

2014

*Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering*

Leger des Heils  
Jeugdbescherming &  
Reclassering

Jaarverslag 2014

# Inhoud

Voorwoord .....	2
Inleiding .....	3
Leeswijzer .....	4
1. ALGEMENE ONTWIKKELINGEN .....	5
1.1 Reclassering.....	5
1.2 Jeugdbescherming.....	6
2. DE CLIËNT .....	6
2.1 Bereikbaar en herkenbaar voor doelgroep .....	7
2.2 Vasthoudend in het maken en nakomen van afspraken.....	8
3. DE OPDRACHTGEVER.....	10
3.1 Voldoet aan (kwaliteits)eisen van opdrachtgevers en Leverbetrouwbaarheid is gegarandeerd .....	10
3.1.1 Kwaliteitseisen .....	10
3.1.2 Leverbetrouwbaarheid .....	11
3.2 Aanbieder van oplossingen voor uitzichtloze situaties .....	14
4 INNOVATIE PERSPECTIEF .....	16
4.1 Koppeling producten voor integrale aanpak .....	16
4.2 Positie van de cliënt versterken t.b.v. participatie en acceptatie in samenleving .....	16
4.2.1 De Leger des Heils MPG-aanpak .....	16
4.2.2 Methodiek doorontwikkeling .....	17
4.2.3 Caring Dads .....	17
4.2.4 Schuld en schaamte.....	17
4 INTERN PERSPECTIEF .....	18
5.1 LJ&R is aantrekkelijke werkgever .....	18
5.2 Werkplek voor vrijwilligers.....	20
5 FINANCIËEL PERSPECTIEF .....	21
6.1 Voldoende opdrachten verspreid over opdrachtgevers .....	21
6.2 Exploitatie resultaat .....	21
Bijlage 1 Lijst met afkortingen .....	23

## Voorwoord

Beste mensen,

Iedereen hoort erbij, alle mensen doen ertoe. Waar dat uitgangspunt onder druk staat, waar de waardigheid van mensen aangetast wordt, daar zijn medewerkers van het Leger des Heils. Het afgelopen jaar hebben medewerkers zich zorgen gemaakt over de toegang van de meest kwetsbare en sociaal uitgesloten mensen tot de zorg en ondersteuning die zij nodig hebben.

De meer dan 5000 professionals en vrijwillige medewerkers ervaren dagelijks de behoefte van mensen aan een veilige plek om te wonen, voldoende goed te eten en goed gekleed te zijn, anderen die hen met aandacht, respect en geduld, vasthoudendheid en met kennis van zaken begeleiden naar een volwaardige plaats in de samenleving. Daar komt veel creativiteit bij kijken, oog voor kansen om de aansluiting met de samenleving mogelijk te maken door werk, goede vrije tijdsinvulling en het herstel of de opbouw van relaties, soms ook met een stevige corrigerende aanpak.

Management en medewerkers van het Leger des Heils hebben vaak de gemeente aan hun zijde gevonden in het verkennen van de mogelijkheden om die aansluiting op een vindingrijke manier vorm te geven. Juist de verbinding met het bedrijfsleven, ketenpartners, het kerkelijk en verenigingsleven en met mensen van goede wil, die vanuit hun persoonlijke betrokkenheid iets extra's willen doen, met de bewoners in de buurt, laat nieuwe initiatieven ontstaan. Zo worden het Nederlands straatvoetbaltoernooi, de Dutch Streetcup, de regionale Kunst&Theater festivals, de tientallen Bij Bosshardt Buurtsteunpunten en de 50|50 Workcenters ontwikkelings- en ontmoetingsplaatsen met en voor mensen. Allen werkend aan een zinvol bestaan.

Graag dank ik allen die zich daarvoor op welke manier dan ook hebben ingezet heel hartelijk!

Envoy drs. Cornel Vader  
Voorzitter Stichtingsdirectie



## Inleiding

Ieder jaar kent wel ontwikkelingen die zorgen voor turbulentie en hectiek; die nopen om opnieuw stil te staan bij de vraag wat je als organisatie wilt en hoe je dat denkt te bereiken. Terugkijkend kan gesteld worden dat 2014 wat dit betreft wel een zeer bijzonder en hectisch jaar is geweest, zowel voor de jeugdbescherming als de reclassering.

De transitie van de jeugdzorg stelde ons als landelijk werkende instelling voor grote organisatorische en logistieke vraagstukken: hoe te zorgen dat wij als relatief onbekende speler op het gebied van jeugdbescherming in 41 jeugdzorgregio's bekend worden en bovendien in gesprek raken en blijven. Allereerst om ervoor te zorgen dat de diensten die wij aan onze cliënten bieden gecontinueerd worden in 2015. Op de tweede plaats om in het nieuwe jeugdzorgbestel als aanbieder van jeugdbescherming en jeugdreclassering voor bijzondere doelgroepen vanuit de christelijke identiteit een verschil te kunnen blijven maken. Dankzij de enorme inspanningen van alle medewerkers en leidinggevenden die binnen en voor de sector Jeugdbescherming van LJ&R werkzaam zijn, is dat gelukt. Ik heb al eerder gezegd, maar wil dat op deze plek graag herhalen, dat ik hiervoor grote waardering heb en eenieder voor zijn of haar bijdrage wil bedanken.

2014 was ook het jaar dat wij gedwongen afscheid moesten nemen van MTFC. De nieuwe Jeugd wet, schrijft namelijk voor dat een gecertificeerde instelling die als zodanig kinderschermingsmaatregelen en jeugdreclassering uitvoert, niet ook jeugdhulp mag aanbieden. MTFC is daarom per 1 januari 2015 over gedragen naar een andere werkeenheid van de Stichting Leger des Heils Welzijn & Gezondheidszorg en blijft daarmee gelukkig behouden voor het Leger des Heils. Daarbij zijn in 2014 de voorbereidingen getroffen om in 2015 als zelfstandige stichting LJ&R de gedwongen hulpverlening voort te kunnen zetten.

De sector Reclassering kreeg in 2014 wederom te maken met een forse bezuinigingsopdracht van het Ministerie van Veiligheid & Justitie. Tegelijkertijd werden de eisen ten aanzien van de productiecriteriën, waaronder tijdigheid en volledigheid, aangescherpt waarbij het niet voldoen hieraan financiële kortingen tot gevolg zou hebben. Tot slot diende de dienstverlening aan onze cliënten kwalitatief op peil te blijven. Met name de combinatie van deze drie factoren heeft gedurende het hele jaar een grote druk op de sector gelegd.

Daarnaast was in 2014 de politieke discussie over de mogelijke herziening van het reclasseringsstelsel, zeer actueel. Zowel de mogelijke toetreding van een nieuwe reclasseringsorganisatie (marktwerking) als het samenvoegen van de huidige drie reclasseringsorganisaties binnen één organisatie, werden als reële opties gezien en besproken. Hoewel de staatssecretaris er uiteindelijk voor gekozen heeft om het huidige bestel vooralsnog te handhaven, heeft deze discussie niet alleen veel tijd en energie gekost, maar ook voor onzekerheid over de toekomst van ons werk. Daarnaast ging ook hier het 'gewone' werk met en voor cliënten door met resultaten die er mogen zijn. Ook hier is voor eenieder die binnen of voor de sector Reclassering werkzaam is, een compliment als waardering op z'n plaats.

De hier kort geschetste ontwikkelingen hebben geleid tot herbezinning op de toegevoegde waarde van LJ&R. Deze reflectie sterkt ons in de overtuiging dat wij nog steeds een onderscheidende rol spelen door volwassenen, jeugdigen en kinderen in kwetsbare situaties een nieuw perspectief te bieden op een zinvol leven, nu en in de toekomst.

Peter Palsma,  
Algemeen Directeur.

## Leeswijzer

Bij dit jaarverslag is gebruik gemaakt van de indeling volgens het principe van de Balanced Score Card. Het principe van de BSC is dat je laat zien dat je vanuit je missie, wat het uiteindelijke (hogere) doel van je organisatie is, opereert. De praktijk wordt vervolgens in vier perspectieven weergegeven, met onderliggende (kern)doelen om aan te werken, die vervolgens meetbaar gemaakt worden in Kritische succesfactoren en prestatie indicatoren. Op deze manier is het inzichtelijk en 'meetbaar' of je als organisatie ook daadwerkelijk uitvoering geeft aan je missie.

In het meerjarenbeleidsplan 2014-2016 zijn de volgende kritische succesfactoren opgesteld:

- LJ&R is een betrouwbare hulpverlener;
- LJ&R heeft uniek maatwerk aanbod voor het hele cliëntsysteem;
- LJ&R is een betrouwbare partner voor opdrachtgevers;
- LJ&R heeft een financieel gezonde bedrijfsvoering;
- LJ&R werkt met gedreven en betrokken vakmensen met een Christelijke levensovertuiging.

# 1. Algemene ontwikkelingen

## 1.1 Reclassering

Criminaliteit veroorzaakt nog steeds veel maatschappelijke schade en overlast. Het vergroten van de maatschappelijke veiligheid, onder andere door het terugdringen van recidive, is en blijft een topprioriteit van het kabinet en vraagt om een efficiënte en effectieve strafrechtsketen die als één samenhangend geheel opereert. De reclassering van LJ&R maakt hier integraal onderdeel van uit.

Bezuinigingen hebben geleid tot een aanpassing van de taakstelling en hervorming van het product advies, de nadruk op een tijdige levering van adviezen t.b.v. rechtszittingen alsmede adviezen aan DJI. Daarnaast zijn in het landelijk project “Advies op tijd” nadere afspraken gemaakt met het OM en het NIFP over het tijdig leveren van rapportages en adviezen in verband met forensische zorg.

