



JAARVERSLAG 2021

iHUB ZORG BV

iHUB Zorg BV
Mozartlaan 150, 3055 KM Rotterdam
Tel: 088-9961000
bestuurssecretariaat@ihub.nu
www.ihub.nu
KvK: 81562772

Inhoud

_Toc106684259

Voorwoord	4
1. Bestuur en organisatie van iHUB Zorg BV	6
1.1. Organisatie	6
1.1.1 Juridische structuur	6
1.1.2 Organisatiestructuur	6
1.1.3 Governance en de Zorgbrede Governancecode	7
1.1.4 Raad van Bestuur.....	7
1.1.5 Raad van Toezicht.....	8
1.1.6 Ondernemingsraad.....	11
1.1.7 Cliëntenraden	11
1.2 Profiel	12
1.2.1 Missie, visie en waarden	12
1.2.2 Kernactiviteiten	13
1.2.3 Strategisch beleidsplan 2020-2025	14
1.3 Samenwerking.....	15
1.3.1 Stakeholders.....	15
1.3.2 Samenwerkingspartners en lidmaatschappen	15
1.3.3 Ketenpartneronderzoek	16
1.4 Klachtafhandeling.....	17
1.5 Informatiebeveiliging en Privacy	17
2 Verantwoording beleid.....	18
2.1 Jaarplan en opbrengsten 2021	18
2.1.1 Strategisch doel 1: Wij ontwikkelen ons samen naar een vitale, lerende organisatie met aandacht en ruimte voor alle medewerkers.....	19
2.1.2 Strategisch doel 2: Wij ondersteunen aantoonbaar de veerkracht van kinderen met als uitgangspunt het kind en zijn relaties, autonomie en competenties	20
2.1.3 Strategisch doel 3: Wij hebben een leidende rol in de transformatie van het ecosysteem van jeugdzorg en speciaal onderwijs.....	21
2.2 Geleverde zorg in cijfers.....	22
2.3 Kwaliteit.....	22
2.3.1 Kwaliteitsmanagementsysteem	23
2.3.2 Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd.....	25
2.3.3 Onderzoek binnen iHUB	26
2.4 Personeel & Professionalisering.....	28
2.4.1 Personeelsbeleid en kwaliteit van werk.....	28

2.4.2	Strategisch personeelsbeleid.....	28
2.4.3	Indiensttredingsprogramma.....	29
2.4.4	FWG GGZ	29
2.4.5	Harmonisatie arbeidsvoorwaardelijke regelingen	29
2.4.6	Hybride werken	29
2.4.7	Verzuim.....	29
2.4.8	Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek.....	30
2.4.9	Opleidingsbeleid	30
2.5	Huisvesting & Facilitaire zaken.....	30
2.5.1	Doelen en resultaten	30
2.5.2	Huisvestingsplan.....	31
2.5.3	Meerjaren Onderhoud	31
2.5.4	Veiligheid	31
2.5.5	Werkprocessen.....	31
2.5.6	Duurzaamheid & Maatschappelijk verantwoord ondernemen	32
2.5.7	Social Return.....	32
2.6	Financieel beleid.....	32
2.6.1	Doelen en resultaten	32
2.6.2	Toekomstige ontwikkelingen, meerjarenbegroting en investeringen	32
2.6.3	Treasury.....	33
2.6.4	Fiscaal beleid	33
2.7	Continuïteitsparagraaf.....	33
2.7.1	Intern risicobeheersingssysteem.....	33
2.7.2	Belangrijkste risico's en onzekerheden	34
3	Verantwoording financiën.....	36
3.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	36
3.2	Staat van baten en lasten en balans.....	36
3.2.1	Staat van baten en lasten	36
3.2.2	Balans	37
3.3	Financiële positie.....	38
3.3.1	Kengetallen.....	38
	Jaarrekening	41

Voorwoord

Met gepaste trots presenteren wij hierbij het eerste bestuursverslag en de jaarrekening van iHUB Zorg BV. Sinds 1 januari 2021 valt iHUB Zorg BV onder de Stichting iHUB Groep, naast Stichting iHUB Onderwijs en iHUB Servicecentrum BV. Dit jaar was het eerste jaar van iHUB in de nieuwe vereenvoudigde juridische structuur waarin de oude organisaties verdwenen, maar nog wel herkenbaar zijn voor onze stakeholders onder de (merk-)namen De Opvoedpoli, Horizon, Altra, De Nieuwe Kans, Educé en Care Express.

Dit jaar stond in het teken van verbinding en samen bouwen aan de iHUB ambities. De onderwijs- en zorgregio's kregen steeds meer vorm en inhoud. Met een nieuwe centrale ondernemingsraad met deelnemers uit de ondernemingsraden van de zorg en het servicecentrum en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad vanuit het onderwijs werd de medezeggenschap opnieuw vorm gegeven, passend bij onze netwerkorganisatie. De oprichting van het Masterpanel, dat tevens als centrale cliëntenraad fungeert, was een belangrijke mijlpaal om het cliëntperspectief steviger te positioneren. Met de aanname van een geneesheer-directeur, een P-opleider op iHUB niveau en de installatie van een tweede hoogleraar werden ook de belangrijkste inhoudelijke posities vervuld. Dit jaar zwaaiden we Hans du Prie, de voormalig voorzitter raad van bestuur, uit met een mooi en druk bezocht afscheidssymposium 'Doe je dat thuis ook'. Met een nieuwe voorzitter en inhoudelijk lid raad van bestuur werd de continuïteit van de ingezette koers verankerd.

Het was met de coronacrisis helaas ook een jaar van 'overleven'. Met een hoog ziekteverzuim en veel besmettingen onder personeel en cliënten hebben we alles op alles moeten zetten om continuïteit van zorg en onderwijs te kunnen realiseren. We zijn er ongelooflijk trots op dat dit met enorme flexibiliteit en veerkracht in de meeste gevallen ook goed is gelukt. Een groot compliment aan al onze medewerkers die alles op alles hebben gezet om dit te realiseren!

Dit jaar kreeg ons iHUB meerjarenplan en de uitwerking hiervan op iHUB- en regioniveau steeds meer vorm. Met onze vastgestelde missie, strategische doelstellingen en iHUB-waarden werken we aan een veerkrachtige generatie! In het voorjaar presenteerden we intern de nieuwe iHUB beweging met een online kick-off: 'iHUB in the house'. Gedurende het jaar werden medewerkers gefaciliteerd om bij elkaar een 'kijkje in de keuken' te nemen en te ervaren wat er binnen iHUB allemaal gebeurt. Het iHUB feest om alle medewerkers samen te brengen werd helaas uitgesteld als gevolg van de pandemie, maar is inmiddels gepland in mei 2022.

Dit jaar werd de iHUB onderwijskoers vastgesteld. Er ligt nu een eenduidige koers en basis voor alle scholen van Stichting iHUB Onderwijs. Door de onderwijsexpertise van Altra, Horizon en Educé samen te brengen in een gemeenschappelijke koers is er een duidelijke richting gekozen die veel verbinding heeft gebracht.

Onze ambitie om zorg en onderwijs te verbinden kwam onder andere tot stand in de doorontwikkeling van onze School2Care locaties en het voorkomen, verkorten en verbeteren van de JeugdzorgPlus. Het lukt steeds beter om alternatieve (ambulante) zorg-onderwijsprogramma's vorm te geven. Vanuit het uitgangspunt 'zo thuis nabij en ambulant mogelijk' was het geweldig om te zien hoe de ambulante expertise van Altra en de Opvoedpoli steeds vaker ingezet kon worden in de residentiële settingen van Horizon. De expertise van Altra vond daarnaast ook buiten Amsterdam meer voeten aan de grond met initiatieven in de regio Noord-Holland.

Op onze residentiële afdelingen hebben we dit jaar veel gesloten groepen verkleind van 10 naar 6 jongeren en we zullen dit komend jaar op alle locaties realiseren. De teams van pedagogisch medewerkers en behandelaren werden uitgebreid waardoor er meer maatwerk geleverd kan worden en de tijd van verblijf verder kan worden verkort. Met het verbeteren van triage aan de voorkant en vooral ook door het gezin onderdeel te maken van de behandeling en besluitvorming hebben we belangrijke stappen gezet in het voorkomen, verkorten en verbeteren van de JeugdzorgPlus. Er vonden op een aantal locaties verbouwingen plaats om het leefklimaat van de jongeren te verbeteren en om de alternatieve vormen van verblijf, zoals gezinsopnames en studio's uit te breiden.

De ontwikkelingen binnen de pleegzorg onder de vlag van iHUB, waaronder de uitrol van het 'Mocking bird family model', dragen vanuit de gedachte *'it takes a village to raise a child'* bij aan onze ambitie om jeugdzorg te veranderen in familie zorg. Met meer dan 780 pleeggezinnen in Nederland hebben we hierin een belangrijke maatschappelijke rol.

Vanuit De Nieuwe Kans werd dit jaar de interventie Schoon Schip omgedoopt in Bon Sjans. Bon Sjans is sinds het begin van dit jaar letterlijk en figuurlijk in ontwikkeling in een karakteristiek pand in Rotterdam-West. Daar wordt door collega's en deelnemers tijdens het verbouwen van het pand aan het maatschappelijk traject gewerkt.

We hebben dit jaar steeds meer grip gekregen op de ondersteunende processen. Vanuit deze basis werd dit jaar de laatste hand gelegd aan het integreren en harmoniseren van alle systemen ; een enorme klus. Ons elektronisch cliënten dossier (ECD) is begin 2022 live gegaan. Hiermee kunnen we vanuit alle zorgonderdelen van iHUB in één dossier gaan werken rondom onze jeugdigen en gezinnen. Het in gebruik nemen van dit systeem en de doorontwikkeling ervan zal in 2022 nog de nodige aandacht vragen.

We sluiten 2021 helaas af met een fors verlies. Naast een aantal eenmalige investeringen, waaronder de integratie van ons ECD en de harmonisatie-trajecten, was vooral het hogere ziekteverzuim, met inhuur van extern personeel als gevolg, de boosdoener. Onze inhoudelijke ambitie om de JeugdzorgPlus verder af te bouwen leidde tot lagere opbrengsten, aangezien de opbouw van alternatieve interventies veel tijd en inzet vraagt.

Met de krappe arbeidsmarkt bij zowel zorg als onderwijs hebben we de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen iHUB dit jaar deels invulling kunnen geven, omdat we als gevolg van de pandemie niet altijd voldoende tijd konden maken om onze professionals in het primaire proces te missen. Er ligt een flinke ambitie voor komend jaar om ons als werkgever nog steviger op de kaart te zetten. Het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek dat we dit jaar voor het eerst in deze vorm uitgevoerd hebben, geeft hiervoor mooie aanknopingspunten. De ingezette koers zorgt ervoor dat komend jaar de inhoud verder kan floreren vanuit een stabiele organisatie en aansturing. Zo dragen we ons steentje bij aan een veerkrachtige generatie!

Jasper ten Dam en Lieke van Domburgh
Raad van Bestuur

1. Bestuur en organisatie van iHUB Zorg BV

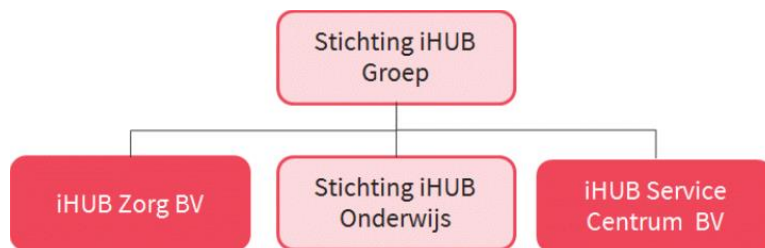
1.1. Organisatie

1.1.1 Juridische structuur

Per 1 januari 2021 is de vereenvoudiging van de juridische structuur van iHUB geformaliseerd. Van de marktmerken Altra, Horizon, De Nieuwe Kans en de Opvoedpoli zijn de zorgactiviteiten ondergebracht in iHUB Zorg BV en de onderwijsactiviteiten in Stichting iHUB Onderwijs. iHUB Service Centrum BV omvat de ondersteunende diensten, waaronder de bedrijfsvoering en de afdeling Innovatie & Kwaliteit.

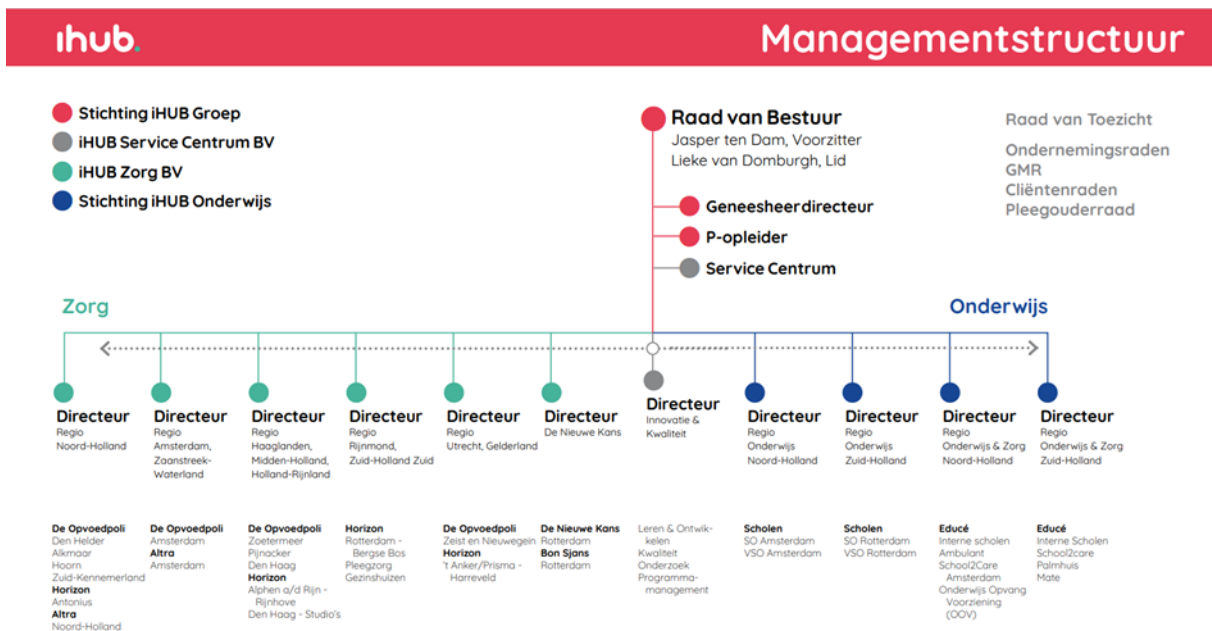
De bestuurder van iHUB Zorg BV, Stichting iHUB Onderwijs en iHUB Service Centrum BV is de Stichting iHUB Groep. De bestuurders van Stichting iHUB Groep zijn Jasper ten Dam en Lieke van Domburgh.

Onderstaand organogram geeft de juridische structuur per 1 januari 2021 weer:



1.1.2 Organisatiestructuur

iHUB verzorgt de zorg en het onderwijs vanuit acht regio's. Elke regio heeft een regiodirecteur die integraal verantwoordelijk is voor zijn of haar regio. De verschillende zorglocaties en -afdelingen worden aangestuurd door locatie- en afdelingsmanagers.



1.1.3 Governance en de Zorgbrede Governancecode

Vanuit de maatschappelijke, zorg- en onderwijsdoelstellingen van iHUB ziet de Raad van Toezicht toe op het beleid van de Raad van Bestuur van Stichting iHUB Groep en de uitvoering daarvan binnen haar merken Horizon, Altra, de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans. Per 1 januari is de structuur juridisch vereenvoudigd en is de jeugdzorg in één BV ondergebracht, iHUB Zorg BV, het servicecentrum in iHUB Service Centrum BV en het onderwijs in één stichting, de Stichting iHUB Onderwijs. Ten opzichte van de oude situatie is er een veel duidelijker structuur ontstaan. De Raad van Toezicht (RvT) en de Raad van Bestuur (RvB) volgen de Governancecode Zorg en de Governance Code Goed Bestuur PO.

