelplan zijn met de inspecties gedeeld. In de probleemanalyse van dit onderzoek noemt AEF dat sprake is van een viciuze cirkel waarbij er een complex samenspel van factoren is die elkaar versterken en in stand houden. AEF stelt dat er de afgelopen jaren problemen met sturing zijn geweest binnen JBN en dat er een cultuur is ontstaan

waarin men elkaar niet aanspreekt. Daarnaast is er volgens AEF sprake van een beperkte omvang van ondersteunende diensten en beleidscapaciteit. Vanuit deze problemen kampen veel afdelingen met hoog verzuim en groot verloop. Het inwerken van nieuwe medewerkers kost tijd en legt extra druk op medewerkers. Al met al zijn er daardoor minder medewerkers beschikbaar om de maatregelen uit te voeren. Dit verlaagt de productie en de wachtlijsten lopen verder op. Dit zorgt vervolgens opnieuw voor hoge werkdruk en heeft weer invloed op verzuim en verloop. AEF heeft een herstelplan voorgelegd met verbeterpunten om de vicieuze cirkel te doorbreken en te komen tot duurzaam herstel van JBN. De bestuurder en de betrokken gemeenten hebben zich aan dit herstelplan en de afgesproken extra financiële middelen gecommitteerd. Ten tijde van het toezicht waren het onderzoeksrapport en herstelplan net klaar en was JBN bezig om zowel intern als extern betrokkenen te informeren.

Ingezette interventies met betrekking tot wachtlijsten en doorstroomlijsten

Als gevolg van bovenstaande situatie kan JBN niet aan elke jeugdige een vaste jeugdzorgwerker koppelen. Vanuit aangeleverde documenten blijkt dat op peildatum 10 maart 2025 aan 249 van de 975 jeugdigen geen vaste jeugdzorgwerker gekoppeld is.

JBN geeft aan niet met het handelingsperspectief te werken zoals beschreven in de inleiding. Wel heeft JBN een alternatief werkproces ingericht: 'werkproces inrichten werkvoorraadbeheer CCP-CRT'. De inspecties hebben dit werkproces ingezien. Hierin is beschreven dat JBN werkt met het Cliënt Coördinatie Punt (hierna: CCP). Dit zijn jeugdzorgwerkers die werkzaam zijn binnen de reguliere teams en de start van een maatregel oppakken. De CCP medewerkers dragen het dossier van de jeugdige vervolgens over naar een vaste jeugdzorgwerker, mits deze beschikbaar is. Door verder oplopen van de wacht- en doorstroomlijst en onvoldoende beschikbaarheid van vaste jeugdzorgwerkers heeft JBN een Casus Regie Team (hierna: CRT) opgezet. Ten tijde van het toezicht bestaat dit team ongeveer een jaar in de huidige vorm. Het CRT hangt boven de reguliere teams en pakt de begeleiding van jeugdigen op waar geen vaste jeugdzorgwerker aan gekoppeld kan worden.

Om de oorzaken van de wacht- en doorstroomlijsten aan te pakken en hier meer grip te krijgen is JBN in het najaar van 2024 gestart met het project 'Kwaliteit op tijd' vanuit de Theory of Constraints (hierna: TOC). In een dashboard staan cijfers, zoals of het eerste face-to-face contact heeft plaatsgevonden of dat een jeugdige over een plan van aanpak beschikt. Daarnaast voert JBN, mede aan de hand van TOC, het gesprek met jeugdzorgwerkers over wat zij nodig hebben om hun taak goed uit te voeren.

Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming

Binnen het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming beproeven verschillende proeftuinen het werken vanuit de principes van het Toekomstscenario. Het Toekomstscenario is gericht op een eenvoudigere gezinsgerichte aanpak die transparantie, rechtsbescherming en verbetering omarmt. JBN maakt onderdeel uit van de proeftuin Groningen. Verschillende partijen in de regio zijn hierbij betrokken, waaronder gemeenten, het Leger des Heils, de William Schrikker Stichting en Veilig

Thuis. Per 1 januari 2025 maakt de proeftuin deel uit van de landelijke proeftuin

Toekomstscenario. De inspecties hebben de kwaliteit van JBN binnen de proeftuin niet onderzocht.

2 Conclusie

In dit hoofdstuk geven de inspecties de conclusies weer. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe het vervolg van het toezicht eruit zal zien.

Oordeel inspecties

Tijdens het toezicht zagen de inspecties gedreven en gemotiveerde medewerkers die ondanks de hoge werkdruk, onrust in de organisatie en negatieve publiciteit voorzichtig vertrouwen in de toekomst uitspraken. Zij werken in complexe situaties samen met jeugdigen en hun ouders bij wie sprake is van een ontwikkelingsbedreiging, onveiligheid of een recidiverisico. Ongeacht de goede intenties en inspanningen van de medewerkers en ingezette verbetermaatregelen concluderen de inspecties dat de kwaliteit van de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclasseringsmaatregelen bij JBN **onvoldoende** is.

Onderbouwing

Het oordeel van de inspecties over de kwaliteit en de tijdigheid van de analyse en het plan is **onvoldoende**. Bepalend voor dit oordeel is de werkwijze van JBN voor gezinnen die bij de start geen vaste jeugdzorgwerker hebben. Dit geldt voor een groot deel van de ingestroomde gezinnen. Het contact tussen de jeugdzorgwerkers, de jeugdige en diens ouders bij de start van de maatregel is onvoldoende om te komen tot een gezamenlijke visie en om de wensen, behoeften en mogelijkheden van jeugdigen, ouders en netwerk gezamenlijk in beeld te brengen. Het onderzoek hiernaar start niet op tijd en vindt onvoldoende samen met jeugdigen en ouders plaats. De veiligheid van jeugdigen wordt bij de start niet altijd in kaart gebracht en vastgelegd. Jeugdigen en ouders worden niet actief geïnformeerd over de tijdelijke werkwijze of het ontbreken van een vaste jeugdzorgwerker.

Het plan van aanpak komt onvoldoende samen met jeugdigen en ouders tot stand en zij hebben onvoldoende inspraak in het bepalen van de hulpvraag en doelen. De plannen van aanpak sluiten onvoldoende aan op een brede analyse van de problematiek. Het lukt JBN overwegend niet om een plan (de gedragen koers) binnen zes weken na het uitspreken van de maatregel beschikbaar te hebben.

Het oordeel van de inspecties over de tijdigheid van het inzetten van passende hulp is **grotendeels onvoldoende**. De inspecties komen tot dit oordeel omdat jeugdigen en hun ouders te vaak niet tijdig passende hulp krijgen. Hier liggen twee onderliggende oorzaken aan ten grondslag:

- In het merendeel van de dossiers ontbreekt een brede analyse van de problematiek, ontwikkelingsbehoeften en mogelijkheden van de jeugdigen en ouders. Hierdoor is niet navolgbaar of de ingezette hulp ook passend is. Meer dan de helft van de ouders en jeugdigen ervaren dat de ingezette hulp niet aansluit.

- Een tweede oorzaak ligt buiten de invloedssfeer van JBN en betreft de beschikbaarheid en toegankelijkheid van (passende) hulp. Gemeenten zijn hier verantwoordelijk voor. Jeugdzorgwerkers zijn veelal veel tijd kwijt aan het zoeken naar passende hulp en overleg met gemeentes hierover.

Het oordeel van de inspecties over de kwaliteit van de regievoering is **onvoldoende**. De inspecties komen tot dit oordeel omdat het de jeugdzorgwerkers niet lukt om voldoende tijd en aandacht aan alle jeugdigen en ouders te besteden en zo betekenisvol contact aan te gaan over de ontwikkeling en de veiligheid van de jeugdige. Jeugdigen worden onvoldoende door een jeugdzorgwerker gesproken in 1-op-1 gesprekken. Het lukt JBN onvoldoende om regie te voeren op de hulp aan jeugdigen en ouders. Het ontbreken van vaste jeugdzorgwerkers leidt tot ernstige problemen in de samenwerking en regievoering. Voor jeugdigen, ouders en ketenpartners zijn de taken, rollen en verwachtingen van jeugdzorgwerkers en de betrokken instanties niet altijd duidelijk, zij worden daar niet over geïnformeerd.

De dossiers zijn niet altijd actueel en/of volledig. Het lukt JBN onvoldoende om planmatig en procesmatig te werken. Er zijn evaluatiemomenten, de uitkomsten hiervan worden echter niet altijd vastgelegd. JBN heeft onvoldoende zicht op veiligheid in zaken die tot de 'werkvoorraad' behoren, waaronder die bij het CRT. Op het moment van toezicht waren er 60 zaken die onvoldoende in beeld zijn. Ook in andere zaken komt het voor dat veiligheidsinschattingen niet actueel zijn of niet aanwezig zijn. JBN handelt reactief bij zorgen of signalen van onveiligheid.

Het oordeel van de inspecties op het punt van goed bestuur is **grotendeels onvoldoende**. De inspecties zien dat de nieuwe bestuurder stappen zet om te bevorderen dat JBN de missie van de organisatie kan waarmaken. De nieuwe bestuurder communiceert in- en extern over wat er moet gebeuren. Nog niet alle stakeholders hebben het vertrouwen dat dit ook leidt tot duurzame verbeteringen. De bestuurder is ten tijde van het toezicht – als gevolg van ernstige (organisatorische) problemen in het recente verleden – nog onvoldoende 'in control' om de belangen van jeugdigen en hun gezinnen centraal te kunnen stellen bij de uitvoering van de wettelijke taken. De randvoorwaarden voor een gezonde bedrijfsvoering zijn nog onvoldoende, ook is er sprake van onvoldoende sturing binnen de organisatie en wordt geen volledige PDCA cyclus gehanteerd.

JBN heeft een structureel tekort aan ervaren medewerkers (zowel jeugdzorgwerkers als teammanagers). Dat komt deels door het structurele tekort aan gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt en deels door het aanhoudend hoge verloop en verzuim. Ervaren tijdelijke medewerkers vertrekken op termijn en deskundigheidsbevordering is niet voor alle medewerkers geborgd. Als gevolg van de zware caseload en de hoge werkdruk hebben jeugdzorgwerkers onvoldoende professionele ruimte om te doen wat nodig is voor jeugdigen en gezinnen. Het ontbrak in een aantal personeelsdossiers aan tijdige of recente verklaringen omtrent gedrag en aan diploma's. De inspecties hebben daarnaast zorgen over het interne toezicht door de raad van toezicht, omdat deze niet tijdig en onvoldoende kritisch heeft gehandeld na zorgelijke signalen vanuit de organisatie.

Effecten voor jeugdigen en gezinnen

In dit toezicht hebben de inspecties een beeld opgehaald van de gevolgen van wachttijden binnen de jeugdbescherming, jeugdreclassering en toeleiding naar jeugdhulp voor jeugdigen en gezinnen (thema 4). Daarin zien de inspecties dat onvoldoende contact met jeugdigen en ouders en het niet tijdig kunnen inzetten van de hulp die nodig is ertoe leidt dat jeugdigen en gezinnen niet vertrouwen op de jeugdzorgwerker en de hulp. Daarnaast is er onvoldoende zicht op veiligheid van jeugdigen en hun ouders. Er is sprake van een te lage contactfrequentie met jeugdigen en ouders en te weinig eigen zicht op de ontwikkeling en veiligheid van jeugdigen doordat dit bij de hulpverlening belegd wordt. Voor jeugdzorgwerkers is het hierdoor nog lastiger een werkrelatie met gezinnen op te bouwen in de toch al beperkte tijd. De inspecties zien ook dat rechters een maatregel beëindigen of niet verlengen omdat zij vinden dat JBN onvoldoende uitvoering geeft aan haar wettelijke taak. Jeugdzorgwerkers ervaren onmacht en stress omdat zij niet kunnen betekenen wat zij willen betekenen voor jeugdigen. Het lukt jeugdzorgwerkers, ondanks alle inzet, niet om tijdig passende hulp in te zetten omdat er geen sprake is van een dekkend zorglandschap en onvoldoende beschikbare jeugdhulp. Dit leidt soms tot ingrijpende besluiten voor jeugdigen en gezinnen.

Mate van vertrouwen in de verbeterkracht van de JBN om de geconstateerde normafwijkingen weg te nemen

Ten tijde van het toezicht was de huidige bestuurder net aangesteld, was het herstelplan naar aanleiding van het onderzoek door AEF net opgeleverd en werden medewerkers over de koers geïnformeerd. De inspecties hoorden in de gesprekken enige terughoudendheid omdat er nog geen effecten zichtbaar zijn van de ingezette koers vanuit de huidige bestuurder. Eerder ingezette verbeterplannen hebben namelijk nog niet tot structurele en duurzame verbeteringen geleid.

Ondanks alle inspanningen en goede intenties van de medewerkers en ingezette verbetermaatregelen bij JBN concluderen de inspecties naar aanleiding van het huidige onderzoek dat de kwaliteit van de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclasseringsmaatregelen bij JBN onvoldoende is. Het bestuur van JBN slaagt er in onvoldoende mate in om elk kind met een kinderbeschermingsmaatregel of jeugdreclasseringsmaatregel effectief te beschermen of begeleiden. Het structurele arbeidsmarkttekort aan gekwalificeerd personeel en een onvoldoende beschikbaar en toegankelijk hulpaanbod zijn onderliggende oorzaken en liggen buiten de invloedssfeer van JBN. Op deze oorzaken is een interventie vanuit de inspecties richting JB Noord niet zinvol en niet effectief.

De inspecties zien daarnaast echter onderliggende oorzaken van de normafwijkingen die binnen de invloedssfeer van JBN liggen. Het is noodzakelijk dat JBN verbeteringen op normafwijkingen die binnen de eigen invloedssfeer liggen, binnen de organisatie doorvoert. De inspecties zien ook dat de bestuurder van JBN dit onderkent. JBN heeft een herstelplan om de kwaliteit te verbeteren. JBN heeft in reactie op het conceptrapport daarnaast laten weten een aantal verbetermaatregelen doorgevoerd te hebben, zoals de verdere implementatie van de TOC systematiek in het project Kwaliteit op Tijd en de sturing hierop. De bestuurder geeft in haar reactie aan dat er een stijgende lijn zichtbaar is wanneer het gaat om de norm met betrekking tot tijdigheid van het contact met

jeugdigen en diens ouders. JBN heeft daarnaast een interne audit gericht op het zicht op veiligheid uitgevoerd bij alle dossiers. Naar aanleiding van vastgestelde tekortkomingen heeft JBN acties uitgezet. Vanaf maart 2025 is steviger ingezet op versterking van de organisatie geeft de bestuurder aan in haar reactie. Dit gaat om extra medewerkers, aanpak werkdruk en de sturing binnen de organisatie. Ook stelt de bestuurder dat zij vanuit de betrokken gemeenten en jeugdhulpaanbieders ondersteund zijn door de detachering van extra medewerkers. De bestuurder geeft aan dat waar de rechtspraak zich eerder kritisch uitgelaten heeft zij nu zouden onderstrepen dat er sprake is van deskundigheid en betrokkenheid van jeugdzorgwerkers.

Tegelijkertijd stellen de inspecties vast dat duurzame verbetereffecten vanuit de ingezette acties uit het herstelplan nog niet zichtbaar (kunnen) zijn. De ingezette verbetermaatregelen zijn recent gestart en het is daarom niet realistisch om nu al duurzame effecten te verwachten. Ook zien de inspecties dat daar waar het inzetten van ZZP-ers moet leiden tot het ontlasten van medewerkers en verlagen van werkdruk, deze zelfde interventie binnen de huidige werkwijze (CCP en CRT) leidt tot vele wisselingen van jeugdzorgwerkers bij de jeugdigen en ouders.

Gelet op de ernst en omvang van de tekortkomingen, het feit dat de nieuwe bestuurder weliswaar voortvarend verbetermaatregelen in gang heeft gezet maar dat de bestending hiervan nog moet plaatsvinden en gelet op de factoren die deels buiten de invloedssfeer van JBN liggen, hebben de inspecties er geen vertrouwen in dat JBN de geconstateerde normafwijkingen binnen afzienbare tijd wegneemt. Daarnaast hebben de inspecties onvoldoende vertrouwen in een goed functionerend intern toezicht.

De inspecties hebben verminderd vertrouwen in de mate waarin de recent ingezette verbetermaatregelen (en waar nodig aanvullende maatregelen naar aanleiding van dit rapport) tijdig leiden tot de noodzakelijke verbeteringen die binnen de invloedssfeer van de bestuurder liggen. De inspecties willen nauwgezet volgen of JBN er naar aanleiding van het rapport in slaagt verbeteringen binnen de eigen invloedssfeer door te voeren en expliciet aandacht besteedt aan implementatie en borging daarvan. De inspecties willen het verbetertraject binnen JBN nauwgezet volgen, mede omdat de inspecties onvoldoende vertrouwen hebben in de manier waarop de raad van toezicht invulling geeft aan zijn controlerende taak.

Samenvatting gesprek met de bestuurder en de raad van toezicht

Op 9 juli 2025 spraken de inspecties met de bestuurder en met de raad van toezicht over de overweging om verscherpt toezicht in te stellen. Zij reflecteerden ieder vanuit hun rol en verantwoordelijkheden op de inhoud van het rapport.

De bestuurder en toezichthouders vonden de bevindingen zowel herkenbaar als ook confronterend. De effecten van jarenlang onvoldoende sturing binnen de organisatie is zo zichtbaar geworden. Daarnaast een bevestiging van hetgeen moet verbeteren binnen de organisatie ten behoeve van alle kwetsbare kinderen en hun ouders die geholpen moeten worden. Het moet anders, geven de bestuurder en de toezichthouders aan. De gesprekspartners informeerden de inspecties over de effecten van de reeds eerder ingezette verbetermaatregelen naar aanleiding van het AEF- rapport.

Zij zien daarvan al effecten en merken dat het vertrouwen bij medewerkers toeneemt. Duidelijk is ook: “we zijn er nog niet”.

Tijdens dit gesprek vertelde de plaatsvervangend voorzitter van de raad van toezicht over de reflectie die zij als raad van toezicht samen hebben doorlopen.

Na deze reflectie kwamen zij op maandag 7 juli tot de conclusie dat de voltallige raad van toezicht af zal treden, deze beslissing deelde de raad van toezicht tijdens het gesprek van 9 juli met de inspecties.

Vervolg

Hoewel de huidige bestuurder belangrijke stappen zet om de uitvoering van de jeugdbescherming en de jeugdreclassering te verbeteren, zullen de inspecties JBN de komende *zeven maanden* intensief volgen door middel van verscherpt toezicht.

Zij verwachten dat JBN de noodzakelijke verbetermaatregelen neemt om binnen die periode alsnog te voldoen aan de normen die binnen de invloedssfeer van JBN liggen.

De inspecties verwachten dat JBN de tekortkomingen vertaalt in een verbeterplan met concrete maatregelen om de geconstateerde tekortkomingen op te heffen, inclusief termijnen waarbinnen deze maatregelen geïmplementeerd zijn. Dit verbeterplan moet uiterlijk *8 september 2025* aan de inspecties worden verzonden. Het plan wordt getoetst op volledigheid, ambitie en realisme. Nadat het verbeterplan is aangeleverd verwachten de inspecties periodiek geïnformeerd te worden over de voortgang en resultaten. Hierover wordt JBN separaat geïnformeerd.

In de periode van het verscherpt toezicht kunnen de inspecties JBN zowel aangekondigd als onaangekondigd bezoeken voor een tussentijdse toets en/of een hertoets. Voor het einde van de periode van het verscherpt toezicht zullen de inspecties, op grond van haar bevindingen en conclusies naar aanleiding van één of meer inspectiebezoeken en de voortgangs- en resultatenrapportages, oordelen of het verscherpt toezicht kan worden opgeheven of dat er verdere stappen genomen moeten worden in de vorm van bestuursrechtelijke maatregelen.

3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het toezicht gepresenteerd, zoals de inspectie deze aantrof op het moment van toezicht. De inspectie geeft per norm aan wat haar oordeel is. De inspectie beoordeelt de normen op een vierpuntschaal:

-  *De aanbieder voldoet aan de norm. De inspectie constateert op deze norm alleen positieve punten.*
-  *De aanbieder voldoet grotendeels aan de norm. De inspectie constateert op deze norm veelal positieve punten, verbetering is op punten mogelijk.*
-  *De aanbieder voldoet grotendeels niet aan de norm. De inspectie constateert op deze norm overwegend negatieve punten, verbetering is noodzakelijk.*
-  *De aanbieder voldoet niet aan de norm. De inspectie constateert op deze norm nauwelijks tot geen positieve punten, verbetering is zeer noodzakelijk.*
-  *De inspectie heeft deze norm niet beoordeeld.*

Thema 1a: Aan de uitvoering van een maatregel ligt een cliëntgerichte, integrale en tijdige analyse ten grondslag

In dit thema kijken de inspecties naar de kwaliteit en de tijdigheid van de analyse op basis waarvan de gecertificeerde instelling een plan van aanpak maakt. Onder kwaliteit verstaan de inspecties cliëntgerichtheid en integraliteit van de analyse.

Oordeel

Het oordeel van de inspecties over de kwaliteit en de tijdigheid van de analyse is **onvoldoende**. Bepalend voor dit oordeel is de werkwijze van JBN voor gezinnen die bij de start geen vaste jeugdzorgwerker hebben. Dit geldt voor een groot deel van de ingestroomde gezinnen. Het contact tussen de jeugdzorgwerkers, de jeugdige en diens ouders bij de start van de maatregel is onvoldoende om te komen tot een gezamenlijke visie en om de wensen, behoeften en mogelijkheden van jeugdigen, ouders en netwerk gezamenlijk in beeld te brengen. Het onderzoek hiernaar start niet op tijd en vindt onvoldoende samen met jeugdige en ouders plaats. De veiligheid van jeugdigen wordt bij de start niet altijd in kaart gebracht en vastgelegd. Jeugdigen en ouders worden niet actief geïnformeerd over de tijdelijke werkwijze of het ontbreken van een vaste jeugdzorgwerker.



Cliëntgericht	Integraal	Tijdig
		

Hieronder leest u per norm een toelichting op het oordeel van de inspecties.

Norm 1a.1		Oordeel
	Professionals behandelen jeugdigen met respect en jeugdigen ervaren begrip en vertrouwen.	

Waar kijken de inspecties naar?

De professional zoekt bij de start van een maatregel of bij een melding naar de gezamenlijke visie van de professional(s), jeugdige en ouders op de informatie die er ligt. De jeugdige en zijn ouders worden geïnformeerd over de vervanger van de professional indien hier sprake van is.