Beleidswijzigingen van het Ministerie inzake minder celstraffen heeft toename van reclasseringsopdrachten tot gevolg. Het ingezette beleid van het Ministerie in combinatie met verdergaande bezuinigingen leidt tot toenemende vraag naar onze reclasseringsproducten en wachtrijen bij onze reclasseringsorganisatie. Om die zoveel mogelijk te voorkomen is een uiterste inspanning geleverd door alle medewerkers. Aan de hand van een pilot “slimmer reclasseren” is halverwege het jaar gezocht naar mogelijkheden om minder tijd te investeren in reclasseringsproducten. Via het project Marathon, dat vanuit de TOC gedachte werkt, is een efficiëncyslag gemaakt bij het werken binnen de reclassering.

Toezicht is binnen het domein van de reclassering een belangrijk product en de uitvoering ervan is verder geprofessionaliseerd met een focus op een tijdige start van de tenuitvoerlegging. Van groot belang is tevens het voldoen aan de gestelde norm van de contactfrequentie tussen reclassering en cliënt en het sneller en adequater reageren vanuit de reclassering bij het niet nakomen van strafrechtelijke beslissingen door de cliënt, die leiden tot ongewenst gedrag. De reclassering heeft tevens het toezicht op gewelddadige overvallers aangescherpt.

Om in strafzaken te komen tot betekenisvolle interventies wordt de ZSM-werkwijze gehanteerd die landelijk is geïmplementeerd en zich richt op de selectiviteit in de snelheid en in de (soort) afdoening. Daartoe wordt 7 dagen per week 12 uur per dag, en waar nodig 14 uur per dag, door de reclassering kwalitatief maatwerk geleverd, waarbij sprake is van intensieve samenwerking tussen ketenpartners, met inbegrip van het Veiligheidshuis.

Het optimaal routeren van strafzaken heeft geleid tot het transformeren van de reclasseringsbalies naar instroompunten. Daarbij is de herindeling van de gerechtelijke kaart meegenomen met als gevolg dat het aantal reclasseringsbalies/instroompunten van 19 naar 10 is teruggebracht. Tevens worden in toenemende mate op verschillende niveaus automatische ICT-koppelingen aangebracht tussen systemen, zoals tussen het CJIB en de reclassering, hetgeen een tijdsbesparing oplevert en het tijdig kunnen starten van b.v. toezichten en taakstraffen bevordert.

Andere ontwikkelingen van belang zijn het samenwerkingsmodel Justitie -VNG, in het kader van de nazorg ex-gedetineerden, gericht op een “warme overdracht” van reclassering naar gemeenten, en het slachtofferbeleid. Bij het slachtofferbeleid gaat het om het vergroten van de aandacht, middels opleidingen en integratie in de werkprocessen, voor de belangen van het slachtoffers in de fase van de tenuitvoerlegging van straffen en maatregelen.

Ook is op 1 april 2014 de wet adolescentenstrafrecht (ASR) in werking getreden. Doel van het ASR is het bieden van sancties op maat voor jongeren en jongvolwassenen waarbij rekening wordt gehouden met hun ontwikkelingsfase. Kernpunt is dat bij 18-tot 23-jarigen meer structureel wordt gezien of er aanleiding is om het jeugdstrafrecht toe te passen. De implementatie van ASR vraagt veel tijd in de afstemming op de onderliggende werkprocessen en met de ketenpartners.

Een taakstelling waar de reclassering van LJ&R opnieuw uitvoering aan gaat geven is Elektronische Controle (EC), waarbij in de uitvoering van het toezicht elektronische controlemiddelen worden ingezet met als doel de locatieverboden en -geboden te handhaven en zo slachtoffers te beschermen en te werken aan het voorkomen van recidive. Voor de uitvoering door onze reclasseringsorganisatie, werden voorbereidingen getroffen teneinde in 2015 operationeel te zijn. Met behulp van elektronische

hulpmiddelen houden we toezicht op de naleving van vrijheid beperkende voorwaarden van cliënten. Met deze aanvulling op onze reclasseringsproducten kunnen we controleren of cliënten zich houden aan het volgen van hun dagprogramma dat bestaat uit werk, opleiding, behandeling en begeleiding.

Het wetsvoorstel Elektronische Detentie (ED) heeft in de Eerste Kamer geen meerderheid behaald. Er wordt nu gewerkt aan een alternatief waarbij EC (verzwaard) wordt ingezet. Het is de bedoeling dat LJ&R met EC gaat starten in 2015.

Eind 2014 is op initiatief van het Ministerie van Veiligheid en Justitie een onderzoek gestart met een heroriëntatie op het huidige reclasseringsbestel, bestaande uit de drie reclasseringsorganisaties, mede gezien het verzoek van een organisatie die deel wil gaan uitmaken van dit bestel. De uitkomst van het onderzoek is middels een brief van het Ministerie van Veiligheid en Justitie aan de Tweede Kamer gecommuniceerd. De uitkomst van het nog te voeren debat in de Tweede Kamer n.a.v. deze brief alsmede een besluit t.a.v. een nieuw toetredende partij wordt in 2015 verwacht.

## 1.2 Jeugdbescherming

### Decentralisatie

De sector Jeugdbescherming stond in 2014 in het teken van verandering. De decentralisatie van de Jeugdzorg naar de gemeenten op 1-1-2015 veroorzaakte een scala aan veranderingen waarvoor een programma Transitie en Transformatie is ingericht om hier vorm aan te geven binnen de sector Jeugdbescherming van LJ&R. Om LJ&R zichtbaar te maken in de verschillende regio's, is op elke vestiging een transitied medewerker ingezet. Op sommige vestigingen voerden zij vooral taken uit ter ondersteuning van de vestigingsmanager en op andere vestigingen waren zij zelf de contactpersoon naar de gemeenten en jeugdregio's toe. Een onmisbare ondersteuning in het hele transitietraject. Dit heeft er mede toe bijgedragen dat er contracten zijn afgesloten met een dekking van 95% van het budget ten opzichte van 2014.

### Verzelfstandiging

LJ&R is een werkeenheid van de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Gelet op de wettelijke scheiding van gedwongen hulpverlening en het aanbieden van jeugdhulp zijn in 2014 de voorbereidingen getroffen om in 2015 de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering als zelfstandige stichting LJ&R voort te kunnen zetten.

Ook heeft de decentralisatie geleid tot een intensieve samenwerking met de Stichting Gereformeerde Jeugdbescherming (SGJb). Vanaf 1 januari 2015 wordt samengewerkt tussen LJ&R en SGJb op het terrein van bedrijfsvoering. Dit is een eerste stap in de samenwerking vanuit de ambitie om te komen tot een overname van SGJb door LJ&R. In de loop van 2015 zal over een de overname nadere besluitvorming plaatsvinden

### Transformatie

Bij de decentralisatie hoort ook het transformeren van het werk binnen de jeugdbescherming. De opzet is dat er meer preventief gewerkt wordt onder aansturing van de gemeente en dat er minder (dure) maatregelen door de kinderrechter opgelegd worden. Dit met als gevolg dat medewerkers van LJ&R ook ingezet kunnen worden in het voortraject en meer samenwerken met de jeugdhulpverlening die vanuit de sociale teams ingezet wordt. Het doel van deze samenwerking is dat de jeugdhulpverlening stevig wordt ingezet in het gezin, de eigen kracht van het gezin wordt versterkt en zo een gedwongen maatregel voorkomen kan worden.

Een andere trend is dat er meer regie gelegd wordt bij het gezin en het netwerk om het gezin heen. De methodieken worden op deze veranderingen aangepast. Signs Of Safety (hierna; SOS) en het oplossingsgericht werken zijn hierbij belangrijke methodieken die verwerkt worden in de de methodiek.

## 2. De cliënt

De cliënt staat bij LJ&R centraal. We richten ons hierbij op de meest kwetsbaren in de samenleving. Mensen die met meerdere problemen te kampen hebben en vaak aan de rand van de samenleving leven. Ons doel is om iedereen een nieuw perspectief te bieden in de samenleving. We werken daarom in samenwerking met de cliënt aan een zo zelfstandig mogelijke positie in de samenleving.

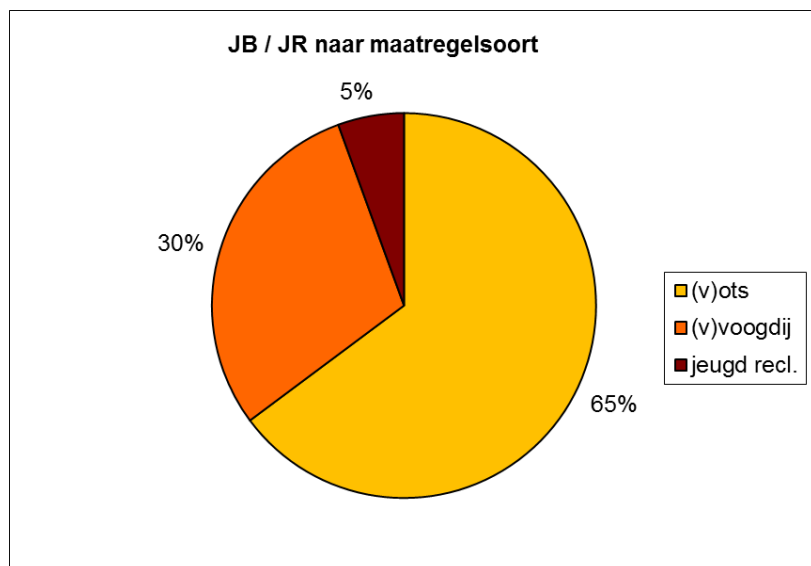
**Kritische succesfactor: LJ&R is een betrouwbare hulpverlener**

## 2.1 Bereikbaar en herkenbaar voor doelgroep

De Leger des Heils doelgroep is een doelgroep die moeilijk bereikbaar is, in een isolement kan leven, zorgmijndend en overlast gevend kan zijn. LJ&R heeft een laagdrempelige ingang om deze cliëntengroep toch te bereiken. We werken hiervoor outreachend, zoeken de cliënt daadwerkelijk op. We staan dichtbij de cliënt om samen te werken aan doelen die de cliënt wil behalen om een geaccepteerde positie in de samenleving (terug) te bemachtigen en een zo zelfstandig mogelijk leven te kunnen leiden. Door onze laagdrempelige en outreachende aanpak zijn we beter bereikbaar voor onze doelgroep.

