



Ministerie van Veiligheid en Justitie

Doorlichting Bureau Jeugdzorg Rotterdam

Ernst & Young Advisory

Wassenaarseweg 80
2596 CZ Den Haag
Postbus 90636
2509 LP Den Haag

Tel.: +31 (0) 88 - 407 1000

Fax: +31 (0) 88 - 407 1005

www.ey.nl

Ministerie van Veiligheid & Justitie
t.a.v. de heer A.P.M. Pont
Postbus 20301
2500 EH DEN HAAG

Den Haag, 5 december 2011

Ip/8P6BLX-a

Betreft: Aanbieding eindrapportage 'Onderzoek Bureau Jeugdzorg Rotterdam'

Geachte heer Pont,

Hierbij bieden we u het rapport 'Eindrapportage Onderzoek Bureau Jeugdzorg Rotterdam' aan. Dit rapport bevat de uitkomsten van het onderzoek dat Ernst & Young Advisory heeft uitgevoerd.

De onderzoekswerkzaamheden zijn verricht in de periode van september 2011 t/m begin november 2011. De onderzoekswerkzaamheden hebben onder meer bestaan uit het uitvoeren van een financiële doorlichting van het Bureau Jeugdzorg Rotterdam.

Wij bedanken de medewerkers van het ministerie van Veiligheid en Justitie en het Bureau Jeugdzorg Rotterdam voor hun medewerking en openheid gedurende het onderzoek.

Ons rapport mag alleen worden gebruikt voor het doel waarvoor deze is opgesteld. Het rapport is uitsluitend bestemd voor de opdrachtgever, aangezien anderen die niet op de hoogte zijn van het doel van de werkzaamheden de resultaten onjuist kunnen interpreteren.

Het rapport mag niet zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming aan anderen worden verstrekt, anders dan verplicht bij of krachtens wet of gerechtelijk oordeel. Tevens mag u niet zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming uit het rapport citeren of laten citeren, al dan niet met bronvermelding.

Wij hopen dat dit rapport een positieve bijdrage levert aan de verdere ontwikkeling van het Bureau Jeugdzorg Rotterdam en de bekostigingsrelatie met het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Met vriendelijke groet,
Ernst & Young Advisory

drs. C.A van Holten

drs. J.W. Pauw

Inhoudsopgave

0	Leeswijzer	5
1	Managementsamenvatting	6
2	Inleiding, achtergrond en onderzoeksvraag	8
2.1	Inleiding	8
2.2	Achtergrond	8
2.3	Onderzoeksvraag	9
3	Plan van aanpak	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Uitvoering plan van aanpak	11
3.3	Overig	11
4	Uitvoering financiële doorlichting	12
4.1	Inleiding	12
4.2	Overzicht onderzoeksinformatie	12
4.3	Analyse van de onderzoeksinformatie	12
4.3.1	Inleiding	12
4.3.2	Liquiditeit	13
4.3.3	Solvabiliteit	15
4.3.4	Weerstandvermogen	16
4.3.5	Reserves	17
4.4	Onderzoek aanvullende financiering	18
4.5	Beoordeling financiële positie	19
4.6	Beoordeling reserve provincie	20
4.7	Beoordeling doelmatigheid bestedingen	21
4.8	Acties BJZR om verlies te beperken	24
5	Uitvoering doorlichting bedrijfsvoering	26
5.1	Inleiding	26
5.2	Belang onderzoek naar bedrijfsvoering	26
5.3	Ontwerp causaal onderzoeksmodel	26
5.4	Interpretaties en gebruik van het onderzoeksmodel	28
5.5	Verschillenanalyse	28
5.5.1	Verschillenanalyse personeel	28
5.6	Onderzoek kerncijfers	34
5.6.1	Inleiding	34
5.6.2	Caseload	34
5.6.3	Wachlijsten	36
5.6.4	Productie	38
5.6.5	Verhouding kosten	39
5.7	Ontwikkeling en doorrekening scenario's	40
5.8	Beoordeling interne sturing	41

6	Beantwoording onderzoeksvragen en aanbevelingen	43
6.1	Inleiding	43
6.2	Beantwoording onderzoeksvragen	43
6.3	Aanbevelingen	43

Bijlagen

- Bijlage I: Documenten
- Bijlage II: Caseloads
- Bijlage III: Gerealiseerde caseloads
- Bijlage IV: Overzicht bezetting overhead

Versienr.	Datum	Status	Aan
1.4	5 december 2011	Finaal	Ministerie van Veiligheid & Justitie

0 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 0 bevat de leeswijzer van het rapport.
- In hoofdstuk 1 is de managementsamenvatting opgenomen.
- Hoofdstuk 2 van het rapport omvat de achtergrond en de onderzoeksvraag.
- In hoofdstuk 3 wordt een toelichting gegeven op de uitvoering van het onderzoek.
- In hoofdstuk 4 wordt een uitwerking gegeven van de eerste onderzoeksvraag met betrekking tot de financiële situatie van Bureau Jeugdzorg Rotterdam.
- Hoofdstuk 5 van het rapport omvat een uitwerking van de tweede onderzoeksvraag met betrekking tot de doelmatig van de bedrijfsvoering van Bureau Jeugdzorg Rotterdam.
- In hoofdstuk 6 worden de onderzoeksvragen beantwoord en aanbevelingen gedaan ter verbetering van de bedrijfsvoering.
- Tenslotte zijn er een aantal bijlagen opgenomen in het rapport met betrekking tot de gebruikte documenten en de geïnterviewden.

1 Managementsamenvatting

Inleiding

Ernst & Young heeft in opdracht van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, Directoraat-Generaal Preventie, Jeugd en Sancties, een doorlichting uitgevoerd op de financiële situatie en de bedrijfsvoering van het Bureau Jeugdzorg Rotterdam (BJZR). In dit rapport wordt door de onderzoekers van Ernst & Young inzicht gegeven en een oordeel gevormd over de financiële situatie en de doelmatigheid van de financiële bestedingen en de bedrijfsvoering van BJZR.

Aanleiding

In 2010 is een herijkingsonderzoek uitgevoerd naar de tarieven van de jeugd-beschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen van de Bureaus Jeugdzorg. Dit onderzoek is gestart naar aanleiding van signalen van de brancheorganisatie Jeugdzorg Nederland in 2009 dat de tarieven voor de jeugdbescherming en jeugdreclassering ontoereikend zouden zijn. Over de resultaten van dit onderzoek heeft op 13 januari 2011 een debat plaatsgevonden in de Tweede Kamer. In dat debat is geconstateerd dat het herijkingonderzoek onvoldoende beeld geeft voor een eindoordeel.

De Tweede Kamer heeft aangegeven het wenselijk te vinden dat door de Algemene Rekenkamer onderzoek wordt gedaan naar de bureaus jeugdzorg. De Algemene Rekenkamer heeft aangegeven hoe zij het onderzoek gaat uitvoeren en wat daarbij de (on)mogelijkheden zijn. Een onderzoek naar de verklaring voor de verschillen in kosten tussen de bureaus jeugdzorg acht de Rekenkamer niet mogelijk omdat de administraties van de bureaus jeugdzorg niet voorzien in een eenduidige toedeling van kosten aan normprijzen.

De Staatssecretaris van Veiligheid en Justitie heeft de Tweede Kamer op de hoogte gesteld van het onderzoeksvoorstel van de Rekenkamer en de consequenties van dat voorstel. De staatssecretaris geeft daarbij aan het onderzoek van de Rekenkamer te willen afwachten alvorens tot aanpassing van het tarief over te kunnen gaan. In zijn brief geeft de Staatssecretaris ook aan dat hij van 3 provincies/groot stedelijke regio's een brandbrief heeft ontvangen en dat hij inmiddels met deze regio's in contact is getreden over de wijze waarop de knelpunten met de wachtlijsten verholpen kunnen worden en welke mogelijkheden daarbij beschikbaar zijn.

De Staatssecretaris heeft daarbij aangegeven dat, indien blijkt dat de mogelijkheden/middelen beperkt zijn, hij onder voorwaarden bereid is incidentele middelen ter beschikking te stellen om acute (financiële) problemen te voorkomen. Aan het beschikbaar stellen van incidentele middelen wordt de voorwaarde gekoppeld dat een externe onafhankelijke deskundige in opdracht van de Staatssecretaris de financiën en de bedrijfsvoering doorlicht. De Staatssecretaris wil zich er van vergewissen dat de instelling de haar ter beschikking gestelde middelen doelmatig heeft ingezet, dat sprake is van een goede bedrijfsvoering en dat geen middelen beschikbaar zijn die ingezet zouden kunnen worden om de (financiële) knelpunten op te lossen.

Beantwoording onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1:

Geef inzicht en een oordeel over de financiële situatie van BJZR.

Antwoord onderzoeksvraag 1:

De financiële situatie van BJZR is verbeterd in het eerste half jaar van 2011 door een positief resultaat van € 290 K. BJZR verwacht over 2011 een verlies te realiseren van € 327 K. Dit verlies wordt veroorzaakt door de extra inzet van personeel in de tweede helft van 2011 om de stijgende productie op te vangen en wachtlijsten te verminderen. Het verlies heeft een daling van de reserves tot gevolg waardoor BJZR niet voldoet aan de eisen van zijn kredietverstrekker. Daarnaast is de liquiditeit van het BJZR een punt van zorg.

Onderzoeksvraag 2:

Geef inzicht en een oordeel over de doelmatigheid van de financiële bestedingen en de bedrijfsvoering van BJZR.

Antwoord onderzoeksvraag 2:

In 2010 zette BJZR voor Justitiële taken meer personeel in dan op basis van de V&J norm verwacht kan worden. In het eerste halfjaar van 2011 zette BJZR voor justitiële taken juist minder personeel in dan de norm. De doeluitkering voor Justitiële taken wordt ingezet voor die taken, zij het tegen een hoger kostenniveau en in het eerste halfjaar van 2011 tegen een hogere caseload dan de norm. De huisvestingskosten zijn hoger dan de vergoeding in het V&J tarief, als gevolg van het betrekken van een relatief duur nieuw pand en overcapaciteit in huisvesting.

Gezien de lage kostenelasticiteit heeft BJZR in de huidige situatie voornamelijk het beperken van de inzet van het cliëntgebonden personeel als mogelijkheid om de kosten te beïnvloeden. Hierdoor zijn in het eerste half jaar 2011 de caseloads gestegen en de wachtlijsten opgelopen.

2 Inleiding, achtergrond en onderzoeksvraag

2.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 van het rapport worden de achtergrond en de vraagstelling van het onderzoek weergegeven.

2.2 Achtergrond

In 2010 is een herijkingsonderzoek uitgevoerd naar de tarieven van de jeugd-beschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen van de Bureaus Jeugdzorg. Dit onderzoek is gestart naar aanleiding van signalen van de brancheorganisatie Jeugdzorg Nederland in 2009 dat de tarieven voor de jeugdbescherming en jeugdreclassering ontoereikend zouden zijn. Over de resultaten van dit onderzoek heeft op 13 januari 2011 een debat plaatsgevonden in de Tweede Kamer. In dat debat is geconstateerd dat het herijkingonderzoek onvoldoende beeld geeft voor een eindoordeel.

Uit het onderzoek komt wel duidelijk naar voren dat er grote verschillen bestaan in de kosten die de bureaus jeugdzorg maken bij de uitvoering van de maatregelen voor jeugdbescherming en -reclassering en dat het niet duidelijk is waardoor deze verschillen precies verklaard worden.

De Tweede Kamer heeft aangegeven het wenselijk te vinden dat door de Algemene Rekenkamer onderzoek wordt gedaan naar de bestedingen van de bureaus jeugdzorg, naar de oorzaken van de verschillen tussen die bestedingen en naar de vraag waarom sommige bureaus beter uitkomen met het tarief dan andere en welke factoren daaraan ten grondslag liggen.

Op 30 maart heeft de Staatssecretaris een formeel verzoek daartoe gedaan aan de Algemene Rekenkamer. Op 14 maart hebben de gezamenlijke bestuurders van de bureaus jeugdzorg aangegeven het te betreuren dat de staatssecretaris vooralsnog geen besluit neemt over aanpassing van het tarief en eerst het onderzoek van de Algemene Rekenkamer wil afwachten. De bestuurders geven aan dat bij enkele bureaus de financiële situatie zo nijpend is dat direct nadere maatregelen noodzakelijk zijn, i.c. het instellen van wachtlijsten c.q. overbruggingshulp. Begin mei 2011 hebben 3 provincies/groot stedelijke regio's hierover een 'brandbrief' aan de staatssecretaris gezonden.

De Algemene Rekenkamer heeft op 23 mei 2011 aangegeven hoe zij het onderzoek gaat uitvoeren en wat daarbij de (on)mogelijkheden zijn. Een onderzoek naar de verklaring voor de verschillen in kosten tussen de bureaus jeugdzorg acht de Rekenkamer niet mogelijk omdat de administraties van de bureaus jeugdzorg niet voorzien in een eenduidige toedeling van kosten aan normprijzen.

Op 25 mei heeft de Staatssecretaris van Veiligheid en Justitie de Tweede Kamer op de hoogte gesteld van het onderzoeksvoorstel van de Rekenkamer en de consequenties van dat voorstel. De staatssecretaris geeft daarbij aan het onderzoek van de Rekenkamer te willen afwachten alvorens tot aanpassing van het tarief over te kunnen gaan.

In zijn brief geeft de Staatssecretaris ook aan dat hij van 3 provincies/groot stedelijke regio's een brandbrief heeft ontvangen en dat hij inmiddels met deze regio's in contact is getreden over de wijze waarop de knelpunten met de wachtlijsten verholpen kunnen worden en welke mogelijkheden daarbij beschikbaar zijn.

De Staatssecretaris heeft daarbij aangegeven dat, indien blijkt dat de mogelijkheden/middelen beperkt zijn, hij onder voorwaarden bereid is incidentele middelen ter beschikking te stellen om acute (financiële) problemen te voorkomen. Aan het beschikbaar stellen van incidentele middelen wordt de voorwaarde gekoppeld dat een externe onafhankelijke deskundige in opdracht van de Staatssecretaris de financiën en de bedrijfsvoering doorlicht.

De Staatssecretaris wil zich er van vergewissen dat de instelling de haar ter beschikking gestelde middelen doelmatig heeft ingezet, dat sprake is van een goede bedrijfsvoering en dat geen middelen beschikbaar zijn die ingezet zouden kunnen worden om de (financiële) knelpunten op te lossen.

2.3 Onderzoeksvraag

Na Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam en Bureau Jeugdzorg Drenthe heeft Bureau Jeugdzorg Rotterdam aangegeven een beroep te willen doen op incidenteel beschikbaar gestelde middelen.

Het doel van de doorlichting is dat in een kort tijdbestek inzicht wordt geboden in:

- de financiële situatie van het bureau jeugdzorg Rotterdam (liquiditeit, solvabiliteit en weerstandsvermogen van het afgelopen jaar en het lopend jaar), waaronder ook de risicoreserves jeugdzorg (afgelopen en lopende jaar) van de betreffende provincie/stadsregio.
- de doelmatigheid van de bedrijfsvoering (w.o. de verhouding tussen directe versus indirecte kosten (overhead)).

Deze opdracht is 2-ledig, namelijk:

- het in kaart brengen van de financiën/bedrijfsvoering, en
- het vormen van een oordeel over de doelmatigheid van de financiële bestedingen en de doelmatigheid van de bedrijfsvoering. Onderdeel van dit oordeel betreft ook een advies over de mogelijkheden van verbetering van de doelmatigheid, etc.

Verwacht resultaat/op te leveren producten:

- Het resultaat van de opdracht omvat een rapport van bevindingen van de financiële situatie en de doelmatigheid van de bedrijfsvoering.
- Daar waar mogelijk, worden aanbevelingen gegeven ter verbetering van doelmatigheid.

Specifieke elementen van de bedrijfsvoering zijn:

Onderstaand zijn enkele specifieke elementen opgenomen die, naast de reguliere onderdelen van een bedrijfsvoeringsonderzoek, in ieder geval in de doorlichting dienen te worden meegenomen.

