



Samen. Sterker. Verder

# **Stek Jeugdzorg Jaardocument 2017**

Maart 2018

# Inhoud

DEEL 1: BESTUURLIJK VERSLAG 2017 .....	2
Voorwoord.....	3
Inleiding.....	4
1 Profiel van de organisatie .....	6
1.1 Juridische structuur .....	6
1.2 Hulpvormen en cliëntgroepen .....	7
1.3 Werkgebied .....	8
2 Kernprestaties.....	8
2.1 Aantallen cliënten.....	8
2.2 Capaciteit en productie .....	8
2.3 Personeelsformatie .....	8
3 Maatschappelijk ondernemen .....	9
3.1 Prestatie-indicatoren.....	9
3.2 Hulpverlening en maatschappelijke ontwikkeling .....	10
3.3 Samenwerkingsrelaties .....	11
4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap.....	12
4.1 Governance code .....	12
4.2 Toezichthoudend orgaan .....	12
4.3 Bestuur.....	16
4.4 Medezeggenschap .....	17
5 Beleid, inspanningen en prestaties.....	18
5.1 Kwaliteit.....	19
5.1.1 Kwaliteit van zorg, klachten en medezeggenschap .....	19
5.1.2 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk .....	21
5.1.3 Facilitaire zaken, huisvesting en organisatie .....	23
5.1.4 Hoofdlijnen Financieel beleid .....	24
5.1.5 Beschrijving positie op balansdatum .....	24
5.1.6 Toekomstverwachtingen .....	25
5.2 Risicobeleid .....	26
5.2.1 Strategische risico's .....	26
5.2.2 Operationele risico's.....	27
5.2.3 Financiële risico's.....	28
DEEL 2: BIJLAGEN.....	29
A. Jaaroverzicht 2017 - hulptrajecten per gemeente .....	30
B. Overzicht wijkteams.....	31
C. Verslag raad van toezicht over 2017 .....	32
D. Verslag ondernemingsraad over 2017 .....	33
DEEL 3: JAARREKENING 2017.....	35

# DEEL 1: BESTUURLIJK VERSLAG 2017 <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> In voorschrift ministerie VWS “maatschappelijk verslag” genoemd.

## Voorwoord

2017... Het jaar van de fusie!

Natuurlijk: het werk van alle medewerkers ging gewoon door. Dagelijks waren de mensen van Stek Jeugdzorg, FlexusJeugdplein en TriviumLindenhof van betekenis in de levens van jongeren en de gezinnen waar ze deel van uitmaken.

Maar intussen werd er hard aan gewerkt om deze drie organisaties samen te smelten tot een nieuwe organisatie: Enver. En dat heeft heel wat gevraagd van heel veel mensen!

Per 1 april 2017 waren de drie organisaties al bestuurlijk gefuseerd. Dat was vooral van belang met het oog op externe partijen en stakeholders, waaronder de gemeenten. Terugkijkend op het verloop van de aanbesteding en contractering 2018 kunnen we rustig zeggen dat deze belangrijke stap zijn vruchten heeft afgeworpen en gunstig heeft uitgewerkt.

Tegelijkertijd was de bestuurlijke fusie ook intern van cruciale betekenis. Formeel weliswaar niet onomkeerbaar, maar door het bestuurlijk samenvoegen van de drie organisaties gingen we ook echt samen een nieuw pad op, op weg naar de echte integratie. De samenwerking in de praktijk, 'op de werkvloer', was er al langer, maar vanaf 1 april deelden we ook het perspectief naar een gezamenlijke toekomst. Dat gaf verbinding en inspiratie!

De weg van de bestuurlijke fusie naar de volledige juridische integratie per 1 januari was echter niet altijd een gemakkelijke. Wat moest er veel gebeuren! Er kwamen meedenk- en meedoe-sessies, er werden werkgroepen ingesteld, de bestuurders hadden hun handen vol aan de vormgeving van de nieuwe hoofdstructuur en aan hun onderlinge samenwerking, er kwam een formatieplaatje, enzovoort, enzovoort. En natuurlijk geeft dat spanningen en onrust in de organisatie, bij de medewerkers. Wat vertrouwd was werd onzeker, de context van het dagelijks werk veranderde. Het nieuwe was een bron van inspiratie, maar ook van onzekerheden. Dat was onder andere goed merkbaar in het proces van de benoeming van de nieuwe raad van bestuur.

Het is aan de inzet van alle betrokkenen – en dat zijn er ruim 1700! – te danken dat we erin geslaagd zijn om deze lastige en intensieve periode van fuseren en integreren zo goed zijn doorgekomen. Op 1 januari stónd Enver er en gingen we vol enthousiasme uit de startblokken.

Als raad van toezicht willen we onze grote erkentelijkheid uitspreken voor alles wat in het afgelopen jaar extra aan werk is verzet! We zijn trots op alle medewerkers en trots op de totstandkoming van Enver! En in afwachting van de komst van de tweede bestuurder gaan we onder de bezielende leiding van Thea Roelofs vol vertrouwen ons eerste jaar in.

Namens de raad van toezicht,  
André Rouvoet

## Inleiding

In dit jaardocument doet Stek verslag van haar activiteiten in 2017. De resultaten en verantwoording zijn conform de eisen van de opdrachtgevers verwerkt in dit maatschappelijk verslag, de jaarrekening en de bijlagen. Dit jaardocument is vastgesteld onder verantwoordelijkheid van de raad van bestuur van Enver en is goedgekeurd door de raad van toezicht van Enver.

Voor onze cliënten, -de kinderen, jongeren en ouders- gaat het erom mee te kunnen doen, samenleven in een veilig thuis, een perspectief op een diploma, een baan en een zinvolle vrijetijdsbesteding. Onze medewerkers leggen daarom de focus op mogelijkheden en oplossingen.

De opdrachtgevers hebben aangegeven dat de hulp die Stek levert, wordt gewaardeerd en dat ze in Stek een flexibele en meedenkende partner zien, die betrouwbaar en vernieuwend is. Dit compliment is naast de positieve waardering van onze cliënten een grote stimulans.

Samenwerking is voor goede jeugdhulp een must. Betere kansen creëren voor kinderen is het doel en daarom maken we verbinding met partijen die een bijdrage kunnen leveren, zoals het netwerk, onderwijs, kinderopvang, woningbouwverenigingen en vrijwilligers.

Om de hulpverlening te verdiepen en verbeteren en om de organisatie beter in te richten voor de vragen van de bewoners van de gebieden waar we werken, is in 2015 besloten tot een vergaande samenwerking met TriviumLindenhof en FlexusJeugdplein. Dit heeft geresulteerd in een bestuurlijke fusie per 1 april 2017 en daarop volgend een juridische fusie per 1 januari 2018.

In het document "En Verder, Vertrouwen, verbinden en versterken" hebben we als Enver partners onze ambities gedeeld. Centraal staat de inzet en doorontwikkeling van (orthopedagogische) hulp en ondersteuning aan kinderen, jongeren, hun ouders en hun netwerk.

De titel staat voor het delen van kennis, inzichten, faciliteiten, samenwerken, transparantie, kwetsbaarheid, leiderschap en daardoor sterker worden. Vertrouwen, verbinden en versterken is een ingewikkelde en uitdagende opdracht voor onze hulpverleners, want het vertrouwen in de kracht en flexibiliteit van het cliëntensysteem moet gecombineerd worden met een adequate dosering van hulpinterventies en met een scherpe observatie en snelle signalering van veiligheidsrisico's en ontwikkelingsbedreigende factoren. Dit vraagt van hulpverleners zowel vertrouwen in eigen kracht, flexibiliteit en oplossend vermogen alsmede in de samenwerking met anderen. Daarom dragen we zorg voor een optimale ondersteuning van medewerkers, streven we naar een stabiele financiële positie en richten we ons op nieuwe en/of betere verbindingen met de buitenwereld.

Kernelementen in de visie en werkwijze van Stek, alsmede die van de nieuwe organisatie Enver, zijn:

- ondersteuning en korte interventies in de eigen leefomgeving van cliënten;
- appelleren aan de verantwoordelijkheid en de mogelijkheden van cliënten en van hun netwerk;
- het herstellen, reactiveren, of het opnieuw opbouwen van een steunend netwerk voor alle cliënten;
- inzetten van informele zorg waar mogelijk;
- hulp georganiseerd in de wijk of regio;
- kortdurende opvang van kinderen en jongeren als dat nodig is, zo mogelijk in de eigen omgeving en gericht op terugkeer naar huis of op zelfstandigheid;
- duurzame zorg voor kinderen en jongeren buiten het gezin/netwerk als het niet anders kan, met zoveel mogelijk behoud van relaties in eigen gezin en netwerk;

- aandacht voor doorlopende zorglijnen, ook na het 18<sup>e</sup> levensjaar;
- intensieve samenwerking met lokale partners, scholen en bedrijven.

In het afgelopen jaar is de ambulante hulp gegroeid en residentiele- en daghulp capaciteit omgebouwd. Er is ingezet op een wijkgerichte aanpak waarbij gespecialiseerde jeugdhulp aanvullend wordt geboden, de gespecialiseerde zorg van Stek is doorgaans dicht bij huis ingezet.

We hebben geconstateerd dat de vraag naar crisishulp is toegenomen en we hebben daar met onze ketenpartners acties op ondernomen, door tijdelijk in de regio Rotterdam Rijnmond meer capaciteit beschikbaar te stellen.

De mensen die belangrijk zijn voor de kinderen, jongeren en gezinnen een leidende rol geven, is een inzicht waarmee we het werk verder ontwikkelen en we benutten daarbij de ervaringen van de JIM aanpak.

Met partners is geïnvesteerd in de ontwikkeling van arrangementen waarin bij complexe vragen diverse werkvormen (preventie, ambulante hulp, crisishulp, training, scholing, pleegzorg en residentiele hulp) flexibel op maat inzet worden in lijn met de individuele hulpbehoefte. Arrangementen worden deels ook samen met andere organisaties vorm gegeven en deze samenwerking met hoofd- en onderaannemerschap zal het komende jaar veel aandacht vragen.

Veel energie ging en gaat naar het oplossen van de aansturingsvragen binnen de wijkteams. Diverse gemeenten hebben verschillende organisatievormen gekozen, variërend van directe ambtelijke aansturing, organisatie door het CJG, een coöperatief verband of hybride netwerkstructuur.

Een compliment aan de medewerkers is hier zeker op zijn plaats. Er is veel energie besteed aan het voorbereiden van de fusie. Daarnaast zijn in 2017 vele aanbestedingen gestart, waarvan de implicaties pas laat in het jaar duidelijk werden. Gelukkig zijn de aanbestedingen succesvol geweest en hebben we een goede uitgangspositie voor 2018, is er geen aanleiding voor een krimp in de personele formatie en er is zelfs ruimte voor een beperkte groei van het aantal jeugdhulpverleners.

Ondanks alle onrust en onzekerheid door de externe ontwikkelingen en de interne keuzes die implicaties hebben voor vrijwel iedereen, is de betrokkenheid op de cliënten onverminderd groot gebleven en is de kwaliteit in de uitvoering van de zorg steeds centraal blijven staan. Dit is ook af te leiden uit de cijfers voor de waardering die jongeren en ouders hebben uitgesproken over bejegening en resultaat.

Voor 2018 heeft Enver goed uitgangspunten. Een lichte groei kan gerealiseerd worden en dat is met de huidige arbeidsmarkt en de vele veranderingen in de werkwijzen en ondersteunende processen ook een stevige opgave.

Enver blijft zoeken naar wegen om de hulpverlening te vernieuwen en verbeteren.