### Jeugdbescherming

In 2014 hebben we binnen de jeugdbescherming 2.604 cliënten kunnen begeleiden. 65% hiervan is vanuit een (voorlopige) ondertoezichtstelling (hierna: OTS) begeleid, 30% vanuit (voorlopige) voogdij en 5% met een jeugdreclasseringsmaatregel (hierna JR-maatregel). Gemiddeld hadden we 2110 jeugdigen in begeleiding, wat vergelijkbaar is met het jaar 2013. Er heeft een lichte stijging plaatsgevonden bij de voogdij maatregelen en bij de JR-maatregelen. OTS is licht afgenomen. Dit was volgens de verwachte trend.



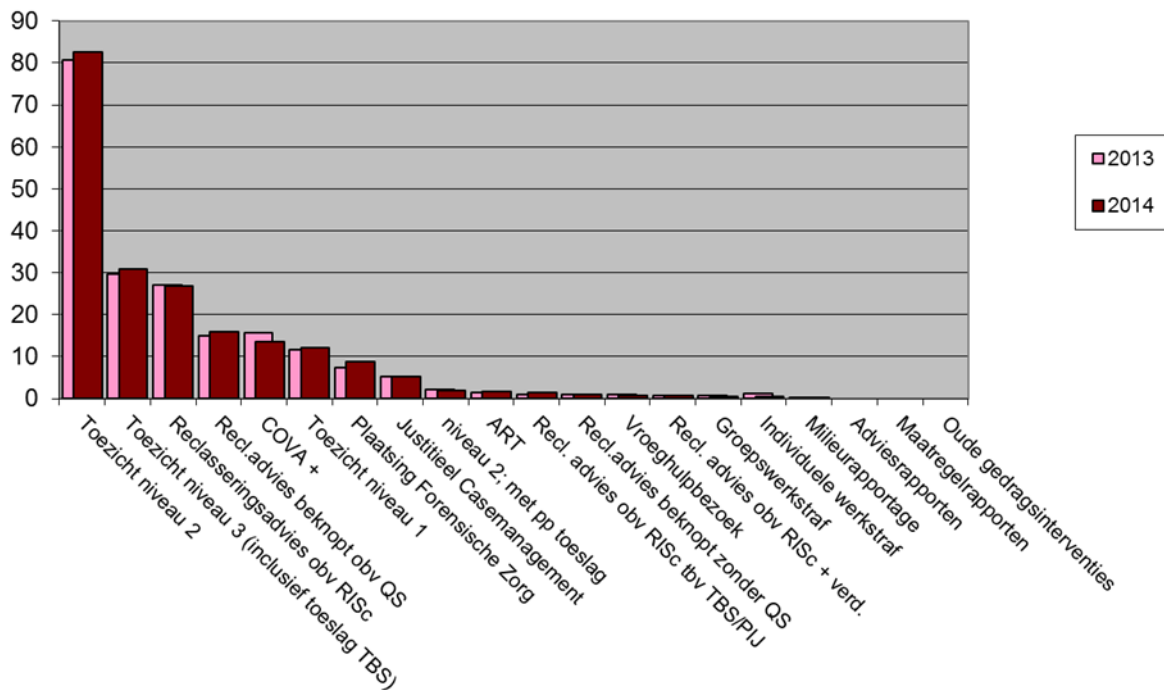
### Reclassering

Bij Reclassering zijn er 7.084 cliënten begeleid in 2014. Reclassering kent een reeks aan producten waarbinnen cliënten begeleid worden. In onderstaande grafiek is zichtbaar vanuit welke maatregelen de cliënten begeleid zijn.

Naast de reguliere reclasseringscliënten zijn er ook nog 511 cliënten begeleid vanuit het project Prisonsgate office. Hierover kunt u meer lezen onder kopje 3.2.1.



## Productie Reclassering per product (in # FTE, 2013-2014)



## 2.2 Vasthoudend in het maken en nakomen van afspraken

De werkwijze van het Leger des Heils kenmerkt zich door vasthoudendheid. Door te blijven inzetten op geduld, veerkracht en betrokkenheid staan we dicht bij de cliënt om in vertrouwen contacten op te bouwen en is er een minimale uitval van trajecten. Gezien onze doelgroep is dit een goede uitdaging.

### Uitval beperken Advies

Maximaal 10% van de reclasseringsadviezen voor OM/ZM/DJI/JJI/FPC mag uitval zijn als gevolg van opstelling cliënt of als gevolg van de uitvoeringsorganisatie reclassering. Uitval als gevolg van de opdrachtgever zelf, telt niet mee uit als uitval. Onze organisatie wist, ondanks de doelgroep, de uitval te beperken tot 12%.

### Client tevredenheid

Om de cliënt tevredenheid te meten worden binnen de jeugdzorg twee instrumenten gebruikt. De C-toets en de Exitvragenlijsten. De C-toets meet algemeen de tevredenheid van de client omtrent de organisatie en hulpverlening. De Exitvragenlijsten vragen aan het einde van een hulpverleningstraject de tevredenheid van de cliënt over het afgelopen traject. Op de exitvragenlijsten komen dusdanig weinig reacties binnen dat hier geen goede analyse uit te halen is. De C-toets is bij LJ&R in de periode november – december 2014 een C-toets uitgevoerd. De data worden nog geanalyseerd.

### Klachtbehandeling

LJ&R werkt met twee onafhankelijke klachtencommissies. Eén voor LJ&R afdeling Jeugdbescherming en één voor de drie Reclasseringsorganisaties.

Bij Reclassering zijn er 8 klachten ontvangen bij de klachtencommissie. De aanbevelingen die gedaan zijn, zijn in betreffende units opgepakt ter verbetering van het primair proces. Ook hebben alle klachten aandacht gehad in het sectoroverleg ter lering voor alle vestigingen.

Bij de jeugdbescherming komen gewoonlijk meer klachten binnen. In 2014 zijn 32 klachten bij de klachtencommissie binnen gekomen. Hier wordt elk jaar een apart jaarverslag van uitgebracht. Ook bij de jeugdbescherming worden de aanbevelingen van de klachtencommissie binnen betreffende vestiging opgepakt en binnen het sectoroverleg besproken. Binnen de sector komen meer klachten binnen, waarvan een groot deel door bemiddeling opgelost worden. In onderstaand schema zijn de aard van de klachten in beeld gebracht. De sector werkt aan het verminderen van het aantal klachten.

Totaal 2014		Aard van de klachten													
naam sector	totaal aantal ingediende klachten	waarvan mondeling ingediend	waarvan schriftelijk ingediend	Uithuisplaatsing	Omgangsregeling	Informatieverstrekking	Rapportage	Bejegening medewerker	Bereikbaarheid	Klachten niet serieus genomen	Onzorgvuldig handelen	Financiële aspecten	Niet adequaat optreden	Onvoldoende begeleiding	Overig, nl: .....
<b>Totaal Jeugdbescherming</b>	131	24	107	11	11	41	6	32	3	6	25	2	6	27	25
<b>Totaal Reclassering</b>	8	3	5	0	0	1	1	3	0	0	3	0	1	3	1

Afbeelding: klachten in 2014, uitgesplitst in mondeling en schriftelijk en geregistreerd naar aard van de klacht.

## 3. De Opdrachtgever

### **Kritische succesfactor: LJ&R is een betrouwbare partner voor opdrachtgevers**

LJ&R werkt in opdracht van verschillende opdrachtgevers, zoals het ministerie V&J, het OM, ZM, de provincie en gemeente. Op verschillende fronten wordt er gerapporteerd over de resultaten van ons werk. We hebben hierbij twee kerndoelen geformuleerd:

- voldoen aan de kwaliteitseisen van opdrachtgevers en leverbetrouwbaarheid is gegarandeerd en
- aanbieder van oplossingen voor uitzichtloze situaties.

### **3.1 Voldoet aan (kwaliteits)eisen van opdrachtgevers en Leverbetrouwbaarheid is gegarandeerd**

#### **3.1.1 Kwaliteitseisen**

Werkend binnen het justitiële kader heeft LJ&R aan verschillende kwaliteitsnormen te voldoen.

#### ***De Jeugdwet en de wet Herziening Kinderbeschermingsmaatregelen***

De Jeugd wet en de wet Herziening Kinderbeschermingsmaatregelen zijn gelijktijdig in werking getreden op 1 januari 2015. Dit heeft naast de transitie en decentralisatie de nodige inzet gevraagd om de werkprocedures en verzoekschriften hierop aan te passen. Medewerkers zijn in eerste instantie in de nieuwe wetgeving geschoold via de e-learning, die door verschillende GI's uitgewerkt is en via de Hema academie uitgezet is, en in tweede instantie via een verdiepingstraining op de vestigingen. 2015 zal verder in het teken staan van implementatie van de veranderingen en aanpassingen in de methodieken van de jeugdbescherming.

#### ***Certificaat van Keurmerk Instituut***

In het kader van de Jeugdwet mogen jeugdbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering (JB/JR) vanaf 1 januari 2015 alleen uitgevoerd worden door instellingen die hiervoor gecertificeerd zijn. Hier is een speciaal normenkader voor opgesteld. Samen met 16 andere instellingen is LJ&R voorgedragen voor het certificaat JB/JR. Het Keurmerkinstituut heeft de kwaliteit van de wijze waarop instellingen JB/JR uitvoeren, beoordeeld. Na twee intensieve audits is op 18 december 2014 het certificaat voor een periode van drie jaar uitgereikt aan onze algemeen directeur. Het uitreiken van de certificaten vond plaats in aanwezigheid van staatssecretaris Teeven van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Gemeenten sluiten voor de uitvoering van jeugdbeschermingsmaatregelen en/of jeugdreclassering vanaf 1 januari 2015 alleen overeenkomsten af met instellingen die hiervoor gecertificeerd zijn. Hiermee is LJ&R officieel een Gecertificeerde Instelling (GI) en kunnen we ons werk in 2015 voortzetten.