- Genormeerde en gerealiseerde caseload voor de verschillende producten in de jeugdbescherming (OTS en voogdij). Hoe wordt hier op gestuurd?
- Zijn er werkzaamheden van de gezinsvoogdijwerker bij andere functionarissen belegd. Zo ja welke? Tot welke wijzigingen heeft deze werkverdeling geleid in caseload/workload van de gezinsvoogd. Hoe wordt hier op gestuurd?
- Hoe hoog zijn de wachtlijsten? Zijn dit externe en interne wachtlijsten? Hoe wordt gestuurd op (voorkomen) van wachtlijsten?
- Wat zijn de gerealiseerde productie aantallen in 2010? Hoe ontwikkelt zich dit in 2011? Wat is de prognose voor het restant van 2011?
- Hoe wordt gestuurd op productiviteit?
- Hoe wordt gestuurd op tijdig afsluiten van zaken/doorlooptijd?
- Vergelijking met resultaten van onderzoek Deloitte over het jaar 2009.

3 Plan van aanpak

3.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 van dit rapport is de uitvoering van het onderzoek beschreven. Het onderzoek is gefaseerd uitgevoerd waarbij intensief is samengewerkt met de opdrachtgever en de medewerkers van BJZR. De feitelijkheid van het onderzoek is afgestemd met BJZR en de opdrachtgever heeft de eindrapportage van het onderzoek vastgesteld.

3.2 Uitvoering plan van aanpak

Het plan van aanpak is gefaseerd uitgevoerd waarbij onderscheid is gemaakt naar de voorbereiding, de uitvoering en de afronding en overdracht.

In de voorbereidende fase van het onderzoek zijn projectmatige- en operationele afspraken gemaakt over de uitvoering van het onderzoek. Deze afspraken zijn gemaakt en vastgesteld tijdens de kick-off van het onderzoek.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn op hoofdlijnen de volgende activiteiten uitgevoerd bij onderzoeksvraag 1, de financiële doorlichting:

- Het inventariseren van de onderzoeksinformatie.
- Het analyseren van de onderzoeksinformatie.
- Het verrichten van onderzoek naar aanvullende financiering.
- Het vormen van een oordeel over de financiële positie en de doelmatigheid van de bestedingen.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn op hoofdlijnen de volgende activiteiten uitgevoerd bij onderzoeksvraag 2, de doorlichting van de bedrijfsvoering:

- Het opstellen van een causaal kostenmodel.
- Het uitvoeren van een verschillenanalyse.
- Het opstellen van scenario's.
- Het onderzoeken van de interne sturing.

In de laatste fase is de eindrapportage van het onderzoek opgesteld. Het concept van de eindrapportage is in eerste instantie besproken met de opdrachtgever. De opdrachtgever heeft getoetst of in het concept van het eindrapport de onderzoeksvragen afdoende worden beantwoord. Vervolgens is de eindrapportage gepresenteerd aan de opdrachtgever en daarmee formeel vastgesteld.

Het onderzoek is projectmatig uitgevoerd en in de projectorganisatie zijn de volgende rollen te onderkennen:

- De opdrachtgever: Het ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Projectleiding: externe projectleider van Ernst & Young.
- Projectuitvoering: de adviseurs van Ernst & Young.

3.3 Overig

Dit onderzoek en de hierbij behorende werkzaamheden zijn niet uitgevoerd in het kader van een controle- of beoordelingsopdracht en derhalve kan geen zekerheid worden verstrekt omtrent de getrouwheid van de financiële informatie, anders dan ter zake van de aspecten, welke door ons zijn onderzocht en waarover wordt gerapporteerd. In het kader van dit onderzoek hebben wij derhalve geen reperformace of testwerk verricht teneinde vast te stellen dat de weergegeven gegevens aansluiten met onderliggende data.

4 Uitvoering financiële doorlichting

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 wordt de eerste onderzoeksvraag met betrekking tot de financiële situatie van BJZR beantwoord. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt een nadere toelichting gegeven op de onderzoeksinformatie, een analyse van de onderzoeksinformatie in termen van onder andere liquiditeit, solvabiliteit, weerstandsvermogen en reserves, onderzoek naar aanvullende financiering en de oordeelsvorming over de financiële positie en de doelmatigheid van de bestedingen van BJZR.

4.2 Overzicht onderzoeksinformatie

Aan de hand van een informatieverzoek en een aantal besprekingen waarin toelichting is gegeven op het informatieverzoek, heeft BJZR de onderzoeksinformatie verzameld en via e-mail aangeleverd aan de onderzoekers. In bijlage I is een overzicht opgenomen met ontvangen documenten van BJZR.

De onderzoekers hebben deze informatie geconsolideerd en gestructureerd om direct te kunnen gebruiken in het onderzoek. De onderzoekers hebben ervoor gekomen om deze informatie op te nemen in het rapport zodat de lezer van het rapport zich een goed beeld kan vormen van de financiële situatie van BJZR. Deze informatie is de vorm van een validatiesessie feitelijk afgestemd met BJZR.

Onderstaand een overzicht van de meest relevante financiële en operationele managementinformatie van BJZR.

Geraadpleegde documenten
Jaarverslag BJZR 2010
Jaarrekening BJZR 2010
Jaarplan BJZR 2011
Begroting BJZR 2011
Grootboek BJZR 2010
Grootboek BJZR 2011
Liquiditeitsprognose BJZR 2011
Subsidiebeschikkingen aan BJZR 2010 en 2011

Op grond van de bovenstaande informatie hebben de onderzoekers een analyse en een prognose van de financiële positie van BJZR gemaakt.

4.3 Analyse van de onderzoeksinformatie

4.3.1 Inleiding

De onderzoekers hebben een financiële analyse uitgevoerd om onderzoeksvraag 1 met betrekking tot de financiële positie te kunnen beantwoorden. Hierbij is onderzoek gedaan naar de liquiditeit, de solvabiliteit, het weerstandsvermogen en de reserves van BJZR. In de volgende paragrafen wordt een nadere uitwerking gegeven van de financiële analyse voor 2010 en het eerste half jaar van 2011.

4.3.2 Liquiditeit

In het onderzoek gebruiken wij de volgende definitie voor liquiditeit: liquiditeit is de mate waarin een organisatie in staat is om zijn lopende betalingsverplichtingen te voldoen.

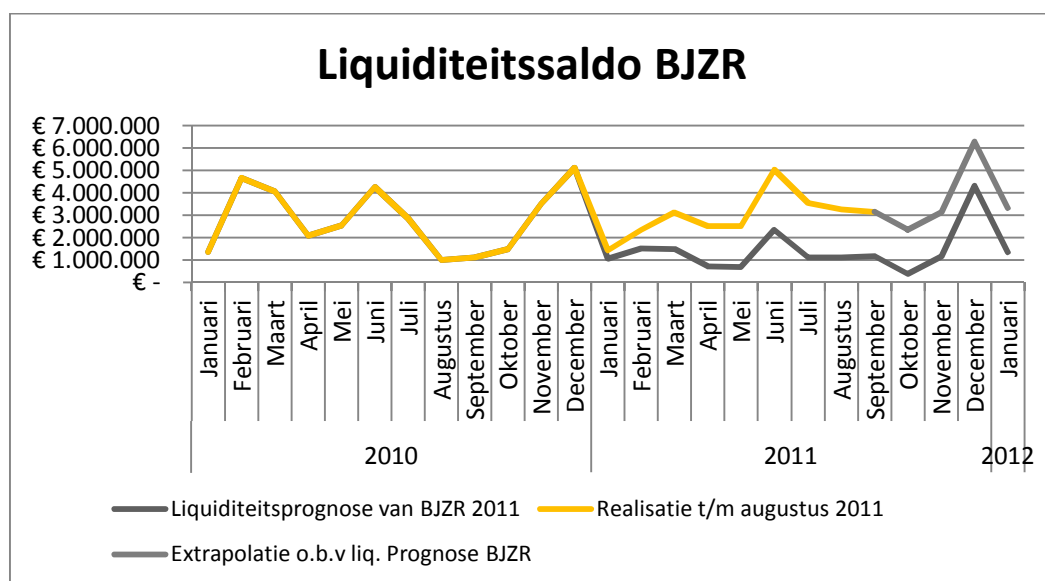
Liquiditeit is uit te drukken als dynamische of statische liquiditeit. Beide varianten zullen in het vervolg van dit hoofdstuk beschouwd worden.

- Dynamische liquiditeit is een prognose van binnenkomende en uitgaande geldstroom van een organisatie. Deze wordt zichtbaar gemaakt in een liquiditeitsprognose.
- Statische liquiditeit geeft aan of een organisatie in staat is om aan zijn korte termijn verplichtingen te voldoen met behulp van de vlottende activa. Statische liquiditeit wordt uitgedrukt aan de hand van kengetallen met betrekking tot het werkkapitaal, current ratio en quick ratio.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende informatiebronnen gebruikt om de liquiditeit vast te stellen:

- Jaarrekening BJZR 2010.
- Begroting BJZR 2011.
- Liquiditeitsprognose BJZR van september 2011.
- Overzicht te ontvangen subsidies 2011.

De onderstaande grafiek geeft het verloop van de liquiditeit van BJZR weer.



Figuur 4-1: Overzicht liquiditeitssaldo BJZR

Voor de beoordeling van de dynamische liquiditeit hebben wij twee scenario's opgesteld. Onderstaand worden deze scenario's nader toegelicht.

- **Liq begroting 2011:** De onderste lijn in de grafiek. De oorspronkelijke liquiditeitsbegroting aan het begin van 2011 op basis van de begroting 2011.
- **Realisatie t/m augustus 2011:** De bovenste lijn in de grafiek. Dit scenario geeft tot en met augustus 2011 de gerealiseerde liquiditeit weer. De gerealiseerde liquiditeit is aangevuld met de liquiditeitsprognose om een inschatting te maken van het liquiditeitssaldo eind 2011.

De liquiditeit van BJZR ligt momenteel (scenario realisatie 2011) hoger dan begroot. De oorzaak hiervan is tweeledig. Enerzijds heeft BJZR in zijn liquiditeitsprognose niet alle liquide middelen heeft meegenomen waardoor het startpunt van de prognose lager ligt. Anderzijds heeft BJZR middelen ontvangen die niet opgenomen waren in de liquiditeitsbegroting. Deze middelen zijn:

- OVA 2010 van € 580 K. Deze OVA is meegenomen in het resultaat van 2010.
- Bijdrage wachtlijst systeem € 150 K. Een ontvangst voor het wachtlijststelsel voor gerealiseerde kosten in 2010. Deze subsidie is meegenomen in het resultaat van 2010.
- Flexbudget € 100 K. Een bijdrage van de Stadsregio in 2011 om crisisinterventies te bekostigen.
- Casusoverleg € 77 K. Een subsidie die betrekking heeft op 2010 en mee is genomen in het resultaat over 2010.

Opvallend is de sterke stijging en vervolgens de daling van het liquiditeitssaldo eind 2011. Deze beweging wordt veroorzaakt doordat de Stadsregio de toegezegde subsidie bevoorschot in de periode januari tot en met november. In december wordt geen voorschot ontvangen met een dalende liquiditeit tot gevolg.

BJZR heeft een gemiddelde maandelijkse cash outflow van ca. € 3,5 mln. De liquiditeit van BJZR ligt gemiddeld rond de € 3 mln. BJZR heeft dus maandelijks juist voldoende geld in kas heeft om voor één maand de salarissen en rekeningen te kunnen betalen. Onverwachte situaties die van invloed zijn op de liquiditeit hebben tot gevolg dat BJZR niet in staat is om aan alle verplichtingen, zoals het betalen van de salarissen, te voldoen. De vaste activa van BJZR bestaan uit verbouwingen, installaties, automatisering en inventaris. De activa zijn niet bruikbaar als onderpand waarop in de markt krediet kan worden verkregen om een tijdelijk tekort aan liquiditeit op te vangen.

In de onderstaande tabel is de statische liquiditeit van BJZR weergegeven:

Ratio	31-12-2009	31-12-2010	30-6-2011
Current ratio	0,786	0,520	0,816
Quick ratio	0,786	0,520	0,816
Werkkapitaal	-€ 1.423.881	-€ 2.596.401	-€ 1.185.398

Tabel 4-1: Liquiditeitsratio's BJZR 2010 tot 30-6-2011

Toelichting op de tabel:

- **Current ratio:** de current ratio wordt berekend door de vlottende activa en liquide middelen te delen door de korte termijn verplichtingen. Een current ratio > 1 geeft aan dat de organisatie aan de korte termijn verplichtingen kan voldoen.
- **Quick ratio:** de quick ratio wordt op de zelfde wijze berekend als de current ratio alleen worden op de vlottende activa de voorraden in mindering gebracht. Doordat BJZR geen voorraden heeft is de quick ratio gelijk aan de current ratio.
- **Werkkapitaal:** het werkkapitaal wordt berekend door de korte termijn verplichtingen in mindering te brengen op de liquide middelen en de vlottende activa. Het werkkapitaal geeft aan of een organisatie in staat is met zijn korte termijn bezittingen zijn korte termijn schulden te betalen.

Toelichting verloop statische liquiditeit van BJZR:

De statische liquiditeit is in 2010 gedaald. BJZR heeft in 2010 een negatieve kasstroom gehad als gevolg van investeringen in het nieuwe pand 'Central Post' en het gerealiseerde verlies van € 982 K (zie ook 4.8). Het werkkapitaal verbetert in het eerste half jaar van 2011 doordat vooruitbetaalde facturen die aan de debetzijde van de balans zijn geboekt gedurende het jaar in de kosten worden genomen en het positieve financiële resultaat in het eerste half jaar van 2011 van € 290 K. De quick en current ratio verbeteren in het eerste half jaar doordat de verhouding tussen de korte termijn activa en korte termijn passiva verandert als gevolg van voorschotbetalingen van de Stadsregio. Een negatief werkkapitaal heeft tot gevolg dat BJZR niet in staat is om met de vlottende activa zijn korte termijn schulden te betalen. BJZR verwacht een negatief resultaat (zie paragraaf 4.3.3) over 2011 waardoor het werkkapitaal eind 2011 zal verslechteren.

4.3.3 Solvabiliteit

In het onderzoek gebruiken wij de volgende definitie voor solvabiliteit: de solvabiliteit geeft de mate weer waarin een organisatie in staat is om vanuit zijn eigen vermogen aan zijn financiële verplichtingen te voldoen.

Solvabiliteit is op twee wijzen te berekenen:

$$\text{of} \quad \frac{\text{eigen vermogen}}{\text{vreemd vermogen}}$$

$$\frac{\text{eigen vermogen}}{\text{totaal vermogen}}$$

Beide varianten voor de berekening zullen hieronder worden berekend.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende informatiebronnen gebruikt om de solvabiliteit vast te stellen:

- Jaarrekening BJZR 2010.
- Grootboek BJZR 2011 t/m juni.

In de onderstaande tabel is de solvabiliteit van BJZR weergegeven.

Ratio	31-12-2009	31-12-2010	30-6-2011	31-12-2011 (verwachting van BJZR)
Eigen vermogen / Totaal vermogen	0,319	0,203	0,207	0,182
Eigen vermogen / Vreemd vermogen	0,468	0,254	0,262	0,223

Tabel 4-2: Ontwikkeling solvabiliteit BJZR 2010 tot en met 31-12-2011

Toelichting op het verloop van de solvabiliteit van BJZR:

De solvabiliteit wordt bepaald door de omvang van het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De hoogte van het vreemd vermogen van BJZR is afhankelijk van het moment waarop subsidiegelden worden ontvangen. Ontvangen subsidiegelden worden als 'nog te besteden subsidie' geboekt in het vreemd vermogen. De solvabiliteit van BJZR fluctueert hierdoor van dag tot dag. Solvabiliteit is daarom geen goede indicator om een uitspraak te doen over het verloop van de financiële positie van BJZR als organisatie.

De solvabiliteitsratio kan wel worden gebruikt om te bepalen of BJZR solvabel is. De solvabiliteit van BJZR is eind juni 2011 gestegen door een positief resultaat over het eerste half jaar. BJZR heeft in 2010 een lening afgesloten voor de financiering van de verbouwing van het nieuw te betrekken pand. Een voorwaarde van de lening is dat de solvabiliteitsratio eigen vermogen / totale vermogen boven de 0,25 moet liggen. Een andere voorwaarde is dat BJZR jaarlijks een positief resultaat moet behalen. BJZR voldoet sinds 31-12-2010 niet meer aan beide voorwaarden.