In 2021 zijn voorbereidingen getroffen voor de nieuwe zorgbrede governancecode 2022. De wijzigingen in deze code zijn het gevolg van met name wetten die recent in werking zijn getreden, zoals de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz) en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). De governance binnen iHUB is tijdens de voorbereiding van de juridische vereenvoudiging per 1.1.2021 goed onder de loep genomen. De nieuwe structuur met bijbehorende statuten en reglementen voldoet aan de moderne governance richtlijnen en de vereisten van de nieuwe wetgeving.

1.1.4 Raad van Bestuur

De Stichting iHUB Groep kent een tweehoofdige RvB, die ook de RvB is van iHUB Zorg BV. De RvT bespreekt jaarlijks het functioneren van de RvB op basis van vooraf gemaakte afspraken en met aandacht voor de wijze van functioneren. Daarbij wordt zowel met de leden van de RvB individueel gesproken, als met de RvB als totaal. Er is gebruik gemaakt van 360 graden feedback, waarbij feedback van leden van het management en de medezeggenschap worden meegenomen.

In 2021 is de voorzitter van de RvB, Hans du Prie, na een lange carrière bij iHUB en haar rechtsvoorgangers, met pensioen gegaan. Op 4 november vond zijn afscheid plaats met een symposium, waarbij duidelijk zichtbaar was hoe groot de rol van Hans bij iHUB was, maar vooral ook hoe belangrijk hij was voor de Nederlandse jeugdzorg.

De RvT is ruim voor de pensionering van Hans begonnen met de invulling van het bestuur na zijn vertrek. Daarbij zijn de medezeggenschapsorganen en het management uitgebreid betrokken. Uiteindelijk heeft dat ertoe geleid dat de RvT Jasper ten Dam heeft gevraagd om voorzitter van de RvB te worden is op basis van een profiel Lieke van Domburgh geworven als nieuw lid van de RvB. Wij danken Hans voor alles wat hij voor iHUB heeft betekend en zijn blij dat we met de nieuwe samenstelling bestuurlijk met vertrouwen naar de toekomst kijken.

De RvB bestond in 2021 uit:

Naam	Functie	Nevenfuncties
Dhr. J.J. du Prie	Voorzitter RvB Tot 30.11.2021	Lid bestuur Stichting Mate, lid bestuur @ease, lid RvT RegioPlus
Dhr. J. ten Dam	Lid/voorzitter RvB	Geen
Mw. L. van Domburgh	Lid RvB Vanaf 1.10.2021	Lid StroomOp; senior onderzoeker UMC; docent bij RINO; docent bij RCSW (Radboud opleiding); lid bestuur Kenniscentrum Kinder en Jeugdpsychiatrie

De RvT heeft in 2021 de bezoldigingsklasse voor de bestuurders van iHUB Zorg BV vastgesteld op klasse V. De bezoldiging van de toezichthouders en de topfunctionarissen van iHUB is getoetst aan de WNT en valt binnen de door de RvT vastgestelde klasse V.

1.1.5 Raad van Toezicht

De RvT houdt toezicht op de gang van zaken, vervult de klankbordfunctie voor de RvB, is de werkgever van de leden van de RvB en treedt op als ambassadeur voor de organisatie.

De RvT bestaat uit vijf volledig onafhankelijke leden die elkaar aanvullen op het terrein van jeugdhulp, onderwijs, financiën, organisatie en bestuurlijke kennis en ervaring. Er zijn in 2021 geen wisselingen geweest in de bezetting, wel is een stagiair gestart vanuit de opleiding "Oriëntatie aankomende Toezichthouder voor meer diversiteit binnen Raden van Toezicht 2020-2021" van de NVTZ om een jaar aan te sluiten bij de Raad van Toezicht.

Samenstelling RvT

De Raad van Toezicht bestaat op 31 december 2021 uit de volgende leden:

Naam	Functie in RvT	Benoeming	Hoofd- en nevenfuncties
Dhr. R.R.A. te Loo	Voorzitter RvT Voorzitter Remuneratie commissie	7.11.2018 1 ^e termijn	Voorzitter RvT Bazalt Groep Directeur van Aap Noot Mies BV
Mw. P. Laseur	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie Lid Remuneratie commissie	1.9.2015 1 ^e termijn 1.9.2019 2 ^e termijn	Rector/bestuurder Sivog / Volant Lid bestuur Stichting Gereformeerd Burgerweeshuis van Rotterdam
Mw. J.T.A. Wakkerman	Lid RvT Lid Auditcommissie	1.10.2020 1 ^e termijn	Lid RvC Zorgpartners Midden Holland Lid RvB a.i. bij Pantein Zorggroep Directeur Wakkerman Financial Care
Dhr. J.W.C. Voerman	Lid RvT Voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid	7.11.2018 1 ^e termijn	Lid RvT RINO Amsterdam Directeur Voerman Bestuursadvies Voorzitter Stichting De Wondere Wereld Lid bestuur Stichting Gereformeerd Burgerweeshuis van Rotterdam
Dhr. H. Moukaddim	Lid RvT Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid	15.5.2019 1 ^e termijn	Directeur onderwijs Hogeschool Windesheim Almere Lid raad van toezicht NTR Lid raad van bestuur Cultuurfonds Almere Lid raad van toezicht Jeugdhulp Friesland

Werkwijze

De RvT vergaderde in 2021 vijf keer en hield een aparte strategiebijeenkomst. Daarnaast worden door het jaar heen werkbezoeken afgelegd aan de verschillende locaties van iHUB. De RvT kent een remuneratiecommissie, een auditcommissie en een commissie kwaliteit en veiligheid.

De reguliere vergaderingen van de RvT worden bij gelegenheid voorafgegaan of beëindigd met een overleg buiten aanwezigheid van de RvB. Daarnaast vindt er voorafgaand aan de RvT vergaderingen een afstemmingsoverleg plaats tussen de voorzitter van de RvT en de voorzitter van de RvB ter voorbereiding van de agenda.

Jaarlijks voert de RvT een zelfevaluatie uit, waarbij de Raad een keer per drie jaar wordt begeleid door een externe expert. Gezien de nieuwe structuur en de lastige vergaderomstandigheden door Corona heeft in 2021 geen evaluatie plaatsgevonden, maar is het opstellen van een toezichtvisie voorbereid. Deze zal in 2022 worden afgerond. Daarna zal ook een opleidingsplan voor de RvT worden opgesteld.

Er wordt door de RvT leden gebruik gemaakt van het scholingsaanbod van de NVTZ en andere landelijke organisaties die relevant zijn voor de rol van toezichthouder.

De RvT heeft de bezoldigingsklasse voor iHUB voor het jaar 2021 vastgesteld op klasse V. De bezoldiging van de RvT bedraagt maximaal 15% van het salaris van de voorzitter van de RvB voor de voorzitter RvT en maximaal 10% voor de leden van de RvT.

De RvT ontvangt informatie vanuit de RvB en laat zich daarnaast informeren door de extern accountant tijdens de bespreking van de jaarrekeningen en de managementletter. Verder heeft de RvT contact met verschillende stakeholders om informatie in te winnen en kennis te nemen van hun perspectieven op het functioneren van de organisatie. Daartoe spreekt de RvT met regiodirecteuren, locatiemanagers en schoolleiders tijdens werkbezoeken. Er is regelmatig en gepland overleg met de medezeggenschap.

Stakeholders	Frequentie
Medezeggenschap: - Centrale Ondernemingsraad (COR) - Ondernemingsraden Zorg en Service Centrum - Gemeenschappelijk Medezeggenschapsraad - Centrale Cliëntenraad (Masterpanel)	COR: 1x per jaar met gehele RvT Alle raden: 1x per jaar met commissie kwaliteit en veiligheid/vertegenwoordiging RvT
Regiodirecteuren	1x per jaar met gehele RvT Op onderwerp bij reguliere vergaderingen RvT en bij werkbezoeken
Externe accountant (benoemd door de RvT)	2x per jaar met de auditcommissie 1x per jaar met gehele RvT
Inspectie Onderwijs Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd	1x per jaar met de commissie kwaliteit en veiligheid
Locatiebezoeken	6x per jaar gehele RvT voorafgaand aan de vergaderingen 3x per jaar commissie kwaliteit en veiligheid 3x per jaar auditcommissie Aantal keer per jaar door RvT leden individueel

Verslag inhoudelijk toezicht

In de vergaderingen van de RvT is over veel onderwerpen gesproken; de belangrijkste lichten we hieronder toe.

Covid

Ook in 2021 bepaalde Covid een deel van de agenda van het toezicht. Niet in het minst omdat ook één van onze leden er zwaar door werd getroffen. De structuur die in 2020 is neergezet om de consequenties van Covid te beheersen, heeft ook in 2021 gewerkt. Wel namen de zorgen toe over de druk op de medewerkers, die steeds meer uitval tot gevolg had. Wij zijn de organisatie en medewerkers dankbaar dat ze onder lastige omstandigheden zo goed mogelijk het werk zijn blijven uitvoeren. Daarbij is ook gesproken over de lange termijn consequenties van Covid voor de rol van de jeugdzorg: we zullen nog jaren te maken hebben met de (mentale) gevolgen van Covid voor onze jongeren.

Arbeidsmarkt

De RvT heeft regelmatig met de RvB gesproken over de positie van iHUB op de arbeidsmarkt, waarbij de beloning van de verschillende onderdelen is besproken, maar ook andere factoren die een rol spelen bij het willen werken bij iHUB.

Transitie JeugdzorgPlus

Net als de afgelopen jaren heeft de RvT regelmatig gesproken over de toekomst van de huidige JeugdzorgPlus. Een zorgvuldige transitie is daarbij steeds het onderwerp van gesprek, waarbij een balans moet worden gevonden tussen de wens om de JeugdzorgPlus te verkleinen en het kunnen bieden van passende alternatieven. Dat doet een groot beroep op de professionals die in dit werkveld actief zijn, waarbij verandering hand in hand moet gaan met realistische veranderdoelen.

De RvT heeft meermalen vragen gesteld omtrent de wensen die de maatschappij en de politiek hebben: zijn deze nog realistisch en uitvoerbaar? Deze vragen zullen we blijven stellen in de komende jaren.

Consortiumvorming

Steeds vaker werkt iHUB in samenwerkingsverbanden en consortia. Het toezicht op deze constructies is nog niet overal uitgekristalliseerd en zijn onderdeel van landelijke discussie. De RvT bespreekt het aangaan van consortia en samenwerkingsverbanden, waarbij het doel van de consortia het zwaarst weegt. De RvT wil samen met anderen kijken op welke wijze het toezicht op deze constructies het best kan worden georganiseerd op langere termijn.

Bedrijfsvoering

De afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in een betere interne beheersing. Deze is gerealiseerd, waardoor de interne beheersingsrisico's veel kleiner zijn geworden. Helaas zijn de externe risico's vooral groter geworden. Factoren als de arbeidsmarkt en covid zijn hierboven al aangegeven. Maar ook de enorme verantwoordingsdruk die de afgelopen jaren is ontstaan, mede door de decentralisatie is regelmatig onderwerp van gesprek.

Last, but not least, wordt regelmatig gesproken over financiering van de jeugdzorg op langere termijn. De huidige situatie betekent regelmatig dat inhoudelijke keuzes steeds worden ingeperkt door de financiële context. Voor de RvT is de vraag van belang welk mandaat nog verantwoord is.

Belangrijke besluiten in 2021 waren:

- Benoeming Lieke van Domburgh als lid RvB
- Benoemen Jasper ten Dam als voorzitter van de RvB
- Vaststellen reglementen van RvT en RvB
- Vaststellen WNT klasse indeling
- Goedkeuren jaarrekeningen en bestuursverslagen 2020 van alle onderdelen
- Goedkeuren begroting 2022
- Opdracht controle 2021 aan externe accountant

Commissies

De remuneratiecommissie heeft gesprekken gevoerd met de bestuurders over hun functioneren en bezoldiging. In 2021 hebben deze vooral ook in het teken gestaan van het afscheid van Hans du Prie en de benoeming van Jasper ten Dam als voorzitter van de RvB en de benoeming van Lieke van Domburgh als lid van de RvB.

De auditcommissie houdt vinger aan de pols bij de bedrijfsvoering en met name de financiële uitdagingen van iHUB. De auditcommissie heeft vier tot zes keer per jaar overleg met de RvB, de controller en projectleider financiën en twee keer per jaar met de accountant. Onderwerp van gesprek waren in 2021 de begrotingen, jaarrekeningen, kwartaalrapportages, de managementletter, de zorgbonus i.k.v. corona, benoeming van de accountant en de invoering van het nieuwe elektronisch cliënten dossier (ECD) waarbij steeds goed gekeken werd naar risico's en maatregelen.

De commissie kwaliteit en veiligheid vergadert drie keer per jaar met de RvB, de directeur Innovatie & Kwaliteit, de kwaliteitsmanager en de geneesheer-directeur. In 2021 is gesproken over de conclusies en aanbevelingen in de rapporten van de inspectie en de certificeerder, over de kwaliteitsrapportages van iHUB, het HR beleid incl. ziekteverzuim in de organisatie en de inrichting van de nieuwe afdeling Innovatie & Kwaliteit. Bijzondere aandacht is er geweest voor een suïcide en suïcide pogingen op één van de locaties en het beleid rondom de preventie van en nazorg bij suïcide. De commissie kwaliteit en veiligheid is het aanspreekpunt voor de ondernemingsraden, de cliëntenraden en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en heeft regelmatig overleg met

deze raden. De voorzitter van de commissie kwaliteit en veiligheid is lid RvT op voordracht van de medezeggenschap.

Vooruitblik

Voor 2022 staat een aantal belangrijke punten op de agenda. Voor de RvT is het vaststellen van haar visie op toezicht een belangrijk doel. Daarnaast zal de transitie van de JeugdzorgPlus onze aandacht vragen. Verder staat de ontwikkeling van het onderwijs op de agenda, en dan met name de samenwerking tussen onderwijs en zorg. We verwachten dat we de arbeidsmarkt vaak op de agenda zullen terugzien.

1.1.6 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad van iHUB Zorg BV is samengesteld uit medewerkers van de vijf zorgregio's van iHUB. Eind 2021 bestond de ondernemingsraad (OR) uit 14 leden. De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. Medio 2021 is gestart met het instellen van een centrale ondernemingsraad (COR) voor de iHUB Groep. In deze COR zitten vertegenwoordigers van de OR van iHUB Zorg, de OR van het Service Centrum, de GMR van Stichting iHUB Onderwijs, en van de centrale cliëntenraad (CCR). Zes keer per jaar heeft de OR een overlegvergadering met de Raad van Bestuur.

In 2021 zijn de volgende instemmings- en adviesaanvragen voorgelegd aan de OR:

Instemming:

- Tijdelijke werktijdenregeling quarantainehuizen (in de residentie)
- Harmoniseren iHUB opleidingsbeleid
- Gesprekkencyclus (functioneren en beoordelen)
- Verantwoorde werktoedeling
- Eigen risicodragerschap ziektewet
- Klokkenluidersregeling
- Hybride werken

Advies:

- Verhuizing Opvoedpoli Beverwijk, Hoorn, Den Haag, Utrecht
- Invoeren nieuwe elektronisch cliënten dossier
- Uitstel evaluatie afdeling innovatie & kwaliteit
- Benoeming nieuw lid RvB
- Pilot dual management locatie Harreveld

In 2021 is gedurende het jaar gewerkt aan de herinrichting van de ondernemingsraad van vertegenwoordiging vanuit de vier merken Altra, Horizon, Opvoedpoli en De Nieuwe Kans naar vertegenwoordiging vanuit de vijf zorgregio's. Er is regelmatig overleg gevoerd met de RvB van iHUB, waarbij gesproken is over de bovengenoemde instemmings- en adviesaanvragen, over de gevolgen van corona, het ziekteverzuim en het tekort aan personeel, de zorgbonus, de ontwikkelingen binnen jeugdhulp en JeugdzorgPlus, de verkleining van de behandelgroepen, tijdschrijven, het aanstellen van een geneesheer-directeur, het medewerker betrokkenheidsonderzoek, de kaderbrief en begroting en de communicatie tussen RvB en OR en van OR met de achterban.