#### ***Kwaliteitscertificering HKZ***

In 2014 heeft ook de reguliere vervolgaudit van DNV1 plaatsgevonden. Het kwaliteitsmanagementsysteem is op verschillende organisatieniveaus getoetst en als 'in control' beoordeeld door DNV. Het eindresultaat van de audit was erg positief: geen bevindingen in categorie 1, één categorie 2 bevinding, een observatie en één aanbeveling ter verbetering. De volgende toetsing van DNV zal in augustus/september 2015 plaatsvinden.

#### ***Certificatieschema HKR***

Het is de intentie om de reclasseringsproducten (Toezicht, Diagnose en Advies, Gedragsinterventie en Werkstraffen) te laten toetsen op basis van het HK\_R certificatieschema. Samen met de 3RO wordt dit voorbereid.

#### ***Kwaliteitskader Voorkomen Seksueel Misbruik (jeugdbescherming)***

Na de uitkomsten van de Commissie Samson heeft Jeugdzorg Nederland de commissie Rouvoet opdracht gegeven om verbetermaatregelen op te stellen om seksueel misbruik in de jeugdzorg te voorkomen. De commissie Rouvoet heeft daarvoor het Kwaliteitskader Voorkomen Seksueel Misbruik

---

<sup>1</sup> Det Norske Veritas (Certificerende instelling)

opgesteld waarin zij ruim 35 actiepunten geven die elke organisatie zou moeten implementeren om seksueel misbruik te voorkomen. De brancheorganisatie Jeugdzorg Nederland heeft zich hieraan verbonden.

De twee grootste knelpunten die de commissie Rouvoet opgemerkt heeft in de jeugdzorg, zijn het taboe op het onderwerp seksualiteit en de handelingsverlegenheid van de professional. De actiepunten uit het kwaliteitskader zijn erop gericht om deze punten aan te pakken. LJ&R is vanaf de beschikbaarheid van het kwaliteitskader aan de slag om de actiepunten door te voeren. Met de implementatie van het vlaggensysteem is er een kader gegeven hoe de professional signalen van seksueel grensoverschrijdend gedrag kan duiden en bespreekbaar kan maken met collega's en de jongere zelf. Onze gedragsdeskundigen zijn via W&G tot trainers opgeleid en hebben het vlaggensysteem in de teams getraind. Een andere actie was het in gebruik nemen van een aanvullende risicoveiligheidslijst specifiek gericht op het vertonen of ervaren van seksueel grensoverschrijdend gedrag bij jongeren. Een uitvoerig instrument waarmee een goede risico inschatting gemaakt kan worden. Niet alleen op uitvoerend niveau, maar ook bij aannames procedures en functioneringsgesprekken is het onderwerp op de agenda gezet. Medewerkers worden gestimuleerd om met elkaar in gesprek te gaan over het onderwerp en de seksuele (normaal) ontwikkeling bespreekbaar te maken. Zowel met collega's als met de gezinnen waarin zij werken. Met het opnemen van enkele aanpassingen in het Kwaliteitshandboek zijn alle acties geïmplementeerd.

### **Professionalisering**

Medewerkers binnen de jeugdbescherming zijn allemaal geregistreerd, eerst in BAMw en nu in SKJ. Hiermee wordt zichtbaar gemaakt dat we met professioneel opgeleide medewerkers werken, die ook jaarlijks hun kennis op pijl houden via opleiding, reflectie en vrije opdrachten. Medewerkers krijgen hiermee ook meer eigen verantwoordelijkheid in het professioneel handelen. Nieuw voor ze is om te werken met een beroepscode en het tuchtrecht. Als LJ&R faciliteren we het professioneel handelen zo veel als mogelijk.

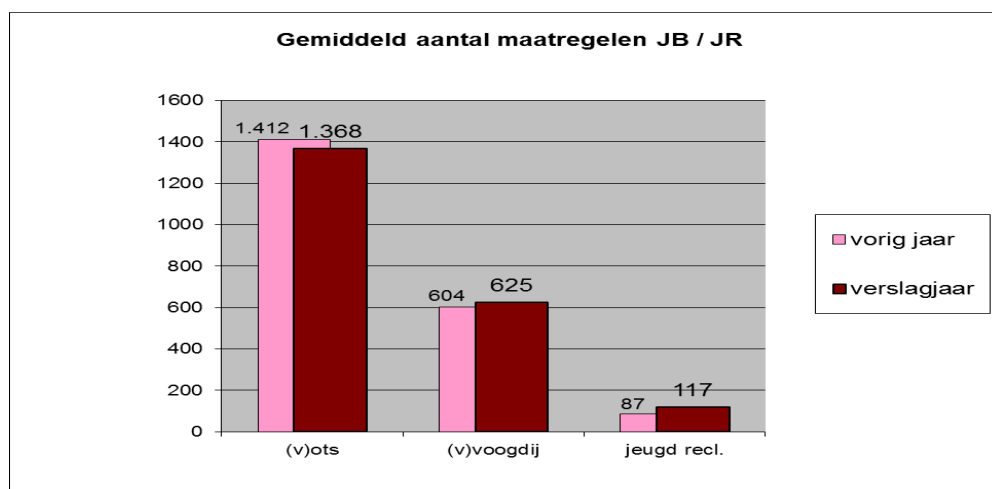
## **3.1.2 Leverbetrouwbaarheid**

LJ&R heeft als doelstelling hierbij de 'productie' afspraken na te komen en ook tijdig op te leveren.

### **3.1.2.1 Productierealisatie**

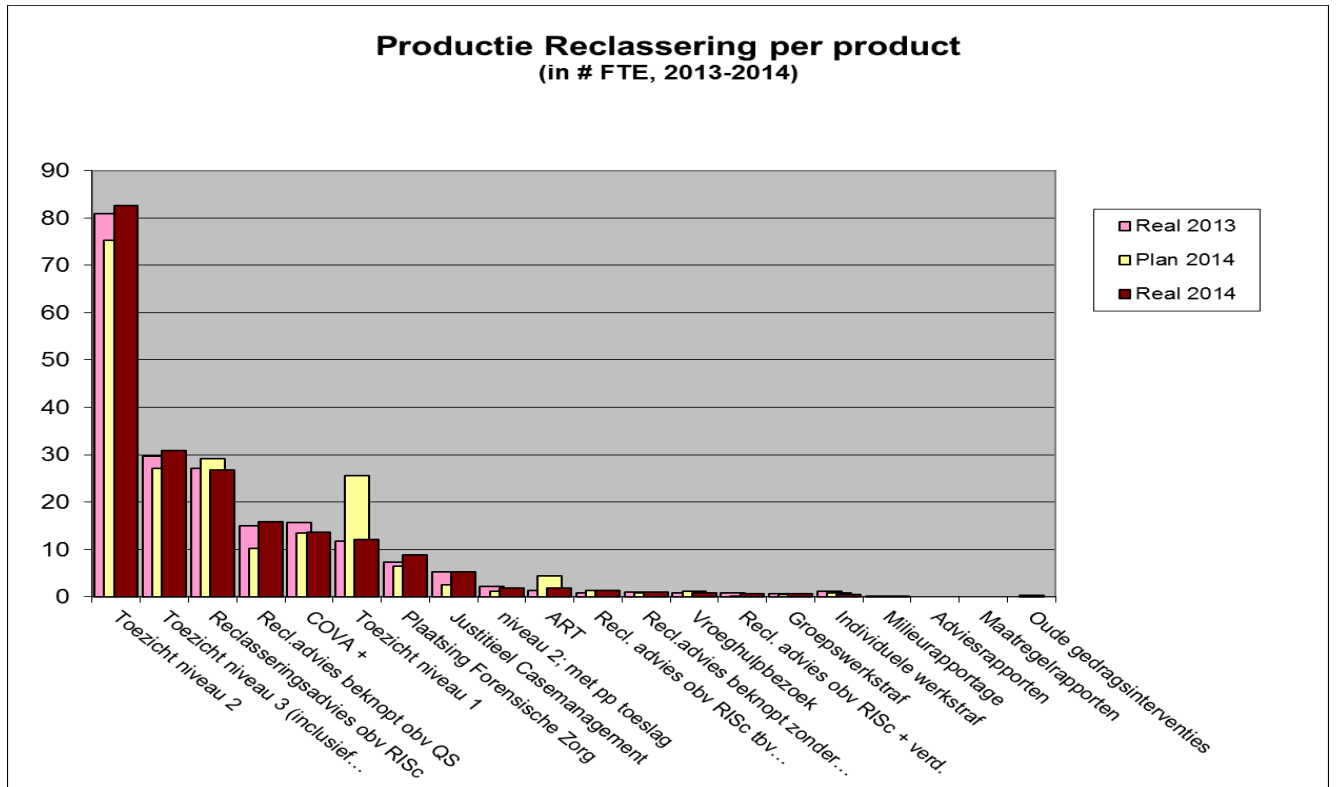
#### **Jeugdbescherming: aantallen OTS/Voogdij/JR**

In het verslagjaar hebben we gemiddeld 2110 jeugdigen in begeleiding gehad. In onderstaande grafiek is zichtbaar welke maatregelen er uitgevoerd zijn. Er is een lichte daling zichtbaar van OTS maatregelen, maar een lichte stijging van voogdijmaatregelen. Dit is overeenkomstig de trends die in het algemeen waargenomen worden, waarbij OTS maatregelen minder opgelegd worden, doordat er meer in het preventieve kader ingezet wordt. Aan de andere kant wordt in de uitvoering OTS-maatregelen sneller onderzocht of een verstrekkende maatregel nodig is.



Afbeelding: aantal maatregelen OTS, Voogdij, JR.

## Productrealisatie reclassering



Afbeelding: productie Reclassering verdeeld over inzet FTE.