Werken aan contact, begrip en vertrouwen

Van de zes gesproken jeugdigen is één jeugdige positief over het contact met de jeugdzorgwerker. De overige jeugdigen geven aan nog geen contact te hebben gehad met de jeugdzorgwerker of vinden het contact minimaal. Dit komt ook naar voren uit de cijfers (zie norm 1a3). Een jeugdige geeft aan dat de jeugdzorgwerker haar niet goed kent doordat er weinig contact is. De jeugdzorgwerker zou volgens de jeugdige onvoldoende tijd nemen om de jeugdige echt te leren kennen. Een andere jeugdige vertelt dat de jeugdzorgwerker één keer op bezoek is geweest en toen vooral met ouders gesproken heeft.

Van tien van de twaalf gesproken ouders met een jeugdbeschermingsmaatregel horen de inspecties dat de samenwerking met de jeugdzorgwerker moeizaam verloopt. Een ouder vertelt dat de eerste indruk positief was, maar dat het inmiddels erg lang duurt voordat er iets gebeurt. Een ouder vertelt aan de inspecties zelf actie te moeten ondernemen om in contact te komen met JBN. Er zou vervolgens contact opgenomen worden, maar deze afspraken worden niet nagekomen volgens de ouder. Een andere ouder vertelt dat er kort contact is geweest bij start van de maatregel waarna zij vervolgens negen weken moest wachten op een vaste jeugdzorgwerker. De ouder vertelt in de tussentijd zelf de bureaudienst te moeten bellen. Een andere ouder vertelt dat

Ouder: "Je kan er niet vanuit gaan dat een afspraak, een afspraak is"

jeugdzorgwerkers niet reageren op contactverzoeken en de ouder regelmatig zelf om updates moet vragen. Een ouder vertelt dat er in de eerste periode geen contact is geweest met de jeugdige, terwijl deze jeugdige graag het verhaal wilde vertellen aan een jeugdzorgwerker.

Van de ouders en jeugdigen die de online vragenlijst hebben ingevuld geeft 44% aan dat ze de jeugdzorgwerker begripvol vinden, 56% is het hier (zeer) mee oneens. Van deze groep ouders en jeugdigen is ongeveer de helft het eens met de stelling dat de jeugdzorgwerker respectvol is en de andere helft niet.

In de gesprekken met de gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en teammanagers horen de inspecties dat samenwerken met ouders en jeugdigen lastig is door de vele wisselingen van

Praktijkbegeleider: *"Samenwerken wordt zoveel lastiger door alle wisselingen en het wachten. Ga maar eens samenwerken als de condities onder peil zijn"*

jeugdzorgwerkers en het wachten op een vaste jeugdzorgwerker bij de start. Zij vertellen dat het niet helpend is voor het contact en de samenwerking met ouders en jeugdigen dat bij de start geen vaste jeugdzorgwerker beschikbaar is of dat een andere jeugdzorgwerker de casus overneemt. Ouders willen meteen geholpen worden door jeugdzorgwerkers, maar jeugdzorgwerkers kunnen niet aan die verwachting voldoen. Dit roept emoties op bij de ouders en leidt tot klachten over JBN, vertellen de gedragswetenschappers en teammanagers. Ook in gesprekken met de jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat er sprake is van veel casussen en te weinig jeugdzorgwerkers die deze casussen op kunnen pakken. Jeugdzorgwerkers noemen in de gesprekken wel het belang van respectvol en vriendelijk blijven in het contact met ouders en tijd nemen om een relatie op te bouwen met elkaar. Dit zou volgens jeugdzorgwerkers helpend zijn in de samenwerking. Een jeugdzorgwerker vertelt dat het belangrijk is dat een jeugdige voelt dat er respect is voor de ouders.

Gezamenlijke visie

Elf van de twaalf ouders die de inspecties gesproken hebben, ervaren dat de jeugdzorgwerker niet bij de start van de maatregel op zoek gaat naar een gezamenlijke visie op de informatie die er ligt. In de gesprekken met ouders komt naar voren dat jeugdzorgwerkers bij de start van de maatregel vaak globaal kennismaken met de ouders. Een ouder vertelt dat hij drie maanden heeft gewacht op een kort intakegesprek waarin voornamelijk uitleg gegeven werd over een roulerend team van jeugdzorgwerkers die de casus oppakt. Twee ouders geven aan in de eerste periode helemaal niet betrokken te zijn geweest. Een ouder vertelt dat hij het gevoel heeft dat het verplicht is om in te stemmen met de jeugdzorgwerker omdat anders gezegd zal worden dat hij niet meewerkt. Een andere ouder vertelt dat hij zich niet gehoord voelt door de jeugdzorgwerkers. Diezelfde ouder legt uit dat dit komt doordat een jeugdzorgwerker aangegeven heeft dat zij niet het gehele dossier wil lezen.

In de online vragenlijsten, ingevuld door ouders en jeugdigen, geeft 35% van de ondervraagden aan dat de jeugdzorgwerker uitleg geeft bij de start van een maatregel. In 38% van de gevallen wordt naar de mening gevraagd van de ouder(s) en/of jeugdige.

Medewerkers van het CCP vertellen dat zij kort na de start van de maatregel een eerste gesprek organiseren met ouders, jeugdigen en het netwerk. Het bespreken van informatie met ouders en jeugdigen bij de start, zoals informatie uit het raadsrapport, is van belang om goed uitvoering te kunnen geven aan de maatregel vertellen jeugdzorgwerkers. Een jeugdzorgwerker vertelt dat wanneer zij een raadsrapport bespreekt met de ouders en/of jeugdige, zij aangeeft dat dit het uitgangspunt is waar aan gewerkt gaat worden. Jeugdzorgwerkers geven aan dat het vaak wel lukt om samen met ouders een gemeenschappelijk doel te vinden, namelijk het belang van de jeugdigen. De CCP medewerkers geven aan dat wanneer er ruimte is een casus overgedragen wordt naar een vaste jeugdzorgwerker. Jeugdzorgwerkers vertellen dat het soms wel een jaar kan duren voordat een zaak door kan naar een vaste jeugdzorgwerker.

Informeren ouders

De inspecties horen van de teammanagers en gedragswetenschappers dat gezinnen niet actief geïnformeerd worden als zij zijn ondergebracht bij een CCP medewerker of CRT team. Zij geven aan dat ze bezig zijn om een standaardbrief op te stellen voor gezinnen om hen zo te informeren over deze werkwijze van JBN.

Tekortkomingen

- Bij het merendeel van de maatregelen is er bij de start onvoldoende contact tussen de jeugdzorgwerker en de jeugdige en diens ouders. Hierin valt op dat de contactfrequentie met jeugdigen en ouders zonder vaste jeugdzorgwerker laag is. Frequent en betekenisvol contact is noodzakelijk om tot een gezamenlijke visie te komen als basis voor de uitvoering van de maatregel.
- Niet alle jeugdigen en ouders zijn geïnformeerd over de (afwijkende) werkwijze van JBN en daarmee niet op de hoogte met wie zij contact kunnen leggen over hun situatie.

Norm 1a.2		Oordeel
	Wensen, behoeften en mogelijkheden van jeugdigen, ouders en netwerk zijn in beeld bij professionals.	
Waar kijken de inspecties naar? De professional onderzoekt de voorgeschiedenis, cultuur, leefwereld, mogelijkheden, wensen, gezondheid, ontwikkelingsbehoeften, ernst en oorzaken van de problematiek en het gewenste toekomstperspectief. Professionals weten of er in het gezin op meerdere domeinen problemen spelen. De professional heeft een samenhangend en actueel beeld van de context van de jeugdige, ouders en netwerk. De professional vormt dit beeld samen met de jeugdige, ouders en andere betrokkenen en het beeld is bij betrokken professionals bekend. Professionals brengen veiligheidsrisico's van de jeugdige, ouders en het netwerk breed in kaart, waaronder op het gebied van de sociaal-emotionele, lichamelijke en seksuele ontwikkeling en psychisch welzijn. Specifiek voor jeugdreclassering: De professional voert een risicotaxatie uit gericht op het recidiverisico van de jeugdige.		

Samenhangend en actueel beeld

De inspecties horen van negen van de twaalf gesproken ouders dat de jeugdzorgwerker geen samenhangend en actueel beeld heeft van de jeugdige. Een ouder vertelt dat er weinig contact is geweest tussen de jeugdzorgwerker, de jeugdige en haarzelf. Een andere ouder geeft de verklaring dat volgens haar de jeugdzorgwerker weinig informatie heeft of onvoldoende de tijd heeft genomen om zich te verdiepen in de informatie. Ook noemt een ouder dat er verouderde informatie gebruikt en beschreven wordt, wat volgens de ouder niet past bij het actuele beeld van de jeugdige. Ook in de gesprekken met jeugdigen horen de inspecties dit: de jeugdzorgwerker heeft weinig tijd genomen om hen te leren kennen en kan dus ook geen actueel beeld van hen hebben.

De inspecties horen van de jeugdzorgwerkers dat het beeld van de context van het gezin wordt gevormd door informatie uit het raadsrapport, de beschikking van de rechter en uit gesprekken met het gezin zelf, evenals met familieleden, vrienden, school, kinderopvang of overige betrokkenen. De inspecties zien in de cliëntdossiers verschillen in hoe jeugdzorgwerkers de context van het gezin in kaart brengen. Er zijn twintig cliëntdossiers ingezien. In veertien dossiers zijn de verschillende leefgebieden niet in kaart gebracht en komt geen samenhangend en actueel beeld naar voren. Een gedragswetenschapper en een praktijkbegeleider bevestigen dat het netwerk niet altijd voldoende in beeld gebracht wordt. In vijf dossiers zien de inspecties dat verschillende leefgebieden in kaart zijn gebracht. Voorbeelden van leefgebieden die de inspecties terugzien zijn: netwerk, hygiëne, financiën, welzijn en opleiding. In verschillende dossiers is het netwerk van de jeugdige uitgebreid in kaart gebracht, zoals gezinsleden, opa en oma's en andere overige betrokkenen.

Veiligheidsrisico's breed in beeld

Uit de gesprekken met de jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat jeugdzorgwerkers in de jeugdbescherming het Actuariële Risicotaxatie Instrument voor Jeugdbescherming (hierna: ARIJ) gebruiken om veiligheid van jeugdigen bij de start in kaart te brengen. Jeugdzorgwerkers benoemen dat het lukt om de ARIJ in te vullen voor iedere jeugdige. In veertien van de twintig dossiers zien de inspecties dat de veiligheidsrisico's in kaart zijn gebracht voor de jeugdigen en dat er sprake is van een actuele risicotaxatie. In een aantal dossiers is de risicotaxatie echter niet bij de start maar op een later moment in het dossier ingevoegd. Zo zien de inspecties een dossier met vier jeugdigen uit één gezin waarbij voor één van de jeugdigen bij de start een risicotaxatie gedaan is en voor de andere jeugdigen op een later moment. De jeugdzorgwerker legt uit dat de risico's hetzelfde zijn voor deze jeugdigen. De jeugdzorgwerker vult de ARIJ zelf in, zonder aanwezigheid van de ouders en/of jeugdigen. Een jeugdzorgwerker vertelt dat indien veiligheidsrisico's hoog zijn, jeugdzorgwerkers dan een veiligheidsplan opstellen en bespreken met de gedragswetenschapper. Daarna bespreekt de jeugdzorgwerker het veiligheidsplan met de ouders en eventueel de jeugdige.

Inschatten recidiverisico

Jeugdreclasserders vertellen de inspecties dat zij het Landelijk Instrumentarium Jeugdstrafrechtketen (hierna: LIJ) gebruiken voor het inschatten van de risico's van een jeugdige, waaronder het bepalen van het recidiverisico. In de LIJ scoren, voorafgaand aan de aanmelding bij de GI, eerst de politie en dan de Raad voor de Kinderbescherming (hierna: RvdK) de aanwezige

beschermende en risicofactoren. Een jeugdreclasseerder vertelt dat het weleens voorkomt dat vanwege drukte een LIJ niet door de RvdK is ingevuld. Een jeugdreclasseerder doet dit dan alsnog samen met de gedragswetenschapper, vertelt zij de inspecties. De inspecties horen van de jeugdreclasseerders dat een LIJ een half jaar geldig is en ze eigenlijk dus twee keer per jaar moeten rapporteren, maar dat dit door drukte niet gebeurt. Ze hadden op werkniveau de afspraak met de RvdK om na een jaar weer te rapporteren. Nu is echter op bestuursniveau tussen JBN en RvK afgesproken dit weer halfjaarlijks te doen. Wanneer een jeugdige 18+ is gebruiken jeugdreclasseerders het Washington Diagnostiek, vertellen zij.

Tekortkomingen

- JBN onderzoekt in de eerste zes weken onvoldoende in gezamenlijkheid met de jeugdige, diens ouders en andere betrokkenen de voorgeschiedenis, cultuur, leefwereld, mogelijkheden, wensen, gezondheid, ontwikkelingsbehoeften, ernst en oorzaken van de problematiek en het gewenste toekomstperspectief. Dit is nodig om de wensen, behoeften en mogelijkheden van jeugdige, ouders en het netwerk in beeld te krijgen.
- Niet voor alle jeugdigen zijn bij aanvang van de kinderbeschermingsmaatregel de veiligheidsrisico's van de jeugdige(n), ouders en het netwerk breed in kaart gebracht en vastgelegd in het cliëntdossier.

Norm 1a.3		Oordeel
	De start van de uitvoering van de maatregel vindt plaats binnen de gestelde termijnen.	

Waar kijken de inspecties naar?

Het eerste contact tussen de professional, de jeugdige en diens ouders en een eerste inschatting van de veiligheid van de jeugdige vinden tijdig plaats (binnen vijf dagen). De professional doet tijdig onderzoek naar de opvoedcapaciteiten van ouders en de ontwikkelingsbehoefte van de jeugdige. Het onderzoek start op tijd en wordt niet belemmerd door wachtlijsten.

Volgens het Besluit Jeugdwet moet de gecertificeerde instelling binnen vijf dagen contact leggen met het gezin. De jeugdzorgwerkers vertellen de inspecties dat de termijn van vijf dagen voor het eerste fysieke contact, oftewel het aanvangsgesprek, kort is en dat het vaak niet lukt om dit contact binnen de gestelde termijn te laten plaatsvinden. De inspecties zien dit ook terug in aangeleverde informatie van JBN: in 60% van de gevallen (bij 585 van 975) vindt een aanvangsgesprek op tijd plaats.

Jeugdzorgwerkers vertellen dat CCP medewerkers in principe alle nieuwe binnengekomen jeugdigen oppakken en het contact legt binnen de gestelde termijn van vijf dagen met de jeugdige en diens ouders. Volgens CCP medewerkers is dit niet altijd haalbaar, ouders nemen bijvoorbeeld de telefoon niet op of reageren niet op berichten vanuit de medewerkers. De CCP medewerker doet de start van een traject en een eerste risicotaxatie. Vervolgens is het de taak van de CCP medewerker om te kijken of een vaste jeugdzorgwerker de casus verder kan oppakken. Wanneer dit niet lukt en er geen vaste jeugdzorgwerker beschikbaar is gaat de casus op termijn naar het CRT zodat de CCP medewerkers nieuwe casuïstiek kunnen oppakken. Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders geven aan dat de CCP medewerkers in de praktijk casuïstiek langer vasthouden zodat er in ieder geval een vaste contactpersoon is. De doorstroming zou hiermee onder druk komen te staan.

Jeugdreclasseerders vertellen dat de uitnodiging voor het eerste fysieke contact binnen vijf dagen verstuurd wordt, maar dat de afspraak ook vaak door ouders en/of jeugdigen wordt afgezegd. Ook ontbreken soms de contactgegevens waardoor een jeugdreclasseerder geen contact kan leggen voor het inplannen van de afspraak, vertellen zij de inspecties.

De inspecties hebben in twintig cliëntdossiers gekeken naar wanneer het eerste fysieke contact (het aanvangsgesprek) met de jeugdige en ouders is geweest nadat de GI is belast met de uitvoering van de maatregel. In twee van de twintig cliëntdossiers zien de inspecties dat het eerste contact binnen vijf dagen actief heeft plaatsgevonden, in de overige achttien cliëntdossiers niet.

Tekortkomingen

- Het eerste contact tussen de jeugdzorgwerker van JBN, jeugdige en diens ouders vindt grotendeels niet tijdig plaats.

Thema 1b: Het plan van aanpak is met de jeugdige en ouders opgesteld, sluit aan bij de (verklarende) analyse en komt tijdig tot stand

In dit thema kijken de inspecties naar kwaliteit en tijdigheid van het plan van aanpak. Onder kwaliteit verstaan de inspecties de cliëntgerichtheid waarmee het plan tot stand is gekomen en mate waarin het plan aansluit bij de analyse.

Oordeel

Het oordeel van de inspecties over de kwaliteit en de tijdigheid van het plan van aanpak is **onvoldoende**. De inspecties komen tot dit oordeel omdat het plan van aanpak onvoldoende samen met jeugdige en ouders tot stand komt en zij onvoldoende inspraak hebben in het bepalen van de hulpvraag en doelen. De plannen van aanpak sluiten onvoldoende aan op een brede analyse van de problematiek. Het lukt JBN overwegend niet om een plan (de gedragen koers) binnen zes weken na het uitspreken van de maatregel beschikbaar te hebben.



Cliëntgericht



Sluit aan bij analyse



Tijdig



Hieronder leest u per norm een toelichting op het oordeel van de inspecties.

Norm 1b.1		Oordeel
	De professional stelt het plan van aanpak samen met de jeugdige en ouders op, zolang dit in het belang van de jeugdige is.	

Waar kijken de inspecties naar?

De jeugdige en ouders bepalen, zolang dit in het belang van de jeugdige is, samen met de professional de hulpvraag, de doelen en de vorm van de in te zetten hulp. De professional legt uit wat de verschillende mogelijkheden zijn. Bij het bepalen van de doelen en het nemen van beslissingen is het belang van de jeugdige leidend. Indien de professional een keuze maakt die afwijkt van de visie van ouders of jeugdige legt hij dit uit. Voor jeugreclassering: Voor elke jongere wordt een plan gemaakt. De jongere is op de hoogte van de inhoud van het plan. De voorwaarden, aanwijzingen en afspraken die in het plan staan zijn duidelijk voor de jongere.

Het gezamenlijk bepalen van de hulpvraag en doelen

De inspecties horen in de gesprekken met ouders dat het plan van aanpak niet besproken wordt met de jeugdige en ouders en dat zij hierin onvoldoende meegenomen worden. Zo vertelt een

ouder dat een plan met doelen is opgesteld, maar dat dit nooit besproken is met de jeugdige of de ouder zelf. De jeugdzorgwerker heeft de jeugdige zelfs nog nooit gesproken, vult deze ouder aan. Een andere ouder vertelt dat de visie van de ouder voornamelijk meegenomen wordt en niet die van de jeugdigen. In gesprekken met jeugdigen horen de inspecties dat jeugdigen vaak niet op de hoogte zijn van een plan van aanpak of aan welke doelen zij werken. De inspecties horen van één jeugdige dat zij een plan van aanpak heeft met doelen.

Uit de antwoorden van de online vragenlijsten blijkt dat het merendeel van de ouders en jeugdigen (64% (zeer) mee oneens) vinden dat ze onvoldoende inspraak hebben in het bepalen van de hulpvraag en doelen. Een ouder geeft als opmerking dat het plan van aanpak knip-en-plak werk is uit eerdere informatie en opmerkingen van hem niet meegenomen worden. Een andere ouder geeft de opmerking dat niets met hem besproken of overlegd wordt door de jeugdzorgwerker.

Van de teammanagers en gedragswetenschappers horen de inspecties dat de jeugdzorgwerkers het plan van aanpak bespreken met de jeugdige en ouders. De inspecties horen van de jeugdzorgwerkers dat zij een gemeenschappelijk doel daarin belangrijk vinden. Een jeugdzorgwerker vertelt dat de uitvoering van het plan van aanpak een grotere kans van slagen heeft wanneer ouders het ermee eens zijn. Een andere jeugdzorgwerker vertelt dat voor het plan van aanpak de beschikking van de rechter en het raadsrapport leidend zijn. Die informatie wordt gekopieerd en geplakt in het plan van aanpak, vertelt de jeugdzorgwerker.

Dossiers

De inspecties hebben in totaal 20 cliëntdossiers ingezien. Hiervan zijn elf cliëntdossiers samen met de betrokken jeugdzorgwerker ingezien en besproken. In vijf cliëntdossiers die gezamenlijk met de jeugdzorgwerker ingezien zijn zagen en hoorden de inspecties dat het plan van aanpak niet is besproken met de jeugdige en ouders. Een jeugdzorgwerker vertelt de inspecties tijdens het inzien van een cliëntdossier dat ze het raadsrapport heeft gebruikt voor het opstellen van het plan van aanpak, maar dat dit nog niet is besproken met de jeugdige en ouders omdat ze die nog niet gezien heeft. Een andere jeugdzorgwerker vertelt dat ze niet weet of de jeugdige zich in het plan kan vinden, omdat nog geen contact heeft plaatsgevonden. In vier cliëntdossiers zien de inspecties dat het plan van aanpak besproken is met ouders, de jeugdzorgwerker bevestigt dit. Een jeugdzorgwerker vertelt dat ze samen met ouders de zorgen en krachten heeft besproken die in het plan staan.

Plan van aanpak door jeugdreclasseerders

De inspecties hebben twee cliëntdossiers ingezien samen met jeugdreclasseerders. De inspecties zagen in beide cliëntdossiers een plan van aanpak dat besproken is met de jeugdige en ouders. Jeugdreclasseerders vertellen dat het plan van aanpak is gebaseerd op het vonnis van de rechter en dat dit een plan moet zijn van de jeugdige zelf: de jeugdige moet erachter staan. In het eerste contact met de jeugdige bespreekt de jeugdreclasseerder de voorwaarden die in het vonnis staan. Vervolgens stelt de jeugdreclasseerder samen met de jeugdige de doelen op. Een jeugdreclasseerder merkt op dat het een groot plan is om met de jeugdige en ouders te bespreken.

Jeugdreclasserder: "Het is het plan van de jeugdige zelf en de jeugdreclassering helpt daarbij"

Tekortkomingen

- JBN bepaalt te weinig samen met de jeugdige en ouders de hulpvraag, de doelen en de vorm van de in te zetten hulp. Dit is wel belangrijk voor de effectieve uitvoering van de maatregel.

Norm 1b.2		Oordeel
	Het plan sluit aan op de (verklarende) analyse.	

Waar kijken de inspecties naar?

Er is een door ouders en jeugdige zoveel mogelijk gedragen plan van aanpak (gedragen koers) gebaseerd op een brede analyse van de problematiek, waarin doelen zijn geformuleerd en waarin staat welke hulp nodig is om de doelen te bereiken. Om te borgen dat de hulp doeltreffend is, werken professionals planmatig. Het moet voor de jeugdige, ouders en professionals duidelijk zijn wat de doelen van de hulp zijn en hoe zij hieraan werken. De doelen en afspraken zijn ontwikkelingsgericht, haalbaar, concreet en actueel. Het plan sluit aan bij de analyse: De doelen en de in te zetten hulp leiden redelijkerwijs tot het afwenden van de onveiligheid, de ontwikkelingsbedreiging en/of het recidiverisico.

