PRISMANT

Verkenning arbeidsmarkt jeugdsector

Datum 30-11-2018

1. COLOFON

Titel	Verkenning arbeidsmarkt jeugdsector
Datum	30-11-2018
Classificatie	Openbaar
Documentnummer	20181130v1.0
Verantwoordelijke Prismant	Aart Lodder Marion Welling (extern adviseur)
Contactgegevens Prismant	Prismant Van Deventerlaan 30-40 3528 AE Utrecht

Copyright Prismant, Utrecht, 2018. Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit werk mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Prismant.

Publicatie van cijfers en/of tekst uit dit werk als toelichting of ondersteuning bij wetenschappelijke artikelen, boeken of scripties, is toegestaan mits daarbij geen sprake is van commerciële doeleinden en voor zover de bron duidelijk wordt vermeld.

® Prismant is een wettig gedeponeerd dienst- en warenmerk.

2. INHOUDSOPGAVE

1. Colofon 1

2. Inhoudsopgave 2

3. Samenvatting 5

3.1. Leeswijzer 8

4. Inleiding 9

4.1. Aanleiding en doel van het onderzoek 9

4.2. Onderzoeksvragen 9

5. OnderzoeksMethoden 10

5.1. Inleiding 10

5.2. Afbakening 10

5.3. Kwantitatieve aanpak 12

5.4. Kwalitatieve aanpak 13

5.5. Begeleidingscommissie 15

6. Kenmerken van de arbeidsmarkt 16

6.1. Inleiding 16

6.2. Arbeidsmarkttrends jeugdhulp 16

6.3. Jeugdhulpaanbieders en branches in de Jeugdhulp 18

6.4. Geregistreerde professionals en vrijgevestigden 20

6.5. Instroom en uitstroom 23

6.6. Overige kenmerken arbeidsmarkt 32

6.7. De balans 34

7. Werkklimaat en organisatie 36

7.1. Inleiding 36

7.2. Werkstressoren en energiebronnen 36

7.3. Werkstressoren 37

7.3.1. Werkdruk 37

7.3.2. Agressie en geweld 43

7.3.3. Klacht- en tuchtrecht ... 46
7.3.4. Arbeidsvoorwaarden ... 48
7.3.5. De transitie ... 50
7.3.6. Opleiding en loopbaan ... 53
7.3.7. Nieuwe medewerkers ... 55
7.3.8. Werkstressoren samengevat ... 58
7.4. Energiebronnen ... 59
7.4.1. Betekenisvol werk ... 59
7.4.2. Organisatie/teams ... 60
7.4.3. Afwisselend takenpakket ... 61
7.5. De balans ... 61

8. Handelingsperspectieven ... 64
8.1. Inleiding ... 64
8.2. High Performance Work Practices model ... 64
8.3. Leiderschap & samenwerking ... 66
8.4. Autonomie ... 67
8.5. Training & ontwikkeling ... 73
8.6. Prestatiemanagement ... 74
8.7. Organisatie overstijgende punten ... 76
8.8. Arbeidsmarktregio's Regio-plus organisaties ... 76
8.9. Kansrijke voorbeelden ... 78

9. Conclusies en aanbevelingen ... 79
9.1.1. I Arbeidsmarktsituatie ... 79
9.1.2. II Aantrekkelijkheid van de jeugdsector ... 82
9.1.3. III Handelingsperspectieven ... 87
9.1.4. Beperkingen van het onderzoek ... 88

10. Tenslotte ... 90

Bijlagen ... 91
10.1. Bijlage 1 Begeleidingscommissie ... 91
10.2. Bijlage 2 kwalitatieve methodiek ... 92
10.3. Bijlage 3 kwantitatieve methoden ... 98
10.4. Bijlage 4 Kansrijke voorbeelden ... 102

10.4.1. Samenwerken &professionalisering Regio Zuid-west 102
10.4.2. Mobiliteit, flexibiliteit en scholing: SMO Traverse 103
10.4.3. Traineeship voor zij-instromers. Enver 103
10.4.4. Sector breed strategisch meerjaren opleidingsplan: Juvent 104
10.4.5. Organisatie- & domeinoverschrijdende traineeships: St. Intervence 105
10.4.6. Caseload verlagen: Jeugdbescherming regio Amsterdam 105
10.4.7. P&O-afdelingen professionaliseren regio Amsterdam. 106
10.4.8. Samen personeel behouden regio Amsterdam 106
10.4.9. Gedeeld werkgeverschap: De Werkgeverij 106
10.5. Bijlage 5 Aanbevelingen Focusgroepdeelnemers 110
10.6. Bijlage 6 Afkortingen 114
10.7. Bijlage 7 Begrippen 114
10.8. Bijlage 8 Literatuur 0

3. SAMENVATTING

De situatie op de arbeidsmarkt voor jeugdhulpprofessionals is aan verandering onderhevig, onder andere door de invoering van de Jeugdwet, de transitie van de jeugdzorg en vernieuwing van het zorglandschap en bezuinigingen. Het ministerie van VWS en het ministerie van J&V hebben uit het veld signalen ontvangen over knelpunten op de arbeidsmarkt voor de jeugdsector. Hierdoor is er behoefte bij beide ministeries aan een completer beeld van de arbeidsmarkt. Om hierin te voorzien zijn drie onderzoeksvragen geformuleerd:

I. Hoe ziet de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals er momenteel uit?
II. Welke factoren bepalen voor jeugdprofessionals de aantrekkelijkheid om in de jeugdsector te werken en ook te blijven werken?
III. Welke handelingsperspectieven hebben werkgevers en welke kansrijke voorbeelden zijn er in de sector?

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van:
DigiMV, gegevens uit het programma *Arbeid in Zorg en Welzijn (AZW)*, waaronder de werknemers- en werkgevers enquêtes en de Exit-enquête jeugdhulp. Daarnaast zijn er focusgroepen gehouden met professionals en bestuurders van verschillende branches/ voorzieningen.

DigiMV is momenteel de enige bron voor gegevens over de jeugdhulp in zijn totaliteit; deze is echter vooralsnog niet volledig[1]. Vanwege de ontbrekende cijfers zijn er bijschattingen gemaakt en kan er slechts een globaal beeld van de jeugdhulp gegeven worden.

Arbeidsmarkt

I. Hoe ziet de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals er momenteel uit?

Op de arbeidsmarkt van de jeugdsector zijn in de verschillende branches naar schatting 44.000 fte werknemers in loondienst en daarnaast zijn er nog zelfstandigen werkzaam.

Door onvolledige cijfers over uitstroom uit de hele sector is gekeken naar de uitstroom[2] op voorzieningenniveau of per subcategorie. Bij Veilig Thuis is de gemiddelde uitstroom

[1] DigiMV 2015 bevat over minder dan 50% van de aangeschreven instellingen gegevens en is daarom niet gebruikt. In DigiMV 2016 ontbrak meer dan 30% en leverde 20% van de instellingen pas naderhand gegevens; in 2017 ontbreekt bij nog bij 30% van de instellingen kerngegevens over fte.
[2] Uitstroom: aantal fte uit dienst/ totaal fte

14%, bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering is de *mediane*[3] uitstroom 17%, bij de Raad voor de Kinderbescherming is de uitstroom gemiddeld 11%. Bij grote instellingen (met een omzet van meer dan 5 miljoen per jaar; in de jeugdhulp zijn dat er meer dan 100, die iets meer dan 40% van de professionals van het totaal in dienst hebben) is er sprake van een uitstroom van gemiddeld 15%. De uitstroom bij grote jeugdhulpaanbieders is hoger dan de uitstroom bij grote zorginstellingen in andere branches, variërend van 0,9 tot 5.4 procentpunt hoger (Ernst & Young, 2018).
Van het personeel dat uitstroomt uit de jeugdzorgorganisaties (groot en klein) verlaat meer dan de helft de sector Zorg en Welzijn.

Het overall gemiddelde verzuim[4] ligt voor de jeugdhulp in 2017 op 5,7%[5]. Er is echter een grote spreiding in verzuim tussen organisaties c.q. voorzieningen. Voor Veilig Thuis is het verzuim 7,6%, bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering bedraagt dit 7,1%. Bij kleine organisaties met minder dan 10 fte is het verzuim 4.5%. Bij grote jeugdzorgaanbieders (met een omzet van meer dan 5 miljoen euro) is het verzuim 6,9% (Ernst & Young, 2018). In vergelijking met andere branches in Zorg en Welzijn hebben deze grote jeugdzorgaanbieders het hoogste verzuim van de verschillende branches (Ernst & Young, 2018).

Aantrekkelijkheid van de jeugdsector

II Welke factoren bepalen voor jeugdprofessionals de aantrekkelijkheid om in de jeugdsector te werken en ook te blijven werken?

Aantrekkelijkheid van het werk in de jeugdsector hangt samen met de balans van werkstressfactoren en werkplezier. Zinvol werk, steun van collega's en een afwisselend takenpakket zijn de voornaamste factoren die zorgen voor werkplezier en positief werken op de aantrekkelijkheid van het vak van jeugdprofessional.

Werkstressfactoren voor professionals zijn bovenal de hoge werkdruk en hoge administratieve lasten en voorts het gebrek aan steun van de leidinggevende, het gebrek aan professionele autonomie en een beperkt loopbaanperspectief. In vergelijking met andere branches in de zorg staat de jeugdhulp er minder goed voor op het gebied van werkdruk en loopbaanperspectief. Tenslotte zorgen verplichte opleiding en scholing voor de SKJ-geregistreerde jeugdprofessionals in het kader van herregistratie voor extra belasting van de professional.

---

[3] De mediaan is hier gepresenteerd vanwege de grote spreiding tussen instellingen. Het gemiddelde geeft dan een vertekend beeld. De mediaan betekent hier dat de helft van de instellingen een uitstroom hoger heeft dan 17% en de helft lager.

[4] Verzuim personeel exclusief zwangerschapsverlof.

[5] Het gemiddelde verzuim betreft hier een gewogen gemiddelde: gewogen voor de omvang van de organisatie.

In samenhang met de geconstateerde grote uitstroom wordt de conclusie getrokken dat de positieve en negatieve factoren bij veel jeugdprofessionals in disbalans zijn, waarbij het overwicht ligt bij de stressfactoren. Deze disbalans heeft ook te maken met knellende randvoorwaarden. Het ontstane stelsel na de transitie heeft onder meer te kampen met hoge administratieve lasten. De bezuinigingen van afgelopen jaren en de daarmee onder druk staande tarieven zijn medebepalend voor hoge caseload en hoge werkdruk.

De Transitie Autoriteit Jeugd verwacht[6] dat er nog minimaal 5 tot 10 jaar nodig is voordat de uitvoering van de jeugdhulp zodanig goed functioneert dat de opbrengsten die bij de inwerkingtreding van de Jeugdwet waren verwacht, duidelijk zichtbaar zijn. Met de huidige arbeidsmarkttrends met: verwachte oplopende personele tekorten zorgbreed, het werk van jeugdprofessional dat stevig onder druk staat en de knellende randvoorwaarden, vraagt het aanzienlijke en langdurige inspanningen van alle betrokkenen om voldoende gemotiveerde professionals te vinden en te behouden.

Handelingsperspectieven & belangrijkste maatregelen

III Welke handelingsperspectieven hebben werkgevers en welke kansrijke voorbeelden zijn er in de sector?

De handelingsperspectieven voor werkgevers liggen op het terrein van leiderschap & samenwerking, autonomie van de professional, training & ontwikkeling en prestatiemanagement. Op diverse onderdelen zijn verbeteringen mogelijk (zie Hoofdstuk 8). Er zijn kansrijke voorbeelden, beschreven in bijlage 4, maar deze dienen binnen afzienbare termijn aangevuld te worden met substantiële maatregelen onder andere met betrekking tot: verlaging van werkdruk, vermindering van administratieve lasten en een oplossing voor de knellende randvoorwaarden.

Op basis van de onderzoeksbevindingen adviseren de onderzoekers onder andere onderstaande hoofdmaatregelen die worden toegelicht in hoofdstuk 9. Het faciliteren en verspreiden van de kansrijke voorbeelden kan daarbij ondersteunend zijn.