1.1.7 Cliëntenraden

iHUB Zorg BV heeft verschillende cliëntenraden: het expertpanel van ouders van kinderen die in de residentiële groepen verblijven, jongerenraden op de residentiële locaties, de cliëntenraad van Opvoedpoli/Altra de pleegouderraad en de jongerenraad van pleegzorg. In 2021 zijn de voorbereidingen getroffen voor het instellen van de centrale cliëntenraad van iHUB, het Masterpanel; deze bestaat uit vertegenwoordigers van de bovengenoemde cliëntenraden. Ook een aantal medewerkers is lid van het Masterpanel. Eind 2021 is het Masterpanel geïnstalleerd.

1.2 Profiel

1.2.1 Missie, visie en waarden

Onze missie is: 'een veerkrachtige generatie in 2040, waarin jongeren en ouders met speciale behoeften zelf regie hebben over hun leven. Een generatie die handelt vanuit eigen kracht en mogelijkheden'.

Veerkracht is voor iHUB:

Het gebruikmaken van je eigen krachten, je contacten met andere mensen en hulpbronnen in de omgeving om goed te kunnen omgaan met tegenvallers in het leven. Veerkracht zie je bij mensen van alle leeftijden: kinderen, jongeren en volwassenen. Tegenvallers kun je hebben bij wonen, school of werk, maar ook in de vrije tijd en bij social media-gebruik. Het doel van veerkracht is mee te kunnen blijven doen in de maatschappij, niet om problemen weg te nemen.

Onze visie en strategische doelen:

- Wij ontwikkelen ons samen naar een vitale, lerende organisatie met aandacht en ruimte voor al onze medewerkers
- Wij ondersteunen aantoonbaar de veerkracht van kinderen met als uitgangspunt het kind en zijn relaties, autonomie en competenties
- Wij hebben een leidende rol in de transformatie van het ecosysteem van jeugdzorg en speciaal onderwijs

Onze leidende principes:

De levenslust van het kind is ons vertrekpunt

We stellen niet het probleem, de diagnose, centraal. Ons vertrekpunt is altijd de levenslust van het kind. Levenslust vormt de basis voor geluk en persoonlijke ontwikkeling. Die mindset helpt ook ouders om anders naar hun kind te kijken. Want als we ons richten op de levenslust van het kind, heeft dit positieve impact op het hele gezin.

Jeugdzorg is familie­zorg. Daarom helpen we gezinnen krachtiger te worden en beter te functioneren. We doen dat samen. We praten niet over het kind en het gezin, maar met hen.

We ondersteunen aantoonbaar de veerkracht van kinderen met als uitgangspunt het kind en zijn relaties, autonomie en competenties.

We stimuleren ouder­verantwoordelijkheid

We leggen de verantwoordelijkheid voor de zorg en opvoeding van kinderen dan ook waar die hoort: bij de ouders, of anderen uit de nabije omgeving indien dat niet anders kan. Wij zijn hun integere gids, adviseur en begeleider bij het maken van de keuzes in zorg en onderwijs. Maar de ouders houden de regie. Natuurlijk zijn er gevallen waarin dit niet lukt. Maar onze norm is: zo veel mogelijk autonomie. Want hoe professioneel we ook zijn, de rol van de ouders kunnen we niet overnemen. Als ze die rol zelf niet op zich willen of kunnen nemen, dan stimuleren en helpen we ze om dit toch te doen. We sluiten een persoonlijk contract met kind en ouders, maar ook met klanten en samenwerkingspartners. We houden ons daar aan. Datzelfde commitment verwachten we ook van de ander.

De vijf waardenbril

Door

Stoutmoedig Verbindend Deskundig Betrokken Koersgericht

te zijn, brengen we onze visie planmatig in de praktijk. Dit is **onze vijf-waarden-bril**.

Kort samengevat:



1.2.2 Kernactiviteiten

iHUB biedt geïndiceerde specialistische jeugdhulp, voor jongeren tot 23 jaar met ernstige gedragsproblemen en hun ouders (of verzorgers). Bij iHUB zijn we ervan overtuigd, dat als we ouders en jongeren laten meebeslissen over de manier van behandelen en het perspectief, we een kortere behandelduur realiseren en succesvollere trajecten afsluiten. Mede door de hoge mate van motivatie door de eigen inbreng. Daarnaast pleiten we voor eigen verantwoordelijkheid en kracht van ouders en wordt de behandeling van het hele gezin steeds belangrijker.

Jeugdhulp bieden we in de vorm van:

- JeugdhulpPlus (gesloten)
- Open residentiële zorg
- Pleegzorg
- Dagbehandeling
- Specifieke ambulante zorg: geïndiceerde jeugdhulp en jeugd ggz
- Gezinsbehandelingen

In alle regio's worden zorg-onderwijsprogramma's aangeboden, o.a. samen met de Horizon en Altra scholen voor speciaal onderwijs.

iHUB biedt jeugdhulp aan vanuit vijf regio's met elk een aantal fysieke locaties. De regio's worden ondersteund door het iHUB Service Centrum o.a. op het gebied van verkoop/aanbestedingen, administratie, zorgregistratie en hr.

Regio Noord-Holland Noord:

JeugdzorgPlus locatie Horizon Antonius te Castricum

Gezinshuizen in Hoorn

Opvoedpoli's in Den Helder, Hoorn, Alkmaar, Zuid-Kennemerland

Altra ambulante jeugdhulp Noord Holland

Regio Amsterdam Zaanstreek Waterland:

Opvoedpoli's in Amsterdam Oost, Amsterdam Zuid, Amsterdam West, Amsterdam Noord, Zaandam, Care Express

Altra SJSO (specialistische jeugdhulp in het speciaal onderwijs)

Altra ambulante jeugdhulp Amsterdam e.o.

Regio Haaglanden Midden-Holland Holland-Rijnland:

Residentiële en JeugdzorgPlus locatie Horizon Rijnhove te Alphen aan den Rijn

Opvoedpoli's in Den Haag, Zoetermeer en Pijnacker

Studio's in Den Haag

GO! voor Jeugd (samenwerkingsverband in Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem)

Regio Rijnmond Zuid-Holland Zuid:

Residentiële en JeugdzorgPlus locatie Horizon Het Bergse Bos te Rotterdam

Studio's Het Bergse Bos

Gezinshuizen Zuid-Holland

Pleegzorg Zuid-Holland

Ambulante jeugdhulp

De Nieuwe Kans en Bon Sjans (voor jongvolwassenen)

Regio Utrecht Gelderland:

Residentiële en JeugdzorgPlus locatie Horizon Prisma en 't Anker in Harreveld

Gezinshuizen Harreveld

Opvoedpoli's in Zeist en Nieuwegein

KOOS (samenwerkingsverband in regio Utrecht)

1.2.3 Strategisch beleidsplan 2020-2025

Om onze ambities en missie, die **veerkrachtige generatie in 2040**, te realiseren hebben we in ons meerjarenbeleid 2020-2025 drie strategische doelen geformuleerd op het niveau van organisatie, doelgroepen en samenleving, die ons daarbij richting geven.

1. Wij ontwikkelen ons samen naar een vitale, lerende organisatie met aandacht en ruimte voor al onze medewerkers

Als levenslust een leidend principe is, dan zijn positiviteit en professionele eigenwijsheid onze kernwaarden. Werken bij iHUB betekent werken in een vitale organisatie waarin alle medewerkers de rust en ruimte krijgen om zich persoonlijk te ontwikkelen. Een organisatie waarin leren met en van elkaar vanzelfsprekend is. We onderzoeken, komen tot nieuwe inzichten en realiseren samen doorbraken. Dit doen we altijd in dienst van het kind en zijn zorgende omgeving. Dat vereist een open houding, toewijding en daadkracht.

We kwantificeren heldere doelen op het gebied van medewerkersbetrokkenheid, welbevinden en inclusie. We organiseren en monitoren instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers op een kwalitatief goede manier en hebben daarbij aandacht voor diversiteit. We werken voortdurend aan innovatie. We zijn daarbij transparant over de kosten en opbrengsten van trajecten.

2. Wij ondersteunen aantoonbaar de veerkracht van kinderen met als uitgangspunt het kind en zijn relaties, autonomie en competenties

Dit was ooit de reden van onze oprichting en dat staat nog steeds als een huis.

We spannen ons in voor een veerkrachtige generatie in 2040. Dat klinkt ver weg, maar de toekomst begint nu. De levenslust van het kind vormt onze bron. De veerkracht van de nieuwe generatie is onze bestemming. We beloven te werken aan veerkracht, competenties en autonomie en vragen er commitment voor terug. Daarbij beschouwen wij de ouders of de nabije omgeving van het kind als eerstverantwoordelijk voor de ontwikkeling van het kind. Jeugdzorg wordt zo familie zorg.

We bieden een uitgebalanceerd pakket aan diensten op het gebied van jeugdzorg en speciaal onderwijs. Impact, kwaliteit en bereik van onze dienstverlening vormen de ijkpunten. Met de verantwoordelijkheid daar waar die hoort: in het primaire proces.

3. Wij hebben een leidende rol in de transformatie van het ecosysteem van jeugdzorg en speciaal onderwijs

Dat schept verplichtingen. We nemen de verantwoordelijkheid op dit niveau in het belang van het geheel. Het ecosysteem groeit en bloeit alleen als het leidt tot levenslust van het kind en zijn nabije omgeving (ouders/verzorgers/familie). Leiderschap vraagt om kracht en waardigheid in lastige tijden. Om impact te maken, stellen we doelen met betrekking tot prangende vraagstukken als ambulantisering en de doorstroom van speciaal onderwijs naar regulier onderwijs.

Dat vereist slim navigeren tussen weerbaarheid, wendbaarheid en waardecreatie voor stakeholders en de iHUB-organisatie. Een ecosysteem laat zich niet managen, maar je kunt het wel beïnvloeden. Dat zien we als onze opdracht.

1.3 Samenwerking

1.3.1 Stakeholders

Gemeenten

Gemeenten hebben hun rol als opdrachtgever van onder meer jeugdhulp verder vormgegeven. In de meeste gemeenten zijn wijkteams of sociale teams aanspreekpunt voor jongeren en gezinnen die hulp nodig hebben. Ons verkoopteam en onze bestuurders overleggen regelmatig met de gemeenten en regio's over de inhoudelijke en financiële resultaten en de voortgang van de transformatie van het zorgaanbod.

Jeugdbescherming

Een belangrijke samenwerkingspartner voor de zorg is de Jeugdbescherming. Onze samenwerking met de verschillende organisaties voor Jeugdbescherming is goed en zeer intensief. Samen zoeken we continu naar passende vormen om jongeren te motiveren en te begeleiden. Onze intercedenten zijn zoveel mogelijk betrokken bij de fase van toegang en probleemformulering. Samen met het gezin werken we aan vraagverheldering en spreken we concrete modules en termijnen af.

Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd

De IGJ houdt toezicht op de activiteiten van iHUB Zorg. We vinden het belangrijk om goed samen te werken met de IGJ en houden de contactinspecteurs proactief op de hoogte van de inhoudelijke ontwikkelingen binnen onze organisatie. Gezamenlijk zorgen we voor de verdere verbetering van de kwaliteit van onze zorg. Minimaal jaarlijks vindt er een bestuursgesprek plaats met de IGJ.

1.3.2 Samenwerkingspartners en lidmaatschappen

GO! voor jeugd

iHUB is met de merken Horizon en Opvoedpoli lid van de vereniging GO! voor jeugd. Samen met Cardea, Ipse, Kwadraad, Gemiva en Prodeba levert iHUB de jeugdhulp in Alphen aan den Rijn en Kaag en Braassem.

KOOS

Met het merk Opvoedpoli is iHUB lid van KOOS. Samen met Altrecht, Youké, De Rading en Reinaerde levert iHUB jeugdhulp in Utrecht, Vleuten en De Meern.

Regionale samenwerking

De gemeenten kopen de jeugdhulp bij voorkeur in bij een beperkt aantal zorgaanbieders. Dat heeft tot gevolg dat zorgaanbieders gaan samenwerken om gezamenlijk een bepaald zorgaanbod te kunnen leveren en gezamenlijk inschrijven op aanbestedingen. In onze zorgregio's Noord Holland Noord, Amsterdam/Zaanstreek Waterland, Midden-Holland/Haaglanden, Rijnmond/Zuid-Holland Zuid en Utrecht Gelderland werken we veelvuldig samen met ketenpartners. Soms is daarbij één zorgaanbieder de hoofdaannemer en de samenwerkingspartners onderaannemer. De afdeling verkoop van iHUB zorgt voor het afsluiten van de contracten met gemeenten en andere zorgaanbieders.

Onderwijs in JeugdzorgPlus

iHUB heeft een aantal locaties voor JeugdzorgPlus, waar onderwijs onderdeel is van het dagprogramma. De interne scholen van iHUB verzorgen dit onderwijs. Op twee plaatsen verzorgt een andere school dit onderwijs: Ronduit verzorgt het onderwijs in Antonius in Castricum en Aloysius verzorgt het onderwijs in 't Anker/Prisma in Harreveld.

Jeugdzorg Nederland en Pleegzorg Nederland

iHUB is lid van Jeugdzorg Nederland, de branchevereniging voor organisaties die jeugdhulp, jeugdbescherming en/of jeugdreclassering bieden. Jeugdzorg Nederland zorgt voor de landelijke belangenbehartiging en is de onderhandelingspartner met de vakbonden voor de cao jeugdzorg. Onderdeel van de brancheorganisatie is Pleegzorg Nederland, de samenwerking tussen de 28 organisaties in Nederland die pleegzorg aanbieden, waaronder iHUB. Gezamenlijk wordt o.a. gewerkt aan de voorlichting en werving van pleegouders door middel van landelijke campagnes.

Stroom Op

StroomOp is een netwerk van jeugdhulp- en onderwijsprofessionals die streven naar eerdere, snellere en beter passende hulp voor jongeren en hun ouders. Onze bestuurder Lieke van Domburg en onderwijs regiodirecteur Martijn Zaal zijn lid van StroomOp.

StroomOp is onderdeel van BGZJ: Branches gespecialiseerde zorg voor Jeugd, het samenwerkingsverband van Jeugdzorg Nederland, de Nederlandse ggz, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra (VOBC).

Associatie voor jeugd

De bestuurders van iHUB zijn lid van de Associatie voor jeugd, een landelijke vereniging van bestuurders in de zorg voor jeugd. De Associatie voor Jeugd is uitvoerend actief in de Stichting Innovatie Jeugdzorg, bekend onder meer van het event Samen Toekomst Maken.

Hogescholen en universiteiten

We zijn nauw verbonden met het Expertisecentrum Jeugd van Hogeschool Leiden en met het Instituut voor Sociale Opleidingen. We werken tevens samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Universiteit van Amsterdam. We hebben een bijzondere leerstoel aan de EUR voor Wetenschappelijk onderbouwde jeugdzorg en onderwijs, ingevuld door Annemiek Harder. In 2020 zijn wij in gezamenlijkheid met de UvA de bijzondere leerstoel Intergenerationele overdracht van risico en beschermende factoren in de opvoeding van jeugdigen gestart. Deze leerstoel wordt ingevuld door Chris Kuiper. Overzicht van samenwerkingspartners in zorg / grote gemeente / bso etc/

1.3.3 Ketenpartneronderzoek

Om goede en passende zorg en onderwijs aan onze jeugdigen te kunnen leveren, is de samenwerking met andere specialismen en partners essentieel. Daarom is in 2021 een iHUB-breed ketenpartneronderzoek uitgezet middels een digitale enquête. Het doel van deze enquête was een beeld te krijgen van de tevredenheid van onze ketenpartners over de samenwerking met iHUB. De respondenten, die hebben meegedaan aan de enquête, konden meerdere locaties aanvinken waarmee zij binnen iHUB te maken hebben. De resultaten zijn niet herleidbaar naar specifieke

personen, teams of locaties maar geven een algemeen beeld per regio. Het komt ook voor dat sommige partners te maken hebben met meerdere regio's. Ongeveer 70 respondenten hebben de enquête ingevuld.