Plan van aanpak

In de gesprekken met ouders horen de inspecties dat de doelen van de hulp en hoe hieraan gewerkt wordt vaak niet duidelijk zijn. Een ouder vertelt dat na twee jaar de jeugdzorgwerker nog geen plan van aanpak heeft opgesteld. Een andere ouder vertelt de inspecties dat de jeugdzorgwerker niet reageert op haar vragen wat betreft het plan van aanpak omdat ze vindt dat het plan niet aansluit op de situatie en de jeugdige. Een jeugdige vertelt dat de jeugdzorgwerker het dossier met voorgaande informatie niet wilde lezen omdat deze te groot zou zijn. De jeugdige heeft hierdoor niet het idee dat de jeugdzorgwerker de jeugdige kent en weet wat nodig is.

Uit de antwoorden van ouders en jeugdigen op de online vragenlijsten blijkt dat 50% vindt dat de doelen aansluiten bij de context en problematiek van de jeugdige en 50% vindt dat dit niet zo is. 56% geeft aan dat de doelen voldoende duidelijk zijn en 44% vindt van niet.

In gesprek met de teammanagers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders horen de inspecties dat er een verschil te zien is in de kwaliteit van het plan van aanpak van de jeugdzorgwerkers. Door de vele personeelsswisselingen zijn er veel nieuwe medewerkers die nog moeten leren om zorgpunten en krachten uit de verschillende informatiebronnen te halen en daarnaast hun eigen bevindingen te beschrijven, vertellen zij. Het goed tot de kern komen en dit vervolgens opschrijven is voor meerdere jeugdzorgwerkers een leerpunt en praktijkbegeleiders vertellen dat zij jeugdzorgwerkers hierin stapsgewijs meenemen.

Dossiers

De inspecties hebben in tien van de twintig cliëntdossiers gezien dat het plan van aanpak niet aansluit op de brede analyse van de problematiek, het plan van aanpak ontbreekt en/of daarnaast geen doelen bevat. De inspecties zagen dat in drie cliëntdossiers dat er tekst gekopieerd en geplakt is uit het raadsrapport en de beschikking van de rechtbank. In twee cliëntdossiers zien de inspecties dat de doelen uit het plan van aanpak enkel zijn gebaseerd op informatie uit het raadsrapport. Het plan is niet gebaseerd op een samenhangend en actueel beeld van de context van de jeugdige en niet in samenspraak met het gezin opgesteld. In één van de dossiers zien de inspecties dat de jeugdzorgwerker een samenhangend en actueel beeld van de context van de jeugdige en een analyse op de problematiek in het dossier terug laat komen. De inspecties zien bijvoorbeeld in dit dossier dat er sprake is van schoolverzuim en dat hiervoor een doel opgesteld is.

Tekortkomingen

- De plannen van aanpak sluiten onvoldoende aan op een brede analyse van de problematiek en onderliggende oorzaken van de ontwikkelingsbedreiging of het recidiverisico van de jeugdige (zoals bedoeld onder norm 1a).
- De doelen in de plannen van aanpak sluiten niet altijd aan bij de problematiek, vastgestelde risico's en de context.
- Voor de jeugdige en diens ouders is vaak niet duidelijk hoe zij aan de doelen werken en welke hulp wordt ingezet om de doelen te bereiken.

Norm 1b.3		Oordeel
	Het plan van aanpak is gereed binnen de gestelde termijnen.	
Waar kijken de inspecties naar? Het plan (de gedragen koers) is binnen zes weken na het uitspreken van de maatregel beschikbaar.		

Tijdig plan van aanpak

In gesprekken met de jeugdzorgwerkers, teammanagers, gedragswetenschappers en ouders horen de inspecties dat het vaak niet lukt om het plan binnen de termijn van zes weken op te stellen. De inspecties zien dit ook terug in aangeleverde informatie van JBN: in 70% van de gevallen (bij 680 van 975) is het plan van aanpak niet tijdig opgesteld.

In de gesprekken met jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers, teammanagers en praktijkbegeleiders wordt aangegeven dat het met regelmaat niet lukt om binnen zes weken een gedegen onderzoek uit te voeren en te komen tot een plan van aanpak (gedragen koers). Gedragswetenschappers en teammanagers geven aan dat de inzet van TOC hierin helpend is om meer zicht te krijgen op de oorzaken hiervan. Praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers proberen hier nu beter op te sturen en tijdig het gesprek aan te gaan met jeugdzorgwerkers zodat

zij de jeugdzorgwerkers beter kunnen begeleiden hierin. Belemmering die zij ervaren is dat teammanagers meer kunnen zien in het dashboard dan de gedragswetenschapper en de praktijkbegeleider. Dit maakt het volgens teammanagers, praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers onoverzichtelijk en moeilijk om te sturen. De gedragswetenschapper en praktijkbegeleider geven aan dat beter zicht kan helpen bij deze sturing. Zij leggen uit dat het ze nu vaak overkomt dat plannen niet tijdig zijn. Door betere sturing zou volgens de gesprekspartners meer grip ontstaan. De organisatie zou nu bezig zijn met een ontwikkeling op dit vlak, geven zij aan.

Uit achttien van de twintig cliëntdossiers die de inspecties hebben ingezien blijkt dat het plan van aanpak niet binnen zes weken na start van de maatregel is opgesteld. In één cliëntdossier zien de inspecties dat de jeugdzorgwerker nog bezig is met het plan van aanpak, op dat moment vijf weken na de start van de maatregel. Het cliëntdossier dat binnen de termijn van zes weken is opgesteld is van een jeugdreclasserder. Een jeugdzorgwerker geeft de verklaring dat het plan van aanpak niet op tijd klaar is in verband met de werkdruk. De inspecties horen in het gesprek met de teammanagers, praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers dat het doel is om een casus direct op te laten pakken door een vaste jeugdzorgwerker die het plan binnen de gestelde termijn van zes weken opstelt. De CCP medewerkers zouden dit moeten oppakken en garanderen, maar door personeelstekorten is dit niet mogelijk, vertellen jeugdzorgwerkers de inspecties.

Tekortkomingen

- JBN slaagt er voor een groot deel van de jeugdigen niet in om tijdig samen met jeugdigen en ouders een plan van aanpak op te stellen, op basis van een gezamenlijke integrale analyse van de jeugdige en diens gezinssituatie.

Thema 2: Tijdige inzet van passende hulp

In dit thema kijken de inspecties in hoeverre het lukt om de hulp die nodig is om de ontwikkelingsbedreiging af te wenden en/of het recidiverisico te verminderen tijdig in te zetten.

Oordeel

Het oordeel van de inspecties over de tijdigheid van het inzetten van passende hulp is **grotendeels onvoldoende**. De inspecties komen tot dit oordeel omdat jeugdigen en hun ouders te vaak niet tijdig passende hulp krijgen. Hier liggen twee onderliggende oorzaken aan ten grondslag:

- In het merendeel van de dossiers ontbreekt een brede analyse van de problematiek, ontwikkelingsbehoeften en mogelijkheden van de jeugdigen en ouders. Hierdoor is niet navolgbaar of de ingezette hulp ook passend is. Meer dan de helft van de ouders en jeugdigen ervaren dat de ingezette hulp niet aansluit.
- Een tweede oorzaak ligt buiten de invloedssfeer van JBN en de inzet en mogelijkheden van de jeugdzorgwerkers. Dat betreft de beschikbaarheid en toegankelijkheid van hulp. Gemeenten zijn hier verantwoordelijk voor. Jeugdzorgwerkers zijn veelal veel tijd kwijt aan het zoeken naar passende hulp en overleg met gemeentes hierover.



Passende hulp



Tijdig



Afgestemd



Hieronder leest u per norm een toelichting op het oordeel van de inspecties.

Norm 2.1		Oordeel
	De ingezette hulp draagt bij aan het afwenden van de ontwikkelingsbedreiging, respectievelijk het recidiverisico.	

Waar kijken de inspecties naar?

De ingezette hulp vloeit voort uit het plan (gedragen koers), dat aansluit bij de problematiek, ontwikkelingsbehoefte en mogelijkheden van jeugdigen en ouders. De professional kan toelichten waarom de hulp passend is en de jeugdige en ouders ervaren dat de hulp bijdraagt aan het opheffen van de onveiligheid en/of ontwikkelingsbedreiging, respectievelijk het recidiverisico.

Beschikbaarheid passende hulp

Jeugdzorgwerkers leggen aan de inspecties uit dat zij met collega's overleggen over de keuze van hulp voor een gezin of jeugdige. Uiteindelijk bepalen de jeugdzorgwerkers samen met de gedragswetenschapper welke hulpverleningsinstantie passend is. Gedragswetenschappers geven aan dat zij betrokken worden bij vragen over passende hulp of de onderbouwing hiervan. Overleggen over passende hulp gebeurt in de casuïstiekbespreking of individueel met de gedragswetenschapper. Jeugdzorgwerkers vertellen dat soms vanuit het raadsrapport, de beschikking van de rechter of de voorwaarden bij jeugdreclassering vooraf duidelijk is welke hulp ingezet moet worden.

De noodzakelijke hulp kan niet altijd direct ingezet worden of het passende aanbod is niet altijd beschikbaar vertellen jeugdzorgwerkers. Een praktijkbegeleider vertelt de inspecties dat het vinden van passende hulp lastig is voor jeugdzorgwerkers omdat zij afhankelijk zijn van de hulpverleningsinstanties. Gedragswetenschappers bevestigen dat. Jeugdzorgwerkers vertellen dat zij afhankelijk zijn van de wachttijden bij hulpverleningsinstanties. Het kost hen veel tijd en zij geven aan dat ze soms overal naar toe moeten bellen om een passende plek te vinden.

Jeugdzorgwerker: *"Het is soms een hele puzzel om passende hulp te vinden"*

In gesprekken over de dossiers die de inspecties samen met de betrokken jeugdzorgwerker inzagen vertellen de jeugdzorgwerkers dat het uiteindelijk vaak lukt om passende hulp in te zetten. Een jeugdzorgwerker vertelt dat de gekozen hulp in samenspraak met de jeugdige is bepaald. Een jeugdreclasseerder vertelt de inspecties dat bij het kiezen van de hulp rekening is gehouden met de culturele achtergrond van de jeugdige. In gesprekken met de jeugdzorgwerkers, teammanagers, en gedragswetenschappers horen de inspecties dat jeugdzorgwerkers altijd aanwezig zijn bij de intakegesprekken van hulpverleningsinstanties. Als sprake is van residentiële jeugdhulp gaan jeugdzorgwerkers vaak samen met de betreffende jeugdigen op de locatie kijken.

De inzet van passende jeugdhulp is afhankelijk van de relatie tussen de jeugdzorgwerker en de jeugdige en ouders blijkt uit gesprekken met jeugdzorgwerkers. Een jeugdzorgwerker vertelt dat wanneer je als vaste jeugdzorgwerker betrokken bent het makkelijker is om goede passende hulp in te zetten. De jeugdzorgwerker kan dan een relatie opbouwen met de jeugdige en ouders en daardoor beter aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden, legt de jeugdzorgwerker uit. Vanuit het CRT worden deze gesprekken door meerdere jeugdzorgwerkers uitgevoerd waardoor het voor hun lastiger is om aan te sluiten bij wat de jeugdige nodig heeft.

Jeugdzorgwerkers geven aan informatie met elkaar te delen over hulpverleningsinstanties en samen te sparren over de mogelijkheden van een hulpverleningsinstantie voor een jeugdige en/of ouders. Jeugdzorgwerkers die veel ervaring hebben in het werkveld kennen de hulpverleningsinstanties in de regio goed. Vanuit de gesprekken met de jeugdzorgwerkers wordt

duidelijk dat het vinden van passende hulp een gezamenlijk proces is waarbij jeugdzorgwerkers voor elkaar klaarstaan en elkaar ondersteunen.

De inspecties spraken verschillende ketenpartners over het aansluiten van de hulp bij de hulpvraag of problematiek van de betreffende jeugdige en/of het gezin. Verschillende ketenpartners zijn van mening dat de ingezette hulp goed aansluit. Een ketenpartner vertelt dat de hulp past bij het werken aan de opgestelde doelen in het plan van de jeugdige en/of ouders. Een andere ketenpartner vertelt dat de hulp momenteel passend is voor de jeugdige en dat de hulp zo nodig aangepast wordt.

Dossiers

De inspecties zien dat in negen van de twintig cliëntdossiers de ingezette hulpverlening (deels) aansluit bij de problematiek, risico's en doelen. De inspecties zagen dat in het merendeel van de dossiers die zijn ingezien een analyse van de problematiek, ontwikkelingsbehoeften en mogelijkheden van de jeugdigen en ouders ontbreekt (zie normen 1a2 en 1b2). De inspecties kunnen daarom niet vaststellen of de ingezette hulp aansluit op de analyse en voortvloeit uit het plan (gedragen koers).

Uit de antwoorden van ouders en jeugdigen op de online vragenlijsten blijkt dat het merendeel (65%) vindt dat de ingezette hulp niet zorgt voor verbetering en daarmee niet passend is. Ten aanzien van het aansluiten van de hulp op het plan van aanpak zegt 54% dat dit niet het geval is. Een ouder schrijft dat er te veel wisselende jeugdzorgwerkers betrokken zijn geweest en dat dit een negatief effect heeft gehad op het resultaat voor de jeugdige.

Mogelijkheden inzet passende hulp

In gesprek met de gedragswetenschappers, teammanagers en praktijkbegeleiders horen de inspecties dat jeugdzorgwerkers soms wekenlang bezig zijn om een jeugdige op een passende plek te plaatsen. Dit ligt soms buiten de invloedssfeer van jeugdzorgwerkers. De beschikbaarheid van geestelijke gezondheidszorg (GGZ) ontbreekt vooral, volgens de jeugdzorgwerkers. De GGZ heeft te maken met lange wachtlijsten, zowel op het vlak van diagnostiek als behandeling. Dit terwijl jeugdigen soms direct geholpen zouden moeten worden, vertelt een praktijkbegeleider. Ook merkt een gedragswetenschapper op dat er te weinig aanbod is in de residentiële jeugdhulp en specialistische jeugdhulp.

Praktijkbegeleider: *"Jeugdbescherming Noord kan niet afdwingen dat hulpaanbieders passende hulp bieden"*

Een gedragswetenschapper vertelt dat jeugdzorgwerkers er tegenaan lopen dat sommige hulpverleningsinstanties jeugdigen met een complexe problematiek niet willen aannemen. Ook wanneer hulpverlening stopt, omdat bijvoorbeeld ouders niet meer mee willen werken, zijn er vaak weinig alternatieven. De inspecties horen van jeugdzorgwerkers dat zij veel tijd besteden aan het rondbellen en mailen om een passende plek te vinden.

Jeugdreclasseerders vertellen aan de inspecties dat zij een tekort zien aan kwalitatief goede orthopedagogische hulpverleningsinstanties in de regio. Het ontbreekt aan contracten tussen de hulpverleningsinstanties en gemeenten, dat zorgt voor een hoge administratieve last, vertelt een jeugdreclasseerder. Uiteindelijk lukt het wel om passende hulp in te zetten, maar dit is vaak pas nadat een jeugdige op een wachtlijst heeft gestaan, legt de jeugdreclasseerder uit.

Tekortkomingen

- De ingezette hulp vloeit onvoldoende voort uit een gedegen analyse van de problematiek, ontwikkelingsbehoefte en mogelijkheden van jeugdigen en hun ouders. Dit is van belang om passende hulp in te zetten die aansluit bij de ontwikkelbehoefte van jeugdige en ouders.
- De hulp die noodzakelijk is om de ontwikkelingsbedreiging van een jeugdige af te wenden kan JBN te vaak niet inzetten of kost veel tijd. Het ontbreekt aan een kwalitatief en kwantitatief toereikend hulpaanbod en indien nodig onvoldoende mogelijkheden om maatwerk te organiseren voor een jeugdige en diens gezin. Gemeenten zijn hier verantwoordelijk voor.

Norm 2.2		Oordeel
	De hulp wordt tijdig ingezet.	

Waar kijken de inspecties naar?

Binnen drie maanden na het opleggen van de maatregel is passende hulp voor de jeugdige (en diens gezin) gestart, of zoveel eerder als de professionals en betrokkenen noodzakelijk achten gezien de onveiligheid, ontwikkelingsbedreiging, en/of het recidiverisico van de jeugdige. De professional organiseert tijdig alternatieve hulp indien de professional met jeugdige, ouders en andere betrokkenen vaststelt dat de ingezette hulp niet doeltreffend of veilig is. De professional schaal op indien de noodzakelijke hulp niet beschikbaar is.

Wachttijsten en wachttijden

Van de gedragswetenschappers, teammanagers en jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat wanneer bepaald is welke hulpverlening passend is, de jeugdige en/of ouders gelijk worden aangemeld bij een hulpverleningsinstantie. CCP medewerkers vertellen deze taak bij de start op zich te nemen zodat er snel gehandeld kan worden. De jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders geven aan dat het vaak niet lukt om tijdig – binnen drie maanden – passende hulp in te zetten. Zij geven hiervoor verschillende redenen en belemmeringen bij de inspecties aan:

- Door wisselingen van jeugdzorgwerkers of gebrek aan tijd van de jeugdzorgwerker is de casus niet tijdig opgepakt bij JBN.
- Er zijn knelpunten in de financiering – met name bij hulp buiten de regio of niet-gecontracteerde zorg.
- Er is niet altijd een goede samenwerking met de gemeenten en bij niet-gecontracteerde hulpverleningsinstanties willen gemeenten vaak eerst zelf onderzoek doen.
- Te weinig passend aanbod in de regio, voornamelijk een gebrek aan residentiële plekken.
- De jeugdige en/of gezinsleden werken niet mee met de hulp of er is te veel onrust binnen het gezin.
- Hulpverleningsinstanties wijzen veel aanvragen af, hebben meerdere contra-indicaties of uitsluitingscriteria en durven casussen met complexe problematiek bijvoorbeeld niet aan te nemen.
- Wachttijsten en wachttijden bij hulpverleningsinstanties, met name specialistische jeugdhulp.

De inspecties horen van jeugdzorgwerkers dat wanneer er sprake is van crisis/spoed het vaak wel lukt om de hulp tijdig te laten starten. Een jeugdzorgwerker vertelt dat dit een uitzondering is: het is niet standaard dat de hulp tijdig start. Jeugdzorgwerkers noemen ook dat tijdige afstemming met de betrokken gemeente helpend is. Ook in de gesprekken met ouders horen de inspecties dat hulp niet tijdig is ingezet. Een ouder vertelt dat de start van de maatregel eind november 2024 was en tot op heden nog geen hulp is gestart. In gesprek met jeugdigen horen de inspecties dat de jeugdzorgwerkers vaak nog niet met hen gesproken hebben over het inzetten van hulp.

Inzet tijdens het wachten

De inspecties horen in de gesprekken met jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en teammanagers dat er alles aan gedaan wordt om een goede plek voor een jeugdige te vinden. Jeugdzorgwerkers vertellen dat zij als team gezamenlijk rondbellen of hun netwerk inschakelen om een geschikte plek te vinden. Gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders geven aan dat jeugdzorgwerkers zich heel betrokken voelen en de verantwoordelijkheid dragen waar andere partijen 'nee' zeggen. De tijd die jeugdzorgwerkers besteden aan het zoeken van een passende plek werkt volgens de teammanager door in ontwrichting van het team en een hoge werkdruk. Binnen de teams zijn continu een aantal casussen waarbij jeugdzorgwerkers veel tijd kwijt zijn aan het vinden van een passende plek voor de jeugdige en/of het gezin, vertelt een gedragswetenschapper aan de inspecties. Jeugdzorgwerkers zijn veel tijd kwijt aan het vinden van een passende plek, terwijl er binnen JBN ook casussen liggen te wachten op een vaste jeugdzorgwerker vertelt deze gedragswetenschapper. Dit maakt dat jeugdzorgwerkers extra druk en een hoge verantwoordelijkheid voelen volgens de gedragswetenschappers en teammanagers.

Praktijkbegeleider: "De verantwoordelijkheid ligt bij ons terwijl iedereen nee zegt."

Opschalen

De jeugdzorgwerkers vertellen de inspecties dat wanneer zij vastlopen bij het inzetten van hulp zij dit kunnen opschalen. Afhankelijk van de casus en de oorzaak van het vastlopen ligt er dan een taak voor de gedragswetenschapper, teammanager of bestuurder. Teammanagers, gedragswetenschapper en de bestuurder bevestigen dat zij betrokken worden in casuïstiek en noemen verschillende voorbeelden in de gesprekken met de inspecties waarbij casussen opgeschaald zijn. Een jeugdzorgwerker merkt op dat wanneer een casus opgeschaald wordt, het vaak lukt om alsnog hulp in te zetten. In de gesprekken met gemeenten horen de inspecties dat gemeenten met jeugdzorgwerkers het gesprek voeren over het tijdig kunnen inzetten van hulp. Jeugdzorgwerkers vertellen dat gemeenten vaak zelf de screening willen doen bij hulpverleningsinstanties en dat zij afhankelijk zijn van het aanbod van de gemeenten voor het tijdig in kunnen zetten van hulp.

Tekortkomingen

- Het lukt JBN onvoldoende om tijdig (binnen drie maanden na opleggen van de maatregel) passende hulp in te zetten of een passend alternatief bieden. Hierbij zijn zij deels afhankelijk van de beschikbaarheid van hulp (zie 2.1).

Norm 2.3		Oordeel
	Over de inzet van hulp vindt afstemming met de gemeente plaats.	

Waar kijken de inspecties naar?

De gecertificeerde instelling bepaalt of, en zo ja, welke jeugdhulp is aangewezen bij de uitvoering van de kinderschermingsmaatregel of jeugdreclassering. Zij overlegt hiertoe met het college van de gemeente waar de jeugdige zijn woonplaats heeft. Dit is niet van toepassing indien de verplichting tot het bieden van jeugdhulp rechtstreeks voortvloeit uit een strafrechtelijke beslissing.

Samenwerking met gemeenten rondom passende hulp

De bestuurder vertelt dat zij regelmatig gesprekken heeft met de betrokken gemeenten en inkoopregio's. De bestuurder vindt het van belang dat er een gedeeld beeld ontstaat over het zorglandschap en dat taken en verantwoordelijkheden van ketenpartners met elkaar besproken worden. Volgens de bestuurder zou de proeftuin (vanuit het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming waar JBN onderdeel van is) in Groningen helpend zijn voor de samenwerking in de keten en de inzet van passende hulp. De bestuurder vertelt de inspecties dat de samenwerking met de gemeenten voorheen minder intensief was en dat de taak van JBN in het zorglandschap daaronder leed. Inmiddels zijn deze contacten geïntensiveerd en vindt dit op structurele basis plaats, vertelt zij de inspecties.