Thea Roelofs  
raad van bestuur Enver

## 1 Profiel van de organisatie

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Enver
Adres	Eendrachtsweg 48
Postcode	3012 LD
Plaats	Rotterdam
Telefoonnummer	085 4867070
Kamer van Koophandel ID-nummer Enver	68437056
E-mailadres	info@enver.nl
Internetpagina/website	www.flexusjeugdplein.nl
Rechtsvorm	stichting

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Stek Jeugdzorg
Adres	Kralingseweg 463
Postcode	3065 RG
Plaats	Rotterdam
Telefoonnummer	010-2350580
Kamer van Koophandel ID-nummer	24330078
E-mailadres	info@enver.nl
Internetpagina/website	www.enver.nl
Rechtsvorm	stichting

### 1.1 Juridische structuur

Stichting Enver is een zelfstandige rechtspersoon met een raad van bestuur en een raad van toezicht. De stichting heeft tot doel het verlenen van ondersteuning, hulp en zorg bij opvoeden en opgroeien van jeugd, alsmede het bieden van ondersteuning ter bevordering van zelfredzaamheid en ontwikkeling en het ontplooiën van activiteiten die daaraan verwant of ondersteunend zijn (statuten Enver). In 2017 voorzag stichting Enver in het bestuur en toezicht van de drie bij de bestuurlijke fusie betrokken rechtspersonen; Stek jeugdzorg, TriviumLindenhof en FlexusJeugdplein.

Enver had in 2017 een koepel ondernemingsraad. Alle onderwerpen waarvoor advies of instemming waren vereist zijn in de Stek ondernemingsraad en de koepel ondernemingsraad aan de orde geweest. Vanuit de ondernemingsraad van Stek zijn de advies en instemmingsvragen met een positief advies of instemming afgerond.

Cliënteninspraak is vormgegeven middels een cliëntenraad waarin zowel jongeren als ouders zitting hebben.

In 2017 functioneerde voor Stek een raad van toezicht. In april is de bestuurlijke fusie gerealiseerd met de stichting TriviumLindenhof en de stichting FlexusJeugdplein. Vanaf dat moment functioneerde ook een raad van toezicht van Enver. De raad van toezicht van Stek Jeugdzorg heeft toezicht gehouden op het functioneren van de organisatie, het gevoerde en te voeren beleid van de raad van bestuur en meer in algemene zin op het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie.

De raad van toezicht van Enver, die is samengesteld uit een aantal leden van de raden van toezicht van de drie fuserende instellingen, zag toe op het functioneren van het bestuurdersteam en op de voorbereidingen tot de juridische fusie.

## 1.2 Hulpvormen en cliëntgroepen

De hulpverlening van Stek bestaat uit:

- Basishulp vanuit wijkteams.
- Ambulante jeugd- en opvoedhulp in het gezin, in kinderopvang en op school en ambulante begeleiding voor jongeren.
- Tijdelijk hulp 24 uur en in deeltijd op Steklocaties waar opvoeding, verzorging, training en behandeling geïntegreerd zijn en gecombineerd wordt met hulp in het gezin thuis.
- Begeleiding en verpleegkundige zorg en daghulp aan ernstig zieke kinderen.

Stek biedt integrale zorgprogramma's en werkt daartoe samen met vele partners. We geven een opsomming over 2017:

Voor jeugdigen die baat hebben bij een combinatie van onderwijs of kinderopvang met jeugdhulp, betreft het de programma's:

1. JOS: een samenwerking in het Voortgezet Onderwijs in de regio Midden-Holland met Kwadraad en Mee om op scholen ondersteuning en begeleiding te bieden aan jongeren.
2. OPDC: een samenwerking tussen Koers VO, LMC en Stek waarbij aan jongeren met meervoudige problemen in een bovenschoolse voorziening tijdelijk onderwijs en begeleiding wordt geboden en zij terug begeleid worden naar het regulier onderwijs.
3. Time-4-You: Gedragstraining aan jongeren binnen de schoolsituatie van de ROC's Albeda en Zadkine.
4. De Klas als Werkplaats: een samenwerking van de ROC's Albeda en Zadkine met Stek en FlexusJeugdplein/Jeugdformaat voor ondersteuning van studenten en leerkrachten.
5. Behandeling & Onderwijs, samenwerking met speciaal onderwijs De Pilot in Midden-Holland en Rotterdam.
6. Plusschool Midden-Holland: een samenwerkingsverband van Horizon, ROC ID-college en Stek.
7. Alert4You en Coaching on the Job: Het coachen van medewerkers in de kinderopvang in de regio Rotterdam Rijnmond en Midden-Holland.

Voor kinderen en jongeren die baat hebben bij een combinatie van psychiatrische en opvoedkundige jeugdhulp:

8. De Lansingh: 24 uren behandeling met verblijf in samenwerking met Jeugd-GGZ Lucertis op één locatie voor jongeren met een combi-problematiek in de regio Rotterdam. In regio Midden-Holland wordt gewerkt met een vergelijkbaar samenwerkingsmodel op de locatie De Taling.
9. FACT (Functional Assertive Community Treatment): met GGZ-instellingen wordt ambulante hulp geboden aan jeugdigen met ernstige psychiatrische, sociaal-emotionele en maatschappelijke problemen. In de regio Rotterdam Rijnmond werken we samen met Lucertis en TriviumLindenhof en in de regio Midden-Holland met Rivierduinen. In beide regio's zijn afspraken gemaakt om door de inzet van de FACT-teams hulp te bieden aan jongeren tot 24 jaar. Met de samenwerkingspartners zijn hiertoe overeenkomsten gesloten.
10. Met Curium wordt in de locatie de Vlinder samengewerkt rond de daghulp aan kinderen van 2-12 jaar en hun ouders.
11. InVerbindingteams op basis van de JIM (Jouw Ingebrachte Mentor): Gestart met innovatiesubsidie van de regio Rotterdam Rijnmond, in samenwerking met Pameijer, Lucertis en Youz.



### 1.3 Werkgebied

Het werkgebied betreft met name de regio's Rotterdam Rijnmond, Midden-Holland en Holland Rijnland.

## 2 Kernprestaties

### 2.1 Aantallen cliënten

<i>categorie</i>	<i>aantal</i>
cliënten jeugdzorg in verslagjaar 2017	2.669
cliënten verpleegkundig dagverblijf verslagjaar 2017	30
cliënten overig (Time-4-You)	1.573

### 2.2 Capaciteit en productie

De zorg die Stek Jeugdzorg biedt, wordt gefinancierd door gemeenten, de zorgverzekeraars en scholen. Er zijn geen private activiteiten. Gegevens zijn opgenomen in de bijlagen.

### 2.3 Personeelsformatie

<i>Personeel</i>	<i>fte</i>
Aantal fte personeelsleden in loondienst jeugdhulp per begin verslagjaar	360,18
Aantal fte personeelsleden in loondienst jeugdhulp per einde verslagjaar	380,73

*Ziekteverzuim exclusief zwangerschapsverlof*

<i>verzuim</i>	<i>%</i>
Verzuim totaal personeel in loondienst	4,95%

*Vacatures*

<i>Vacatures</i>	<i>Totaal aantal vacatures per einde verslagjaar</i>	<i>Aantal moeilijk vervulbare vacatures per einde verslagjaar</i>
Totaal personeel	3	3
Waarvan personeel met cliëntgebonden functies	3	3

Er zijn eind 2017 drie moeilijk te vervullen vacatures. Het gaat om gezinshuisouder en jeugdzorgwerker crisis/specialistisch ambulante.

## 3 Maatschappelijk ondernemen

De belangrijkste samenwerking is die van de cliënten en mensen die voor hen belangrijk zijn met de jeugdzorgwerkers, alleen in samenwerking kunnen zij resultaat bereiken. Goede hulp wordt bepaald door het vermogen van de professionals om een relatie op te bouwen met kinderen, jongeren en ouders waarin doelgericht met hen en hun sociaal netwerk samengewerkt wordt. We hanteren daarbij onder andere de richtlijn "Samen met ouders en jeugdige beslissen over passende hulp".

### 3.1 Prestatie-indicatoren

Cliënten en hulpverleners stellen vast in welke mate de prestatie-indicatoren op individueel niveau zijn behaald. Deze informatie wordt op individueel niveau benut voor de vormgeving van de nazorg en wordt geaggregeerd benut voor verbetering en feedback. Bij de keuze van de prestatie-indicatoren sluit Stek aan bij het landelijk kader prestatie-indicatoren.

#### De mening van cliënten

Het perspectief, de doelen en de inzet van hulp worden met jongeren en ouders vastgesteld en vastgelegd in een overeenkomst. De cliënten krijgen bij beëindiging van de hulp een exit-vragenlijst voorgelegd. De vragenlijst meet de mate van tevredenheid in algemene zin (rapportcijfer) en twee aspecten van tevredenheid; resultaat van de hulp en perspectief na de hulp.

Tweejaarlijks voert een onafhankelijk onderzoeksbureau een onderzoek naar de tevredenheid uit onder ouders van het verpleegkundig kinderdagverblijf De kleine Kapitein. Bij Time-4-You en het OPDC wordt gewerkt met een specifiek voor deze hulpsoorten ontwikkelde tevredenheidslijst.

De cliënten (van zorg op verwijzing) die de hulpverlening in 2017 afsloten, gaven Stek gemiddeld een 8,4. De ouders waardeerden de hulp gemiddeld met een 8,5 en de jongeren met een 8,3.

Bij het OPDC (zorg en voortgezet onderwijs) wordt een soortgelijk onderzoek gedaan, waarbij naast het oordeel van ouders en leerlingen, ook het oordeel van de school is gevraagd. De ouders en de leerlingen waardeerden de hulp in schooljaar 2016-2017 gemiddeld met een 8,7, resp. een 8,6 en scholen met een 8,2.

Bij Time-4-You (jeugdhulp in het beroepsonderwijs) is een tevredenheidslijst voorgelegd aan de studenten. Hier scoorde de hulpverlening over 2017 als gemiddeld rapportcijfer een 8,3.

Bij het verpleegkundig kinderdagverblijf De kleine Kapitein in Pallieterburght wordt vanwege de aard van de zorg en bekostiging, het tevredenheidsonderzoek uitgevoerd door het onafhankelijke bureau MEI. De ouders zijn unaniem in hun waardering voor De kleine Kapitein wat tot uitdrukking komt in een gemiddeld totaalcijfer van 8,3.

#### Doelrealisatie en reden beëindiging

Bij afsluiting van de hulp geven cliënten aan in welke mate zij de doelen als behaald zien. Per cliënt wordt een percentage doelrealisatie vastgesteld. Over 2017 was het gemiddeld percentage doelrealisatie van alle cliënten: 65 %.

Bij afsluiting van de hulpverlening wordt vastgesteld wat de reden van beëindiging is. In 87% van de afsluitingen gaat het om een "beëindiging volgens plan". Van de 13% niet planmatige afsluitingen is bij 8% sprake van "beëindiging in overleg". Stek voldoet aan de norm.

## 3.2 Hulpverlening en maatschappelijke ontwikkeling

Stek staat midden in de samenleving en voert de hulpverlening ook uit in nauwe samenspraak met vele maatschappelijke actoren. We investeren in de ontwikkeling van een nieuw zorglandschap met sterke jeugdprofessionals in de basis en stevige jeugd- en opvoedhulp in samenhang met jeugd-GGZ en LVB in aanvulling daarop.

Op cliëntniveau wordt actief verbinding gelegd met de persoonlijke omgeving van de cliënt (familie, onderwijs) en wordt zo veel als mogelijk inbedding in de sociale omgeving gerealiseerd. Veelvuldig wordt verbinding gemaakt met organisaties op levensbeschouwelijk gebied, sportverenigingen en buurt- en wijkinitiatieven.