In de onderstaande tabel is een aantal resultaten te zien op iHUB niveau”:

(Enkele) resultaten uit het ketenpartneronderzoek - iHUB			
Onderwerp	Zeer tevreden en tevreden	Ontevreden en zeer ontevreden	Respons
Informatieverstrekking	86%	14%	N = 58
Bereikbaarheid juiste medewerker	93%	7%	N = 56
Huidige samenwerking	91%	9%	N = 56
Naleven van afspraken	93%	7%	N = 55
Anderen aanbevelen om met ons samen te werken	Ja 96%	Nee 4%	N = 53
Gemiddeld rapportcijfer tevredenheid = 7,2			N = 27

1.4 Klachtafhandeling

De visie van iHUB op het afhandelen van onvrede en klachten is, dat deze bij voorkeur worden afgehandeld op de plek waar ze ontstaan: zo dicht mogelijk bij het primaire proces. Direct en open het gesprek aangaan over onvrede helpt om het zo klein mogelijk te houden. Dat voorkomt dat een behandel- of onderwijstraject niet succesvol kan worden afgerond vanwege verstoorde verhoudingen tussen de klant en de professional.

Als cliënt en professional er niet samen uitkomen kan de cliënt zijn of haar onvrede voorleggen aan de betrokken locatieleider. Dan is de onvrede uitgegroeid tot een klacht die op informeel niveau wordt afgehandeld. Formele behandeling van een klacht vindt plaats door de regiodirecteur en/of de klachtencommissie.

iHUB informeert ouders en jeugdigen via de wegwijzer op de website(s) en de schoolgidsen over de mogelijkheden om een klacht in te dienen. Er zijn klachtenreglementen passend bij de marktmerken of zorgvormen. Deze worden, waar mogelijk, geharmoniseerd in 2022. Klagers kunnen ondersteund worden door onafhankelijke vertrouwenspersonen van het AKJ. Jongeren die verblijven op de residentiële locaties van iHUB kunnen op de locatie in gesprek gaan met een vertrouwenspersoon van het AKJ.

- De vier gesloten jeugdzorglocaties hebben hun eigen klachtencommissie. Door deze commissies zijn in totaal 20 klachten in een zitting behandeld. Alle ter zitting behandelde klachten betroffen de locatie Harreveld.
- Door de externe Klachtencommissie Zuid Holland is één klacht behandeld. De klacht is ongegrond verklaard.
- De klachtencommissie Altra/Opvoedpoli behandelde twee klachten. Eén klacht is niet gegrond verklaard, bij de andere klacht was geen oordeel te vormen omdat de klager niet reageerde op verzoeken tot contact.
- In de regio Rijnmond Zuid Holland Zuid is één klacht door de regiodirecteur behandeld. Deze klacht, over professioneel handelen en bejegening, is gegrond verklaard.

De aard van de klachten in de zorg was (geaggregeerd) gelegen in bejegening, communicatie, professionaliteit en kwaliteit van het hulptraject.

Er zijn geen klachten ingediend over de omgang met persoonsgegevens.

1.5 Informatiebeveiliging en Privacy

Vanuit de Functionaris Gegevensbescherming iHUB (de FG) wordt per kwartaal een privacy rapportage opgeleverd aan de Raad van Bestuur. De toepassing van de AVG wordt periodiek geëvalueerd door de FG.

We leggen binnen iHUB veel gevoelige informatie vast van cliënten en leerlingen. Maar ook over medewerkers worden persoonsgegevens vastgelegd. Privacy is een grondrecht. Daarom is het onze taak om er samen voor te zorgen dat er ook zorgvuldig met deze gegevens wordt omgegaan en dat we alert blijven op het misbruik hiervan.

Er is in 2021 gewerkt aan intensivering van de samenwerking op het gebied van informatiebeveiliging en privacy door de organisatie, o.a. door:

- De opname van het onderdeel informatiebeveiliging en privacy binnen de directiebeoordeling;
- De opname van informatiebeveiliging en privacy in de regionale kwartaalrapporten met daarin o.a. het aantal datalekken binnen de regio;
- De afspraken rondom borging van informatiebeveiliging en privacy;
- Het geven van trainingen in het kader van bewustwording;
- Het opstellen van beleid en procedures.

In 2021 was bijzondere aandacht voor een DPIA binnen iHUB en voor het nieuw in te voeren ECD Medicare.

2 Verantwoording beleid

2.1 Jaarplan en opbrengsten 2021

Het jaar 2021 was het eerste volle jaar van ons nieuwe meerjarenbeleid. We hebben ons verdiept in de vraag: Wat is een veerkrachtige generatie in 2040? Onze missie is: 'een veerkrachtige generatie waarin jongeren en ouders met speciale behoeften zelf regie hebben over hun leven. Een generatie die handelt vanuit eigen kracht en mogelijkheden'.

Wij brengen dit in praktijk door:

- **De inhoud van onze interventies in de zorg.** We werken aan veerkracht, belonging (erbij horen), competenties en autonomie en vragen er commitment voor terug. Daarbij beschouwen wij de ouders of de nabije omgeving van het kind als eerstverantwoordelijk voor de ontwikkeling van het kind.
- **De inhoud van het curriculum in het onderwijs.** Een veerkrachtige generatie in 2040 vraagt naast de kwalificatie-eisen een hogere inzet op de persoonsvorming en socialisatie van onze leerlingen.
- **Afname van het beroep op jeugdzorg en speciaal onderwijs.** Onze ambitie: nog maar 1 op de 30 ouders doet een beroep op jeugdzorg en speciaal onderwijs. Niet voor iedere leerling met problemen in het reguliere onderwijs is een plek in het speciaal onderwijs de juiste oplossing. Niet voor iedere jeugdige met ernstige gedragsproblemen is een residentiële opname de juiste oplossing.
- **Toename van inclusie en participatie.** Onze ambitie: kinderen en ouders voelen zich volwaardig onderdeel van de samenleving. Wij zorgen voor steeds inclusiever en steeds specialistischer onderwijs en kijken ook voor onze medewerkers naar medewerkersbetrokkenheid, welbevinden en inclusie.

Vanuit de drie strategische doelen uit het meerjarenbeleid zijn jaardoelen voor 2021 geformuleerd.

2.1.1 Strategisch doel 1: Wij ontwikkelen ons samen naar een vitale, lerende organisatie met aandacht en ruimte voor alle medewerkers

Het werkplezier en de veerkracht van medewerkers wordt in belangrijke mate bepaald door een veilige werk- en leeromgeving en de mogelijkheden om je talenten te ontwikkelen. In het meerjarenbeleid geven we het volgende aan:

- We kwantificeren heldere doelen op het gebied van het leef-, leer- en werkklimaat, medewerkersbetrokkenheid, welbevinden en inclusie.
- We organiseren en monitoren instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers op een kwalitatief goede manier en hebben daarbij aandacht voor diversiteit.
- We werken voortdurend aan innovatie. We zijn daarbij transparant over de kosten en opbrengsten van trajecten.

Doelen voor 2021

- Opstellen van opleidingsplannen die aansluiten bij de medewerker en bij de organisatie.
- Specifieke aandacht voor de talentontwikkeling van de medewerker.
- Het verhogen van kwaliteit door een versterkte aandacht voor vakmanschap.
- Het ontwikkelen van een onboarding-proces met adequate ondersteuning en scholing.
- Het (verder) laten ontwikkelen van een werkomgeving waarin samenwerken, samen leren en samen ontwikkelen vanzelfsprekend zijn.
- We investeren fors in het (achterstallig) onderhoud en brandveiligheid (MJOP) van onze residenties en scholen.
- Jaarlijks onderzoek naar leef-, leer- en werkklimaat.
- Toewerken naar iHUB-methodieken, gebaseerd op de iHUB-breed gedragen principes.
- Het verlagen van de administratieve werkdruk door ingebruikneming van integrale systemen: ECD, uitrol AFAS, harmoniseren kostenplaatsen, naar één iHUB IT-infrastructuur.

Opbrengsten:

Om het portfolio van leren en ontwikkelen goed aan te laten sluiten bij de vragen en behoeften van de regio, is er in 2020 en 2021 een inventarisatieronde langs de regiodirecteuren zorg en onderwijs gemaakt, waarbij aan de hand van het format van een opleidingsplan de opleidingsbehoefte is opgehaald. De vertaling hiervan naar een opleidingsaanbod vraagt in 2022 om een gestructureerd vervolg van de plannen. Het totaal beschikbare opleidingsaanbod (zowel inkoop als inhouse trainingen) is sinds december 2020 via het intranet inzichtelijk gemaakt.

De werkwijze met opleidingsplannen is gekoppeld aan de jaarplannen en vormt zo een logisch geheel met de doelstellingen en de strategische personeelsplanning. Daarin trekken HR en de afdeling Leren & Ontwikkelen samen op. Op basis van het personeelsbestand maakt HR samen met de managers plannen voor de ontwikkeling van de medewerkers. L&O adviseert hierbij en organiseert en plant vervolgens ontwikkelblokken. Dit zorgt voor afstemming en consistentie en een meer planmatige aanpak.

Uniformiteit van een methodiek, visie of behandeling is een randvoorwaarde bij het ontwikkelen van nieuw trainingsaanbod om te komen tot een integraal opleidingsportfolio voor de diverse groepen professionals van iHUB. Waar dit ontbreekt, is gestart met het bij elkaar brengen van sleutelfiguren en voorhanden kennis. Er zijn methodieken beschreven en onderzocht zoals de ZIKOS-methodiek, de weg naar het goede leven, de Hestia-methodiek, de afronding van de tweede fase van JouwZorg, School2Care en onderzoek naar familiekracht. Vanuit de afdeling kwaliteit is gekeken naar het methodegetrouw werken bij de gezinsbehandeling, JouwZorg, Gezin Totaal. Verder wordt er geïnvesteerd in de ontwikkeling van een integraal onderwijs-zorg-programma, methodiekontwikkeling studio's en het doorontwikkelen van de visie op GGZ.

In 2020 was de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) een zorgpunt, dat in 2021 goed is opgepakt. Inmiddels heeft de afdeling Facilitair, Inkoop en Huisvesting (FIH) een gedegen iHUB-breed jaarplan en planning per thema vastgesteld. Op een aantal zaken loopt de planning vertraging op, waaronder het thema BHV (ontruimingsoefeningen, actueel ontruimingsplan).

Medio 2021 is de uitvoer van de RI&E's afgerond. Dat betekent dat alle organisatieonderdelen weer een actuele RI&E hebben.

In 2021 is veel aandacht geweest voor het verlagen van de administratieve werkdruk door ingebruikneming van integrale systemen, zoals het ECD Medicore, de uitrol van HR systeem AFAS en het harmoniseren van kostenplaatsen.

2.1.2 Strategisch doel 2: Wij ondersteunen aantoonbaar de veerkracht van kinderen met als uitgangspunt het kind en zijn relaties, autonomie en competenties

Zorg, onderwijs en welzijn dienen dan samen op te trekken om een omgeving te creëren waarin jongeren en jongvolwassenen zich positief gezond en veilig kunnen ontwikkelen naar een veerkrachtige generatie. In het meerjarenbeleid hebben vastgelegd dat we dit willen bereiken door:

- Jeugdzorg te transformeren naar familie zorg
- Samen te werken in het sociale domein
- Onderwijs en zorg zo thuis mogelijk te maken
- Niet speciaal of regulier, maar gewoon onderwijs
- Zorgen dat kinderen ononderbroken kunnen opgroeien en ontwikkelen
- Zorgen dat het systeem zelf geen schade doet aan kinderen en gezinnen

Doelen voor 2021:

- Aandacht voor vakmanschap
- Doorontwikkeling van JeugdzorgPlus: van residentiële bedden naar ambulante gezinsbehandeling
- Investeren in sterke (gezins)relaties rondom een kind. Elk gezin heeft een gezinscoach als eerste aanspreekpunt die de rode draad vormt in de trajecten en zich direct inzet voor het versterken van de krachten van het gezin, haar individuele gezinsleden en het netwerk.
- De zorg in alle behandelvormen (van ambulant tot gezinsopname) wordt vormgegeven rondom heldere gedefinieerde pijlers
- Het versterken van de regionale samenwerking, tussen zorg en onderwijs en de merken

Opbrengsten

In 2021 is er veel aandacht geweest voor vakmanschap. Zowel heel concreet, denk bijvoorbeeld aan Infant Mental Health (IMH), als in de voorwaardenscheppende sfeer: een belangrijke reden voor de vorming van iHUB is de wens van de organisatie om de expertise uit de GGZ, het speciaal onderwijs en de jeugdzorg met elkaar te verbinden. Om de iHUB-innovatielijnen verder vorm te geven heeft de afdeling Innovatie & Kwaliteit daarom 'Innovatienetwerken' opgezet. Hierin werken professionals samen met verschillende disciplines uit I&K, de regio's en het Service Centrum (SC) om een innovatielijns inhoudelijk vorm te geven en vanuit de organisatie kennis te delen en te stimuleren dat ontwikkeling plaatsvindt.

De doorontwikkeling JeugdzorgPlus heeft zeer veel aandacht gehad dit jaar. Dit proces is steeds systematisch aangepakt. Inhoudelijk (de doelgroepanalyse, start van de campus Alphen, met kleinschalig wonen, zorg-onderwijsarrangementen, de studio's in Rotterdam), bestuurlijk (afspraken met het landsdeel Zuid Holland Zuid, en Noord Holland Noord), onderzoeksmatig (start monitoring veranderingen als doelgroep onderzoek Noord-Holland), procesmatig (de voordeur) en bedrijfsmatig (kostprijsberekening en aanvragen SPUK-gelden). Het zorgen voor een gezinscoach voor elk kind bleek in de praktijk weerbarstig en zal volgend jaar verder opgepakt worden.

2.1.3 Strategisch doel 3: Wij hebben een leidende rol in de transformatie van het ecosysteem van jeugdzorg en speciaal onderwijs

De resultaten van passend onderwijs en de transitie en transformatie in de jeugdzorg blijven nog achter bij de gestelde ambities. Er zijn krachtiger stappen nodig om deze ambities werkelijkheid te laten worden. Nog te veel ouders en kinderen lopen vast in een complex systeem, in plaats van dat datzelfde systeem hen ondersteunt en in staat stelt zelf weer de regie te nemen over het eigen leven. Daarom hebben wij in het meerjarenbeleid de volgende ambities geformuleerd:

- Wij starten niet met een traject vóórdat ook ouders onderdeel zijn van de behandeling en wij trekken aan de bel als we verwachten dat afgeweken wordt van het beoogde resultaat of de voorspelde kosten. We stellen liever tijdig bij dan dat we maar doorbehandelen omdat we per behandeling betaald krijgen.
- We onderzoeken hoe we tegen een reële kostprijs onze diensten kunnen leveren. Wij gaan niet onder onze reële kostprijs werken, maar blijken we met minder uit te kunnen, dan gaan onze tarieven omlaag.
- We spannen ons er op vele manieren voor in om een zo groot mogelijk deel van onze inkomsten direct ten goede te laten komen aan zorg en onderwijs en zo min mogelijk aan overhead.
- We richten onze stuurinformatie doelmatig in.

Doelen voor 2021:

- Vereenvoudigen van onze juridische structuur per 1 januari 2021 en implementeren en operationaliseren van de juridische vereenvoudiging
- Versterken van de regionale samenwerking tussen zorg en onderwijs en de merken
- Doorontwikkeling van de JeugdzorgPlus van residentiële bedden naar ambulante gezinsbehandeling
- Verbeteren van de kwaliteit van stuurinformatie, financieel en inhoudelijk (business intelligence, MIZ) en kwaliteitsdriehoek
- Innovatie & Kwaliteit krijgt een stevige financiële impuls om kwalitatief goede programma's op te zetten en tijd voor het opzetten van de programmalijnen.

Opbrengsten:

De juridische structuur is per 1.1.2021 vereenvoudigd. Met de topstructuur en de herinrichting binnen het Service Centrum en de afdeling Innovatie & Kwaliteit is de regionale samenwerking tussen zorg en onderwijs en de merken verbeterd. De wens tot versterking van de samenwerking tussen zorg en onderwijs en tussen primair proces en het SC blijft bestaan.