- Verlaag administratieve lasten en verlaag werkdruk
- Beperk uitstroom uit de jeugdsector
- Behoud personeel door faciliteren van scholing en bieden van loopbaanperspectief
- Geef ruimte aan professionele autonomie
- Zorg voor betere ondersteuning van de professional
- Onderzoek knelpunten in financiële randvoorwaarden
- Creëer partnerschap tussen gemeenten en jeugdhulpaanbieder

[6] Transitie Autoriteit Jeugd, Vierde jaarrapportage, p.50.

3.1. Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd:

a. Hoofdstuk 4 gaat in op de aanleiding en onderzoeksvragen

b. Hoofdstuk 5 gaat in op de gebruikte methodieken van het onderzoek

c. Hoofdstuk 6 beschrijft de arbeidsmarkt van de jeugdhulp.

d. In hoofdstuk 7 worden de resultaten van de focusgroepen (kwalitatief deel) - aangevuld met cijfers uit de werknemers- en werkgeversenquêtes en gegevens uit het programma Arbeid in Zorg en Welzijn (AZW) - besproken.

e. Hoofdstuk 8 behandelt handelingsperspectieven van werkgevers/ praktijkhouders.

f. In hoofdstuk 9 worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

In de bijlagen worden de gebruikte methodieken toegelicht. Ook treft u in de bijlagen een overzicht aan van een achttal kansrijke voorbeelden in de jeugdsector en aanbevelingen voor maatregelen vanuit de focusgroepen van professionals en bestuurders.

In de bijlagen treft u ook een toelichting op de gebruikte afkortingen en begrippen. Het gebruik van een van de afkortingen willen we vooraf toelichten.

Jeugd-GHZ: In de tekst wordt regelmatig verwezen naar jeugdhulp aan jeugdigen met een beperking. Deze wordt in de tekst kortweg aangeduid als jeugd-GHZ.

4. INLEIDING

In 2016 waren er bijna 380.000 kinderen en jongeren in de jeugdhulp met 515.000 trajecten (CBS statline & CBS Jaarrapport Jeugdmonitor 2017). In 2017 steeg de vraag naar jeugdhulp en kwamen er ongeveer 390.000 kinderen en jongeren met jeugdhulp in aanraking, waarvan 95% zonder verblijf en 5% met verblijf. Het ging in 2017 om bijna 550.000 trajecten.

Om al deze kinderen en jongeren passende en kwalitatief goede ondersteuning, hulp en zorg te kunnen bieden, (ook met het oog op de gestegen hulpvraag) zijn voldoende en goed opgeleide en gemotiveerde professionals nodig. Dit vraagt de benodigde inspanningen van werkgevers- en brancheorganisaties, vakbonden, professionals, beroepsverenigingen, cliëntenorganisaties, opleidingsinstellingen, gemeenten en het Rijk. Al deze partijen hebben een verantwoordelijkheid voor het ondersteunen en het behouden van professionals in de jeugdsector. Daartoe is inzicht nodig in de actuele situatie op de arbeidsmarkt voor jeugdprofessionals en de factoren die hierop van invloed zijn.

4.1. Aanleiding en doel van het onderzoek

De ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Justitie en Veiligheid willen meer zicht op de arbeidsmarkt voor de jeugdprofessionals. Het onderzoek Verkenning Arbeidsmarkt Jeugdsector heeft als doel om inzicht te krijgen in de actuele situatie van de arbeidsmarkt voor jeugdprofessionals en de factoren die hierop van invloed zijn.

4.2. Onderzoeksvragen

Het onderzoeksdoel is uitgewerkt naar drie centrale onderzoeksvragen:

I. Hoe ziet de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals er momenteel uit?
II. Welke factoren bepalen voor jeugdprofessionals de aantrekkelijkheid om in de jeugdsector te werken en ook te blijven werken?
III. Welke handelingsperspectieven hebben werkgevers en welke kansrijke voorbeelden zijn er in de sector?

5. ONDERZOEKSMETHODEN

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk bakenen we belangrijke begrippen nader af en gaan we in op de gehanteerde kwantitatieve en kwalitatieve methodieken. In bijlage 2 en 3 staat een verdere toelichting op de gehanteerde methoden.

5.2. Afbakening

Dit onderzoek gaat in op de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals die ondersteuning, hulp en zorg te verlenen in het kader van de Jeugdwet[7].

De jeugdwet definieert de jeugdhulpverlener als een "natuurlijke persoon die beroepsmatig jeugdhulp verleent"[8]. Jeugdhulp kan door SKJ of BIG geregistreerde professionals, maar ook door professionals zonder registratie gegeven worden. In het kwaliteitsregister jeugd is beschreven voor welke werkzaamheden een geregistreerde professional ingezet moet worden en wanneer niet. In organisaties waar professionals samenwerken in de hulp aan jeugdigen kan sprake zijn van een mix van geregistreerde en niet-geregistreerde professionals.

In de Nota van toelichting op het Besluit Jeugdwet wordt toegelicht waarom en wanneer een niet-geregistreerde professional kan werken onder verantwoordelijkheid van een geregistreerde professional[9]. In dit onderzoek wordt gekeken naar de SKJ- en BIG-geregistreerde en niet geregistreerde jeugdprofessionals. Er worden echter geen verdere uitsplitsingen gemaakt naar verschillen tussen specifieke functies, onder andere vanwege gebrek aan gegevens in bestaande databronnen.

De afbakening van dit onderzoek naar de professionals die vallen onder de Jeugdwet houdt in dat professionals die 'Wlz zorg' of 'Zvw zorg' aan jeugdigen leveren geen deel uitmaken van de onderzochte groep. Figuur 1 geeft schematisch weer hoe de jeugdwet[10] te plaatsen is naast aanpalende wetten, zoals Wlz en Zvw.

---

[7] https://www.zorgwijzer.nl/faq/jeugdzorg geraadpleegd 18 sep. 18

[8] http://wetten.overheid.nl/BWBR0034925/2018-08-01#Hoofdstuk1

[9] https://skjeugd.nl/veelgestelde-vragen/wanneer-kan-een-niet-geregistreerde-professional-worden-ingezet-in-de-uitvoering-van-de-jeugdhulp-of-jeugdbescherming/

[10] https://www.zorgwijzer.nl/faq/jeugdzorg geraadpleegd 18 sep. 18

Figuur 1: schematische weergave van wettelijke kaders zorg voor jeugdigen

Jeugdwet Toegankelijk via gemeentelijk Wmo-loket, wijkteam en/of CJG	**Zorgverzekeringswet (Zvw)** Toegankelijk via: huisarts of wijkverpleegkundige (indicatiestelling)	**Wet langdurige zorg (Wlz)** Toegankelijk via: CIZ (indicatiestelling) en zorgkantoren
1. Zorg- en hulp bij opvoedingsproblemen 2. Geestelijke gezondheidszorg (GGZ), ook in het kader van jeugdstrafrecht (Zorgzwaartepakketten 1 t/m 7) 3. Zorg bij een lichte lichamelijke beperking (alleen bepaalde indicaties) 4. Zorg bij een (lichte) verstandelijke beperking (VG Zorgzwaarte pakketten 1 t/m 3 en LVG 1 t/m 5) 5. Vervoer bij begeleiding en persoonlijke verzorging 6. Kinderbescherming en jeugdreclassering. 7. Gesloten jeugdzorg	1. Huisartsenzorg 2. Medisch specialistische zorg 3. Persoonlijke verpleging 4. Persoonlijke verzorging 5. Intensieve kindzorg met grondslag LG 6. Palliatief terminale zorg 7. Behandeling (individueel of groepsverband) om te leren omgaan met een zintuiglijke beperking	Zorg voor jongeren met een ernstige beperking of stoornis die blijvend 24-uurs zorg of permanent toezicht nodig hebben: 1. Lichamelijke beperking (LG): 2 en 4-7 2. Verpleging en verzorging (V&V): 4 en hoger 3. Zintuiglijke beperking (ZG): 1 en hoger 4. Verstandelijke gehandicaptenzorg (VG): 4 en hoger

Jeugd-GGZ (onderdeel 2 uit figuur 1) en jeugd met een beperking, hierna jeugd-GHZ, (3 en 4 uit figuur 1) vallen nu, na de transitie, ook onder de Jeugdwet. Daarmee zijn de instellingen en werknemers van de GGZ-branche en de gehandicaptensector een belangrijk onderdeel geworden van de hulp aan jeugdigen. De jeugdhulp is toegankelijk via gemeentelijk Wmo loket, wijkteam, CJG, huisarts, jeugdarts en medisch specialist.

Jeugdhulp voorzieningen die onderscheiden worden, zijn:

Tabel 1 Jeugdhulp voorzieningen:

Jeugdhulp voorzieningen
Jeugdhulp zonder verblijf/ ambulante jeugdhulp (ook wijkteam) Jeugdhulp met verblijf (vrijwillig kader)
Jeugdbescherming & Jeugdreclassering (jeugdhulp met verblijf in gedwongen kader door gecertificeerde instelling/jeugdzorgplus)
Veilig Thuis (VT)
Raad van de Kinderbescherming/Halt
Justitiële jeugdinrichtingen (JJI)

5.3. Kwantitatieve aanpak

Om op macroniveau een beeld te krijgen van de omvang en organisatie van de jeugdhulp (na 2015) en antwoord te geven op de eerste onderzoeksvraag zijn landelijke en regionale cijfers nodig. Mogelijke bronnen hiervoor zijn: CBS-cijfers, cijfers van Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), de werknemers- en werkgever enquête van het AZW-programma en tenslotte de Jaarverantwoording in de zorg van jeugdhulporganisaties via DigiMV.

CBS heeft een indeling van organisaties naar activiteit en hanteert hiervoor zogenoemde SBI-codes. De SBI-codes met betrekking tot zorg aan jeugdigen betreffen de jeugdzorgindeling van vóór de decentralisatie. De jeugd-GGZ en de jeugdhulp aan jeugdigen met een beperking (jeugd-GHZ) zijn binnen de SBI-classificatie niet te onderscheiden van de zorg voor volwassenen vanuit de GGZ en de gehandicaptenzorg. Daarmee zijn de CBS-cijfers met deze indeling niet dekkend en geven geen volledig beeld van de jeugdhulp.

De gegevenssets van Pensioenfonds Zorg en Welzijn PFZW sluiten evenmin aan op de huidige jeugdhulpindeling.

De dataverzameling van het AZW-programma is voor een groot deel gestoeld op CBS en PFZW-cijfers, en bevat alleen gegevens over de jeugdzorg. In deze AZW-cijfers is de ondersteuning aan jongeren met GGZ-problematiek en jongeren met een beperking niet meegenomen.

Kortom, er zijn momenteel geen databronnen waarin de volledige jeugdhulp als sector te onderscheiden is, met uitzondering van DigiMV. DigiMV heeft wel gegevens over de volle breedte van de jeugdhulp, dus ook van de jeugd-GGZ en jeugd-GHZ. DigiMV bevat de gegevens van de digitale jaarverslagen van de jeugdhulporganisaties. Jeugdhulporganisaties zijn wettelijk verplicht om gegevens hiervoor aan te leveren in het kader van de maatschappelijke verantwoording zorg.

De databron DigiMV biedt landelijke cijfers over de jeugdhulp, maar de ‘respons’ is niet volledig, hoewel instellingen wettelijk verplicht zijn gegevens aan te leveren in DigiMV. Dit komt onder andere door ‘late aanlevering’ van jaarverslagen, die dan niet meer in DigiMV meegenomen kunnen worden. DigiMV bevat op het moment van onderzoek ook nog geen gegevens over 2018, omdat de cijfers afkomstig zijn van jaarverslagen, die pas medio 2019 beschikbaar zijn. Vanwege het ontbreken van betere bronnen over de jeugdhulp in zijn totaliteit wordt DigiMV in dit onderzoek (toch) als primaire databron gebruikt. Op basis van DigiMV zijn de gegevens in dit onderzoek over: het aantal werknemers, de uitstroom, het verzuim en aantal vacatures verzameld en zijn vanwege

onvolledigheid gegevens bijgeschat. Deze aanpak/methodiek staat beschreven in bijlage 2.