Verliezen en winsten van BJZR worden ten laste gebracht van het eigen vermogen. In het eerste half jaar 2011 heeft BJZR een positief resultaat behaald van € 290 K door acties van BJZR om de kosten te verlagen om een financieel tekort te beperken. (met name ten aanzien van de personeelskosten, zie ook 4.8). BJZR verwacht een verlies van € 327 K in geheel 2011. Het verlies wordt veroorzaakt doordat als het gevolg van de acties om financiële tekorten te beperken en een toename van de instroom JB en JR de caseloads en de wachtlijsten zijn opgelopen in het eerste half jaar van 2011. In het tweede half jaar van 2011 zet BJZR extra personeel in om de wachtlijsten en de werkdruk voor het personeel te verminderen.

De extra inzet betreft voor justitieel kader:

- Extra formatie voor wachtlijst jeugdbescherming 5 FTE.
- Extra formatie JR/harde Kern (2,6 FTE).
- Inhuur BMC-ers voor de wachtlijst jeugdbescherming 4 FTE.
- Inhuur beheerteam jeugdbescherming 1,33 FTE voor 3 maanden.

Voor het vrijwillig kader:

- Extra formatie vrijwillig kader (3,7 FTE).
- Extra formatie AMK (2 FTE).
- Verlenging contracten 2 FTE voor crisisteam.

Het eigen vermogen van BJZR zal door het verwachte verlies van € 327 K dalen naar ca. € 1.785 K eind 2011. Bij ongewijzigd beleid zal de solvabiliteit van BJZR verder verslechteren waardoor BJZR niet voldoet aan de solvabiliteitseisen van de kredietverstrekker.¹

4.3.4 Weerstandvermogen

In het onderzoek gebruiken wij de volgende definitie voor het weerstandsvermogen: het vermogen van de organisatie om ook in ongunstige tijden haar activiteiten te kunnen voorzetten.

De formule om het weerstandsvermogen te berekenen is als volgt:

Eigen vermogen + egalisatierekening + voorziening onderhoud + overige voorzieningen - immateriële vaste activa - herwaarderingsreserve

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende informatiebronnen gebruikt om het weerstandsvermogen vast te stellen:

- Jaarrekening BJZR 2010.
- Begroting BJZR 2011.
- Grootboek BJZR t/m juni 2011.

In onderstaande tabel is het weerstandsvermogen van BJZR weergegeven.

¹ Krediet t.b.v. inrichting Central Post

	31-12-2009	31-12-2010	30-6-2011	31-12-2011 ²
Weerstandsvermogen	€ 4.384.438	€ 2.310.751	€ 2.601.251	€ 1.980.000

Tabel 4-3: Weerstandsvermogen BJZR 2010 - 2011

Het weerstandsvermogen op 31-6-2011 is berekend op basis van het resultaat na het tweede kwartaal. Het weerstandsvermogen aan het eind van 2011 is gebaseerd op een verwachting van BJZR van het resultaat over heel 2011.

Toelichting verloop weerstandsvermogen van BJZR:

Het weerstandsvermogen van BJZR bestaat uit het eigen vermogen en de voorzieningen. Het eigen vermogen is in 2010 gedaald tot € 2.112 K door het in 2010 gerealiseerde verlies van € 982 K. De voorzieningen zijn gedaald in 2010 met ca. € 1.100 K naar € 198 K doordat BJZR een nieuw pand heeft betrokken en bestaande locaties heeft gesloten. Hierdoor viel de voorziening voor grootonderhoud aan deze panden vrij. BJZR heeft momenteel alleen een voorziening voor jubileumuitkeringen. Deze voorziening heeft betrekking op CAO-gerelateerde jubileum uitkeringen in de toekomst. Dit is een wettelijke voorziening die gevormd moet worden volgens de richtlijnen voor de jaarverslaggeving³. Het eigen vermogen van BJZR bestaat uit het egaliseringsreserve € 1.186 K en kapitaal € 926 K. Dit kapitaal is in het verleden opgebouwd en bestaat uit rente ontvangsten.

Het weerstandsvermogen van BJZR bedraagt naar verwachting eind 2011 4,65 % van de inkomsten. Ter vergelijking: uitvoeringsorganisaties mogen volgens de Regeling baten-lasten 2011 een weerstandsvermogen hebben van maximaal 5% van de gemiddelde jaaromzet, berekend over de laatste drie jaar. Voor BJZR komt dit neer op ca. € 2.130 K. Juist voor organisaties die grotendeels afhankelijk zijn van subsidiëring waarbij sprake is van een teruglopende subsidiestroom is het van belang een 'solide' weerstandsvermogen te hebben. Een 'solide' weerstandsvermogen stelt de organisatie in staat om de lange termijn doelstellingen te kunnen realiseren, doordat het weerstandsvermogen kan worden ingezet om tegenvallers op te vangen.

BJZR zal uitgaande van de nu bekende situatie eind 2011 een positief weerstandsvermogen hebben. Het weerstandsvermogen daalt naar verwachting van BJZR tot ca. € 1.980 K eind 2011. BJZR is met dit weerstandsvermogen in staat om tot een bepaald niveau in te kunnen spelen op tegenvallers.

4.3.5 Reserves

In het onderzoek gebruiken wij de volgende definitie voor de reserves: het verschil tussen de activa en schulden (inclusief voorzieningen). Een deel van de reserves zijn gereserveerd voor een specifiek doel.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende informatiebronnen gebruikt om de samenstelling en omvang van de reserves vast te stellen:

- Jaarrekening BJZR 2010.
- Begroting BJZR 2011.
- Grootboek BJZR t/m juni 2011.

² Aanvullende prognose op basis van verwachtingen BJZR

³ Verplichte voorziening op basis van Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 271 voor de accountantscontrole

Onderstaande tabel zijn de reserves van BJZR weergegeven.

Reserve	31-12-2009	31-12-2010	30-6-2011	31-12-2011 (verwachting BJZR)
Risicoreserve	€ 2.168.476	€ 1.186.513	€ 1.186.513	€ 1.186.513
Voorlopig resultaat 2011			€ 290.500	-€ 327.000
Totale reserve	€ 2.168.476	€ 1.186.513	€ 1.477.013	859.513*

Tabel 4-4: Overzicht reserves BJZR 2010 tot en met 31-12-2011

Toelichting verloop reserves van BJZR:

De berekening van de reserves wijkt beperkt af van de berekening van het weerstandsvermogen. Het verschil tussen de reserves en het weerstandsvermogen wordt veroorzaakt door de voorziening voor jubilea van € 198 K en het kapitaal van € 926 K dat is gebaseerd op rente ontvangsten in het verleden. In 2010 heeft BJZR een tekort gerealiseerd van € 982 K die ten laste is gebracht van het risicoreserve. In het eerste halfjaar van 2011 heeft BJZR een winst gerealiseerd van € 290 K. Hierdoor stijgt de egaliseringsreserve tot € 1.238 K. BJZR verwacht over 2011 een verlies van € 327 K te realiseren als gevolg van de extra uitgaven om de werkdruk en wachtlijsten te verminderen (zie ook 4.3.3).

4.4 Onderzoek aanvullende financiering

Om een compleet beeld te krijgen van de ontwikkeling van de financiële positie van BJZR is ook onderzoek verricht naar mogelijk aanvullende financiering vanuit de provincie, de gemeente of eigen autonome middelen.

Bij het vaststellen van de aanvullende financiering van BJZR zijn de volgende informatiebronnen gebruikt:

- Jaarrekening BJZR 2010.
- Jaarplan BJZR 2011.
- Subsidiebeschikkingen.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de financiering van BJZR voor 2010 en 2011.

Subsidie	2010	Herkomst
Justitiële taken	€ 24.832.352	V&J
VWS taken	€ 14.618.360	VWS
Voorposten	€ 1.378.733	VWS
Zorgmeldingen	€ 310.340	VWS
Kindertelefoon	€ 286.590	VWS
Gedragwetenschappers	€ 43.752	VWS
Steunfuncties	€ 173.644	Stadsregio
OVA	€ 580.582	V&J en VWS
Totaal exploitatiesubsidie	€ 42.224.353	
Adviestrajecten	€ 88.473	V&J
Uitvoeringstrajecten	€ 27.354	V&J
Crisisplaatsingen	€ 100.000	VWS
Netwerk- en trajectberaden	€ 94.107	V&J

Subsidie	2010	Herkomst
Initi8 ⁴	€ 153.068	VWS
Casusoverleg Beter Beschermd	€ 77.042	VWS
Voorgaande jaren	€ 164.990-	
Totaal aanvullende subsidies	€ 375.054	
Totaal Subsidies 2010	€ 42.599.407	

Tabel 4-5: Overzicht subsidie BJZR 2010

Subsidie	2011	Herkomst
Justitiele taken	€ 24.285.860	V&J
VWS taken	€ 16.873.659	VWS
OVA ⁵	€ 1.020.756	V&J en VWS
Hardheidsclausule JR ⁶	€ 266.360	V&J
OVA Hardheidsclausule	€ 6.606	V&J
Totaal exploitatiesubsidie	€ 42.453.241	
Buitenreguliere plaatsingen	€ 100.000	VWS
Incidentele subsidie vrijwillig kader ⁷	€ 511.693	Stadsregio
Extra inzet jeugdbescherming ⁸	€ 200.000	Stadsregio
Jong volwassenen in de Foyer	€ 4.000	Stadsregio
Totaal aanvullende subsidies	€ 815.693	
Totaal Subsidies 2011	€ 43.269.204	

Tabel 4-6: Overzicht subsidie BJZR 2011 (Voor zover beschikt en bekend ten tijden van het schrijven van dit rapport)

De subsidie voor JB en JR is gebaseerd op de productie van het voorgaande jaar (t-1). Voor 2011 is de exploitatiesubsidie € 229 K hoger dan in 2010.

Naast de bestaande financiering, de doeluitkering van de Stadsregio ontvangt BJZR in 2011 voor € 815 K aan aanvullende financiering. Dit is € 440 K meer dan in 2010. De aanvullende financiering wordt voornamelijk verstrekt met het doel de werkdruk en de wachtlijsten bij BJZR te verminderen.

4.5 *Beoordeling financiële positie*

In deze paragraaf wordt de beoordeling van de financiële positie van BJZR gegeven aan de hand van de financiële ratio's en omvang van de posten.

⁴ In de jaarrekening is de subsidie opgenomen voor een bedrag van € 153.068, later is deze subsidie bijgesteld tot € 150.000.

⁵ OVA is nog niet beschikt aan BJZR. I.

⁶ Voorfinanciering van de Stadsregio van de ingediende hardheidsclausule jeugdreclassering.

⁷ Subsidie van de Stadsregio voor het vrijwillige kader om de wachtlijsten AMK te verminderen € 156 K, Beter Beschermd plus € 246 K en verbeterplan samenwerking BJZ-RvdK € 110 K. Deze subsidie is in het tweede half jaar van 2011 toegezegd.

⁸ Voor het wegwerken van de wachtlijsten bij jeugdbescherming is besloten € 600 K in te zetten voor 6 extra FTE jeugdbeschermers. € 400 K van deze 600 K wordt gefinancierd uit de egaliseringsreserve van BJZR. € 200 K wordt gefinancierd door de Stadsregio. Hierbij is het voorbehoud gemaakt dat indien de claim van BJZR bij het ministerie van V&J van € 1.055.894 tot een hoogte van € 200 K wordt gehonoreerd, deze incidentele subsidie vervalt.

Onderstaand worden de financiële ratio's en de omvang van de posten weergegeven voor 2010 en prognose 2011.

Ratio / post	Realisatie 2010	Prognose 2011	Verloop 2010 - 2011
Liquiditeit	€ 1.603.177	€ 3.300.000	+ € 1.696.823
Solvabiliteit	0,203	0,182	-0,021
Weerstandvermogen	€ 2.310.751	€ 1.980.000	- € 330.751
Reserves	€ 1.186.513	€ 859.000	- € 327.513
Aanvullende financiering	€ 375.054	€ 815.693	€ 440.693

Tabel 4-7: Overzicht financiële ratio's BJZR

De onderzoekers beoordelen de financiële positie van BJZR als volgt:

Zonder aanvullende maatregelen verslechtert de financiële positie van BJZR in 2011. De omvang van de reserves en het weerstandsvermogen zijn voldoende om dit negatieve resultaat op te vangen. Het opvangen van het negatief resultaat leidt daarmee wel tot een verslechtering van het weerstandsvermogen. Het tekort wordt mede veroorzaakt door de lange termijn huurverplichting die is afgesloten voor een pand in het centrum van Rotterdam. Ten tijde van het ondertekenen van het huurcontract in 2009 was de verwachting dat de toenmalige groei in productie door zou zetten.

Omdat de groei in productie niet zo heeft doorgezet als verwacht, heeft BJZR vanaf 2010 een overcapaciteit aan kantoorruimte. De kosten van deze overcapaciteit worden de komende jaren verlaagd de sluiting van andere locaties en het zoeken van onderhuurders voor de beschikbare ruimte. Niettemin is de verwachting dat de komende jaren een overcapaciteit drukt op het resultaat van BJZR.

Een punt van zorg is de liquiditeit van BJZR. BJZR heeft naast een negatief werkkapitaal ook liquiditeitssaldo van rond de € 3.300 K. De maandelijkse uitgaven van BJZR bedragen € 3.500 K. BJZR is daarmee voor lopende verplichtingen sterk afhankelijk van de tijdige bevoorschotting van de stadsregio. Tevens hebben de lagere solvabiliteit en het verlies in 2011 tot gevolg dat BJZR niet voldoet aan voorwaarden van zijn kredietverstrekker. Op korte termijn heeft dit voor zover bekend geen gevolgen, wel heeft een gesprek hierover plaatsgevonden tussen BJZR en de kredietverstrekker.

4.6 *Beoordeling reserve provincie*

De Stadsregio Rotterdam bekostigt BJZR vanuit de subsidies die het ontvangt van de ministeries van V&J en VWS. Voor de VWS taken ontvangt het BJZR een lumpsum financiering waarbij productie afspraken worden gemaakt. Voor de justitiële taken ontvangt het BJZR financiering op basis van de productie van het voorgaande jaar. Per product van BJZR is een prijs vastgesteld door het ministerie van V&J. Deze prijs vermenigvuldigd met de productie bepaald de hoogte van de subsidie die de Stadsregio verleend aan BJZR. Daarnaast kan de Stadsregio aanvullende subsidie geven aan BJZR.

De financiering die de provincie ontvangt van V&J is gebaseerd op de productie van BJZR in het jaar t-1. De Stadsregio financiert BJZR voor het V&J gedeelte ook op basis van t-1. Bij een stijging van de productie van BJZR is het mogelijk om via de hardheidsclausule extra financiering te ontvangen van V&J.

De reserve jeugdzorg van de Stadsregio bedroeg eind 2010 € 1.009.001. De volgende onttrekkingen hebben in 2011 plaatsgevonden:

- Hard: € 511.963 t.b.v. vrijwillig kader Bureau Jeugdzorg
- Voorwaardelijk indien hardheidsclaim niet toegewezen wordt:
 - € 266.360 t.b.v. justitieel kader Bureau Jeugdzorg.
 - € 200.000 t.b.v. incidenteel gedwongen kader Bureau Jeugdzorg.

De Stadsregio verwacht dat de reserve per 31-12-2011 € 33 K zal bedragen. Aangezien de uitgaven aan onderzoeken, instrumentatie etc. zeer laag uitvallen, verwacht de Stadsregio in 2011 een storting in de reserve te doen van ca. € 700 K.

4.7 Beoordeling doelmatigheid bestedingen

In deze paragraaf wordt de beoordeling van de doelmatigheid van de bestedingen nader toegelicht. De beoordeling van de doelmatigheid van de bestedingen heeft plaatsgevonden aan de hand van een toetsingskader dat wordt gevormd door de normen en tarieven zoals gerapporteerd door Deloitte in 2010.

Bij het vaststellen van de doelmatigheid van de bestedingen van BJZR zijn de volgende informatiebronnen gebruikt:

- Herijkingsonderzoek tarief jeugdbescherming, Deloitte 29 november 2010.
- Begroting BJZR 2011.
- Grootboek BJZR 2010 en 2011 t/m juni.
- Bezetting BJZR 2011 Q1 en Q2.
- Bezetting BJZR 2010.
- Productie BJZR 2010.
- Productie BJZR 2011 Q1 en Q2.
- Onderbouwing normprijs OTS 2010 van het ministerie van V&J.
- Onderbouwing normprijs Reclassering 2009 van het ministerie van V&J.