De inspecties hebben de twee opdrachtgevende gemeenten vanuit de regio Groningen en Drenthe gesproken en zij bevestigen dat er zowel op organisatieniveau als op taakniveau afstemming plaatsvindt en dat dit op structurele basis gebeurt. Tijdens deze overleggen worden bijvoorbeeld afspraken gemaakt over de beschikbaarheid en inzet van jeugdhulp. Er is een samenwerkingsprotocol waar alle taken en werkprocessen in beschreven staan. JBN maakt de verwijzing voor passende hulp en de gemeenten financieren de ingezette hulp. Eén van de gemeenten geeft aan dat er overleg is op het moment dat er sprake is van een persoonsgebonden budget, als zorg niet is ingekocht of bij een niet gecontracteerde hulpverleningsinstantie wordt geleverd of wanneer sprake is van een stapeling van hulp. Vanuit jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat het veel tijd vraagt om te overleggen met gemeenten over maatwerkcontracten.

'We blijven elkaar maandelijks spreken' - Gemeente

De zoektocht naar passende hulp

Jeugdzorgwerkers willen soms bepaalde zorg inzetten die niet is ingekocht door de gemeenten en dit zorgt ervoor dat jeugdzorgwerkers tegen dichte deuren aanlopen. Dit horen de inspecties in de gesprekken met jeugdzorgwerkers, teammanagers en gedragswetenschappers. Jeugdzorgwerkers vertellen de inspecties dat zij veel contact hebben met gemeenten over hun aanbod. Gemeenten hebben het overzicht van de hulp, vertellen zij. Ook horen de inspecties in deze gesprekken dat jeugdzorgwerkers veel tijd besteden aan het bellen met hulpverleningsinstanties en gemeenten. Een teammanager geeft het voorbeeld van een casus waarbij een jeugdzorgwerker dagenlang bezig is geweest met bellen naar een hulpverleningsinstantie die passende hulp biedt voor een jeugdige met complexe problematiek. Uiteindelijk had de jeugdzorgwerker een

hulpverleningsinstantie gevonden, maar deze was niet gecontracteerd en de betrokken gemeente wilde de jeugdhulp niet betalen.

De inspecties horen in de gesprekken met gemeenten dat een passend zorglandschap regelmatig onderwerp van gesprek is. Gemeenten en jeugdzorgwerkers gaan regelmatig met elkaar in gesprek om gezamenlijk op zoek te gaan naar passende hulp voor een jeugdige en/of het gezin.

Jeugdzorgwerkers geven aan dat wanneer zij de betrokken gemeente tijdig meenemen en er frequent contact is, dit helpend is voor de inzet van passende hulp. De bestuurder geeft aan regelmatig betrokken te worden bij casuïstiek die opgeschaald wordt. Zij neemt dit mee in de gesprekken die op bestuurlijk niveau gevoerd worden en vindt deze taak binnen het zorglandschap van belang. Samenwerking is daarin essentieel volgens de bestuurder. De bestuurder wil dat jeugdigen en gezinnen zo goed mogelijk geholpen worden vanuit de wettelijke taak en zo min mogelijk last ervaren van de complexiteit hieromheen.

Tekortkomingen

- Ondanks de inspanningen die JBN doet om met de gemeenten te overleggen is er voor jeugdigen en hun ouders geen dekkend zorglandschap. Een dekkend zorglandschap is noodzakelijk om tijdig passende hulp in te kunnen zetten.

Thema 3: Regie op voortgang van het beoogde resultaat

In dit thema kijken de inspecties naar de kwaliteit van de regievoering vanuit de gecertificeerde instelling op de ingezette hulp en de mate waarin de gecertificeerde instelling zicht houdt op de ontwikkeling en de veiligheid van de jeugdige.

Oordeel

Het oordeel van de inspecties over de kwaliteit van de regievoering is **onvoldoende**. De inspecties komen tot dit oordeel omdat het de jeugdzorgwerkers niet lukt om voldoende tijd en aandacht aan alle jeugdigen en ouders te besteden en zo betekenisvol contact aan te gaan over de ontwikkeling en de veiligheid van de jeugdige. Jeugdigen worden onvoldoende door een jeugdzorgwerker gesproken in 1-op-1 gesprekken. Het lukt JBN onvoldoende om regie te voeren op de hulp aan jeugdigen en ouders. Het ontbreken van vaste jeugdzorgwerkers leidt tot ernstige problemen in de samenwerking en regievoering. Voor jeugdigen, ouders en ketenpartners zijn de taken, rollen en verwachtingen van jeugdzorgwerkers en de betrokken instanties niet altijd duidelijk, zij worden daar niet over geïnformeerd.

De dossiers zijn niet altijd actueel en/of volledig. Het lukt JBN onvoldoende om planmatig en procesmatig te werken. Er zijn evaluatiemomenten, de uitkomsten hiervan worden echter niet altijd vastgelegd. JBN heeft onvoldoende zicht op veiligheid in zaken die tot de 'werkvoorraad' behoren, waaronder die bij het CRT. Op het moment van toezicht waren er 60 zaken die onvoldoende in beeld zijn. Ook in andere zaken komt het voor dat veiligheidsinschattingen niet actueel zijn of niet aanwezig zijn. JBN handelt reactief bij zorgen of signalen van onveiligheid.



Cliëntgericht



**Samenwerking
en regie**



**Systematisch
handelen**



**Zicht op
jeugdige**



**Inschatten
veiligheid**



**Handelen bij
onveiligheid**



Hieronder leest u per norm een toelichting op het oordeel van de inspecties.

Norm 3.1		Oordeel
	De jeugdige krijgt in het gehele proces de mogelijkheid om te participeren en is betrokken bij de besluitvorming.	

Waar kijken de inspecties naar?

In de dagelijkse praktijk besteden professionals voldoende tijd en aandacht aan de jeugdige en ouders. De professional onderhoudt de relatie met ouders en jeugdige. De professional blijft tevens in contact met het (informele) netwerk van het gezin. De professional bevordert de band tussen ouders, jeugdige en andere gezinsleden en met belangrijke personen uit het netwerk. Professionals behandelen jeugdigen en ouders met respect en jeugdigen ouders ervaren begrip en vertrouwen.

Tijd en aandacht

Tien van de twaalf ouders vertellen de inspecties dat de samenwerking met jeugdzorgwerkers moeizaam verloopt. Er is volgens ouders weinig contact, ouders moeten zelf steeds initiatief nemen en ouders voelen zich niet gehoord en gezien. Een ouder geeft aan geen ondersteuning te ervaren door een roulerend team van jeugdzorgwerkers. Daarnaast hoorden de inspecties van ouders dat ouders relevante informatie niet van de jeugdzorgwerker krijgen, maar van de hulpverlening, of bijvoorbeeld van pleegouders. De helft van de gesproken jeugdigen geeft aan dat zij geen structureel contact hebben met de jeugdzorgwerker. Jeugdigen noemen voorbeelden waarin de jeugdzorgwerker alleen kort op bezoek komt om zich voor te stellen en dat zij geen contactgegevens van de jeugdzorgwerker hebben. Een jeugdige vertelt dat de jeugdzorgwerker niet goed bereikbaar is. Een andere jeugdige vertelt nog geen contact te hebben met de jeugdzorgwerker en niet goed te snappen waarom de jeugdige een jeugdzorgwerker heeft. Een jeugdige met een vaste jeugdzorgwerker vertelt één keer per maand fysiek contact te hebben en daarnaast regelmatig telefonisch contact. Een andere jeugdige met een vaste jeugdzorgwerker vertelt de inspecties dat de betrokken jeugdzorgwerker aardig is en goed luistert.

In de uitgezette online vragenlijsten is gevraagd of de jeugdzorgwerker voldoende tijd en aandacht besteedt aan jeugdigen en ouders. 65% van de jeugdigen en ouders is het hier (zeer) mee oneens. Ook geeft 39% aan niet betrokken te worden bij beslissingen. En 55% vindt dat er onvoldoende inspraak of meebeslissen mogelijk is.

Wisselende jeugdzorgwerkers

De jeugdzorgwerkers vertellen dat zij onvoldoende tijd en aandacht kunnen besteden aan jeugdigen en ouders. Jeugdzorgwerkers ervaren onvoldoende tijd en ruimte om contact met ouders en jeugdigen te onderhouden. Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en teammanagers vertellen dat er op dit moment onvoldoende medewerkers beschikbaar zijn door uitval, verzuim en verloop. Hierdoor zijn er periodes bij de start of tussentijds waarin er geen vaste jeugdzorgwerker gekoppeld is, er onvoldoende continuïteit is in casuïstiek en daarmee onvoldoende contactopbouw. Gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en jeugdzorgwerkers uit het CRT team vertellen dat casussen die op de werkvoorraad staan geprioriteerd worden en ingedeeld worden in categorieën 'prio 1 t/m 4'. Prio 1 zijn casussen waarbij sprake is van een dreigende uithuisplaatsing of acute onveiligheid. De inschatting in welke categorie een casus valt doet de jeugdzorgwerker samen met de gedragswetenschapper. Jeugdzorgwerkers vertellen dat de balans op de caseload weg is omdat zij enkel bezig zijn met casussen die veel tijd vragen; prio 1.

De inspecties merken op dat alle gesproken jeugdzorgwerkers het belang aangeven van goed contact en een goede samenwerking met jeugdigen en ouders, ondanks dat er op dit moment onvoldoende tijd en ruimte voor is. Een jeugdzorgwerker legt uit dat het belangrijk is dat een jeugdige voelt dat er respect is voor de ouders omdat het de bedoeling is dat jeugdzorgwerkers toewerken naar een betekenisvolle verhouding tussen ouders en jeugdige. Vaste jeugdzorgwerkers geven aan dat wanneer zij betrokken zijn en het niet lukt om tot een gezamenlijke visie te komen met de ouders en jeugdige, ze meer investeren in het contact met jeugdigen en ouders.

Jeugdzorgwerker: *"Op weg naar huis rij ik nog snel even langs bij een jeugdige, dat vind ik belangrijk zodat ze zich echt gezien en gehoord voelen"*

1-op-1 contact jeugdige

Gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en jeugdzorgwerkers geven aan dat er geen afspraken op papier staan over 1-op-1 contact met een jeugdige. Zij vertellen dat per casus wordt afgewogen wat passend is.

Jeugdzorgwerkers, teammanagers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders vertellen dat niet de jeugdzorgwerker maar de betrokken hulpverlening, waaronder vaak pleegzorgbegeleiders, grotendeels de gesprekken met jeugdigen voert. Gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en jeugdzorgwerkers noemen hier meerdere voorbeelden van. Een jeugdzorgwerker vertelt dat wanneer er hulpverlening betrokken is, de hulpverleners de gesprekken met de jeugdigen voeren. De situatie waarin JBN momenteel verkeert, met veel verloop, verzuim en onvoldoende beschikbare medewerkers, zou de reden zijn volgens gedragswetenschappers, teammanagers en jeugdzorgwerkers dat het niet altijd lukt om zelf 1-op-1 contact te hebben met een jeugdige. De jeugdzorgwerker verwacht dat de pleegzorgbegeleider belt als er bijzonderheden zijn. Deze situatie en de verwachting dat ketenpartners de gesprekken met jeugdigen voeren, is volgens teammanagers, gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en jeugdzorgwerkers onvoldoende naar ketenpartners gecommuniceerd.

Vaste jeugdzorgwerkers geven voorbeelden van hoe zij wel zelf het contact met de jeugdige onderhouden. Een jeugdzorgwerker vertelt dat zij buiten werktijd nog even snel langs gaat bij een jeugdige op een woongroep zodat die zich gezien en gehoord voelt. Jeugdreclasserders geven aan dat het per casus verschilt hoeveel 1-op-1 contact er met een jeugdige is. Er worden voorbeelden genoemd waarin er één keer in de vier tot zes weken contact is. De vaste contactmomenten zijn er, zoals bij start- en evaluatiemomenten.

De gesproken ketenpartners zijn positief over het contact wat de jeugdzorgwerker heeft met jeugdigen, ouders en het netwerk. Een ketenpartner geeft het voorbeeld waarbij een jeugdzorgwerker een grote rol heeft in het onderhouden van contact met de biologische ouders van een jeugdige en voormalig pleegouders.

Uit de online vragenlijsten, ingevuld door ouders en jeugdigen, blijkt dat in 54% van de gevallen meerdere keren 1-op-1 contact is geweest met de jeugdige en in 19% van de gevallen eenmalig gesproken is met de jeugdige. 27% geeft aan dat er geen 1-op-1 contact met de jeugdige is geweest.

Bevorderen gezinsband

Ouders die te maken hebben met een uithuisplaatsing geven in de gesprekken met de inspecties aan dat zij zich onvoldoende meegenomen voelen bij beslissingen van de jeugdzorgwerkers. Zij vertellen dat er weinig contactmogelijkheden zijn met het netwerk, waaronder contact met opa's en oma's. Ouders zeggen dat zij drempels ervaren voor dit contact. Een ouder geeft als voorbeeld de vele kosten die hij moet maken om te reizen naar de locatie voor het contactmoment met de jeugdige terwijl deze ouder weinig financiële middelen heeft omdat hij onder bewind staat.

Dossiers

De dossiers die zijn ingezien door de inspecties laten overwegend zien dat er geen structureel contact is tussen jeugdzorgwerkers en ouders en jeugdigen. De inspecties zagen een dossier waarbij de jeugdige voor het laatst in mei 2024 door een jeugdzorgwerker gezien is. In een ander dossier dat in november 2024 gestart is zien de inspecties geen contact met de jeugdige terug. In een dossier van jeugdreclassering staat dat de betrokken hulpverlening de jeugdreclasseerder op de hoogte houdt. De inspecties zien in dit dossier geen afspraken over het contact tussen de jeugdreclasseerder en de betrokken hulpverlening. Een ander dossier dat in november 2024 gestart is laat zien dat de jeugdige één keer gesproken is in bijzijn van de moeder. In een aantal dossiers is zichtbaar dat jeugdzorgwerkers wel regelmatig contact hebben met jeugdigen. Dit zijn dossiers waar een vaste jeugdzorgwerker betrokken is. Zo zien de inspecties een dossier waarin te zien is dat er één keer per maand contact is met de jeugdige. Ook is er een dossier waarin frequent contact met ouders en jeugdige duidelijk te zien is en navolgbaar is vastgelegd.

Tekortkomingen

- JBN voert onvoldoende 1-op-1 gesprekken met jeugdigen om zich een goed beeld te vormen van hun ontwikkeling en veiligheid. Concrete afspraken hierover ontbreken.
- JBN neemt ouders onvoldoende mee in de besluitvorming over hun kind en/of het gezin. Contact met de jeugdige en diens ouders is noodzakelijk om hen te laten participeren in het gehele proces en hen te betrekken bij de besluitvorming. Dit hangt samen met de onvoldoende cliëntgerichte werkwijze van het CCP en CRT op het moment dat er geen vaste jeugdbeschermer aan de jeugdige is gekoppeld.

Norm 3.2		Oordeel
	De professional heeft de regie en het overzicht op alle ingezette hulp en ondersteuning aan het gezin.	

Waar kijken de inspecties naar?

De professional houdt de regie en heeft het overzicht op alle ingezette hulp en ondersteuning in het gezin. Waar nodig vindt multidisciplinaire en interdisciplinaire afstemming plaats. Indien andere professionals betrokken zijn bij de jeugdige en het gezin, werkt de professional met hen samen. Dat betekent dat zij met elkaar duidelijke afspraken maken over de samenwerking, wederzijdse verwachtingen, wie waarvoor verantwoordelijk is en wie de regie voert.

Professionals stellen de jeugdige en ouders hiervan op de hoogte. Het hulpverleningsplan van andere professionals sluit navolgbaar aan op het plan van de gecertificeerde instelling. Bij (blijvende) visieverschillen tussen betrokken professionals over de effectiviteit van de hulpverlening en/of over de veiligheid van de jeugdige schaaft de professional op en zorgt de professional dat betrokkenen het belang van de jeugdige centraal blijft stellen.

Regie en overzicht van alle ingezette hulp en ondersteuning aan het gezin

Jeugdigen geven in de gesprekken met de inspecties aan geen zicht te hebben op hoe de onderlinge samenwerking van de betrokken hulpverlening gaat. Zo vertelt een jeugdige dat zij niet weet of de jeugdzorgwerker contact heeft met hulpverleningsinstantie waar zij hulp ontvangt. Een andere jeugdige vertelt niet te weten hoe het contact is tussen de gezinshuisouders en de jeugdzorgwerker. Een ouder vertelt dat de hulpverleningsinstantie regievoerder is en ervoor zorgt dat afspraken voor iedereen duidelijk zijn.

In de gesprekken met jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en teammanagers horen de inspecties dat regie voeren in casussen lastig is omdat er sprake is van hoog verloop en hoog verzuim onder medewerkers. Dit betekent dat verschillende jeugdzorgwerkers betrokken zijn in een casus en dat bij uitval van jeugdzorgwerkers de casus opgepakt wordt door het CRT. Jeugdzorgwerkers benoemen dat het bijwonen van evaluaties of rechtszittingen door wisselende jeugdzorgwerkers gedaan wordt.

Jeugdzorgwerkers vertellen dat er onvoldoende continuïteit in casuïstiek is, met problemen in de samenwerking en regievoering tot gevolg. Het over een langere periode ontbreken van een vaste jeugdzorgwerker maakt dat jeugdzorgwerkers moeite hebben om goed in positie te komen en regie te voeren, vertellen jeugdzorgwerkers aan de inspecties. Jeugdzorgwerkers noemen voorbeelden waarbij ketenpartners de positie van jeugdzorgwerkers als regievoerder niet serieus nemen of eigen beslissingen nemen zonder overleg. Een jeugdzorgwerker vertelt dat een ketenpartner heeft gezegd: 'jullie waren er al die tijd niet dus wij doen het zelf wel'. Een gedragswetenschapper en praktijkbegeleider bevestigen dat jeugdzorgwerkers soms lastig in positie komen en moeite hebben om de regie weer terug te pakken in een casus. Jeugdzorgwerkers krijgen vaak negatieve opmerkingen te horen van andere partijen en zouden vervelende gesprekken moeten voeren volgens de gedragswetenschapper en praktijkbegeleider. Volgens de gedragswetenschappers, teammanagers en jeugdzorgwerkers doet de positie, waarin JBN nu verkeerd, veel met de positie van de jeugdbescherming in de keten en de samenwerking.

Jeugdzorgwerkers vertellen de inspecties dat regie voeren in een casus van het CRT bestaat uit bijhouden van een takenlijst, overzicht houden, bureaudiensten draaien, afwegingen en inschattingen maken. Jeugdzorgwerkers geven als voorbeeld dat het CRT de contactfrequentie

bepaalt of inschat of een jeugdzorgwerkers langs moet gaan bij de jeugdige en/of ouders. Binnen het CRT ligt de regie van een casus niet bij één jeugdzorgwerker, maar bij alle jeugdzorgwerkers van het CRT. De inspecties zien in een casus dat op de takenlijst andere informatie staat over de veiligheid van de jeugdigen dan in het dossier.

De gesproken ketenpartners zijn overwegend positief over hoe de betrokken jeugdzorgwerker de regie voert in een casus. Dit zijn casussen waarin een vaste jeugdzorgwerker betrokken is. Een ketenpartner vertelt dat de vaste jeugdzorgwerker goed op de hoogte is van de jeugdige en het gezin. Een andere ketenpartner benoemt dat de taken en verantwoordelijkheden voor zowel de jeugdzorgwerker als ketenpartner helder zijn en afspraken duidelijk op papier staan. Alle ketenpartners benoemen in de gesprekken dat er een goede samenwerking is met de betrokken jeugdzorgwerker.

Afspraken over samenwerking en taakverdeling

Voor ouders zijn de taken en rollen van jeugdzorgwerkers en de betrokken instanties niet altijd duidelijk en zij vertellen dat hierover weinig communicatie is. Ouders noemen voorbeelden waarbij de betrokken ketenpartner het aanspreekpunt is, er niet goed samengewerkt wordt en/of betrokken partijen lang initiatief moeten nemen om in contact te komen met JBN.

Jeugdzorgwerker: *"Bij een caseload van 140% zorg je dat de hulpverlening je ogen en oren zijn"*

Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders verwachten dat de betrokken hulpverlening taken overneemt van de jeugdzorgwerkers omdat zij hier zelf onvoldoende tijd voor hebben. Jeugdzorgwerkers, praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers benoemen dat de betrokken hulpverlening op dit moment de 'ogen en oren' van de jeugdzorgwerker zijn. Dit gaat om taken zoals de jeugdige spreken, aan de bel trekken bij zorgen en zicht houden op alle ontwikkelingen binnen een gezin. In gesprekken met de jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en teammanager horen de inspecties dat JBN vertrouwt op de ingezette hulpverlening binnen een casus omdat jeugdzorgwerkers zelf onvoldoende zicht hebben op de jeugdige en/of ouders. Een jeugdzorgwerker noemt dat de betrokken hulpverlening wel aan de bel trekt als er iets aan de hand is. Dit is volgens gedragswetenschappers en jeugdzorgwerkers niet actief naar alle betrokken instanties gecommuniceerd. Ook vertellen zij dat werkafspraken ontbreken, zoals afspraken over wie welke verantwoordelijkheid draagt, wat de contactfrequentie is en bij welke zorgen de jeugdzorgwerker geïnformeerd moet worden. Op casusniveau en bij betrokkenheid van een vaste jeugdzorgwerker lukt het volgens jeugdzorgwerkers wel om individuele werkafspraken te maken. Deze werkafspraken bespreken jeugdzorgwerkers met de betrokken instantie en leggen zij ook vast in de dossiers.

De bestuurder vertelt dat er afspraken gemaakt zijn met ketenpartners en dat zij hun hulp hebben aangeboden aan JBN. De bestuurder geeft aan dat JBN wel eindverantwoordelijk is.

Handelen bij visieverschillen

Als een gedragswetenschapper en een jeugdzorgwerker het niet eens zijn over welk besluit er genomen moet worden dan is er de mogelijkheid tot een 'second opinion' vertellen de gedragswetenschappers, teammanagers en praktijkbegeleiders. Er volgt dan een gesprek met een neutrale jeugdzorgwerker, neutrale gedragswetenschapper en de teammanager. Wanneer het vervolgens nog steeds niet lukt om een besluit te nemen, dan neemt de teammanager het besluit, vertelt een teammanager aan de inspecties. De teammanager voegt hieraan toe dat de jeugdzorgwerker het besluit van de teammanager niet verplicht hoeft te volgen omdat zij vanuit de SKJ beroepscode zelf verantwoordelijk zijn en achter hun eigen handelen moeten staan. Een jeugdzorgwerker kan dus een besluit van de teammanager naast zich neerleggen.