De afdeling Kwaliteit is aanwezig bij de kwartaalgesprekken tussen de regio en het bestuur. Middels een kwartaalrapport o.b.v. vaste KPI's (kritieke prestatie-indicatoren), wordt het bestuur geïnformeerd over de analyse en de evaluatie die de regio heeft uitgevoerd op basis van informatie uit het kwaliteitsmanagementsysteem. Op basis van de eerste rapporten kan worden gesteld dat de gestructureerde manier van dataverzameling, analyse/betekenisgeven in de regio en hierover in gesprek gaan met het bestuur zeker van toegevoegde waarde is. Niet alleen wordt het leerproces nu tijdig geactiveerd, maar brengt het ook een (versnelde) kritische houding ten aanzien van de verzamelde informatie op gang (doen we de goede dingen en doen we die dingen goed?). Momenteel wordt gewerkt om de kwartaalrapportages te optimaliseren na het ophalen van feedback van het bestuur, de kwaliteitsadviseurs en de samenwerkende afdeling Business Control.

De programmamanagers hebben het afgelopen jaar gestructureerde werkwijzen ontwikkeld t.b.v.:

- Inventarisatie en prioritering van de vele vragen en bestaande projecten, methodieken en werkwijzen in de organisatie;
- Innovatieve projecten in iLAB;
- Innovatienetwerken rondom de vijf innovatielijnen.

2.2 Geleverde zorg in cijfers

Gedurende het jaar 2021 is geregistreerd op het niveau van de merken. Hieronder het overzicht van het aantal unieke cliënten dat is in- en uitgestroomd in 2021.

Altra	01-01-2021	Instroom 2021	Uitstroom 2021	31-12-2021
Jeugdwet	437	614	590	461
Overig	777	729	880	626
Eindtotaal	1214	1343	1470	1087

Opvoedpoli	01-01-2021	Instroom 2021	Uitstroom 2021	31-12-2021
DBC	135	52	168	19
Jeugdwet	2244	2135	2341	2038
Overig	304	169	254	219
Eindtotaal	2683	2356	2763	2276

Horizon	01-01-2021	Instroom 2021	Uitstroom 2021	31-12-2021
Jeugdwet	1071	624	707	988
Overig	191	194	172	213
Eindtotaal	1262	818	879	1201

De Nieuwe Kans	Aangemeld2021	Gestart 2021	Uitstroom 2021	Nazorg
De Nieuwe Kans	151	138	124	222
Bon Sjans	34	19	17	-
Eindtotaal	185	157	141	222

2.3 Kwaliteit

Onderstaande uitgangspunten zijn leidend voor de kwaliteitscultuur van iHUB:

- **Kwaliteit is van iedereen** en is **lean georganiseerd**; gezond verstand is daarbij een belangrijke raadgever;
- Iedereen draagt daarmee **verantwoordelijkheid** voor het leveren van kwalitatieve goede zorg, goed onderwijs en goede diensten;
- De vraag aan **team kwaliteit** is het controleren en waarderen, faciliteren en ondersteunen van collega's om de verantwoordelijkheid voor het leveren van kwalitatieve goede zorg, onderwijs en diensten, waar te maken, binnen de gegeven wettelijke en gezamenlijk overeengekomen en vastgestelde kaders;
- Deze wettelijke en gezamenlijk kaders en bijbehorende normeringen dienen ter discussie gesteld te worden om te beproeven of ze nog bijdragen aan **“het ‘juiste’ juist doen”**;
- Legitimiteit voor kwaliteitscontrole ligt besloten in de functie kwaliteitsadviseur, en de bijbehorende rollen en taken;
- **Ondersteunen** is niet expertise overnemen, maar vindt plaats door het proces te organiseren, de juiste betrokkenen bij elkaar te brengen en vragen te stellen;
- In **contact zijn, ervaren en reflecteren** (de inzichten delen), **leren** en **planmatig veranderen** zijn de motor van een goed kwaliteitsbeleid;
- Wanneer de organisatie of een onderdeel ervan onacceptabele kwaliteitsrisico's loopt dient de kwaliteitsmedewerker te escaleren.

2.3.1 Kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) van iHUB is als vorm gegeven zoals weergegeven in de infographic op de volgende bladzijde.

Hieruit blijkt dat we op zowel individueel, lokaal, regionaal als bestuurlijk niveau de nodige inspanningen verrichten om oog voor kwaliteit te hebben. Er is een werkbare systematiek waarop al onze kwaliteitsinformatie ontsloten wordt en deze wordt nauwgezet opgevolgd. Deze worden lokaal gemeten en geaggregeerd tot een regionaal Q gesprek. Op ieder niveau vindt een gesprek plaats over deze informatie.

Daarnaast vindt (onder andere) vanuit deze informatieverzameling en gesprekken jaarlijks een (jaar-) planvorming plaats waar zowel op iHUB-, regio als lokaal niveau plannen voor het komende jaar worden gemaakt. Voor onderwijs geldt daarnaast nog dat er een schoolplan wordt vastgesteld voor de koers van de komende vier jaar. Met ingang van 2021 worden ieder kwartaal regionale rapportages geschreven voor zowel zorg als onderwijs op basis van de aanwezige kwaliteitsinformatie. Data wordt centraal aangeleverd en hieraan wordt samen met de locaties betekenis gegeven en uiteindelijk op het Q gesprek tussen bestuurder, regiodirecteur en ondersteunende adviseurs besproken.

In het kader van onze ambitie om te komen tot Familiezorg in plaats van Jeugdzorg en om doorlopende zorg te kunnen bieden aan jongeren wanneer zij de leeftijd van 18 jaar bereiken, levert iHUB ook volwassen GGZ wanneer dat in het belang is van de behandeling. In 2021 is daarom het kwaliteitsstatuut volwassen GGZ vastgesteld. Hierin staat aangegeven wat iHUB geregeld heeft op het gebied van kwaliteit en verantwoording om de curatieve geestelijke gezondheidszorg in het kader van de Zorgverzekeringswet te kunnen verlenen. Het kwaliteitsstatuut staat op onze website: [Kwaliteitstatuut \(ihub.nu\)](https://www.ihub.nu/kwaliteitstatuut)

Oog voor kwaliteit.

Samen werken wij aan kwaliteitsverbetering en innovatie van zorg en onderwijs om zo een veerkrachtige generatie te realiseren. Dit doen wij binnen en tussen alle lagen van de organisatie, maar ook met partners buiten de organisatie. Want de beste zorg en onderwijs, daar staan we allemaal voor. Hoe doen we dit?



Plan, Do, Check, Act.

Om kwaliteit te verbeteren gebruiken we de PDCA cyclus. Dat staat voor plan, uitvoeren, checken en acties. Het is een proces dat je op je hoofd hebt. Als laatste doe je het plan aan als de resultaten daarom vragen. Dit gebeurt op de nivellus van lokaal, tot regionaal en bestuurlijk.



Verantwoording over kwaliteit.

We willen zelf natuurlijk al de beste zorg en onderwijs leveren, maar we moeten ook aan een aantal externe regels en normen voldoen. Zoals de ISO-9001:2015, Markttoets en de inspectie OCW en OZJ.

Domeinen.

De goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem houdt rekening met de volgende zes contactgebieden:



Klants
Wat willen we met elkaar bereiken?



Organisatie
Wat hebben we hiervoor nodig?



Processen
Wat doen we voor goede zorg en goed onderwijs?



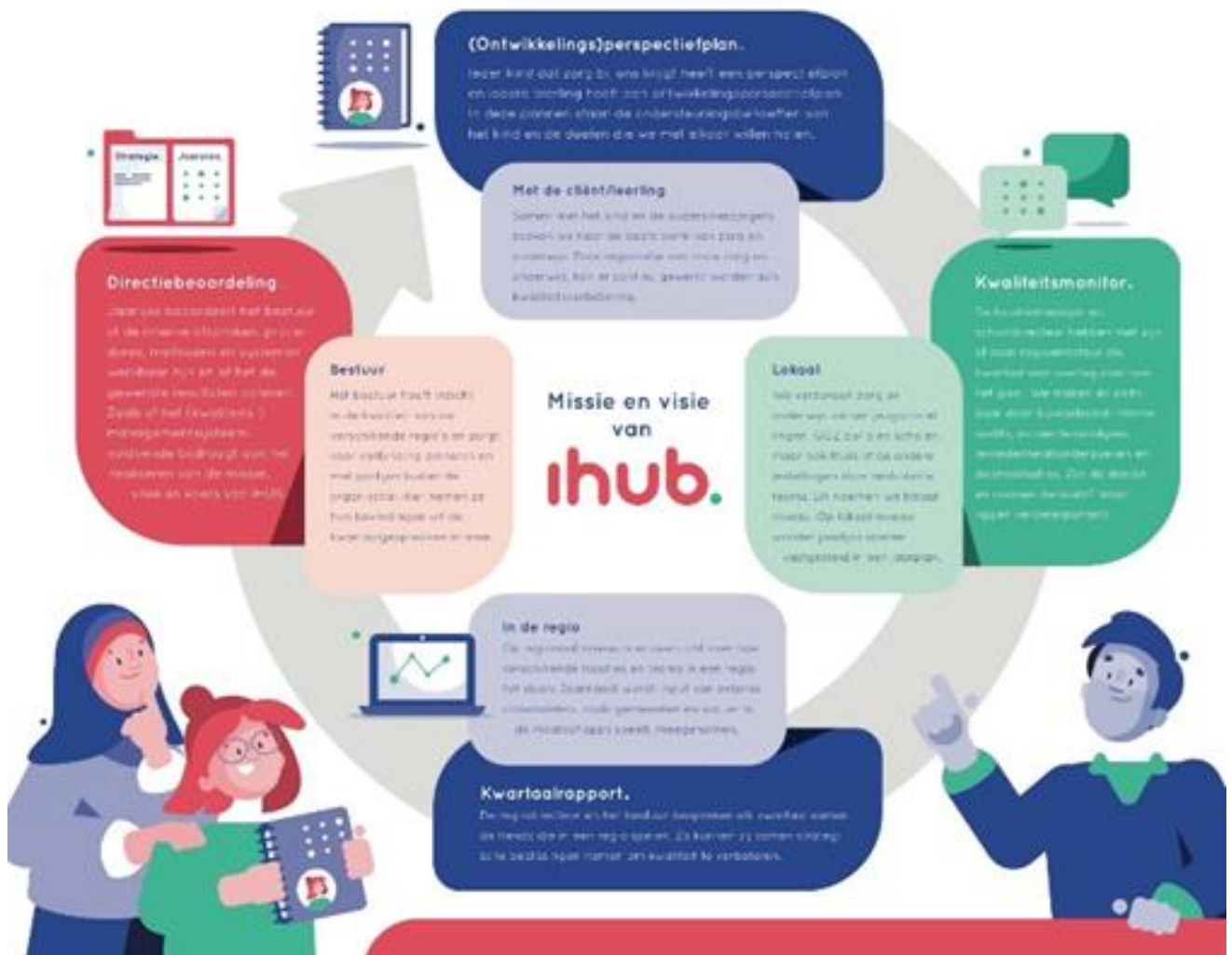
Mensen
Doe goed samen door elkaar voor onze jongeren.



Partners
We doen dit samen met onze partners.



Resultaten
Binnen wat zijn onze resultaten?



2.3.2 Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd

Eind 2020 zijn er inspectiebezoeken geweest bij Antonius in Castricum, Hestia en Hand in Hand in Alphen aan den Rijn en bij Het Bergse Bos in Rotterdam. De definitieve rapporten zijn begin 2021 vastgesteld. De bezoeken vonden plaats omdat er volgens de inspectie signalen bestaan dat de kwaliteit van de JeugdzorgPlus-instellingen in heel Nederland onder druk staat. Zo bestaat er volgens de inspectie een landelijk tekort aan ervaren, deskundig personeel, is het verloop onder medewerkers groot, de doelgroep is divers en complex en de doorstroom van jongeren naar vervolgvoorzieningen stagneert. In dat kader bezocht inspectie een aantal JeugdzorgPlus-locaties van meerdere instellingen, waaronder de locaties Bergse Bos in Rotterdam, Hestia en Hand in Hand in Alphen aan den Rijn en Antonius in Castricum.

Volgens de inspectie vinden er positieve ontwikkelingen plaats op de locaties. De inspectie benadrukt de initiatieven om, waar mogelijk, plaatsing in de JeugdzorgPlus te voorkomen of te verkorten. Zo ontwikkelt iHUB in de regio Zuidwest alternatieve vormen van jeugdzorg en onderwijs.

Uitgangspunten van deze alternatieven zijn: hulpverlening is gericht op zo thuis mogelijk, hulpverlening is op maat, eerder in de keten en afgestemd op wat het gezin nodig heeft. En deze nieuwe aanpak is een gezamenlijke inspanning met jeugdbescherming, overige ketenpartners, jongeren en ouders.

De benodigde verbeteringen op de JeugdzorgPlus locaties verschillen deels per locatie. Voorbeelden zijn de inzet van voldoende geschoold personeel, een leefomgeving die schoon, passend en veilig is en de mogelijkheid voor jeugdigen om een zo gewoon mogelijk leven te leiden met onderwijs en vrijetijdsbesteding. De inspectie constateert dat iHUB voldoende middelen heeft om de positieve ontwikkelingen binnen de bezochte locaties te versterken en verbeteringen te realiseren. Ook bekijkt iHUB welke verbetermaatregelen relevant zijn voor de kwaliteit van de geboden hulp binnen andere onderdelen van de organisatie.

In januari en februari 2021 was er onaangekondigd bezoek van de inspectie bij GO! voor Jeugd met als doel te onderzoeken of GO verantwoorde hulp biedt. De inspectie is positief over de lerende houding vanuit de organisatie en de wil en inzet van GO! om processen te verbeteren. De inspectie ziet echter dat de geconstateerde verbeterpunten uit dit onderzoek niet volledig nieuw zijn voor GO! en dat eerdere verbetermaatregelen op deels dezelfde punten nog tot onvoldoende verbetering hebben geleid. Om die reden zal de inspectie het verbeterproces dat GO! inzet naar aanleiding van de bevindingen uit dit rapport dan ook volgen.

In november 2021 was een hertoets op de locatie 't Anker in Harreveld m.b.t. de inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen. Het is voor de inspectie duidelijk dat medewerkers en het management hard hebben gewerkt om het repressieve klimaat te verminderen en onderliggende oorzaken die het repressieve klimaat in stand hielden aan te pakken. De verkleining van de groepsgrootte is essentieel geweest voor het terugdringen van vrijheidsbeperkende maatregelen. Medewerkers kunnen meer tijd en aandacht geven aan de jeugdigen en aan de-escalerend handelen. De inspectie concludeert dat 't Anker aanzienlijke verbeteringen heeft doorgevoerd. Het is noodzakelijk dat 't Anker blijvend investeert om de inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen nog verder terug te dringen. De inspectie sluit met dit rapport het verbetertraject bij 't Anker af. Zij zal via regulier toezicht de ontwikkelingen bij 't Anker blijven volgen. iHUB is intrinsiek gemotiveerd om de ingeslagen weg koersgericht te blijven volgen. Dit betekent dat het managementteam van de locatie met de nodige ondersteuning vanuit iHUB, maar vooral samen met alle collega's, jongeren en ervaringsdeskundigen van Harreveld, verdere uitvoering zal geven aan de beschreven aanbevelingen. We gaan ervan vanuit dat deze blijvende aandacht voor het verminderen van repressie maatregelen en toename van gericht behandelen merkbaar is voor jongeren en ouders. De organisatiecultuur zal doorontwikkelen naar een waar de omgang met meer tijd en aandacht voor constructief samenwerken tussen jongeren en ouders en hulpverleners, vanzelfsprekend is.

2.3.3 Onderzoek binnen iHUB

Ook in 2021 had de corona pandemie impact op de uitvoer van het iHUB praktijkonderzoek. Er was een toename van verzuim en vertrek van collegae uit het onderzoeksteam en de gezamenlijke afdeling Innovatie & Kwaliteit. De harmonisatieprocessen, zoals de overgang naar een iHUB breed cliëntregistratiesysteem hebben veel tijd in beslag genomen. Dit alles heeft het jaarresultaat van de afdeling onderzoek beperkt.