De onderzoekers beoordelen de doelmatigheid van de bestedingen van BJZR als volgt:

Het ministerie van V&J hanteert een normprijs per geval. Deze normprijs is gebaseerd op de inzet van personeel, een prijs voor het personeel en een opslag voor overhead. Daarnaast is er in 2010 een onderzoek uitgevoerd door Deloitte waarin de kostprijs per maatregel is berekend.

De onderstaande tabel is opgebouwd uit de personele kosten die categoriaal door het onderzoeksmodel lopen. Daarbij zijn de kosten per kostenplaats gerelateerd aan de bezetting op de kostenplaats. Voor de opbouw van de onderliggende kosten per FTE zijn de kosten uit het onderzoeksmodel gehanteerd.

Kostensoort	2010					Eerste half jaar 2011				
	Begroting	Realisatie	%	FTE	%	Begroting*	Realisatie	%	FTE	%
Direct clientgebonden		€ 22.106.549	50,7%	387,84	63,4%		€ 10.267.671	48,7%	348,36	62,1%
Indirect clientgebonden		€ 8.254.630	18,9%	138,52	22,6%		€ 3.972.489	18,8%	129,13	23,0%
Indirect personeel		€ 4.397.221	10,1%	76,29	12,5%		€ 1.950.728	9,3%	74,90	13,3%
Totaal personeelskosten	€ 34.041.000	€ 34.758.400	79,8%			€ 16.148.130	€ 16.190.888	76,8%		
Huisvesting	€ 5.131.000	€ 6.351.055	14,6%			€ 2.997.000	€ 2.911.124	13,8%		
Algemene kosten	€ 603.000	€ 715.482	1,6%			€ 305.500	€ 323.251	1,5%		
Automatisering	€ 497.000	€ 546.992	1,3%			€ 248.500	€ 248.909	1,2%		
Directe kosten jeugdigen	€ 1.239.000	€ 842.523	1,9%			€ 585.000	€ 362.791	1,7%		
Kantoorkosten	€ 1.030.000	€ 789.498	1,8%			€ 515.000	€ 351.692	1,7%		
Reis & verblijfskosten	€ 475.000	€ 628.293	1,4%			€ 245.000	€ 289.044	1,4%		
Overige baten en lasten	€ -	€ 1.575.502	-3,6%			€ -	€ 140.808	0,7%		
Projecten		€ 524.629	1,2%	9,13	1,5%		€ 269.612,96	1,3%	8,73	1,6%
Totaal	€ 43.016.000	€ 43.581.370	100,0%	611,78	100,0%	€ 21.044.130	€ 21.088.120	100,0%	561,12	

Tabel 4-8: Overzicht categorale kosten BJZR geheel 2010 en eerste half jaar 2011. (* Als begroting voor het eerste half jaar van 2011 is de helft van de totale begroting voor 2011 opgenomen)

N.B. De kosten van projecten bevatten alleen de personeelskosten opgenomen in de tabel. In de overige baten en lasten is een vrijval opgenomen van de voorziening groot onderhoud van € 1.087 K als gevolg van de verhuizing naar een nieuwe locatie.

Opvallend in de opbouw van de kosten van BJZR is dat in het eerste halfjaar van 2011 de kosten voor huisvesting 13,8 % van de totale kosten bedragen. De oorzaak hiervan is het nieuwe pand dat BJZR heeft betrokken in 2010. De beslissing om het pand te betrekken is genomen ten tijde van een stijgende trend in de productie van BJZR en de verwachting van BJZR was dat deze stijging door zou zetten. Op dat moment is gekozen voor huisvesting bij het verwachte verhoogde productieniveau. Vanaf eind 2009 begon de productie juist te dalen, waardoor BJZR op dit moment een overcapaciteit aan huisvesting heeft en de daardoor huisvestingskosten relatief hoog zijn. BJZR onderneemt acties om de huisvestingskosten te verlagen zoals het centraliseren van de organisatie waarbij locaties op worden gesloten en de onderverhuur van de overcapaciteit. De resultaten van deze acties zullen vanaf 2012 een verlagend effect hebben op de huisvestingskosten oplopend tot € 355 K structureel per jaar vanaf 2014.

De overhead van BJZR bedraagt in het eerste halfjaar van 2011 in kosten 10,1 % van de totale kosten en 14,0 % van de totale FTE'en. Om de overhead te kunnen beoordelen is het van belang om te onderzoeken welke functies in de overhead zijn opgenomen. In bijlage IV is de overhead per functie weergegeven. De overhead bestaat voornamelijk uit staffuncties.

In de tabellen op de volgende pagina zijn de kosten van BJZR per tariefscomponent vergeleken met de normen van V&J en de uitkomsten van het Deloitte onderzoek van 2010. De FTE uit de kolom C (Deloitte) is voor JB gebaseerd op de caseloads en span of controls uit het Deloitte onderzoek en voor JR bepaald aan de hand van het Deloitte onderzoek bijgestelde tarief JR.

N.B. De subsidie van V&J in de tabellen komt niet overeen met de verstrekte subsidie van het betreffende jaar. De verstrekte subsidie is gebaseerd op de productie van het voorgaande jaar (t-1). Het in tabel opgenomen bedrag (kolom G) is gebaseerd op de werkelijke productie van het jaar (t).

2010	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Norm	FTE BJZR	Norm FTE V&J	Deloitte FTE	BJZR 2010	Ministerie V&J 2010	Deloitte 2010	Totale kosten BJZR (A*D)	Totale kosten V&J (B*E)	Totale kosten Deloitte (C*F)	Verschil V&J BJZR (G-H)	Verschil Deloitte BJZR (G-I)
Directe loonkosten Jeugdbeschermer	208,36	186,27	193,36	€ 50.393	€ 53.165	€ 55.358	€ 10.499.802	€ 9.903.201	€ 10.704.032	€ 596.601	€ 204.230-
Directe loonkosten Jeugdreclasserder	41,88	49,13	49,24	€ 55.272	€ 53.165	€ 55.358	€ 2.315.027	€ 2.611.826	€ 2.726.065	€ 296.800-	€ 411.038-
Directe loonkosten Gedragswetenschapper (1:9)	17,36	26,16	16,17	€ 59.923	€ 61.012	€ 65.783	€ 1.040.072	€ 1.595.801	€ 1.063.948	€ 555.729-	€ 23.876-
Directe loonkosten Teamleider (1:12)	18,24	19,62	15,16	€ 73.338	€ 68.892	€ 72.722	€ 1.338.028	€ 1.351.430	€ 1.102.662	€ 13.402-	€ 235.366
Directe loonkosten secretariaat (1:6)	33,08	39,23	30,33	€ 37.188	€ 36.064	€ 41.408	€ 1.230.336	€ 1.414.909	€ 1.255.704	€ 184.573-	€ 25.368-
Overige personeelskosten (per JB/JR)	250,24	235,40	242,60	€ 5.382	€ 5.894	€ 16.841	€ 1.346.708	€ 1.387.446	€ 4.085.560	€ 40.738-	€ 2.738.852-
Overheadkosten	250,24	235,40	242,60	€ 12.160	€ 3.274	€ -	€ 3.043.052	€ 770.699	€ -	€ 2.272.353	€ 3.043.052
Apparaatskosten (per JB/JR)	250,24	235,40	242,60	€ 5.628	€ 7.587	€ 6.479	€ 1.408.493	€ 1.785.978	€ 1.571.937	€ 377.485-	€ 163.444-
Huisvesting (per JB/JR)	250,24	235,40	242,60	€ 15.760	€ 7.149	€ 7.682	€ 3.943.787	€ 1.682.873	€ 1.863.692	€ 2.260.914	€ 2.080.095
Automatiseringskosten (per JB/JR)	250,24	235,40	242,60	€ 1.373	€ 1.866	€ 2.093	€ 343.613	€ 439.256	€ 507.743	€ 95.643-	€ 164.130-
Taken externe desk. (per JB pupil)		3.013	3.013	€ 895.385	€ 61		€ 895.385	€ 183.793	€ -	€ 711.592	€ 895.385
Bijzondere kosten jongeren (per JB maatregel) (1)		3.013	3.013	€ 842.523	€ 429	€ 296	€ 842.523	€ 1.292.577	€ 892.113	€ 450.054-	€ 49.590-
Overige baten en lasten				€ 981.849-			€ 981.849-			€ 981.849-	€ 981.849-
Overige tariefscomponenten JR per maatregel	prod JR				€ 230-			€ 225.860-		€ 225.860	€ -
taken JZ Nederland / Vedivo	prod JB/JR				€ 22			€ 84.392		€ 84.392-	€ -
Totaal							€ 27.264.976	€ 24.278.321	€ 25.773.455	€ 2.986.655	€ 1.491.521

Tabel 4-9: Vergelijking kosten 2010 met normen V&J en Deloitte voor het V&J gedeelte van de kosten

(1) De tariefscomponent 'taken externe deskundigen' heeft betrekking op forensische diagnostiek. De taken worden bij het BJZR uitgevoerd door een interne afdeling, het interne Kennis- en servicecentrum voor diagnostiek (KSCD).

De in de tabel weergegeven gedragswetenschappers, secretariaat en teamleiders zijn afgeleid uit de verdelingen van deze functietypes in het onderzoeksmodel.

De post "overige baten en lasten" (in 2010 bestaand uit de vrijval voorziening groot onderhoud als gevolg van de verhuizing en fondsbijdragen) maakt geen deel uit van het V&J tarief. De componenten zijn in de bovenstaande tabel meegenomen ter onderbouwing van de totale kosten. De negatieve tariefscomponent voor JR betreft een efficiëntiekorting van € 230 per geval. In Tabel 4-9 worden de directe FTE's uit het model afgezet tegen de norm FTE's uit het tarief V&J en Deloitte, gevolgd door de tarieven van BJZR, V&J en Deloitte en de in het model toegerekende kosten BJZR, de totale (normatieve) kosten V&J en de totale (normatieve) kosten Deloitte. De laatste kolommen omvatten het absolute verschil in totale kosten.

Opvallend is dat ten opzichte van het tarief BJZR op de meeste posten lagere kosten laat zien dan het tarief. Een oorzaak hiervan is dat BJZR op de cliëntgebonden functies (gedragswetenschappers, teamleiders en secretariaat) werkt met een hogere span of control dan de tariefsopbouw van het ministerie, hetgeen leidt tot een lagere inzet dan op basis van het tarief kan worden verwacht. Op vier componenten realiseert BJZR hogere kosten, te weten: kosten voor JB-ers, overhead, huisvesting en externe deskundigen. De hogere kosten voor JB-ers worden veroorzaakt door een hogere inzet dan het tarief. In 2010 is de productie van BJZR gekrompen ten opzichte van 2009. De formatie jeugdbeschermers is in 2010 aangepast aan de productie. Omdat de bezetting niet direct één op één is gekrompen met de productie heeft BJZR in 2010 een hogere bezetting jeugdbeschermers gerealiseerd dan genormeerd.

De huisvesting is hoger als gevolg van de eerder genoemde overcapaciteit doordat BJZR in het verleden een huurovereenkomst is aangegaan waarbij voor de omvang van de huisvesting is uitgegaan van een stijging van de productie. De overhead bestaat hoofdzakelijk uit

staffuncties. De taken externe deskundigen (forensische diagnostiek)⁹ worden door BJZR intern uitgevoerd door het KSCD.

2011	A	B	C	D	E	F	H
Norm	FTE BJZR	Norm FTE V&J	BJZR 2011*	Ministerie V&J 2011	Totale kosten BJZR (A+C)	Totale kosten V&J (B*D)	Verschil (F-E)
Directe loonkosten Jeugdbeschermer	181,71	181,30	€ 51.930	€ 54.813	€ 9.436.409	€ 9.937.657	€ 501.248-
Directe loonkosten Jeugdreclasserder	42,45	53,19	€ 55.308	€ 54.813	€ 2.347.606	€ 2.915.747	€ 568.141-
Directe loonkosten Gedragswetenschapper (1:9)	17,40	26,06	€ 60.732	€ 62.903	€ 1.057.032	€ 1.638.948	€ 581.916-
Directe loonkosten Teamleider (1:12)	17,12	19,54	€ 74.784	€ 71.028	€ 1.280.429	€ 1.387.969	€ 107.541-
Directe loonkosten secretariaat (1:6)	31,33	39,08	€ 38.119	€ 37.182	€ 1.194.336	€ 1.453.165	€ 258.829-
Overige personeelskosten (per JB/JR)	224,16	234,50	€ 5.603	€ 6.077	€ 1.255.897	€ 1.424.959	€ 169.063-
Overheadkosten	224,16	234,50	€ 12.216	€ 3.375	€ 2.738.388	€ 791.537	€ 1.946.851
Apparaatskosten (per JB/JR)	224,16	234,50	€ 5.651	€ 7.587	€ 1.266.694	€ 1.779.114	€ 512.420-
Huisvesting (per JB/JR)	224,16	234,50	€ 15.978	€ 7.149	€ 3.581.586	€ 1.676.405	€ 1.905.181
Automatiseringskosten (per JB/JR)	224,16	234,50	€ 1.385	€ 1.866	€ 310.434	€ 437.568	€ 127.133-
Kosten externe deskundigen**	prod OTS		€ 707.904	€ 61	€ 707.904	€ 141.703	€ 566.201
Bijzondere kosten jongeren	prod OTS		€ 725.582	€ 429	€ 725.582	€ 996.567	€ 270.985-
Overige baten en lasten			€ 173.201		€ 173.201		€ 173.201
Overige tariefscomponenten JR per maatregel	prod JR			€ 230-		€ 252.540-	€ 252.540
taken JZ Nederland / Vedio	prod JB/JR			€ 22		€ 77.748	€ 77.748-
Totaal					€ 26.075.495	€ 24.406.547	€ 1.668.948

Tabel 4-10: Vergelijking kosten 2011 met normen 2011 voor V&J gedeelte van de kosten

* De kosten van BJZR 2011 zijn gebaseerd op het eerste half jaar en geëxtrapoleerd naar een jaar.

** De tariefscomponent 'taken externe deskundigen' heeft betrekking op forensische diagnostiek. De taken worden bij het BJZR uitgevoerd door een interne afdeling, het interne Kennis- en servicecentrum voor diagnostiek (KSCD).

Uit de Tabel 4-10 blijkt dat in 2011 de verschillen tussen kosten en tarief kleiner worden. De oorzaak van hiervan is de daling van het aantal jeugdbeschermers en de apparaatskosten. BJZR is in 2010 begonnen met acties om de kosten te verlagen daardoor zijn de apparaatskosten en het aantal jeugdbeschermers gedaald. In 2011 zijn de kosten van huisvesting, overhead en externe deskundigen boven de norm van V&J.

4.8 Acties BJZR om verlies te beperken

In de loop van 2010 verwachtte BJZR een verlies van € 2.500 K, veroorzaakt door een overschrijding op de huisvesting van € 900 K, een overschot aan productiepersoneel van € 1.100 K door een dalende productie en een daling van de subsidie van € 500 K. Door latere oplevering van het nieuwe pand en kostenbesparingen is uiteindelijk een verlies van € 982 K gerealiseerd.

In 2011 heeft BJZR de begroting sluitend gemaakt door de caseload OTS te verhogen naar 16,4. De caseload norm voor OTS is 14,75 (op basis van de eerste zes maanden 2011). Om deze begrote 1 op 16,4 te realiseren stuurt het BJZR in de organisatie op een caseload boven de 1 op 15 en heeft het een beheer- en voordeurteam opgericht. Het beheer- en voordeurteam neemt de begeleiding over van OTS pupillen waarvan de onder toezichtstelling afloopt en voogdij pupillen die al een langere tijd onder voogdij staan. Deze pupillen hebben minder begeleiding nodig dan die pupillen relatief nieuw zijn. Hierdoor kan het beheerteam werken met een hogere caseload. Het team vangt daarnaast nieuwe pupillen op. Het team toetst de urgentie van de hulpvraag van nieuwe pupillen en bepaalt of ze op de wachtlijst kunnen worden geplaatst. Het voordeurteam beheert deze wachtlijst. In onderstaande tabel zijn de caseloads van het beheer en voordeurteam opgenomen. Een overzicht van de caseloads van de reguliere JB teams is opgenomen in 5.6.2.

⁹ Het KSCD omvat 15,97 FTE, waarvan 10,38 FTE is opgenomen onder kosten externe deskundigen ten behoeve van JB/JR. De daarbij behorende toegerekende kosten bedragen € 895 K in 2010. Voor de eerste helft van 2011 zijn van de 12,3 directe FTE'en 8,00 FTE'en toegerekend aan de kosten externe deskundigen overhead JB/JR met € 708 K aan kosten.

