



Transformeren naar eenvoud

Jaarverantwoording 2016

Voorwoord

2016 was een dynamisch jaar. Trots zijn we op de innovaties en transformatie die we het afgelopen jaar hebben doorgevoerd. Jeugdhulp Friesland heeft in 2016 nagenoeg zonder wachtlijsten gewerkt, heeft opnieuw residentiële plekken gesloten en meer kinderen ambulant (thuis) of via gezinsvormen (pleeggezinnen en gezinshuizen) geholpen. We sluiten beter aan bij het onderwijs, de kinderdagverblijven en voorliggende voorzieningen, we zijn tevreden over de samenwerking met de wijk- en gebiedsteams en waar mogelijk werken we samen met gemeenten en ketenpartners aan het continue verbeteren/transformeren van het jeugdzorgstelsel in Friesland. Kortom, we zijn in beweging in een zeer dynamische en veranderende omgeving waarbij we ons blijven inzetten om de meest kwetsbare kinderen in de samenleving te helpen.

Naast positieve ontwikkelingen en veranderingen zijn er ook zorgen. We constateren dat de complexiteit van de problematiek waarmee kinderen bij ons worden aangemeld, toeneemt. Kinderen worden steeds vaker geconfronteerd met de gevolgen van conflictscheidingen, worden meer en intenser geconfronteerd met combinaties en gevolgen van opvoed- en opgroei problemen, psychiatrie (orthopsychiatrie), verslaving en/of verstandelijke beperking. Daarnaast constateren we een toename van kinderen die opgroeien in armoede en op basis van veiligheidsvraagstukken of –dreiging bij ons worden aangemeld. Jeugdhulp Friesland heeft zichzelf de opdracht gegeven om in de transformatie te realiseren dat kinderen ‘zo gewoon mogelijk’ kunnen opgroeien vanuit het principe 5X gezin (Meerjarenbeleidsplan 2017 – 2021).

Vanzelfsprekend willen we zoveel mogelijk tijd en energie steken in de inhoudelijke doorontwikkeling en de transformatie, maar we ontkomen er niet aan ook aandacht te vragen voor de toenemende administratieve lastendruk en de financiële krimp waarmee we worden geconfronteerd. Het wordt tijd dat we met elkaar de verantwoordingsdruk weten om te buigen naar samenwerken op basis van slim vertrouwen en de middelen die we daarmee besparen investeren in de inhoud en kwaliteit van de jeugdzorg.

Alle medewerkers van Jeugdhulp Friesland zetten iedere dag opnieuw, alles op alles om de meest kwetsbare kinderen in Friesland een kans te geven en perspectief te bieden op een positieve toekomst. “Zo gewoon en eenvoudig mogelijk.” Dat is hét uitgangspunt van ons handelen. En dat zal het ook altijd blijven, gezien onze maatschappelijke opdracht.

Het is de basis van de samenwerking met ketenpartners, het onderwijs, de wijk- en gebiedsteams en het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid. Het is de basis waarop wij in gesprek zijn met de stelselverantwoordelijke gemeenten over de transformatie, waar onze deskundigheid en kwaliteit op is gericht. We zijn tevreden als we het leven van kwetsbare kinderen elke dag een beetje beter kunnen maken.

Hoewel we ons motto in 2016 hebben vernieuwd, we naar Friese kinderen en ouders zeggen: ‘Weet dat we er voor je zijn’, blijven de verhalen van kinderen ons altijd bewegen en blijven we ons inzetten voor het opheffen van opvoedingsnood en/of -crisis.

Drs. J.A. van Oijen
Voorzitter Raad van Bestuur

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
1. Profiel van de organisatie	3
2. Kernprestaties	4
2.1. Kernprestaties	4
2.1.1 Aantal cliënten	4
2.1.2 Personeelsformatie	5
2.1.3 Omzet	5
2.2 Ontwikkelingen Jeugdhulp Friesland	5
3. Maatschappelijk ondernemen	7
3.1 Organisatie en benutting uitkomsten dialoog met stakeholders (cliënten/omgeving)	7
3.2 Samenwerkingsrelaties	8
3.3 Realisatie economische meerwaarde voor de samenleving	11
3.4 Aandacht voor milieu en duurzaamheidsaspecten	12
3.5 Sponsoring van maatschappelijke doelen	12
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap	13
4.1 Governance Code	13
4.2 Toezichthoudend orgaan	13
4.3 Bestuur	14
5. Beleid, inspanningen en prestaties	15
5.1 Kwaliteit	15
5.1.1 Kwaliteit van zorg, klachten, medezeggenschap	15
5.1.2 Personeelsbeleid en kwaliteit van werk	17
5.2 Financieel beleid	19
5.2.1 Hoofdpijnen financieel beleid	19
5.2.2 Financiële positie op balansdatum	20
5.2.3 Toekomstverwachtingen	20
5.3 Doelen voor 2017	21
5.4 Jaarrekening 2016	22

1 Profiel van de organisatie

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Jeugdhulp Friesland
Adres	Badweg 4
Postcode	8934 AA
Plaats	Leeuwarden
Telefoonnummer	088 – 14 24 444
Nummer Kamer van Koophandel	41005173
E-mailadres	info@jeugdhulpfriesland.nl
Website	www.jeugdhulpfriesland.nl
Rechtsvorm	Stichting

Stichting Jeugdhulp Friesland is een jeugdhulpaanbieder voor specialistische jeugd- en opvoedhulp in de regio Friesland in het kader van de Jeugdwet. Deze zorg omvat orthopedagogische en orthopsychiatrische behandeling en opvang aan kinderen (0 - 12 jaar), jongeren (12 - 18/23 jaar) en hun ouders/opvoeders bij vragen en problemen rond opgroeien en opvoeden.

De vragen en problemen variëren in ernst en omvang. In het verlengde daarvan varieert ook het behandelaanbod: van ambulante tot zeer intensieve en specialistische behandelvormen. Jeugdhulp Friesland biedt ook intensieve residentiële behandeling voor jeugdigen met complexe problematiek (orthopsychiatrie) inclusief JeugdhulpPlus en/of vervangend wonen in vormen van pleegzorg of gezinshuizen/ woongroepen.

In 2016 kende Jeugdhulp Friesland naast jeugdhulp in het kader van de Jeugdwet ook specialistische GGZ zorg voor jongeren van 18 - 23 jaar. Er is een toelating voor de zorgverzekeringswet als instelling voor medisch specialistische zorg in verband met een psychiatrische aandoening.

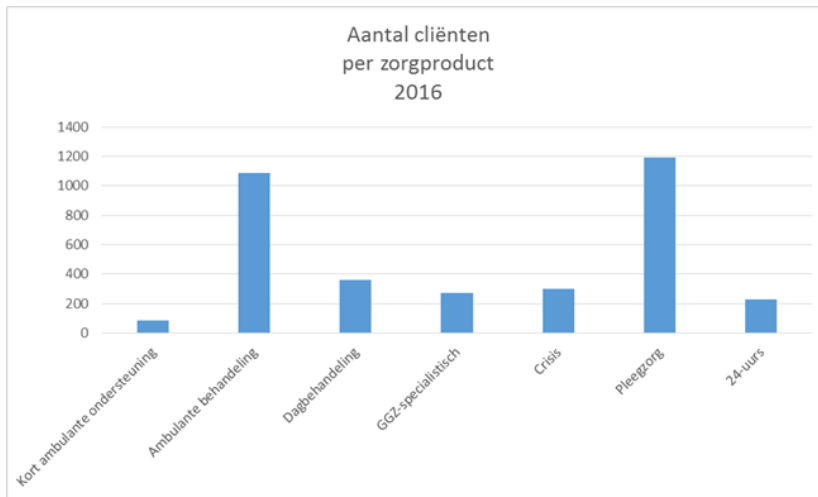
Jeugdhulp Friesland focust op herstel van het gewone, zo optimaal mogelijke leven van een kind of jongere, zonder dat nog professionele zorg nodig is. Onze drijfveer is een veilig en evenwichtig leven voor ieder kind. We activeren de eigen kracht van kind/jongere en gezin, streven ernaar om hun zelfredzaamheid te vergroten en de afhankelijkheid te verminderen. Dit doen we zoveel mogelijk ambulant, zo kort als mogelijk en altijd samen met het gezin, de verwijzer en (keten)partners.