Om het macroperspectief van de eerste onderzoeksvraag verder te beantwoorden, zijn ook cijfers uit het AZW-programma gebruikt. De dataverzameling van AZW betreft de jeugdzorg, zoals aangegeven dus de jeugdhulp zonder de jeugd-GGZ en jeugd-gehandicaptenzorg, maar zijn toch op onderdelen bruikbaar; bij tabellen of figuren op basis van AZW-cijfers hanteren we de term jeugdzorg.

De werknemersenquête binnen het AZW-programma biedt daarnaast de mogelijkheid om voor de tweede onderzoeksvraag aspecten van het werkklimaat in beeld te brengen. In deze enquête wordt net zoals in de overige AZW onderdelen, de 'oude' branche indeling gebruikt van de jeugdzorg. Door de beschikbaarheid van de brongegevens van de AZW-werknemers- en werkgeversenquête is het echter ook mogelijk om op onderdelen op voorzieningenniveau, zoals jeugdbescherming en jeugdreclassering, uitsplitsingen te maken. Daarmee is de AZW-werknemersenquête over de jeugdzorg en jeugdbescherming/ jeugdreclassering een nuttige aanvulling op andere bronnen. In principe zijn ook de sub-branches jeugd-GGZ en jeugd-gehandicaptenzorg (jeugd-GHZ) in de brongegevens te onderscheiden, maar vanwege kleine aantallen respondenten zijn deze gegevens over de twee sub-branches slechts beperkt bruikbaar.

Naast de werknemersenquête biedt ook de AZW-werkgeversenquête 2017 gegevens vanuit werkgeversperspectief over werkklimaat. Het aantal respondenten op deze werkgeversenquête 2017 betreft weliswaar een relatief kleine groep, maar omdat de resultaten in lijn zijn met de resultaten uit onder andere de werknemersenquête presenteren we ook gegevens uit deze werkgeversenquête.

Bij tabellen of figuren met cijfers op basis van de werknemers- of werkgeversenquête hanteren we de term jeugdzorg; hiermee wordt (dus) de jeugdhulp zonder de jeugd-GGZ en jeugd-gehandicaptenzorg bedoeld.

5.4. Kwalitatieve aanpak

Om de factoren die samenhangen met de aantrekkelijkheid van het werk als jeugdprofessional in kaart te brengen, is allereerst gebruik gemaakt van: de hiervoor genoemde AZW-werknemersenquêtes, het onderzoek *Gezond en Veilig Werken Jeugdzorg 2017*[11] van FCB en van de Prismant Exit vragenlijsten voor zorginstellingen. De factoren, die in het brede zorgdomein, waaronder in de jeugdhulp van belang zijn,

[11] FCB, *Factsheet Gezond en Veilig Werken* jeugdzorg 2017

staan beschreven in bijlage 2. Sommige factoren zijn te typeren als 'werkstress' factoren en andere factoren kunnen afhankelijk van de organisatorische context zowel positief werken of belastend werken, zoals (wel of niet aanwezig zijn van) ontwikkelings-/scholingsperspectief.

Een veel gebruikt model om de invloed van de verschillende werkstress en positieve factoren systematisch te onderzoeken, is het Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). In dit model, dat verder toegelicht wordt in bijlage 2, worden factoren benoemd die van invloed zijn als werkstressoren en factoren die werken als energiebronnen (zoals werkplezier[12]). Het JD-R model houdt ook rekening met de verschillende organisatorische contexten: welke taakeisen en werkhulpbronnen er een rol spelen in het model hangt af van de organisatie(context) en de wijze van leidinggeven.

De eerdergenoemde AZW-werknemersenquête biedt enige maar beperkte gegevens over 'werkstress' factoren en positieve (werkplezier) factoren en biedt daarmee te beperkt inzicht in het werkklimaat en aantrekkelijkheid van het vak in de jeugdhulp. Aanvulling is daarom noodzakelijk. Hiertoe zijn in dit onderzoek focusgroepen gebruikt. Focusgroepen zijn een goed instrument om diverse ervaringen, waarden, attitudes, meningen en voorkeuren boven tafel te halen. In bijlage 2 is de werkwijze bij het 'ophalen van gegevens' in de focusgroepen verder toegelicht.

Bij het vormen van de focusgroepen is vanwege mogelijke verschillen in werkklimaat tussen branches c.q. voorzieningen gekozen voor separate focusgroepen per (sub)branche. In totaal zijn vijf focusgroepen van professionals gehouden: (1) Jeugd GGZ, (2) 'Gespecialiseerde jeugdzorg' en JJI, (3) Jeugd met een beperking (vallend onder de Jeugdwet), (4) Gedwongen kader (gecertificeerde instelling, Halt, Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming) en (5) wijkteams.

Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van wat er leeft bij jeugdhulpverleners, is er een brede werving uitgezet om professionals werkzaam in verschillende functies en in verschillende regio's te betrekken. Dit heeft geresulteerd in een grote diversiteit aan functies van deelnemers en regio's van herkomst. Hiermee is het brede veld van de jeugdsector -naar functie en regio- goed vertegenwoordigd (zie bijlage 2), met uitzondering van de Raad voor de Kinderbescherming en Halt.

Om de handelingsperspectieven voor werkgevers te onderzoeken, is een focusgroep voor bestuurders vanuit alle (sub)branches georganiseerd. Tenslotte is er een groepsinterview met een team van ervaringsdeskundigen jeugdhulp gehouden om

12 'Plezier in je werk' kan in beeld gebracht worden, bijv. met tools als de Werkpleziermeter.nl

knelpunten vanuit het cliëntenperspectief mee te kunnen nemen en zijn er aanvullende interviews gehouden met deskundigen om enkele onderwerpen verder uit te diepen.

In de focusgroepen zijn de ervaringen van de deelnemers opgehaald en gerelateerd aan de bovengenoemde energiebronnen en werkstressfactoren. Een eerste stap hierbij was de inventarisatie van de thema's die spelen bij het werk met behulp van de Mentimeter, een online polling- en presentatietool. Hiermee moesten de deelnemers individueel vragen beantwoorden. Met de Mentimeter kon vervolgens een groepsbeeld bepaald worden en konden de belangrijkste thema's geïdentificeerd worden. Deze thema's werden vervolgens verder uitgediept met de focusgroepdeelnemers tijdens de bijeenkomst.

Uit de analyse van de focusgroepen van jeugdprofessionals is gebleken dat er geen grote verschillen tussen de focusgroepen, en dus branches, op de onderzochte thema's met betrekking tot werkklimaat naar voren zijn gekomen.
In het kwantitatieve deel worden gegevens gebruikt van het AZW-programma. De AZW indeling gaat over een deel van de jeugdhulp zonder de sub-branches van de jeugd-GGZ en jeugd-GHZ. Vanwege het ontbreken van verschillen op de onderzochte thema's in de branchegerichte focusgroepen achten we de AZW-gegevens ook bruikbaar voor uitspraken over de hele jeugdhulp. Daar waar AZW-data gebruikt zijn, worden mogelijk relevante verschillen zoveel mogelijk geduid.

5.5. Begeleidingscommissie

Het onderzoek is gedurende het traject begeleid door een begeleidingscommissie onder voorzitterschap van het FCB. De leden van de begeleidingscommissie staan vermeld in bijlage 1.

6. KENMERKEN VAN DE ARBEIDSMARKT

6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk bekijken we: de arbeidsmarkt van de jeugdhulp in macroperspectief, gaan we in op conjuncturele en structurele trends, bekijken we de instroom, uitstroom en verzuim, en presenteren we cijfers over het aantal SKJ geregistreerde jeugdhulpverleners. Tenslotte maken we een eerste balans van de arbeidsmarkt op.

6.2. Arbeidsmarkttrends jeugdhulp

De Nederlandse arbeidsmarkt bestaat uit verschillende deelmarkten. Zo zijn er deelmarkten naar beroep, sector of regio, waardoor de arbeidsmarkt zeer heterogeen (Van Dijk, 2001) en gesegmenteerd is (Gorter, 1991. Arbeidsmarkten zijn daardoor redelijk gesloten deelmarkten die niet voor iedereen toegankelijk zijn. De arbeidsmarkt voor de jeugdhulp is ook te typeren als een deelmarkt. Deze arbeidsmarkt is vanwege registratieverplichtingen voor een groot aantal functies en taken niet voor iedereen toegankelijk. Het behoud van werknemers die reeds toegetreden zijn en het voorkomen van uitstroom wordt daarmee van extra belang. In paragraaf 6.5 gaan we verder in op de in- en uitstroom.

Algemene trends op de arbeidsmarkt zijn onder andere: een afnemende beroepsbevolking door vergrijzing, de voortschrijdende flexibilisering, een grotere mobiliteit, lossere relatie woon-werk locatie en afnemende verschillen tussen landsdelen, maar toenemende verschillen binnen landsdelen (Dijk, 2018). Het effect van deze trends op de arbeidsmarkt voor jeugdprofessionals is nog lastig te bepalen. De afnemende beroepsbevolking zorgt in ieder geval wel voor meer druk op de arbeidsmarkt. Grotere mobiliteit kan de druk op de (regionale) arbeidsmarkt mogelijk verlagen, doordat geschoolde werknemers uit andere regio's aangetrokken kunnen worden; tegelijkertijd kan het ook de regionale druk verhogen door het wegtrekken van werknemers naar banen elders. De toegenomen flexibilisering heeft onder andere effect op scholing. Werkgevers zijn minder geneigd te investeren in scholing van flexwerkers[13], terwijl scholing – onder andere in het kader van herregistratie als jeugdprofessional- van belang is.

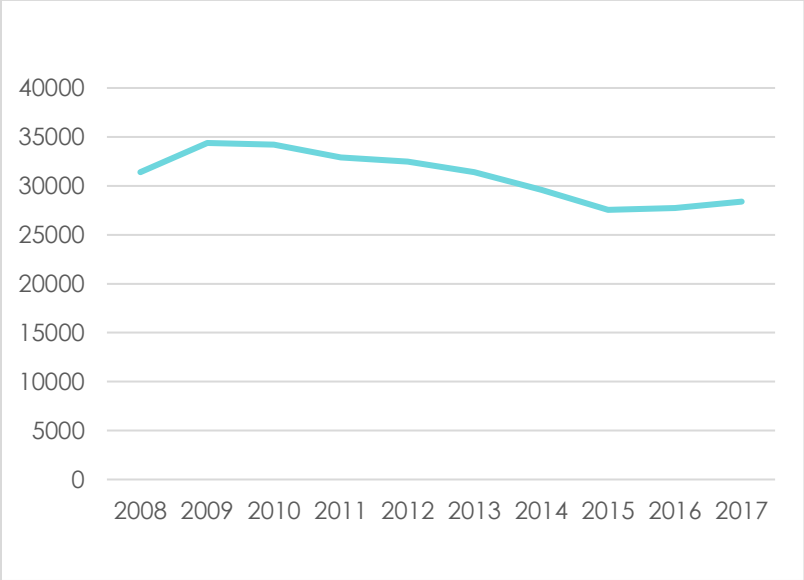
Naast de bovengenoemde meer structurele factoren, spelen ook conjuncturele factoren een rol op de arbeidsmarkt. De economische crisis heeft de arbeidsmarkt de

[13] De Nederlandse Bank, Bulletin: De flexibilisering van de arbeidsmarkt onder de loep , https://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2017/dnb358969.jsp

laatste jaren sterk beïnvloed, waardoor vanaf 2008 een aantal jaren van krimp en stagnatie optreedt. Dit is de laatste twee jaar weer omgeslagen in een toenemende krapte op de arbeidsmark[14]. De genoemde structurele en conjuncturele ontwikkelingen werken ook door op de arbeidsmarkt voor de jeugdhulp als onderdeel van de arbeidsmarkt voor zorg en welzijn.

Figuur 3 toont op basis van AZW-gegevens een dalende trend in werkgelegenheid in de jeugdhulp (exclusief jeugd-GGZ en jeugd-GHZ) die vanaf 2016 een licht herstel laat zien. Ook in de JJI's en bij de Raad voor Kinderbescherming is een dalende trend in werkgelegenheid waarneembaar[15] .