Gerealiseerde caseload JB beheer- en voordeurteam eerste halfjaar 2011						
Producten	Productie	Kosten	Direct FTE	Caseload FTE	Gerealiseerde caseload	Norm caseload
OTS Kort	64	€ 587.020	10,18	9,59	6,69	13,01
OTS Lang	72	€ 89.269	1,69	1,62	44,29	15,66
Voogdij	106	€ 45.608	0,83	0,81	130,98	28,00
Voorlopige voogdij	7	€ 48.313	0,83	0,78	8,75	28,00
Samenloop	12	€ 5.312	0,07	0,07	166,03	124,00

Tabel 4-11: Caseload beheer - en voordeurteam eerste halfjaar 2011

Het sturen op een hogere caseload en de acties om kosten te besparen hebben tot gevolg dat de caseload van JB stijgt en er een wachtlijst is ontstaan bij JB vanaf januari 2011. In hoofdstuk vijf worden de caseloads en de wachtlijsten nader toegelicht.

De huisvestingskosten tracht BJZR te verlagen door:

- Het sluiten van locaties waarbij het personeel wordt overgeplaatst naar de beschikbare huisvesting in het nieuwe kantoor. De verwachting is dat hiermee op termijn jaarlijks € 350 K kan worden bespaard.
- Het zoeken van een huurder voor de leegstaande kantoorruimte. Hiervoor is interesse van diverse partijen maar de huidige situatie op de (zakelijke) vastgoedmarkt heeft tot gevolg dat BJZR niet de volledige huurkosten als huuropbrengst ontvangt.

5 Uitvoering doorlichting bedrijfsvoering

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 5 wordt de tweede onderzoeksvraag met betrekking tot de doorlichting van de bedrijfsvoering van BJZR beantwoord, namelijk het bieden van inzicht in de doelmatigheid van de bedrijfsvoering van BJZR. Er wordt door de onderzoekers een oordeel gevormd over de doelmatigheid van de bedrijfsvoering. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt een nadere toelichting gegeven op de ontwikkeling van het onderzoeksmodel (causaal kostenmodel), een verschillenanalyse, de analyse van de kerncijfers, de scenario's en de interne sturing van BJZR.

5.2 Belang onderzoek naar bedrijfsvoering

Aan de hand van het onderzoek naar de (doelmatigheid van de) bedrijfsvoering vormen de onderzoekers zich een oordeel over de manier waarop BJZR de beschikbaar gestelde middelen aanwendt om de gestelde taken uit te voeren.

In de ogen van de onderzoekers kan dit onderwerp niet los gezien worden van het oordeel van BJZR dat de vergoeding voor het leveren van de Justitiële taken (Jeugdbescherming (JB) en Jeugdreclassering (JR)) onvoldoende is om de taken naar behoren uit te voeren. BJZR heeft in het kader van het onderzoek aangegeven maatregelen te nemen om de verschillen tussen de kosten die de organisatie maakt en de vergoeding die het ontvangt voor de JB/JR dienstverlening meer in evenwicht met elkaar te brengen. Zoals beschreven in onderdeel 4.7.

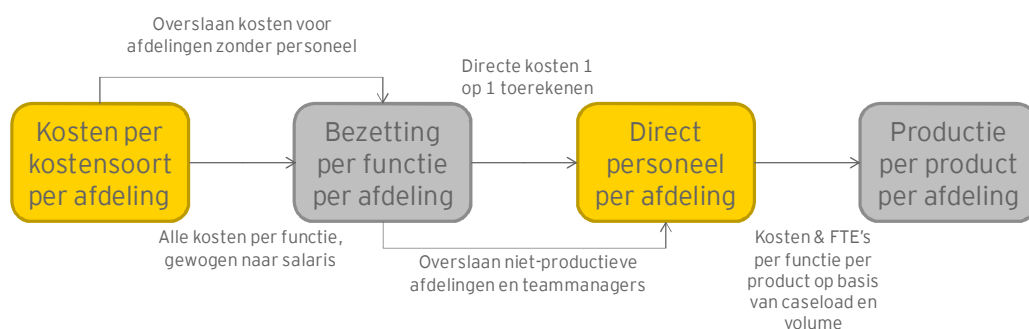
Het model biedt de mogelijkheid om de drie primaire administraties integraal met elkaar te verbinden. Kosten, bezetting en productie worden aan elkaar gerelateerd. Door de gegevens in samenhang te beschouwen, kan meer inhoudelijk inzicht verkregen worden in de achterliggende oorzaken van afwijkingen.

De onderzoekers hebben een onderzoeksmodel opgesteld om juist dit inzicht te verkrijgen. Daarnaast biedt het onderzoeksmodel de mogelijkheid om de gegevens op een alternatieve manier te doorlopen. Wanneer de uitkomsten (materieel) verschillen van de bestaande berekeningen biedt dat aanknopingspunten voor verder onderzoek.

5.3 Ontwerp causaal onderzoeksmodel

In een MS-Excel omgeving is een onderzoeksmodel ontwikkeld waarin een kostenmodel voor BJZR is opgesteld met een causale relatie tussen producten, processen en de inzet van middelen (mensen, ICT, huisvesting en overige). Om meer inzicht te verkrijgen is het model één niveau dieper gegaan dan het onderzoek van Deloitte in 2010. Deze verdieping is nodig om de verschillen in de mix van de dienstverlening (producten zoals verhouding OTS / Voogdij) nader te kunnen duiden.

Onderstaand is het onderzoeksmodel schematische weergegeven.



Onderstaand is een toelichting gegeven op de verdelingen in het model.

Kosten per functie:

- Sleutel: FTE gewogen met salaris per functie.
- Overslaan van afdelingen zonder personeel over ongewogen FTE's.
- Afsplitsing FTE's en kosten voor projecten en specifieke afdelingen.

Kosten directe FTE's:

- 1 op 1 toewijzing eigen kosten.
- Overslaan kosten niet productieve afdelingen per FTE.
- Overslaan Teammanagers over eigen team.

Kosten per product:

- Sleutel: Normatieve FTE's op basis van volume en caseload per product
- Alle functies worden per afdeling over alle producten verdeeld. Dat betekent dat de specifieke functies voor JB/Toegang/JR werk niet specifiek naar "eigen product" worden toegerekend. Het model rekent de totaal beschikbare direct functies toe aan de producten.
- Alle cliëntgebonden functies worden gebruikt om de kosten aan de producten toe te rekenen. Voor de berekening van de caseload wordt gekeken naar specifieke functies.

2010		2011	
Cliëntgebonden Functietype	In caseload	Cliëntgebonden Functietype	In caseload
Gedragsdeskundige		Gedragsdeskundige	
Jeugdbeschermer	X	Jeugdbeschermer	X
Aspirant jeugdbeschermer	X	Aspirant jeugdbeschermer	X
Aspirant ambulant hulpverlener	X	Aspirant ambulant hulpverlener	X
Aspirant med vrijw jgdz	X	Jeugdreclasseerder	X
Aspirant jeugdreclasseerder	X	Maatschappelijk werker AMK	X
Jeugdreclasseerder	X	Onderzoeker AMK	X
Maatschappelijk werker AMK	X	Ambulant hulpverlener	X
Onderzoeker AMK	X	Ambulant hulpverlener crisisinterventie	X
Ambulant hulpverlener	X	Medewerker vrijwillige jeugdzorg	X
Ambulant hulpverlener crisisinterventie	X		
Medewerker vrijwillige jeugdzorg	X		

Tabel 5-1: Cliëntgebonden functies

- In het model zijn een aantal bijzondere verdelingen opgenomen zodat de uitkomsten van het model beter aansluiten op de werkelijkheid.
- De kostensoort “Directe kosten jongeren” (pupilkosten) worden niet verdeeld als overhead maar direct toegerekend aan de jeugdbescherming.
- Capaciteit voor projecten en speciale producten zoals kindertelefonie worden apart toegerekend en buiten de caseload gehouden.

5.4 Interpretaties en gebruik van het onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is gemaakt om inzichtelijk te maken hoe de output (productie), bezetting en kosten van BJZR met elkaar in verband staan. Met de inzichten uit het model kunnen verschillen en verschuivingen van capaciteit inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast rekent het model kosten toe aan de producten, waardoor het model ook een *indicatieve* kostprijs berekent.

Nota Bene:

De in het model gehanteerde kosten en bezettingen zijn bedoeld als onderbouwing en beschouwing van de huidige bedrijfsvoering van BJZR. De uitkomsten van het model zijn expliciet **niet bedoeld als alternatieve berekening voor de tarieven**. Voor een dergelijk berekening is tenminste nader onderzoek naar de feitelijke tijdsbesteding en specifieke kostentoe rekening noodzakelijk.

5.5 Verschillenanalyse

Aan de hand van het onderzoeksmodel van BJZR zijn verschillenanalyses uitgevoerd waarbij normatieve tegen gerealiseerde inzet van personeel wordt afgezet, onder andere:

- Op basis van de ontwikkeling van de productie en de verwachte omvang van het personeel.
- Onderzoek naar de inzet van het type medewerker (bijvoorbeeld gedragsdeskundige versus andere functionaris).

Bij het uitvoeren van de verschillenanalyses van BJZR zijn de volgende informatiebronnen gebruikt:

- De analysebestanden voor het jaarwerk 2010 en het grootboek per 30 juni 2011.
- De gemiddelde bezetting voor 2010 en het eerste half jaar 2011.
- Productie gegevens per afdeling voor 2010 en het eerste half jaar 2011.
- De projectplanning en begrotingen voor de bezetting op projecten.
- Begroting 2011 en productenboek TG/AMK ten behoeve van normering (caseloads).
- Herijkingsonderzoek tarief jeugdbescherming, Deloitte 29 november 2010.
- Subsidiebeschikkingen van de Stadsregio Rotterdam.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de verschillen van BJZR voor 2010 en 2011.

5.5.1 Verschillenanalyse personeel

Om de inzet van het personeel te beoordelen worden de verwachte (normatieve) inzet op basis van de normen van V&J en BJZR afgezet tegen de werkelijke inzet op basis van de toerekening van FTE's uit het model. Voor Toegang/AMK zijn logischerwijs geen V&J normen beschikbaar en worden de normen van BJZR gebruikt.

De uitkomsten voor de realisatie van 2010 en de realisatie op basis van het eerste halfjaar 2011 uit het model zijn opgenomen in de onderstaande tabellen. De gegevens die gepresenteerd worden zijn:

- **Productie:** Gerealiseerd productievolume
- **Kosten:** Toegerekende kosten per product op basis van de directe en toegerekende kosten per product.
- **Direct FTE:** De directe FTE's in het model gerelateerde functietypes per product
- **Caseload FTE** De directe FTE's aan de caseload berekening gerelateerde functietypes per product
- **Kostprijs:** De indicatieve kostprijs op basis van de kosten en productie
- **Kostprijs Q2 x 2:** De kostprijs op basis van geëxtrapoleerde kosten en productie op jaarbasis.
- **Gerealiseerde Caseload:** De caseload op basis van de productie en toegerekende FTE's.

Producten	Productie	Kosten	Direct FTE	Caseload FTE	Kostprijs	Gerealiseerde caseload	Norm caseload
Jeugdbescherming	3.176	€ 21.235.643	217,93	204,46	€ 6.687,16	15,53	17,0
OTS Kort	709	€ 6.281.267	64,75	60,72	€ 8.858,29	11,68	13,0
OTS Lang	1.708	€ 12.498.371	129,18	121,20	€ 7.316,48	14,09	15,7
Voogdij	577	€ 2.084.315	20,62	19,37	€ 3.611,29	29,80	28,0
Voorlopige voogdij	22	€ 192.214	1,91	1,79	€ 8.671,33	12,40	28,0
Samenloop	159	€ 179.476	1,47	1,38	€ 1.129,37	115,40	124,0
Jeugdreclassering	894	€ 4.959.495	49,67	45,78	€ 5.550,12	19,52	
Regulier	824	€ 4.864.850	48,69	44,88	€ 5.906,93	18,35	17,0
ITB Criem	26	€ 38.838	0,40	0,37	€ 1.493,77	69,35	72,0
ITB Harde Kern	32	€ 43.842	0,45	0,42	€ 1.370,08	76,71	96,0
STP	12	€ 11.964	0,12	0,11	€ 997,03	107,57	120,0
Toegang	5.050	€ 8.959.595	95,23	88,58	€ 1.774,18	57,01	
Acceptaties	2.675	€ 4.367.089	46,15	42,87	€ 1.632,56	62,40	
Casemanagement	2.375	€ 4.592.507	49,08	45,71	€ 1.933,69	51,95	
AMK	4.479	€ 3.864.070	35,04	32,76	€ 862,71	136,73	
Advies en consult	2.818	€ 402.021	3,65	3,41	€ 142,66	826,81	
Onderzoek	1.661	€ 3.462.048	31,40	29,35	€ 2.084,32	56,59	
Voorpost	28	€ 1.278.110	0,08	0,08			
Centrale teams VWS	2	€ 1.528.238	0,30	-		-	
Diagnostiek	0	€ 576.067	-	-			
Indicatieteam	1	€ 847.962	0,30	-			
Bereikbaarheidsdienst	1	€ 104.209	0,00				
Centrale teams V&J	1	€ 1.069.838	-				
Diagnostiek	1	€ 1.069.838	-				
Grand Total	13.629	€ 42.894.988	398,25	371,66			
Beter beschermd		€ 239.928	3,83				
Kindertelefoon		€ 318.369	3,46				
Netwerk & Trajectberaden		€ 128.085	1,84				
Subtotaal		€ 686.382	9,13				
Eindtotaal		€ 43.581.370	407,39	-			

Figuur 5-1 Modeluitkomsten realisatie 2010 BJZR totaal

Producten	Productie	Kosten	Direct FTE	Caseload FTE	Kostprijs Q2x2	Gerealiseerde caseload	Norm caseload
Jeugdbescherming	3.083	€ 9.810.253	187,03	172,92	€ 6.364,98	17,83	17,0
OTS Kort	719	€ 3.199.849	60,83	56,50	€ 8.900,83	12,73	13,0
OTS Lang	1.614	€ 5.462.195	105,05	96,84	€ 6.769,72	16,66	15,7
Voogdij	596	€ 992.909	18,55	17,16	€ 3.329,51	34,76	28,0
Voorlopige voogdij	16	€ 83.062	1,50	1,38	€ 10.200,55	11,77	28,0
Samenloop	137	€ 72.238	1,11	1,03	€ 1.053,47	133,35	124,0
Jeugdreclassering	976	€ 2.789.531	54,53	49,29	€ 5.718,76	19,79	-
Regulier	860	€ 2.700.212	52,77	47,70	€ 3.141,35	18,02	17,0
ITB Criem	78	€ 63.225	1,27	1,13	€ 810,58	68,96	72,0
ITB Harde kern	24	€ 15.357	0,29	0,27	€ 639,89	89,30	96,0
STP	5	€ 2.401	0,04	0,04	€ 480,13	122,46	120,0
GBM uitvoeringstraject	1	€ 1.600	0,03	0,03	€ 1.600,42	36,74	72,0
GBM adviestraject	8	€ 6.735	0,13	0,12	€ 841,88	67,33	124,0
Toegang	3.350	€ 4.455.411	87,49	80,72	€ 1.329,97	41,50	
Acceptaties	2.263	€ 2.833.522	55,55	51,32	€ 1.252,11	44,10	
Casemanagement	1.087	€ 1.621.889	31,94	29,40	€ 1.492,08	36,97	
AMK	2.403	€ 1.893.346	30,83	28,75	€ 787,91	83,59	
Advies en consult	1.504	€ 194.527	3,17	2,95	€ 129,34	509,20	
onderzoek	899	€ 1.698.819	27,67	25,79	€ 1.889,68	34,85	
Voorposten	28	€ 633.646	-	-		-	
Centrale teams VWS	2	€ 706.150	3,24	0,00			
Bereikbaarheid	1	€ 50.641	0,00	0,00			
Diagnostiek	0	€ 235.826	2,91	-			
Indicatieteam	1	€ 419.682	0,33	0,00			
Centrale teams V&J	1	€ 437.963	5,40	0,00			
Diagnostiek	1	€ 437.963	5,40	0,00			
Subtotaal	9.842	€ 20.726.300	368,53	331,68			
Beter beschermd		€ 174.514	4,48				
Kindertelefoon		€ 117.441	2,41				
Netwerk & trajectberaden		€ 69.865	1,84				
Subtotaal		€ 361.820	8,73				
Eindtotaal		€ 21.088.120	377,27				

Figuur 5-2 Modeluitkomsten realisatie YTDQ2 2011

BJZR heeft twee centrale teams: indicatie en het kennis- en servicecentrum voor diagnostiek (KSCD). Deze teams ondersteunen het directe personeel met het uitvoeren van indicatiestellingen en het diagnosticeren. De kosten van deze teams zijn verdeeld over de verschillende financiers op basis van de inzet. Het indicatieteam wordt volledig toegerekend aan VWS. Van het KSCD is 65% (forensische diagnostiek) van de kosten toegerekend aan JB/JR.