Deze inhoudelijke benadering resulteert regelmatig in projecten en methodiekontwikkeling. In 2017 betrof dat bij voorbeeld:

- Garage 2020 - onderzoek naar elementaire vormen van ondersteuning om alternatieven voor jeugdzorg te ontwikkelen, bijvoorbeeld ten aanzien van pesten, effecten van armoede, schulden, zelfbeeld en emotionele vaardigheden.
- Stekmedewerkers benutten vrijwilligers uit de omgeving van de cliënten, dat kan door in het eigen netwerk op zoek te gaan en door de inzet van lokale vrijwilligersorganisaties. Er zijn contacten met lokale vrijwilligersinitiatieven om vrijwilligers te motiveren zich in te zetten voor jongeren of gezinnen. In Pallieterburght ondersteunen vrijwilligers het team van het dagverblijf bij hun activiteiten.
- Opleiding en inzet van ExpEx (Experienced Experts). Getrainde jongeren die zelf ervaring hebben in de jeugdhulp en ingezet worden als maatje van jongeren en/of adviseur van instellingen en overheden.
- Door medewerkers van TriviumLindenhof, FlexusJeugdplein en Stek is gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe hulp. Met name in de aansluiting pleegzorg, gezinshuizen en 24 uren zorg zijn nieuwe arrangementen in uitvoering genomen.
- Ook projecten rond het invoeren van een zelfverkozen mentor voor jongeren in de hulp (JIM) zijn in 2017 gestart. JIM staat voor Jouw Ingebrachte Mentor, iemand uit de omgeving van de jongere, die door de jongere/gezin wordt gevraagd hen te ondersteunen en helpen. Deze informele mentor is een steunfiguur voor de jongere en adviseur richting professionals en ouders. De benadering wordt uitgevoerd met partners uit de psychiatrie, verslavingszorg en zorg voor licht verstandelijk beperkten en is gericht op het vergroten van de veerkracht van gezinsleden en hun sociaal netwerk. Het team dat deze benadering vorm geeft noemen we InVerbinding team. De JIM-aanpak toont in 2017 positieve resultaten: meer ambulante behandeling in plaats van residentiële behandeling.
- In Midden-Holland zijn afspraken gemaakt om zorg in het onderwijs (JOS) voortaan in te zetten als vrij toegankelijke hulp, hierdoor worden de jongeren niet verwezen naar andere hulpverleners en zijn de administratieve processen simpeler. "Josje" wordt vanuit JOS ontwikkeld voor basisscholen in Midden-Holland en met het onderwijs is ook in de regio Rotterdam Rijnmond contact gezocht om de samenwerking onderwijs jeugdhulp vorm te geven.
- Kinderen in de Opvang; in Rotterdam levert Stek extra formatie voor de inschatting van de hulpbehoefte van kinderen die met hun ouders in de maatschappelijke opvang moeten leven.
- Omgangsbegeleiding en Kinderen uit de Knel zijn programma's rond ouderschap en scheiding. Doelstelling is om door korte trajecten een doorbraak te bewerkstelligen waardoor het belang van de kinderen weer voorop staat. De omgangsbegeleiding krijgt deels vorm in groepsverband, dat werkt efficiënt en kinderen en ouders leren van elkaar. De medewerkers bieden ook scholing aan wijkteams rond het herkennen en de-escaleren van echtscheidingsproblemen om schade voor kinderen te beperken en appel op zwaardere hulp te voorkomen.

- Het project “de procesversneller”, waarin met innovatiesubsidie van de GRJR door Lucertis en Stek/Enver voor het jonge kind een werkwijze wordt ontwikkeld voor een integrale aanpak vanaf de aanmelding.
- Het innovatieproject SPAN (eveneens gefinancierd door de GRJR), waarin Stek/Enver, Pameijer en Yulius In Rotterdam Zuid binnen een multidisciplinair Specialistisch Ambulant Netwerk (SPAN) vormen rond de 13 wijkteams. De wijkteammedewerkers kunnen SPAN direct inschakelen voor advies, meedenken en meewerken, d.w.z. samen met de wijkteammedewerker de hulp aan het gezin oppakken.
- Op verzoek van de gemeente Capelle a/d IJssel hebben Stek, FlexusJeugdplein en het Centrum voor Jeugd & Gezin in Capelle samen een projectopdracht uitgevoerd. Het beoogde resultaat voor het CJG was:
  - groei van de deskundigheid van de jeugd en gezinscoaches;
  - een helder beeld van wat er aan inzet en kwaliteit nodig is binnen de CJG-teams om opschalen terug te dringen.

Er is gedurende de pilot minder opgeschaald naar het Jeugdbeschermingsplein. De twee toegevoegde specialistisch ambulante hulpverleners hebben door samen te werken in gezinnen met complexe problematiek en veiligheidsissues veel expertise overgedragen aan de CJG jeugd- en gezinscoaches.
- Geweldloos verzet wordt steeds breder in de organisatie ingezet. Het is een in de praktijk gebleken werkbaar aanpak van agressief en destructief gedrag in een behandelsetting. De aanpak helpt o.a. teams om uit de rol van politieagent (beheersen) en in de rol van behandelaar te stappen. Deze aanpak biedt ook mogelijkheden om met ouders (die alle grip op hun kind kwijt zijn) een nieuwe vorm van ouderlijk gezag te ontwikkelen.

### 3.3 Samenwerkingsrelaties

Ketenpartners met wie structureel overleg is gevoerd op zowel beleidsmatig als op casuïstiek niveau:

- Wijkteams.
- Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond en Jeugdbescherming West.
- Veilig thuis organisaties.
- Zorgaanbieders J&O, GGZ en LVB.
- Centra voor Jeugd en Gezin.
- Kinderopvang.
- Scholen.
- Thuiszorg.
- Erasmus MC-Sophia Kinderziekenhuis
- Organisaties voor thuiszorg.

Samenwerking rond planning en bekostiging met:

- Gemeenten in Rotterdam Rijnmond, Midden-Holland en Holland Rijnland.
- Zorgverzekeraars als contractant van verpleegkundige kindzorg.
- ROC's Albeda en Zadkine, ID-college
- Samenwerkingsverbanden PO en VO

Samenwerking in het kader van cliëntbeleid met: Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ) stelt cliëntvertrouwenspersonen beschikbaar.

- Zorgbelang Midden-Holland.
- Landelijk Cliëntenforum Jeugdzorg (LCFJ).

Stek is aangesloten bij de brancheorganisaties; Jeugdzorg Nederland (JN) en de Vereniging Gespecialiseerde Verpleegkundige Kinderzorg (VGVK).

## 4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

### 4.1 Governance code

<i>Code</i>	<i>antwoordcategorie</i>
Hanteert uw concern de zorgbrede Governance code?	ja

### 4.2 Toezichthoudend orgaan

In 2017 functioneerde voor de stichting Stek Jeugdzorg een raad van toezicht. In april werd de bestuurlijke fusie gerealiseerd met de stichting TriviumLindenhof en de stichting FlexusJeugdplein. Ter voorbereiding van de juridische fusie van FlexusJeugdplein, TriviumLindenhof en Stek hebben 3 leden van de raad van toezicht van Stek, zitting genomen in de raad van toezicht van Enver.

De raad van toezicht van Stek realiseerde het toezicht op het functioneren van de organisatie, het gevoerde en te voeren beleid van de raad van bestuur en meer in algemene zin op het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. (zie bijlage)

De raad van toezicht is aangesloten bij de NVTZ.

<i>Stek Jeugdzorg</i>	<i>aantal</i>
het aantal leden van de Raad van Bestuur (RvB) in uw concern;	1
het aantal leden van de Raad van Toezicht (RvT) in uw concern;	5
het aantal personen op wie de WNT van toepassing is.	1

#### *Samenstelling toezichthoudend orgaan Stek Jeugdzorg*

<i>naam</i>	<i>functie</i>	<i>nevenfuncties</i>
Mevr. E.L. Kuijper	voorzitter	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adviseur en bestuurder, oud-wethouder van Rotterdam</li><li>- Voorzitter bestuur Stichting Rotterdamse Volksuniversiteit</li><li>- Voorzitter bestuur Stichting Maas theater en dans voor een jong publiek</li><li>- Lid raad van toezicht Enver</li></ul>
Dhr. E.A. van Win	lid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Advocaat en mediator (en partner) bij De Clercq Advocaten Notarissen</li><li>- Voorzitter van de zakenvrienden van het Rijksmuseum van Oudheden.</li><li>- Voorzitter van het comité van aanbeveling van het Netwerk Bedrijfsethiek Nederland (NBN)</li><li>- Lid Raad van Advies van Law at Web</li><li>- Afgevaardigde van de Nederlandse Orde van Advocaten bij de CCBE op het gebied van de (internationale) regelgeving</li><li>- Voorzitter van het Ronald McDonald Huis Leiden</li><li>- Lid van de Commissie Gedragsregels van de Nederlandse Orde van Advocaten</li><li>- Congresambassadeur voor de stad Leiden</li><li>- Raad van advies van de Leidse rechtswinkel</li><li>- Lid raad van toezicht Enver</li></ul>
Dhr. H. Zwaveling	lid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zelfstandig adviseur</li></ul>

		- Lid raad van toezicht Enver
Mevr. G. Gravesteijn	lid	- Adviseur en bestuurder, oud wethouder diverse gemeenten regio Midden-Holland - Vicevoorzitter raad van toezicht Stichting BLICK (boeiend leren in Capelle en Krimpen), primair en voortgezet onderwijs - Voorzitter Gezondheidscentrum Korte Akkeren, Gouda - Vicevoorzitter raad van toezicht de Zevenster, centrum voor senioren, Zuidplas
Mevr. T.L. van der Brugge	lid	- HR Director Erasmus Universiteit

De raad van toezicht van Enver, ingericht per 1-4-2017 bij de bestuurlijke fusie, is samengesteld uit drie leden van iedere raad van toezicht van de drie fuserende instellingen, en ziet toe op het functioneren van het bestuurdersteam en op de voorbereidingen tot de juridische fusie.

<i>Enver</i>		<i>aantal</i>
het aantal leden van de Raad van Bestuur (RvB) in uw concern;		4
het aantal leden van de Raad van Toezicht (RvT) in uw concern;		9
het aantal personen op wie de WNT van toepassing is.		4

<i>naam</i>	<i>functie</i>	<i>nevenfuncties</i>
Dhr. A. Rouvoet	voorzitter	- voorzitter van bestuur Zorgverzekeraars Nederland. - voorzitter van bestuur Stichting Present Nederland. - lid algemeen bestuur VNO-NCW. - lid bestuur Stichting Prinsjesdagontbijt. - voorzitter kerkenraad CGKV Woerden (tevens ouderling). - lid van de raad van advies van het College voor de Rechten van de Mens. - vicevoorzitter van raad van toezicht van Stichting Verzorging Kerkelijke zendtijd. - voorzitter van de maatschappelijke adviesraad van de PO-raad. - lid van de adviesraad van de Augeo Foundation. - Lid van de raad van advies van 'Lot'. - voorzitter van de Zilveren Duif Awards voor christelijke muziek (jaarlijks). - voorzitter van de jury van de Zorgmanager van het Jaar (jaarlijks). - voorzitter van het zorgverzekeringscongres. - lid van het Comité van Aanbeveling van Stichting Curia. - lid van het Comité van Aanbeveling van de Federatie van Armeense Organisaties in Nederland ('24 april Comité'). - lid van het Comité van Aanbeveling van Stichting Marriage Week Nederland. - lid van het Comité van Aanbeveling van de symposia 'Het venijn zit in de staart'. - lid en ambassadeur van het Comité van Aanbeveling van Mercy Ships. - lid van het Comité van Aanbeveling van stichting Home of Hope. - lid van het Comité van Aanbeveling van stichting Present