2 Kernprestaties

2.1 Kernprestaties

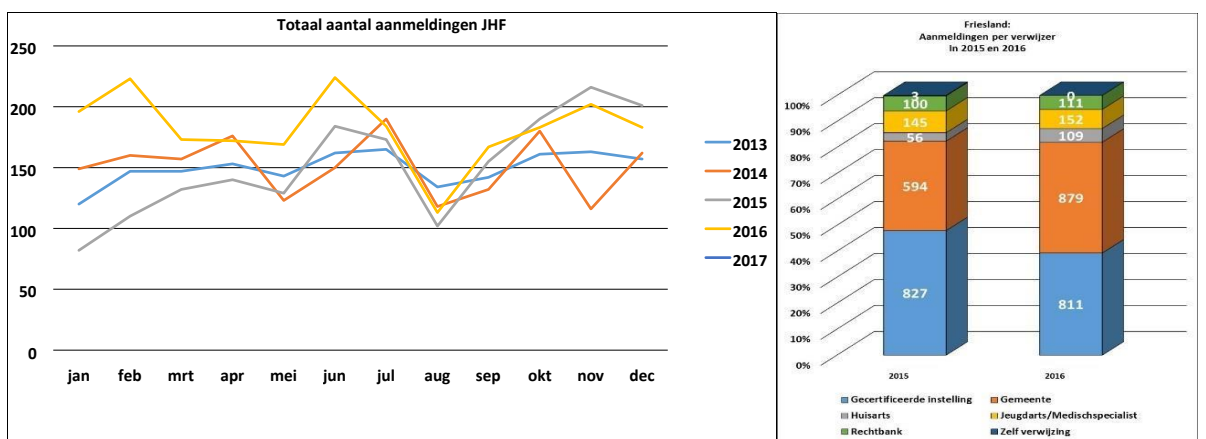
2.1.1 Aantal cliënten

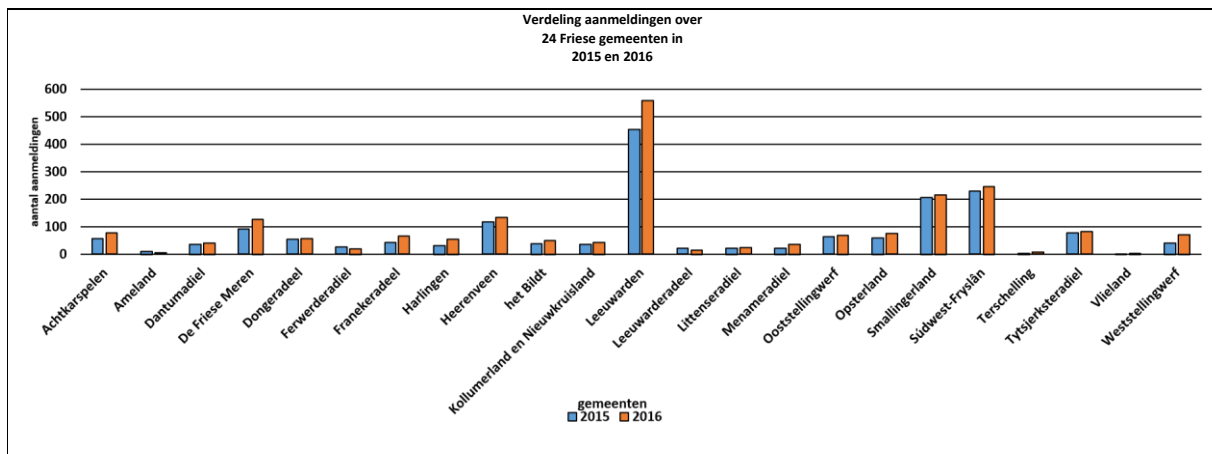
In 2016 heeft Jeugdhulp Friesland ruim 3100 kinderen en jongeren, waarvan ongeveer 3000 Fries, opgevangen en behandeld. Ten opzichte van 2015 is het aantal cliënten met ongeveer 11% gestegen. Het totaal aantal behandelingen liep op tot ruim 3500, waarvan ruim 3300 aan Friese kinderen en jongeren en als volgt verdeeld over onze zorgproducten:



Figuur 1: Aantal cliënten per zorgproduct 2016

In 2016 was in totaliteit sprake van meer aanmeldingen dan in andere jaren. De verwijzingen voor deze aanmeldingen lopen veelal via wijk- en gebiedsteams en het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid. Het overgrote deel van de aanmeldingen komen uit de gemeente Leeuwarden, verreweg onze grootste afnemer, gevolgd door de vier andere grotere Friese gemeenten. Onderstaand zijn deze gegevens in grafieken inzichtelijk gemaakt.





Figuur 2: Aanmeldingen Jeugdhulp Friesland nader bekeken

2.1.2 Personeelsformatie

Gemiddeld aantal personeelsleden in FTE's	558,90 fte
Aantal stagiaires	39
Aantal vrijwilligers	21
instroom personeel in loondienst 2016	47,58 fte, 89 in aantal
uitstroom personeel in loondienst 2016	46,78 fte, 91 in aantal
Verzuimpercentage 2016	4,56%
Aantal vacatures 2016	59; 47 cliëntgebonden, 12 niet-clientgebonden
Moeilijk vervulbare vacatures	3

2.1.3 Omzet

De omzet van Jeugdhulp Friesland bedroeg in 2016 50,8 miljoen euro.

2.2 Ontwikkelingen Jeugdhulp Friesland

In 2016 zijn Jeugdhulp Friesland en Behandelcentrum Woodbrookers samengevoegd tot één organisatie. Dat heeft een bezuiniging in de topstructuur opgeleverd, maar bovenal geleid tot een betere afstemming in de zorg voor jongeren. De organisatiestructuur is aangepast. We bieden zorg en behandeling vanuit twee Behandel Expertise Centra: 0 tot 12 en 12 tot 18+. Daarmee is afscheid genomen van de zorgprogramma/regio-indeling. Beide centra worden dual aangestuurd door een manager Bedrijfsvoering en een manager Behandeling. Duale aansturing geldt ook voor alle afdelingen binnen de centra. We willen hiermee de samenwerking tussen professionals bevorderen en breukloze behandeltrajecten realiseren voor kinderen en gezinnen, beter aansluiten op de ontwikkeling en bijbehorende problemen/vragen van ouders en vooral ook een goede balans realiseren tussen inhoud en bedrijfsvoering. We zijn er van overtuigd dat we hiermee een nog meer inhoudelijk waardegedreven organisatie worden.

Ook menen we de beste kwalitatieve behandelingen en interventies in huis te hebben. Zo is het merendeel van de ambulante behandelvormen terug te vinden in de databank van effectieve jeugdinterventies. Het bij elkaar brengen van de verschillende behandelvormen in een Behandel Expertise Centra leidt tot meer vraaggericht werken. Vanuit matched care en maatwerk wordt aangesloten op de hulpvraag van het kind en/of de ouders.

In 2015 is het uitgangspunt 5X gezin geïntroduceerd. Dat heeft in 2016 geleid tot verdere afbouw van bedden in de residentiële voorzieningen. En tot het ontwikkelen van nieuwe gezinshuisconcepten en

kwaliteitsontwikkeling in de pleegzorg om ook kinderen met complexe hulpvragen op te kunnen vangen in pleeggezinnen en gezinshuizen.

Een complex en zeer lastig vraagstuk in 2016 was het beheersen van de administratieve lastendruk. Jeugdhulp Friesland kende tot 2015 een relatieve luxepositie waarbij op basis van subsidie verantwoording werd afgelegd naar enkele financieel stelselverantwoordelijken: de Provincie Fryslân, een vijftal zorgverzekeraars en de ministeries van Justitie en Veiligheid en VWS voor resp. de Gedrag beïnvloedende Maatregel en JeugdzorgPlus.

In 2016 hebben wij verantwoording afgelegd aan ca. 80 gemeenten door het woonplaatsbeginsel en even zovele hoofd- en onderaannemers met wie samenwerkingscontracten, overeenkomsten en leveringsvoorwaarden zijn afgesproken. Het opvolgen van deze voorwaarden of het verantwoorden van geleverde zorg of diensten moest in vele gevallen net even anders of op basis van andere systemen met andere eisen. Net als voor Jeugdhulp Friesland is deze werkwijze voor vele gemeenten en hoofdaannemers nieuw en moest er tussentijds nog veel worden afgesproken en afgestemd. Daar bovenop komen de strengere toetsings- en verantwoordingskaders van protocollen en even zo strenge controles van accountants en andere toetsende organen op rechtmatigheid en juistheid. Kortom, een ware uitdaging en nieuwe realiteit. Een realiteit waarin wij ons niet thuis voelen. Niet omdat we niet willen, maar omdat de inhoud, de zorg voor kinderen en jongeren ten opzichte van verantwoording/ rechtmatigheid niet in balans is. En dat is een schril contrast met de uitgangspunten van de Jeugdwet die juist de autonomie van de professional tracht te vergroten. In plaats van klagen gaan we ons, ingegeven door de transformatie, samen met gemeenten en andere betrokkenen inzetten voor het verminderen van bureaucratie en lastendruk. We willen een verantwoordingssysteem gebaseerd op slim vertrouwen.

Innovatie en transformatie. Daar heeft Jeugdhulp Friesland in 2016 aan gewerkt. In lijn met het Friese omvormingsplan *'meer kinderen in hun eigen omgeving helpen'* zijn er, net als voorgaande jaren, weer residentiële plekken gesloten en is ingezet op meer ambulante hulpvormen. We zetten in op hoogwaardige kwaliteit en bewezen effectieve zorg. Maar bovenal op de ontwikkeling van eHealth en technologische innovatie. Kennisontwikkeling en deskundigheidsbevordering, voor zowel eigen medewerkers als voor medewerkers van de wijk- en gebiedsteams en medewerkers werkzaam binnen het onderwijs en kinderdagverblijven. Door Pleegzorg is een stevige bijdrage geleverd in de totstandkoming van de nieuwe pleegzorgmethodiek. Ook is een aantal gezinshuizen in een nieuwe vorm gestart. Dat was mogelijk door de afbouw van de 24 uurszorg.

Sinds eind 2016 hebben we een nieuw cliëntregistratiesysteem. Bij de keuze voor het systeem Wincare was een grote groep medewerkers betrokken. Dit systeem (gebaseerd op het Microsoft platform) is toekomstbestendig en ondersteunt hulpverleners bij het terugdringen van de administratieve lastendruk die de afgelopen jaren fors is toegenomen.

De backoffice van Jeugdhulp Friesland, geconfronteerd met steeds grotere uitdagingen rond registratie en facturatie, is er in geslaagd grote stappen te zetten.

Een groot deel van onze activiteiten hadden we niet kunnen realiseren zonder externe financiering en/of ondersteuning. We zijn dan ook veel dank verschuldigd aan fondsen, gemeenten, provincie en landelijke partijen.

3 Maatschappelijk ondernemen

3.1 Organisatie en benutting uitkomsten dialoog met stakeholders (cliënten/omgeving)

Cliëntparticipatie

Luisteren naar de ervaringen van kinderen, jongeren en hun ouders/opvoeders. Dé manier om onze kwaliteit te verbeteren. Om die reden werken we samen met Zorgbelang Fryslân. De samenwerking is vastgelegd in een Belangenbehartigingsstoel. Dat houdt in dat Zorgbelang ervaringen van cliënten ophaalt. Dit levert aanbevelingen op die voor ons aanknopingspunten zijn voor kwaliteitsverbetering.