Opvallend bij de productie voor JR zijn de productiestijgingen ITB Criem en ITB Harde Kern. De productie van ITB Criem ligt in het eerste half jaar van 2011 200% hoger dan de productie in heel 2010.

De productie van ITB Harde Kern ligt geëxtrapoleerd naar een heel jaar 50% hoger dan in 2011. Voor deze productiestijging heeft BJZR een beroep gedaan op de hardheidsclausule.

De productie van JB ligt in 2011 100 zaken lager dan 2010. Dit aantal zaken realiseert BJZR met ca. 30 FTE minder. De acties met het doel kosten te besparen waarbij de formatie wordt aangepast aan de lagere productie hebben tot gevolg dat BJZR minder personeel inzet op JB.

In de volgende tabellen wordt nader ingegaan op de inzet van personeel op de vier hoofdproducten van BJZR.

2010

Producten	Productie	Kosten	Direct FTE	Caseload FTE	Gerealiseerde caseload	
Jeugdbescherming	3.176	€ 21.235.643	217,93	204,46	15,53	
Jeugdreclassering	894	€ 4.959.495	49,67	45,78	19,52	
Toegang	5.050	€ 8.959.595	95,23	88,58	57,01	
AMK	4.479	€ 3.864.070	35,04	32,76	136,73	
Voorposten	28	€ 1.278.110	0,08	0,08		
Centrale teams VWS	2	€ 1.528.238	0,30	-		
Centrale teams V&J	1	€ 1.069.838	-			
Subtotaal	13.629	€ 42.894.988	398,25	371,66		
Beter beschermd		€ 239.928	3,83			
Kindertelefoon		€ 318.369	3,46			
Netwerk & Trajectberaden		€ 128.085	1,84			
Subtotaal		€ 686.382	9,13			
Eindtotaal		€ 43.581.370	407,39			

Eerste half jaar 2011

Producten	Productie	Kosten	Direct FTE	Caseload FTE	Gerealiseerde caseload (6 mnd)	Geschatte kosten jaar	Gerealiseerde caseload jaar
Jeugdbescherming	3.083	€ 9.810.253	187,03	172,92	17,83	€ 19.620.506,57	17,83
Jeugdreclassering	976	€ 2.789.531	54,53	49,29	19,79	€ 5.579.062,48	19,79
Toegang	3.350	€ 4.455.411	87,49	80,72	41,50	€ 8.910.822,46	83,01
AMK	2.403	€ 1.893.346	30,83	28,75	83,59	€ 3.786.691,12	167,18
Voorposten	28	€ 633.646	-	-		€ 1.267.292,02	
Centrale teams VWS	2	€ 706.150	3,24	0,00		€ 1.412.299,41	
Centrale teams V&J	1	€ 437.963	5,40	0,00		€ 875.926,30	
Subtotaal	9.842	€ 20.726.300	368,53	331,68		€ 41.452.600	
Beter beschermd		€ 174.514	4,48				
Kindertelefoon		€ 117.441	2,41				
Netwerk & trajectberaden		€ 69.865	1,84				
Subtotaal		€ 361.820	8,73				
Eindtotaal		€ 21.088.120	377,27	-			

Tabel 5-2: Samenvatting modeluitkomsten 2010 en 2011

De kosten en inzet van personeel is samengevat voor de vier productcategorieën in Tabel 5-2. De kosten zijn gerelateerd aan de bruto caseload FTE's. De gerealiseerde kosten zijn immers gerelateerd aan de volledige bezetting, of deze nu inzetbaar is of niet. In de caseload normen van V&J wordt een uitval (voor ziekte) van 7.7% gehanteerd, uitval tot 7,7% is derhalve afgedekt in de norm. BJZR heeft in 2010 en de eerste helft van 2011 geen ziekteverzuim bij de jeugdbeschermers en jeugdreclasserders gerealiseerd van boven de norm van 7,7%.

Om vast te stellen in hoeverre BJZR de beschikbaar gestelde middelen inzet voor de daarvoor bedoelde producten worden de doeluitkering in tegen elkaar uitgezet in *Tabel 5-3*.

2010			
Taken	Kosten	Doeluitkering / opbrengst	Vershil
Justitiële taken	€ 27.264.976	€ 25.295.832	€ -1.969.144
VWS taken	€ 15.630.012	€ 16.837.182	€ 1.207.170
Specials	€ 686.382	€ 457.739	€ -228.643
Toewijzing onbekend		€ 8.654	€ 8.654
Totaal	€ 43.581.370	€ 42.599.407	€ -981.963

Eerste halfjaar 2011			
Taken	Kosten	Doeluitkering / opbrengst	Vershil
Justitiële taken	€ 13.037.748	€ 12.680.558	€ -357.190
VWS taken	€ 7.688.553	€ 8.546.786	€ 858.234
Specials	€ 361.820	€ 149.277	€ -212.543
Toewijzing onbekend		€ 2.000	€ 2.000
Totaal	€ 21.088.120	€ 21.378.620	€ 290.500

Tabel 5-3: Vergelijking subsidie en kosten per productgroep 2010 en 2011

De kosten voor de JB/JR en de specials liggen zowel in 2010 als in 2011 boven het niveau van de subsidie. De bovenstaande tekorten op producten worden gedeeltelijk opgevangen met de middelen die BJZR ontvangt voor VWS taken. In 2010 waren de middelen van VWS onvoldoende om de tekorten bij JB/JR en de speciale producten te compenseren.

Om de inzet van het personeel te kunnen beoordelen worden de vanuit het model toegerekende FTE's beschouwd ten opzichte van de normen van V&J en BJZR. Daarbij wordt een analyse gemaakt van de verschillen tussen de normatieve en gerealiseerde inzet voor de justitiële producten. Het eventueel niet representatief zijn van de normen van AMK en Toegang heeft geen gevolgen voor de verdeling van de kosten in het model omdat bij BJZR geen samenloop van taken en/of ontschotting van de organisatie plaatsvindt.

2010						
Product	Normatieve CL V&J	Normatieve inzet V&J (FTE)	Gerealiseerde bruto caseload	Gerealiseerde bruto inzet (FTE)	Verschil norm - bruto (FTE)	%
Jeugdbescherming		186,27		203,08	16,81	9,03%
OTS kort	13,01	54,50	11,68	60,72	6,22	11,41%
OTS lang	15,66	109,08	14,09	121,20	12,12	11,11%
Voogdij	28,00	20,61	29,80	19,37	-1,24	-6,03%
Voorlopige voogdij	28,00	0,79	12,40	1,79	1,00	125,83%
Samenloop	124,00	1,28	115,40	1,38	0,10	7,45%
Jeugdreclassering		49,13		45,78	-3,34	-6,81%
Regulier	17,04	48,33	18,35	44,88	-3,45	-7,14%
ITB Criem	72,00	0,36	69,35	0,37	0,01	3,82%
ITB Harde Kern	96,00	0,33	76,71	0,42	0,08	25,15%
STP	120,00	0,10	107,57	0,11	0,01	11,56%

Tabel 5-4: Normatieve en model inzet per product voor 2010

Eerste half jaar 2011						
Product	Normatieve CL V&J	Normatieve inzet V&J	Gerealiseerde bruto caseload	Gerealiseerde bruto inzet	Verschil norm - bruto (FTE)	%
Jeugdbescherming		181,30		172,92	-8,38	-4,62%
OTS kort	13,0	55,27	12,73	56,50	1,24	2,24%
OTS lang	15,7	103,05	16,66	96,84	-6,20	-6,02%
Voogdij	28,0	21,30	34,76	17,16	-4,14	-19,44%
Voorlopige voogdij	28,0	0,58	11,77	1,38	0,80	137,87%
Samenloop	124,0	1,11	133,35	1,03	-0,08	-7,01%
Jeugdreclassering		53,19		49,14	-4,05	-7,61%
Regulier	17,0	50,44	18,02	47,70	-2,74	-5,43%
ITB Criem	72,0	2,17	68,96	1,13	-1,04	-47,79%
ITB Harde Kern	96,0	0,50	89,30	0,27	-0,23	-46,25%
STP	120,0	0,08	122,46	0,04	-0,04	-51,00%
GBM uitvoeringstraject	72,0	0,03	36,74	0,03	-0,00	-2,01%
GBM adviestraject	124,0	0,13	67,33	0,12	-0,01	-7,92%

Tabel 5-5: Normatieve en model inzet per product voor het eerste halfjaar van 2011

In de kolom "Normatieve FTE" is op basis van de normatieve caseloads en de gerealiseerde producten de verwachte inzet van personeel weergegeven. Daarnaast zijn de door het model toegerekende caseload FTE's weergegeven in de kolom "gerealiseerde bruto inzet (FTE)". (zie ook Tabel 5-1) en weergegeven in de kolom "caseload FTE". Het verschil tussen de gerealiseerde bruto inzet en de normatieve inzet V&J geeft inzicht in de bovennormatieve inzet van personeel.

Deze bruto caseload van BJZR wordt niet gecorrigeerd voor ziekteverzuim omdat in 2010 en de eerste helft van 2011 bij BJZR het ziekteverzuim van de caseload functies van JB/JR beneden de norm van 7,7% lag.

Uit de tabellen kan worden afgeleid dat het BJZR in 2010 16,81 FTE meer jeugdbeschermers inzet dan op basis van de productienormen wordt verwacht. De oorzaak hiervan is dat de productie van JB daalde in 2010, terwijl het aantal jeugdbeschermers niet één op één mee daalde met de productie. In 2011 zet BJZR 8,38 FTE minder jeugdbeschermers in dan de norm. De oorzaak van deze lagere inzet is dat BJZR acties heeft ondernomen om kosten te besparen en personeel heeft laten afvloeien. Daardoor is wel een verhoging van de caseload gerealiseerd.

In 2010 zet BJZR 3,34 FTE minder in dan de norm bij JR. In 2011 zet BJZR 4,05 FTE minder in dan de norm bij JR. BJZR heeft in 2011 een beroep gedaan op de hardheidsclausule vanwege productiestijgingen bij ITB. Deze hardheidsclausule is door V&J toegekend. De extra middelen die hierdoor beschikbaar zijn gekomen zijn gebruikt voor extra personeel met een daling van caseload voor JR tot gevolg.

Bevindingen

- BJZR opereerde in 2010 voor JB boven en JR onder het normatieve niveau van V&J. BJZR zet meer FTE's ingezet dan op basis van de norm te verwachten is.
- BJZR opereert in 2011 voor JB/JR onder het normatieve niveau van V&J. BJZR zet minder FTE's ingezet dan op basis van de norm te verwachten is.
- De ter beschikking gestelde doeluitkeringen voor de reguliere dienstverlening JB/JR worden volledig ingezet ten behoeve van de uitvoering van de daarbij behorende taken.

5.6 Onderzoek kerncijfers

5.6.1 Inleiding

Aan de hand van het onderzoeksmodel zijn in de volgende paragrafen kerncijfers met betrekking tot de caseload, de wachtlijsten, de productie en de verhouding tussen kostensoorten onderzocht ten aanzien van de bedrijfsvoering van BJZR.

Omdat de niet-financiële cyclus op maandbasis is geënt en de gegevens beschikbaar waren t/m augustus 2011 heeft het onderzoek hieronder betrekking op die periode.

5.6.2 Caseload

In het onderzoek gebruiken wij de volgende definitie voor caseload: de productie per medewerker. Afhankelijk van het type product betekent productie: gemiddeld aantal maatregelen (JB/JR) of absoluut aantal trajecten (Toegang/AMK). Bij BJZR wordt een onderscheid tussen netto en bruto caseload. Het verschil tussen bruto en netto caseload is dat de netto caseload een caseload gecorrigeerd is zwangerschap en ziekteverzuim boven de 7,7%. Voor zwangerschap ontvangt BJZR financiering van het UWV en het tarief van V&J is gebaseerd op 7,7% ziekteverzuim. De normen van V&J waarop het tarief is gebaseerd zijn:

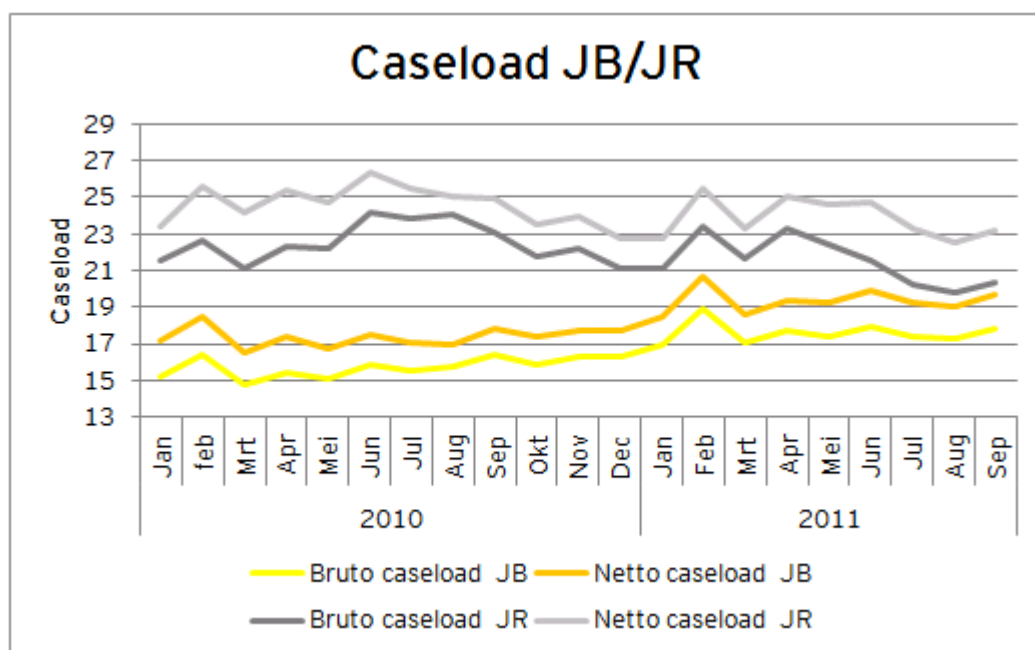
Hoofdproduct	Product	Norm caseload
Jeugdbescherming	OTS tot 1 jaar	13
Jeugdbescherming	OTS langer dan 1 jaar	15,7
Jeugdbescherming	Voorlopige voogdij	28
Jeugdbescherming	Voogdij	28
Jeugdreclassering	Gemiddeld aantal Jeugdreclassering	17
Jeugdreclassering	Gemiddeld aantal samenloop	28

Tabel 5-6: Caseloadnormen V&J

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende informatiebronnen gebruikt om de caseload vast te stellen:

- Productie BJZR op afdelingsniveau voor 2010 en Q1 en Q2 2011.
- Bruto en netto bezetting BJZR op afdelingsniveau voor 2010 en Q1 en Q2 2011.
- Ziekteverzuim over 2010 en Q1 en Q2 2011.

Onderstaande grafiek geeft het verloop van de caseload van BJZR.



Figuur 5-3: Grafiek bruto en netto caseload JB/JR 2010 - augustus 2011

In bovenstaande grafiek zijn de caseloads opgenomen van jeugdbescherming en jeugdreclassering. Deze caseloads zijn gecombineerde caseloads waarin alle producten van JB en JR zijn opgenomen. De caseload voor jeugdbescherming is gebaseerd op (productie/FTE) de producten OTS korter dan een jaar, OTS langer dan een jaar, (voorlopige) voogdij en samenloop. De netto caseload is exclusief langdurig zieke medewerkers, zwangere medewerkers, OR taken en ouderschapsverlof. De gecombineerde caseload voor JB op basis van de normen van V&J is voor 2010 17,05 en 2011 17,02. De gecombineerde caseloadnorm voor medewerkers zonder ziekteverzuim was in 2010 18,47 en in 2011 18,44.