<i>naam</i>	<i>functie</i>	<i>nevenfuncties</i>
		<p>Woerden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ambassadeur van het magazine 'Politiek'.</li> <li>- spreker en dagvoorzitter Assemblée te Maastricht.</li> </ul>
Dhr. J.T.W. Krapels	vicevoorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGA, Krapels Advies B.V.</li> <li>- Directeur Cyclus nv</li> <li>- Moderator Nintes</li> </ul>
Mevr. I.M.H. de Groen	lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGA, De Groen Results B.V</li> <li>- voorzitter bestuur, Stichting Welzijn Lansingerland (tot medio 2017)</li> <li>- lid bestuur, Sint Laurensfonds, Rotterdam</li> <li>- lid bestuur, Kredietunie Oostland</li> </ul>
Dhr. J.G. Bod	lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registeraccountant, partner bij PWC</li> </ul>
Dhr. M. Muller	lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CFO Credit Exchange B.V. (Interpay)</li> <li>- Vicevoorzitter Raad van Toezicht/voorzitter audit committee stichting Rhenam Wonen</li> <li>- lid van het bestuur College Perinatale Zorg</li> <li>- lid en vice-voorzitter Raad van Commissarissen stichting Meerwonen</li> <li>- Interim (financial, risk) manager, Bestuurder Mundus Novus Holding BV</li> <li>- Lid Raad van Commissarissen en voorzitter auditcomissie, National Academic Verzekeringsmaatschappij N.V.</li> <li>- Lid Raad van Toezicht en voorzitter auditcomissie, Vincent van Gogh voor geestelijke gezondheidszorg</li> </ul>
Dhr. C. Çörüz	lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- directeur Centrum Internationale Kindontvoering.</li> <li>- id Transitie Autoriteit Jeugd.</li> </ul>
Mevr. E.L. Kuijper	lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adviseur en bestuurder, oud-wethouder van Rotterdam</li> <li>- Voorzitter bestuur Stichting Rotterdamse Volksuniversiteit</li> <li>- Voorzitter bestuur Stichting Maas theater en dans voor een jongpubliek</li> </ul>
Dhr. E.A. van Win	lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Advocaat en mediator (en partner) bij De Clercq Advocaten Notarissen</li> <li>- Voorzitter van de zakenvrienden van het Rijksmuseum van Oudheden.</li> <li>- Voorzitter van het comité van aanbeveling van het Netwerk Bedrijfsethiek Nederland (NBN)</li> <li>- Lid Raad van Advies van Law at Web</li> <li>- Afgevaardigde van de Nederlandse Orde van Advocaten bij de CCBE op het gebied van de (internationale) regelgeving</li> <li>- Voorzitter van het Ronald McDonald Huis Leiden</li> <li>- Lid van de Commissie Gedragsregels van de Nederlandse Orde van Advocaten</li> <li>- Congresambassadeur voor de stad Leiden</li> <li>- Raad van advies van de Leidse rechtswinkel</li> </ul>

<i>naam</i>	<i>functie</i>	<i>nevenfuncties</i>
Dhr. H. Zwaveling	lid	- Zelfstandig adviseur

*Toezichthoudend orgaan:*

<i>Vraag</i>	<i>Antwoord</i>	<i>Antwoord</i>
Zijn nieuwe leden op openbare wijze geworven?		Er zijn geen vacatures geweest
Beschikt de raad over ten minste één lid met voor de zorgorganisatie relevante kennis van en ervaring in de zorg?	ja	ja
Zijn er besluiten van het bestuur waaraan het toezichthoudend orgaan dit verslagjaar goedkeuring heeft verleend?	Zo ja, welke?	Ja, <ul style="list-style-type: none"> <li>• besluit bestuurlijke fusie,</li> <li>• besluit juridische fusie</li> <li>• goedkeuring jaarrekening en jaarverslag over 2016</li> </ul>
Heeft u gewaarborgd dat de leden van het toezichthoudend orgaan onafhankelijk zijn?	Zo ja, op welke manier?	Ja, functies en nevenfuncties zijn inzichtelijk, bij evaluatie is de onafhankelijkheid aan de orde geweest
Heeft het toezichthoudend orgaan haar eigen functioneren geëvalueerd?	Zo ja, op welke manier?	Ja, met name rond de inrichting van de Enver RvT
Hoeveel vergaderingen heeft het toezichthoudend orgaan gehouden in het verslagjaar?	<u>Rvt van Stek Jeugdzorg:</u> 6 reguliere vergaderingen 4 vergaderingen auditcommissie 1 vergadering remuneratie  <u>De rvt van Enver :</u> 7 reguliere vergaderingen 6 vergaderingen auditcommissie 10 vergaderingen benoemingscommissie en aantal gesprekken.	
Bestaat er regulier overleg met de externe accountant?	Zo ja, hoe is dit ingericht?	Ja, over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• controleprotocol</li> <li>• interim controle</li> <li>• jaarrekening</li> </ul>
Laat het toezichthoudend orgaan zich door verschillende bronnen (OR/CR) voorzien van informatie?	Zo ja, op welke manier?	Ja, werkbezoeken, gezamenlijke themabijeenkomsten, deelname aan participatiebijeenkomsten en regelmatig contact met OR en cliëntenraad

*Wettelijke transparantie-eisen bestuursstructuur en bevoegdheid indienen enquêteverzoek:*

<i>Transparantie-eis</i>	<i>antwoord</i>
Is er een orgaan dat toezicht houdt op het beleid van de dagelijkse of algemene leiding van de instelling en deze met raad ter zijde staat?	Ja, rvt
Is het toezichthoudend orgaan zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de instellingen en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren?	Ja, rvt



Legt het concern schriftelijk en inzichtelijk de verantwoordelijkheidsverdeling tussen het toezichthoudend orgaan en de dagelijkse of algemene leiding vast, evenals de wijze waarop interne conflicten tussen beide organen worden geregeld?	Ja, in reglementen rvt en rvb
Heeft uw concern de rechtsvorm van stichting of vereniging (als bedoeld in artikel 344 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek)?	Ja, stichting
Als uw concern de rechtsvorm van een stichting of vereniging heeft: zijn er meer dan 50 personen werkzaam (artikel 2 WOR)?	ja Een verslag van de ondernemingsraad is opgenomen in de bijlagen.
Zo ja: Kent u in uw statuten aan een orgaan dat de cliënten van de instelling vertegenwoordigt, de in artikel 346, onder e van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek bedoelde bevoegdheid toe tot het indienen van een verzoek als bedoeld in artikel 345 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.	ja

### Wijziging statuten

<i>Transparantie-eis</i>	<i>antwoord</i>
Hebben er in de statuten of bedrijfsvoering belangrijke veranderingen plaatsgevonden?	ja
Zo ja, welke veranderingen betrof het (antwoord in steekwoorden)?	Vaststelling tot bestuurlijke fusie met Enver

### Wettelijke transparantie-eisen bedrijfsvoering

<i>Transparantie-eis</i>	<i>antwoord</i>
Heeft de instelling schriftelijk vastgelegd welk orgaan/organen van de instelling welke bevoegdheden heeft/hebben ten aanzien van welk onderdeel of aspect van de bedrijfsvoering?	Ja inclusief procuratieschema
Heeft de instelling schriftelijk (en inzichtelijk) vastgelegd hoe de zorgverlening georganiseerd wordt, van welke andere organisatorische verbanden daarbij gebruik wordt gemaakt en wat de aard is van de relaties met die andere verbanden, waaronder begrepen verantwoordelijkheden, taken en beslissingsbevoegdheden?	Ja Primair processen zijn beschreven en samenwerkingsverbanden in convenanten vastgelegd
Ten behoeve van welke instellingen heeft u investeringen gedaan (ook indien in het buitenland gevestigd)?	geen
Worden de activiteiten van de instelling waarvoor de toelating(-en) geldt/gelden, in ieder geval financieel onderscheiden van andere activiteiten van de instelling?	nvt
Zijn in de financiële administratie van de instelling ontvangsten en betalingen duidelijk traceerbaar naar bron en bestemming, en is duidelijk wie op welk moment welke verplichtingen voor of namens de instelling is aangegaan?	ja

## 4.3 Bestuur

In 2017 onderscheiden we twee periodes: in de periode tot 1-4 2017 functioneerde er een eenhoofdig bestuur.

- Mevr T.A.M. Roelofs.

Per 1-4 2017 vindt de bestuurlijke fusie plaats. Vanaf die datum wordt het bestuur gevormd door de stichting Enver, met vier bestuurders die collegiaal opereren.

- Dhr. W.J.A.M. Spierings, lid, dhr. J.J.G. Bovens, lid, mevr. T.A.M. Roelofs, lid, dhr. A.G. Lelieveld, lid.

Per 1-1 2018 is de raad van bestuur opnieuw vastgesteld.

<i>bestuursstructuur</i>	<i>antwoordcategorie</i>
Welke bestuursstructuur is op uw concern van toepassing?	1. Eindverantwoordelijke raad van bestuur met raad van toezicht
Wat is de samenstelling van de Raad van Bestuur of directie?	5. vierhoofdig collegiaal

<i>naam</i>	<i>functie</i>	<i>nevenfuncties</i>
Dhr. W.J.A.M. Spierings	lid, technisch voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicevoorzitter Jeugdsportfonds Rotterdam</li> <li>- lid van het bestuur Münchhausenbeweging;</li> <li>- lid van het bestuur Koers &amp; Co;</li> <li>- lid van het bestuur van De Rotterdamse Zorg</li> </ul>
Dhr. J.J.G. Bovens	lid	- ondersteuner fractie van de PvdA / Groen Links, gemeente Zuidplas.
Mevr. T.A.M. Roelofs	lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Dagelijks Bestuur Jeugdzorg Nederland</li> <li>- Voorzitter OAJ (arbeidsvoorwaardenoverleg jeugdzorg)</li> <li>- Lid Coöperatiebestuur PGGM</li> <li>- Lid raad van toezicht Triade</li> <li>- Voorzitter fonds Seacrest</li> </ul>
Dhr. A.G. Lelieveld	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter van de raad van toezicht van MIKZ, kinderopvang.</li> <li>- Voorzitter van bestuur van stichting Mate.</li> <li>- lid van bestuur van Fice NL.</li> <li>- bestuurslid van het Jeugdcloud Consortium.</li> </ul>

#### 4.4 Medezeggenschap

<i>Transparantie-eis</i>	<i>antwoord</i>
Heeft uw organisatie een cliëntenraad?	ja
Wordt/worden de cliëntenraad/raden in financiële zin ondersteund?	Nee, wel in personele zin
Zijn er het afgelopen jaar door de cliëntenraad gevraagde adviezen uitgebracht, zo ja hoeveel?	Ja, onder andere t.a.v. bestuurlijke en juridische fusie en over de inhoudelijke koers van de nieuwe organisatie. De cliëntenraad heeft ook op eigen initiatief geadviseerd over privacy in het kader van de nieuwe wetgeving.
Zijn er het afgelopen jaar door de cliëntenraad ongevraagde adviezen uitgebracht, zo ja hoeveel?	De in groepen geplaatste jongeren overleggen regelmatig met elkaar in groepsgesprekken over zaken die zij belangrijk vinden. Een aantal jongeren participeert in de jongerenraden. Jongeren spreken daarin met elkaar over zaken die betrekking hebben op hun dagelijkse leven zoals de huisregels, toegang tot internet en de veiligheid in de groep. De jongerenraad heeft ook contact met jongeren uit andere organisaties. De stand van zaken uitvoering jeugdhulp na de transitie en verbetering en innovatie van de hulp is een voortdurend aandachtspunt
Hebben deze adviezen tot maatregelen geleid in de instelling?	Nee, de adviezen waren proactief, positief en conform voorgelegd beleid
Heeft uw concern een commissie van vertrouwenslieden ingesteld?	Ja, er wordt gewerkt met onafhankelijke cliënt vertrouwenspersonen vanuit het AKJ.
Heeft uw concern zich aangesloten bij een landelijke commissie?	Nee, de organisatie is aangesloten bij de klachtencommissie die provinciaal opereert

## 5 Beleid, inspanningen en prestaties

De naam Stek staat voor het hebben van een eigen plaats, geborgenheid, voor groei en ontwikkeling. De medewerkers van Stek staan voor hulp die helpt, zij zijn specialisten in het positief beïnvloeden van het gedrag van kinderen en het versterken van gezin, familie en netwerk. Stek heeft in 2017 4.272 kinderen, jongeren en hun ouders begeleid en ondersteund. Dit is exclusief het aantal cliënten dat door Stekmedewerkers via de wijkteams is bereikt.

Onze inzet betreft professionele ondersteuning bij opgroeien en opvoeden, bijvoorbeeld omdat:

- De ontwikkeling niet goed verloopt.
- De opvoedsituatie onveilig is.
- Er sprake is van ziekte of stoornis.
- De ontwikkeling naar zelfstandigheid extra aandacht vraagt.