De inspecties horen van de jeugdzorgwerkers verschillende voorbeelden waarbij zij hun gedragswetenschapper, praktijkbegeleider of teammanager betrekken bij visieverschillen met ketenpartners of gemeenten. Zo vertelt een jeugdzorgwerker de teammanager betrokken te hebben omdat de plek waar een jeugdige verbleef niet passend was en de jeugdzorgwerker er samen niet uitkwam met de ketenpartner omtrent zorgplicht. De teammanager heeft toen contact gelegd met de hulpverleningsinstantie en gesproken over deze zorgplicht en afspraken gemaakt. Vanuit de gesprekken met jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en het bestuur komen voorbeelden terug van casuïstiek die geëscaleerd wordt wanneer het onderling niet lukt om eruit te komen. Een andere jeugdzorgwerker noemt een voorbeeld waarbij de gedragswetenschapper is ingeschakeld omdat de jeugdzorgwerker er met een ggz instelling niet uitkwam over wat nodig is in een casus. Hiermee was het volgens de jeugdzorgwerker geregeld.

Tekortkomingen

- JBN voert onvoldoende regie op de hulp aan jeugdigen en ouders. Het ontbreken van vaste jeugdzorgwerkers leidt tot problemen in de samenwerking en regievoering.
- JBN maakt onvoldoende afspraken over de samenwerking en de wederzijdse verwachtingen met ketenpartners. Voor jeugdigen, ouders en ketenpartners zijn de taken, rollen en verwachtingen van jeugdzorgwerkers en de betrokken instanties niet altijd duidelijk, zij worden daar niet (tijdig) over geïnformeerd.

Norm 3.3		Oordeel
----------	--	---------



De professional evalueert met betrokkenen de ontwikkeling en de veiligheid van de jeugdige op basis van het plan en de aanvullende (veiligheids)afspraken.



Waar kijken de inspecties naar?

Het beeld van de jeugdige, ouders en het netwerk leggen de professionals vast in het cliëntendossier. De professional legt afspraken over wie wat doet vast. Professionals zorgen voor inzichtelijke en actuele dossiervoering waaruit blijkt dat zij planmatig werken. De voortgang en de resultaten van de begeleiding en ingezette hulp evalueren de jeugdige, ouders, en de betrokken professionals met een passende frequentie. De professional bespreekt de voortgang periodiek en (indien aan de orde) in een MDO of casuïstiekbespreking. Een kernbesluit wordt zorgvuldig en multidisciplinair genomen. Bij een besluit zijn jeugdige en ouders zelf betrokken. Daarnaast is bij de afweging een gedragswetenschapper betrokken.

Dossiervoering

Het merendeel van de twintig cliëntdossiers die de inspecties ingezien hebben bevatten geen plan van aanpak of geen actueel plan van aanpak (zie norm 1b2). De inspecties zien dossiers waarin geen doelen terug te vinden zijn. Zonder doelen kan de inzet ook niet geëvalueerd worden. In zeven van de twintig dossiers zien de inspecties geen verslaglegging van evaluatie of voortgangsgesprekken. De inspecties zien dat veertien dossiers beschikken over een risicotaxatie. Hierin is niet terug te zien hoe jeugdigen of ouders meegenomen zijn. De inspecties zien kernbesluiten niet altijd terug in dossiers. Tijdens het inzien van een dossier met een jeugdreclasseerder is een kernbesluit van een casus besproken. Dit kernbesluit hebben de inspecties niet gezien in het dossier.

In gesprek met een jeugdzorgwerker horen de inspecties dat de jeugdzorgwerker afspraken heeft gemaakt over de contactfrequentie met de jeugdige, ouders, en de betrokken professionals. De jeugdzorgwerker kon deze afspraken niet aan de inspecties laten zien omdat deze niet vastgelegd zijn. In een ander dossier, dat gestart is in oktober 2024, zijn geen kernbesluiten terug te vinden. De betrokken jeugdzorgwerker vertelt de inspecties dat ze nog in de kennismakingsfase zitten. De inspecties hebben samen met een jeugdreclasseerder een dossier ingezien waarbij zowel het plan van aanpak, veiligheidsafspraken en een samenwerkingsdocument te vinden zijn.

Gedragswetenschappers, teammanagers, praktijkbegeleiders en jeugdzorgwerkers vertellen dat het voorkomt dat casussen intern worden overgedragen aan een ander team of binnen een team aan een andere jeugdzorgwerker. De dossiers van deze casussen zijn niet altijd actueel of volledig, vertellen de jeugdzorgwerkers. Jeugdzorgwerkers merken op dat wanneer medewerkers uitvallen vaak pas zichtbaar wordt dat dossiers van die medewerkers niet actueel of volledig zijn. Volgens gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders, teammanager en jeugdzorgwerkers is hier de afgelopen jaren onvoldoende op gestuurd. Het CRT bevestigt dat zij regelmatig casussen

overneemt waarin het dossier onvolledig en niet actueel is. Jeugdzorgwerkers uit het CRT vertellen dat zij de taak op zich nemen om de dossiervoering van deze casussen weer op orde te krijgen.

Procesmatig en planmatig werken

Gedragswetenschappers vertellen dat er een aantal belangrijke ijkpunten in het traject van een casus zijn. Zoals de start van een traject, evaluatiemomenten en wanneer er een rechtszitting aankomt. Volgens de gedragswetenschappers vragen deze ijkpunten om actie door de jeugdzorgwerkers en daardoor komen de casussen weer in beeld. De jeugdzorgwerkers betrekken de gedragswetenschappers bij deze ijkpunten. Gedragswetenschappers en jeugdbeschermers vertellen dat de jeugdzorgwerker ervoor zorgt dat een risicotaxatie of veiligheidsplan tot stand komt samen met de gedragswetenschapper. Jeugdzorgwerkers zorgen hiervoor bij de start van de maatregel of bij tussentijdse zorgen. In de gesprekken met de jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers horen de inspecties dat jeugdzorgwerkers de gedragswetenschappers betreft bij kernbesluiten, zoals bijvoorbeeld bij het vaststellen van het plan van aanpak. Deze kernbesluiten nemen jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers tijdens casuïstiekbesprekingen, zoals een multidisciplinair overleg (MDO). Een jeugdzorgwerker vertelt over een casus die al meerdere keren besproken is in een MDO omdat het de jeugdzorgwerker niet lukt om passende hulp in te zetten.

Gedragswetenschappers, teammanagers en praktijkbegeleiders vertellen dat caseloadbesprekingen, waarin de gehele caseload van het team besproken wordt, onderdeel van het werk zou moeten zijn. De volledige caseload van alle jeugdzorgwerkers bespreken zij echter niet structureel, vullen zij aan. Gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en jeugdzorgwerkers vertellen dat er een structureel tekort is aan ondersteunende medewerkers, zoals gedragswetenschappers, juristen en praktijkbegeleiders. Een gedragswetenschapper vertelt dat dit tekort invloed heeft op het planmatig en procesmatig werken van de jeugdzorgwerkers. Jeugdzorgwerkers vertellen de inspecties dat zij graag meer inhoudelijk zouden sparren met een gedragswetenschapper, maar dat hier onvoldoende capaciteit voor is.

Voortgang jeugdige periodiek bespreken

Ketenpartners vertellen de inspecties dat jeugdzorgwerkers hen structureel betrekken om de voortgang van de jeugdigen door te bespreken. Een voorbeeld dat een ketenpartner noemt is bij evaluatiemomenten. Diezelfde ketenpartner vertelt dat de jeugdzorgwerker om de zes weken contact heeft tijdens de evaluaties en voortgangsgesprekken. Een jeugdzorgwerker vertelt dat normaal gesproken om de drie maanden een evaluatie plaatsvindt met de betrokken ketenpartner. Dit horen de inspecties ook terug in de gesprekken met de ketenpartners. In gesprekken met de jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat de frequentie voor het bespreken van de voortgang van de jeugdige afhangt van de situatie. In het geval van een crisissituatie of zorgelijke signalen zal de frequentie toenemen, vertellen de jeugdzorgwerkers. Een ketenpartner benoemt dat jeugdzorgwerkers opnieuw een risicotaxatie uitvoeren na ieder evaluatiemoment. Een andere ketenpartner vertelt dat afspraken over het contact met de jeugdzorgwerker zijn vastgelegd.

Tekortkomingen

- De dossiers van JBN zijn niet altijd actueel en/of volledig en niet eenduidig ingericht. Dit hangt samen met de frequente wisselingen van jeugdzorgwerkers en met onvoldoende sturing op werkwijze, processen en afspraken.

Norm 3.4		Oordeel
	De professional heeft zicht op de ontwikkeling en veiligheid van de jeugdige.	
Waar kijken de inspecties naar? De professional heeft een actueel beeld van de ontwikkeling en veiligheid van de jeugdige, wat er gebeurt in het gezin of pleeggezin of gezinshuis waar de jeugdige verblijft en in de voortgang die wordt geboekt op de in het plan van aanpak gestelde doelen en komt in actie als voortgang uitblijft. De professional bespreekt mogelijke zorgen over de veiligheid met de jeugdige en vraagt de jeugdige zélf naar zijn visie op de situatie. De professional heeft zelf contact met de jeugdige. Professionals zijn alert op signalen van huiselijk geweld en kindermishandeling en volgen in geval van signalen de stappen van de meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling.		

Voor de mate waarin jeugdzorgwerkers contact hebben met de jeugdige en ouders verwijzen de inspecties naar de bevindingen onder norm 3.1.

Zicht op veiligheid

Op het moment van toezicht geven jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders aan dat er ongeveer zestig casussen zijn die onvoldoende in beeld zijn en waar geen zicht is op de veiligheid van de jeugdige. Deze casussen moeten nog overgedragen worden naar het CRT waar opnieuw een prioritering plaats zal vinden, vertellen zij de inspecties. Het CRT geeft aan dat het hen niet altijd lukt om zicht op veiligheid te hebben in de casussen. Signalen van onveiligheid komen vaak bij de jeugdzorgwerkers doordat de betrokken hulpverlening of andere personen, zoals ouders, contact opnemen.

Ook horen de inspecties over andere zaken verschillen in de mate waarin jeugdzorgwerkers zicht hebben op de veiligheid van de jeugdige wanneer het gaat om casussen die onder een vaste jeugdzorgwerker vallen, casussen die op de werkvoorraad staan, bij de start nog geen vaste jeugdzorgwerker hebben of door uitval of ziekte herverdeeld moeten worden. Jeugdzorgwerkers geven aan dat een casus lange tijd bij het CRT kan liggen, terwijl het de bedoeling is dat de casussen doorschuiven naar het reguliere team met een vaste jeugdzorgwerker. Zij vertellen dat JBN zzp'ers inhuurt, met als doel de hoge werkdruk van de vaste jeugdzorgwerkers te verlagen. Volgens jeugdzorgwerkers heeft dit echter het gevolg dat er meer personeelswisselingen zijn en daarmee ook minder vaste jeugdzorgwerkers. De bestuurder bevestigt de extra inzet van extern personeel om jeugdzorgwerkers te ontlasten.

Jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers vertellen dat vanuit de bureaudienst of werkvoorraad regelmatig casussen naar voren komen waar zorgen zijn over de veiligheid of dat de casus actie vraagt van een jeugdzorgwerker omdat er een rechtszitting of evaluatie aankomt. Jeugdzorgwerkers vertellen dat zij dit naast hun eigen caseload proberen op te pakken maar dat zij door de hoge werkdruk vaak geen ruimte hiervoor voelen. In de gesprekken met jeugdzorgwerkers horen de inspecties het voorbeeld dat een jeugdzorgwerker een rustige casus overdraagt aan het CRT om een casus met acute onveiligheid op te kunnen pakken.

Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders vertellen dat in verschillende periodes van de afgelopen jaren casussen uit beeld zijn geraakt. Ook vertellen zij dat wanneer een casus aandacht vraagt, bijvoorbeeld door een telefoontje in de bureaudienst door een betrokken hulpverlener of ouder die aan de bel trekt, een casus weer in beeld komt.

Jeugdzorgwerkers geven aan dat het aantal casussen zonder contact de afgelopen tijd is afgenomen. In gesprekken met jeugdzorgwerkers, praktijkbegeleiders en gedragswetenschappers horen de inspecties dat JBN op dit moment afhankelijk is van betrokken hulpverleners die zicht houden op de ontwikkeling en veiligheid van de jeugdige en dat zij dan niet zelf in contact zijn met de jeugdige. Op het moment dat hulpverlening contact opneemt met de jeugdzorgwerkers over zorgen dan ondernemen de jeugdzorgwerkers actie, vertellen de jeugdzorgwerkers. Jeugdzorgwerkers vertellen dat voogdijcasussen of rustige casussen bij vaste jeugdbeschermers naar de achtergrond verdwijnen en hier onvoldoende zicht op is doordat casussen met acute onveiligheid of casussen waarin aandacht gevraagd wordt prioriteit hebben. Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders vertellen dat het een constant proces van afwegen is in welke casussen de jeugdzorgwerkers hun tijd steken.

Casus: In een gezin zijn vanaf de start in december 2023 periodes geweest dat er geen vaste jeugdzorgwerker beschikbaar was. Volgens het dossier zijn de kinderen door een medewerker van het CRT voor het laatst gezien en gesproken in mei 2024. In de afgelopen zes maanden zijn er, op basis van het dossier, drie contacten geweest (een rechtszitting, telefonisch contact met de vader en telefonisch contact met de moeder). Dit terwijl een kernbesluit genomen moet worden en nieuwe hulpverlening moet worden opgestart.

De inspecties hebben op de toezichtsdag hun zorgen geuit en JBN verzocht in diezelfde week zicht te krijgen op deze casus. JBN heeft in diezelfde week laten weten dat er na prioritering nu een vaste jeugdzorgwerker gekoppeld is in deze casus.

De inspecties horen van ketenpartners terug dat jeugdzorgwerkers de veiligheidsrisico's goed in beeld hebben. Ketenpartners vertellen namelijk dat jeugdzorgwerkers bij aanmeldingen en intakegesprekken de veiligheidsrisico's bespreken.

Ketenpartner: "De veiligheidsrisico's zijn besproken en uitgebreid doorgenomen, hier zijn we goed over ingelicht"

Tekortkomingen

- Voor een deel van de zaken heeft JBN in het geheel geen zicht op de veiligheid van jeugdigen. Ook in andere zaken schiet het zicht op de ontwikkeling en veiligheid van jeugdigen ernstig tekort.
- JBN spreekt niet standaard zelf met de jeugdigen en vraagt niet standaard naar hun visie op het onderwerp veiligheid.

Norm 3.5		Oordeel
	De professional maakt systematische afwegingen over de veiligheid van de jeugdige.	
Waar kijken de inspecties naar? De professional maakt systematische afwegingen over de veiligheid van de jeugdige in relatie tot diens ontwikkeling. Deze afwegingen komen waar nodig in een multidisciplinair overleg tot stand en de professional legt deze navolgbaar vast in het dossier.		

Risicotaxatie instrumenten

Jeugdbeschermers maken gebruik van de ARIJ. Zie ook de bevindingen onder norm 1a2. Uit de ontvangen werkinstructies bij JBN lezen de inspecties dat de jeugdzorgwerkers gebruik kunnen maken van de ARIJ Veiligheidslijst (ARIJ VT) en de ARIJ risicotaxatie (ARIJ RT).

Jeugdreclasserders maken gebruik van de LIJ. Daarnaast lezen de inspecties dat jeugdzorgwerkers nog andere instrumenten beschikbaar hebben waar jeugdzorgwerkers gericht risico's mee kunnen inschatten zoals de risicobox schoolverzuim, Washington Diagnostiek en het Risicotaxatie instrument Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag (RiS).

Systematische afwegingen over veiligheid

Ouders geven tijdens de gesprekken aan dat jeugdzorgwerkers geen actueel beeld van de veiligheid hebben. Een ouder noemt als voorbeeld dat er wel veiligheidsinschattingen op papier staan maar dat deze niet actueel zijn. De jeugdzorgwerker zou volgens de ouder niet regelmatig contact hebben of langs komen om echt een goed beeld te hebben van de veiligheid. Een andere ouder vertelt de inspecties dat de jeugdzorgwerker niet luistert naar haar zorgen omtrent onveiligheid.

De online vragenlijsten die ingevuld zijn door ouders en jeugdigen geven aan dat er in 38% van de gevallen niet is geïnformeerd naar de veiligheid van de jeugdige.

De inspecties hebben in veertien van de twintig dossiers een actuele risicotaxatie gezien. In vier dossiers komen de getaxeerde risico's duidelijk terug in het plan van aanpak. Bij de overige dossiers is onvoldoende navolgbaar hoe de getaxeerde risico's terugkomen in het plan van aanpak of in opgestelde doelen. De inspecties zien de dossiers niet terug hoe ouders en jeugdige bij de risicotaxatie betrokken zijn. Jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers vertellen dat de risicotaxatie door hen samen tot stand komt. In de twee jeugdreclasseringsdossiers die tijdens een gesprek met de jeugdreclasserder zijn ingezien, zien de inspecties een actuele risicotaxatie. In de overige zes dossiers zien de inspecties geen actuele risicotaxatie. De inspecties hebben een dossier ingezien waar een leeg risicotaxatie-instrument in het dossier hangt. Ook zien de inspecties een dossier in met een ondertoezichtstelling (hierna: OTS) waar verouderde informatie in staat over onveiligheid in het gezin. De risicotaxatie in dit dossier is van juli 2024.

Tekortkomingen

- Voor een deel van de jeugdigen is geen actuele veiligheidsinschatting gemaakt.

Norm 3.6		Oordeel
	De professional handelt op signalen van onveiligheid.	
Waar kijken de inspecties naar? De professional gaat systematisch na of gemaakte veiligheidsafspraken toereikend (kunnen) worden nageleefd en grijpt in als dit onvoldoende gebeurt. Professionals handelen bij onveilige situaties door de risico's op onveiligheid te verminderen, weg te nemen of de jeugdige en ouders de vaardigheden te leren met deze risico's om te gaan. Indien nodig betrekken zij hier andere expertise bij.		

Handelen bij onveiligheid

Jeugdzorgwerkers vertellen dat zij bureaudiensten hebben. Dit betekent dat jeugdzorgwerkers een telefoondienst hebben om ouders die contact opnemen te woord te staan, legt een jeugdzorgwerker uit. Een jeugdzorgwerker vertelt de inspecties dat wanneer ouders geen contact opnemen met JBN er een kans bestaat dat een casus (zonder vaste jeugdbeschermer) buiten beeld raakt in verband met de hoge caseload. Ouders die geen vaste jeugdzorgwerker hebben (gehad) vertellen dat zij van JBN te horen kregen dat zij met de bureaudienst kunnen bellen als zij zorgen of vragen hebben. Een praktijkbegeleider legt uit dat wanneer iemand de bureaudienst belt met zorgen of een hulpvraag, de jeugdzorgwerker opnieuw kijkt naar de prioritering van de casus. De casus komt daarmee weer in beeld.

Jeugdzorgwerkers bevestigen dat pas gehandeld wordt als via de bureaudienst contact is geweest. Een gedragswetenschapper en praktijkbegeleider vertellen dat ze eigenlijk preventief alle casussen zouden willen screenen om goed zicht te krijgen op de veiligheid, maar dat hier onvoldoende mankracht voor is. Ook hierin leggen de jeugdzorgwerkers de verantwoordelijkheid om zicht te hebben op de veiligheid binnen een casus bij de betrokken hulpverlening. De betrokken

hulpverlening trekt aan de bel bij de jeugdzorgwerkers bij zorgen over de veiligheid van de jeugdige, zo stellen zij. Jeugdzorgwerkers benoemen dat wanneer andere aanvullende hulp nodig is of de plaatsing niet meer passend is, ze opnieuw tegen de beperkingen aanlopen van wachttijden en wachtlijsten bij ketenpartners.

Veiligheidsafspraken

Een jeugdige vertelt aan de inspecties dat de jeugdige regelmatig wegloopt, maar dat hier geen veiligheidsafspraken over gemaakt zijn. Een ouder vertelt dat er veiligheidsafspraken zijn, maar dat deze niet actueel meer zijn. Een andere ouder vertelt dat er een veiligheidsafpraak is gemaakt dat de jeugdzorgwerker één keer in de twee weken langsgaat bij de jeugdige in verband met zorgen over de veiligheid bij het wonen bij zijn vader. De jeugdzorgwerker zou volgens deze ouder aangegeven hebben hier geen tijd voor te hebben.

De inspecties horen van de jeugdzorgwerkers bij het inzien van de cliëntdossiers voorbeelden van casussen waarin veiligheidsafspraken gemaakt zijn. De inspecties zien de gemaakte veiligheidsafspraken daarop niet terug in de dossiers. Zo horen de inspecties van een jeugdzorgwerker dat tijdens een evaluatie met de ketenpartner veiligheidsafspraken gemaakt zijn. De jeugdzorgwerker kon deze veiligheidsafspraken niet in het cliëntdossier aan de inspecties laten zien. De inspecties zien meerdere dossiers waar zorgen uit naar voren komen maar waar geen veiligheidsafspraken vastgelegd zijn in het dossier. Een voorbeeld is een dossier waarin na bezoek van een arts zorgen zijn omtrent lichamelijke klachten en zorgen bij een jeugdige. De jeugdzorgwerker vertelt dat na het bezoek van de arts afspraken zijn gemaakt, maar deze zien de inspecties niet terug in het dossier. De inspecties zien in een ander dossier, dat samen met een jeugdzorgwerker doorgenomen is, dat er sprake is van onveiligheid bij vader. De jeugdzorgwerker vertelt hierop ingegrepen te hebben door middel van een uithuisplaatsing en verlening van hulp in het gezin en laat dit aan de inspecties zien. De inspecties zien ook een dossier waarbij een veiligheidsplan te zien is, dat ook is gedeeld met de ouders van de jeugdige.

Ketenpartners vertellen dat zij samen met de jeugdzorgwerkers veiligheidsafspraken maken en deze op papier gezet worden. Een ketenpartner vertelt aan de inspecties dat de veiligheidsafspraken om de zes weken onderwerp van gesprek zijn tijdens de evaluaties. De veiligheidsafspraken blijven zo actueel en kunnen tussentijds aangepast worden. Een andere ketenpartner vertelt dat er in een casus waar grote zorgen zijn en veiligheidsrisico's gezien worden dagelijks contact is met JBN.

Tekortkomingen

- JBN werkt onvoldoende systematisch aan het afwenden van de ontwikkelingsbedreiging en/of recidiverisico van jeugdigen. Het handelen is niet methodisch maar reactief.