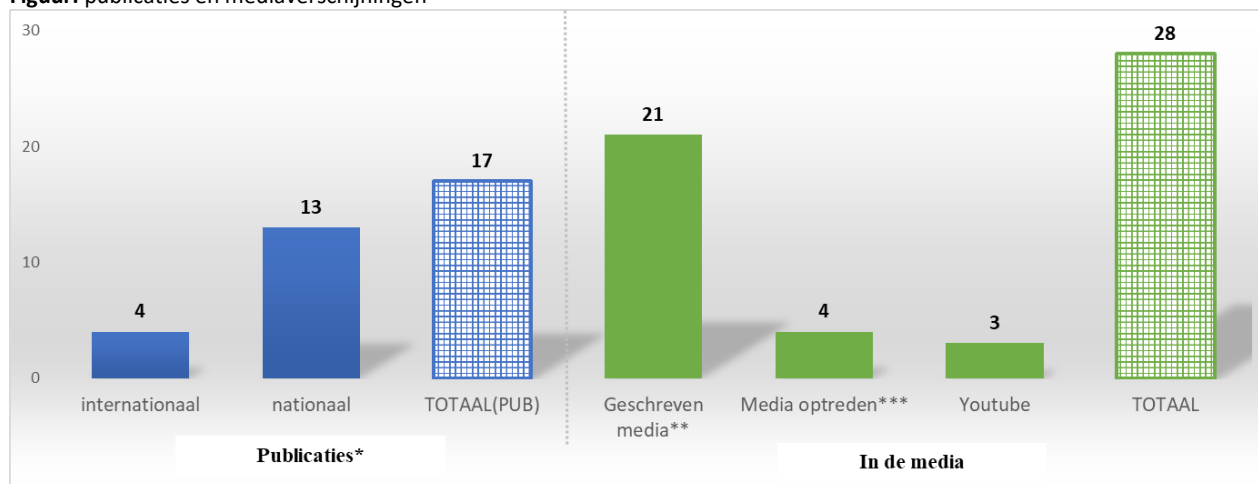
Input

In 2021 zijn zeven nieuwe onderzoeken gestart, waarvan drie gesubsidieerd door ZonMW of Pro Juventute. Thema's hierbij zijn onder andere conflictscheiding, kwetsbaar ouderschap, excessief huilen, jongvolwassen mannen met multiproblematiek en de ombouw van JeugdzorgPlus. Er waren in 2021 twee hoogleraren actief die ook in 2022 hun werkzaamheden voortzetten. Daarnaast liepen er in 2021 vijf promotietrajecten, waarvan één is afgerond en één helaas voortijdig is beëindigd. Ook zijn er zes wetenschappelijke (praktijk)onderzoeken afgerond (waarvan drie gesubsidieerde) met thema's als loverboyslachtoffers, FamilieKracht, jeugdteams, ombouw JeugdzorgPlus en pleegzorg. Er zijn in 2021 zowel een medior onderzoeker als een junior onderzoeker vertrokken. Deze functies zijn vacant gesteld.

Output

Onderstaand figuur presenteert allereerst het aantal officiële publicaties en overige mediaverschijningen. Dit laatste is dit jaar voor het eerst toegevoegd, omdat juist berichten in de media gemakkelijker leesbaar zijn voor een groter publiek en daarmee dus een groot bereik hebben. Te denken valt aan radio- of televisieoptredens, podcasts, kennisdeling via Youtube of via geschreven populaire media. Er zijn enkele vergelijkbare producten en presentaties vanuit het Programmamanagementteam I&K meegenomen in het overzicht, zoals onderzoeksrapporten of Youtube-filmpjes voor kennisdeling.

Figuur: publicaties en mediaverschijningen



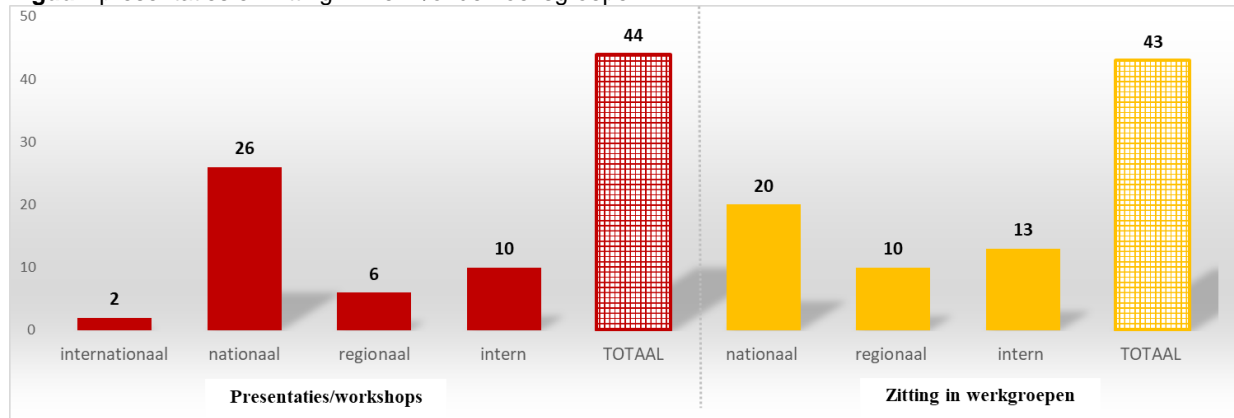
*exclusief 6 ingediende publicaties; **artikelen/blogs/interviews in kranten/op websites/opiniebladen; ***radio/televisie/podcasts

Bij een derde van de 17 publicaties was een van onze onderzoekers eerste auteur. De mediaverschijningen zijn vooral geschreven media als interviews of artikelen in magazines, of factsheets voor websites.

In onderstaand figuur wordt weergegeven hoeveel presentaties voor kennisdeling hebben plaatsgevonden, en in hoeveel werkgroepen zitting is genomen door medewerkers verbonden aan de onderzoeksafdeling. Dit laatste is eveneens een nieuw onderdeel in het jaarverslag en geeft een

indruk van de bijdrage van de afdeling aan landelijke of regionale werkgroepen voor professionalisering van zorg en onderwijs. Bij vergelijking van de cijfers met 2020 ligt het aantal presentaties een stuk hoger dan in 2020. Met name de (online) presentaties op landelijk niveau op congressen en dergelijke ligt driemaal hoger dan in 2020. Verder hebben de onderzoekers actief bijgedragen aan werkgroepen of expertgroepen in de rol van deelnemer of voorzitter met thema's als datagestuurde werken, prestatie-indicatoren, zorg- en onderwijsinnovatie, ombouw JeugdzorgPlus, opvoeding, FamilieKracht, conflictscheidingen en onderwijstransities.

Figuur: presentaties en zitting in werk-/onderzoeksgroepen



Niet in het schema meegenomen, maar ook relevant, zijn overige werkzaamheden vanuit de onderzoeksafdeling (n=15), zoals opponeren bij een promotie, promotorschap, bestuurslidmaatschap of toezichthouder/zetelhouder in diverse (themagedreven) stuurgroepen.

Tot slot is een belangrijke dienst vanuit de onderzoeksafdeling het cyclisch uitvoeren van het leef- en leerklimaatonderzoek. Binnen de werkmaatschappij Altra is de kwaliteitsbeleving van leerlingen, ouders en medewerkers onderzocht door B&T (onderwijsadviesbureau) met de standaard (V)SO-vragenlijsten van Qschool bij in totaal 11 locaties. Binnen de werkmaatschappij Horizon is het leef-/leer-/werkklimaat gemonitord met de klimaatvragenlijsten van de Hogeschool Leiden, en daarnaast is er met deze vragenlijsten ook een meting uitgevoerd op een school van Altra. In totaal zijn er 26 klimaatonderzoeken op onderwijslocaties uitgevoerd en 6 klimaatonderzoeken op zorglocaties. Vanaf schooljaar 2021-2022 wordt het medewerkersonderzoek voor heel iHUB gecoördineerd door de afdeling HR in samenwerking met Effectory. Om deze reden is het werkklimaatonderzoek dat bij de scholen en zorglocaties van Horizon werd afgenomen komen te vervallen. Tot slot zijn in 2021 verdere stappen gezet om het leer- en leefklimaatonderzoek in te bouwen in de BI Tool en daarmee ook de resultaatverwerking verder te automatiseren.

Impact

De impact gaat over de toegevoegde waarde van de onderzoeksresultaten aan de dagelijkse praktijk van jeugdhulp en onderwijs. Een voorbeeld hiervan was de afronding van het proefschrift van Laura van Duin bij De Nieuwe Kans over de doelgroepenmerken van bijna 700 jongvolwassen mannen met (complexe) multiproblematiek. De resultaten laten zien dat bij deze groep al vroeg in de kindertijd ernstige problemen speelden in de opvoeding en het gedrag en dat dus vroegtijdig signaleren en behandelen kan helpen om een gunstiger toekomstperspectief tegemoet te gaan. Naast het proefschrift zijn de onderzoeksresultaten verwerkt in een 2DOC documentaire 'Carrousel', waar omheen ook een minicongres is georganiseerd. Op deze manier hadden de onderzoeksbevindingen en verbeteradviezen een grote reikwijdte en impact.

Een tweede voorbeeld van een project met impact is 'FamilieKracht', ontstaan uit een samenwerking tussen de Opvoedpoli/Care Express, Altra en het Buurtteam in Amsterdam Zuidoost. FamilieKracht is een integrale aanpak voor multistressgezinnen waarbij ouders door eigen (psychiatrische) problematiek moeite hebben om een pedagogisch gezond opvoedklimaat neer te zetten voor hun

kind(eren). In de integrale aanpak werken jeugd-ggz, volwassenen-ggz, jeugdhulp en Wmo met elkaar samen op alle levensgebieden. In 2021 vond een eerste evaluatieonderzoek plaats naar FamilieKracht met hulp van het Transformatiefonds Jeugd Amsterdam. Op basis van de onderzoeksresultaten wordt de FamilieKracht nu doorontwikkeld en verder geïmplementeerd in andere regio's en/of settings.

Vooruitblik 2022

Alhoewel door de organisatorische reorganisatie geen formeel jaarplan 2021 is opgesteld, is wel met teamsessies gewerkt aan de vertaling van de nieuwe kernwaarden en kwaliteitslijnen van iHUB naar thema's voor het onderzoeksteam. In 2022 zullen deze thema's als datagestuurde werken, gezinsveerkracht, werkalliantie en transformatie van zorg en onderwijs verder geconcretiseerd worden in het onderzoeksjaarplan en hernieuwd meerjarenplan.

Verder is de verwachting dat in 2022 twee van de lopende promotieonderzoeken over verschillende vormen van JeugdzorgPlus zullen worden afgerond, en kunnen de resultaten goed worden ingezet in de ombouw van JeugdzorgPlus naar alternatieve vormen.

Ook zal in 2022 verder gebouwd worden aan een stevige samenwerkingsstructuur tussen de verschillende teams binnen I&K en daarbuiten. Zo is er behoefte aan een onderzoeksnetwerk van interne en externe medewerkers die niet direct werkzaam zijn voor het onderzoeksteam maar wel onderzoekswerkzaamheden verrichten.

Voor het borgen van alle onderzoekswerkzaamheden zal er een vacature voor een junior onderzoek en een senior onderzoeker worden uitgezet. Daarnaast zal een projectleider worden aangetrokken voor het ondersteunen van een grondige implementatie van datagestuurde werken.

Tot slot blijft het harmoniseren van processen, werkwijzen, methodieken en prestatie-indicatoren ook voor 2022 op de agenda staan om steeds meer iHUB-breed te kunnen werken.

2.4 Personeel & Professionalisering

2.4.1 Personeelsbeleid en kwaliteit van werk

Het personeelsbeleid en de kwaliteit van het werk zijn altijd nauw met elkaar verbonden. Als er niet voldoende personeel beschikbaar is, kan het werk niet worden uitgevoerd en dat geldt evenzeer als medewerkers niet op hun taken berekend zijn, of onvoldoende worden gefaciliteerd en ondersteund. Kenmerkend voor een Zorg organisatie is dat medewerkers hun motivatie op de eerste plaats ontleen aan hun betrokkenheid op de cliënt. Dat is juist goed, maar dat brengt ook risico's met zich mee. Wanneer medewerkers teleurgesteld zijn in de resultaten van hun inspanningen of vanuit de organisatie niet voldoende betrokkenheid ervaren, haken ze alsnog af. Het personeelsbeleid van de organisatie vormt daarom een belangrijke waarde. Hieronder beschrijven we kort welke stappen er in 2021 zijn gezet.

2.4.2 Strategisch personeelsbeleid

Binnen iHUB wordt t.b.v. het strategisch personeelsbeleid uitgegaan van de visie en de missie van de organisatie. Sinds de juridische vereenvoudiging in 2021 worden hiervoor 4 basisinstrumenten gebruikt, die naar de toekomst toe verder zullen worden geprofessionaliseerd. In de basisbestanden wordt aan de leidinggevenden gevraagd om, met ondersteuning van de HR-adviseur, een overzicht te geven van de huidige formatie en bezetting, het verloop en het verzuim. Per kwartaal wordt vervolgens gemonitord wat de ontwikkelingen waren (terugblik) en wat de te verwachten en gewenste ontwikkelingen zijn. Op organisatieniveau en op regioniveau worden vanuit de jaarplannen doelen gesteld, die eveneens gemonitord worden per regio en per locatie. Te denken valt hierbij aan inhuur, verzuim, kwaliteit van de formatie, opvolging et cetera. Op individueel niveau wordt aan het begin van het jaar een vlootshouw ingevuld, die ook per kwartaal wordt gemonitord; zowel in kwantiteit als kwaliteit.

2.4.3 Indiensttredingsprogramma

Eind 2019 is iHUB gestart met een nieuw indiensttredingsprogramma. Elke maand wordt er een bijeenkomst georganiseerd voor nieuwe medewerkers op een centrale locatie. Bijzonder daarbij is, dat er voor gekozen is om medewerkers uit alle onderdelen van de organisatie bij elkaar te brengen, en ook uit alle functiegroepen. Hoewel de echte binding aan de organisatie toch vooral plaatsvindt op de eigen locatie en/of het eigen team, is het belangrijk dat medewerkers ook zicht hebben op het grotere geheel van de organisatie waarvan zij deel uitmaken. Helaas kregen we er in 2020 kort na de start al mee te maken dat, door corona, centrale bijeenkomsten niet mogelijk waren. Daarom moesten de bijeenkomsten al snel online plaatsvinden. Hoewel is gezocht naar een interactieve vorm, bleek het toch moeilijk om het programma met een grote groep van nieuwe medewerkers helemaal naar wens uit te voeren en ook door te ontwikkelen. Toch zijn we tot de zomer van 2021 doorgegaan. Daarna hebben we besloten om na corona (dus in 2022) een nieuwe start te maken.

2.4.4 FWG GGZ

Een groot project in 2021 was de functiewaardering GGZ. Omdat met ingang van 1 januari 2021 voor de Opvoedpoli de cao GGZ wordt gevolgd, was het nodig om het functiegebouw daarmee in overeenstemming te brengen. Om dat goed te doen, is eerst de vertreksituatie goed in beeld gebracht. Dat heeft ons geholpen om het functiegebouw terug te brengen naar 14 kernfuncties, die in 2021 in concept beschreven zijn. De fase waarin deze functies (eerst in klankbordgroepen, later individueel) worden voorgelegd aan de medewerkers volgt in 2022. Na deze fase zal ook de functiewaardering plaatsvinden. Het proces verloopt volgens de daarvoor in de cao GGZ beschreven procedure. We laten ons bij het hele traject ondersteunen door FWG Professional People, een deskundig bureau dat hiervoor gecertificeerd is.

2.4.5 Harmonisatie arbeidsvoorwaardelijke regelingen

Een groot deel van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen is in de loop van 2021 geharmoniseerd binnen iHUB. Het betreft zowel de reiskostenregelingen (woon/werkverkeer en dienstreizen) als de regelingen voor een groot aantal secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals jubilea, vieringen, collectieve ziektekostenverzekering, fietsplan, beeldschermbril enz.). Om praktische redenen (namelijk om te waarborgen dat ook in het HR systeem Afas alles op tijd goed ingeregeld was), is de daadwerkelijke invoering uitgesteld tot 1 januari 2022. Ondanks de verschillen in cao's is het gelukt de regelingen binnen de organisatie heel dicht bij elkaar te brengen. Het is belangrijk om binnen de organisatie te werken met één model voor de gesprekkencyclus. Er waren nu nog meerdere standaards. Inmiddels is er een nieuw format ontworpen. Verdere ontwikkeling en implementatie volgt in 2022. Alle informatie van HR voor de medewerkers staat, net als die voor andere onderwerpen, op de Kennisbank. Deze was in het begin van 2021 nog ingericht op de verschillende werkmaatschappijen. Inmiddels vormt dat steeds meer één geheel.