Kinderen, jongeren en ouders die bij Stek komen, zijn allemaal anders en hebben verschillende vragen en behoeften. Jeugd- en opvoedhulp vereist professionaliteit en de bereidheid om steeds opnieuw te onderzoeken wat werkt voor dit kind en dit gezin, hoe bereiken zij samen met mensen in hun omgeving de doelen die ze zichzelf stellen en hoe zorgen wij voor een effectieve, op een duurzaam resultaat gerichte inzet van jeugdhulp.

Doelstellingen van de hulp zijn

- Versterken van de ontwikkelingsmogelijkheden en zelfredzaamheid.
- Veiligheid en geborgenheid.
- Perspectief; in het eigen gezin, bij familie, pleeggezin of zelfstandig.
- Meedoen; kinderopvang, school, vrije tijd en werk.

Stek is toegelaten als zorgaanbieder in het kader van de Jeugdwet, de WMO en de zorgverzekeringswet en is HKZ gecertificeerd.

In de regio's heeft Stek zorg geleverd conform de afspraken en ook wanneer alle capaciteit volledig was benut, hebben we ons ingezet om bij ernstige problemen toch te acteren. Stek heeft met TriviumLindenhof in de regio Rotterdam Rijnmond in 2017 opnieuw extra capaciteit geleverd voor de crisishulp.

### **In de wijk**

Er werken vele professionals van Stek in wijkteams samen met collega's uit het algemeen maatschappelijk werk, Thuiszorg, de GGZ en LVB. Naast ambulante hulpverleners levert Stek gedragswetenschappers die de teams ondersteunen. Voor de medewerkers in de wijkteams is het pionieren; ruimte voor hun deskundigheid en invloed op de vormgeving van het werk zijn belangrijk om het anders werken in lijn met de intenties van de Jeugdwet voor elkaar te krijgen.

In de 5 gemeenten in de regio Midden-Holland levert Stek formatie aan de wijkteams. In 2017 zijn de 0-100 teams gestart in Gouda en zijn met de gemeente afspraken gemaakt over de oprichting van een coöperatief verband met partners die samen de 0-100 teams vormgeven. Door Zuidplas is eveneens aan de coöperatie Voortouw en Stek gevraagd om samen invulling te geven aan de lokale teams 0-100.

In 8 gemeenten in de regio Rotterdam Rijnmond werken Stekmedewerkers in het wijkteam. In Rotterdam zijn in 2017 de consultatie- en diagnostische teams verder ontwikkeld en is verbinding gevonden met de gedragswetenschappers die de wijkteams ondersteunen.

Samenwerking in de breedte om op alle levensgebieden waar dat nodig is te acteren, vinden we een grote meerwaarde in wijkteams, mits er diversiteit en voldoende kwaliteit is vanuit verschillende invalshoeken. Wij hechten dan ook aan een duidelijke plaats voor

jeugdexpertise in de wijkteams en ervaren dat een te algemene generalistische werkwijze zonder ruimte voor jeugdexpertise leidt tot zwakkere teams met minder impact in hun werkgebied, dan teams met stevige professionals die zich blijven ontwikkelen in hun vakgebied. Het thema veiligheid is een belangrijk en integraal onderdeel van de wijkteams.

### **Het maatwerk**

Wij bieden kinderen en gezinnen die naar ons worden verwezen door de wijkteams, Jeugdbescherming, huisartsen, kinderartsen en rechters zo snel en adequaat mogelijk hulp. De aanmeldcoördinator is de spil bij de start van de hulp en heeft contact met verwijzers over de zorgvragen. De aanmeldcoördinator werkt vanuit een visie die aansluit op de transformatie; maatwerk aanvullend op de mogelijkheden van mensen zelf binnen hun eigen netwerk zodat de hulp geboden door de wijkteams zo kort mogelijk wordt ingezet. Er wordt door alle medewerkers een appel gedaan op verantwoordelijkheid van jongeren en gezinnen. Vaak wordt een beraad met betrokkenen georganiseerd om hun mogelijkheden te onderzoeken.

Bij inzet van daghulp en 24 uren zorg is gewerkt met de combinatie van verblijf op locatie en ambulante hulp thuis met als doel de hulp op locatie zo kort mogelijk te laten zijn.

### **Zorgbemiddeling**

In Rotterdam Rijnmond is een wekelijks overleg met Jeugd & Opvoedhulp, Jeugd-GGZ en LVB omtrent vraag en aanbod. Deelnemers zijn gezamenlijk verantwoordelijk en leveren waardevolle oplossingen voor complexe problemen. Er worden jaarlijks in het overleg vele complexe zaken besproken, en gevolgd, tot er een duidelijke beleidslijn is afgesproken. De kracht van het overleg is het benutten van de korte lijnen; deelnemers kennen elkaar en elkaars aanbod intussen zeer goed.

### **De organisatie**

De verschillende werkwijzen van wijkteams en gemeenten stellen hoge eisen aan de flexibiliteit en het maatwerk van Stek. De transformatie is eerder een beweging dan het toewerken naar een vastgestelde eindsituatie. Lerend ontwikkelen en kennis delen naast een flexibele wijze van organiseren en risicobeheersing is onze lijn en deze zetten we door in Enver.

## **5.1 Kwaliteit**

Het kwaliteitssysteem geeft mogelijkheden voor het identificeren en aanpakken van knelpunten en risico's voor de hulpverlening en de bedrijfsvoering. Afwijkingen worden gesignaleerd en geanalyseerd om verbeteringen door te kunnen voeren. De resultaten van de zorg en de ontwikkelingen rond personeel en budget worden besproken in de teams. Viermaandelijke rapportages worden besproken met het managementteam, de raad van toezicht en de OR.

### **5.1.1 Kwaliteit van zorg, klachten en medezeggenschap**

#### **5.1.1.1 Cliëntvertrouwenspersoon**

Cliënten kunnen een beroep doen op een onafhankelijke vertrouwenspersoon van het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ). De vertrouwenspersonen bezoeken de residentiële locaties met regelmaat. Het AKJ rapporteert jaarlijks over haar activiteiten voor Stekcliënten. Cliënten kunnen een beroep doen op een onafhankelijke vertrouwenspersoon van het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ). De vertrouwenspersonen bezoeken de residentiële locaties met regelmaat. Het AKJ rapporteert jaarlijks over haar activiteiten voor Stekcliënten.

In 2017 is bij 95 verzoeken van cliënten ondersteuning geboden, bij 51 zaken is overleg gevoerd met Stekmedewerkers en is er tot oplossingen gekomen. 7 klachten zijn onder begeleiding van het AKJ ingebracht bij de Klachtencommissie; 2 daarvan lopen nog.

### 5.1.1.2 Klachten

<i>gegeven</i>	<i>Antwoord (ja/nee)</i>
Kunnen cliënten in uw concern terecht bij een klachtenfunctionaris conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg?	ja
Beschikt u over een regeling voor een effectieve en laagdrempelige opvang en afhandeling van klachten jegens de cliënt van uw instelling conform de Wet Kwaliteit, klachten en geschillen zorg?	ja
Bent u aangesloten bij een onafhankelijke geschilleninstantie conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg?	ja
Zo ja, welke?	klachtencommissie voor de zorgaanbieders in stadsregio Rotterdam, stadsgewest Haaglanden en de provincie Zuid-Holland

#### *Aantallen klachten Jeugdhulp*

<i>gegeven</i>	<i>antwoordcategorie</i>
Aantal klachten ingediend bij de klachtencommissie	8
Aantal klachten als percentage van het gemiddeld aantal personeelsleden in fte's	nvt
Aantal door de klachtencommissie in behandeling genomen klachten	9 (1 uit 2016)
Aantal klachten waarover de klachtencommissie advies heeft uitgebracht	8
Aantal klachten dat gegrond is verklaard	6 op onderdelen
Was er in het verslagjaar een vertrouwenspersoon beschikbaar?	ja
Zo ja, hoe vaak is deze geraadpleegd/contact mee geweest	AKJ bezoekt locaties, 95 cliënten zijn ondersteunt

Een aantal zorgaanbieders in de provincie Zuid-Holland werkt met een gezamenlijke klachtencommissie. De klachtenregeling, de samenstelling van de commissie en de contactgegevens zijn beschikbaar via de website, [www.stekjeugdhulp.nl](http://www.stekjeugdhulp.nl).

Bij de start van de hulp worden cliënten geïnformeerd over de regelingen van Stek waaronder het klachtenbeleid. In 2017 zijn er bij de klachtencommissie 9 klachten over Stek in behandeling geweest waarvan er 1 nog juist in 2016 was ingebracht. 8 van de klachten zijn in 2017 afgehandeld. Van de afgehandelde klachten zijn er 2 ongegrond verklaard. Bij 6 klachten is het oordeel van de commissie deels ongegrond en deels gegrond.

Het betreft klachten over de kwaliteit van de communicatie tussen de medewerkers en ouders bij residentieel verblijf, de manier waarop de veiligheid is geborgd en verslaglegging en informatievoorziening aan ouders. Het onderzoek naar aanleiding van de klachten heeft geleid tot verbeteringen bij de betreffende eenheden. De verbetermaatregelen zijn ook gedeeld met de klagers.

Met name bij hoog oplopende conflicten tussen ouders (vechtscheiding) blijkt dat de dossierinhoud en de verstrekking van informatie over de begeleiding van de kinderen vaak aanleiding is voor klachten. Een grote zorgvuldigheid is vereist.

## **Inspectie Jeugdzorg**

Begin 2017 is een onderzoeksbezoek uitgevoerd bij een van de behandelgroepen van Stek. Dat onderzoek maakte tekortkomingen zichtbaar en heeft geleid tot aanbevelingen die door de leiding van de betreffende eenheid met spoed zijn aangepakt.

Er is een verbeterplan in uitvoering genomen en geëvalueerd. De resultaten van de evaluatie zijn met de Inspectie gedeeld. In 2018 zal Stek de verbeteringen blijven monitoren en ook dan weer de resultaten met de Inspectie delen.

### **5.1.1.3 Ondernemingsraad**

Stek kent een ondernemingsraad (OR) die haar taak uitvoert conform de Wet op de Ondernemingsraden en de CAO jeugdzorg. De OR heeft tweewekelijks overleg. (zie bijlage).

### **5.1.1.4 Cliëntparticipatie**

Ouders en jongeren worden betrokken bij hun eigen ondersteuningsproces en daarbij wordt uitgegaan van hun eigen mogelijkheden om regie te voeren over hun leven. De in groepen geplaatste jongeren overleggen regelmatig met elkaar in groepsgesprekken over zaken die zij belangrijk vinden. Een aantal jongeren participeert in de jongerenraden. Jongeren spreken daarin met elkaar over zaken die betrekking hebben op hun dagelijkse leven zoals de huisregels, toegang tot internet en de veiligheid in de groep. De jongerenraad heeft ook contact met jongeren uit andere organisaties.

In de cliëntenraad hebben zowel jongeren als ouders zitting. Eind 2017 hadden 3 jongeren en 2 ouders zitting in de cliëntenraad. De cliëntenraad spreekt over ervaringen van jongeren en ouders en adviseren omtrent het beleid. Zowel de jongerenraden als de cliëntenraad worden ondersteund door een Stekmedewerker.

In 2017 heeft de cliëntenraad 9 keer vergaderd. De bestuurder is daarbij regelmatig aanwezig geweest. De cliëntenraad is uitvoerig betrokken bij de fusie en de vraagstukken die daar betrekking op hadden. Ook zijn leden van de cliëntenraad betrokken bij de aanstelling van het nieuwe bestuur van Enver. Een externe deskundige is aangetrokken om samen met de jongerenraden en cliëntenraden van Stek, TriviumLindenhof en FlexusJeugdplein een plan te maken voor het cliëntenbeleid en cliëntenparticipatie in de nieuwe fusieorganisatie Enver.

De cliëntenraad heeft daarnaast gesproken en adviezen uitgebracht over:

- Jaarverslag 2016.
- Fusiedocument.
- Wijziging statuten Enver.
- Regionale en landelijke ontwikkelingen, met name de transformatie.
- Positief advies op de organisatorische fusie raad van bestuur.
- cliëntenbeleid en cliëntenparticipatie in de nieuwe fusieorganisatie Enver.