De **Cliëntenraad (CR)** bestond op 31 december 2016 uit:

Marja Kramer, voorzitter
Petra Rekker, lid
Rina Kelder, lid
Kyra Schaap, jeugdlid
Nynke Stallinga, lid
Alice Fennema, lid
Georgia May Crowley, jeugdlid

Verslag Cliëntenraad

In 2016 is vergaderd zoals gepland en ook dit jaar is het beoogde resultaat bereikt. Jeroen van Oijen (Raad van Bestuur) beantwoordt alle vragen van de leden die tijdens de vergaderingen worden gesteld. Erna Koenderink (secretaris) legt de besproken zaken vast en houdt de CR tussen de vergaderingen door op de hoogte van de actuele zaken die spelen.

De CR bestaat uit mensen die een betrokken gesprekspartner zijn voor Jeugdhulp Friesland. Met de gevarieerde achtergrond van de Raad in pleegzorg, 24 uren hulp en ambulant is er een brede ervaringsdeskundigheid aanwezig.

De Raad van Bestuur heeft de Cliëntenraad elke vergadering goed geïnformeerd over de stand van zaken rond de transformatie.

Naast het jaarlijks overleg met de OR is ook over dit onderwerp gezamenlijk vergaderd.

Jaarlijkse overleggen met kwaliteitszorg, Klachtencommissie, Raad van Toezicht en vertegenwoordigers van behandelprogramma's hebben plaatsgevonden. Hier wordt open gecommuniceerd tussen beide partijen.

De Cliëntenraad is actief betrokken geweest bij de sollicitatieprocedure van twee leden voor de Raad van Toezicht. Verder was de voorzitter van de Cliëntenraad bij de sollicitatiegesprekken voor de managers Bedrijfsvoering en Behandeling van de Behandel Expertise Centra 0-12 en 12-18+.

Gespreksonderwerpen waren de BEC's en de topstructuur; de ontwikkelingen binnen de dagbehandeling; de evaluatie van het Gezinshûs; het reglement van de CR; feedbackgesprekken; de werkwijze van de MIZ en de interne audit; het herhuisvestingsbeleid; het kwaliteitsstatuut; de klachtenregeling het jaarplan en het meerjarenbeleidsplan van Jeugdhulp Friesland.

Een aantal leden heeft via de Jeugdhulp Academie de training Persoonlijk leiderschap gevolgd.

Pleegouders

Pleegouders waarderen de inzet van Jeugdhulp Friesland met een 7,4. Dat bleek uit de zogenaamde P-toets die in 2016 is uitgevoerd. Deze toets wordt eens in de drie jaar uitgevoerd. De toets signaleert de mate van tevredenheid onder de pleegouders over begeleiding en dienstverlening van Jeugdhulp Friesland. De geconstateerde verbeterpunten nemen we op in een verbeterplan. De Pleegouderraad, die de belangen van pleegouders behartigt, is betrokken bij de uitkomsten van de meting en bij het opvolgen van verbeterpunten. Er zijn verbeterpunten die meteen kunnen worden opgepakt, zoals het vermelden van de bereikbaarheidsgegevens buiten kantooruren in de nieuwsbrief Pleegzorg. Punten voor de korte of langere termijn zijn bijvoorbeeld het verbeteren van de informatievoorziening voordat een kind geplaatst wordt en het herzien van het pleegcontract.

1000 pleegkinderen, pleegouders en hun broertjes en zusjes kwamen in de zomer van 2016 naar dierenpark Aqua zoo voor de regionale pleegzorgdag. Jeugdhulp Friesland organiseert deze dag als blijk voor waardering voor pleegouders en faciliteert op deze manier de onderlinge ontmoeting tussen

pleegouders en pleegkinderen. Het was dit jaar vooral een erg leuke dag voor de pleegkinderen gezien de passende omgeving en het prachtige weer.

De **Pleegouderraad (POR)** bestond op 31 december 2016 uit:

Douwe van Oosten, voorzitter

Lex IJzerman, secretaris

Marchien Nijboer, lid

Afke Pals, lid

Carla Veldhuizen, lid

Marjan Strikwerda, lid

Janke Haanstra-Lezwijn, lid

Verslag Pleegouderraad

In 2016 werd door de leden van de POR met veel enthousiasme de algemene belangen van pleegouders en hun gezinnen behartigd. Naast de maandelijkse vergaderingen werd actief gezocht naar goede mogelijkheden om contacten met en voor pleegouders te realiseren. Tijdens de vergaderingen heeft de POR gesproken en ervaringen uitgewisseld met leden van de Cliëntenraad, ambulant begeleiders Pleegzorg, de afdelingsmanager Pleegzorg, een afvaardiging van de Raad van Toezicht en van het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid.

In 2016 verstevigde de positie van de POR (en daarmee de behartiging van de Friese pleegouders) zich verder. De leden van de POR zijn met veel boeiende zaken bezig geweest. Hieronder een paar onderwerpen uitgelicht:

- op de Pleegouderdag in Aqua Zoo deelden leden van de POR flyers uit en gingen in gesprek;

- pleegouders werden met elkaar in contact gebracht aan diverse keukentafels- pasgeboren in pleegzorg en dan.....kraamzorg? De POR is hiermee bezig;

- initiatief genomen om aandacht te krijgen voor verslaafd geboren baby's.

Mede door een open contact met bestuurder Jeroen van Oijen werden de ontwikkelingen/ effecten voortvloeiend uit onder andere de transitie jeugdzorg, noodzakelijke bezuinigingen en wijzigingen in beleid op deze belangen doorgesproken. Ook de veranderingen in de juridische zaken heeft de aandacht vanuit de POR. Eveneens is actief mee-ontwikkeld aan het initiatief rond de zgn.

“pleegouder-buddy's”, een prachtig initiatief voor beginnende pleegouders.

Het belichten van de werkzaamheden van de POR en de verbinding met pleegouders werd onder andere gezocht door persoonlijke bezoeken aan de thema-avonden en het aanwezig zijn bij bijzondere bijeenkomsten, waar pleegouders elkaar ontmoeten.

Met de Pleegouderraden van Groningen en Drenthe is inmiddels een goed overleg ontstaan, met meerwaarde voor de drie betrokken Raden en is aansluiting gevonden bij de algemene ledenvergadering van de LOPOR (landelijk overleg pleegouderraden).

Omgeving

Naast alle contacten met ouders, kinderen, gemeenten en samenwerkingspartners en de daarbij behorende overlegmomenten, heeft Jeugdhulp Friesland in november 2016 zorgmarkt 'Het kind verbindt' georganiseerd. Samen met een aantal van onze partners hebben we medewerkers, wethouders, raadsleden en beleidsmedewerkers van de 24 Friese gemeenten, verwijzers, het onderwijs en ketenpartners tijdens de zorgmarkt laten zien hoe er rond het kind wordt samengewerkt. Dat kennis en expertise wordt verbonden om in Friesland daadwerkelijk de transformatie vorm te geven. Er waren informatie-stands, workshops en een presentatie. Marc Lammers, voormalig bondscoach van het Nederlands dames hockeyteam, vertelde over innovatie, samenwerken en grenzen verleggen.

3.2 Samenwerkingsrelaties

Netwerken en samenwerkingsverbanden waar Jeugdhulp Friesland aan deelneemt zijn:

- Friese Verwijsindex;
- Alliantie Kind in Gezin;
- Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdinterventies Nederland;
- FACT Jeugd Friesland;
- Spoed4Jeugd Friesland;
- Veiligheidshuis Friesland;

- Associatie voor Jeugd;
- Digi-jong;
- Vrendle;

Er zijn in 2016 Virtual Reality (VR) video's over agressieregulatie en vechtscheidingen geproduceerd. De VR-training voor agressieregulatie is bedoeld voor jongeren om beter om te gaan met agressieregulatie problemen. De VR-video over vechtscheidingen 'door het oog van een kind', is een VR-empathievideo voor meer begrip en inleving voor scheidende ouders. Onze professionals zijn nauw betrokken en leveren een bijdrage aan de inhoud van de behandelvideo. De video's zijn therapeutisch onderbouwd. En worden getoetst op effectiviteit waarbij wordt gekeken naar de fysiologische- en/of emotionele reacties van een cliënt.

Jeugdhulp Friesland participeert samen met 15 andere zorginstellingen in Vrendle.

- Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Friesland;
De [Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Friesland](#) (AWTJF) beoogt betere zorg voor jeugd in Friesland en ondersteuning van gemeenten en regionale praktijkorganisaties bij de transformatie. Om dat te realiseren werken diverse zorgaanbieders, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en alle Friese gemeenten samen, met structurele inbreng van jeugdigen en ouders. Gezamenlijk wordt ingezet op het verbinden van praktijk, beleid, onderzoek en onderwijs en op het bouwen aan een regionale kennisinfrastructuur waarin bestaande kennis gedeeld en verspreid wordt en nieuwe kennis ontwikkeld wordt.
In 2016 zijn drie proef-dialogotafels georganiseerd. Samen met diverse betrokkenen rond het gezin worden verschillende aspecten van de ontvangen hulp geëvalueerd. De uitkomsten dragen bij aan de kennis over wat goed werkt. En door samen te reflecteren ontstaat een betere samenwerking tussen partners rondom en met de jeugdige en zijn/haar gezin. Gemeenten en instellingen kunnen de opgedane kennis gebruiken om hun beleid te evalueren.

Klein-maar-Fijn projecten

Kleinschalig en kortdurend onderzoek wordt gedaan naar relevante vraagstukken die door partijen vanuit beleid, praktijk en opleidingen worden voorgelegd. Naast aanbevelingen en directe verbeteracties, worden de opbrengsten vertaald naar in de praktijk bruikbare kennisproducten.