Figuur 3: ontwikkeling van de werkgelegenheid (aantal werknemers) in de jeugdzorg[16] in de periode 2008 t/m 2017



Bron: AZW

[14] "De Nederlandse economie groeit momenteel in een stevig tempo. De positieve economische ontwikkelingen van de laatste jaren worden duidelijk zichtbaar op de arbeidsmarkt. De werkgelegenheid stijgt, loongroei trekt aan, het aantal openstaande vacatures neemt toe en de werkloosheid daalt snel. Op het toppunt van de crisis stonden er nog ruim zeven werklozen tegenover elke vacature. In het eerste kwartaal van 2018 is dat minder dan twee." Kamerbrief Aanpak krapte op de arbeidsmarkt, 15 juni 2018, Minister Koolmees (SZW), Kamerstuk, 2018-0000103079

[15] JJI: "De dalende capaciteit hangt nauw samen met de dalende instroom van jeugdigen met een strafrechtelijke titel. Deze teruggang is al vanaf 2005 gaande. Door de dalende instroom loopt de bezetting van de JJI's – en daarmee de behoefte aan capaciteit- gestaag terug. "en " De capaciteit van de JJI's is tussen 2012 en 2016 met bijna 35% gedaald van 800 plekken in 2012 tot 523 plekken in 2016. De daling van de capaciteit is gerealiseerd door het sluiten van inrichtingen/locaties en door het aanhouden van reservecapaciteit." p79 Ministerie Van Veiligheid en Justitie, *DJI in getal. 2012-2016. De divisies GW/VB en ForZo/JJI nader belicht*, 2017. Voor de Raad voor de Kinderbescherming, zie voor dalende productie: https://www.cijfersrvdk.nl/instroomcijfers#landelijk).

[16] De gehandicaptensector en GGZ dalen niet tussen 2008 -2013 en hebben een minder diepe dip in 2014 & 2015

6.3. Jeugdhulpaanbieders en branches in de Jeugdhulp

Om zicht te krijgen op de actoren in de jeugdhulp, is met behulp van DigiMV gekeken naar de organisaties die actief zijn in de jeugdhulp. Er zijn bijna 700 organisaties actief in de jeugdhulpverlening, maar verschillen onder andere per type hulp, branche of doelgroep. De middelgrote en grote instellingen hebben veelal een breed dienstenpakket (bijv. naast jeugdhulp zorg in het kader van de Wmo, Wlz en Zvw). De jeugdhulporganisaties zijn de afgelopen jaren zelf veel in beweging met: fusies, aangaan van nieuwe organisatorische samenwerkingsverbanden en afsplitsing van bijvoorbeeld de Veilig Thuis-taken in nieuwe organisaties[17]. De jeugdhulporganisaties verschillen ook qua omvang; variërend van grote organisaties met 900 fte tot kleine praktijken met enkele fte of solopraktijken.

In totaal waren er in 2017 naar schatting bijna 44.000 fte jeugdhulpprofessionals werkzaam in loondienst in de jeugdhulp. Dit totaal is gebaseerd op de gesommeerde schattingen van de voorzieningen. De schattingsmethodiek is toegelicht in bijlage 3. Onderstaande tabel 2 geeft de verdeling over de voorzieningen.

Tabel 2: Aantal fte* jeugdhulpverleners in loondienst per voorziening in 2016 & 2017

Voorziening	2016*	2017*
Jeugdhulp***	26.010	31.150
Wijkteams	3.020	4.100
Jeugdbescherming/jeugdreclassering	4.270	4.220
Justiele jeugdinrichting**/Halt	1.470	1.420
Veilig Thuis	640	780
Raad v.d. Kinderbescherming	1.900	1.950
Totaal	**37.530**	**43.840**

*Dit betreft het aantal fte van werknemers in loondienst en praktijkhouders met medewerkers in loondienst; de cijfers zijn exclusief POH-jeugd-GGZ. Hiervan worden nu kleine aantallen in pilots ingezet (zie bv Magnée & Verhaak).

**Particuliere- en Rijks justitiële jeugdinrichting

***Aanbieders van zorg via pgb[18] zijn opgenomen in de cijfers indien zij werknemers zijn van een organisatie. Solisten die jeugdhulp via een pgb leveren zijn niet in de cijfers meegenomen.

[17] Zoals bijv. bij een organisatie in de jeugdbescherming: "De gemeenten in de regio's IJsselland en Twente besloten de Veilig Thuis-organisaties elders onder te brengen. Ook namen gemeenten gedetacheerden vanuit JbOV steeds meer zelf in dienst. Deze ontwikkelingen zullen vanaf oktober 2017 al leiden tot een ingrijpende omzetdaling die verder wordt voortgezet in 2018. Begin juli 2017 werd het fusieproces met Jeugdbescherming Gelderland (JbGLD) na drie jaar praten zonder de beoogde fusie uiteindelijk beëindigd. Dit haalde een streep door de samenwerkingsinspanningen van de afgelopen jaren." Jaarverslag, 2017

[18] Ook aanbieders van jeugdhulp via een pgb dienen -als de taken op hbo of WO-niveau zijn- geregistreerd te zijn: "Een voorwaarde voor toekennen van een pgb is dat de hulpverlening die ingekocht wordt van goede kwaliteit is. Hiervoor gelden de kwaliteitseisen uit de Jeugdwet. Één van deze eisen is de verplichte registratie (artikel 4.1.6 lid 5 Jeugdwet en paragraaf 5.1 Besluit Jeugdwet). Professionele hulpverleners die via een pgb hulpverlenen moeten dus

Naast de werknemers in loondienst huren jeugdhulporganisaties ook personeel in. Dit is in DigiMV ook vastgelegd waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen inhuur van personeel en inzet van zelfstandigen[19].

Tabel 3: inhuur van personeel en inzet van zelfstandigen bij jeugdhulporganisaties in 2017

	Inhuur	Zelfstandigen
Jeugdhulp	940	560
Jeugdbescherming/reclassering	90	30
Totaal	**1030**	**590**

Uit de cijfers van DigiMV is niet op te maken in welke functies deze inhuur c.q. inzet van zelfstandigen plaats vindt.

Branches

Jeugdhulpaanbieders zijn werkzaam in verschillende branches[20]. Onderstaande tabel 4 geeft de branche en de omvang van de jeugdhulpaanbieders in 2017 op basis van DigiMV cijfers weer. Er is een groot aantal kleine organisaties actief in de jeugdhulp: 51% van de instellingen heeft tot 10 fte in dienst, 30% heeft tussen de 10-50 fte en 19% heeft meer dan 50 fte (praktijken van solisten zijn niet meegenomen in deze percentages).

Tabel 4: omvang en branche van jeugdhulpaanbieders*

Omvang	GGZ	GHZ**	GGZ-GHZ***	Jeugdhulp overig	Totaal	Aantal organisaties
0-10	50%	49%	37%	56%	**51%**	341
Van 10 tot 50	26%	31%	35%	30%	**30%**	197
>50	24%	20%	29%	14%	**19%**	126
	100%	100%	100%	100%	**100%**	
	28%	**20%**	**7%**	**44%**	**100%**	
					Totaal	**664**

*Exclusief Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming/Halt/JJI

**ghz: instellingen in de gehandicaptensector

*** GGZ_GHZ: instellingen die zowel in de GGZ als de gehandicaptensector actief zijn

geregistreerd zijn, in het SKJ of BIG (register voor beroepen in de individuele gezondheidszorg). "(https://robregionijmegen.nl/wordpress/skj-registratie-wettelijke-verplichting/, geraadpleegd op 16-9-2018).

[19] Bij de categorie zelfstandigen bestaat geen gezagsverhouding tussen medewerker en organisatie, bij ingehuurd personeel is die wel aanwezig. (P18, Ministerie van VWS, Jaarverantwoording. Aanbieders van zorg, jeugdhulp en jeugdbescherming/-reclassering 2017 en 2018).

[20] De Branche wordt bepaald aan de hand van de *typering concern* in DigiMV. Zie bijlage met begrippen voor verdere toelichting.

Tussen de branches zit weinig verschil qua omvang van instellingen; alleen bij de instellingen die zowel in de GGZ als de gehandicaptensector actief zijn, betreft het relatief minder kleine instellingen en meer middelgrote en grote instellingen.

Jeugdhulp wordt vanuit verschillende branches geboden: 28% van de instellingen betreft geestelijke gezondheidszorg, 20% gehandicaptenzorg, 8% zowel GGZ als gehandicaptenzorg en 44% overige jeugdhulp. De branches waarin de professionals werkzaam zijn, bepalen welke cao toegepast wordt. Hierdoor kan het ook voorkomen dat in een wijkteam de teamleden in verschillende cao's werken, maar dezelfde taken uitvoeren.

6.4. Geregistreerde professionals en vrijgevestigden

Ongeacht organisatievorm biedt de Jeugdwet in combinatie met het kwaliteitskader jeugd een helder kader voor welke professionals jeugdhulp kunnen bieden (Artikel 4.1.6 lid 5 Jeugdwet en paragraaf 5.1 Besluit Jeugdwet).

Professionals die werken op hbo-niveau of hoger én werkzaamheden doen in het jeugddomein die volgens de norm verantwoorde werktoedeling om de inzet van een geregistreerd professional vragen, moeten zich registreren bij het Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) of BIG geregistreerd zijn. Een aantal cliënt-gerelateerde indicatoren[21] geven aan wanneer er een geregistreerde professional ingezet moet worden.

De Jeugdwet en het Kwaliteitskader Jeugd bieden op basis van de zogenaamde tenzij-bepaling[22] aanbieders ook de mogelijkheid om een niet-geregistreerde professional in te zetten. Zo kunnen professionals op mbo-functies jeugdhulp verlenen zonder BIG- of SKJ-registratie. Dit kan wanneer aannemelijk wordt gemaakt dat de kwaliteit van de uit te voeren taken hierdoor niet nadelig wordt beïnvloed of wanneer het de kwaliteit van de zorg juist bevordert. Voor bepaalde beroepen is er ook geen SKJ-registratie noodzakelijk. Zo kunnen vaktherapeuten[23] zich niet registreren bij het Kwaliteitsregister Jeugd, maar kunnen wel ingezet worden als niet-geregistreerd professional op basis van de eerdergenoemde 'tenzij-bepaling'.

---

21 Deze indicatoren zijn: risicovolle takencrisis, onveilige omgeving, levensbedreigende situatie, meerdere problemen tegelijkertijd, complexe problematiek waarvan achterliggende oorzaak onbekend is, sterk wisselend verloop. Bron www.skjJeugd.nl

22 Besluit Jeugdwet, artikel 5.1.1, lid 2 . In het Kwaliteitskader Jeugd wordt daarover aangegeven: "Er zijn ook niet-geregistreerde professionals met een hbo- of wo-opleidingsniveau, zoals Vaktherapeuten, criminologen of paramedici. Voor de inzet van deze professionals kan de werkgever aannemelijk maken dat het noodzakelijk is voor de kwaliteit van de hulpverlening. De tenzij clausule in het besluit Jeugdwet maakt dit mogelijk" (p22, Kwaliteitskader Jeugd, Versie 2.0 maart 2016, Nederlands Jeugdinstituut)

23 Vaktherapie is de overkoepelende naam voor beeldende therapie, danstherapie, dramatherapie, muziektherapie, psychomotorische kindertherapie, psychomotorische therapie en speltherapie.

In sommige gevallen kan ook een combinatie van geregistreerde en niet-geregistreerde professionals ingezet worden.

Overgangsregeling & gefaseerde invoering SKJ-registratie

Voor professionals die in 2017 of eerder werkzaam waren in een hbo-functie in de jeugdhulp en werkzaamheden verrichten die door een geregistreerd professional moeten worden uitgevoerd, is er een overgangsregeling om zich bij het SKJ te laten registreren. De overgangsregeling loopt tot 1 januari 2019. Voor professionals met een mbo-opleiding of een niet-afgeronde opleiding duurde de overgangsregeling tot 1 april 2018. Na 1 april 2018 moeten professionals met een mbo-diploma, die zich bij het SKJ willen registreren eerst een hbo-diploma Social Work profiel Jeugd of Pedagogiek profiel Jeugd behalen, of een EVC-procedure[24] doorlopen.