Een deel van de cliëntenraad is aan het eind van 2017 overgegaan in de tijdelijke cliëntenraad van Enver.

## **5.1.2 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk**

Stek geeft medewerkers perspectief op een vaste baan. Dit is belangrijk voor kwaliteit en continuïteit en het perspectief voor de medewerkers zelf. De arbeidsmarkt in de jeugdzorg ontwikkelt zich op een bijzondere wijze, tot voor kort was er nog een verwachting dat er een overschot zou zijn aan afgestudeerde jeugdhulpverleners, maar inmiddels blijkt dat er juist krapte is op de arbeidsmarkt in ons werkgebied voor HBO jeugdprofessionals, verpleegkundigen en gezinshuisouders.

Samen met partners in de zorg geven we in "De Rotterdamse zorg" vorm aan het Regionaal Actieplan Aanpak Tekorten (RAAT). "Van RAAT naar daad" is een programma van De Rotterdamse Zorg rond werving en behoud van medewerkers in de zorg,

deze is ontwikkeld met 5 actielijnen:

1. Verhogen van de instroom- en opleidingscapaciteit.
2. Positief beïnvloeden loopbaankeuze van jongeren en andere potentiële medewerkers.
3. Verhogen van het opleidingsrendement en stage plaatsen.
4. Vergroten van de opleidingsmogelijkheden.
5. Beter benutten van beschikbaar potentieel in de zorgorganisaties en het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving.

De formatie is in balans met de begroting van 2017. In 2017 zijn vacatures in het primair proces zo snel als mogelijk ingevuld. Dat kost vanwege de arbeidsmarkt meer tijd dan in het verleden en daarom worden ook uitzendkrachten vaker ingeleend om te overbruggen bij vacatures. In het licht van de fusie zijn vacatures in andere dan primair proces functies in samenhang met de fusiepartners ingevuld.

De aanbestedingen, de uitvoering van de resultaatgestuurde bekostiging in Rotterdam Rijnmond en de lokale facturering in Midden-Holland hebben geleid tot extra handelingen en dus ook extra formatie op het terrein van administratie, ICT en accountmanagement.

#### **5.1.2.1 Stages**

Stek biedt verschillende mogelijkheden voor studenten van HBO-opleidingen en van de universitaire studies orthopedagogiek en psychologie.

In 2017 zijn er in totaal 34 stagiairs, afstudeerders of kandidaten op een werkervaringsplek actief geweest. Daarnaast waren een aantal vrijwilligers actief in 2017.

#### **5.1.2.2 Medewerkersvertrouwenspersoon**

Binnen Stek Jeugdzorg zijn medewerkervertrouwenspersonen (MVP) werkzaam die door medewerkers kunnen worden geraadpleegd als er sprake is van pesten, discriminatie of seksuele intimidatie of andere vormen van onheuse bejegening door collega's of een leidinggevende. Naast de inzet van de MVP's is de mogelijkheid gebruik te maken van externe vertrouwenspersonen. De MVP en de Arbodienst zijn in 2017 enkele malen geconsulteerd door medewerkers; na bemiddeling is het probleem tot tevredenheid opgelost. Eenmaal is een extern ingehuurde mediator ingezet om de communicatie tussen partijen vlot te trekken.

#### **5.1.2.3 Ondersteuning, opleiding, deskundigheid**

Een belangrijke pijler in het personeelsbeleid is de deskundigheidsbevordering. Alle gedragswetenschappers, ambulante hulpverleners en pedagogische hulpverleners zijn geregistreerd als jeugdzorgwerker in het beroepsregister. Dat betekent dat zij investeren in permanent leren en ontwikkelen.

- Voor gedragswetenschappers en teammanagers is op hun verzoek een specifieke training klacht- en tuchtrecht ontwikkeld.
- Er is veel geïnvesteerd in supervisietrajecten voor gedragswetenschappers (als onderdeel van de SKJ-herregistratie).
- Handelingsgerichte diagnostiek en de gedragswetenschapper als coach zijn trainingen die veel gevolgd worden omdat ze goed aansluiten op wat er van gedragswetenschappers gevraagd wordt.
- Er is in company training Signaleren van jeugdprostitutie uitgevoerd.
- Er is verder geïnvesteerd in het vergroten van de deskundigheid van medewerkers op o.a. het gebied van Geweldloos Verzet, de JIM-aanpak, systeemgericht werken, VHT en VIB, hechtingsproblematiek, autisme, traumaverwerking, EMDR, NIKA methodiek voor jonge kinderen en Triple P.

Met TriviumLindenhouf wordt de scholing gerealiseerd vanuit het scholingsplatform. De cursussen worden meestal verzorgd door medewerkers van Stek en TriviumLindenhouf. Ruim 200 medewerkers hebben via het scholingsplatform een training gevolgd. Deze trainingen zijn geaccrediteerd en leveren punten op voor de beroepsregistratie/herregistratie.

Daarnaast krijgen alle uitvoerende medewerkers periodiek methodische werkbegeleiding en bestaat de mogelijkheid van interne en externe coaching bij ernstige incidenten en calamiteiten.

In de regio's zijn met partners uit de wijkteams afspraken gemaakt voor scholing van de wijkteamwerkers. In Rotterdam Rijnmond is het Leerhuis ingericht (een digitaal matchingspunt van trainingen vanuit de diverse organisaties). In gemeenten in Midden-Holland is de Learning Community ingericht; een digitaal platform waar medewerkers ervaringen uitwisselen en trainingen. Zowel het Leerhuis als de Learning Community zijn aangesloten op het scholingsplatform.

Binnen Stek zijn 37 BHV-medewerkers opgeleid, zij hebben allemaal de basis BHV-training gehad en worden jaarlijks 1 dag getraind om het certificaat te behouden. Wel zijn er verschuivingen in het aantal BHV-ers per locatie ontstaan. Dit komt omdat medewerkers kiezen voor een andere werkplek. In bijna alle panden van Stek heeft afgelopen jaar een ontruimingsoefening plaats gevonden.

In 2017 heeft Stek voor een beveiliging.nl training. Dit betreft een veiligheidstraining rondom sociale media en internet. Aan deze training hebben 97 medewerkers deelgenomen en zij hebben er voor zorg gedragen dat de informatie vanuit deze training werd doorgegeven in het team.

### **5.1.3 Facilitaire zaken, huisvesting en organisatie**

#### **ICT en digitale systemen**

Stek werkt met vertrouwelijke informatie en binnen de organisatie is informatiebeveiliging een vereiste. De kwaliteitsborging rond ICT is gebaseerd op NEN 7510. De beveiliging van hardware en software is geregeld door middel van interne autorisatieprocedures en het beleid voor het gebruik van e-mail en internet. Inloggen op de Stek-digitale werkomgeving vanaf een externe locatie was slechts mogelijk met behulp van een token met gebruikersnaam en wachtwoord.

Ter voorbereiding op de fusie zijn de ICT systemen van de drie fusiepartners onderzocht en zijn afspraken gemaakt omtrent de inrichting van de nieuwe organisatie. Er zijn 4 projectgroepen gestart die zich bezig hebben gehouden met het realiseren van de benodigde wijzigingen binnen de systemen en processen projectgroep P&O (Integratie Personele Systemen): Projectgroep FIN; Projectgroep Client en Projectgroep DWH-BI (Datawarehouse – Business Intelligence). De overkoepelende regie lag bij de stuurgroep waarin de controllers zitting hadden.

#### **Huisvesting**

De verscheidenheid in het aanbod en de kleinschaligheid van de voorzieningen van Stek weerspiegelen zich in het aantal locaties. De meeste panden zijn eigendom van Stek en enkele panden zijn gehuurd. De locaties hebben een verzorgde uitstraling die past bij de cliënten die van de locatie gebruik maken. Het beheer wordt doelmatig en in lijn met de doelstelling vormgegeven, de panden voldoen aan de normen van (brand)veiligheid en Arbo. Op alle locaties is met regelmaat een controlerende regie gemaakt ter bevordering van de veiligheid en zijn ontruimingsoefeningen gehouden.



Stek heeft geïnvesteerd om het flexibel werken te ondersteunen met flexibele werkplekken op Steklocaties en met ICT apparatuur die het werken vanuit welke locatie dan ook ondersteunt. Het groot onderhoud is uitgevoerd conform de meerjarenplanning. In het transitieplan is met het oog op transformatie en bezuiniging het gebruik van de locaties gewogen

In Rijnmond zijn we met Enver partners, gemeenten en Woningbouw- verenigingen in gesprek om voor jongeren huisvestingsmogelijkheden te verwerven om zo de doorstroming uit het KTC en de trainingsgroep te bespoedigen.

#### **5.1.4 Hoofdpijnen Financieel beleid**

Medewerkers van Stek zijn kosten bewust, het beleid is gericht op een doelmatige inzet van middelen. In nauwe samenspraak met opdrachtgevers is vormgegeven aan de invulling van de opdrachten. De decentralisatie naar gemeenten in 2015 ging gepaard met een meerjarige bezuiniging op het macrobudget. Ook in 2017 waren de effecten van deze taakstelling voelbaar in de jeugdhulpverlening. Met minder budget meer cliënten helpen is in alle werkgebieden aan de orde. Dit dwingt ons tot slimme oplossingen. (De accountmanagers en controllers van de fusieorganisaties gezamenlijk actief geweest in de voorbereiding op de contractering per 2018.)

#### **Fondsen**

Stek ontvangt regelmatig giften van maatschappelijke organisaties.

Deze giften worden aangevraagd voor kosten die direct betrekking hebben op kinderen, jongeren of gezinnen, zoals leefgeld, inrichtingskosten voor jongeren die zelfstandig gaan wonen, bijles, reiskosten naar een OPDC, of deelname aan een sportvereniging voor kinderen uit gezinnen waarbij de financiële middelen niet toereikend zijn.

De fondsen die Stekcliënten in 2017 hebben ondersteund, zijn:

- Nationaal Fonds Kinderhulp
- Ja-Maar-Fonds
- Je-Kunt-Het-Fonds
- Stichting Seacrest
- Fonds DBL
- Stichting Boedel Wittens
- Vincentius Gouda
- Stichting Rust en Vreugd
- Hendrik Pierson Fonds
- Stichting Bekker -la Bastide- Fonds
- Stichting Maria Elias Fonds
- Jeugdsportfonds en Jeugd cultuurfonds
- Stichting babyspullen

In totaal zijn er 170 aanvragen ingediend voor kinderen en gezinnen. De meeste aanvragen worden ingediend bij Nationaal Fonds Kinderhulp. Bij de overige fondsen worden aanvragen ingediend die meer maatwerk vereisen.

#### **5.1.5 Beschrijving positie op balansdatum**

##### **Baten**

In het jaar 2017 is een positief resultaat behaald van € 1 miljoen (3% van de baten). Het behaalde resultaat zal gebruikt worden voor de versterking van de vermogens positie van Enver. De subsidies gespecialiseerde Jeugd & Opvoedhulp liggen € 935.000 hoger dan de begroting 2017.

In de regio Midden-Holland is de afrekening 2016 € 487.000 hoger uitgevallen, dit in verband met het loslaten van het budgetplafond. In de regio Rijnmond is € 615.000 meer

ontvangen voor extra inzet crisishulp en voor innovaties. De subsidies voor Basishulp liggen € 923.000 hoger dan begroot. Met name in de regio Midden-Holland is verzocht om extra inzet in de wijkteams. In Rotterdam is voor extra inzet van gedragswetenschappers een subsidie beschikbaar gesteld van € 176.000. De gerealiseerde contracten en overige bijdragen liggen € 930.000 hoger dan de begroting, dit heeft met name te maken met meer buitenregionale plaatsingen en extra inzet op de ROC's.

### Lasten

De personele lasten zijn € 2,3 miljoen hoger dan de begroting 2017, gezien de extra baten en extra activiteiten is dit een logische verhoging.

De materiële kosten liggen iets lager dan de begroting.