De bruto caseload van jeugdbescherming beweegt zich in 2010 rond de 1 op 17. In 2011 stijgt de bruto caseload tot boven de 1 op 19 doordat minder jeugdbeschermers worden ingezet om kosten te besparen. De netto caseload jeugdbescherming ligt gemiddeld 2 lager dan de bruto caseload en stijgt in 2011 in lijn met de bruto caseload tot boven de 1 op 17. De oorzaak hiervan is dat BJZR heeft gekozen de operationele caseload te verhogen zodat in het eerste half jaar van 2011 geen financieel tekort wordt gerealiseerd. BJZR geeft aan dat de verhoging van de caseload leidt tot onrust onder het personeel en een stijging van het ziekteverzuim. Door de stijging van het ziekteverzuim zal het verschil tussen bruto en netto caseload verder toenemen.

BJZR heeft om de verhoging van de caseload te realiseren een beheer- en voordeurteam opgericht. Dit team beheert zaken van pupillen die minder aandacht behoeven. Dit zijn pupillen waarbij de OTS maatregel op zijn einde loopt of die al enkele jaren in de voogdij zitten. Het team verzorgt ook de eerste begeleiding van nieuwe pupillen. Hierbij wordt de urgentie van de hulpvraag getoetst op basis waarvan wordt besloten of een pupil op de wachtlijst kan worden geplaatst. Het beheer- en voordeurteam realiseert een hogere caseload. In onderstaande tabel zijn de gerealiseerde caseloads van het beheer- en voordeurteam en de gerealiseerde caseloads van de 'reguliere' teams weergegeven.

Gerealiseerde caseload reguliere teams en beheer- en voordeurteam eerste halfjaar 2011						
Producten	Productie	Kosten	Direct FTE	Caseload FTE	Gerealiseerde caseload	Norm caseload
Regulier team						
OTS Kort	655	€ 2.612.830	50,64	46,92	13,96	13,01
OTS Lang	1.542	€ 5.372.926	103,35	95,22	16,19	15,66
Voogdij	491	€ 947.301	17,72	16,35	30,01	28,00
Voorlopige voogdij	9	€ 34.749	0,66	0,60	15,71	28,00
Samenloop	126	€ 66.926	1,04	0,96		
Beheer & voordeurteam						
OTS Kort	64	€ 587.020	10,18	9,59	6,69	13,01
OTS Lang	72	€ 89.269	1,69	1,62	44,29	15,66
Voogdij	106	€ 45.608	0,83	0,81	130,98	28,00
Voorlopige voogdij	7	€ 48.313	0,83	0,78	8,75	28,00
Samenloop	12	€ 5.312	0,07	0,07	166,03	124,00

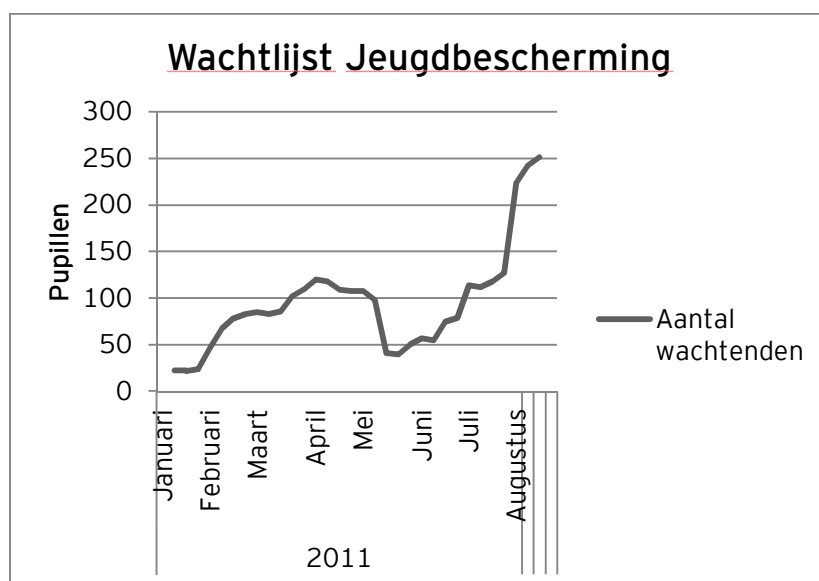
Tabel 5-7: Overzicht caseload beheer- en voordeurteam eerste half jaar 2011

Het instellen van het beheer- en voordeurteam heeft tot gevolg dat minder 'eenvoudige' pupillen in de caseload van jeugdbeschermers vallen waardoor de werkdruk voor de jeugdbeschermers toeneemt.

5.6.3 Wachtlijsten

BJZR is vanaf januari 2011 niet in staat alle nieuwe pupillen direct van hulp te voorzien. Bij nieuwe pupillen wordt de urgentie van de hulpvraag getoetst waarbij pupillen die geen acute hulp nodig hebben op de wachtlijst terecht komen.

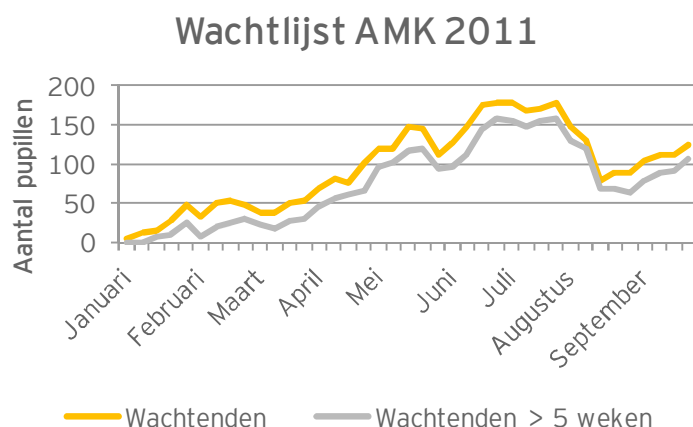
In onderstaande grafiek is voor 2011 de wachtlijst jeugdbescherming weergegeven.



Figuur 5-4: Grafiek wachtlijst jeugdbescherming 2011

Het aantal pupillen op de wachtlijst jeugdbescherming stijgt tot 250 in augustus 2011. De wachtlijst is ontstaan vanwege een stijging van de aantallen voor OTS kort en het feit dat BJZR minder jeugdbeschermers inzet dan de norm uit het V&J tarief. BJZR heeft de keuze gemaakt om in het eerste half jaar van 2011 geen extra personeel in te zetten om een financieel tekort te voorkomen. BJZR heeft in juli 2011 € 200 K toegezegd gekregen van de Stadsregio om de wachtlijsten jeugdbescherming te verminderen. Deze € 200 K is toegezegd onder de voorwaarde dat BJZR vanuit de eigen reserves € 400 K inzet voor de wachtlijsten jeugdbescherming. BJZR heeft een claim ingediend bij het ministerie van V&J van € 1.055.894 voor de jeugdbescherming. Indien deze claim tot een hoogte van € 200 K wordt gehonoreerd komt deze incidentele verlening van de Stadsregio te vervallen.

In 2011 is ook een wachtlijst AMK ontstaan. In de onderstaande grafiek is de wachtlijst voor AMK grafisch weergegeven.



Figuur 5-5: Grafiek wachtlijst AMK 2011

De wachtlijst AMK stijgt tot ca. 175 zaken eind mei 2011. De oorzaak hiervan is een stijging van het aantal onderzoek in 2011 met 8,2% en een ziekteverzuim bij AMK van 19,9%. BJZR ontvangt eind mei 2011 aanvullende subsidie van de Stadsregio om de wachtlijsten te verminderen. Eind mei 2011 is hiervan 2 FTE extra AMK-onderzoeker ingezet. In augustus zijn 2 FTE extra AMK-onderzoeker geworven. Daarvan is 1 FTE in dienst genomen en van de andere 1 FTE wordt opnieuw externe capaciteit ingehuurd voor 64 zaken.¹⁰

5.6.4 Productie

In het onderzoek gebruiken wij de volgende definitie voor productie: de gerapporteerde hoeveelheid per product uit de rapportages. Dat betekent dat bij JB/JR er sprake is van gemiddeld aantal maatregelen gerapporteerde periode en bij Toegang/AMK van aantallen trajecten.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende informatiebronnen gebruikt om de productie vast te stellen:

- Jaarrekening BJZR 2010.
- Begroting BJZR 2011.
- Productieoverzichten JB, JR, Toegang en AMK.

Op de volgende pagina de productie van BJZR over 2009, 2010 en de prognose voor 2011 weergegeven. De prognose 2011 is overeenkomstig de begroting van BJZR voor 2011.

Productcategorie	Product	Realisatie 2009	Realisatie 2010	Begroting 2011
Jeugdbescherming	OTS korter dan 1 jaar (12 mnd gemid):	815	709	720
	OTS langer dan 1 jaar (12 mnd gemid):	1.759	1.705	1.730
	Voorlopige voogdij	23	27	26
	Voogdijmaatregelen (12 mnd gemid):	566	572	628
Jeugdreclassering	Regulier (12 maand gemid):	774	823	860
	Samenloop (12 mnd gemid):	152	159	
	ITB Harde kern (begeleidingsmaanden):	54	32	
	ITB Criem (begeleidingsmaanden):	17	26	
	STP	15	12	
Toegang	Aanmeldingen	4.212	4.389	4.290
	Casemanagement	2.206	2.593	2.503
AMK	Adviezen en consulten	2.459	2.818	1.625
	Onderzoeken	1.531	1.661	2.500

Tabel 5-8: Gerealiseerde productie BJZR 2009 en 2010 en begroting 2011

¹⁰ Opgave BJZR

Voor jeugdbescherming is de productie in 2010 ten opzichte van 2009 gedaald. In de begroting voor 2011 verwachtte BJZR dat in 2011 deze productie jeugdbescherming met uitzondering van voorgedij in lijn zou zijn met de productie 2010. De producten ITB en STP zijn niet begroot door BJZR. In deze producten heeft zich in 2011 een stijging voorgedaan waarvoor een beroep is gedaan op de hardheidsclausule. De productie van OTS kort ligt gemiddeld per 1 september 2011 op 740 laat een stijgende lijn zien. De productie voor OTS lang ligt met gemiddeld per 1 september op 1.591 lager dan begroot.

5.6.5 Verhouding kosten

In het onderzoek gebruiken wij de volgende definitie voor de verhouding van de directe en indirecte kosten en de bijbehorende kostenelasticiteit:

- De directe kosten zijn de kosten gerelateerd aan de cliëntgebonden capaciteit.
- De indirecte kosten zijn gerelateerd aan de overhead capaciteit.
- De kostenelasticiteit staat voor de op korte termijn beïnvloedbaarheid van de kosten.

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende informatiebronnen gebruikt om de verhouding van de kosten vast te stellen:

- De personele bezetting 2010 en eerste halfjaar 2011.
- De gerealiseerde kosten 2010 en eerste halfjaar 2011.
- Het onderzoeksmodel (en bijbehorende bronnen).

In de onderstaande tabel zijn de directe en indirecte kosten voor 2010 en 2011 eerste halfjaar weergegeven.

Kostensoort	2010					Eerste half jaar 2011				
	Begroting	Realisatie	%	FTE	%	Begroting	Realisatie	%	FTE	%
Direct clientgebonden		€ 22.106.549	50,7%	387,84	63,4%		€ 10.267.671	48,7%	348,36	62,1%
Indirect clientgebonden		€ 7.916.264	18,2%	134,95	22,1%		€ 3.799.507	18,0%	125,71	22,4%
Indirect personeel		€ 4.735.587	10,9%	79,86	13,1%		€ 2.123.710	10,1%	78,32	14,0%
Totaal personeelskosten	€ 34.041.000	€ 34.758.400	79,8%			€ 16.148.130,00	€ 16.190.888	76,8%		
Huisvesting	€ 5.131.000	€ 6.351.055	14,6%			€ 2.997.000,00	€ 2.911.124	13,8%		
Algemene kosten	€ 603.000	€ 715.482	1,6%			€ 305.500,00	€ 323.251	1,5%		
Automatisering	€ 497.000	€ 546.992	1,3%			€ 248.500,00	€ 248.909	1,2%		
Directe kosten Jeugdigen	€ 1.239.000	€ 842.523	1,9%			€ 585.000,00	€ 362.791	1,7%		
Kantoorkosten	€ 1.030.000	€ 789.498	1,8%			€ 515.000,00	€ 351.692	1,7%		
Reis & verblijfskosten	€ 475.000	€ 628.293	1,4%			€ 245.000,00	€ 289.044	1,4%		
Overige baten en lasten	€ -	€ 1.575.502-	-3,6%			€ -	€ 140.808	0,7%		
Projecten		€ 524.629	1,2%	9,13	1,5%		€ 269.612,96	1,3%	8,73	1,6%
Totaal	€ 43.016.000	€ 43.581.370	100,0%	611,78	100,0%	€ 21.044.130	€ 21.088.120	100,0%	561,12	

Tabel 5-9: Overzicht categorale kosten BJZR 2010 en eerste half jaar 2011 (BJZR geheel)

NB: De kosten voor projecten zijn exclusief kosten voor indirecte kosten voor huisvesting, overhead etc.

80% van de kosten wordt veroorzaakt door de inzet van personeel. De huisvestingskosten bedragen 13,8% van de kosten in 2011. Het positieve saldo baten en lasten in 2010 wordt veroorzaakt door de vrijval van de voorziening groot onderhoud van panden waarvan BJZR de huur heeft beëindigd en bijdragen uit diverse fondsen. De kostenelasticiteit van BJZR is beperkt. BJZR heeft aangegeven dat in 2010 bepaalde tijd contracten niet zijn verlengd waardoor vooral medewerkers met een vast contract werkzaam zijn bij BJZR. Hierdoor is het moeilijk op korte termijn de personeelskosten te verlagen. De huidige flexibele schil bestaat uit het gemiddelde jaarlijkse verloop van 10% van het personeel. Voor huisvesting zijn meerjarige contracten afgesloten die aflopen tussen 2012 en 2021 waardoor de mogelijkheden om kosten te beïnvloeden op korte termijn beperkt zijn.

5.7 Ontwikkeling en doorrekening scenario's

Aan de hand van het MS-Excel onderzoeksmodel (kostenmodel en kerncijfers) zijn er scenario's opgesteld door de onderzoekers. Er zijn 2 scenario's opgesteld. Als baseline is de doorrekening voor het eerste half jaar 2011 gehanteerd, geëxtrapoleerd naar het hele jaar. De berekende scenario's zijn het oplossen van de wachtlijst JB en een scenario waarbij BJZR met de huidige wachtlijst opereert conform de normen van V&J.

Vervolgens zijn deze scenario's doorgerekend aan de hand van het onderzoeksmodel inclusief een inhoudelijke duiding van de uitkomsten. Hierbij zijn onder andere de effecten op de gemiddelde caseload, de inzet van de medewerkers van het bureau jeugdzorg, de ontwikkeling van het kostenniveau en de wachtlijsten doorgerekend. De scenario's hebben betrekking op de JB/JR producten.

Bij de uitvoering van het onderzoek is de volgende informatiebron gebruikt om de scenario's vast te kunnen opstellen en doorrekenen:

- Het onderzoeksmodel.
- De norm jeugdbescherming en jeugdreclassering van jeugdbescherming.