Thema 4: Gevolgen van wachttijden voor jeugdigen, gezinnen en ketenpartners

In dit hoofdstuk laten de inspecties zien wat de gevolgen van wachttijden binnen de jeugdbescherming, jeugdreclassering en toeleiding naar jeugdhulp zijn voor jeugdigen en gezinnen.

De inspecties geven geen oordeel op dit thema.

Waar kijken de inspecties naar?

De inspecties hebben in dit toezicht oog gehad voor de effecten die het wachten op bescherming, begeleiding en/of het wachten op hulp hebben voor jeugdigen en gezinnen. Doel hiervan is om 'voorbij de cijfers' te kijken en te laten zien wat de knelpunten in de keten in de praktijk betekenen.

Situatie bij start van een maatregel

In gesprekken met jeugdzorgwerkers, ouders en jeugdigen horen de inspecties dat jeugdige en ouders de verwachting hebben dat jeugdzorgwerkers bij start van de maatregel voldoende tijd en aandacht aan hen besteden. In de praktijk blijkt dat jeugdzorgwerkers onvoldoende tijd en aandacht kunnen besteden aan de jeugdige en ouders en niet kunnen voldoen aan de verwachtingen. Een jeugdzorgwerker vertelt dat het bijwonen van de rechtszitting soms niet lukt. Van ouders horen de inspecties dat zij lang moeten wachten na de start van een maatregel totdat een jeugdzorgwerker contact met hen opneemt en dit roept frustratie bij hen op. Dit terwijl de inspecties van jeugdzorgwerkers horen dat goed contact met de jeugdige en ouders een positief effect heeft op het goed kunnen uitvoeren van de maatregel.

Jeugdige: "Ik denk niet dat mijn huidige jeugdzorgwerker mij goed kent. Mijn eerste jeugdzorgwerker vond ik heel goed. De andere jeugdzorgwerkers nemen niet de tijd om mij te leren kennen. Inmiddels heb ik al vaak hetzelfde verhaal verteld dat ik er ook geen behoefte meer aan heb."

Wachten op een vaste jeugdzorgwerker

In 44% van de cliëntdossiers die de inspecties inzagen is te zien dat er een periode geen vaste jeugdzorgwerker was gekoppeld aan het gezin. De inspecties zien in een cliëntdossier dat midden juni 2024 de ondertoezichtstelling van start is gegaan, dat de ouder zelf het eerste contact heeft gelegd begin oktober 2024 en te horen kreeg dat er geen vaste jeugdzorgwerker beschikbaar was. Een jeugdzorgwerker heeft de jeugdige en ouder begin december 2024 voor het eerst gezien. Gedragswetenschappers, teammanagers en praktijkbegeleiders vertellen dat het wachten van ouders leidt tot boosheid en klachten. Dit is niet helpend voor de opbouw van contact en in de verdere begeleiding. Doordat er onvoldoende jeugdzorgwerkers beschikbaar zijn worden casussen geprioriteerd. Hierbij wordt gekeken naar de mate van acute onveiligheid. Casussen met meer

prioriteit hebben vaker een vaste jeugdzorgwerker. Met als gevolg dat casussen met minder prioriteit minder vaak beschikken over een vaste jeugdzorgwerker.

Daarnaast horen de inspecties van ouders dat zij een mate van afhankelijkheid ervaren van de jeugdzorgwerkers. Jeugdzorgwerkers moeten op tijd informatie aanleveren indien het einde van een maatregel nadert. In gesprekken met jeugdzorgwerkers en ouders horen de inspecties dat het jeugdzorgwerkers niet altijd lukt om enige tijd voor de rechtszitting de informatie aan te leveren en ook de ouders en/of jeugdige over de stand van zaken te informeren. Ook vertellen zij dat soms bij evaluaties nog geen vaste jeugdzorgwerker aanwezig is of wisselende jeugdzorgwerkers aansluiten. De inspecties zien in één van de dossiers dat een rechter de OTS niet verlengd heeft, onder andere omdat volgens de rechter onvoldoende regie gevoerd kan worden als er geen vaste jeugdbeschermer beschikbaar is en dit in strijd zou zijn met de wet. De maatregel is daarop beëindigd door de rechter.

Wisselingen van jeugdzorgwerkers

Bij het inzien van de cliëntdossiers met jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat bijna ieder dossier te maken heeft met wisselingen van jeugdzorgwerkers vanwege uitval of vertrek. Met als gevolg dat een andere jeugdzorgwerker opnieuw moet verdiepen in het dossier en contact moet opbouwen met de jeugdige en of het gezin. Jeugdzorgwerkers vertellen de inspecties dat zij hier te weinig tijd voor hebben. Ook in de gesprekken met jeugdigen en ouders komt duidelijk naar voren dat jeugdzorgwerkers onvoldoende de tijd nemen om zich in te lezen in de dossiers van een jeugdige en/of gezin. Jeugdzorgwerkers vertellen dat zij meer tijd en aandacht zouden willen besteden aan het contact met de jeugdige en/of ouders, maar dat dit in verband met hun hoge caseload en de hoge werkvoorraad niet lukt.

Jeugdige: "De jeugdzorgwerker wilde mijn dossier niet lezen omdat het te groot was. De jeugdzorgwerker is al eerder over een gevoelig onderwerp begonnen waar ik niet over wilde praten. Het geeft mij stress en ik ben bang dat de jeugdzorgwerker ervoor zorgt dat er meer dingen gaan gebeuren waar ik niet op zit te wachten doordat de jeugdzorgwerker niet goed op de hoogte is van de situatie."

Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders vertellen dat de wisselingen van jeugdzorgwerkers belemmeren dat er sprake is van een actueel beeld van de ontwikkeling en veiligheid van de jeugdige en/of ouders.

Ontbreken passende hulp

De inspecties horen van jeugdzorgwerkers meerdere voorbeelden waarbij ingrijpende besluiten genomen moesten worden doordat passende hulp niet of niet tijdig beschikbaar was met ingrijpende gevolgen voor de jeugdige:

- Een jeugdige met complexe problematiek die op een woongroep vanuit crisis geplaatst was kon hier niet blijven. De hulpverleningsinstantie dacht eerst de passende zorg te kunnen bieden maar gaf later toch aan dat dit niet meer de passende plek was. Andere

hulpverleningsinstanties konden dit ook niet bieden in de regio waardoor de jeugdige nu in een vakantiehuisje zorg krijgt van een zzp'er.

- Een jeugdige langer gesloten geplaatst blijft zitten omdat de analyse tijd kost en de passende hulp elders nog niet gevonden is.
- Een jeugdige niet meer op een passende plek zat en nu terug bij de ouder woont maar dit ook niet de passende plek is voor deze jeugdige. Het lukt niet om een goede passende plek te vinden.
- Een jeugdige waar het lang duurde om de passende hulp te vinden omdat er eerst diagnostiek gedaan moest worden. Deze jeugdige kon ondertussen niet meer bij pleegouders blijven wonen waardoor de diagnostiek niet meer kon plaatvinden. Vervolgens was het lastig om een passende plek te vinden omdat hulpverleningsinstanties toch eerst diagnostiek eisen.

Casus

Een jeugdige, onder twee jaar, wordt uithuisgeplaatst en de voorlopige ondertoezichtstelling is uitgesproken. In 2016 is voogdij uitgesproken. Inmiddels is de jeugdige vijftien plus en voornamelijk opgegroeid in een pleeggezin. De jeugdige heeft met veel verschillende jeugdzorgwerkers te maken gehad. In 2023 is, in verband met een crisis, de plaatsing bij het pleeggezin beëindigd. De jeugdzorgwerker vertelt dat het vinden van een plek moeilijk was, verschillende gezinshuizen en groepen zijn samen met de jeugdige bezocht. In een multidisciplinair overleg bespreken de jeugdzorgwerker en gedragswetenschapper dat de jeugdige in een gezinshuis wordt geplaatst omdat sprake is van crisis en er verder geen andere opties zijn. Van de jeugdzorgwerker, het gezinshuis en de jeugdige horen de inspecties dat de jeugdige niet op een passende plek zit. De jeugdzorgwerker vertelt dat dit de enige optie was, ondanks dat de situatie niet ideaal is.

In gesprekken met de bestuurder, jeugdzorgwerkers, teammanagers, gedragswetenschappers, de praktijkbegeleider en gemeenten horen de inspecties dat er geen sprake is van een dekkend zorglandschap. Met name de beschikbaarheid van geestelijke gezondheidszorg (GGZ) ontbreekt, terwijl jeugdigen eigenlijk direct geholpen hadden moeten worden. Jeugdigen staan vaak een half jaar op een wachtlijst voordat zij aan de beurt zijn. Ook horen de inspecties dat binnen het zorglandschap een tekort is aan jeugdhulp met verblijf. Het kost jeugdzorgwerkers veel tijd om een passende plek te vinden voor jeugdigen. Een jeugdzorgwerker vertelt buikpijn te krijgen bij het spreken over dat passende hulp vaak ontbreekt. De oorzaken voor het ontbreken van passende hulp die deze jeugdzorgwerker benoemd zijn: lange wachtlijsten voor hulp, hulpverleningsinstanties hebben veel uitsluitingscriteria en het aanbod is te weinig. Hulpverleningsinstanties houden de meest complexe doelgroep het liefst buiten de deur, terwijl deze jeugdigen ook hulp verdienen, vertelt deze jeugdzorgwerker aan de inspecties.

Thema 5: Goed bestuur

In dit thema kijken de inspecties naar in hoeverre de organisatie op een goede wijze wordt bestuurd en een lerende organisatie is die zich voortdurend verbetert.

Oordeel

Het oordeel van de inspecties op het punt van goed bestuur is **grotendeels onvoldoende**. De inspecties zien dat de nieuwe bestuurder stappen zet om te bevorderen dat JBN de missie van de organisatie kan waarmaken. De nieuwe bestuurder communiceert in- en extern over wat er moet gebeuren. Nog niet alle stakeholders hebben het vertrouwen dat dit ook leidt tot duurzame verbeteringen. De bestuurder is ten tijde van het toezicht – als gevolg van ernstige (organisatorische) problemen in het recente verleden - nog onvoldoende 'in control' om de belangen van jeugdigen en hun gezinnen centraal te kunnen stellen bij de uitvoering van de wettelijke taken. De randvoorwaarden voor een gezonde bedrijfsvoering zijn nog onvoldoende, ook is er sprake van onvoldoende sturing binnen de organisatie en wordt geen volledige PDCA cyclus gehanteerd.

JBN heeft een structureel tekort aan ervaren medewerkers (zowel jeugdzorgwerkers als teammanagers). Dat komt deels door het structurele tekort aan gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt en deels door het aanhoudend hoge verloop en verzuim. Ervaren tijdelijke medewerkers vertrekken op termijn en deskundigheidsbevordering is niet voor alle medewerkers geborgd. Als gevolg van de zware caseload en de hoge werkdruk hebben jeugdzorgwerkers onvoldoende professionele ruimte om te doen wat nodig is voor jeugdigen en gezinnen. Het ontbreken in een aantal personeelsdossiers aan tijdige of recente verklaringen omtrent gedrag en aan diploma's. De inspecties hebben daarnaast zorgen over het interne toezicht door de raad van toezicht, omdat deze niet tijdig en onvoldoende kritisch heeft gehandeld na zorgelijke signalen vanuit de organisatie.



**Jeugdige
centraal**



'In control'



**Rand-
voorwaarden**



Personeel



**In- en
tegenspraak**



Hieronder leest u per norm een toelichting op het oordeel van de inspecties.

Norm 5.1		Oordeel
	De bestuurder stelt belangen van jeugdigen centraal en is transparant in zijn handelen.	

Waar kijken de inspecties naar?

De gecertificeerde instelling richt zich op kwalitatief goede, ontwikkelgerichte en veilige begeleiding aan de jeugdige met een passende missie en visie. De bestuurder weet waar de organisatie voor staat en draagt de daarbij passende normen en waarden actief uit, binnen en buiten de organisatie. Deze normen en waarden zijn zichtbaar in de organisatiecultuur en het gedrag van de bestuurder en de professionals. De bestuurder legt verantwoording af over de bedrijfsvoering en de resultaten van de begeleiding. Het bestuur weegt conflicterende doelen en belangen zorgvuldig, is daar transparant over en bespreekt dilemma's met interne belanghebbenden. Besluitvorming vindt altijd plaats met het oog op patiënten en cliënten, interne betrokkenen en het publieke belang. Bestuurders stellen zich toetsbaar op in hun handelen. Zij richten hun beeld-, oordeels- en besluitvorming zo in, dat betrokkenen kunnen toetsen en advies kunnen geven. De voor- en nadelen en risico's van het besluit blijven gedurende de procedure zichtbaar.

Missie en visie

De missie van JBN is een veilig thuis voor iedereen. Vanuit de visie wil JBN een duurzaam veilig thuis bereiken door uit te gaan van krachten die al aanwezig zijn in het gezin. 'We werken samen met het gezin en met het sociale en professionele netwerk. Onze betrokkenheid is zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig' (bestuursverslag 2023).

Sinds 1 februari 2025 is er een nieuwe bestuurder. De bestuurder ziet voor JBN een belangrijke taak binnen het zorglandschap als onderdeel van de keten. De bestuurder vertelt dat samenwerken binnen de keten van belang is om deze jeugdigen en gezinnen te helpen. De missie van de bestuurder is om het in de samenwerking en het uitvoeren van de wettelijke taak zo goed mogelijk te doen, waarbij oog is voor de belasting van de gezinnen. "We willen het beter doen voor jeugdigen en de gezinnen met een open blik naar de toekomst", zo stelt de bestuurder.

Bestuurder: "Ik ben trots op alle energieke medewerkers die ik tegen kwam, ik wil ze zo graag helpen zodat het voor gezinnen beter wordt. Zij verdienen dat, de gezinnen verdienen dat en onze organisatie verdient dat"

Belangen jeugdigen centraal

Uit de gesprekken met de bestuurder, gedragswetenschappers, teammanagers en jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat JBN ten tijde van het toezicht onvoldoende capaciteit heeft om uitvoer te geven aan hun wettelijke taak. Met een hoog ziekteverzuim lukt het in twee van de drie teams onvoldoende om de caseload te beheren, geven gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en jeugdzorgwerkers aan. In gesprek met een gemeente horen de inspecties

dat de lokale teams compenseren omdat JBN haar wettelijke taak (nog) niet goed uitvoert. De betrokken hulpverleners vanuit de lokale teams proberen volgens de gemeente zicht te hebben op de veiligheid in casuïstiek waar geen vaste jeugdzorgwerker betrokken is.

Ook geeft de bestuurder aan dat niet iedere jeugdige of het gezin zich momenteel op tijd geholpen voelt, terwijl JBN de verplichting heeft om jeugdigen of gezinnen te begeleiden. De bestuurder vindt wel dat JBN goed bereikbaar is. De inspecties horen in gesprekken met ouders en jeugdigen dat zij die mening niet delen. Ouders noemen voorbeelden waarbij zij meerdere keren zelf contact moeten opnemen en dan nog onvoldoende zicht krijgen op de stand van zaken rondom bijvoorbeeld een plan van aanpak of hulpverlening. Daarnaast geven ouders in de gesprekken met de inspecties aan lang te moeten wachten op een vaste jeugdzorgwerker.

De hoge caseload en hoge werkvoorraad hebben geleid tot de start van het CRT. De bestuurder geeft aan (tijdelijk) extra medewerkers in het CRT aangesteld te hebben om medewerkers te ontlasten en jeugdigen en gezinnen beter te kunnen helpen.

Transparantie

De bestuurder vertelt dat zij over dit hele proces verantwoording aflegt zowel intern als aan externe stakeholders. Ten tijde van het toezicht horen de inspecties van jeugdzorgwerkers dat zij geïnformeerd zijn over de koers van de organisatie naar aanleiding van het herstelplan. In gesprekken met jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat de communicatie over de situatie binnen de organisatie inmiddels helder is. Dit is in het verleden ook anders geweest, vertellen zij. De raad van toezicht vertelt dat zij worden meegenomen in het uitvoeren van het herstelplan. Zij vinden dat de bestuurder goed haar rol pakt. De raad van toezicht kijkt samen met de bestuurder naar de korte en lange termijn. De raad van toezicht en de bestuurder vertellen dat het CRT geen oplossing is voor de lange termijn. De raad van toezicht heeft de bestuurder kaders gegeven (KPI's, leiderschap en cultuur) ten aanzien van de te verwachten resultaten. Zowel de bestuurder als de raad van toezicht bevestigen in afzonderlijke gesprekken dat zij elkaar maandelijks hierover spreken.

De ondernemingsraad vertelt de inspecties dat zij naast een formeel overleg inmiddels ook gestart is met een informeel overleg met de bestuurder. In het gesprek met de ondernemingsraad horen de inspecties dat zij voorzichtig optimistisch zijn na een eerste korte periode met deze nieuwe bestuurder. De cliëntenraad vertelt dat zij de laatste tijd meer betrokken worden. De cliëntenraad heeft veel wisselingen gehad en zij vertellen dat het hen moeilijk lukt om met ouders en jeugdigen in contact te treden. Zij vertellen dat zij daarover nu met JBN in gesprek zijn. Ook vertelt de cliëntenraad dat zij actief door de bestuurder en het hoger management betrokken worden bij het vormgeven van cliënttevredenheidsonderzoeken. Als voorbeeld vertelt de cliëntenraad dat er in het nog uit te voeren cliënttevredenheidsonderzoek een linkje naar informatie over de cliëntenraad komt. De bestuurder sluit periodiek aan bij de vergaderingen van de cliëntenraad en vraagt de leden actief om hun mening, vertelt de cliëntenraad.

Een gemeente geeft aan dat zij op dit moment geen zicht te hebben op de sturingsvisie van JBN. Een andere gemeente vertelt dat er nog onvoldoende vertrouwen is dat JBN de noodzakelijke taken ook daadwerkelijk oppakken en uitvoeren. De gemeenten ervaren dat er sinds kort, na de wisseling van de bestuurder, sprake is van goed contact met JBN en dat zij het herstelplan strak monitoren. Dat doen zij via de stuurgroep waar naast de betrokken gemeenten ook JBN aan tafel zit.

In de gesprekken met jeugdzorgwerkers, teammanager, gedragswetenschappers, jeugdigen, ouders en ketenpartners horen de inspecties dat het nog te vroeg is om structurele en bestendige verbeteringen te merken. De huidige bestuurder is relatief gezien nog maar een korte periode aanwezig, leggen zij uit. In deze gesprekken horen de inspecties wel dat maatregelen getroffen zijn om tot duurzame verbetering te komen. Ook vertellen ketenpartners, gemeenten, jeugdzorgwerkers, teammanagers en gedragswetenschappers dat zij vertrouwen in de nieuwe bestuurder hebben. Een gemeente vertelt dat vertrouwen opnieuw opgebouwd moet worden, maar dat de indruk is dat de huidige bestuurder de juiste informatie geeft. De bestuurder legt volgens deze gemeente nu verantwoording af over beleid, kwaliteit, veiligheid, continuïteit en financiën. De gemeente krijgt informatie, maar de volledigheid en betrouwbaarheid ervan blijft een punt van zorg, vertellen zij de inspecties. Er is voor de gemeente nog onvoldoende inzicht in de daadwerkelijke prestaties en knelpunten van JBN.

Tekortkomingen

- De bestuurder slaagt er op het moment van toezicht nog onvoldoende in om de belangen van jeugdigen centraal te stellen. Dit komt mede door eerder ontstane ernstige tekortkomingen in de aansturing van de organisatie.
- De bestuurder slaagt er op het moment van toezicht nog niet in om alle stakeholders erop te laten vertrouwen dat haar inspanningen leiden tot duurzame verbetering. Dit hangt samen met de recente aanstelling van de bestuurder.

Norm 5.2		Oordeel
	De bestuurder is 'in control'.	

Waar kijken de inspecties naar?

De bestuurder heeft kennis van de dagelijkse praktijk van de taakuitvoering. De gecertificeerde instelling heeft een voldoende en actueel beeld van wat wel en wat niet goed gaat in de organisatie en in de dagelijkse begeleiding van de jeugdige en ouders. De gecertificeerde instelling hanteert hierbij een PDCA-cyclus om te komen tot merkbare verbetering voor de jeugdige en ouders.

Actueel beeld

Vanuit het onderzoeksrapport van AEF wordt voor de inspecties duidelijk dat JBN al jaren kampt met ernstige problemen. De bestuurder vertelt dat de bevindingen uit het onderzoek van AEF het uitgangspunt zijn om verbeteringen in de organisatie door te voeren. De bestuurder vertelt de inspecties dat zij zich bewust is van de omvangrijke (herstel)opdracht voor de organisatie. Zij heeft binnen het herstelplan moeten prioriteren waarbij de focus nu eerst ligt op het weer voldoen aan de eisen voor certificering. Daarnaast is de inzet voor het behoud van medewerkers van belang volgens de bestuurder.

In gesprek met de inspecties kijkt de bestuurder terug naar het functioneren van de organisatie van de afgelopen periode. De bestuurder benoemt dat een cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op hun gedrag naar de achtergrond is verdwenen. Ook schetst de bestuurder de complexiteit van de werkzaamheden voor de GI's en het samenwerken binnen de keten. De bestuurder vertelt dat, ondanks de eerdere inzet van verbetermaatregelen, dit nog niet heeft geleid tot structurele verbetering. Het herstelplan moet leiden tot duurzaam herstel van JBN. JBN heeft daartoe eerst stappen gezet die moeten leiden tot stabiliteit in het bestuur en management. Om tot duurzaam herstel te komen is sturing en strategie nodig. De bestuurder vertelt dat het rapport van AEF zichtbaar maakt voor alle medewerkers wat de staat is van de organisatie en verbetering noodzakelijk is. De inspecties horen in het gesprek met de bestuurder dat zij gemotiveerd is om samen met de medewerkers met het herstelplan aan de slag te gaan.

De cliëntenraad vertelt dat het voor haar onduidelijk is of de huidige bestuurder een voldoende en actueel beeld heeft van wat wel en niet goed gaat in de organisatie. Dit heeft te maken met het hoge verloop van bestuurders, leggen zij uit. De ondernemingsraad vertelt dat zij ziet dat de huidige bestuurder bereidheid en verbondenheid toont. Dit laat de bestuurder zien doordat zij zich uitspreekt over wat JBN moet doen om het certificaat te houden.

Met behulp van de methode TOC en het programma Kwaliteit op Tijd wil de bestuurder meer zicht en grip krijgen op de wachtlijsten, zo stelt de bestuurder. TOC voorziet JBN van managementinformatie. Teammanagers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders vertellen dat TOC zorgt voor meer zicht en betere sturing. Zo hebben zij zicht op onder andere of het plan van aanpak op tijd is opgesteld, of face-to-face contact heeft plaatsgevonden en of de risicotaxatie

is gedaan. De inspecties horen in deze gesprekken dat ten tijde van het toezicht de focus lag op dat iedere casus een plan van aanpak heeft. Jeugdzorgwerkers vertellen dat bij een opschoning van de casussen bleek dat niet alle cijfers ook kloppen. Risicotaxaties waren bijvoorbeeld wel uitgevoerd maar niet geregistreerd.