Peer School Support

Een project voor leerlingen met psychische problemen op het MBO. Welke ondersteuning krijgen zij vanuit school? En hoe ervaren zij dat? Wat kan beter? Wat zou helpen om de hulpbehoefte beter en eerder te signaleren. Om deze vragen te beantwoorden werken de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Friesland, de regionale Werkplaats Sociaal Domein Friesland, School als Werkplaats en WELLZO Jongerenwerk samen. Met als doel om de ondersteuning en begeleiding van jongeren met psychische problemen te verbeteren en hun deelname op school en transitie naar werk te bevorderen.

De Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Friesland (AWTJF) is mede mogelijk gemaakt met subsidie van ZonMw.

- KEES;
[KEES](#) is hét kennisplatform Kind En (Echt)Scheiding in Noord Nederland. Door verschillende partijen die te maken hebben met cliënten in een (complexe) scheiding is alle aanwezige kennis verzameld en digitaal beschikbaar gesteld. Ook de beschikbare (effectieve) interventies zijn bijeengebracht. Het doel hiervan is om de problematiek voor kinderen, die geconfronteerd worden met (complexe) scheidingssituaties, tot een minimum te beperken. Dit wordt bereikt door vroegtijdig signaleren en vervolgens het inzetten van de meest passende hulp. Daartoe zijn een taxatie-instrument en een flowchart ontwikkeld. KEES is een samenwerkingsverband tussen Yorneo, Elker, Jeugdhulp Friesland, Fier, Humanitas, NHL, PIONN, UMCG, Taskforce voorkomen kindermishandeling Noord Nederland en gemeenten. *Het ontwikkeltraject is mede mogelijk gemaakt met subsidie van ZonMw.*
- Zorg Innovatie Forum;
- Jeugdzorg Nederland;
- Kamers met Kansen;

- Integrale Vroeghulp Friesland;
- Op Jeugd;
[OP Jeugd](#) is het platform waarin Jeugdhulp Friesland met 12 ketenpartners samenwerkt om professionals in de jeugdzorg geaccrediteerde scholing aan te bieden. Vanaf het platform bieden we cursussen, trainingen en refereerbijeenkomsten aan, voor professionals die werken met kinderen en jeugd. Hierbij maken we gebruik van de deskundigheid in de verschillende kenniscentra, academies en expertisecentra van de Friese jeugdhulporganisaties. Binnen OP Jeugd biedt Jeugdhulp Friesland verschillende trainingen aan, zoals bijvoorbeeld: Kind centraal bij echtscheiding. Om ervoor te zorgen dat kinderen en ouders de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben en om zwaardere hulp te voorkomen, delen wij onze expertise met collega-professionals uit bijvoorbeeld wijkteams die in de dagelijkse praktijk te maken hebben met scheidingsproblematiek. Dat doen we door het geven van de training 'Kind centraal bij scheiding'. De kern van de training is het signaleren van scheidingsproblematiek, zowel kind- als oudergericht. Na de training hebben de deelnemers onder andere kennis over ouderschapsreorganisatie, loyaliteiten, houding en kunnen ze de aangereikte handvatten in de praktijk brengen. De training wordt gegeven door ervaren ouderschapsmediators die werkzaam zijn bij het Kenniscentrum Kind & Echtscheiding.

Er zijn samenwerkingsovereenkomsten met:

- Het Poortje in Groningen, omtrent Behandelcentrum Woodbrookers;
- REIK en VNN;
 In 2016 zijn de activiteiten van Behandelcentrum Woodbrookers geïntegreerd in Jeugdhulp Friesland waardoor het onderdeel is geworden van Jeugdhulp Friesland. Behandelcentrum Woodbrookers gaat zich ontwikkelen tot een integraal hoogwaardige specialistische behandelvoorziening inclusief JeugdzorgPlus. Hiermee is in 2016 gestart en zal zich in 2017 voortzetten. Er wordt samengewerkt met REIK voor jongeren die te maken hebben met LVB problematiek en met VNN voor jongeren met verslavingsproblematiek.
- GGZ Friesland: behandelcentrum Burgum (jongere jeugd);
- GGZ Friesland, REIK, Regiecentrum Bescherming en Veiligheid ten behoeve van crisis- en/of moeilijk plaatsbare cliënten (Spoed4Jeugd);
- GGZ Friesland/ Kinnik, Accare, REIK, VNN: FACT jeugd Friesland;
- GGZ Friesland/ Kinnik, Reik: Kortdurende Ambulante Ondersteuning (KAO);
 Soms hebben kinderen en ouders/opvoeders hulp nodig als het gaat om opgroeien en opvoeden. Als de oplossing specialistische deskundigheid vraagt, waarbij de verwachting is dat kortdurende ondersteuning volstaat, dan biedt de KAO uitkomst. KAO is gericht op het voorkomen van onnodig doorverwijzen naar meer specialistische tweedelijnszorg. Door het vaststellen van een duidelijk doel worden kind en/of ouders/opvoeders geholpen om zo snel mogelijk weer grip te krijgen op hun problemen. In Friesland zijn vier KAO teams werkzaam. Zij beschikken over integrale kennis van opvoeden, psychiatrie en LVB. Op basis van de vraag wordt bekeken door wie en op welke manier die het beste kan worden beantwoord.
- Accare: samenwerking jongste jeugd Friesland;
 Een voordeur voor gespecialiseerde zorg voor kinderen tot 7 jaar. Omdat het zo belangrijk is dat jonge kinderen die zich niet goed ontwikkelen zo vroeg mogelijk de juiste zorg krijgen. Om die reden hebben Accare en Jeugdhulp Friesland hun krachten gebundeld. In het Behandel- en Expertisecentrum Jonge Kind is alle kennis over ontwikkelings- en gedragsproblemen gebundeld. Ouders hoeven niet meer van de ene naar de andere instantie om uit te zoeken wat er met hun kind aan de hand is. En dat levert al goede reacties op van ouders. Zij vinden het fijn dat er breed naar hun kind wordt gekeken en zijn blij met de snelle hulp. Maar ook medewerkers van wijk- en gebiedsteams en (speciaal) onderwijs zijn enthousiast over de aanpak. Gezamenlijk wordt gezocht naar mogelijke oorzaken en volgt een voorstel voor passende behandeling. De hulp wordt zoveel mogelijk gegeven in de eigen omgeving van het kind. Dat kan thuis, op school, bij het kinderdagverblijf of peuterspeelzaal zijn. We zijn pas tevreden als het kind zich kan ontwikkelen binnen zijn eigen mogelijkheden en naar een passende vorm van onderwijs/dagopvang kan.

Het Behandel- en Expertisecentrum Jonge Kind heeft vier locaties in Friesland: Dokkum, Drachten, Leeuwarden en Sneek.

- RENN4: gezamenlijke en geïntegreerde handelingsplanning en zorgen voor samenwerking en afstemming bij de realisatie ervan; onderwijs binnen de MOD's;
- RENN4 en Reik: samenwerking in de Caleidoscoop Leeuwarden, een locatie waar onderwijs en zorg geïntegreerd zijn;
- Verslavingszorg Noord Nederland: 'voorkomen dat' en 'make up your mind'; samenwerking Behandelcentrum Woodbrookers;
- Zienn en Limor: hulpverlening bieden aan de cliënt door het inzetten van de Jeugdcoach, die tevens het centrale aanspreekpunt is voor de jeugdige, ouders en betrokken organisaties;
- Het Poortje Jeugdinrichtingen/Portalis: jeugdigen die in een besloten, half open en open setting (Behandelcentrum Woodbrookers) behandeld en begeleid moeten worden en onderwijs op Behandelcentrum Woodbrookers kunnen volgen;
- Friesland College (school als werkplaats);
- ROC Friese Poort: in verband met zorgaanbod binnen de school;
- Stenden Hogeschool en Stichting Papageno: inzake ontwikkelingen onderzoek naar effectiviteit van muziektherapie;
- Stichting Urgente Noden (SUN) Friesland: een noodhulpfonds voor cliënten;
- William Schrikkergroep pleegzorg, Leger des Heils Noord en Timon: samenwerking pleegzorg;
- Zorgbelang, belangenbehartigersstoel.

Daarnaast werkt Jeugdhulp Friesland samen met:

- ☐ Overheden:
 - Landelijk: VWS en Justitie;
 - Provincie Fryslân;
 - De 24 Friese gemeenten;
 - LTA / VNG.
- ☐ Zorgverzekeraars:
 - De Friesland Zorgverzekeraar;
 - VGZ;
 - Menzis COA.
- ☐ Toezichthouders:
 - Inspectie Jeugdzorg;
 - Inspectie SZW.
- ☐ Middelbare, Hogescholen en Universiteiten:
 - CSG Comenius;
 - Scholengemeenschap Piter Jelles;
 - ROC Friese Poort;
 - Friesland College;
 - Noordelijke Hogeschool Leeuwarden;
 - Stenden Hogeschool;
 - Rijksuniversiteit Groningen;
 - Hanze Hogeschool Groningen.
- ☐ Lagere scholen en peuterspeelzalen:
 - MOS Drachten;
 - Peuter Plus Harlingen.

3.3 Realisatie economische meerwaarde voor de samenleving

Jeugdhulp Friesland staat midden in de Friese samenleving. Dit blijkt onder andere uit bovenstaand overzicht van samenwerkingspartners. We hebben in 2015 een duidelijke keuze gemaakt met

betrekking tot de transitie. We blijven ons inzetten voor de meest kwetsbare kinderen in de regio en positioneren ons als zorgaanbieder van (hoog)specialistische zorg. Vanzelfsprekend sluiten we aan bij de wijk- en gebiedsteams en brengen we onze kennis en expertise naar voren. Dat is de reden waarom Jeugdhulp Friesland veelvuldig heeft geïnvesteerd in kennis en kwaliteit. Want door de kwaliteit en ketensamenwerking kunnen wij vrijwel alle kinderen en jongeren die bij ons worden aangemeld, ook in Friesland passende zorg/behandeling bieden. Daarmee sluiten we aan bij de doelen van de Jeugdwet om de zorg zo dichtbij mogelijk aan te bieden.