1. Scenario geen wachtlijst

Producten	Productie	Kosten	Direct FTE	Caseload FTE	Kostprijs Q2x2	Gerealiseerde caseload	Norm caseload	Benodigde extra productie	Benodigde extra FTE JB	Benodigd ondersteunde personeel	Extra kosten Jeugdbeschermers o.b.v. tarief V&J (half jaar)	Extra kosten cliëntgebonden functies o.b.v. tarief V&J	Totaal extra kosten
Jeugdbescherming	3.083	€ 9.810.253	187,03	172,92	6.364,98	17,83	17,0	251,00					
OTS Kort	719	€ 3.199.849	60,83	56,50	8.900,83	12,73	13,0	251,00	19,29	6,97	€ 528.751	€ 311.498	€ 840.249
OTS Lang	1.614	€ 5.462.195	105,05	96,84	6.769,72	16,66	15,7	-					
Voogdij	596	€ 992.909	18,55	17,16	3.329,51	34,76	28,0	-					
Voorlopige voogdij	16	€ 83.062	1,50	1,38	10.200,55	11,77	28,0	-					
Samenloop	137	€ 72.238	1,11	1,03	1.053,47	133,35	124,0	-					
Jeugdreclassering	976	€ 2.789.531	54,53	49,29	5.718,76	19,79	-	-					
Regulier	860	€ 2.700.212	52,77	47,70	3.141,35	18,02	17,0	-					
ITB Criem	78	€ 63.225	1,27	1,13	810,58	68,96	72,0	-					
ITB Harde kern	24	€ 15.357	0,29	0,27	639,89	89,30	96,0	-					
STP	5	€ 2.401	0,04	0,04	480,13	122,46	120,0	-					
GBM uitvoeringstraject	1	€ 1.600	0,03	0,03	1.600,42	36,74	72,0	-					
GBM adviestraject	8	€ 6.735	0,13	0,12	841,88	67,33	124,0	-					
								251,00	19,29		€ 528.751	€ 311.498	€ 840.249

Tabel 5-10: Doorrekening scenario geen wachtlijst jeugdbescherming

Uitgaande van het financiële kader en de bestaande overhead is het uitgangspunt dat de kosten bijgesteld worden op het cliënt gebonden personeel. In het scenario wordt de wachtlijst opgevangen met 19,29 FTE jeugdbeschermers en de 6,97 FTE indirect cliëntgebonden functies. De kosten van de inzet van extra FTE'en hebben betrekking op een half jaar omdat zij alleen het tweede gedeelte van 2011 worden ingezet. Aan de hand van de gerealiseerde caseload wordt dan een verwachte productie berekend.

In het hiervoor geschetste scenario stijgen de kosten van JB en JR met € 840 K ten opzichte van het eerste half jaar 2011.

2. Scenario hanteren formele caseloads

Producten	Productie	Kosten	Direct FTE	Caseload FTE	Kostprijs Q2x2	Gerealiseerde caseload	Norm caseload	Inzet o.b.v. normcaseload	Verskil norm - gerealiseerde	Kosten extra inzet
Jeugdbescherming	3.083	€ 9.810.253	187,03	172,92	€ 6.364,98	17,83		181,3	8,4	€ 459.469
OTS Kort	719	€ 3.199.849	60,83	56,50	€ 8.900,83	12,73	13,0	55,3	-1,2	€ 67.807-
OTS Lang	1.614	€ 5.462.195	105,05	96,84	€ 6.769,72	16,66	15,7	103,0	6,2	€ 340.043
Voogdij	596	€ 992.909	18,55	17,16	€ 3.329,51	34,76	28,0	21,3	4,1	€ 226.936
Voorlopige voogdij	16	€ 83.062	1,50	1,38	€ 10.200,55	11,77	28,0	0,6	-0,8	€ 43.955-
Samenloop	137	€ 72.238	1,11	1,03	€ 1.053,47	133,35	124,0	1,1	0,1	€ 4.252
Jeugdreclassering	976	€ 2.789.531	54,53	49,29	€ 5.718,76	19,79	-	53,4	4,1	€ 222.563
Regulier	860	€ 2.700.212	52,77	47,70	€ 3.141,35	18,02	17,0	50,4	2,7	€ 150.209
ITB Criem	78	€ 63.225	1,27	1,13	€ 810,58	68,96	72,0	2,2	1,0	€ 56.759
ITB Harde kern	24	€ 15.357	0,29	0,27	€ 639,89	89,30	96,0	0,5	0,2	€ 12.675
STP	5	€ 2.401	0,04	0,04	€ 480,13	122,46	120,0	0,1	0,0	€ 2.330
GBM uitvoeringstraject	1	€ 1.600	0,03	0,03	€ 1.600,42	36,74	72,0	0,0	0,0	€ 31
GBM adviesstraject	8	€ 6.735	0,13	0,12	€ 841,88	67,33	124,0	0,1	0,0	€ 560
Totaal									12,44	€ 682.031,87

Tabel 5-11: Scenario hanteren formele caseloads

Uitgaande van de instroom uit het eerste half jaar 2011 en de formele normen, kan de benodigde bezetting berekend worden. Gegeven de bestaande kostenstructuur, waarbij de indirect cliëntgebonden functies en overhead (en bijkomende kosten) constant worden verondersteld, zou BJZR tussen € 682 K extra kosten moeten maken in het tweede half jaar van 2011 om op de formele caseloads te opereren.

5.8 Beoordeling interne sturing

Bij het vaststellen van de beoordeling van de interne sturing van BJZR zijn de volgende informatiebronnen gebruikt:

- Jaarverslag.
- Rapportages aan de Raad van Toezicht.
- Managementrapportages.
- Management informatie systeem.

De onderzoekers beoordelen de interne sturing van BJZR als volgt:

Aan de hand van gesprekken met de directeur jeugdbescherming en de teammanager van het beheer- en voordeurteam, een presentatie van de beschikbare managementinformatie en desk research is onderzoek naar interne sturing verricht.

Aspecten van onderzoek zijn de sturing op productie, de sturing op productiviteit, de sturing op (gemiddelde) caseload, de sturing op wachtlijsten, de sturing tijdig sluiten van de dossiers en financiële sturing.

Toelichting interne sturing van BJZR:

BJZR hanteert verschillende rapportages waarin wordt ingegaan op kosten, personeel en productie. Wekelijks wordt per team en per productieve medewerker een overzicht opgesteld van de caseload en de beschikbare ruimte in de caseload. Op basis van deze overzichten worden pupillen van de wachtlijst JB of nieuwe pupillen toegewezen aan een team. Binnen het team wordt door de teammanager de pupil toegewezen aan een medewerker. Bij de beoordeling van de caseload wordt onderscheid gemaakt tussen de bruto en netto caseload. De netto caseload is de bruto caseload gecorrigeerd voor zwangerschap, langdurige ziekte, OR werkzaamheden en ouderschapsverlof.

Er wordt maandelijks gerapporteerd over de ontwikkeling van het personeel t.o.v. formatie en de productie en het ziekteverzuim. De gerealiseerde cijfers worden afgezet tegen de begroting.

In de financiële rapportages aan de Raad van Toezicht wordt een inschatting gemaakt van het verwachte resultaat. Hierin worden wijzigen in inkomsten en uitgaven en gerealiseerde kosten afgezet tegen de begroting.

De teammanagers sturen primair op de productie (aantal jongeren) en de normering per product. De realisatie van die gegevens wordt gerapporteerd op week- en maandbasis.

6 Beantwoording onderzoeksvragen en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord en worden er aanbevelingen gedaan ten aanzien van de verbetering van de bedrijfsvoering van BJZR.

6.2 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf worden de onderzoeksvragen beantwoord. In hoofdstuk 4 en 5 van dit rapport wordt een nadere toelichting gegeven op de beantwoording van de onderzoeksvragen.

Onderzoeksvraag 1:

Geef inzicht en een oordeel over de financiële situatie van BJZR.

Antwoord onderzoeksvraag 1:

De financiële situatie van het BJZR is verbeterd in het eerste half jaar van 2011 door een positief resultaat van € 290 K. BJZR verwacht over 2011 een verlies te realiseren van € 327 K. Dit verlies wordt veroorzaakt door de extra inzet van personeel in de tweede helft van 2011 om de stijgende productie op te vangen en wachtlijsten te verminderen. Het verlies heeft een daling van de reserves tot gevolg waardoor BJZR niet voldoet aan de eisen van zijn kredietverstrekker. Daarnaast is de liquiditeit van BJZR een punt van zorg.

Onderzoeksvraag 2:

Geef inzicht en een oordeel over de doelmatigheid van de financiële bestedingen en de bedrijfsvoering van BJZR.

Antwoord onderzoeksvraag 2:

In 2010 zette BJZR voor Justitiële taken meer personeel in dan op basis van de V&J norm verwacht kan worden. In het eerste halfjaar van 2011 zette BJZR voor justitiële taken juist minder personeel in dan de norm. De doeluitkering voor Justitiële taken wordt ingezet voor die taken, zij het tegen een hoger kostenniveau en in het eerste halfjaar van 2011 tegen een hogere caseload dan de norm. De huisvestingskosten zijn hoger dan de vergoeding in het V&J tarief, als gevolg van het betrekken van een relatief duur nieuw pand en overcapaciteit in huisvesting.

Gezien de lage kostenelasticiteit heeft BJZR in de huidige situatie voornamelijk het beperken van de inzet van het cliëntgebonden personeel als mogelijkheid om de kosten te beïnvloeden. Hierdoor zijn in het eerste half jaar 2011 de caseloads gestegen en de wachtlijsten opgelopen.

6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de verbetering van de doelmatigheid van BJZR

Een deel van de problematiek van BJZR wordt veroorzaakt door de keuze in het verleden om een nieuw kantoorpand te betrekken, waardoor een overcapaciteit aan huisvesting is ontstaan. Omdat met de verhuurder een tien jarig contract is afgesloten is het niet mogelijk om op korte termijn de huurkosten van het pand te verlagen. BJZR is nu op zoek naar een huurder voor de leegstaande ruimte. De moeilijke situatie van de huidige vastgoedmarkt heeft tot gevolg dat het BJZR een verlies realiseert over de verhuurde ruimte. Het verhuren van vastgoed zien wij niet als kerntaak van BJZR. Het is daarom aan te bevelen om in samenwerking met de partners van BJZR een oplossing te vinden voor de huisvestingsproblematiek van het BJZR.

De personeelskosten kunnen op langere termijn meer variabel gemaakt worden door opnieuw een flexibele schil op te zetten voor het cliëntgebonden personeel. Daarbij moet in aanmerking worden genomen dat variabiliteit in het algemeen hogere kosten met zich meebrengt. Omdat flexibiliteit in arbeid ook een prijs heeft, is het van belang om gezamenlijk met de financiers expliciete afspraken te maken ten aanzien van de omvang en kosten van de flexibele schil en de manier waarop over de flexibele schil wordt verantwoord.

Tenslotte bevelen de onderzoekers aan om met de financiers een periodieke cyclus in te richten waarbij minimaal op jaar niveau een analyse wordt gemaakt van de gerealiseerde kosten in relatie tot de financiering. Daarbij is het van belang om niet alleen de financiële, maar vooral ook de operationele parameters integraal te betrekken. De verschillen tussen norm, plan en realisatie zouden regelmatig met elkaar vergeleken moeten worden. Een beter (gestandaardiseerd) kostenmodel dat rechtstreeks is verbonden met de gehanteerde stuurparameters is daarbij een noodzakelijk hulpmiddel.

Bijlage I: Ontvangen en geraadpleegde documenten

Bijlage I: Ontvangen documenten en geraadpleegde documenten

Begroting BJZR 2010
Begroting BJZR 2011
Berenschot onderzoek Jeugdzorg 2011
Bezetting per kostenplaats 2010
Bezetting per kostenplaats januari - juni 2011
Caseloadnormen BJZR 2010 en 2011
Doorlooptijden eerste plan van aanpak 2010 - juni 2011 Toegang, JB, en JR
Groetboek januari-juni 2011
Grootboek 2010
Integrale kostprijs TG en AMK 2010
Jaarplan BJZR 2010
Jaarplan BJZR 2011
Jaarrekening BJZR 2010
Jaarverslag BJZR 2010
Kredietvoorwaarden lang lopende lening
Liquiditeitsbegroting 1-9-2011
Liquiditeitsbegroting 2010
Liquiditeitsbegroting 2011
Management letter 2010
Onderbouwing claim Justitie
Overzicht huisvestingsproblematiek tot 2020
Overzicht wachtenden Toegang 2010 - juni 2011
Productie per kostenplaats 2010 - juni 2011
Rapportage aan de Raad van Toezicht 14-6-2011
Rapportage aan de Raad van Toezicht 15-9-2011
Rapportage aan de Raad van Toezicht 2010
Subsidiebeschikkingen aan BJZR 2010
Subsidiebeschikkingen aan BJZR 2011
Wachlijsten AMK 2011
Wachlijsten Jeugdbescherming 2011
Ziekteverzuim per functie 2010 - juni 2011

Bijlage II: Caseload per product

Hoofdproduct	Product	Caseload
Jeugdhulpverlening	Acceptaties	103,6
Jeugdhulpverlening	casemanagement	86,4
AMK	Consult en adviesAdvies	862
AMK	Onderzoeken	59
Jeugdbescherming	OTS tot 1 jaar	13,0
Jeugdbescherming	OTS langer dan 1 jaar	15,7
Jeugdbescherming	Voorlopige voogdij	28,0
Jeugdbescherming	Voogdij	28,0
Jeugdreclassering	Gemiddeld aantal Jeugdreclassering	17,0
Jeugdreclassering	Gemiddeld aantal samenloop	125
Jeugdreclassering	STP	120
Jeugdreclassering	ITB harde kern	96,0
Jeugdreclassering	ITB Criem	72,0

Bijlage III: Gerealiseerde caseloads en Span of Controls 2010 en 2011.

Span of control	Norm V&J	BJZR 2010	BJZR 2011
Secretariaatsmedewerker	1 op 6	1 op 7,6	1 op 7,2
Gedragswetenschapper	1 op 9	1 op 14,4	1 op 12,9
Teamleider (inclusief werkbegeleiders)	1 op 12	1 op 13,7	1 op 13,1

Hoofdproduct	Product	Norm caseload	Bruto caseload	
			2010	2011
Jeugdbescherming	OTS tot 1 jaar	13,00	12,22	13,16
Jeugdbescherming	OTS langer dan 1 jaar	15,70	14,15	17,04
Jeugdbescherming	Voorlopige voogdij	28,00	18,93	14,17
Jeugdbescherming	Voogdij	28,00	26,17	40,33
Jeugdreclassering	Gemiddeld aantal Jeugdreclassering	17,04	20,14	19,41
Jeugdreclassering	Gemiddeld aantal samenloop	28,00	115,05	133,26

Functie	2010	2011	Vershil
administratief medewerker	1,22	1,21	-0,01
adviseur directie	1,00	0,43	-0,57
algemeen administratief mw	0,13		-0,13
ambtelijk secretaris	0,89	0,88	-0,01
applicatiebeheerder	1,74	1,72	-0,02
applicatiebeheerder/systeemontwikkelaar	0,83	0,82	-0,01
ass teammanager		0,36	0,36
assistent controller	1,11	1,10	-0,01
assistent teammanager		0,36	0,36
beleidsmedewerker	5,76	5,57	-0,19
controller	1,05	1,04	-0,01
directeur	2,99	2,64	-0,36
directiesecretaresse	2,84	2,38	-0,46
directiesecretaris		0,59	0,59
financieel administratief medewerker	0,89	0,66	-0,23
hoofd automatisering	1,11	1,10	-0,01
hoofd fac. dienst	1,05	1,04	-0,01
hoofd personeel en organisatie	1,00	0,99	-0,01
huishoudelijk medewerker	0,61	0,60	-0,01
junior ambuland hulpverlener	0,28		-0,28
junior juridisch medewerker	0,89	0,88	-0,01
juridisch medewerker	1,44	1,42	-0,02
leidinggevende	0,11	0,04	-0,08
lokatiehulp	3,89	3,58	-0,31
management-assistent	0,99	0,93	-0,05
manager financiën en informatievoorziening		0,59	0,59
manager informatievoorziening	0,59		-0,59
medewerker helpdesk	0,99	0,99	-0,01
medewerker personeelsadministratie	1,55	1,47	-0,09
medewerker pr & comm.	0,44	0,44	-0,00
medewerker pupillen administratie	0,84	0,83	-0,01
onderhoudsmed	0,06		-0,06
onderhoudsmedewerker	0,93	0,99	0,05
opleidingsassistent	0,66	0,66	-0,01
opleidingscoördinator	0,78	0,71	-0,07
personeelsfunctionaris	2,52	2,39	-0,13
programmeur	0,89	0,88	-0,01
projectleider	0,50	0,29	-0,21
projectmanager	0,66	0,00	-0,66
salarisadministrateur	2,07	2,41	0,34
stagiaire	10,44	12,94	2,50
systeembeheerder	1,00	0,99	-0,01
teamsecretaresse fac.dienst	1,86	1,48	-0,38
tel adm medewerker	2,22	2,21	-0,00
telefoniste/receptioniste	11,65	10,15	-1,50
trainer opvoedingsondersteuning	0,24	0,94	0,70
Totaal	72,69	71,65	-1,04

Sociaal kader			
Functie	2010	2011	Vershil
ambulant hulpverlener	0,54		-0,54
Jeugdbeschermer	1,58	1,06	-0,52
medewerker vrijwillige jeugdzorg	0,88	0,99	0,11
teamsecretaresse	0,59	1,21	0,62
Totaal	3,59	3,26	-0,33