Met de invoering van de Jeugdwet is de registratie-eis gefaseerd ingevoerd, waardoor in 2016 en 2017 nog niet iedereen in de jeugdhulp voldeed aan die registratie. Dit gold bijv. voor professionals in overige sectoren van het jeugddomein, zoals agogen in de GGZ, sociaal werkers, begeleiders gehandicaptenzorg, thuisbegeleiders en cliëntondersteuners.

Aantal geregistreerde jeugdhulp professionals

In onderstaande tabel is het aantal SKJ-geregistreerde *personen* in 2016, 2017 en medio november 2018 weergegeven.

Tabel 5 Aantal SKJ-geregistreerde *personen* in 2016, 2017 en 2018.

Functie	Aantal 2016	Aantal 2017**	Aantal op 14-11-2018***
Jeugdzorgwerkers[25]/Jeugd- en gezinsprofessionals	22.734	24.018	36.977
Pedagogen	3.684	4.702	5.684
Psychologen	1.753	2.275	2.822
Totaal	**28.171**	**30.995**	**45.483**

Bron: Jaarverslag SKJ 2016 en jaarverslag SKJ 2017 *[26]

**In 2017 zijn 2.699 registraties beëindigd.

*** Bron SKJ

[24] Erkenning eerder verworven Competenties. EVC-trajecten worden aangeboden door erkende aanbieders voor EVC. Bij de begrippen wordt verdere toelichting gegeven op de EVC-trajecten.

[25] De kamer Jeugdzorgwerkers gaat op in de nieuwe kamer Jeugd- en gezinsprofessionals bij het Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Daarom kunnen vanaf 1 januari 2018 nieuwe professionals zich niet meer registreren in de kamer Jeugdzorgwerkers.

[26] https://skjeugd.nl/wp-content/uploads/2017/04/jaarverslagSKJ_2016.pdf

De jeugdzorgwerkers/jeugd- en gezinsprofessionals vormen de grootste groep (77% in 2017) van SKJ-geregistreerde professionals in de jeugdhulp. In november 2018 zijn er 45.483 SKJ-geregistreerde jeugdprofessionals. Ondanks de toename van aantal SKJ-geregistreerde professionals in 2018 signaleert[27] het SKJ een stagnatie in de instroom: medio november 2018 zijn er 8736 vooraanmelders[28], die nog niets ondernomen hebben om zich te registreren bij het SKJ. Daarnaast zijn er in 2017 rond de 2700 registraties beëindigd.

Het aantal professionals met een mbo-diploma, die zich via een EVC-procedure in de betreffende jaren bij SKJ geregistreerd hebben als jeugdzorgwerkers /jeugd- en gezinsprofessionals, zijn wel in bovenstaande tabel 4 opgenomen. Medio 2018 zijn er 1200 branchecertificaten afgegeven aan professionals met een mbo-diploma, waarvoor registratie in SKJ mogelijk is geworden, en zijn er een kleine honderd in afwachting. Naar schatting gaat het totaal om 1300 personen medio 2018 mét een EVC-certificaat.[29]

Jeugdprofessionals dienen hun registratie te verlengen door periodieke herregistratie, voor de jeugd- en gezinsprofessional is dit om de vijf jaar. De herregistratie-eisen verschillen per beroepsgroep. Cijfers uit het SKJ-jaarverslag 2017 geven aan dat begin 2018 er een aanzienlijk aantal nog niets aan de herregistratie had gedaan (13.389[30] geregistreerde professionals, 43% van het totaal). Medio november 2018 is dit aantal afgenomen tot 1151 personen die nog niets gedaan hebben aan herregistratie; de precieze datum van noodzakelijke afronding van de herregistratie is afhankelijk van het moment van eerste registratie, maar ligt voor deze groep van 1151 personen tussen eind 2018 en eind 2019.

Uit de focusgroepen werd duidelijk dat inspanning voor herregistratie extra belasting met zich mee brengt. Als (her)registratie in de ogen van de professional als een last[31] ervaren wordt, verhoogt dit de kans op uitstroom, c.q. belemmert het mogelijk de instroom, resulterend in een kleiner aanbod van gekwalificeerde professionals.

De cijfers van tabel 5 met betrekking tot aantal SKJ-geregistreerde personen zijn lastig te vergelijken met het aantal fte werkzaam in loondienst in tabel 2. Het aantal SKJ-

---

[27] Cijfers van SKJ administratie

[28] Vooraanmelders zonder kamerwissel; Dit zijn professionals waarvan het SKJ dacht dat zij zich in 2018 zouden registreren omdat zij in de periode 2015-2017 hebben vooraangemeld.

[29] Bron: FCB

[30] p13, SKJ-jaarverslag 2017, https://skjeugd.nl/wp-content/uploads/2018/05/Jaarverslag-2017-digitaal.pdf

[31] Jeugd- en gezinsprofessional moeten in 5 jaar 60 uur deskundigheidsbevordering volgen en 60 uur Reflectie. Totaal dus 120 uur in de vijf jaar, hetgeen 24 uur per jaar is. Om dit echter te kunnen doen moet je zaken voorbereiden, is er eventueel reistijd en moet je ook dit alles documenteren en uploaden bij het SKJ. Je moet eventueel nog vergoeding regelen met je werkgever. Daarmee zal de totale tijd, die nodig is voor de herregistratie meer zijn dan de totale 120 uur studietijd.

geregistreerde professionals in tabel 5 betreft het aantal personen (met onbekende omvang deeltijd) werkzaam in het primaire proces inclusief vrijgevestigden/ zelfstandigen. De cijfers in tabel 2 met aantal fte per voorziening betreft het totaal aantal fte werknemers in loondienst, inclusief ondersteunende staforganisatie, maar zonder vrijgevestigde solisten.

Naast SKJ geregistreerde jeugdhulpverleners zijn er ook BIG-geregistreerde jeugdhulpverleners actief in de jeugdhulp, zoals GZ-psychologen, klinisch psychologen, klinisch neuropsychologen, psychotherapeuten en (kinder- /jeugd) psychiaters[32]. Een deel van de BIG-jeugdhulpverleners is werkzaam bij een instelling; deze zijn onderdeel van de cijfers in tabel 2. Uit DigiMV is echter niet af te leiden hoeveel van deze BIG-geregistreerde jeugdhulpverleners in loondienst werkzaam zijn. Een deel van de BIG-geregistreerde jeugdhulpverleners is vrijgevestigd.

Vrijgevestigde jeugdhulpverleners

Het merendeel van de jeugdhulpverleners werkt in loondienst. Met name in de jeugd-GGZ zijn er vrijgevestigde professionals actief. Er zijn echter geen cijfers beschikbaar in DigiMV over de omvang van de totale groep vrijgevestigde solisten[33] in de jeugdhulp. De aantallen zelfstandigen in tabel 3 betreffen alleen degenen die ingehuurd zijn door jeugdhulporganisaties. Daarbij is niet duidelijk in welke functies dit gebeurt.

Wel zijn er CBS-cijfers over het totaal aantal BIG-geregistreerde zelfstandige gedragskundingen en psychiaters. Aan de hand van een steekproef van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) onder vrijgevestigden is een eerste ruwe schatting te maken van het aantal BIG-geregistreerde zelfstandigen in de jeugdhulp; deze is toegelicht in bijlage 3. Met deze methodiek schatten we dat er tussen de 1560 en 1870 vrijgevestigden actief zijn in de jeugdhulp. Van deze zelfstandige gedragsdeskundigen wordt mogelijk een deel ingehuurd, maar welk deel dat is, is onduidelijk. In deze schattingsmethode worden alleen vrijgevestigde jeugdhulpverleners met BIG-registratie meegenomen.

6.5. Instroom en uitstroom

In de voorgaande paragraaf is gebleken, dat jeugdzorgwerkers/jeugd- en gezinsprofessionals de grootste groep SKJ geregistreerde professionals vormen. Het hbo is de 'hofleverancier' van professionals voor deze functie op hbo-niveau.

De hbo-opleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming (CMV), Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) en Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) met

[32] Naar schatting zijn er in 2017 rond de 260 psychiaters met specialisatie kinder- en jeugdpsychiatrie actief (in dienstverband en vrijgevestigd). Bron: https://www.zorgkaartnederland.nl/psychiater/kinder-en-jeugdpsychiatrie

[33] Solistisch werkende jeugdhulpverleners zijn vrijgesteld van de jaarverantwoording zorg (DigiMV).

uitstroomprofiel Jeugdzorgwerker vormden voor 2018 de ingang voor de functie van jeugdzorgwerker. Deze hbo-opleidingen laten in de periode van 2010-2016 een wisselend beeld zien wat betreft studentenaantallen. MWD en pedagogiek zijn qua aantal studenten redelijk gelijk gebleven. De opleidingen SPH en CMV laten vanaf 2010 een daling zien van de instroom (voor SPH van 5863 naar 3147 en voor CMV van 1167 naar 367) (Bron AZW, bewerkt door Staat van Volksgezondheid en Zorg).

Social Work is de nieuwe opleiding voor de jeugdhulp en vervangt de hbo-opleidingen: Culturele en Maatschappelijke Vorming (CMV), Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) en Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH). Er zijn drie uitstroomprofielen voor de hbo-opleiding Social Work: Jeugd, Zorg en Welzijn & Samenleving. Daarbij is onduidelijk hoe: de instroom in het profiel Social Work Jeugd op langere termijn zich zal ontwikkelen, wat het studie- en sectorrendement van deze richting wordt en of er concurrentie ontstaat met de profielen Zorg of Welzijn & Samenleving. Voordeel voor afgestudeerden met uitstroomprofiel jeugd is dat ze zich kunnen laten registreren in het SKJ-register zonder aanvullende scholing en daarmee direct aan het werk kunnen in de jeugdhulp. Daarnaast geven De HBO master Jeugdzorg en de bachelor pedagogiek met profiel Jeugdhulp/Jeugdzorg onder voorwaarden toegang tot SKJ registratie[34].

Het aantal studenten in de mbo-opleidingen, die relevant zijn voor de jeugdhulp, laat een dalende trend zien. Zo daalde bijvoorbeeld het aantal studenten in de mbo-opleiding pedagogisch werker jeugdzorg niveau 4 in de periode vanaf 2010 van 1308 tot 554 in 2016[35]. De studenten die in 2015 deze opleiding begonnen kunnen na 3-4 jaar de arbeidsmarkt betreden. Door de dalende studentenaantallen in het mbo zijn er minder gediplomeerden die in de jeugdhulp aan de slag kunnen.

De algemene langjarige trend in het hbo laat een algemene daling zien van het aantal studenten in het hbo-onderwijs. Het aantal studenten in het hbo daalde tussen 2012 en 2016 van 100.689 naar 98.809 (2%). In 2017 is er voor het hele hbo weer een opwaartse trend te zien, met uitzondering van de sociale studies[36]. Deze daalde in de periode van 2013-2017 van 13.560 naar 11.121[37]. Op lange termijn wordt een continue afname van studenten in het hbo tot en met 2030 geraamd (OCW, 2016). Deze verwachte daling tot

---

34 Zie bijv. https://www.hsleiden.nl/master-jeugdzorg

35 https://www.staatvenz.nl/kerncijfers/opleidingen-instroom-mbo-hbo-wo-zorg-en-welzijn; bijv. het aantal instromers in het mbo Pedagogisch werker, jeugdzorg. 4 daalt vanaf 2010 van 1308 tot 554 in 2016. Eenzelfde dalende trend is waarneembaar voor Soc. cult. Werker niveau 4 en Soc. maats. Dienstverlener niveau 4.