Een concreet voorbeeld van de meerwaarde voor de samenleving is de ontwikkeling van het Behandel- en Expertisecentrum Jonge Kind (0 – 7 jaar). Binnen dit centrum werken Jeugdhulp Friesland en Accare intensief samen. Door in een vroeg stadium betrokken te worden bij ontwikkelings-, opvoed- en opgroevragen en de multidisciplinaire en integrale behandeling lukt het ons om kinderen en ouders snel en doeltreffend weer 'op weg' te helpen. 85% van de kinderen die behandeld zijn door het Behandel- en Expertisecentrum zien we op latere leeftijd niet meer terug in de jeugdzorg. Daarmee is deze behandelvorm niet alleen enorm preventief, maar ook kostenbesparend voor de samenleving. Bovenal biedt de behandeling weer toekomstperspectief voor de kinderen en ouders.

3.4 Aandacht voor milieu en duurzaamheidsaspecten

In de eerste plaats zijn we ervan overtuigd dat onze hulp een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van het kind tot een evenwichtige volwassene die straks duurzaam participant is binnen onze samenleving. Dat is de grootste bijdrage die we kunnen leveren aan de duurzaamheid van onze maatschappij.

Vanzelfsprekend zijn we ook op de meer materiële aspecten actief. In 2017 richten we enkele locaties opnieuw in. Daarbij bouwen we met respect voor mens en milieu. Met duurzame materialen. En energiezuinig. Ons beleid is er op gericht om zoveel mogelijk papierloos te vergaderen en daarmee zo min mogelijk papier te printen. Er is een reiskostenregeling die medewerkers stimuleert bewust te reizen. In 2016 zijn de voorbereidingen gestart rond het 'Huis van werkvermogen' waarmee we onder andere de gezondheid en vitaliteit van medewerkers stimuleren. In 2016 heeft het project 'Gezonde leefstijl' een vervolg gekregen waarmee we jongeren ondersteunen met sport en gezonde voeding, als ook wijzen op de risico's van roken en alcohol/drugs.

Kortom, vanuit gedrag en gedragsbeïnvloeding vragen wij (naast praktische en concrete interventies) aandacht voor milieu en duurzaamheid, waardoor jongeren kunnen blijven wonen op een gezonde planeet.

3.5 Sponsoring van maatschappelijke doelen

Jeugdhulp Friesland heeft zelf een steunfonds voor alle kinderen en jongeren die onze hulp krijgen: het Jeugdhulpfonds. Het fonds is afhankelijk van donaties en sponsorevenementen. Tijdens de Loop van Leeuwarden lieten collega's en jongeren zich ook sponsoren en haalden daarmee een mooi bedrag op. En we ontvingen donaties van serviceclubs en diaconieën.

Jeugdhulp Friesland ontvangt zelf jaarlijks financiële bijdragen van verschillende fondsen. Daarmee is het mogelijk om kinderen waardevolle extra activiteiten en faciliteiten te bieden. Met bijdragen van het Nationaal Fonds Kinderhulp, het Jeugdsportfonds en SUN Friesland kunnen kinderen leren zwemmen of lid worden van een sportvereniging. Met een bijdrage van het Old Burger Weeshuis zijn diverse therapieruimtes verbouwd en ingericht. Dankzij Stichting Madurodam is spelmateriaal aangeschaft. Door bijdragen van verschillende fondsen, waaronder Stichting Boschuyzen, gingen kinderen een dagje uit of op vakantie. De aanschaf van een houtkloofmachine en het volgen van EHBO-lessen werden mogelijk gemaakt door bijdragen van de Cornelia-stichting en de Stichting Van Teyens Fundatie. De Pleegzorgdag werd in 2016 mede mogelijk gemaakt door de Provincie Fryslân, de 24 Friese gemeenten, Stichting Albino, Herbert Duintjer Fonds, Van der Meer Boerema Stichting en Fonds de Gavere.

4 Toezicht, bestuur en medezeggenschap

4.1 Governance Code

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur onderschrijven de gedragscode van goed bestuur van de Governance Code zorg. In deze gedragscode zijn zaken als transparantie, belangenverstrengeling en informatieplicht naar stakeholders vastgelegd. Net als alle andere medewerkers respecteren ook de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht de gedragscode van de organisatie.

Er is een vertrouwenspersoon voor personeel en een klokkenluidersregeling vastgesteld. Ten aanzien van onkostendeclaraties van de voorzitter van de Raad van Bestuur is er een declaratieprocedure vastgesteld. Ten aanzien van de bedrijfsvoering beschikken leidinggevenden over relevante informatie en overzichten.

4.2 Toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht (RvT) van Jeugdhulp Friesland kende in 2016 zes leden. Er deden zich in het verslagjaar twee mutaties voor ten opzichte van 2015. De Raad nam op 1 juli 2016 afscheid van de heer Polderman (in februari 2017 hebben wij het bericht ontvangen dat dhr. Polderman is overleden, wij waarderen hem voor zijn deskundige inzet in de RvT van Jeugdhulp Friesland) en mevrouw Van den Broek, vanwege het verstrijken van de statutaire duur van het lidmaatschap van de RvT. Jeugdhulp Friesland, Behandelcentrum Woodbrookers en de RvT in het bijzonder zijn de heer Polderman en mevrouw Van den Broek veel dank verschuldigd voor hun waardevolle bijdragen aan het toezicht op het functioneren van de organisatie.

Met inachtneming van de Governance Code slaagde de Raad erin de vacatures te vervullen in de personen van de heer R. Delleman, per 1 september 2016 en de heer R. Zwarter, per 1 oktober 2016. De heer Delleman nam, met acceptatie van zijn benoeming, ook plaats in de Auditcommissie, de heer Zwarter in de Remuneratiecommissie.

De Raad bestond na deze wisselingen per 31 december 2016 uit:

- ☐ de heer. S.B. Swierstra, voorzitter
- ☐ mevrouw. H. Donkervoort
- ☐ de heer. S. Schiere
- ☐ mevrouw. C. Grondsma
- ☐ de heer R. Delleman
- ☐ de heer R. Zwarter

In de Raad zijn drie commissies werkzaam geweest ter verdieping van het toezicht op bepaalde sectoren van toezicht en ter voorbereiding op specifieke onderwerpen met de bestuurder. De commissies qua samenstelling en portefeuille:

- ☐ Auditcommissie: mevrouw Donkervoort (vz.) en mevrouw Van den Broek (tot 1 juli 2016), vanaf 1 september 2016 de heer Delleman;
- ☐ Commissie Kwaliteit en Veiligheid: de heer Schiere (vz.) en mevrouw Grondsma;
- ☐ Remuneratiecommissie: de heer Swierstra (vz.) en de heer Polderman (tot 1 juli 2016), vanaf 1 oktober 2016 de heer Zwarter.

De RvT heeft zijn werkzaamheden verricht binnen de door de NVTZ en WNT aangegeven kaders van honorering, aantallen commissariaten / toezichthouderfuncties, bekendmaking van nevenfuncties en het waken van belangenverstrengeling en voldeed daarmee aan de Governance Code in de Zorg. De honorering van de leden van de Raad van Bestuur en RvT bevond zich in 2016 ruim binnen de WNT-normering. Deze normering is vastgesteld en toegepast op het meest strikte en minimale niveau op basis van advies door de accountant. Toepassing van het onderdeel kennisintensiteit had vanwege het aanwezig zijn van medische vervolgoopleidingen en een eerder advies van het CIGB een niveau hoger gekund (inschaling 10 in plaats van 9), hier is echter niet voor gekozen.

De RvT is bij de vaststelling van de honorering voor zijn leden uitgegaan van de volgende punten: Sinds 2008 zijn de vergoedingen voor de toezichthouders niet verhoogd.

In de afgelopen jaren zijn de verantwoordelijkheden, taakomvang en verwacht tijdsbeslag van toezichthouders evenwel behoorlijk toegenomen. Ook de wetgever en de Governance Code gaan daar van uit.

Na enkele tussenstappen is inmiddels met de invoering in 2015 van WNT-2 het wettelijke maximum van de bezoldiging van de toezichthouders verhoogd van 5 naar 10% van de bezoldiging van de bestuurder, en van de voorzitter van 7,5 naar 15%.

Gelet op de huidige honoreringsmaxima van raden van toezicht en de daadwerkelijk toegenomen werkbelasting en verantwoordelijkheid van de toezichthouder adviseert de NVTZ een honorering van maximaal 8 % van het maximum van de bezoldigingsklasse van de bestuurder (de voorzitter van de Raad van Bestuur) voor leden en 12 % voor voorzitters. Dus lager dan het wettelijke maximum.

De RvT heeft zich beraden op een verantwoorde beloning en heeft er voor gekozen deze te verhogen maar niet de maximale norm te hanteren. De beloning is vastgesteld op basis van de huidige inschatting van tijdsbesteding en verantwoordelijkheden en blijft daarmee niet alleen binnen de WNT-2 normen maar is ook lager dan de hier boven genoemde door de NVTZ geadviseerde norm.

De RvT heeft in het verslagjaar middels zelfevaluatie de balans over 2016 opgemaakt.

Verschillende leden van de RvT hebben deelgenomen aan professionaliseringsactiviteiten

Jaarverslag Raad van Toezicht:

De Raad van Toezicht vergaderde in 2016 zeven keer formeel met de bestuurder volgens een tevoren vastgesteld vergaderrooster. Van de 7 vergaderingen hadden 2 het karakter van een themabijeenkomst en één vergadering had gedeeltelijk een informeel karakter.

Aan vrijwel alle vergaderingen heeft de voltallige Raad van Toezicht deelgenomen. Daarvoor in aanmerking komende onderwerpen werden tijdens themabijeenkomsten door de betreffende medewerkers toegelicht.

Veel aandacht werd besteed aan de doorgevoerde organisatiewijziging van Jeugdhulp Friesland. De overleggen van de Raad kenmerkten zich door een wederzijdse open en positief-kritische houding.