De productie bij reclassering heeft een lichte groei laten zien in 2014. Gezien onze doelgroep is er meer ingezet op Toezicht niveau 2 en 3, dit is in bovenstaand grafiek zichtbaar. Toezicht niveau 1 blijft daardoor achter op het plan.

### 3.1.2.2 Tijdigheid producten

#### Reclassering

Met de opdrachtgever zijn verschillende normen afgesproken in het Jaarproductieplan. Een aantal hiervan zijn maandelijks en binnen de BSC per kwartaal gemonitord.

#### Tijdigheid adviezen t.b.v. rechtszittingen

De norm voor tijdige levering van adviezen ten behoeve van rechtszittingen is uiterlijk twee weken voor zitting. 80 % van onze opgeleverde adviezen ten behoeve van rechtszittingen moet hieraan voldoen.

Niet behalen van deze norm heeft financiële kortingen tot gevolg. Onze organisatie heeft deze norm behaald.

#### Tijdig starten Toezichten

Van onze organisatie wordt verwacht dat 70% van onze Toezichten starten wanneer sprake is van een voorwaardelijke veroordeling. 75% van onze Toezichten moeten starten wanneer sprake is van schorsende voorwaarden. Onze organisatie heeft deze normen behaald.

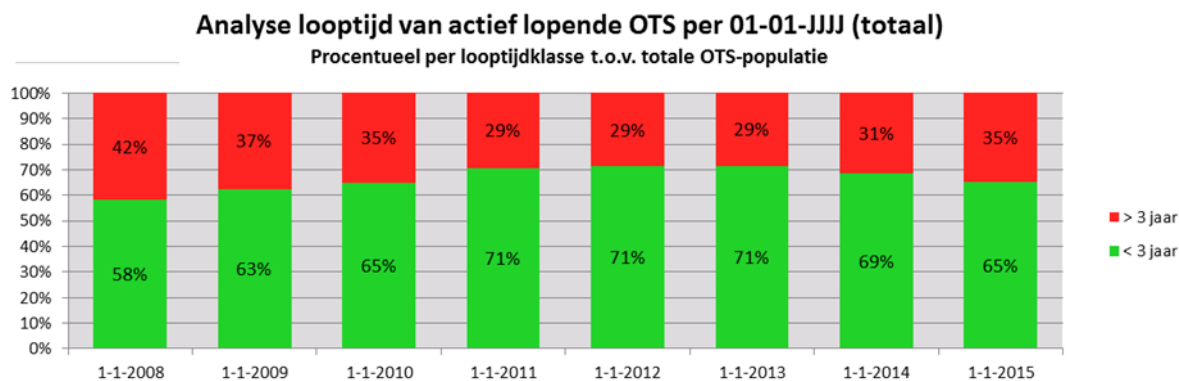
#### Contactfrequentie Toezichten

De normen voor 2014 betreffen 0.95 voor niveau 1 en 2 en 0.9 voor niveau 3, tevens is de factor voor spreiding van de contacten van kracht. Deze normen werden door onze organisatie behaald. Onder druk van de toenemende instroom van reclasseringsopdrachten en de verplichting om tijdig te starten, is de contactfrequentie vanaf juli 2014 geen subsidie eis, wel een kwaliteitseis.

### Jeugdbescherming

#### Doorlooptijden OTS

Eén van de landelijke doelstellingen is om een OTS zo snel mogelijk weer af te sluiten. Onderstaand overzicht geeft de duur van de OTS weer.



Afbeelding: OTS % korter dan 3 jaar en langer dan 3 jaar.

We zien dat het percentage OTS maatregelen langer dan drie jaar de laatste 2 jaar weer toeneemt. Deels omdat de instroom wat lager is en er dus minder eerstejaars toezichten zijn, deels omdat langlopende OTS-maatregelen aan het LJ&R overgedragen zijn, gezien de doelgroep.

#### Clientvolgstelsysteem

Voor een goed cliënten en producten registratie binnen de jeugdzorg van het Leger des Heils wordt er gewerkt aan een vernieuwd ICT systeem. Medio 2014 is ervoor gekozen om Clever Nieuw niet te gaan implementeren, maar te gaan aansluiten bij het nieuwe ICT systeem binnen de jeugdzorg. Daarvoor is aansluiting gezocht bij het systeem WIJZ. Binnen dit systeem kan het gehele hulpverleningsproces ondersteund worden en is er een betere communicatie mogelijk met de ketenpartners.

## 3.2 Aanbieder van oplossingen voor uitzichtloze situaties

Verskillende programma's worden aangeboden om mensen uit een zeer kwetsbare situatie te halen en naar meer zelfredzaamheid te begeleiden. Voor sommigen blijft de eindsituatie uiterst fragiel, sommigen krijgen perspectief op een stabiel zelfstandig bestaan. We noemen hieronder Prison Gate Office, MTFC, Roma en LET.

### 3.2.1 Prison Gate Office, re-integratie trajecten voor ex-gedetineerden

#### Weer vrij, en dan ?

Voor een groot aantal mensen is de overgang van een periode van detentie naar 'de vrijheid' niet vanzelfsprekend een fase waar naar uitgekeken wordt. Het is een fase waar aspecten als onzekerheid, eenzaamheid, criminaliteit op de loer kunnen liggen.

Het Prison Gate Office (PGO) spant zich in om deze mensen zo snel mogelijk nadat ze in detentie geraken perspectief te geven.

We werken samen met de medewerkers van de penitentiaire inrichting en medewerkers van Veiligheidshuizen en Gemeenten aan het bieden van re-integratie trajecten. Binnen de re-integratietrajecten hebben we aandacht voor wonen, werk (dagbesteding), vrije tijdsbesteding, herstel van relaties, opbouwen van een positief sociaal netwerk.

Ook PGO ondervindt invloed van politieke, maatschappelijke veranderingen. De veranderingen in de domeinen zorg, justitie (o.a. DJI) en lokaal bestuur hebben naast onze eigen hieruit voortkomende veranderingen, ook voor PGO merkbare gevolgen.

Het aantal aanmeldingen PGO liep in 2014 iets terug ten opzichte van 2013. Er werden 350 aanmeldingen gedaan, waarvan 320 als succesvol traject geboekt werd. We zien dat de aanmeldingen die gedaan worden meer op het gebied van 'multi problematiek' liggen, de hoeveelheid en intensiteit van de problematiek neemt toe. Trajecten worden dan ook intensiever en langer.

### 3.2.2 Roma doelgroep

Het LJ&R en de Regionale Werkeenheden van Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg (hierna RWE) – zijn in hun samenwerking specialist te noemen in de 'Roma benadering' en deze expertise is als zodanig herkenbaar voor gemeenten. De 'Roma benadering' verdient, naar aanleiding van de evaluatie, doorontwikkeling op o.a. de volgende elementen:

1. Integraliteit, inclusief samenwerking met Roma intermediairs;
2. Kind-gebonden hulpverlening – inclusief 'ondersteuning van voorschool, het creëren van leer/ werktrajecten op maat tot en met het toewerken naar een baan';
3. Zelfbeeld en Emancipatie van jongvolwassen meisjes.

Om aan deze verbeterpunten te kunnen werken is een tweejarige subsidie vanuit het Ministerie aangevraagd en ontvangen. Vanaf 2015 zal dit op projectbasis uitgewerkt worden.

### 3.2.3 Landelijk expertise team (LET)

In zeer uitzonderlijke gevallen brengt de uitvoering van kindbeschermingsmaatregelen zodanige veiligheidsrisico's voor de hulpverlener met zich mee, dat naar alternatieven moet worden gezocht om alle noodzakelijke hulp aan het kind en zijn of haar gezin te kunnen geven. Gebleken is dat landelijke coördinatie en het anonimiseren van medewerkers in die gevallen een volwaardige hulpverlening aan het kind en het gezin mogelijk maakt, terwijl tevens de veiligheid van medewerkers is gewaarborgd. Deze werkwijze wordt vormgegeven in de pilot Landelijk Expertise Team – Jeugdbescherming (LET-JB), die eind 2013 van start is gegaan. Na 2014 als pilot gedraaid te hebben komen we tot de conclusie dat de inzet van het team een noodzakelijke bijdrage heeft verleend aan het jeugdbeschermingswerk, maar dat de pilot door alle uitvoerende hectiek, nog niet ingebed is in de staande organisatie. Bij Jeugdzorg Nederland is daarom het voorstel neergelegd om de pilot met een jaar te verlengen. Ondanks dat het LET nog in een pilotomgeving draaide is er meegewerkt aan het veiligstellen van zo'n 70 pupillen. Voor 2015 is een verlenging van de pilot aangevraagd om deze werkwijze verder in te bedden in de staande organisatie.

### **3.2.4 Multidimensional Treatment Foster Care**

Bij MTFC wordt gewerkt met opvoedouders om jeugdigen met gedragsproblemen een nieuwe kans te geven via een strak heropvoedingsschema. MTFC is een goed alternatief voor opsluiten in een JJI.

#### Landelijk Transitie Arrangement

MTFC is opgenomen in het Landelijke Transitie Arrangement (LTA) van de VNG. Er is een programma van eisen, een raamovereenkomst en een standaardcontract ten behoeve van de inkoop door de gemeenten beschikbaar.

#### Certificering

In 2014 is MTFC opnieuw beoordeeld door het certificeringsinstituut OSLCCP op integriteit van de uitvoering. Het rapport wordt verwacht begin 2015.

#### Regioplan

Het kwalitatieve onderzoek van Regioplan is gestart in 2013. De laatste deelnemer is geïncorporeerd in maart 2014. De onderzoeksgroep bestaat uit 9 jongeren. Er is meer instroom geweest gedurende de looptijd, maar er zijn twee jongeren die niet wilden meedoen aan het onderzoek en er zijn 2 jongeren die vroegtijdig de behandeling hebben onderbroken. Het onderzoek zal beperkt zijn in zijn betekenis rondom het aantonen van de effectiviteit van MTFC vanwege de kleine onderzoekspopulatie. Het gaat om een meer kwalitatief onderzoek.