36 Signalen lijken wel er op te duiden dat een groei van 2017 niet geldt voor de sociale studies. Het gedeeltelijke herstel van de instroom doet zich voor bij alle sectoren behalve bij sociale studies. "De groei blijft helaas nog achter op de forse krimp van vorig jaar", aldus Thom de Graaf, voorzitter van de Vereniging Hogescholen. "Vooral de tegenvallende directe doorstroom als ook de blijvende daling van de VWO-instroom lijken hiervan de oorzaak te zijn". https://www.verenigingh ogescholen.nl/actueel/actualiteiten/instroom-hbo-gegroeid-met-5-1-ten-opzichte-van-het-vorig-studiejaar

37 https://www.verenigingh ogescholen.nl/kennisbank/feiten-en-cijfers/artikelen/zelf-selecties-maken

2030 is vooral terug te zien bij de sector Sociale Studies met een forse daling van 14%, en gezondheid, met een daling van de instroom van 6% (Regioplan, 2017). Wat dat specifiek betekent voor het aantal studenten voor Social Work Jeugd is nog onduidelijk, maar de kans op een kleinere toekomstige instroom vanuit de agogische hbo-opleidingen naar de jeugdsector is realistisch. Of dit op langere termijn tot knelpunten leidt, hangt af van de lange termijn ontwikkeling van de zorgvraag en van het aantal gediplomeerden met WO diploma's[38] dat als jeugd- en gezinsprofessional aan de slag wil.

Het aantal gediplomeerden in het WO (waaronder master psychologie, master pedagogiek, post master kinder- en jeugdpsycholoog, post master orthopedagoog generalist) zal naar verwachting over de hele linie toenemen. Tekorten in de jeugdhulp voor de functie van SKJ geregistreerde pedagogen en psychologen als gevolg van te weinig gediplomeerden lijkt daarmee komende jaren niet waarschijnlijk. Het aantal WO afgestudeerden is tevens van belang voor een opleiding tot een geregistreerd gedragskundige: gz-psycholoog, psychotherapeut, klinisch psycholoog en klinisch neuropsycholoog. Het aantal opleidingsplaatsen voor deze functies is echter momenteel gelimiteerd tot ongeveer 1060 per jaar. Welk deel hiervan in de jeugdhulp komt is (nog) onbekend. Of de ramingen voor het aantal opleidingsplaatsen voor gedragskundigen voor de komende jaren bijgesteld zal worden, zal blijken uit de nieuwe ramingen van het Capaciteitsorgaan, die naar verwachting eind 2018 gepubliceerd worden.

Wat betreft de instroom bij de opleidingsplaatsen voor kinder- en jeugdpsychiatrie zijn er geen cijfers voor handen, maar wel signalen dat de aanmeldingen teruglopen: "…. het tekort aan kinder- en jeugdpsychiaters verder oplopen, omdat de opleidingsplaatsen in de afgelopen paar jaar structureel onderbezet zijn"[39]. Een tekort aan kinder- en jeugdpsychiaters de komende jaren is daarmee waarschijnlijk[40].

Zij-instroom

Er zijn geen cijfers bekend over de zij-instroom, als specifiek onderdeel van de instroom. Wel heeft het thema zij-instroom regelmatig aandacht in de media en zijn ook organisaties vaak op een eigen manier bezig om dit vorm te geven. Soms gebeurt dit door leerwerktrajecten te starten, waarbij de zij-instromer direct een 'normaal' salaris krijgt, terwijl een deel van de tijd besteed wordt aan de opleiding.

---

[38] Met een WO-master psychologie of orthopedagogiek kan men met een geaccrediteerd inwerk/ praktijk programma van 6-12 maanden een SKJ registratie aanvragen. https://skjeugd.nl/wp-content/uploads/2018/11/Voorwaarden-praktijkprogramma-wo-ers-op-hbo-functie-JGP.pdf

[39] http://zorgenstelsel.nl/kinderpsychiaters-luiden-noodklok-zo-kan-het-niet-verder-met-de-jeugd-ggz/

[40] Dit leidt tot toenemende werkdruk en oplopende wachtlijsten voor jeugdigen met ernstige problematiek. https://www.nrc.nl/nieuws/2017/10/21/de-psychiater-heeft-geen-tijd-voor-je-13510413-a1578127

Instroom in de organisatie

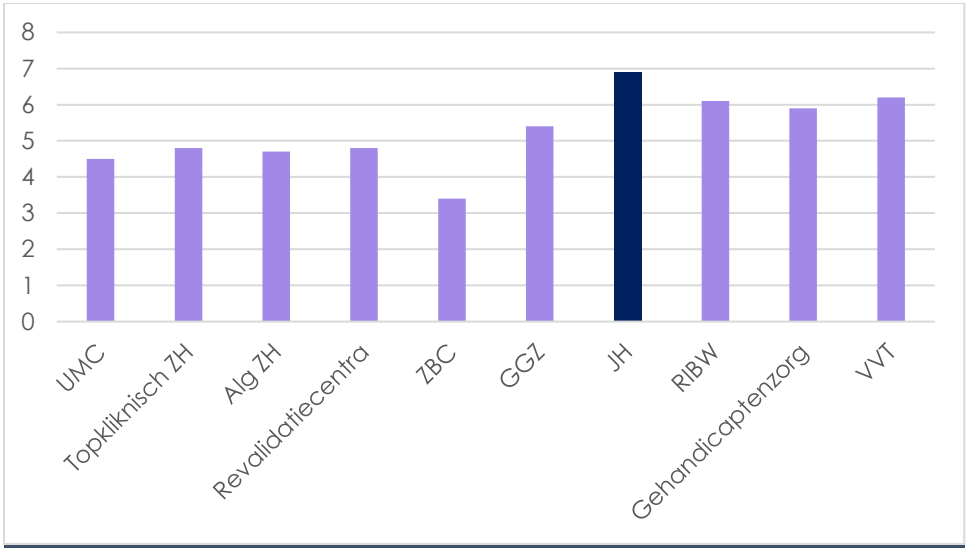
Hoeveel gediplomeerden en geregistreerde jeugdprofessionals uiteindelijk in de jeugdsector instromen, hangt af van de vraag naar arbeid, samenhangend met de zorgvraag van jeugdigen. Het aantal cliënten met jeugdhulp is in de periode van 2016 - 2017 gestegen: het aantal jongeren met verblijf steeg met bijna 2400 en het aantal jongeren zonder verblijf nam toe met meer dan 21.000. Om in de zorgvraag te kunnen voorzien, heeft er tussen 2016 en 2017 een instroom van werknemers van rond de 6300 fte plaatsgevonden. Hoe de ontwikkeling van de zorgvraag in 2018 wordt, is nog niet duidelijk, hoewel in de eerste helft van 2018 op basis van CBS-cijfers een daling van jongeren met jeugdhulp te zien is. Als deze daling zich doorzet, zal wellicht ook het personeel nu in dienst weer deels moeten vertrekken, tenzij er extra (financiële) middelen ingezet kunnen worden om deze werknemers te behouden.

Verzuim

DigiMV bevat gegevens over verzuim (exclusief zwangerschapsverlof). Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen kort- en langdurig verzuim in DigiMV. Kosten van (langdurig) verzuim in de zorg zijn aanzienlijk[41].

Onderzoek naar de hoogte van het onder andere verzuim in de zorg en ook de jeugdhulp is onlangs uitgevoerd door Ernst en Young (2018). Onderstaand figuur laat de verschillen tussen branches zien bij grote instellingen (met meer dan 5 miljoen omzet).

Figuur 4: verzuim in verschillende sectoren van zorg en welzijn bij grote instellingen in 2017



Bron: cijfers Ernst & Young, bewerkt door Prismant

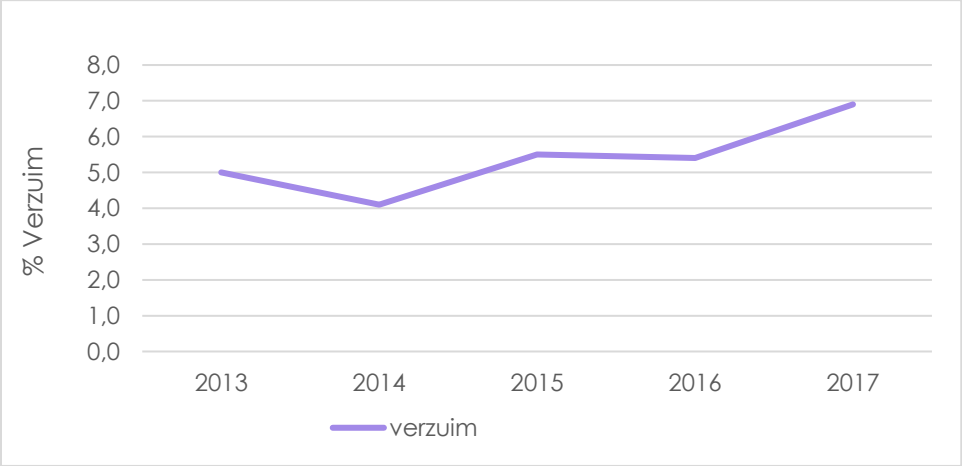
[41] Zie bijv. onderzoek door Vernet, beschreven in Zorgvisie: https://www.zorgvisie.nl/ziekteverzuim-zorg/

Bij vergelijking van grote instellingen over de verschillende branches in zorg en welzijn wordt geconstateerd dat de jeugdhulp met een ziekteverzuim van 6,9% het hoogste verzuim heeft van de verschillende branches (Ernst & Young, 2018).

Er is overigens een grote spreiding van ziekteverzuimpercentages tussen voorzieningen en organisaties te zien. Van de instellingen die in DigiMV in de jeugdhulp actief waren in 2017 hebben 612 instellingen verzuimcijfers aangeleverd in DigiMV en ligt het overall *gewogen* gemiddelde verzuimpercentage op 5,7%. Juist vanwege de verschillen tussen voorzieningen, is een verzuimpercentage op voorzieningenniveau informatiever dan een overall gemiddelde. Voor Veilig Thuis is het verzuim met 7,6% en nog hoger dan het sectorgemiddelde en hoger dan het verzuim van grote instellingen. Bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering is het verzuim 7,1 %. Ook daar is het hoger dan het sector gemiddelde. Kleine organisaties met minder dan 10 fte hebben juist een lager verzuim van 4.5%.

Over het verloop van het verzuim in de periode van 2015-2017 zijn in DigiMV over de hele jeugdhulpsector te weinig gegevens voorhanden. Voor grote jeugdhulpaanbieders kon wel een meerjarige trend in beeld gebracht worden door Ernst en Young; deze is weergegeven in onderstaand figuur.

Figuur 5: Verzuim in de jeugdhulp bij grote instellingen in de periode van 2013-2107



Bron: cijfers Ernst & Young, bewerkt door Prismant

Uit figuur 5 blijkt dat het verzuim steeg bij deze grote jeugdhulpaanbieders.

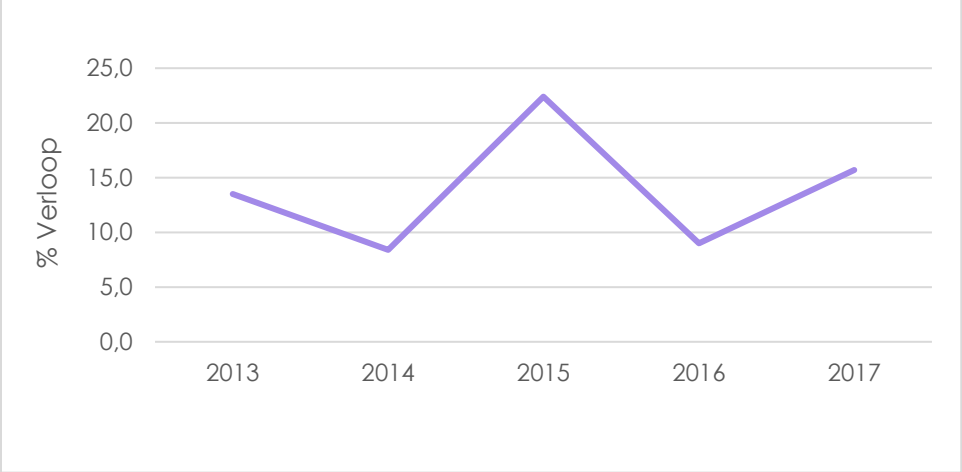
Uitstroom/Verloop

In paragraaf 6.2 is reeds de dalende trend in werkgelegenheid bij de jeugdhulp op basis van AZW-cijfers en dus uitstroom vanaf 2008 tot en met 2015 en licht herstel vanaf 2015 benoemd. Voor bijvoorbeeld de Raad van de Kinderbescherming, niet inbegrepen

bij de cijfers van AZW over jeugdhulp, is eveneens een trend van vermindering van personeel waarneembaar, hier als gevolg van een dalende aantallen cliënten[42].