2.4.6 Hybride werken

Door corona is de mogelijkheid van thuiswerken in een stroomversnelling geraakt. Geleidelijk ontstond het inzicht dat, ook in de toekomst, thuiswerken, of vanuit huis werken een vaste optie wordt. Hoewel iHUB veel functies kent waar thuiswerken niet mogelijk is, hebben we voor de andere functies toch beleid gemaakt. De basis daarvan is dat er minimaal 2 dagen per week op de locatie wordt gewerkt, maar dat de medewerker kan verzoeken om de overige dagen thuis of vanuit huis te werken. De faciliteiten en vergoedingen worden daar dan op aangepast.

2.4.7 Verzuim

Het gemiddeld ziekteverzuim binnen iHUB Zorg BV:

	2020	2021
iHUB Zorg BV	7,24%	7,9%
Branchegemiddelde zorg en welzijn	6,25%	6,8%

We zien met name vanaf het najaar 2021 een forse stijging van het maandelijkse verzuimcijfer, en dat zien we bij alle afdelingen. Dit wijten we globaal wijten aan het feit dat de rek er in de breedste zin van het woord uit is, als gevolg van corona, personeelstekort en hoge werkdruk. Ook de branchecijfers Jeugdzorg en nog breder de hele Zorgbranche laat een soortgelijke stijging van het verzuim zien.

Het hoge verzuim wordt voornamelijk veroorzaakt door langdurig verzuim, maar aan het eind van het jaar (en de eerste maanden van 2022) zien we ook een piek in het kortdurend verzuim en een veel hogere meldingsfrequentie als gevolg van veel coronabesmettingen.

In 2021 is er (middels verzuimtrainingen) ingezet op de rol van de leidinggevenden binnen zowel preventie als de verzuimbegeleiding en is de rol van de preventiemedewerker structureel ingevuld in een samenwerking tussen HRM en Innovatie & Kwaliteit om nog beter preventief te zorgen voor betere en veiliger arbeidsomstandigheden.

2.4.8 Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek

In september is iHUB-breed een medewerkersbetrokkenheid-onderzoek uitgevoerd. Het was de eerste keer in dit verband en geldt daarom ook als een nulmeting. Het onderzoek is uitgevoerd volgens een methode van Efectory. De medewerkers kregen daarvan een rapportage op hun eigen scores, maar ook op het niveau van hun team/afdeling en van de organisatie. De resultaten zijn vervolgens vooral besproken op het niveau van de teams en/of afdelingen. Medewerkers konden zo uitwisselen waar ze trots op zijn en willen behouden, maar ook waar ze nog ruimte zien voor verbeteringen.

2.4.9 Opleidingsbeleid

Ook in het Opleidingsbeleid zijn in 2021 stappen gezet in de richting van harmonisatie. Daarbij herkennen we, naast de verschillen in cao's, de vijf volgende categorieën:

- Opleidingen die iHUB zelf organiseert en/of aanbiedt via Leren en Ontwikkelen
- Scholing in het kader van de verplichte registratie
- Scholing in het kader van kwalificatie voor een functie
- Scholing in het kader van ontwikkeling en/of loopbaan
- Het eventueel beschikken over een individueel opleidingsbudget, zoals in cao PO.

Een voorstel om dit allemaal binnen één kader te vatten, ligt bij de COR, maar het is niet meer gelukt om dat nog in 2021 af te ronden.

2.5 Huisvesting & Facilitaire zaken

2.5.1 Doelen en resultaten

Het afgelopen jaar 2021 is er op het gebied van huisvesting en facilitaire zaken het nodige bereikt ter verbetering van de werk-, leer-, behandel- en woonomgeving op onze zorglocaties.

De belangrijkste doelstellingen waren:

1. Opstellen en start realisatie lange termijn huisvestingsplan
2. Contracteren en organiseren meerjaren onderhoud op de zorglocaties
3. Werken aan verbetering veiligheid op de locaties, fysiek en in organisatie
4. Optimaliseren werkprocessen facilitair en inkoop
5. Behalen besparingen op inkoop
6. Opstart bereiken CO2-reductie in het kader van komen tot duurzaam beleid

2.5.2 Huisvestingsplan

Planontwikkeling in 2021 focuste zich op de transformatie JeugdzorgPlus. In goed overleg met de diverse regio's is er vanuit inhoud, en vervolgens voor huisvesting een plan opgesteld dat in het najaar is goedgekeurd en waarvoor de beschikbare subsidie is toegekend. Tevens zijn met het afstoten van de locatie Midgaard in Den Haag en de ombouw van een aantal voorzieningen op Het Bergse Bos in Rotterdam en Rijnhove in Alphen aan den Rijn de eerste stappen gezet in de uitvoering van het huisvestingsplan. Voor de locatie Antonius te Castricum is planvorming opgestart in het najaar, besluitvorming moet nog volgen.

Een iHUB-breed plan voor de langere termijn (10 jaar en later) vraagt nog nadere uitwerking in 2022, ook in combinatie met eenzelfde transformatie traject voor de open residentiële jeugdzorg.

Voor De Opvoedpoli is in goed overleg met de managers van de verschillende Opvoedpoli's een profiel opgesteld waar een Opvoedpoli-locatie aan moet voldoen. Dit is van belang om bij toekomstige mutaties toe te werken naar een duidelijk gekozen standaard, gebaseerd op de uitgangspunten in dienstverlening.

2.5.3 Meerjaren Onderhoud

Voor alle zorglocaties van iHUB, uitgezonderd de huurlocaties van de Opvoedpoli, is er de afgelopen periode een meerjaren onderhoudsplan (MJOP) opgesteld, of geactualiseerd. Tevens heeft vanuit de afdeling Inkoop contractering plaatsgevonden van alle werkzaamheden met betrekking tot installatietechniek, en zijn bde etrokken leveranciers op locaties geïntroduceerd.

Het MJOP is vastgesteld en elke twee à drie jaar worden locaties opnieuw geschouwd alvorens een update op de actielijsten plaatsvindt. Aandachtspunt was en is nog steeds de tijdige, inhoudelijke afstemming met het locatiemanagement. Aangezien zij budgetverantwoordelijk zijn, is het belangrijk dat zij goed geïnformeerd worden over de opdrachtverstrekking en de afwegingen daaraan voorafgaand.

Naast het regulier onderhoud, is er ook flinke projectmatige inspanning geleverd om de locatie Antonius te Castricum verder op orde te brengen, inclusief de opvolging op de benoemde inspectiepunten, met name het verwijderen van traliewerk en het opknappen van kozijnen.

2.5.4 Veiligheid

Vanuit facilitair is er langs twee lijnen gewerkt aan het in de basis op orde brengen van de fysieke veiligheid. Ten eerste is op alle residentiële locaties een inspectie gedaan op alle facetten met betrekking tot brandveiligheid. De rapportages met tekortkomingen en aanbevelingen zijn doorgerekend en geprioriteerd, en eerste stappen zijn gezet om tot invulling te komen. Voor de volgende periode is een substantieel bedrag begroot om alle noodzakelijke werkzaamheden uit te voeren, vanzelfsprekend afgestemd op eventuele veranderingen die aan de orde komen op locaties. Een tweede lijn betreft de organisatie en communicatie op locaties, bijvoorbeeld in het kader van de bedrijfshulpverlening. De verbeterpunten uit de voorliggende RI&E's zijn voor een deel opgepakt, en er is een zgn. veiligheidsmonitor ontwikkeld om vanaf nu proactief bij te houden wat wel/niet op orde is.

2.5.5 Werkprocessen

In 2021 is gewerkt aan het optimaliseren van het aanmeldproces van storingen en meldingen via Topdesk en het uitbreiden en vergemakkelijken van het bestellen via Proquro. In een goede samenwerking met ICT is er voor Topdesk een verbeterde omgeving op het Portaal gecreëerd, inclusief het meer overzichtelijk presenteren van alle producten en diensten vanuit zowel ICT als FIH. De organisatie heeft dit positief ontvangen, er moet nog blijken of het ook structureel zal leiden tot beoogde efficiency. Het gebruik van Proquro blijft helaas nog onder de norm, met name omdat de organisatie onvoldoende gebruiksgemak ervaart. Extra projectmatige inspanning is de komende tijd nodig om het gebruik wel volwaardig en naar tevredenheid te krijgen, bijvoorbeeld met behulp van de inmiddels opgestarte gebruikersgroep.

2.5.6 Duurzaamheid & Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Wij zetten ons in voor een verantwoorde manier van ondernemen. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij belangrijk. Maatschappelijk geldt dat we gebruiken voor onze scholen en onze zorg zetten we verantwoord en optimaal in voor onze leerlingen en cliënten. Aan bedrijven vragen wij om mee te denken en mee te doen in innovatieve projecten die perspectief bieden aan onze leerlingen in het voortgezet speciaal onderwijs. Voorbeelden van het maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn onze samenwerking met Stichting MATE, op een binnenvaartschip leiden we leerlingen op tot matroos, en de samenwerking met Rijnvicus om leerlingen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden om een diploma of startkwalificatie te behalen

De doelstelling voor 2021 was het realiseren van een geslaagde pilot om op één van de zorglocaties te komen tot een significante CO2-reductie. Helaas is de pilot voortijdig gestaakt door het ontbreken van de benodigde infrastructuur (meetmogelijkheden).

In het najaar is er door de directie een werkgroep in het leven geroepen met de opdracht voor iHUB tot een beleidskader te komen met betrekking tot duurzaamheid. Dit is een belangrijk speerpunt voor 2022.

2.5.7 Social Return

Wij vinden het belangrijk om samen met opdrachtgevers en opdrachtnemers te investeren in de sociale infrastructuur van de gemeenten en regio's waar wij actief zijn. Social Return On Investment (SROI) maakt het mogelijk dat investeringen van de gemeenten naast het 'gewone' rendement ook concrete sociale winst opleveren.

Onze missie is om bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen tot volwassenen die kunnen participeren in de samenleving. Dit doen we al elke dag voor de kinderen, jongeren en gezinnen die wij begeleiden en behandelen. Als opdrachtnemer van de gemeenten zijn we tevens verplicht om bij te dragen aan het sociale rendement van investeringen van gemeenten; dit is opgenomen in de contracten die wij hebben met de gemeenten voor het uitvoeren van jeugdhulp.

In 2021 hebben wij de krachten gebundeld om met iHUB van onze SROI-opdracht een kans te maken. Dit deden wij onder andere door sociaal in te kopen, sociaal te werven op openstaande vacatures en sociaal te ondernemen. Daarnaast hebben wij ook leerlingen die voor werkgevers uit allerlei sectoren doelgroep zijn om een SROI-opdracht te vervullen. Voor onze scholen zorgt dit voor extra kansen om werkgevers te benaderen voor (snuffel)stages, (bij)banen en gastlessen. Er zijn heel veel voorbeelden die onze maatschappelijke betrokkenheid laten zien. Elke dag werken we aan het verbeteren en creëren van kansen voor jongeren.

In 2022 is voor heel iHUB een coördinator SROI aangesteld.

2.6 Financieel beleid

2.6.1 Doelen en resultaten

De jaarlijkse kaderbrief bij de begroting geeft de kaders aan voor de financiële ruimte en spelregels voor geheel iHUB. Voor 2021 gold een resultaat doelstelling van 1% om tegenvallers in de bedrijfsrisico's (en die niet via meerjarenplanning begroot zijn) op te kunnen vangen. In de kaders zijn prestatie indicatoren geformuleerd op o.a. ziekteverzuim, resultaat, productiviteit en budget voor personeel niet in loondienst. Via de A3 methodiek worden de plannen voorgelegd aan het bestuur en via een PDCA cyclus vond monitoring plaats op de inhoudelijke en financiële voortgang van de plannen 2021.

2.6.2 Toekomstige ontwikkelingen, meerjarenbegroting en investeringen

Qua toekomstige ontwikkelingen is er op dit moment onzekerheid over met name de koerswijzigingen binnen de JeugdzorgPlus en het effect hiervan op de toekomst. In de continuïteitsparagraaf wordt hier nader op ingegaan. Het is van groot belang om, gezien alle

ontwikkelingen in het JeugdzorgPlus domein, toe te groeien naar een gezonde exploitatie en voldoende werkkapitaal. Om hier zicht op te krijgen, is gestart met een onderzoek en een doorrekening van meerjarenprognoses gebaseerd op diverse scenario's vanuit met name de transitie in de JeugdzorgPlus en de effecten daarop op overige zorgvormen. Dit zal de basis zijn voor een nieuwe meerjarenbegroting inclusief bijbehorende financieringsbehoefte en -strategie op korte en lange termijn.

2.6.3 Treasury

Het treasurybeleid is uitgevoerd binnen de kaders van het iHUB treasury statuut. Via bedrijfsvoering rapportages wordt maandelijks verantwoording afgelegd aan de Raad van Bestuur over het gevoerde treasurybeleid.

Liquiditeiten worden aangehouden op rekening couranten en bij de overheid via Schatkistbankieren. Er worden op maandelijks basis liquiditeitsprognoses opgesteld.

2.6.4 Fiscaal beleid

De rechtsvoorgangers van iHUB hebben met de belastingdienst een convenant afgesloten inzake horizontaal toezicht ten aanzien van de BTW en loonheffing. Dit convenant is overgegaan op de rechtsoptvolger per 1-1-2021 en is uitgebreid met andere belastingmiddelen, waaronder de vennootschapsbelasting. Horizontaal toezicht betekent dat iHUB samenwerkt met de belastingdienst, waarbij vooraf op basis van risico analyses, monitoring en rapportage aan de belastingdienst, de belastingdienst zekerheid kan verkrijgen met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de aangiften. Het convenant loopt af op 31-12-2022. Het convenant is gestoeld op het zogenaamde Tax Control Framework [TCF]. iHUB past dit framework toe.

Door periodieke bedrijfs gesprekken toetst de belastingdienst de voortgang van de fiscale (risico) beheersing. In 2021 hebben twee bedrijfs gesprekken plaatsgevonden.

Voor de BTW vormt iHUB een fiscale eenheid, bestaande uit de Stichting iHUB Groep, iHUB Zorg BV Stichting iHUB Onderwijs en iHUB Service Centrum BV. In het kader van het convenant is het gebruikelijk om activiteiten ter toetsing voor te leggen aan de belastingdienst m.b.t. belastingplicht.

Er vindt een jaarlijkse toets door iHUB plaats op het voldoen aan de criteria voor objectvrijstelling vennootschapsbelasting. iHUB komt in aanmerking voor vrijstelling als ten minste 70% van de activiteiten bekostigd worden uit publieke middelen. iHUB heeft tot en met boekjaar 2020 aan de belastingdienst bevestigd dat zij aan dit criterium voldoet.

2.7 Continuïteitsparagraaf

2.7.1 Intern risicobeheersingssysteem

Binnen iHUB worden in de maandelijks PDCA cyclus van de financiële rapportages risico's onderkend, de impact daarvan geschat en mitigerende maatregelen afgesproken. Er is voor iHUB als geheel geen financieel risico profiel voor de inherente en bedrijfsrisico's en de kwaliteit van de beheersmaatregelen. Er zijn nog stappen te maken op het gebied van risicomangement en voor 2022 is een team "interne beheersing" samengesteld dat met een controle aanpak komt.

De gebieden waarop iHUB risicomangement voert, zijn de omzetstromen, personeel, financiën en huisvesting. De monitoring van de risico's gebeurt aan de hand van de managementrapportages en een zogenaamde Risico Matrix.

Voor de belangrijkste risico's wordt verwezen naar de volgende paragraaf.

De organisatie bevindt zich qua risicobeheersing in de fase waarin risico's bekend en gecalculeerd zijn en de strategie 'het accepteren van het risico' is. Voor enkele risico's geldt een verhoogde alertheid. Dit betekent dat er proactief gehandeld wordt en dat de strategie 'het beperken van het risico' is.