#### Ontwikkelagenda transformatie

In het kader van de transformatie is het doel gesteld om een bijdrage te leveren aan het verkorten van een opname binnen een Jeugdzorg plus instelling. MTFC als alternatief voor een gedwongen opname binnen of als uitstroom uit een Jeugdzorgplus instelling. Deze ambitie is verwoord als een agendapunt van de ontwikkelagenda van gesprekken tussen het Leger des Heils en de VNG voor de komende jaren.

#### Bezuinigingen

In het kader van noodzakelijke bezuinigingen is met ingang van 1 januari 2014 de uitvoering van MTFC beperkt tot één uitvoerend team voor in totaal 11 capaciteitsplaatsen. Deze MTFC plaatsen kunnen worden ingezet ten behoeve van de regio's Den Haag/ Rotterdam en Utrecht/ Amsterdam. Aan het begin van het jaar heeft het team zes jongeren in het programma en zijn in de loop van het jaar zeven jongeren gestart. Zes jongeren zijn succesvol afgezwaid, twee hebben het programma vroegtijdig onderbroken. Voor de rest van de jongeren loopt het programma door in 2015.

#### Overdracht aan Goodwill Leger des Heils Den Haag

De directies van de werkeenheden LJ&R en Goodwill Leger des Heils Den Haag (GLD) hebben in samenspraak met de stichtingsdirectie van de stichting Leger des Heils W&G medio november 2014 het voorgenomen besluit genomen om MTFC per 1 januari 2015 over te dragen aan de werkeenheden GLD. De aanleiding hiervoor is de nieuwe Jeugdwet waarin is vastgelegd dat een gecertificeerde instelling die kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering uitvoert (gedwongen kader) vanaf 1 januari 2015 geen jeugdhulp (vrijwillige kader) meer mag aanbieden. Aangezien MTFC een specialistische vorm is van jeugdhulp, is het niet mogelijk om deze vorm van jeugdhulp in de nieuwe stichting LJ&R mee te nemen.

### **3.2.5 De gedragsinterventies**

LJ&R is van mening dat iedereen een tweede, derde kans moet kunnen krijgen, maar ook in staat is om te veranderen. Het inzetten van gedragsinterventies is daarvoor een belangrijk middel. Via deze interventies investeren we op een nieuw perspectief voor de cliënt. De gedragsinterventies groeps-CoVa+, de individuele CoVa+ (IQ 65 tot 90, eerst denken en dan doen) en de ART (agressie regulatie training) zijn ook weer uitgevoerd in 2014. Het belang van gedragsverandering is groot bij justitiabelen zeker als het gaat om de kwetsbare LVB doelgroep. Bij deze doelgroep wordt ondertussen ook de individuele CoVa+ gegeven voor degene die niet groepsgeschikt blijken te zijn zodat er bij hen ook gewerkt kan worden aan gedragsverandering.



## 4 Innovatie perspectief

**Kritische succesfactor: LJ&R heeft uniek maatwerk aanbod voor het hele cliëntsysteem**

### 4.1 Koppeling producten voor integrale aanpak

#### Ontwikkeling Drangtrajecten

Gemeenten willen zoveel mogelijk inzetten op 'preventie' in de hoop een zwaardere en duurdere maatregel te kunnen voorkomen. Daarbij is in veel regio's ook aan LJ&R gevraagd om daarin mee te ontwikkelen en te gaan werken met Drangtrajecten om een gedwongen maatregel te voorkomen. Dat betekent dat wij binnen een gezin gaan meekijken, zonder dat er een rechterlijke maatregel is uitgesproken. Een hele nieuwe manier van werken waar we op verschillende plekken in het land al mee aan het experimenteren zijn. We zijn druk bezig geweest om met elkaar kaders op te stellen hoe we daarin willen en kunnen werken. Lastig daarbij is dat er landelijk grote verschillen zijn tussen de regio's en gemeenten. Een groot voordeel is wel dat we landelijk van elkaars ervaringen kunnen profiteren en dat we ook de samenwerking met de regionale werkeenheden kunnen zoeken die meestal al ervaring hebben met Drangtrajecten vanuit bijvoorbeeld Stabiel, Tien voor Toekomst en andere intensieve gezinsondersteuning.

### 4.2 Positie van de cliënt versterken t.b.v. participatie en acceptatie in samenleving

#### 4.2.1 De Leger des Heils MPG-aanpak

De doelgroep van LJ&R bestaat uit gezinnen met een lange hulpverleningsgeschiedenis. Meerdere gezinnen hebben eerder of voorafgaand aan de maatregel bij LJ&R onder toezicht gestaan van een Bureau Jeugdzorg of andere Landelijk Werkende Instelling. Redenen voor overdacht naar LJ&R zijn het ontbreken van een woon- of verblijfplaats, het gezin wil zelf niet verder met Bureau Jeugdzorg/andere LWI of Bureau Jeugdzorg/andere LWI ziet geen mogelijkheden in de samenwerking meer om met het gezin verder te gaan. Bij de start van de hulp zijn de gezinnen over het algemeen weinig gemotiveerd en is er sprake van wantrouwen ten opzichte van hulpverleners. Samen met het NJI is gekeken naar deze problematiek en de aanpak die LJ&R biedt aan deze doelgroep. De aanpak laat met name houding en gedrag aspecten zien.

Vanuit het NJI is hierbij aangegeven: "De multiprobleemgezinnen waar gezinsvoogden van het Leger des Heils mee werken, hebben vaak een groot wantrouwen jegens hulpverleners ontwikkeld. Het opbouwen van een werkrelatie met hen (het engageren) is het belangrijkste middel dat de gezinsvoogd in handen heeft. Hoe zorg je dat gezinsleden vertrouwen in je krijgen? Een kerninstrument voor engageren is de basishouding- en daaruit voortvloeiend handelen van de gezinsvoogd. Hieronder een opsomming en uitleg van de belangrijkste basisaspecten van de houding en het handelen van gezinsvoogden als het gaat om multiprobleemgezinnen. Deze basisaspecten zijn vanuit LJ&R en gezinsvoogden gekozen in het verlengde van de kernwaarden van het Leger des Heils bij het werken met de moeilijkste multiprobleemgezinnen. Ze zijn als het ware een meer gedetailleerde en concrete uitwerking van die waarden, of een aanvulling daarop. In interviews en de focusgroep kwamen de volgende aspecten als belangrijk naar voren.

De gezinsvoogd is en werkt in de praktijk met:

- Transparant en duidelijk
- Respectvol en onbevooroordeeld
- Vasthoudend; laat niet los
- Laagdrempelig en outreachend
- Intensief
- Gericht op praktische hulp

- Creatief en gericht op mogelijkheden
- Zingevinggericht
- Empowerend; versterkt eigen kracht
- Gezinsgericht
- Gericht op samenwerking.”

Vanuit deze kernwaarden wordt er, in meer of mindere mate, gewerkt binnen LJ&R. Deze aspecten zijn door het NJI theoretisch en methodisch uitgewerkt, zodat medewerkers dit beter in de praktijk kunnen brengen.

“Met de methodische aanvulling is een eerste stap gezet om de werkwijze van LJ&R zichtbaarder te maken zowel intern als extern. De aanpak van het Leger des Heils is op twee manieren bijzonder. In de eerste plaats doordat het LJ&R, ingegeven door de eigen specifieke waarden om aan te willen sluiten bij de mens achter de problemen en ze steeds weer een kans te geven, bij (zeer) moeilijke doelgroepen grotendeels al probeert te werken op een manier waarvan uit onderzoek blijkt dat dit werkt in hulpverlening aan deze doelgroepen. Ten tweede is de aanpak bijzonder doordat gezinsvoogden die feitelijk geen gezinsbehandelaars zijn wel effectieve elementen van behandeling van multiprobleemgezinnen toepassen. Over een deel van de houding- en handelingsaspecten bestaat veel overeenstemming in de praktijk en deze aspecten vormen in onderlinge samenhang een houding waarin ‘met respect vasthouden’ tot uitdrukking komt<sup>2</sup>.”

In 2015 zal deze aanpak verder bevestigd worden binnen de vestigingen.

#### 4.2.2 Methodiek doorontwikkeling

Ook vanuit de methodiek is er steeds meer positieve aandacht voor het versterken van de positie van de cliënt. De Delta methodiek is doorontwikkeld op punten van eigen kracht en oplossingsgericht werken. Medewerkers zijn daarvoor opgeleid in SOS of, indien de regio dit wenste, in Verve en SAVE.

De kern van deze benadering is dat het medewerkers leert om vanuit een oplossingsgerichte manier naar de cliënt en het gezinssysteem te kijken. Het is gericht op het inzetten van de krachten en mogelijkheden van het gezin. Het vraagt actief om de ouders en het sociale netwerk te betrekken bij het in beeld krijgen van de veiligheid van de kinderen. Daarbij wordt een beroep gedaan op de eigen ideeën en oplossingen van de ouders. Door middel van een veiligheidsplan en een netwerkberaad wordt onder andere het netwerk ingezet om het gezinssysteem te versterken. Het betrekken van het netwerk bij de ondersteuning door de jeugdbescherming heeft als meerwaarde dat de openheid van het delen met een (vertrouwd) netwerk kan voorkomen dat een gezin stigmatiseert. Daarbij is ondersteuning vanuit het netwerk doorgaans laagdrempeliger dan wel toegankelijker voor het gezin en kan in combinatie met het maken van goede afspraken, mogelijk escalatie voorkomen worden.

#### 4.2.3 Caring Dads

Eén van de uitdagingen die LJ&R als reclassering aangaan is door middel van een training mannen, die hun vrouw en/of kind mishandeld hebben te leren om zorgzame vaders te worden en blijven. Wij geloven dat mensen kunnen veranderen en we willen mensen ook deze kans geven. Daarom heeft het Leger des Heils geïnvesteerd in de training Caring Dads. Deze training wordt voor de eerste keer in Nederland aangeboden waardoor het nodig was om de in Amerika ontwikkelde training aan te passen aan de Nederlandse situatie. In Amsterdam heeft er een pilot plaatsgevonden onder begeleiding van de Avans Hogeschool. Nu is de training klaar om verder in Nederland uit te voeren.