De Renumeratiecommissie hield met de bestuurder het jaarlijkse functioneringsgesprek.

In het verslagjaar onderhield de Raad contacten met zowel Ondernemingsraad als Cliëntenraad, middels het bijwonen van Overlegvergaderingen en Cliëntenraadvergaderingen.

De RvT stelde zich verder op de hoogte van het reilen en zeilen van de organisatie door het afleggen van verschillende werkbezoeken.

De Raad van Toezicht spreekt ook over 2016 zijn waardering uit voor de inzet en prestaties voor alle medewerkers van Jeugdhulp Friesland en Woodbrookers, in het bijzonder vanwege de veranderingen in organisatiestructuur en de nasleep van de eerder doorgevoerde transitie en bezuinigingen.

4.3 Bestuur

De voorzitter van Raad van Bestuur is geaccrediteerd lid van de NVZD en leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de NVTZ. Er zijn geen afwijkingen ten opzichte van deze code te melden.

Jeugdhulp Friesland voldoet aan de code. In 2016 is er sprake van een éénhoofdige Raad van Bestuur.

In 2016 is het bestuur en het toezicht van Stichting Behandelcentrum Woodbrookers gewijzigd. In dit jaar is de stichting samengevoegd met Jeugdhulp Friesland. Al per 1 januari 2014 heeft Behandelcentrum Woodbrookers hetzelfde bestuur en toezicht als Stichting Jeugdhulp Friesland.

Hiermee is zij onderdeel van de bestuurlijke aansturing zoals die ook voor Jeugdhulp Friesland geldt. De éénhoofdige Raad van Bestuur is verantwoordelijk is voor het algemene functioneren van de organisatie en heeft hiervoor bijbehorende bevoegdheden en mandaten. De bestuurder is voorzitter van het managementteam en bevoegd tot het nemen van besluiten waarbij het jaarplan en de begroting het handelingskader vormen. De bestuurder legt verantwoording af over zijn handelen en functioneren aan de Raad van Toezicht. De bestuurder overlegt aangaande bepaalde zaken met de Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Pleegouderraad.

Onbezoldigde nevenfuncties:

- Lid van het bestuur Associatie voor Jeugd
- Lid van het bestuur Spoedhulp Nederland

5 Beleid, inspanningen en prestaties

5.1 Kwaliteit

5.1.1 Kwaliteit van zorg, klachten en medezeggenschap

Wij hechten veel waarde aan de kwaliteit in de hulpverlening en behandeling. Kwaliteit maakt integraal onderdeel uit van ons werk en is gericht op continu leren en verbeteren.

Ouders en jongeren worden betrokken bij het kwaliteitsbeleid vanuit de Cliëntenraad en de Pleegouderraad. Behandelcentrum Woodbrookers heeft een Jongerenraad: vanuit iedere groep zit hier een afgevaardigde in die meedenkt over de leefwijze op de groepen. De aandacht van de Inspecties, HKZ en de Governance Code maken dat kwaliteit stevig verankerd is in de organisatie. Vanuit de Raad van Toezicht kijkt de commissie Kwaliteit en Veiligheid mee bij de uitvoering van het integrale veiligheidsbeleid.

Het landelijke kader om de uitkomsten van de hulp in beeld te brengen, is gevat in drie prestatie-indicatoren:

- cliënttevredenheid
- uitval
- doelrealisatie

Cliënttevredenheid

We maken gebruik van de landelijke Exit-vragenlijst. Elke jongere (12 jaar en ouder) en alle ouders/opvoeders worden gevraagd deze lijst met de hulpverlener in te vullen. Zowel de ouders als de jongeren hebben in 2016 hun waardering uitgesproken met het cijfer 8. Wij vinden het heel belangrijk van jongeren en ouders zelf te horen hoe ze de hulpverlening ervaren. Daarom organiseren wij samen met Zorgbelang Fryslân feedbackgesprekken. In 2016 zijn gesprekken gevoerd met ouders welke betrokken zijn bij de behandeling van hun kind bij Behandelcentrum Woodbrookers en met jongeren van de Residentiële Zelfstandigheidstraining.

Uitval

Uitval wordt gemeten door bij elk afgesloten traject aan te geven met welke reden de hulp beëindigd is. Er is sprake van uitval als de hulp eenzijdig door de cliënt afgebroken wordt. Binnen Jeugdhulp Friesland wordt dit in 3,7% van alle afgesloten trajecten gedaan. Daar tegenover staat dat 74,5% van alle afgesloten trajecten in 2016 volgens plan, en in overeenstemming tussen cliënt en Jeugdhulp Friesland, afgerond zijn.

Doelrealisatie

De indicator Doelrealisatie valt uiteen in meerdere onderdelen. Kijken we naar de mate waarin de opgestelde doelen in het hulpverleningsplan behaald worden, zien we dat 90% van de doelen in 2016 deels of volledig behaald zijn. Een andere manier van kijken is om de afname van de ernst van de problematiek te meten. We doen dit met behulp van (genormeerde en gevalideerde) vragenlijsten. Bij ambulante gezinsmodules en dagbehandeling voor kinderen tussen de 0 en 7 jaar, zien we dat de hulp vooral geresulteerd heeft in de afname van externaliserend probleemgedrag (zoals agressie) en vermindering van ervaren opvoedbelasting door de ouders.

Kwaliteit van samenwerking

Hoe ervaart onze omgeving de samenwerking met ons? Om daar zicht op te krijgen wordt onderzoek gedaan, bijvoorbeeld ketenpartneronderzoek. In 2016 is een plan opgesteld om de mate van tevredenheid van wijk- en gebiedsteams te onderzoeken. In 2017 wordt dit uitgevoerd. Jeugdhulp Friesland heeft als externe kwaliteitsbeoordeling het HKZ-certificaat voor Jeugdzorg en GGZ omarmd. In 2016 stond de HKZ-audit in het teken van het voorkomen van datalekken. Een datalek betreft de ongewenste situatie dat privacygevoelige informatie ten onrechte is gedeeld of verloren is gegaan.

Er zijn interne audits uitgevoerd bij verschillende gezinshuizen. De inspectie heeft een bezoek gebracht aan een gezinshuis nieuwe vorm, dat bleek aan alle basiseisen te voldoen. In lijn met het thema van de 10 daagse Veiligheid dat in 2016 in het teken stond van professionele autonomie, zijn interne audits uitgevoerd.

Melden van incidenten

Incidenten worden gemeld als er sprake is van afwijkingen in de zorg. Bij de melding worden de maatregelen genoemd om het incident in de toekomst te voorkomen. De MIZ-commissie heeft een aantal onderzoeken uitgevoerd volgens de uitgangspunten van de Prisma-methode. In 2016 zijn er geen meldingen op basis van MIZ als calamiteit gedefinieerd.

Vanaf 2016 worden de belangrijke uitkomsten op het gebied van kwaliteit en evaluatie van zorg systematisch en transparant in beeld gebracht. Per kwartaal brengen we een factsheet uit, waarbij cijfers kort en krachtig worden uitgelegd en voorzien van conclusies en aanbevelingen.

Onderzoek

Het beleid 'Inzet studenten voor onderzoek' is vastgesteld. Daarmee willen we de bruikbaarheid en het draagvlak van onderzoeksresultaten verbeteren. Onderzoeken die door studenten binnen Jeugdhulp Friesland worden uitgevoerd zijn gebaseerd op concrete vraagstukken binnen een Behandel Expertise Centra. De uitkomsten leveren een waardevolle bijdrage aan (het verbeteren van) de dagelijkse praktijk en het werkproces. We verspreiden de uitkomsten van de verschillende onderzoeksprojecten via intranet, website en bibliotheek.

De onafhankelijke **Klachtencommissies** (Jeugdhulp Friesland en Behandelcentrum Woodbrookers) voor cliënten bestond in 2016 uit: drie juristen, een vertegenwoordiger uit de cliëntenraad, een arts, een gedragswetenschapper en een rechter.

Wie een klacht in kan dienen, de wijze waarop de klacht behandeld wordt door de klachtencommissie en wat er gebeurt nadat de klachtencommissie haar advies heeft gegeven, is vastgelegd in de klachtenregeling voor cliënten. Cliënten worden via de folder 'Informatie voor cliënten' op de hoogte gebracht van de mogelijkheid om een klacht in te dienen en hoe zij dit kunnen doen.

Verslag Klachtencommissie

In 2016 is 27 maal contact opgenomen met de klachtencommissie van Jeugdhulp Friesland. Hiervan hebben 7 klachten tot een hoorzitting geleid. De overige klachten konden via een doorverwijzing of een gesprek alsnog tot tevredenheid worden afgehandeld. Bij 1 klacht speelde de verjaringstermijn. De klager kon daarbij geen voldoende zwaarwegende argumenten aanvoeren om de klacht alsnog te behandelen.

Van de 7 klachten die tijdens een hoorzitting zijn behandeld, zijn 3 klachten ongegrond verklaard, 1 gegrond en van 2 klachten een deel gegrond en een deel ongegrond.

Evenals vorig jaar is vanuit de klachtencommissie contact gezocht met klagers om de mening te horen over het verloop van de klachtbehandeling. Klagers hadden wederom veel waardering voor de belangstelling achteraf en het luisterend oor voor de problemen.

In 2016 was er voor Behandelcentrum Woodbrookers nog een eigenstandige klachtencommissie.

Deze wordt in 2017 samengevoegd tot één klachtencommissie voor Jeugdhulp Friesland. Een specifiek onderdeel van de klachtcommissie van Behandelcentrum Woodbrookers is de klachtafhandeling binnen de JeugdhulpPlus voorziening welke gebonden is aan specifieke regelgeving.

In 2016 is 51 keer contact opgenomen met de klachtencommissie van Behandelcentrum Woodbrookers, waarvan het overgrote deel klachten van jongeren betreft.