Ernst en Young heeft ook het verloop in beeld gebracht bij grote instellingen (omvang meer dan 5€ miljoen[43]). In onderstaand figuur 6 is het verloop van deze instellingen in de jeugdhulp over de periode 2013-2017 weergegeven.

Figuur 6: Verloop bij grote jeugdhulpinstellingen in % in de periode van 2013-2107



Bron: cijfers Ernst & Young, bewerkt door Prismant

Het verloop kent een grillig patroon, waarbij de transitie en bezuinigingen in 2015 heeft geresulteerd in een groot verloop bij deze instellingen. Daarna daalt het verloop in 2016 tot een waarde die ook in andere branches voorkomt, waarna het in 2017 opnieuw fors stijgt. De toename in verloop van 2016 naar 2017 is opmerkelijk, omdat het aantal cliënten aanzienlijk steeg in die periode. De oorzaak van deze toename van 2016-2017 is niet uit de cijfers te achterhalen, maar kan wellicht in (verandering) in het werkklimaat gevonden worden.

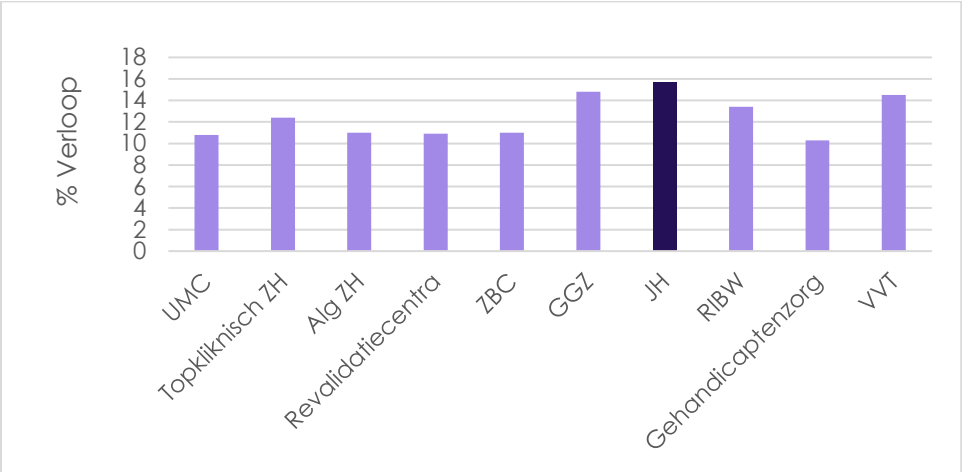
Ernst en Young heeft ook de hoogte van het verloop in 2017 tussen de verschillende branches in zorg en welzijn bij grote instellingen in beeld gebracht.

---

42. Voor de Raad voor de Kinderbescherming, zie voor dalende productie: https://www.cijfersrvdk.nl/instroomcijfers#landelijk).

43 In DigiMV zijn er in 2017 108 instellingen van de 664, die meer dan 5 miljoen euro inkomsten vanuit jeugdhulp hebben; in deze instellingen werkt iets meer dan 40% van de werknemers in de jeugdhulp.

Figuur 7: verloop bij grote instellingen in de verschillende branches van zorg en welzijn in 2017



Bron: cijfers Ernst & Young, bewerkt door Prismant

Met een verloop van 15,7% bij grote instellingen in 2017 heeft de jeugdhulp veruit het hoogste verloop: alleen de GGZ en RIBW komen daar in de buurt met respectievelijk verlooppercentages van 14,8% en 13,9% [44].

Het verloop bij Veilig Thuis in 2017 bedroeg 14%(DigiMV). Bij welke beroepen de uitstroom het grootst is, dient verder onderzocht te worden. Bij de Raad voor de Kinderbescherming is de uitstroom gemiddeld 11% (in 2017), maar loopt uiteen voor de verschillende functies; bij de gedragsdeskundigen bedroeg de uitstroom 15% in 2017.

De uitstroom van werknemers in de Jeugd-GGZ is op basis van DigiMV niet goed te bepalen vanwege veel ontbrekende gegevens. In de Jeugd-GGZ zijn ook diverse vrijgevestigde jeugdprofessionals actief. Op basis van een enquête onder de LVVP[45] leden geeft 32% van hen die actief zijn in de jeugdsector aan in 2018 te overwegen om te stoppen of zijn zij al gestopt met behandelen van jeugdigen; een deel hiervan stapt over naar volwassenen GGZ (LVVP, 2017).

Vanuit het AZW-programma is zicht op de vertrekrichting van professionals die actief zijn in de jeugdhulp (exclusief jeugd-GGZ en jeugd-GHZ).[46]. Figuur 8 laat de vertrekrichting per branche zien.

---

[44] Ernst en Young merken daarover op: ""Overigens liggen verzuim en verloop ook in sub sectoren als de GGZ, de jeugdzorg en de gehandicaptenzorg ongewenst hoog. Een personeelsverloop van rond de 15% is ronduit alarmerend, zeker als werknemers uitstromen naar functies buiten de zorg." (p 6, Ernst en Young, 2018).

[45] LVVP: Nederlands Vereniging van Vrijgevestigde Psychologen en Psychotherapeuten

[46] De uitstroom naar buiten de sector is ook in de gehandicaptensector en GGZ meer dan 50% en daarmee iets lager dan de jeugdzorg; op basis hiervan is het echter niet te verwachten dat de jeugd-GGZ en jeugd gehandicaptenzorg een totaal ander beeld laat zien.

Figuur 8 Uitstroom naar vertrekrichting eerste kwartaal 2018

Bron: AZW

Het figuur toont dat bijna 60% van degenen die de jeugdzorg verlaten, vertrekt uit de sector Zorg en Welzijn. Ook is te zien dat de jeugdzorg t.o.v. andere sectoren relatief iets meer vertrek uit de sector heeft dan andere branches, met uitzondering van de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening (WMD). Vertrek naar een baan binnen de eigen branche (een andere instelling in de jeugdhulp) is relatief kleiner dan in andere branches, waardoor er minder kennis en ervaring in de jeugdhulp blijft.
De kosten van vervanging van personeel door uitstroom kunnen aanzienlijk zijn[47]. Vervanging van personeel is echter niet alleen een kostenpost voor de organisatie, maar heeft ook effect op de cliënt: de band tussen professional en client is een vertrouwensband en (veel) wisseling van personeel is daar niet bevorderlijk voor.

Het grote verloop heeft gevolgen voor het aantal vacatures en de te verwachte tekorten op langere termijn. Een mogelijk gevolg van hoog verzuim en hoog verloop is dat er een vicieuze cirkel kan ontstaan (hoog verzuim of verloop leidt tot hogere werkdruk; deze verhoogde werkdruk zorgt weer voor hoger verzuim of verloop etc.). IZZ wijst op een mogelijk risico als zo'n vicieuze cirkel is ontstaan: "Eenmaal beland in de negatieve spiraal van hoge werkdruk, hoog verzuim en hoog zorggebruik is de continuïteit van de zorgorganisatie in een krappe arbeidsmarkt mogelijk in gevaar. De overgebleven zorgmedewerkers gebruiken zelf meer zorg en gaan eerder op zoek naar een andere baan. Dit zorgt voor een hoger aantal vacatures binnen de organisatie. Met als gevolg: hogere fysieke en psychische belasting bij de medewerkers."[48]

[47] Effectory geeft op basis van Amerikaans onderzoek van Boushey & Glynn, S.J. aan dat verloop het vervangen van een medewerker gemiddeld 20 procent van zijn jaarsalaris kost. Hoewel het onduidelijk is of jeugdhulp ook dergelijke percentages kosten gelden, lijkt het aannemelijk, dat vervanging ook een niet te verwaarlozen kostencomponent heeft. https://www.effectory.nl/kennis/blog/vervangen-medewerkers-kost-20-procent-van-hun-jaarsalaris/

[48] Norel, K, op Skipr: 'Gezonde zorgorganisatie' heeft minder uitstroom medewerkers" https://www.skipr.nl/partnernieuws/id31966-gezonde-zorgorganisatie-heeft-minder-uitstroom-medewerkers.html

Vertrekredenen

Met een korte exit enquête jeugdhulp van Prismant (bijlage 3), specifiek opgesteld voor dit onderzoek en afgenomen bij jeugdprofessionals die vertrokken zijn uit de jeugdsector na 2015, is er enig zicht op de vertrekredenen. De respondenten konden meerdere redenen van vertrek aangeven. Van de totaal 185 respondenten werd: werkdruk het meest genoemd als reden van vertrek (door 52% van de respondenten), 45% van de respondenten gaf de administratieve belasting als een reden van vertrek en 39% van de respondenten noemde 'weinig steun van leidinggevenden' als reden van vertrek. Het aantal respondenten is echter niet groot en de generalisatie naar de totale populatie van vertrokken jeugdprofessionals is met deze vorm van steekproeftrekking (*convenience sample*) lastig, maar de genoemde vertrekredenen sluiten wel aan op ervaren knelpunten van jeugdprofessionals in de focusgroepen (zie hoofdstuk 7).

De invloed van de (her)registratie-eisen op eventueel vertrek uit de jeugdhulp is momenteel nog niet duidelijk. Wel is de belasting door scholing voor herregistratie mogelijk een bijkomende reden voor uitstroom.

Vacatures

In DigiMV is het aantal vacatures per organisatie op een peildatum geregistreerd. Voor 2017 hebben 466 organisaties aangegeven dat zij één of meer vacatures hebben. Op 31-12-2017 waren er bij deze 466 organisatie naar schatting[49] 2370 vacatures, waarvan 95 moeilijk vervulbaar[50]. Ondanks de forse instroom van 6300 fte in 2017 waren er aan het eind van dat jaar nog bijna 2400 vacatures.

Als maat voor de spanning tussen omvang personeel en vacatures kan de vacaturegraad[51] gebruikt worden. CBS-cijfers laten voor het vierde kwartaal van 2017 voor de zorg een vacaturegraad van 26.9 (26.9 vacatures per duizend banen) zien en tweede kwartaal 2018 is deze 30,3. Een ruwe benadering van de vacaturegraad voor de jeugdhulp zou voor 2017 neerkomen op 39 (zie bijlage 3), een indicatie dat deze benaderde (jaar)vacaturegraad voor de jeugdhulp aan de hoge lijkt te zijn in

---

[49] Het aantal vacatures is in de jaarrekeningen op concernniveau aangegeven. Om het aantal vacatures voor de jeugdhulp te bepalen, is de eigen opgave van het % personeel voor de jeugdhulp gehanteerd om deze te schatten. Gezien het eerder vermelde verloop in de jeugdhulp t.o.v. andere sectoren is de verwachting dat deze schatting van het aantal vacatures aan de lage kant is.

[50] Uit de arbeidsmarktmonitor van het capaciteitsorgaan blijkt dat er veel vacatures zijn voor psychiaters (incl. kinder- en jeugdpsychater): in het 4de kwartaal van 2017 waren er totaal 823 vacatures waren op een beroepsgroep van 3711; als het aantal kinder- en jeugdpsychiaters van 258 van de zorgkaartnederland.nl juist is, en we deze verdeling ook -onder de aanname dat de vacatures over de verschillende categorieën psychiaters gelijk verdeeld is, toepassen op het totaal aantal vacatures, dan zou er een geschat tekort zijn van bijna 50 kinder- en jeugdpsychiaters.
https://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/meer-werk-voor-artsen-en-nog-meer-voor-psychiaters.htm)

[51] CBS hanteert de vacaturegraad als: het aantal vacatures per duizend banen. https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/33/aantal-vacatures-bereikt-recordhoogte; ..

vergelijken met de vacaturesgraad (in de twee kwartalen) in het overige deel van de zorg.