#### 4.2.4 Schuld en schaamte

Het vergroten van slachtofferbewustzijn van daders en medewerkers tijdens het reclasseringsproces ontwikkelt zich verder. Er wordt geïnvesteerd op het bewust worden van mogelijke signalen en het bewust zijn van mogelijkheden op het gebied van interventies met c.q. voor slachtoffers en daders. In de vorm van pilots wordt gewerkt aan het versterken van medewerkers om thema's als schuld, schaamte, verantwoordelijkheid bij cliënten aan de orde te stellen. Dit moet ertoe leiden dat het perspectief op herstel van de cliënten toeneemt en het slachtoffer bij daders meer in beeld wordt gebracht.

---

<sup>2</sup> Werken met multiprobleemgezinnen bij het Leger des Heils, een methodische aanvulling; NJI 2014.

## 4 Intern perspectief

**Kritisch succesfactor: LJ&R werkt met gedreven en betrokken vakmensen met een Christelijke levensovertuiging.**

### 5.1 LJ&R is aantrekkelijke werkgever

#### Organisatieontwikkeling

Het jaar 2014 werd gekenmerkt door onzekerheid en hoge werkdruk vanwege bezuinigingen en de naderende decentralisatie. Een lastig jaar om medewerkers goed in hun kracht te zetten.

Er is dit jaar een begin gemaakt met het uitwerken van een nieuwe organisatie inrichting voor 2014-2016.

Uitgangspunt in de gedachtevorming over de organisatie inrichting is: denken en opbouwen van buiten naar binnen:

- Wat heeft de uitvoering nodig?
- Passend bij lokale organisatie Jeugdzorgregio/ARO
- Eenvoudig en stevig (robuust) model met beperkt aantal basiselementen
- Passend bij en ondersteunend aan een meer ondernemende manier van denken en doen

#### Strategisch Personeelsplanning

De veranderende eisen in de maatschappij en daarmee de gestelde eisen aan organisaties maken dat LdH/ LJ&R financiële ombuigingen moest maken. Dit houdt in met minder mensen meer werk verrichten. Het is de opgave van LJ&R om het vermogen van de interne organisatie en medewerkers duurzaam aan te laten sluiten op de wisselende volumes aan werkinstroom en de gestelde kwalitatieve eisen.

Door grip op personele inzet ontstaat de situatie waarin met een 'minimale' bezetting kwalitatief goed werk wordt geleverd. Dit alles op zo'n manier dat de organisatie en iedere individuele medewerker hierin weet waar ze aan toe zijn en er relatief gemakkelijk bijgestuurd kan worden op personeel (qua verschuiving, aanpassing, piek opvang, etc.).

Om Grip op personele inzet gestalte te geven is het afgelopen jaar ervoor gekozen om in eerste instantie voor het cluster Utrecht-Amsterdam en het cluster Rotterdam – Den Haag strategische personeelsplannen vorm te geven.

*Het project Grip op personele inzet leverde de volgende resultaten op het gebied van processen en mensen in de hierboven genoemde pilot locaties:*

- Er is een 'mind-set' ontstaan bij alle locaties over het belang van een Strategisch Personeelsplan. We dragen middels een strategisch personeelsplan bij aan de continuïteit en de kwaliteit van de organisatie. De cluster en sector managers dragen dit uit naar andere locaties;
- Zowel het aanwezige als het gewenste personeelsbestand, zowel kwantitatief als kwalitatief is in beeld. Afhankelijk van de strategische doelen en het werkaanbod is duidelijk wat we nodig hebben per locatie.
- Er is een duidelijke formulering van het nodige HR beleid om de GAP tussen aanwezig en gewenst kwantiteit en kwaliteit te overbruggen.

#### Personeelsbeleid

##### Doelstellingen

Het behalen van de organisatiedoelstellingen van LJ&R wordt bepaald door de kwaliteit van deskundige, betrokken en gemotiveerde medewerkers. De organisatie heeft een open oog voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de individuele medewerker. Medewerkers worden via scholing en deskundigheidsbevordering in staat gesteld te voldoen aan de professionele eisen die hen worden gesteld. Medewerkers kunnen rekenen op een gezonde, veilige werkomgeving waarin ze met respect worden bejegend in lijn met het gedragsprotocol.

#### Gezonde en tevreden medewerkers in een veilige werkomgeving

### *Gezondheid*

In 2014 is het verzuim licht gestegen van 5,8 % naar 6,3%. De gestelde norm van 5% is hiermee niet gehaald. In 2014 en 2013 is binnen de locaties veel aandacht geweest voor het onderwerp gezondheid, o.a. door de campagne "verzuim reductie" en het implementeren van "laten we wel zijn" beleid. Er waren vestigingen die maar 1% ziekteverzuim hadden.

### *Beschikbaarheid personeel; In-, door- en uitstroomcijfers*

In 2014 is de instroom van medewerkers (excl. stagiairs) binnen LJ&R licht gedaald; 50 medewerkers in 2014 ten opzichte van 59 in 2013.

In 2014 zijn 8 medewerkers (tijdelijke) een andere functie gaan bekleden of met pensioen gegaan. Het aantal medewerkers (excl. stagiairs) dat in 2014 uit dienst is getreden bedraagt 70. Ten opzichte van 2013 is het aantal (66) licht gestegen.

### *Gesprekcyclus*

In 2014 hebben er jaargesprekken met de medewerkers plaatsgevonden. Gesprekken waarin leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek gaan over o.a. functioneren, inzetbaarheid, kennis en vaardigheden. Voor LJ&R vormen deskundige, betrokken en tevreden medewerkers een belangrijk kapitaal.

### **Opleidingen**

Een belangrijk instrument om deskundig personeel te hebben en te houden, is door middel van investeren in opleidingen. Dit gebeurt binnen LJ&R op verschillende manieren. Nieuwe medewerkers kunnen, na een uitgebreide introductie, een aantal basistrainingen volgen wanneer ze nog niet voldoende ervaring hebben met het werkveld van LJ&R. Deze trainingen vormen een onderdeel van het inwerkprogramma.

Na de basisscholing vindt functie specifieke scholing plaats. In 2014 zijn op alle vestigingen van de jeugdbescherming trainingen verzorgd in SOS, oplossingsgericht werken of SAVE en VERVE. Verder wordt er structureel geschoold in Motivational Interviewing voor reclasseringswerkers en Beschermjassen.

Opleiding wordt ook ingezet om de veiligheid van cliënten en medewerkers te vergroten. In principe volgt iedere nieuwe medewerker werkzaam in het primair proces een training in het omgaan met agressie. Daarnaast worden deze trainingen periodiek herhaald.

### *Externe scholing*

LJ&R investeert naast interne cursussen en trainingen ook in personeel via externe scholing op (post-) hbo en (post-)universitair niveau. De organisatie beschikt jaarlijks over een aantal opleidingsplaatsen Master Forensische Zorg en een aantal opleidingsplaatsen voor W&G College. Al deze plaatsen zijn ingevuld door eigen medewerkers.

### *Stages*

LJ&R blijkt ook een aantrekkelijke instelling te zijn voor HBO-studenten. Enerzijds vanwege de combinatie van het werkveld, anderzijds vanwege de begeleiding en het interne scholingstraject bij de lange stages.

Eind 2014 waren er 15 stagiaires bij LJ&R. Een aantal stagiaires starten na de opleiding hun carrière bij LJ&R. In het verslagjaar had 6% van de stagiair(e)s na hun stage een (tijdelijk) arbeidscontract.

### **Medezeggenschap**

De Ondernemingsraad van het Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering heeft in 2014 drieëntwintig keer vergaderd en er werden acht overlegvergaderingen gehouden met de directie van LJ&R.

- *Transitie Jeugdzorg.*

De Transitie Jeugdzorg heeft in 2014 tot twee voorgenomen besluiten geleid nl. die tot verzelfstandiging van LJ&R en de overheveling van MTFC naar de Goodwill LdH Den Haag.

De OR heeft ter ondersteuning van de inspanningen van de bestuurder om zoveel mogelijk duidelijkheid over de positie van LJ&R te krijgen en om de werkgelegenheid van de medewerkers veilig te stellen, een brief geschreven aan de staatssecretarissen Teeven en van Rijn met vragen over de bevoorschotting, de werkgelegenheid, de kwaliteit van het werk, de werkdruk, enz.

- *Voorgenomen besluit verzelfstandiging LJ&R*

Om te voldoen aan de eisen van de Jeugdwet (scheiding aanbieden van jeugd hulp en de hulpverlening in gedwongen kader) is LJ&R genoodzaakt een aparte rechtspersoon (stichting) op te richten. Het

voornemen is ook de Reclassering in deze stichting onder te brengen. De Stichtingsdirectie van de stichting Leger des Heils W&G heeft een adviesaanvraag bij de COR ingediend omdat de oprichting van een aparte rechtspersoon voor LJ&R een afsplitsing van de stichting Leger des Heils W&G inhoudt. De OR-LJ&R is in de gelegenheid gesteld een visie op de afsplitsing en de statuten voor de nieuwe stichting te geven.

- *Advies MTFC.*

De OR heeft op 19 december schriftelijk advies uitgebracht over de overdracht van MTFC naar de Goodwill LdH Den Haag als gevolg van de voorschriften van de nieuwe Jeugdwet.

De OR is het eens met de keuze om MTFC aan de Goodwill LdH Den Haag over te dragen (o.m. op basis van de geografische situatie en affiniteit en kennis van inhoud en methodische uitgangspunten van MTFC). De OR heeft een aantal kanttekeningen geplaatst om de positie van de medewerkers en de veiligheid van de jongeren/kinderen te waarborgen.