<b>Ratio's</b>	<i>norm</i>	<i>31-12-2017</i>	<i>31-12-2016</i>
<u>Liquiditeit</u>			
Een liquiditeitsratio geeft aan in welke mate een organisatie haar lopende betalingsverplichtingen kan voldoen.			
- Vlottende activa / kortlopende schulden (current ratio)	> 1,0	3,2	2,8
- Werkkapitaal	> € 0	€ 8.656.935	€ 6.685.812
<u>Solvabiliteit</u>			
De solvabiliteit van een organisatie geeft de mate aan waarin zij kan voldoen aan haar financiële verplichtingen aan de verschaffers van vreemd vermogen.			
- Eigen vermogen / totaal vermogen *	> 25%	67%	69%
* <i>het eigen vermogen is inclusief het egalisatiefonds investeringssubsidies</i>			

## 5.1.6 Toekomstverwachtingen

### Samenwerking

2018 zal een jaar zijn met vraagstukken die niet vanuit de historische inzichten zomaar opgelost kunnen worden. Allereerst is er de interne inrichting van de nieuwe Enver organisatie, waarbij niet alleen de hulpverlening zal worden doorontwikkeld door het samenbrengen van diverse werkvormen en deskundigheden. Ook het inrichten van de faciliteiten en de voorwaardenscheppende kanten van de organisatie zal veel energie en creativiteit vragen. Niet zozeer vanwege de fusie, maar vooral vanwege de andere manier van inkopen. Monitoring, terugkoppeling, sturing en verantwoording zullen opnieuw worden ingericht.

Om in de gewenste arrangementen optimaal zorg te kunnen leveren, zijn voorbereidingen getroffen met de collega-instellingen die bij ons onderaannemer zijn of voor wie wij onderaannemer zijn, zoals Lucertis en Yulius(J-GGZ), Youz (verslavingszorg) en Pameijer (LVB).

### **Toename administratieve lasten**

Door de decentralisatie naar de gemeenten zijn, de administratieve lasten zeer toegenomen. Hier zijn vier oorzaken voor. De overgang van bevoorschotting en verantwoording van totalen is veranderd naar een systeem waarin per cliënt en per 4 weken of per maand dient te worden gedeclareerd. De systematiek van hoofd- en onderaannemerschap in de arrangementen stelt opnieuw eisen aan de wijze waarop we de administratieve processen uitvoeren.

Ook het woonplaatsbeginsel levert veel extra werk op. Wij zijn benieuwd of de gemeenten en de politiek daadwerkelijk in staat zijn om dit probleem op te lossen, zoals men heeft aangekondigd. Nu hebben we last van verschillende verantwoordingseisen, registratiesystemen voor gegevensuitwisseling, toepassing van verschillende codes, voorschriften en termijnen.

### **Faciliteiten**

Het huurcontract van het centraal bureau van Stek loopt af medio 2018. Het contract is opgezegd omdat in Enver-verband een nieuw centraal bureau zal worden geopend.

Per 2018 is voor Enver een nieuw intranet, een nieuw internet en een nieuwe ICT-omgeving gerealiseerd.

### **Wet- en regelgeving**

De politieke besluitvorming inzake de vragen over de VPB plicht voor de Jeugdhulpsector is nog niet afgerond. Er vindt landelijk overleg plaats tussen belastingdienst en vertegenwoordigers van de branche om deze belastingplicht af te wenden en een gelijk speelveld in de zorg te realiseren.

## **5.2 Risicobeleid**

Het risicobeleid van Stek is gebaseerd op een stelselmatige beoordeling en weging van mogelijke gebeurtenissen en ontwikkelingen, die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de doelstelling. Daarbij onderscheiden we de kans dat een voorval zal plaatsvinden en de impact die die gebeurtenis zou hebben. Vervolgens wordt nagegaan welke maatregelen nodig zijn.

In een permanente cyclus met controller, hoofd P&O, regiomanagers, teamleiders wordt 4 maandelijks stilgestaan bij alle prestaties (op basis van de indicatoren) in relatie tot de doelen die zijn gesteld. De analyses worden door de managers in een gezamenlijk gesprek met bestuurder gedeeld en er wordt stilgestaan bij risico's en mogelijkheden tot bijstelling. Deze werkwijze heeft als voordeel dat teamleiders goede voorbeelden van verbeteracties met elkaar delen en dat er eigenaarschap gevoeld wordt voor prestaties op alle niveaus in de organisatie.

### **5.2.1 Strategische risico's**

De bezuinigingstaakstelling vanwege de krimp van het macrobudget zijn in de regio's ingrijpend en leggen een grote druk op gemeenten en instellingen. Er is nog geen sprake van een uitgekristalliseerde balans in het zorglandschap. De verwachtingen rondom de transformatie van de zorg zijn hoog gespannen en gemeenten nodigen ons uit om met nieuwe alternatieven voor de hulpverlening te komen. Daarnaast is de dagelijkse vraag vanuit kinderen en gezinnen groot en dat legt druk op de wijkteams en specialistische zorg en dit leidt soms tot fricties.

Met de gemeenten is hard gewerkt aan het oplossen van vraagstukken die speelden rond de decentralisatie. Er is een grotere kennis over elkaars functioneren en er is meer zicht op hoe een evenwichtig zorglandschap eruit kan zien. Wij ervaren dat in de relatie gemeente als opdrachtgever en Stek als opdrachtnemer er ruimte is voor partnerschap,

omdat we samen staan voor een gedeeld belang; goede en betaalbare ondersteuning voor kinderen en gezinnen wanneer dat nodig is.

Vanwege bezuinigingen in Rotterdam Rijnmond, Midden-Holland en Holland Rijnland is opnieuw sprake geweest van afbouw van verblijfs capaciteit zonder een daarbij passende groei van budget voor ambulante hulp om de jeugdigen thuis te begeleiden.

De werkdruk kan leiden tot meer verloop van personeel of ziekteverzuim. Daarom is veel aandacht nodig voor goede werkomstandigheden en samenwerking.

We constateren dat de decentralisatie leidt tot extra administratieve handelingen en dus meer kosten voor overhead. Een belangrijk doel is de kosten van de administratieve processen terug te dringen maar we hebben daarin geen resultaat kunnen bereiken omdat de administratieve last rond planning, contracteren, verleningsbeschikkingen en verantwoording in 2017 juist verder is toegenomen. We werken graag mee om waar mogelijk administratieve processen te vereenvoudigen om zo het rendement van het geld dat beschikbaar is voor jeugdzorg te vergroten.

We ervaren dat aanbesteden en marktwerking in het sociaal domein en de jeugdhulp schaduwkanten hebben. We gaan hierover de discussie aan en bepleiten steeds de bedoeling van de Jeugdwet. In onze werkgebieden hebben we in 2017 de intensieve samenwerking met belangrijke ketenpartners overwegend kunnen behouden en daarom hebben we ook gezamenlijk de aanbestedingen voorbereid en veelal gezamenlijk met kernpartners ingeschreven op aanbestedingen.

### 5.2.2 Operationele risico's

In het licht van het nieuwe bekostigingsmodel vanuit de GRJR per 2018 is in 2017 een grote aanbesteding uitgezet. Alle partijen inclusief de gemeenten hebben geïnvesteerd in de voorbereiding. Ondanks dat zien wij dat de processen en systemen eind 2017 nog niet op orde waren. In de aanloop naar 1 januari toe zijn de applicaties aangepast op de situatie zoals die naar beste inschatting te verwachten was. Het daadwerkelijk testen van het proces en de systemen was pas mogelijk toen de eerste arrangementen begonnen binnen te stromen, januari 2018. De cliëntprocessen met betrekking tot de arrangementen zijn uitgebreid beschreven, maar ook daar dient het finetunen aan de hand van werkelijke casussen in de tweede fase begin 2018 te worden opgepakt. Daarbij speelt dat verwijzers pas laat zijn aangehaakt op de nieuwe werkwijze en dit gevolgen zal hebben voor de tijdige verwijzing en instroom.

Stek biedt jeugdhulp in wijkteams. Goede kwaliteit van de wijkteams zorgt dat kinderen, jongeren en ouders daar goede adviezen en ondersteuning krijgen. De werkwijzen van de wijkteams verschillen sterk, in onze regio's betreft het inmiddels bijna allemaal teams van 0-100. We hebben ervaren dat specifieke kennis bij medewerkers over opvoeden en opgroeien cruciaal is om de diversiteit in vragen ook goed te kunnen beantwoorden en dat staat in een aantal teams onder druk.

Vaak wordt door medewerkers in de wijkteams een hoge druk ervaren en in een aantal teams komt men niet toe aan alle taken. Dit betreft taken zoals het versterken van het voorveld, triage, kortdurende hulp en casusregie, alle taken zijn belangrijk om de beoogde transformatie te realiseren. Afschalen van maatwerk naar de teams is ook regelmatig een probleem vanwege de werkdruk.

Er zijn voorbereidingen gestart om te voldoen aan de nieuwe privacywetgeving. Vanaf 25 mei 2018 worden alle organisaties geacht te voldoen aan de nieuwe Europese Privacy wetgeving, de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Samengevat betekent dit:

- Als Enver in overtreding is kan een boete worden opgelegd. Denk bijvoorbeeld aan het niet veilig opslaan van persoonsgegevens van klanten of het per ongeluk lekken van gevoelige informatie over klanten. Een lek moet verplicht worden gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens in Nederland.
- Er worden eisen gesteld als het gaat om interne procedures voor datalekken,

- verwerkingen van persoonsgegevens en de privacyverklaring van organisaties.
- Enver werkt met gevoelige informatie, en is daarom verplicht om een functionaris voor de gegevensbescherming aan te stellen die toezicht houdt op de privacyzaken binnen de organisatie.
- Daarnaast is Enver verplicht om een register bij te houden van alle verwerkingen van persoonsgegevens.

Een werkgroep met ondersteuning van een DPO-in-opleiding (Data Protection Officer) heeft de voorbereidingen opgepakt. In de ontwikkeling ziet Enver ook een risico voor toename van kosten en administratieve lasten en een mogelijke verdere formalisering waardoor het lenig en effectief hulpverleners onder druk komt te staan. Het beginsel van proportionaliteit zal worden toegepast maar natuurlijk is het streven te voldoen aan de wet- en regelgeving.

### **5.2.3 Financiële risico's**

Het bieden van zorg op maat wordt ondersteund door de zorgprogramma's en arrangementen die we met ketenpartners opbouwen. Daarin merken we echter ook dat de bekostiging van die programma's en arrangementen nog steeds een issue is. De budgetten voor arrangementen per 2018 zijn vastgesteld, er is geen ruimte geweest om te experimenteren en daarom is een zorgvuldige monitoring vereist. En het is nog zoeken uit wiens budgetruimte een en ander vorm moet krijgen. Wij kiezen voor een benadering die aansluit op de intentie van integrale zorg, maar zetten daarmee wel onze interne bedrijfsvoering onder druk.

Met name in de regio Rijnmond is de druk op alle vormen van het maatwerk erg groot. Dit betekent wachttijden en geen capaciteit om vervangende hulp goed te organiseren. Het aantal crisisvragen in de regio Rotterdam Rijnmond is zo groot dat opnieuw extra capaciteit nodig bleek die door TriviumLindenhof en Stek is ingezet, de organisatie en bekostiging van die extra hulp is onderwerp van gesprek met de regio. Er is een innovatieplan crishulp ontwikkeld met ketenpartners van de Jeugdbescherming, jeugd-GGZ en LvB.