Naast zicht krijgen op aantallen wordt ook gesproken over wat medewerkers nodig hebben om hun taak goed uit te voeren. Teammanagers, manager kwaliteit en beleid, adjunct-directeur en praktijkbegeleiders bespreken dit overzicht wekelijks. De praktijkbegeleiders voeren de gesprekken met jeugdzorgwerkers. Jeugdzorgwerkers geven aan geen zicht te hebben op de wachtlijst, zij hebben vooral zicht op hun eigen caseload en vertrouwen erop dat de praktijkbegeleider dat wel heeft. Teammanagers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders geven aan hier beter op te willen sturen maar dat systemen nog niet goed op elkaar aansluiten. Zo zouden de gedragswetenschapper en praktijkbegeleider niet in de dashboards kunnen waar de teammanager wel in kan.

Verbeteren

Om in control te komen is een opnamestop overwogen vertelt de bestuurder. De bestuurder ziet in een opnamestop niet de meest logische keuze om duurzaam te herstellen. Dit zou de problemen volgens de bestuurder niet op korte termijn oplossen omdat de instroom op dit moment al heel laag is. De bestuurder geeft aan ruimte te zien om op andere vlakken te verbeteren zodat de werkwijze meer op orde komt. De raad van toezicht geeft aan dat zij een aparte auditcommissie hebben die de raad informeert over de financiële situatie.

De inspecties horen van de bestuurder dat zij verbetermogelijkheden ziet in onder andere de interne organisatie (MT niveau) en methodisch werken. De bestuurder vertelt dat doordat nog steeds sprake is van een hoog ziekteverzuim, hoog verloop en veel wisselingen in het management, het moeilijk is om verbinding tussen medewerkers te versterken. Jeugdzorgwerkers, teammanagers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders vertellen dat zij de afgelopen jaren veel negatieve ervaringen hebben gehad binnen de organisatie. In deze gesprekken horen de inspecties dat verbinding tussen de uitvoering en het hoger management en bestuur ontbrak. Medewerkers vanuit verschillende niveaus voelden zich niet gehoord. Jeugdzorgwerkers, teammanagers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders ervaren, ondanks dat er nog steeds sprake is van verzuim, verloop en onvoldoende capaciteit, dat de verbinding tussen de uitvoering en het hoger management en bestuur verbeterd is.

Praktijkbegeleider: *"Ik heb voor het eerst sinds jaren echt het gevoel dat deze bestuurder luistert"*

Jeugdzorgwerkers, teammanagers en gedragswetenschappers vertellen dat nog niet ieder team een eenduidige werkwijze hanteert. Een jeugdzorgwerker vertelt dat jeugdzorgwerkers in overlevingsmodus zitten door de hoge werkdruk en dat daardoor ieder team op een eigen eilandje

is gaan zitten. Een teammanager vertelt dat zij een grote rol ziet voor teammanagers om dit te verbeteren. Teammanagers zijn de schakel tussen de uitvoering en het hoger management en bestuur, legt zij uit. Teammanagers informeren de bestuurder zodat zij op de hoogte is van wat er op de werkvloer speelt. Ook vertelt zij dat andersom geldt: de teammanager informeert het team over wat er op management- en bestuursniveau speelt. Jeugdzorgwerkers vertellen dat de huidige teammanagers hen goed informeren over wat er speelt in het managementteam. Een jeugdzorgwerker vertelt als voorbeeld dat de bestuurder binnenkort kwartaalbijeenkomsten heeft met de medewerkers. Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders spreken zich voorzichtig optimistisch uit over de nieuwe bestuurder.

De inspecties horen van jeugdzorgwerkers en de ondernemingsraad dat een goede PDCA cyclus tot op heden nog niet goed geborgd is binnen de organisatie. Een jeugdzorgwerker vertelt dat de organisatie veel plannen heeft, maar de uitvoering vaak onvolledig is. De ondernemingsraad geeft een voorbeeld waarbij er een plan klaarligt voor uitvoering maar een jaar later gekozen wordt om opnieuw onderzoek te doen.

Tekortkomingen

- De bestuurder is, als gevolg van ernstige problemen in het recente verleden binnen JBN, nog onvoldoende 'in control'. Ondanks meerdere verbeterplannen in voorafgaande jaren leidt dit onvoldoende tot duurzame verbeteringen voor jeugdigen en hun ouders.
- Er is (nog) onvoldoende sturing binnen JBN op alle niveaus. Dit hangt samen met de vele personele wisselingen van de afgelopen jaren, waaronder het bestuur en management. Daarnaast zijn de systemen (nog) onvoldoende ingericht en geborgd binnen de organisatie om vanuit actuele betrouwbare informatie te kunnen sturen.
- JBN hanteert een onvolledige PDCA-cyclus om tot merkbare verbetering voor de jeugdige en ouders te komen.

Norm 5.3		Oordeel
	De bestuurder draagt zorg voor de juiste randvoorwaarden.	
Waar kijken de inspecties naar? De gecertificeerde instelling voorziet in een gezonde bedrijfsvoering, zodat de materiële randvoorwaarden aanwezig zijn om de continuïteit van de taakuitvoering te waarborgen. De gecertificeerde instelling en het college leggen de wijze van overleggen over de inzet van hulp bij de uitvoering van een kinderschermingsmaatregel vast in een protocol.		

Bedrijfsvoering

De bestuurder vertelt de financiën in beeld te hebben en hierover het gesprek te voeren met de betrokken gemeenten. Volgens de bestuurder is er veel informatie beschikbaar, maar is het dashboard en de verschillende systemen die gebruikt worden niet altijd helpend en de vraag is of

het voldoende aansluit op elkaar. De beschikbare informatie moet ook logisch en navolgbaar ingezet worden stelt de bestuurder.

De afgelopen jaren is het aantal maatregelen bij JBN afgenomen en daarmee het 'marktaandeel' in de regio kleiner geworden ten opzichte van andere gecertificeerde instellingen in de regio, vertellen de gemeenten in gesprek met de inspecties. De gemeenten vertellen dat zij de afgelopen jaren extra gefinancierd hebben, hoger dan de kostprijs, om de continuïteit van de taakuitvoering bij JBN te waarborgen. Tot op heden heeft dit nog niet tot de benodigde verbeteringen geleid volgens de gemeenten wat maakt dat JBN en de betrokken gemeenten onderzoek hebben laten uitvoeren door AEF om te komen tot duurzaam herstel.

Het herstelplan beschrijft wat er nodig is voor JBN om te komen tot structurele verbeteringen. Vanuit de gesprekken met de bestuurder, de raad van toezicht en de gemeenten horen de inspecties dat alle partijen zich gecommitteerd hebben aan dit herstelplan en de benodigde extra financiële middelen die hiermee gepaard gaan. De bestuurder legt uit dat de verbeterplannen zonder deze extra financiële middelen voor JBN niet haalbaar zijn. Voor dit jaar en volgend jaar zou de afgesproken financiering dekkend zijn geeft de bestuurder aan. Ook zou JBN de benodigde 10% financiële buffer hebben stelt de bestuurder. Zij voert daarnaast gesprekken met de betrokken gemeenten en de Jeugddoorlicht waar het gaat om te komen tot een structurele dekking op lange termijn. JBN is een kleine GI legt de bestuurder uit en er zou sprake zijn van geringe beleids capaciteit. In het herstelplan lezen de inspecties dat er een advies ligt om de strategische- en beleids capaciteit te versterken. De bestuurder geeft aan dat er vanuit de regio mensen bijspringen en hulp aanbieden om zorg te dragen voor voldoende capaciteit. Zelf zet JBN ook in op het versterken van de strategische- en beleids capaciteit.

Gemeenten vertellen dat zij de financiële situatie van JBN nauwlettend volgen. Zij hebben gesprekken gevoerd onder andere over de financiële haalbaarheid van bepaalde interventies. De bestuurder bevestigt dit ook. De raad van toezicht vertelt goed meegenomen en geïnformeerd te worden door de bestuurder.

Het vertrouwen dat de noodzakelijke dingen ook werkelijk worden opgepakt en tot resultaten leiden is er niet bij alle gemeenten waar JBN maatregelen voor uitvoert. Ze zitten er, gelet op eerdere ervaring waarbij transparantie ontbrak, nu dichterbij zo stellen zij. Ze volgen de resultaten via de stuurgroep waarbij ook het cultuuraspect wordt benoemd. Uiteindelijk moeten de beloftes zichtbaar worden in resultaat, stellen gemeenten. Eerdere vergelijkbare verbetermaatregelen zijn in het verleden door JBN al eens ingezet. Dat heeft nooit tot structurele en bestendige verbetering geleid volgens de gemeenten. Via de stuurgroep volgen de gemeenten maandelijks de beoogde resultaten vanuit het herstelplan. Kwartaalrapportages leveren daarnaast ook informatie om de voortgang te kunnen monitoren. Betrokken gemeenten stellen in 2025 aanvullend nog middelen beschikbaar. Zij verwachten dat JBN die middelen aanwendt voor het uitbreiden van de capaciteit om de wachtlijst weg te werken en om binnen de gestelde termijnen de wettelijke taak uitgevoerd te krijgen.

Gemeente: "Uiteindelijk moeten de beloftes zichtbaar worden in resultaat"

Samenwerking gemeente rondom inzet hulp

Zowel de bestuurder als de twee opdrachtgevende gemeenten die de inspecties gesproken hebben geven aan dat er structurele afstemming plaatsvindt. Zie hiervoor ook norm 2.3. Er is een samenwerkingsprotocol waar alle taken en werkprocessen in beschreven staan. Daarnaast worden er afspraken gemaakt over de beschikbaarheid en inzet van jeugdhulp.

Tekortkomingen

- JBN voorziet onvoldoende in een gezonde bedrijfsvoering doordat de (financiële) randvoorwaarden niet structureel aanwezig zijn om continuïteit van de taakuitvoering te kunnen waarborgen.

Norm 5.4		Oordeel
	De bestuurder zorgt voor voldoende en voldoende gekwalificeerde en vakbekwame professionals.	
Waar kijken de inspecties naar? De gecertificeerde instelling zorgt voor voldoende capaciteit van deskundige en vakbekwame professionals met een relevante opleiding en/of scholing, afgestemd op de jeugdige en het gezin. De gecertificeerde instelling voldoet aan de norm verantwoorde werktoedeling. Professionals houden hun kennis en vaardigheden actueel. De gecertificeerde instelling gaat voor indiensttreding na of de medewerkers geschikt en competent zijn. Daarnaast gaat hij voor indiensttreding en tijdens het dienstverband na of het verleden van medewerkers niet in de weg staat voor het uitvoeren van hun taken. De gecertificeerde instelling voldoet aan de wettelijke eisen die gaan over de Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). De professional krijgt vanuit zijn organisatie de tijd en professionele ruimte om het werk te doen en hierin samen te werken met het gezin en met anderen rond het gezin.		

Capaciteit

Vanuit aangeleverde cijfers en gesprekken met jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers en teammanagers blijkt dat JBN te maken heeft met hoog verzuim en verloop. De bestuurder vertelt de inspecties dat interventies gericht op het terugdringen van verzuim en verloop zijn ingezet. In de gesprekken met jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers, teammanagers en praktijkbegeleiders horen de inspecties dat niet ieder team over voldoende capaciteit beschikt om haar caseload te beheren en haar wettelijke taak goed uit te voeren. Veel medewerkers in het CRT zijn tijdelijke krachten (zzp'ers en vanuit detachering). De bestuurder legt aan de inspecties uit dat het veelal ervaren jeugdzorgwerkers zijn die op basis van detachering een periode bij JBN werken. De ondernemingsraad vertelt dat het CRT heeft gezorgd voor meer rust voor de medewerkers.

In gesprekken met jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat ook teammanagers niet in vaste dienst zijn en een aantal binnenkort weer vertrekt. Jeugdzorgwerkers spreken naar de inspecties hun angst uit over het vertrek van de teammanagers en welke gevolgen dit kan hebben voor de teams. Een goede teammanager is van belang voor het goed uitvoeren van hun werkzaamheden, vertellen zij de inspecties. Daarnaast merken jeugdzorgwerkers, teammanagers en gedragswetenschappers op dat er steeds minder senioriteit binnen de teams is. Gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders vertellen meer tijd kwijt te zijn aan het begeleiden en ondersteunen van jeugdzorgwerkers. Ook jeugdzorgwerkers geven aan meer tijd kwijt te zijn om andere jeugdzorgwerkers te helpen, met als gevolg dat dit de werkdruk verhoogt. Ook vertelt de praktijkbegeleider dat de minder ervaren jeugdzorgwerkers meer last ervaren van het vak. Jeugdzorgwerkers hebben te maken met veel weerstand vanuit ouders en de mate van complexiteit is hoog. Het kost meer tijd om een jeugdzorgwerker op niveau te krijgen om ook de zwaardere casussen goed te kunnen uitvoeren.

Gedragswetenschapper: *"Het is bewonderingswaardig hoe medewerkers zich met hart en ziel inzetten voor de cliënten. Zeker als je kijkt naar de werkdruk en de omstandigheden"*

Een praktijkbegeleider vertelt dat een jeugdzorgwerker te maken heeft met zware problematiek, waar niet iedereen goed mee om kan gaan.

In gesprek met de ondernemingsraad horen de inspecties dat zij samen met HR bezig zijn met het thema 'werkdruk/werkplezier' binnen de organisatie. Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers, teammanagers en praktijkbegeleiders vertellen dat zij zich lang niet gehoord hebben gevoeld binnen de organisatie, ook niet als zij hun grenzen aangaven. Teammanagers bevestigen dit in de gesprekken. In deze gesprekken horen de inspecties dat op ieder organisatieniveau meerdere malen de 'rode knop' (CAO Jeugdzorg) is ingedrukt. Dit betekent dat medewerkers, omdat zij hun werk niet goed kunnen uitvoeren, niet verantwoordelijk willen of kunnen zijn voor hun werk en daarmee de verantwoordelijkheid teruggeven, vertellen zij de inspecties. De ondernemingsraad benoemt ook dat het JBN niet lukt om medewerkers te behouden en te werven. Jeugdzorgwerkers geven aan dat salarissen bij het lokale team hoger zijn en de werkdruk tegelijkertijd aanzienlijk lager. Jeugdzorgwerkers, teammanagers en gedragswetenschappers vertellen dat jeugdzorgwerkers naast de druk van hun eigen caseload, ook druk ervaren van de werkvoorraad. Jeugdzorgwerkers vertellen dat zij niet altijd toekomen aan doen wat nodig is voor een jeugdige of voor een gezin. Met name de stijging van de werkvoorraad maakt dat het niet lukt, vertellen zij. Jeugdzorgwerkers vertellen trots te zijn op elkaar, dat het gelukt is om te blijven staan in het moeilijke werk en alle omstandigheden.

De bestuurder vertelt dat reguliere werving voor vaste medewerkers moeilijk blijft gelet op de arbeidsmarkt. De bestuurder zegt dat zij medewerkers wil behouden, het verloop beperken en zorgen dat medewerkers voldoende ondersteuning ervaren. De bestuurder vertelt dat zij bijvoorbeeld inzet op het terugdringen van het ziekteverzuim en het opstellen en uitvoeren van betere inwerkprogramma's. De inspecties zien dat dit in lijn is met het herstelplan van AEF.

Daarnaast vertelt de bestuurder dat zij naar een stabiel managementteam en het verbinden van de (werk) processen streeft. Daartoe heeft zij gezorgd dat de functies van adjunct-directeur en HR manager nu door vaste medewerkers zijn ingevuld. Dat geldt nog niet voor alle teammanagers, maar dit is wel noodzakelijk gezien het belang van deze functie. De bestuurder streeft naar een stabiel management, omdat dat juist de afgelopen jaren heeft ontbroken en dit volgens de bestuurder één van de grondoorzaken is van het sturings- en leiderschapsprobleem.

Norm voor de verantwoorde werktoedeling en deskundigheid

Het CRT werkt met jeugdzorgwerkers en assistent jeugdzorgwerkers. In gesprekken met de jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat assistent jeugdzorgwerkers vooral taken uitvoeren die niet door een SKJ-geregistreerde medewerker uitgevoerd hoeven te worden. Ook doen zij de bureaudienst onder supervisie van een jeugdzorgwerker, vertellen zij. Jeugdzorgwerkers vertellen dat reguliere teams geen assistent jeugdzorgwerkers hebben, maar dat dit wel een wens van hen is.

In de gesprekken met de jeugdzorgwerkers, teammanagers, gedragswetenschappers en de ondernemingsraad horen de inspecties dat met name nieuwe medewerkers veel training krijgen om het vak te leren. JBN heeft voor medewerkers die al langer werkzaam zijn weinig trainingen beschikbaar, zo vertellen zij. Gedragswetenschappers vertellen dat JBN bezig is met het maken van een opleidingsplan. Dit plan waarin scholing voor startende en ervaren medewerkers is opgenomen stellen de gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders samen met HR op en moet nog aan het managementteam voorgelegd worden. Een HR-medewerker vertelt dat medewerkers na het volgen van interne trainingen een certificaat krijgen. Welke medewerker welke training heeft gevolgd houden de HR-medewerkers bij in een Excel bestand, zo vertelt zij de inspecties. De aanwezige HR-medewerker kon dit overzicht niet aan de inspecties laten zien omdat niet bekend was waar de collega het bestand bewaarde.

SKJ registraties en verklaringen omtrent gedrag

Ten tijde van het toezicht hebben de inspecties samen met een HR-medewerker zeven personeelsdossiers ingezien. De HR-medewerker vertelt dat JBN naast papieren personeelsdossiers ook digitale personeelsdossiers heeft. De papieren dossiers zijn leidend, voegt zij toe. JBN zit in een transitiefase en is bezig om alle dossiers te digitaliseren.

De inspecties zien in de personeelsdossiers dat JBN voor de SKJ-geregistreerde medewerkers de registratie in het dossier heeft bijgevoegd. De inspecties hebben van zes SKJ-geregistreerde medewerkers de personeelsdossiers gezien, die allemaal over een geldig SKJ-registratie beschikten. De inspecties hebben deze SKJ-registraties gecheckt in het SKJ-register. De inspecties hebben het personeelsdossier ook gecheckt op Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). In twee personeelsdossiers zien de inspecties dat de VOG bij indiensttreding ouder was dan drie maanden. In één personeelsdossier zien de inspecties dat de VOG na indiensttreding is afgegeven. In twee dossiers ontbraken (delen van) diploma's. De inspecties zagen slechts in één dossier een verslag van een jaargesprek. De teammanagers hebben deze verslagen in eigen beheer omdat zij (nog) geen toegang hebben tot de personeelsdossiers, vertelt de waarnemend HR-manager de

inspecties. In gesprekken met jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat SKJ-geregistreerde jeugdzorgwerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het krijgen en behouden van hun SKJ-registratie. De HR-medewerker vertelt dat SKJ-geregistreerde jeugdzorgwerkers een mail krijgen wanneer de SKJ-registratie verloopt.

Raad van toezicht: *"Wij zijn trots op alle mensen die hier werken, zo knap wat zij doen onder alle omstandigheden intern en extern, er zit veel kracht in deze organisatie"*

Tekortkomingen

- JBN heeft onvoldoende medewerkers om de wettelijke taken voor elke jeugdige (en diens gezin) conform wet- en regelgeving en professionele richtlijnen uit te voeren. Dit komt deels door het structurele tekort aan gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt en, deels door het aanhoudend hoge verloop en verzuim. Ervaren tijdelijke medewerkers vertrekken op termijn en deskundigheidsbevordering is niet voor alle medewerkers geborgd.
- JBN voldoet niet aan de wettelijke vereisten van de verklaringen omtrent gedrag. Het ontbrak in een aantal personeelsdossiers aan tijdige of recente VOG's. Ook ontbrak het in de personeelsdossiers aan diploma's.
- JBN geeft jeugdzorgwerkers onvoldoende tijd en professionele ruimte om het werk goed uit te kunnen voeren. De hoge werkdruk, een zware en complexe caseload waarin jeugdzorgwerkers geen balans meer ervaren en het vele verloop en verzuim van jeugdzorgwerkers en tijdelijke krachten hangt hiermee samen. De professionele tijd en ruimte is van belang zodat jeugdzorgwerkers hun taak en verantwoordelijkheden voor jeugdigen en ouders goed kunnen uitvoeren.

Norm 5.5		Oordeel
	De bestuurder organiseert in- en tegenspraak.	

Waar kijken de inspecties naar?

De gecertificeerde instelling organiseert in- en tegenspraak. Zo zorgt de gecertificeerde instelling dat op verantwoorde wijze het intern toezicht georganiseerd is, door bijvoorbeeld een raad van toezicht en/of het (laten) uitvoeren van audits. Ook benut de gecertificeerde instelling de inspraak van de medewerkers. De bestuurder motiveert zijn (voorgenomen) besluiten en deelt deze tijdig, zodat de inspraak/belangenbehartiging hierop van invloed kan zijn. De prestaties van de bestuurder en de resultaten van de taakuitvoering zijn onderwerp van gesprek met de medezeggenschapsorganen en interne toezichthouder. Het bestuur legt verantwoording af over beleid, kwaliteit, veiligheid, continuïteit en financiën. Die verantwoording vindt in ieder geval jaarlijks plaats in het jaarverslag, maar ook incidenteel voor interne en externe belanghebbenden. Het bestuur heeft oog voor de belangen van alle betrokkenen, zoals patiënten, cliënten en zorgverleners.

In- en tegenspraak raad van toezicht

De raad van toezicht vertelt dat zij ervaart dat er een gedeelde visie is met de huidige bestuurder, en dat de samenwerking nog verder vorm moet krijgen. Over het uitvoeren van het herstelplan zegt de raad van toezicht dat het wordt meegenomen in het proces. De inspecties horen dat de raad van toezicht ziet dat de bestuurder haar rol goed pakt en dat de plannen van haar in lijn liggen met het herstelplan. De raad van toezicht heeft frequent overleg met de bestuurder over het behalen van de KPI's, verbetering op leiderschap en de bedrijfscultuur.