49 klachten (96% van de ingediende klachten) werden ingetrokken, waarvan 23 voor bemiddeling en 26 na bemiddeling. Hoorzitting in klachten: 2 klachten (4 % van de ingediende klachten).

Uit de analyse blijkt dat bijna alle klachten ingetrokken werden. Alleen de klachten door ouders ingediend werden vaak met een uitspraak afgedaan. In die klachtzaken lukte het niet altijd om te bemiddelen omdat ouders dit niet wilden, of al een gesprek met de afdelingsmanager hadden gehad en er op die manier niet uitkwamen. In 51% van het aantal klachten is bemiddeld, waarna de klachten zijn ingetrokken. Daaruit is af te leiden dat jongeren na de bemiddeling geen noodzaak meer zien voor het behandelen van de klacht door de klachtencommissie.

De **Ondernemingsraad (OR)** bestond op 31 december 2016 uit:

Froukje Offinga, voorzitter

Tim de Jong, vicevoorzitter

Carin Samplonius, lid

Carina Klinkvis, lid

Erwin Huisman, lid

Aletha de Gier, lid

Pier de Vries, lid

Anneke Prins, lid

Inge Haga, lid

Willy van Harten, lid

Erwin van der Veen, lid

Léon van der Hoeven, lid

Harry de Boer, lid

Nico van der Werf, lid

Klaske Visser, lid

Wilna Hovenkamp, lid

Gerrit van der Heide, lid

Bert Jongsma, toegevoegd commissielid

Ambtelijk secretaris van de Ondernemingsraad is Erna Koenderink.

Verslag Ondernemingsraad

In 2016 heeft de OR tien maal overleg gevoerd met de bestuurder. Naast de transformatie stond regelmatig de samenwerking van de Ondernemingsraden van Behandelcentrum Woodbrookers en Jeugdhulp Friesland op de agenda.

Adviesaanvragen 2016

- *Overgang van activiteiten van Behandelcentrum Woodbrookers*
- *Behandel Expertise Centra en topstructuur*
- *Selectie cliëntregistratiesysteem*
- *Aanpassen van het residentiële aanbod (De Vonder en AWBZ groep)*
- *Ombouw residentiële plaatsen Burgum*
- *Herhuisvesting*

Instemmingvragen 2016

- *Regeling reiskosten*

Jeugdhulp Friesland geeft vorm en inhoud aan de transitie vanuit haar beleid 5X gezin welke inhoudelijk eerder is toegelicht in deze jaarverantwoording. We investeren in de samenwerking met wijk- en gebiedsteams door het vinden van een passende aansluiting en werken samen met gemeenten, in lijn met het omvormingsplan. We brengen onze kennis en expertise naar voren, maar realiseren ons tegelijkertijd dat de meest kwetsbare kinderen in Friesland recht hebben op kwalitatief zeer goede behandeling. Onze focus lag derhalve op innovatie en samenwerking/verbinding.

5.1.2 Personeelsbeleid en kwaliteit van het werk

In 2016 heeft een herinrichting van de organisatie plaatsgevonden waarbij twee Behandel Expertise Centra (BEC) zijn ontstaan. Door deze herinrichting is de topstructuur gewijzigd en is Behandelcentrum Woodbrookers geïntegreerd in Jeugdhulp Friesland. De afdeling HR heeft de organisatie hierin ondersteund en geadviseerd, ook in de medezeggenschapsprocessen richting Ondernemingsraad. De gewijzigde inrichting van de organisatie heeft ook gevolgen gehad voor de inrichting van de afdeling HR. Zo zijn bijvoorbeeld managers in de lijn en HR adviseurs in de Behandel Expertise Centra dichterbij elkaar gepositioneerd. Ook is HR onderdeel geworden van de Managementoverleggen (MO), waarin gesproken wordt over visie en beleid. Vanuit zowel inhoud als bedrijfsvoering ontstaat meer begrip voor elkaar en kan HR haar expertise toevoegen. Daarmee is HR meer ondersteunend geworden aan het primair proces.

In 2016 is het kernteam HR/Jeugdhulp Academie (JHA) ontstaan, dat bijdraagt aan de verbinding tussen (de uitvoering van) personeelsbeleid en personeelsontwikkeling. Binnen het primaire proces is een toename zichtbaar van wendbaarheid bij medewerkers. Zij krijgen meer invloed op de inzet van

hun professionele kwaliteit en expertise. Dat komt onder andere door het detacheren van verscheidene medewerkers naar gemeentes en ketenpartners en door het ontstaan van steeds meer samenwerkingsverbanden. Op die manier wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de hulpvraag van de cliënt en meebewogen in de transformatie en ontwikkelingen binnen de Jeugdzorg. Daarnaast is steeds meer zichtbaar dat het bewustzijn van de eigen inzetbaarheid toeneemt. Een aantal medewerkers gaat op eigen initiatief eerder in gesprek over de eigen professionaliteit en mobiliteit of neemt afscheid als het meebewegen in de transformatie lastig is.

De Jeugdhulp Academie (JHA) bood training aan medewerkers, ter bevordering van deskundigheid en het voldoen aan eisen t.a.v. beroepsregistratie. Training draagt bij aan de eigen ontwikkeling en het werkplezier van medewerkers. Het trainingsaanbod aan externen is toegenomen, mede doordat het opleidingsplatform OPjeugd van start is gegaan, een samenwerkingsverband van meerdere organisaties gecoördineerd door de Jeugdhulp Academie.

Door de integratie van Behandelcentrum Woodbrookers in Jeugdhulp Friesland zijn de personele regelingen van Jeugdhulp Friesland en Behandelcentrum Woodbrookers geharmoniseerd en is een start gemaakt met het harmoniseren van de functiegebouwen en sociale plannen. Hierbij wordt gewerkt vanuit het principe van eenvoud in procedures en processen.

In 2016 is een aantal modules in HR Selfservice geïmplementeerd; digitaal declareren van reis- en onkosten; digitale mutaties voor leidinggevenden en digitale mutaties voor medewerkers. Ook is er een nieuwe reiskostenregeling van kracht geworden. Hierdoor is een duidelijker onderscheid ontstaan tussen woon-werkverkeer en dienstreizen. Dit heeft een administratieve vereenvoudiging in een aantal werkprocessen tot gevolg gehad.

Tot slot is uit het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers (exclusief Behandelcentrum Woodbrookers) dat in 2016 is uitgevoerd, gebleken dat medewerkers hun baan bij Jeugdhulp Friesland waarderen met een 7,5. Hetzelfde cijfer als in 2015, ondanks de herinrichting van de organisatie en topstructuur en daarmee mogelijke veranderingen in aansturing. Medewerkers hebben zich opnieuw met passie ingezet voor de cliënten. Zij geven aan dat cliënten dé reden zijn waarom zij bij Jeugdhulp Friesland werken. Ook zijn werksfeer/collegialiteit en het werk belangrijke redenen. Naast alle positieve uitkomsten worden de activiteiten omtrent de vermindering van bureaucratie en werkdruk als kritische punten genoemd. Over deze punten gaan Jeugdhulp Friesland en medewerkers verder met elkaar in dialoog.

Terugkijkend op 2016 is van de 5 centraal gestelde thema's HR:

- bijdragen BEC ontwikkeling
- verdere ontwikkeling HR selfservice
- update Handboek HR
- Arbo & Verzuim
- herpositionering HR

het meerderendeel afgerond. Voor de activiteiten die niet gerealiseerd zijn, is het beleid als volgt bijgesteld: de volgende activiteiten worden meegenomen naar 2017: definitief maken functieboek integratie, sociaal plan, project WGA en herziening rookbeleid.

5.2 Financieel beleid

5.2.1 Hoofdpijnen financieel beleid

Om de continuïteit van de hulpverlening aan kinderen en gezinnen te waarborgen, is een gezonde financiële positie noodzakelijk. Het financieel beleid is hier dan ook op gericht en is in 2016 verder ontwikkeld. De uitgangspunten zijn:

- ✓ de meerjarige exploitatiebegroting is sluitend;
- ✓ de financiële uitkomsten zijn zo veel mogelijk voorspelbaar;
- ✓ de financiële risico's zijn in beeld en beheersen we;
- ✓ de planning en control is eenvoudig, met zo min mogelijk administratieve lasten;
- ✓ ondersteunende en sturende processen zijn op orde.

Het prudent omgaan met financiële middelen is hierbij algemene deler. Dat betekent dat Jeugdhulp Friesland alleen derivaten aanschaf die een ieder begrijpt: financieel medewerkers, leden Raad van Bestuur, auditcommissie en Raad van Toezicht, zo staat in het Treasurystatuut beschreven. In 2009 heeft Woodbrookers/ Jeugdhulp Friesland een hypotheek afgesloten met een bijbehorend derivaat. Dit derivaat houdt in dat er een maximale rente betaald wordt van ongeveer 5%. Nu de rente veel lager is, is de waarde van dit derivaat negatief. Deze negatieve waarde is voornamelijk niet van invloed op de financiële positie door de koppeling met de hypotheek en haar onderpand. Dit derivaat is onderwerp van het onderzoek naar derivaten waar de AFM de banken toe genoodzaakt heeft. De uitslag van het onderzoek wordt in de zomer van 2017 verwacht.

Het renterisico is door de prima liquiditeitspositie niet aan de orde. De negatieve rente op betaalrekening voorkomen wij door de aanschaf van termijndeposito's.

De belangrijkste financiële risico's zijn het debiteurenrisico (ofwel kredietrisico) en het liquiditeitsrisico. Hoewel er meerdere debiteuren zijn, is de grootste afnemer het samenwerkingsverband van Friese gemeenten SDF (Sociaal Domein Fryslân). Om dit risico te beheersen, is het van belang dat bij elke behandeling een beschikking/ toewijzing door de gemeente afgegeven is. Dit verloopt digitaal en is in dat systeem goed te volgen. Daarnaast vindt maandelijks overleg plaats met het SDF om zo de productie te monitoren en risico's van niet-betalen te voorkomen.