- *OR-verkiezingen.*

In de aanloop naar de OR-verkiezingen van 25 november hebben de OR-leden op basis van een met de bestuurder overeengekomen Stappenplan met diverse medewerkers contact gelegd om hen te interesseren voor een zetel in de OR.

Uiteindelijk hebben twaalf kandidaten zich aangemeld voor de elf beschikbare zetels.

Omdat één kandidaat zich op de dag van de verkiezing terugtrok, zijn alle elf kandidaten gekozen. Ruim 50% van de medewerkers heeft zijn stem uitgebracht.

- *OR-enquête TOC-werkwijze.*

De OR heeft bij de evaluatie van de op verzoek van de OR gehouden TOC-enquête benoemd, dat het CTM en de bezetting van de administratie knelpunten vormen.

Niet iedereen ervaart het loslaten van de caseload als een passend instrument om de productie te verhogen. Over de casuïstiekteams is men over het algemeen tevreden.

Overige items die aan de orde zijn geweest zijn:

- *Instemming budget deskundigheidsbevordering*
- *Rapportage werkdruk.*
- *Evaluatie Telewerken.*
- *Visie op samenwerking SGJB.*
- *De krimp, bezuinigingen.*
- *Instemming wijziging Klachtenreglement Jeugdzorg.*

## **Cliëntenraad**

Binnen de Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg is een Landelijke Cliëntenraad ingesteld. Deze raad bestaat uit afgevaardigden van de lokale cliëntenraden.

De cliëntenraad van Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering heeft in 2014 een hernieuwde start gemaakt met een nieuwe groep enthousiaste deelnemers. We zijn blij met deze vrijwilligers die zich hiervoor in willen zetten. In juni 2014 heeft de startbijeenkomst plaatsgevonden met 7 geïnteresseerden in aanwezigheid van de bestuurder. Op dit moment ligt de focus op het informeren, engageren en scholen van de deelnemers om een stabiele raad te vormen zodat deze op deskundige wijze advies kan geven aan de bestuurder. De raad heeft zich als doel gesteld 'stem te zijn voor cliënten' en wil zich ontwikkelen tot een actieve en betrokken cliëntenraad.

## **Arbo**

Als werkgever zijn we verantwoordelijk voor goede werkomstandigheden. In 2014 is er een nieuwe RI&E opgemaakt voor iedere vestiging van LJ&R. In de RI&E's werd aandacht besteed aan de werkomstandigheden en het welzijn van de medewerkers van LJ&R met een speciale focus op Agressie en Geweld. Hieruit ontstond een managementsamenvatting m.b.t. risico-inventarisatie en evaluatie en een Plan van Aanpak per vestiging.

## **5.2 Werkplek voor vrijwilligers**

In het meerjarenbeleidsplan van LJ&R is als doel opgenomen dat LJ&R een "goede werkplek voor vrijwilligers" wil zijn. Met de inzet van vrijwilligers:

- biedt LJ&R in haar aanbod van diensten een extra toegevoegde waarde aan haar cliënten;
- biedt LJ&R een onderscheidend aanbod aan opdrachtgevers (profilering);

- wordt bijgedragen aan efficiënt werken doordat praktische werkzaamheden overgenomen worden van medewerkers die niet direct tot de primaire taken of het primaire proces behoren
- draagt LJ&R bij aan het versterken van de verbinding en het leggen van een meer natuurlijke overgang tussen de samenleving ('de gewone burgermaatschappij') en de cliënten van LJ&R.

Voor wat betreft de sector Reclassering is in 2014 een samenwerking gestart tussen Gevangenzorg Nederland en LJ&R om via een pilot te onderzoeken of in gezamenlijkheid nieuwe diensten ontwikkeld kunnen worden met name gericht op de integratie van (ex-) gedetineerden. Dit bestaat er uit dat voor een groep cliënten van LJ&R de Spreken Over Schuld (SOS) training wordt verzorgd. Hiertoe worden een aantal uitvoerend reclasseringswerkers geïnformeerd over de SOS methodiek zodanig dat zij in staat zijn om hun cliënten aan te spreken op en uit te nodigen tot het bespreekbaar maken van thema's als schuld, schaamte, verantwoordelijkheid. Op basis van de ervaringen uit deze pilots wordt in 2015 bezien of en in welke mate deze training op een gestructureerde manier binnen de sector reclassering vorm gegeven kan worden.

Binnen de sector Jeugdbescherming worden op beperkte schaal vrijwilligers ingezet voor praktische werkzaamheden. Gezien de tijd en energie die nodig is geweest om de transitie van deze sector in goede banen te leiden, heeft LJ&R besloten om in 2014 geen verdere acties te ondernemen om de inzet van vrijwilligers binnen deze sector verder uit te bouwen.

## 5 Financieel perspectief

**Kritische succesfactor:** LJ&R heeft een financieel gezonde bedrijfsvoering

### 6.1 Voldoende opdrachten verspreid over opdrachtgevers

#### *Contracten met jeugdregio's*

Voor 2015 zijn er met 40 jeugdregio's contracten gesloten. De aanloop naar het afsluiten van contracten heeft lang geduurd. Eind november waren er ongeveer 18 contracten met jeugdregio's afgesloten van de in totaal 40 jeugdregio's met wie LJ&R contracten wil afsluiten. Dit betekende dat er in de laatste weken van november en de eerste weken van december nog dringend bij gemeenten 'aangeklopt' moest worden om ook de andere helft van de contracten rond te krijgen. Daarbij kregen we hulp van de Staatssecretaris en het Ministerie V&J. In twee regio's is het uiteindelijk niet gelukt om een contract af te sluiten. Wel kunnen we daar in het kader van zorgcontinuïteit de bestaande maatregelen nog blijven uitvoeren. In de meeste regio's heeft LJ&R zelfstandige afspraken met de gemeente gemaakt over budget, aantal cliënten en de uitvoering van Jeugdbescherming en Jeugdreclassering. Niet in alle regio's hebben we deze afspraken direct met de gemeente kunnen maken en zijn we onderaannemer van de G.I. die in de regio het contract heeft gesloten met de gemeente. In 10 regio's in het land hebben we dit 'Hoofd- en onderaannemerschap' als contractvorm af moeten sluiten met de regionale G.I.

### 6.2 Exploitatie resultaat binnen de begroting

De resultaten rekening 2014 is hieronder opgenomen. We zien een negatieve afwijking ten opzichte van de begroting. Met name de transitie heeft de organisatie veel gekost.

## Resultatenrekening

<b>RESULTATENREKENING OVER 2014</b>				
		<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
		<b>2014</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Bedrijfsopbrengsten:				
- subsidies gemeente	8.	3.499	-	82.738
- subsidies provincie	9.	14.930.000	14.981.699	15.770.100
- opbrengsten jeugdbescherming en reclassering	10.	21.259.836	20.873.203	21.740.021
- eigen bijdragen en overige bedrijfsopbrengsten	11.	1.488.856	750.410	664.652
<b><u>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN</u></b>		<b>37.682.190</b>	<b>36.605.312</b>	<b>38.257.511</b>
Bedrijfslasten:				
- personeelskosten	12.	30.514.163	29.225.402	30.870.392
- afschrijvingen op vaste activa	13.	636.282	653.126	629.873
- overige bedrijfskosten	14.	7.261.300	6.159.157	6.894.965
<b><u>SOM DER BEDRIJFSLASTEN</u></b>		<b>38.411.745</b>	<b>36.037.685</b>	<b>38.395.230</b>
<b><u>BEDRIJFSRESULTAAT</u></b>		<b>-729.555</b>	<b>567.627</b>	<b>-137.719</b>
Financiële baten en lasten	15.	-3.550	-49.212	-6.127
<b><u>RESULTAAT</u></b>		<b>-733.104</b>	<b>518.415</b>	<b>-143.846</b>
<b><u>RESULTAATBESTEMMING</u></b>				
Toevoeging/Onttrekking aan bestemmingsfondsen				
		-733.104	518.415	-143.846
Toevoeging/Onttrekking aan het niet collectief gefinancierd vrij vermogen				
		-	-	-
<b><u>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</u></b>		<b>-733.104</b>	<b>518.415</b>	<b>-143.846</b>

## Bijlage 2 Lijst met afkortingen

W&G:	Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg
LJ&R:	Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering
RWE:	Regionale werkeenheden Leger des Heils
RN:	Reclassering Nederland
3RO:	De drie reclasseringsorganisaties (LJ&R, RN, SVG)
SVG:	Stichting Verslavings en reclasseringszorg GGZ
BJZ:	Bureau Jeugdzorg
GI:	Gecertificeerde Instelling (voor gedwongen kader)
IRIS:	Integraal Reclasserings InformatieSysteem
Clever:	Client registratie systeem Leger des Heils
IJ:	Client registratie systeem BJZ
WIJZ:	Client registratie systeem in de nieuwe situatie voor GI's
LIJ:	Client registratie jeugdreclassering
BJZ:	Bureau Jeugdzorg
GI:	Gecertificeerde Instelling (t.b.v. gedwongen kader)
MvV&J:	Ministerie van Veiligheid & Justitie
RvdK:	Raad voor de Kinderbescherming
JN:	Jeugdzorg Nederland (koepelorganisatie van de Bureaus Jeugdzorg)
GW:	Gevangeniswezen
DJI:	Dienst Justitiële Inrichtingen
JJI:	Justitiële Jeugd Inrichtingen
PIJ:	Plaatsing In Justitiële Jeugd Inrichting
TBS:	Ter Beschikking Stelling
OM:	Openbaar Ministerie
AWBZ:	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
PGB:	PersoonsGebonden Budget
PGO:	Prison Gate Office
P&C cyclus:	Planning en Control cyclus
MTFC:	Multidimensional Treatment Foster Care
AMK:	Advies- en Meldpunt Kindermishandeling
COVA:	COgnitieve VAardigheidstraining
COVA+:	COgnitieve VAardigheidstraining voor minder begaafden
ART:	Agressie Regulering Training
LVB :	Licht Verstandelijke Beperking