## **DEEL 2: BIJLAGEN**

## A. Jaaroverzicht 2017 - hulptrajecten per gemeente

Overzicht exclusief inzet wijkteams en vrij toegankelijke hulp

### Regio Rotterdam Rijnmond

Gemeente	Basishulp	Daghulp	Residentieel	Specialistisch ambuland	Spoedeisend
Albrandswaard				5	1
Barendrecht		3	3	11	14
Brielle			2		2
Capelle aan den IJssel	2	27	29	60	42
Goeree-Overflakkee			2	2	7
Hellevoetsluis	1	2		5	10
Krimpen aan den IJssel	4	17	23	20	8
Lansingerland	1	8	7	24	13
Maassluis			3	4	6
Nissewaard			11	15	27
Oud-Beijerland				3	
Ridderkerk		6	2	6	6
Rotterdam	10	162	86	479	204
Schiedam		3	7	13	28
Vlaardingen			6	21	39
Westvoorne			2		7

### Regio Midden-Holland

Gemeente	Basishulp	Daghulp	Residentieel	Specialistisch ambuland	Spoedeisend
Bodegraven-Reeuwijk	18	14	11	72	21
Gouda	114	75	78	262	55
Krimpenerwaard	59	20	23	158	25
Waddinxveen	31	15	12	65	10
Zuidplas	31	15	19	89	25

### Regio Holland Rijnland

Gemeente	Basishulp	Daghulp	Residentieel	Specialistisch ambuland	Spoedeisend
Alphen aan den Rijn	10	5	9	33	9
Leiden			1	2	
Nieuwkoop	1		2	2	1

## B. Overzicht wijkteams

Plaats		Ingekochte formatie	Gerealiseerde formatie
Barendrecht	Wijkteam/smw	0,89	0,89
Hellvoetsluis	wijkteam	1,89	1,89
Krimpen a/d IJssel	wijkteam/smw	2,23	2,23
Lansingerland	wijkteam	0,89	0,91
Nissewaard	wijkteam	1,00	1,00
Ridderkerk	wijkteam	0,78	0,78
Rotterdam	wijkteam	24,63	24,67
Bodegraven Reeuwijk	wijkteam	4,00	3,91
Gouda	wijkteam	14,61	15,96
Krimpenerwaard	wijkteam	6,00	6,77
Waddinxveen	wijkteam	3,49	3,26
Zuidplas	wijkteam	6,33	8,06



## C. Verslag raad van toezicht over 2017

De raad van toezicht kwam 6 keer bijeen in 2016 voor 5 reguliere vergaderingen en 1 thematische vergadering met de ondernemingsraad en cliëntenraad.

In 2017 heeft de auditcommissie 4 keer overlegd met de bestuurder en de controller over de financiële resultaten en de financiële positie van Stek. De remuneratiecommissie heeft met de bestuurder gesproken over het functioneren en honorering en heeft daarbij de WNT gehanteerd.

### **thema's die aan de orde zijn geweest:**

- De reguliere beleidscyclus met de viermaandelijke rapportages van de prestaties.
- Regionale en landelijke ontwikkelingen, met name de transformatie en decentralisatie.
- Jaarverslag/jaarrekening 2016.
- Management letter en de bevindingen van de jaarcontrole met de accountant.
- Benoeming accountant 2017.
- Strategisch meerjarenplan 2016-2018.
- Samenwerking met gemeenten.
- Begroting/jaarplan 2017.
- Risicoanalyse en de jaarlijkse systeembeoordeling.
- Onderzoeken van de Inspectie Jeugdzorg.
- Interne en externe audits.
- Evaluatie samenwerking bestuur en raad van toezicht.
- Evaluatie raad van toezicht en honorering.
- Stand van zaken en intenties omtrent het fusietraject.
- Fusieadviezen medezeggenschap.
- Voorbereiding fusiedocument en aanpassing statuten.
- Proces rond andere vormen van subsidiëring en aanbestedingstrajecten.

De raad van toezicht heeft haar functioneren geëvalueerd. De leden van de raad van toezicht ontvangen een vergoeding voor hun werkzaamheden, deze valt binnen de normen van de NVTZ regeling en staat vermeld in de jaarrekening

## **D. Verslag ondernemingsraad over 2017**

### **Algemeen**

Stek kent een ondernemingsraad (OR) die haar taak uitvoert conform de Wet op de Ondernemingsraden en de CAO jeugdzorg. De OR heeft tweewekelijks overleg. De OR bestaat begin 2017 uit 5 leden. Er zijn 2 aspirant-leden toegetreden. Vanwege de voorgenomen fusie op 1 januari 2018 hebben met instemming van bestuurder en medewerkers geen nieuwe verkiezingen plaatsgevonden. De leden van de OR hebben een eigen aandachtsgebied, zoals voorzitter, secretaris, Arbo, HRM en financiën en Koepel OR.

### **Samenwerking**

In 2017 heeft 5 keer een overlegvergadering met de eigen bestuurder plaatsgevonden, de samenwerking is als positief en opbouwend ervaren. Daarnaast is er overleg geweest met andere bestuurders (FlexusJeugdplein en TriviumLindenhof). Dit tot tevredenheid van alle partijen. Centraal stond de voorgenomen fusie met TriviumLindenhof en FlexusJeugdplein. Tweemaal is er een lid van de raad van toezicht aanwezig geweest bij een OR-vergadering.

De leden van de OR hebben periodiek overleg gehad met het hoofd personeelszaken, het hoofd facilitaire dienst en met de controller.

Er is een Koepel ondernemingsraad opgericht met de ondernemingsraden van TriviumLindenhof en FlexusJeugdplein in het kader van het fusietraject. De vertegenwoordigers van Stek in die Koepel ondernemingsraad verzorgen de verbinding over advies en besluitvorming betreffende de voorgenomen fusie. Deze heeft tweewekelijks overleg.

In het kader van de fusie heeft de OR deelgenomen aan de werkgroep bestuur profiel en was vertegenwoordigd bij de participatiebijeenkomsten.

De OR heeft in een klankbordgroep geparticipeerd met de Koepel OR en leden van de raad van toezicht en wervingscommissie nieuwe bestuurder.

### **Deskundigheidsbevordering**

De OR heeft zich in 2017 regelmatig laten adviseren door een extern adviesbureau. De adviesaanvragen juridische fusie stonden hierbij centraal. Daarnaast is er geregeld advies ingewonnen over strategische keuzes wat betreft communicatie en standpunten over de fusie met de andere betrokken OR'en

### **Communicatie**

De OR hecht grote waarde aan communicatie met de medewerkers. De OR nieuwsbrieven en OR-overlegverslagen worden naast verspreiding via het Stek-intranet, ook via de leidinggevendenden verspreid zodat medewerkers nog beter bereikt worden. De OR heeft een "Fusieflits" in het leven geroepen waar medewerkers zich op kunnen abonneren om op de hoogte te blijven van het fusieproces.

### **Onderwerpen**

Naast de onderwerpen voortkomend uit de reguliere Planning & Control cyclus en de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), is een aantal vragen van medewerkers behandeld. De OR onderzocht in hoeverre het een collectieve vraag was en adviseerde de medewerkers hoe hier verder in te handelen. Ook heeft de OR zich bezig gehouden met het beleid betreffende 24/7 beschikbaarheid en bereikbaarheid, Functieboek Jeugdzorgwerker A en B, Klacht- en tuchtrecht. Natuurlijk volgde de OR de stand van zaken met betrekking tot de zorginkoop en aanbestedingen op de voet.

Het belangrijkste onderwerp van 2017 was het fusietraject met TriviumLindenhof en FlexusJeugdplein. De OR heeft een positief advies uitgebracht op de adviesaanvraag tot een juridische fusie. De OR heeft hierbij aandachtspunten benoemd, zoals de gevolgen voor de organisatie structuur en personele consequenties, die door de bestuurder en

meegenomen worden in het proces. Eveneens is er positief geadviseerd op de voordracht tot de benoeming van een bestuurder. Er zijn aandachtspunten meegegeven voor proces en benoeming van een tweede bestuurder. De OR heeft positief geadviseerd op het sociaal plan.

## **DEEL 3: JAARREKENING 2017**

## Balans 31 december 2017 na resultaatbestemming

<b>ACTIVA</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa		
Gebouwen, terreinen en verbouwingen	10.350.292	10.651.947
Installaties	10.052	6.380
Overige vaste bedrijfsmiddelen	<u>35.620</u>	<u>32.630</u>
	10.395.964	10.690.957
<b>Vlottende activa</b>		
Debiteuren	897.398	883.362
Overige vorderingen en overlopende activa	<u>2.490.244</u>	<u>3.139.148</u>
	3.387.642	4.022.510
Liquide middelen	<u>9.278.470</u>	6.344.690
Totaal	23.062.076	21.058.157
	=====	=====
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Kapitaal	45	45
Vastgelegd vermogen	0	939.428
Vrij besteedbaar vermogen	<u>10.412.338</u>	<u>7.925.932</u>
	10.412.383	8.865.405
Egalisatiefonds investeringssubsidies	5.122.874	5.669.801
<b>Voorzieningen</b>		
Voor groot onderhoud en huisvesting	1.626.040	1.688.626
Voor personeel	0	212.966
Voor langdurig zieken	78.039	0
Voor uitgestelde beloningen	<u>1.087.515</u>	<u>939.971</u>
	2.791.594	2.841.563
<b>Langlopende schulden</b>		
Waarborghypotheek	726.048	0
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	231.412	275.889
Belastingen, sociale lasten bedrijfsvereniging en pensioenpremies	1.269.810	1.257.211
Overige schulden en overlopende passiva	<u>2.507.955</u>	<u>2.148.288</u>
	4.009.177	3.681.388
Totaal	23.062.076	21.058.157
	=====	=====

## Exploitatierkening over 2017

	<b>2017 begroting</b>	<b>2017 realisatie</b>	<b>2016 realisatie</b>
<b>Baten</b>			
Subsidies gespecialiseerde Jeugd en Opvoedhulp	20.095.076	21.030.607	19.585.624
Subsidies Basishulp	5.583.431	6.506.212	6.134.108
Contracten en overige bijdragen	<u>1.800.000</u>	<u>2.732.570</u>	<u>2.502.091</u>
	27.478.507	30.269.389	28.221.823
	=====	=====	=====
<b>Lasten</b>			
Salariskosten	17.899.000	19.770.562	17.953.223
Sociale lasten en premies	4.700.000	5.032.079	4.829.953
Overige personeelskosten	<u>520.000</u>	<u>650.254</u>	<u>593.873</u>
Personele kosten	23.119.000	25.452.895	23.377.049
Materiële kosten	<u>3.611.000</u>	<u>3.522.562</u>	<u>3.527.229</u>
	26.730.000	28.975.457	26.904.278
	=====	=====	=====
<b>Normaal resultaat voor afschrijvingen en rente</b>	748.507	1.293.932	1.317.545
Afschrijving materiële vaste activa	<u>-463.000</u>	<u>-301.622</u>	<u>-465.720</u>
<b>Normaal resultaat voor rente</b>	285.507	992.310	851.825
Financiële baten en lasten	<u>15.000</u>	<u>7.741</u>	<u>21.806</u>
<b>Exploitatieresultaat</b>	300.507	1.000.051	873.631
	=====	=====	=====

## **Analyse realisatie 2017**

### **Baten**

In het jaar 2017 is een positief resultaat behaald van € 1 miljoen (3% van de baten), in 2016 was er sprake van een positief resultaat van € 873.000. Het behaalde resultaat zal gebruikt worden voor de versterking van de vermogens positie van Enver. De subsidies gespecialiseerde Jeugd en Opvoedhulp liggen € 930.000 hoger dan de begroting 2017. In de regio Midden-Holland is de afrekening 2016 € 487.000 hoger uitgevallen, dit in verband met het loslaten van het budgetplafond. In de regio Rijnmond is € 615.000 meer ontvangen voor extra inzet crisishulp en voor innovaties. De subsidies voor Basishulp liggen € 923.000 hoger dan begroot. Met name in de regio Midden-Holland is verzocht om extra inzet in de wijkteams. In Rotterdam is voor extra inzet van gedragswetenschapper een subsidie beschikbaar gesteld van € 176.000. De gerealiseerde contracten en overige bijdragen liggen € 930.000 hoger dan de begroting, dit heeft met name te maken met meer Buitenregionale plaatsingen en extra inzet op de ROC's.

### **Lasten**

De personele lasten zijn € 2,3 miljoen hoger dan de begroting 2017, gezien de extra baten en extra activiteiten is dit een logische verhoging. De materiële kosten liggen iets lager dan de begroting.