Het liquiditeitsrisico is daarmee deels ook beheerst. Van belang is het maandelijks factureren en bij trajecten indien nodig een voorschot te vragen. De liquiditeitspositie wordt dagelijks via de standen van de bankrekeningen gevolgd. Daarnaast komt maandelijks de treasurycommissie bijeen om de liquiditeitspositie te bespreken evenals de rentevisie en verwachte uitgaven. Daarmee worden de kasstroomrisico's mede beheerst. Met SDF is afgesproken dat zij bevoorschotten op het moment dat betalingen onverhoopt achterblijven.

De zorgafnemers (SDF) stellen de prijzen vast. In 2016 heeft SDF de prijzen verlaagd ten opzichte van 2015, om zo de opgelegde bezuiniging door het Rijk te kunnen realiseren. Jeugdhulp Friesland heeft in de aanloop daarvan in 2014 en 2015 reorganisatietrajecten gestart. Deze liepen in 2016 door. Jeugdhulp ziet na 2017, bij de aanbesteding 2018 een andere prijsstelling waarop zij anticipeert door de kostprijzen goed in beeld te hebben en te sturen op het verkrijgen van de juiste toewijzingen.

Een belangrijke factor in het financiële proces is het berichtenverkeer met de gemeenten. Daarmee bedoelen wij de administratieve wijze van communiceren met elkaar over toewijzingen en declaraties. Ook in 2016 hebben Jeugdhulp Friesland en SDF, namens de 24 Friese gemeenten, zich gezamenlijk ingespannen om qua verantwoording en financiering goede afspraken te maken. Ook met de afzonderlijke gemeenten vindt steeds meer samenwerking plaats waardoor toewijzingen en declaraties sneller afgehandeld kunnen worden. Door de routine die daardoor ontstaat, verwachten wij in 2017 te starten met het terugbetalen van de voorschotten die de gemeenten verstrekt hebben.

Onderzoek en ontwikkeling

Innovatie is voor Jeugdhulp Friesland een belangrijk instrument om de hulp aan kinderen steeds te verbeteren. In het beleid van Jeugdhulp is opgenomen dat jaarlijks een percentage van de loonsom ingezet wordt enerzijds voor opleiding en anderzijds voor innovatie (onderzoek en ontwikkeling). Daartoe is een reserve Innovatie ingesteld.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum is SDF de aanbesteding van de jeugdhulp 2018 gestart. In paragraaf 5.2.3. gaan wij daar op in.

5.2.2. Financiële positie op balansdatum

De financiële positie van Jeugdhulp Friesland is eind 2016 prima. Gedurende het jaar bleek het aantal Friese cliënten dermate groot dat er overproductie is ontstaan van € 0,8 miljoen. Hierover was op balansdatum nog geen uitsluitel van SDF, vandaar dat een voorziening voor dit bedrag is opgenomen.

De omzet in 2016 was € 50,8 miljoen, hetgeen licht lager is dan in 2015. Deze daling komt door de lagere post incidentele baten. Dit geldt ook voor het resultaat. Het resultaat is € 1,8 miljoen positief, het genormaliseerde resultaat is € 0,6 miljoen positief. In de omzet is rekening gehouden met € 1,1 miljoen aan oninbare voorzieningen/ dubieuze debiteuren (deel overproductie 2016 en een deel afrekening 2015).

De solvabiliteit is 0,43, hetgeen een verhoging van 0,04 is ten opzichte van 2015 en hoger is dan de 0,30 die door de accountant geadviseerd wordt. De liquiditeit is met 2,66 ruim boven het streefcijfer van 1. De kasstromen zijn positief en externe financiering is alleen opgenomen ten behoeve van hypothecaire leningen. Naast de investering in het nieuwe zorgregistratiesysteem, Wincare, hebben reguliere vervangingsinvesteringen plaatsgevonden die niet leidden tot de noodzaak om extern te lenen.

5.2.3. Toekomstverwachtingen

Naast de hiervoor genoemde verwachtingen (w.o. aanbesteding 2018) heeft de Raad van Bestuur, na instemming van de Raad van Toezicht de herhuisvestingsplannen goedgekeurd. Het daarmee gemoeide bedrag van € 3,3 miljoen kan uit eigen middelen gefinancierd worden. Doordat een duur huurcontract opgezegd wordt, zijn de gevolgen voor de exploitatie positief. De medewerkers worden elders gehuisvest. De goede kaspositie van Jeugdhulp Friesland leidt ertoe dat er geen noodzaak is om externe financiering aan te trekken.

De opbrengstverwachting voor 2017 is positief. De ontwikkeling van het aantal meldingen is in de eerste vijf maanden iets lager dan in 2016 en doordat SDF hetzelfde productieplafond als in 2016 gesteld heeft, is de verwachting voorsnóg dat er geen overproductie zal plaatsvinden. Met SDF vinden maandelijks gesprekken plaats om de productie te monitoren zodat indien daartoe aanleiding is, maatregelen getroffen kunnen worden.

De afhandeling van de facturering door Jeugdhulp Friesland en door gemeenten en de betaling door de gemeenten verlopen traag in 2017. In de jaarrekening, paragraaf 5.1.4 gaan wij nader in op de oorzaken hiervan en de gevolgen voor de liquiditeit.

Vlak voor de zomer 2017 is SDF de aanbesteding voor 2018 gestart. Jeugdhulp Friesland is als aanbieder voor specialistische zorg geselecteerd en daarnaast heeft Jeugdhulp Friesland de pleegzorg (voorlopig) gegund gekregen. De hoogspecialistische zorg wordt op moment van schrijven aanbesteed, daar is de dialoofase, volgend op inschrijving ingegaan. SDF selecteert voor deze zorg één aanbieder of consortium van aanbieders. De gunning vindt eind september plaats. Het risico dat wij niet gegund krijgen, schatten wij laag in. De gevolgen van eventueel niet gegund krijgen zullen van zowel organisatorische als financiële aard zijn. In de jaarrekening, paragraaf 5.1.4 gaan wij nader in op deze aanbestedingen.

De personele bezetting wordt geënt op de aanbestedingen. Gezien de hiervoor genoemde ontwikkelingen zien wij vooralsnog geen veranderingen in ons personeelsomvang tenzij de zorgvraag daartoe aanleiding geeft.

5.3 Doelen voor 2017

Jeugdhulp Friesland helpt nu ruim drieduizend kinderen per jaar. Velen kunnen daarna met hun ouders op eigen kracht verder. Onze grootste zorg gaat uit naar de kinderen die in het gedrang komen. Kinderen die niet kunnen rekenen op een veilige en stabiele ontwikkeling. Kinderen die bedreigd worden in hun ontwikkeling naar een evenwichtige volwassene. De focus op eigen kracht en zelf keuzes maken is goed, maar voor vijf procent van de kinderen gaat dit niet op. Zij zijn kwetsbaar of nog veel te jong voor eigen regie. Kwetsbare kinderen zullen er altijd zijn. Wij stáán voor deze kinderen.

Het aantal aanmeldingen groeit. De complexiteit van de zorgvragen neemt toe in een samenleving die sneller, individualistischer en veeleisender wordt. Dit vraagt om continue investering in hoogwaardige topzorg, ook onze professionals moeten zich steeds blijven vernieuwen.

In het belang van kind en gezin hebben we de volgende ambities voor de komende vijf jaar:

- intensievere samenwerking met onze (zorg)partners;
- verder bouwen aan innovatieve topzorg;
- zorg nóg dichterbij;
- financieel gezonde organisatie blijven;
- onverminderd hoge waardering en vertrouwen van cliënten en medewerkers.

Deze ambities en de manier waarop we dat gaan doen zijn vastgelegd in respectievelijk de publicaties [Weet dat we er voor je zijn](#) en [Zo zijn we er voor je](#).

5.4 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016

(na resultaatbestemming)

	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
	€	€
ACTIVA		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	389.755	0
Materiële vaste activa	<u>7.835.453</u>	<u>8.024.221</u>
Totaal vaste activa	8.225.208	8.024.221
Vlottende activa		
Vorderingen	1.010.598	8.847.379
Liquide middelen	<u>18.287.704</u>	<u>8.634.453</u>
Totaal vlottende activa	<u>19.298.302</u>	<u>17.481.832</u>
Totaal activa	<u>27.523.510</u>	<u>25.506.053</u>
	<u>31-dec-16</u>	<u>31-dec-15</u>
	€	€
PASSIVA		
Groepsvermogen		
Kapitaal	526.219	526.219
Bestemmingsreserves	688.600	300.000
Algemene en overige reserves	<u>10.509.718</u>	<u>9.038.140</u>
Totaal groepsvermogen	11.724.537	9.864.359
Voorzieningen	1.597.687	2.240.665
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	6.934.308	7.150.673
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		
Overige kortlopende schulden	6.644.971	6.250.356
Facturatie gemeenten	<u>622.007</u>	<u>0</u>
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	<u>7.266.978</u>	<u>6.250.356</u>
Totaal passiva	<u>27.523.510</u>	<u>25.506.053</u>

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2016

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties	49.790.594	48.540.459
Subsidies	122.929	116.218
Overige bedrijfsopbrengsten	866.972	4.349.675
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>50.780.495</u>	<u>53.006.352</u>
 BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	32.323.665	32.719.833
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	501.882	1.655.118
Overige bedrijfskosten	15.789.385	14.563.682
Som der bedrijfslasten	<u>48.614.932</u>	<u>48.938.633</u>
 BEDRIJFSRESULTAAT	2.165.563	4.067.719
Financiële baten en lasten	-305.385	-303.084
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>1.860.178</u></u>	<u><u>3.764.635</u></u>

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Onttrekking bestemmingsreserve Innovatie	-61.400	0
Toevoeging bestemmingsreserve Innovatie	450.000	300.000
Algemene / overige reserves	1.471.578	3.464.635
	<u>1.860.178</u>	<u>3.764.635</u>