De auditcommissie van de raad van toezicht bespreekt de interne rapportages met het oog op interne risicobeheersing. Het gaat niet alleen over de risico's en risicobeheersmaatregelen bij begrotingen en voortgangsrapportages, maar ook over de follow-up op de bevindingen van de accountant vanuit de management letter. De auditcommissie heeft de interim rapportage met de accountant besproken. De accountant heeft het jaarverslag besproken met de raad van toezicht. Met de raad van bestuur werden ook de uitkomsten van de verbijzonderde interne controles besproken.

2.7.2 Belangrijkste risico's en onzekerheden

Bij het opstellen van de jaarrekening van iHUB Zorg BV is het uitgangspunt het continuïteitsbeginsel. Het bestuur heeft 100% vertrouwen in de continuïteit van de organisatie iHUB Zorg BV. Dat vertrouwen is gebaseerd op de binnen de iHUB groep aanwezige unieke zorg – onderwijs combinaties en concepten, de langjarige kennis van jeugdzorg en de aanwezig expertise. Wel zijn er uitdagingen voor iHUB Zorg BV. Deze zitten met name op het vlak van de onzekerheden die het gevolg zijn van de ambulantisering en afbouw van de JeugdzorgPlus en Covid-19. Deze onzekerheden uiten zich doordat er sprake is van:

- Huidige verliesgevende situatie
- Afnemende liquiditeit

De hieraan ten grondslag liggende bewegingen die zichtbaar zijn, zijn de volgende:

- Een afnemende instroom in de JeugdzorgPlus
- Een dalende bedbezetting sinds 2019
- De tariefindexaties die gelijke tred moeten houden met de stijgende kosten en inflatie blijven al jaren achter
- Achterblijvende coronacompensatie

Wat zijn concreet de oorzaken en bedreigingen die ten grondslag liggen aan deze bewegingen?

- Actieve afbouw van het aantal JeugdzorgPlus plaatsen als gevolg van ingezet landelijk en regionaal beleid
- Covid-19 zorgt voor hogere kosten en lagere bezetting en deze gemiste opbrengsten worden niet of in onvoldoende mate vergoed
- Het maken van kosten en het doen van investeringen om nieuwe / alternatieve zorgvormen te ontwikkelen in plaats van JeugdzorgPlus, waarbij de financiering (liquiditeit en tarieven) en de vergoeding hiervoor achterblijft
- Het als gevolg van de afbouw van de JeugdzorgPlus verkleinen van het aantal jongeren op de behandelgroepen en het niet of pas veel later verkrijgen van kostendekkende tarieven, die veelal niet vergoed worden met terugwerkende kracht
- Onvoldoende dekking van de financieringsbehoefte als gevolg van de benodigde vastgoed transitie naar meer kleinschalige voorzieningen
- Geen of onvoldoende dekking voor de frictiekosten die noodzakelijk zijn voor bovengenoemde ombouw en afbouw

Bovenstaande zorgt ervoor dat er in de transitieperiode waarin iHUB Zorg BV zich nu bevindt, sprake is van (tijdelijke) problematiek waar we doorheen moeten komen. Om hier uit te komen wordt er langs een aantal lijnen gewerkt en zijn er maatregelen genomen. De toekomstverwachting van het bestuur is dat deze transitieperiode tijdelijk is en niet structureel. De verwachting is dat we uiteindelijk uitkomen op een situatie, waarin de tarieven op een normaal kostendekkend niveau zullen liggen en dat we als gevolg van de vastgoedtransitie naar meer kleinschalige voorzieningen zullen gaan. Hierbij ligt het kostenniveau structureel lager. Verder denkt het bestuur dat met de zorg-onderwijs concepten vorm wordt gegeven aan de behoeftes in het werkveld. Samen met de nieuwe geambulantisierde producten heeft iHUB Zorg BV unieke combinaties in handen.

Verder zijn er al meerdere maatregelen genomen die bij zullen dragen en hebben bijgedragen aan een verlaging van het algehele kostenniveau. Hierbij kan gedacht worden aan het standaardiseren en uniformeren van diverse systemen in de ondersteuning (Zorgadministratie, Personeelsadministratie ed). Dit samen met de eerder doorgevoerde juridische herstructurering heeft geleid tot een situatie waarbij schaalvoordelen beter benut kunnen worden.

Ook is iHUB bezig met een onderzoek naar aanvullende financieringsvormen en een doorrekening van de meerjarenprognose om de transitie in de JeugdzorgPlus te kunnen bekostigen zonder te hoeven interen op het bestaande weerstandvermogen.

Om de eerder genoemde negatieve aspecten in de transitie periode op te vangen zijn wij actief in gesprek met alle gemeenten en regio's om een dekkende tarief indexatie te krijgen die aansluit bij de ontwikkeling van het kostenniveau en de inflatie.

De financiële claims die iHUB Zorg BV heeft als gevolg van de verlaagde instroom van de afbouw van de JeugdzorgPlus, de verkleinde groepen, de gemiste coronaopbrengsten gebaseerd op landelijke afspraken en het vergoed krijgen van ontwikkelings- en frictiekosten, zijn inmiddels via diverse escalatieniveaus terecht gekomen bij het hoogste gremium, de Jeugdautoriteit.

Daarnaast is de Jeugdautoriteit gevraagd, mede namens de betrokken regio's, een bindend advies uit te brengen over de gerezen verschillen van inzicht met betrekking tot de compensatie van een aantal zaken. Deze verschillen van inzicht betreffen de interpretatie van de overeenkomst die is gesloten tussen iHUB Zorg BV en de betrokken regio's over de benodigde financiële compensatie die het gevolg is van het in gang gezette nieuwe beleid over de afbouw van de JeugdzorgPlus, de verkleinde groepen, gemiste coronavergoedingen en het vergoed krijgen van ontwikkelings- en frictiekosten.

Gezien het feit dat het bestuur van iHUB Zorg BV inschat dat deze financiële situatie tijdelijk van aard is, dat we uiteindelijk een gezonde bedrijfsvoering mogelijk kunnen maken, gevoegd bij het feit dat er sprake is van een relatief grote buffer in de vorm van Eigen Vermogen (omvang ultimo 21 ca € 31 mln.), zijn wij van mening dat er sprake is van het terecht uitgaan van het feit dat iHUB Zorg BV een organisatie is, waarvan de continuïteit is gegarandeerd en waarvan het voortbestaan niet ter discussie staat. Derhalve is de jaarrekening 2021 opgesteld uitgaande van het continuïteitsbeginsel.

3 Verantwoording financiën

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Zoals al uiteengezet in de continuïteitsparagraaf is het van groot belang om, gezien alle ontwikkelingen in met name het JeugdzorgPlus domein, toe te groeien naar een gezonde exploitatie en voldoende werkkapitaal. Om hier zicht op te krijgen is gestart met een onderzoek en een doorrekening van meerjarenprognoses gebaseerd op diverse scenario's vanuit met name de transitie in de JeugdzorgPlus en de effecten daarop op overige zorgvormen. Dit zal de basis zijn voor een nieuwe meerjarenbegroting inclusief bijbehorende financieringsbehoefte en -strategie op korte en lange termijn.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

3.2.1 Staat van baten en lasten

Het jaar 2021 is afgesloten met een verlies van € 3.774.825. Over 2020 was dat een verlies van € 3.976.542. Zoals reeds eerder is toegelicht, is 2021 het eerste jaar van de nieuwe entiteit iHUB Zorg BV waarin alle jeugdzorg activiteiten van voorheen Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs, Stichting Altra, Opvoedpoli BV en De Nieuwe Kans zijn opgenomen. De vergelijkende cijfers 2020 zoals die in het onderstaande overzicht zijn opgenomen, zijn de vergelijkende cijfers alsof iHUB Zorg BV in 2020 al bestond. Ten behoeve van een goede vergelijkbaarheid is hiervoor gekozen.

Staat van baten en lasten over 2021				
	2021	Begroting 2021	2020	
	euro	euro	euro	
Bedrijfsopbrengsten				
10	Opbrengsten zorgprestaties, jeugdhulp & maatschappelijke ondersteuning	110.992.823	112.927.641	111.747.789
11	Subsidies (excl. WMO en Jeugdwet)	630.474	2.188.000	3.921.027
12	Overige bedrijfsopbrengsten	20.826.643	11.472.699	13.769.897
	Totaal bedrijfsopbrengsten	132.449.940	126.588.340	129.438.712
Bedrijfslasten				
13	Personeelslasten	91.857.245	85.115.735	88.205.582
14	Afschrijvingen	2.179.681	2.607.051	3.319.705
15	Overige bedrijfslasten	41.828.892	33.849.294	41.481.186
	Totaal bedrijfslasten	135.865.818	121.572.080	133.006.473
	Bedrijfsresultaat	-3.415.878	5.016.260	-3.567.761
16	Financiële baten en lasten	-358.947	344.975	-408.781
	Resultaat boekjaar	-3.774.825	4.671.284	-3.976.542
Resultaatbestemming				
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>				
	2021		2020	
	euro		euro	
	Algemene reserve	-3.774.825	-3.976.542	
	Bestemmingsreserves			
	-3.774.825		-3.976.542	

Net als over 2020 sluit het jaar 2021 af met een fors verlies. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

1. Lagere omzet JeugdzorgPlus (zonder echte kostenreductie, veel vaste kosten) als gevolg van:
 - a. Verkleining van groepen waar vooralsnog geen tarief compensatie tegenover staat
 - b. Lagere instroom
 - c. Gewijzigd beleid van verwijzers t.a.v. instroom in de JeugdzorgPlus
2. Lagere omzet Ambulante zorg als gevolg van minder personeel (en dus minder omzet) en een lagere productiviteit
3. Hoge inzet van extern personeel als gevolg van een hoog ziekteverzuim

De financiële compensatie als gevolg van de afgenomen omzet JeugdzorgPlus blijft vooralsnog achter. Met de regio's in het landsdeel Zuid West zijn wel afspraken gemaakt over de afbouw van de JeugdzorgPlus, maar over de financiële compensatie ter financiering van het als gevolg hiervan ontstane verlies en leegstand, is nog geen overeenstemming bereikt. In de cijfers over 2021 is een best mogelijke inschatting hiervoor opgenomen.

3.2.2 Balans

De balans van iHUB Zorg BV ziet er als volgt uit; ook hiervoor geldt dat voor de vergelijkende cijfers 2020 gedaan is alsof iHUB Zorg BV in 2020 al bestond. Ten behoeve van een goede vergelijkbaarheid is hiervoor gekozen.

Balans per 31 december 2021		
na resultaatbestemming		
	2021	2020
	euro	euro
Activa		
Vaste activa		
1 (Im)materiële vaste activa	17.803.911	18.090.271
2 Financiële vaste activa	525.867	447.417
	<u>18.329.778</u>	<u>18.537.688</u>
Vlottende activa		
3 Onderhande werk u.h.v. DBC's	0	486.350
4 Vorderingen	38.157.161	32.174.856
5 Liquide middelen	14.894.699	32.887.523
	<u>53.051.860</u>	<u>65.548.729</u>
	<u>71.381.638</u>	<u>84.086.418</u>
Passiva		
6 Eigen vermogen		
Kapitaal	100	100
Aandeel derden	-	-
Algemene en overige reserves	30.870.617	34.645.443
Bestemmingsreserves	60.000	60.000
	<u>30.930.717</u>	<u>34.705.543</u>
7 Voorzieningen	2.447.621	3.378.958
8 Langlopende schulden	8.719.597	9.083.287
9 Kortlopende schulden	29.283.703	36.918.631
	<u>71.381.638</u>	<u>84.086.418</u>

Hier valt het volgende op;

1. De afnemende liquiditeit;

De belangrijkste oorzaken die hieraan ten grondslag liggen hebben betrekking op de afnemende bezetting binnen de JeugdzorgPlus. Als gevolg van de afnemende bezetting (lees lagere omzet), de achterblijvende (omzet)compensatie hiervoor en het feit dat de kostenstructuur zodanig is dat een groot deel hiervan uit vaste kosten bestaat, is de liquiditeit sterk teruggelopen. Verder is een deel van de afgenomen liquiditeit veroorzaakt doordat nog steeds een groot deel van de coronacompensatie die is toegezegd, niet is ontvangen. Het gaat hier om een bedrag van ca. € 2 mln.

2. Oplopende vorderingen;

De toename hiervan zit in de compensatie die niet is ontvangen als gevolg van de afnemende bezetting en instroom in de JeugdzorgPlus en wel toegezegde, maar nog steeds openstaande coronacompensaties.

Om deze bewegingen te keren hebben er escalaties bij diverse instanties en uiteindelijk bij de Jeugdautoriteit plaatsgevonden, die ervoor moeten zorgen dat de problemen waar iHUB Zorg BV voor staat opgelost worden. Er is een vordering opgenomen van € 4,8 mln uit hoofde van een overeenkomst die is gesloten met de regio's die toeziet op de financiering van de afbouw van de Jeugdzorg Plus binnen iHUB Zorg BV. Medio juni is een bindend advies ontvangen van de Jeugdautoriteit dat uitspraak doet over de inbaarheid hiervan.

Daarnaast zijn er intern actieplannen gemaakt die structurele oplossingen moeten bieden.

3.3 Financiële positie

3.3.1 Kengetallen

De ontwikkeling van een aantal belangrijke kengetallen ziet er als volgt uit:

	2021	2020	Streefwaarde
Solvabiliteit 1 (EV / TV)	43%	41%	>50%
Solvabiliteit 2 ([EV + VZ] / TV)	47%	45%	>50%
Liquiditeit (VLA / KS)	1,8	1,8	>1
Weerstandsvermogen	10,0%	15,4%	>20%

Hieronder is een korte toelichting per kengetal opgenomen. Zichtbaar is dat eigenlijk (vrijwel) alle kengetallen onder de streefnorm zitten. Dit heeft als belangrijkste oorzaak het verlies over 2021 en dus de afname van het Eigen Vermogen en de afgenomen liquiditeit.

a. Solvabiliteit

Solvabiliteit is een financieel kengetal dat de verhouding aangeeft tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen op de balans. Het betreft hier de samenstelling van de passiva kant van de balans. De solvabiliteit wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de financiële gezondheid van een bedrijf op de langere termijn; het zegt iets over het vermogen om zowel de kortlopende alsook de langlopende schulden te kunnen terugbetalen.

Vergeleken met 2020 is de solvabiliteitspositie weliswaar licht gestegen, maar zit nog wel onder de streefnorm. De belangrijkste reden hiervoor is het verlies over 2021 en het balanstotaal dat is afgenomen.

De solvabiliteit wordt op een tweetal manieren berekend. De eerste manier is eigen vermogen / totaal vermogen en de tweede manier is eigen vermogen + voorziening / totaal vermogen. Beide percentages zitten onder de streefnorm.

b. Liquiditeit

Vergeleken met 2020 is de liquiditeitspositie achteruit gegaan. De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate we aan onze verplichtingen op korte termijn kunnen voldoen. Een liquiditeit groter dan één zou voldoende moeten zijn. Deze is op dit moment 1,8. Dit komt doordat tegenover de binnenkort vervallende schulden minstens evenveel vlottende activa staan. De ratio is dus nog steeds positief, maar de trend is dat de liquiditeit gedurende 2021 sterk achteruit is gegaan, iets wat ook in 2022 nog doorzet.

c. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan hoe de beschikbare reserves zich verhouden tot de exploitatie. Het weerstandsvermogen is ten opzichte van 2020 gedaald.

De ontwikkelingen binnen de jeugdzorg en het onderwijs brengen grotere ondernemingsrisico's met zich mee. iHUB Zorg BV wil reserves aanhouden die passen bij deze financiële risico's. De financiële reserves dienen een dusdanige omvang te hebben dat de continuïteit van de organisatie niet in gevaar is. Over het algemeen wordt ervan uitgegaan dat de beoogde omvang van het weerstandsvermogen (eigen vermogen en egalisatie reserves) minimaal 20% moet zijn. iHUB Zorg BV zit ultimo 2021 onder deze grens en is t.o.v. 2020 verder gedaald. Naast een solide weerstandsvermogen is het op orde hebben en houden van de cash flow van groot belang. In de cijfers over 2021 is te zien dat de liquiditeit is teruggelopen.

JAARREKENING 2021 iHUB Zorg B.V.