Over de ontstane situatie en problemen binnen JBN zegt de raad van toezicht dat het een samenspel van factoren is geweest. Ook stellen zij adviseur voor de bestuurder te zijn en tegelijkertijd werkgever. We zijn voortdurend in gesprek, we sturen niet, het is meedenken over wat er gebeurt geeft de raad van toezicht aan. De KPI's waren al langere tijd niet op orde, maar dit zegt niets over kwaliteit, vertelt de raad van toezicht. In 2023 bereikten signalen dat het niet goed ging binnen JBN de raad van toezicht. Dit waren signalen met betrekking tot hoog verloop, verzuim, normen die niet gehaald werden en het gat tussen hoger management en werkvloer geeft de raad van toezicht aan. De raad van toezicht heeft deze signalen met de ondernemingsraad en het managementteam besproken. Het wilde een compleet beeld krijgen van de situatie. Hier is de bestuurder van destijds over aangesproken maar resultaten bleven uit. Vervolgens is in de zomer van 2024 samen met de bestuurder besloten dat deze niet de juiste persoon op de bestuursfunctie was, vertelt de raad van toezicht aan de inspecties. De raad van toezicht vertelt dat de raad vlot heeft geacteerd en zijn taak goed heeft uitgevoerd. In het tweede gesprek met de inspecties twee weken later geeft de raad van toezicht aan met de kennis van nu, het besluit rondom het stoppen van de bestuurder achteraf eerder had kunnen nemen.

Jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en de ondernemingsraad vertellen in de gesprekken kritisch te zijn op de raad van toezicht. De inspecties horen in deze gesprekken dat de raad van toezicht destijds ook persoonlijk is benaderd door verschillende functies om

signalen af te geven over de situatie bij JBN. De raad van toezicht heeft hier niet zichtbaar op gehandeld, vertellen de jeugdzorgwerkers, gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en de ondernemingsraad. In deze gesprekken horen de inspecties dat de gesprekspartners vinden dat de raad van toezicht onvoldoende kritisch haar rol heeft uitgevoerd.

In- en tegenspraak cliëntenraad

De cliëntenraad vertelt aan de inspecties dat zij in 2024 heeft aangegeven dat zij zich onvoldoende vertegenwoordigd voelt omdat zij onvoldoende geïnformeerd werd door het management en de communicatie niet effectief was. In gesprek met de cliëntenraad horen de inspecties dat dit inmiddels is verbeterd en dat zij zich meer gehoord voelt. De cliëntenraad vertelt regelmatig contact te hebben met de bestuurder en/of een vertegenwoordiger van het managementteam. De cliëntenraad geeft voorbeelden waarbij zij om advies werden gevraagd, zoals bij de sollicitatieprocedure van de nieuwe bestuurder en de inrichting van het cliënttevredenheidsonderzoek. Desondanks merkt de cliëntenraad op dat ze nog onvoldoende een terugkoppeling krijgen wat met haar advies is gedaan.

Cliënttevredenheidsonderzoeken zijn al een aantal jaren niet meer uitgevoerd, vertelt een manager aan de inspecties. De inspecties zien in een ontvangen document dat JBN een conceptplan van aanpak voor een cliënttevredenheidsonderzoek heeft opgesteld. JBN wil in het komend jaar twee metingen doen. De manager vertelt dat het cliënttevredenheidsonderzoek gedaan wordt door vragenlijsten per e-mail te versturen en dat deze vragenlijsten anoniem ingevuld kunnen worden.

In- en tegenspraak ondernemingsraad

De ondernemingsraad vertelt dat zij op structurele basis één keer in de zes weken formeel overleg heeft met de huidige bestuurder. Daarnaast vinden er ook informele overleggen plaats waarbij de voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en de bestuurder aansluiten, vertelt de ondernemingsraad. De ondernemingsraad geeft aan dat er veel speelt binnen de organisatie en dat zij daarom op frequentere basis in overleg wil met het bestuur. In gesprek met de ondernemingsraad horen de inspecties dat de ondernemingsraad in het verleden wel eens werd gepasseerd, of dat pas na een besluit een adviesaanvraag werd voorgelegd. De ondernemingsraad geeft aan dat er veel inspanning voor nodig was om de juiste informatie of benodigde stukken te krijgen van de bestuurder en/of het management. Destijds had de ondernemingsraad niet het gevoel dat zij serieus genomen werd vanuit haar rol en taak. De ondernemingsraad vertelt dat zij de indruk heeft dat, ondanks dat de huidige bestuurder nog maar net gestart is, zij voortvarend te werk gaat. De ondernemingsraad geeft aan dat zij de nieuwe bestuurder de tijd wil geven om tot resultaten te komen en zij uit zich voorzichtig positief.

De ondernemingsraad toont zich minder positief over de raad van toezicht als het gaat om het uitvoeren van hun taak om kritisch te zijn op het functioneren van het bestuur. De ondernemingsraad vertelt dat de raad van toezicht naar haar visie de afgelopen jaren hun taak onvoldoende hebben uitgevoerd. De ondernemingsraad vertelt over haar indruk dat de raad van bestuur onvoldoende kritisch was en een 'pro-bestuurder' houding had. De ondernemingsraad vertelt dat sinds afgelopen jaar zij wel verbetering ziet. De ondernemingsraad is bijvoorbeeld

betrokken bij de opdrachtformulering voor de nieuwe bestuurder. De ondernemingsraad voelde zich toen meer in haar rol gezet.

In- en tegenspraak in de organisatie

In gesprekken met jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat binnen JBN onvoldoende sprake is van een aanspreekcultuur. Er is onvoldoende zicht op hoe een medewerker zijn of haar werk doet, vertellen zij. Ook teammanagers, gedragswetenschappers en praktijkleiders vertellen dat binnen de organisatie nog geen sprake is van een eenduidige werkwijze of duidelijke afspraken.

Jeugdzorgwerkers vertellen dat er verschillen zijn tussen de teams: ieder team en soms zelfs iedere collega doet het op een eigen manier. Ook vanuit het rapport van AEF wordt bevestigd dat er sprake is van een cultuur waarin men elkaar niet aanspreekt op gedrag. De bestuurder vertelt de inspecties dat dit mede heeft kunnen ontstaan door de vele wisselingen in het bestuur en management de afgelopen jaren.

Tekortkomingen

- De raad van toezicht heeft niet tijdig gehandeld na zorgelijke signalen vanuit de organisatie en hun rol onvoldoende kritisch vervuld. Een kritische raad van toezicht is noodzakelijk om, ook in de toekomst, goed zicht te houden op wat er speelt binnen JBN en tijdig te handelen op zorgelijke signalen.

Bijlage 1: Verantwoording van het toezicht

De inspecties voerden het toezicht bij JBN aangekondigd uit op 24 en 25 maart 2025 op de locatie in Assen. Om tot een gefundeerd oordeel te komen, gebruikten de inspecties voor het toezicht verschillende informatiebronnen. De informatie uit deze bronnen is met elkaar vergeleken en gewogen. Voor het toezicht zijn de volgende bronnen betrokken:

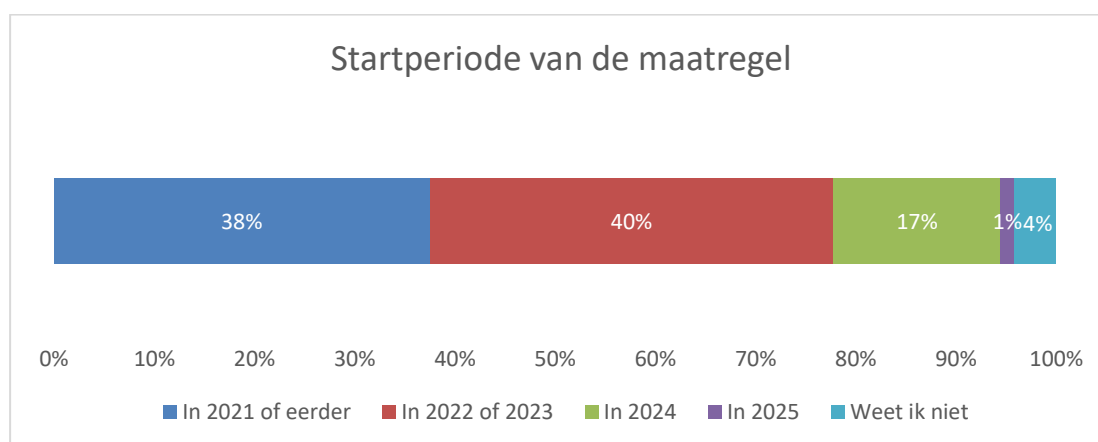
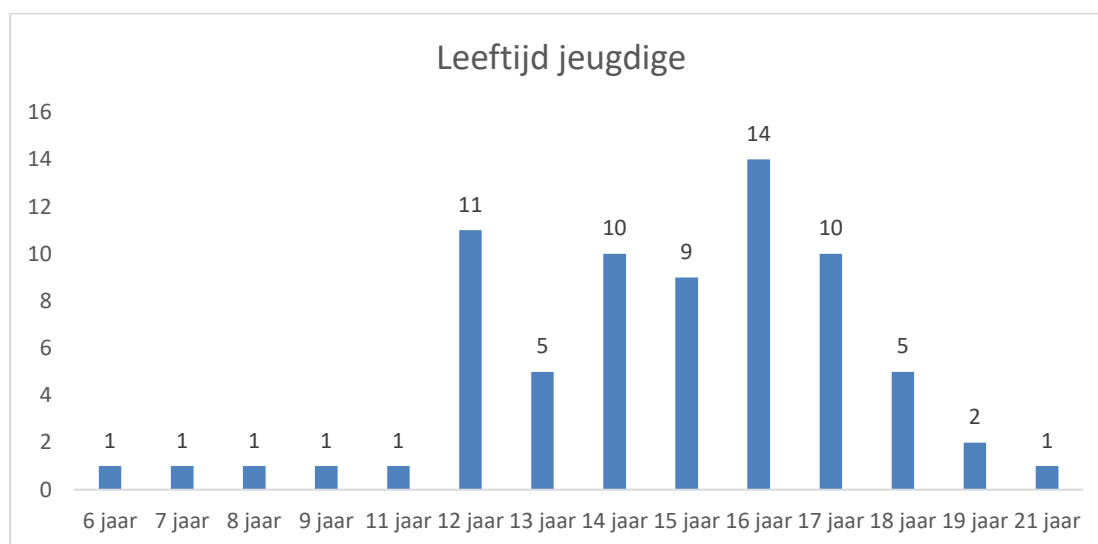
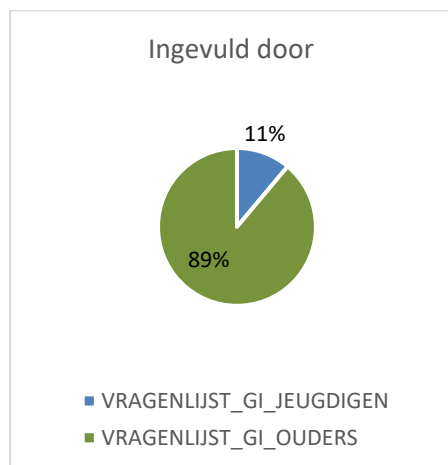
- Telefonische gesprekken met zes jeugdigen.
- Telefonische gesprekken met twaalf ouders.
- Acht ingevulde digitale vragenlijsten door jeugdigen.
- 64 ingevulde digitale vragenlijsten door ouders.
- Een gesprek met de bestuurder van JBN.
- Een gesprek met twee leden van de raad van toezicht.
- Een tweede gesprek met de bestuurder en de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht.
- Een gesprek met twee leden van de cliëntenraad.
- Een gesprek met vier leden van de ondernemingsraad.
- Vijf groepsgesprekken met in totaal zeventien jeugdzorgwerkers.
- Drie gesprekken met in totaal drie gedragswetenschappers, drie teammanagers en drie praktijkbegeleiders.
- Acht 1-op-1 gesprekken met jeugdzorgwerkers, waarbij elf cliëntdossiers gezamenlijk zijn ingezien. De inspecties hebben op basis van een aantal criteria zelf de cliëntdossiers geselecteerd waar ze met de jeugdzorgwerker naar keken.
- Zeven personeelsdossiers, waarbij de inspecties op basis van een aantal criteria zelf de dossiers hebben geselecteerd. Hier waren twee medewerkers bij aanwezig.
- Twintig cliëntdossiers, waarvan elf gezamenlijk bekeken zijn met een jeugdzorgwerker (zie bovenstaande) en negen cliëntdossiers zelf zijn ingezien. De inspecties hebben onder andere de cliëntdossiers bekeken op de aanwezigheid van plan en risico-inschattingen en –beoordelingen, waarbij de inspecties op basis van een aantal criteria zelf de dossiers hebben geselecteerd.
- Telefonische gesprekken met vijf ketenpartners.
- Twee gesprekken met de twee opdrachtgevende gemeenten.
- Analyse van de volgende documenten:
 - Website Jeugdbescherming Noord
 - Bestuursverslag 2023
 - Concept jaarverslag klachtenbehandeling 2024
 - Jaarverslag klachtenbehandeling 2023
 - Jaaroverzicht klachten en incidenten 2024
 - Klachtenprocedure
 - Eindrapport 'Onderzoek duurzaam herstel van Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen' van Andersson Elffers Felix
 - Brief 'Besluit certificering' van het Keurmerkinstituut

- Rapport Keurmerkinstituut
- Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek 2023
- Concept plan van aanpak meten cliënttevredenheid en ophalen cliëntervaringen
- Processchema uithuisplaatsing, terugplaatsing en perspectief besluit
- Rapportage incidenten en calamiteiten cliënten 2024
- Verzuimoverzicht
- Werkprocessen inrichten werkvoorraad, ondertoezichtstelling, voogdij

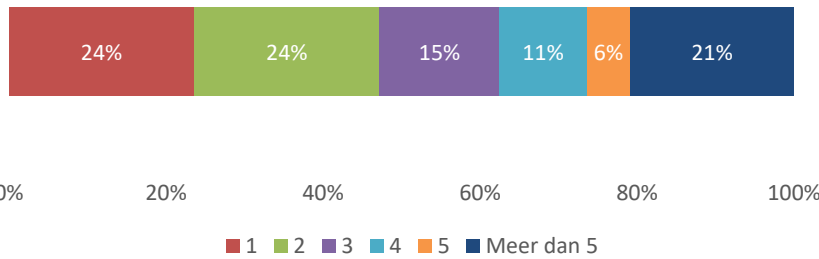
Bijlage 2: Online vragenlijst

Online vragenlijst Jeugdbescherming Noord (n=72)

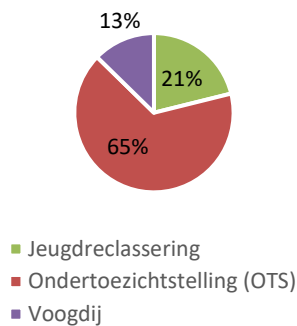
Algemene informatie



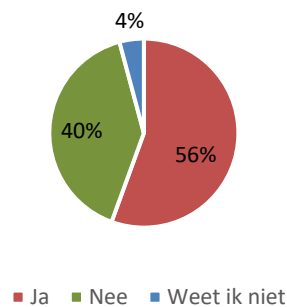
Aantal jeugdbeschermers?



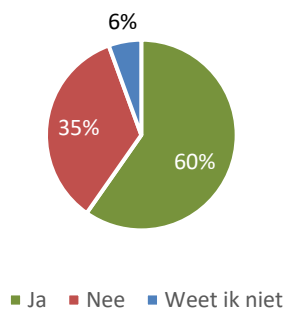
Soort maatregel



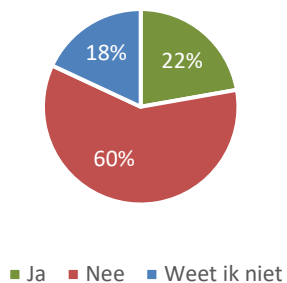
Ook weleens geen jeugdbeschermers gehad?



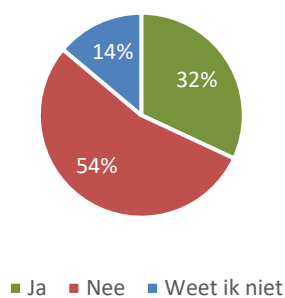
Is er een plan van aanpak aanwezig?



Was het plan er binnen 6 weken?

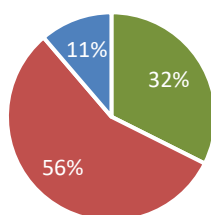


Is de hulp volgens het plan van aanpak?



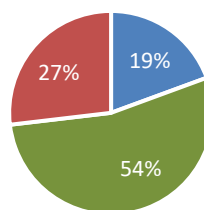
Contact met jeugdbeschermer

Was het eerste contact binnen 1 week na zitting?



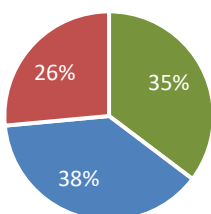
■ Ja ■ Nee ■ Weet ik niet

Heeft de jeugdbeschermer de jeugdige alleen gesproken?



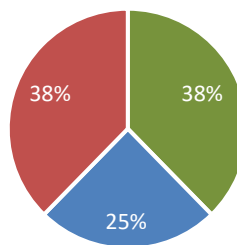
■ Ja, eenmalig ■ Ja, meerdere keren ■ Nee

Is aan het begin uitleg gegeven over de maatregel?



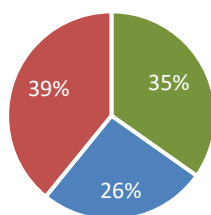
■ Ja ■ Gedeeltelijk ■ Nee

Is je mening gevraagd?



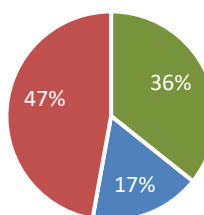
■ Ja ■ Gedeeltelijk ■ Nee

Ben je betrokken bij beslissingen?

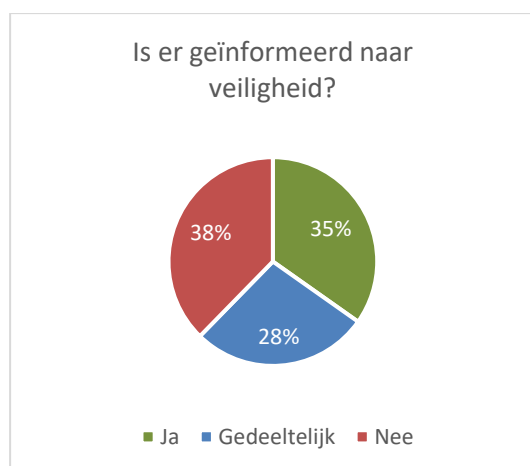


■ Ja ■ Gedeeltelijk ■ Nee

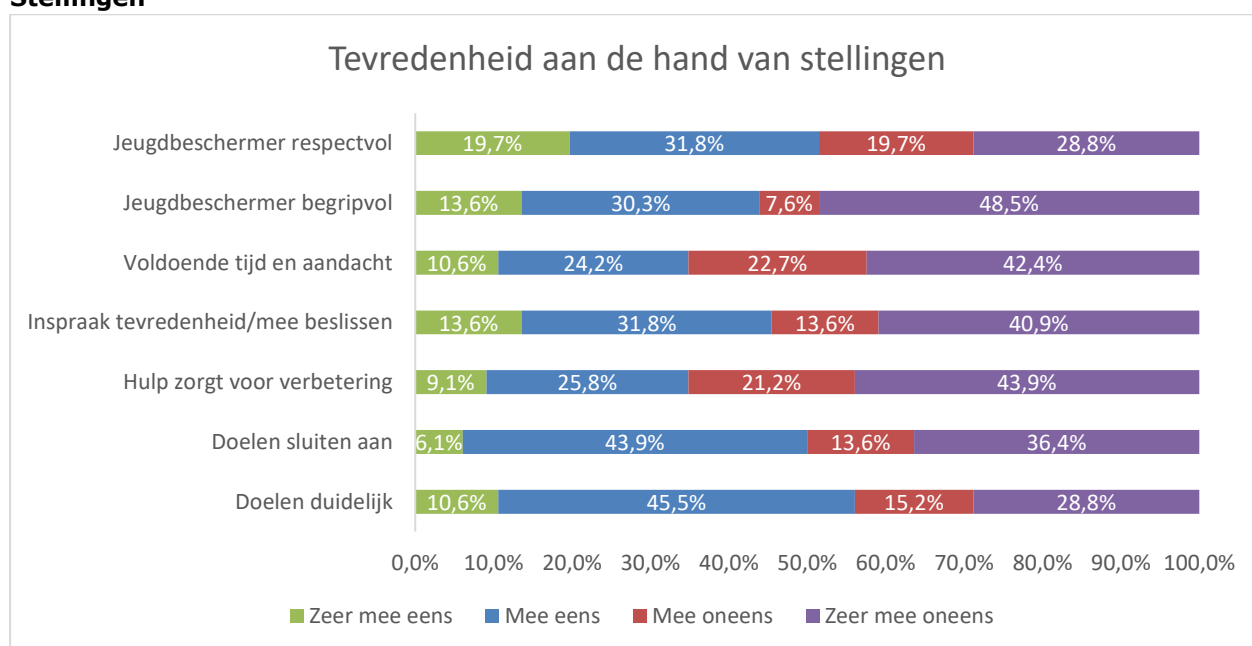
Is er geïnformeerd naar leefgebieden?



■ Ja ■ Gedeeltelijk ■ Nee

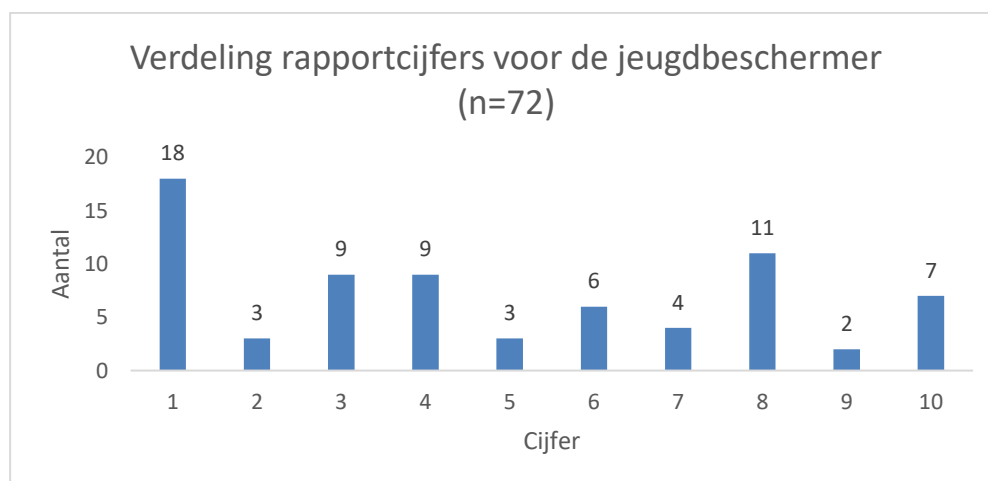


Stellingen



Rapportcijfer jeugdbeschermer

Gemiddelde cijfer JB Noord: 4,75



Bijlage 3: Toetsingskader

Zie aparte bijlage.