Met het landelijk (en regionaal) *Model zorggebruik (AZW-toekomstverkenningen)* worden de toekomstige ontwikkelingen van vraag naar personeel in kaart gebracht. Voor zorg en welzijn is de verwachting dat er in 2021 structurele personele tekorten zijn. Voor de jeugdhulp is de verwachting dat er een tekort in de hbo- en mbo-functies van 1671 personen op landelijk niveau ontstaat (berekend met het "midden scenario"; in het hoge scenario is dat 2860 en het lage scenario is dat 1400). Bij deze tekorten is geen rekening gehouden met mogelijke tekorten in de jeugd-GGZ en jeugd-GHZ. Aangezien de AZW-toekomstverkenning tekorten in de hbo-en mbo-functies in alle branches voorspelt, is het waarschijnlijk dat dit ook geldt voor jeugd-GGZ en jeugd-GHZ, waardoor het structureel tekort voor de jeugdhulp in zijn totaliteit hoger uit zal vallen. Deze AZW-toekomstraming gaat uit van een scenario van ongewijzigd beleid.

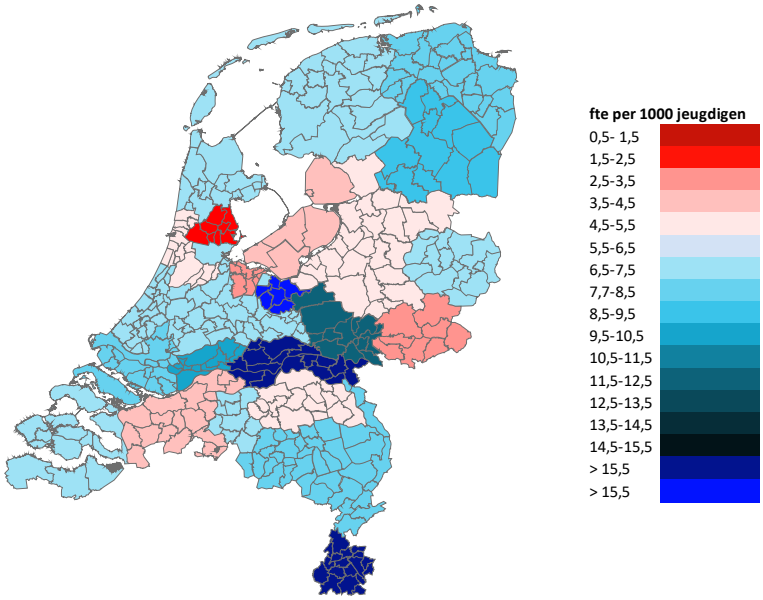
6.6. Overige kenmerken arbeidsmarkt

De jeugdhulp is opgedeeld in 42 jeugdhulpregio's. Deze jeugdhulpregio's blijken echter minder stabiel en dreigen momenteel zelfs in sommige landsdelen uiteen te vallen (Binnenlands bestuur, 21-9-2018). Dit leidt tot verdere versnippering en drijft de administratieve lasten verder omhoog. Aanbieders krijgen dan te maken met nog meer verschillende aanbestedingen, maar vooral ook met meer verschillende productstructuren, tarieven en uitvoeringseisen (Binnenlands bestuur, 21-9-2018) dan nu al het geval is. Naast de jeugdhulpregio's zijn er ook arbeidsmarktregio waar regionaal arbeidsmarktbeleid tot stand komt en er per regio een arbeidsmarktagenda en samenwerkingsafspraken worden gemaakt (bijvoorbeeld de RAAT-plannen) en daarmee van belang kunnen zijn voor de arbeidsmarkt voor de jeugdsector.

De verdeling van fte van werknemers van jeugdzorgaanbieders over de arbeidsmarktregio's geven een eerste indicatie van de regionale verdeling. In onderstaand figuur 9 is deze regionale verdeling te zien[52].

[52] De aantallen zijn op basis van DigiMV data, maar exclusief wijkteams in dienst van gemeenten, alsook zonder Veilig thuis, en Raad van de kinderbescherming, Halt.

Figuur 9: regionale verdeling per arbeidsmarktregio van aantal fte jeugdhulpprofessionals per 1000 jeugdigen in 2017.



Bron: cijfers DigiMV, bewerkt door Prismant

De arbeidsmarktregio Zaanstreek-Waterland heeft duidelijk de minste fte jeugdhulpverleners per 1000 jeugdigen, terwijl Zuid-Limburg, Zuidwest Gelderland en Amersfoort en omgeving relatief meer jeugdprofessionals hebben.

Vacatures & tekorten

Het verloop van personeel zorgt voor vacatures. Uit de gegevens van DigiMV blijkt dat er al een deel moeilijk vervulbare vacatures zijn. Met de demografische ontwikkeling en o.a. veranderende instroom vanuit het onderwijs is met het eerdergenoemde Model Zorggebruik een voorspelling te maken voor de nabije toekomst (2021) over de te verwachten tekorten. Dit kan ook geregionaliseerd worden[53].

De verwachte tekorten voor de komende drie jaar zijn per (arbeidsmarkt)regio verschillend. In de (vooral stedelijke regio's) als Utrecht, Amsterdam, Haaglanden en Rijnmond, Amstelland, Kennemerland en Meerlanden worden tekorten van meer dan 75 werknemers in het primair proces in de hbo-functies (jeugdzorgwerker) verwacht. Naast deze stedelijke regio's wordt een dergelijk tekort van meer dan 75 fte werknemers ook in de regio Zuidoost-Brabant verwacht (bij ongewijzigd beleid en gelijkblijvende ontwikkelingen). Bij de helft van de 28 arbeidsmarktregio's worden tekorten van 50 fte of meer in de functies op mbo- en hbo-niveau verwacht.

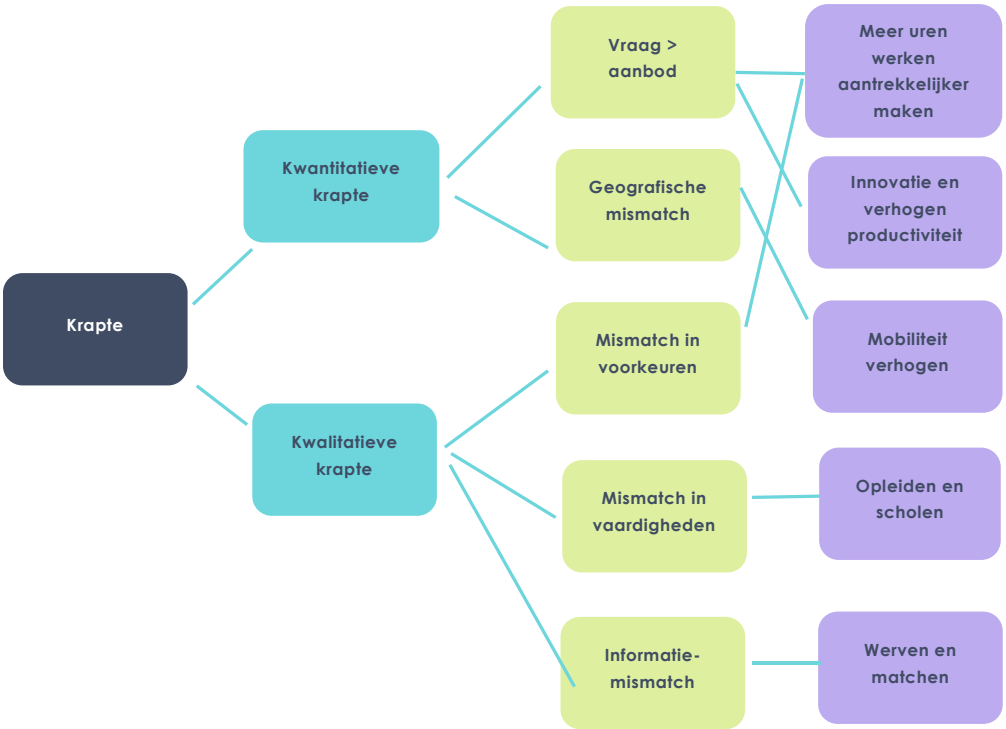
[53] Ook hier geldt weer de beperking, dat dit model zorggebruik uitgaat van een deel van jeugdhulp.

6.7. De balans

Een aantal uiteenlopende ontwikkelingen veroorzaken een verder oplopende spanning op de arbeidsmarkt van de jeugdhulp. De instroom vanuit het hbo-onderwijs met nieuwe profielen is voor de toekomst onduidelijk, maar de verwachting voor sociale studies is dat er een dalende instroom optreedt. De instroom vanuit het WO zit momenteel in een stijgende lijn; het aantal opleidingsplaatsen voor gedragskundigen zal naar verwachting worden verruimd; de instroom bij de opleidingen voor jeugdpsychiater lijkt te dalen. De zij-instroom is vooralsnog verwaarloosbaar. Het aantal SKJ-geregistreerden is toegenomen, maar het aandeel dat nog niets aan de herregistratie heeft gedaan is aanzienlijk.

Het verzuim is (in 2017) hoger dan in andere branches van zorg en welzijn sectoren. Dat geldt ook voor het verloop, waarbij als redenen van vertrek onder andere werkdruk, administratieve lasten en gebrek aan steun van leidinggevenden een rol spelen. Voor de nabije toekomst is de verwachting op basis van de AZW-toekomstverkenningen dat er (structurele) tekorten ontstaan in zorg en welzijn, waaronder ook jeugdhulp. In de brief van minister Koolmees aan de Tweede Kamer van 15 juni 2018 is onderstaand figuur opgenomen over arbeidsmarktkrapte en de opties om daar iets aan te doen.

Figuur 10: Schematisch overzicht van oorzaken en oplossingsrichtingen bij arbeids-marktkrapte



Bron: Brief Aanpak krapte op de arbeidsmarkt, Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, W. Koolmees, 15 juni 2018

Er is in de toekomst in ieder geval sprake van kwantitatieve krapte in de jeugdhulp, als de huidige trends van verloop niet omgebogen worden. Ernst en Young signaleert in de *Barometer Nederlandse Gezondheidszorg* dat de zorgmarkt het risico loopt een 'vechtmarkt' te worden[54]. Het beperken van de uitstroom is niet vermeld in het 'SZW' schema met oplossingsrichtingen voor kwantitatieve krapte. Een sectorspecifieke aanpak op dit onderdeel is echter -gezien de hoge verloopcijfers in de jeugdhulp- nodig om de krapte tegen te gaan. Of er ook kwalitatieve krapte ontstaat, hangt onder andere af van de ontwikkelingen rond herregistratie van SKJ geregistreerde jeugdprofessionals. Als de omvang van uitschrijvingen uit het SKJ-register -zoals in 2017- zich ook in komende jaren voordoet, is een tekort aan gekwalificeerde professionals waarschijnlijk. Daarnaast is een stagnerende instroom van aantal nieuwe SKJ geregistreerde professionals, ondanks de aanwezigheid van vacatures, een punt van aandacht. Verloop, verzuim en mogelijk achterblijvende registratie hangen wellicht samen met werkklimaat. Werkklimaat wordt in het volgende hoofdstuk besproken.

[54] "De markt voor zorgpersoneel wordt hiermee een vechtmarkt. Veel instellingen zien de verhouding tussen eigen personeel en personeel niet in loondienst veranderen terwijl ze zelf niet eens zo heel invloed op die ratio kunnen uitoefenen.", p 7, Ernst & Young, 2018.

7. WERKKLIMAAT EN ORGANISATIE

7.1. Inleiding

In dit hoofdstuk bekijken we de jeugdhulp vanuit de ogen van de jeugdprofessional (microperspectief) en vanuit de organisatiekant door de ogen van professionals (mesoperspectief). De gegevens hiervoor zijn verzameld in focusgroepen. Daarnaast worden gegevens over werkklimaat en organisatie vanuit de AZW werknemers- en werkgeversenquêtes meegenomen in dit hoofdstuk.

Bij de opzet van het onderzoek is rekening gehouden met: de invloed van de verschillende werksituaties en verschillende organisatiecontexten en de (ervaren) werkstressoren en energiebronnen. Daarom zijn -zoals beschreven is in hoofdstuk 6- aparte focusgroepen gehouden voor verschillende groepen jeugdhulpverleners: gespecialiseerde jeugdzorg, jeugd GGZ, jeugd met een beperking, gedwongen kader en wijkteams. De verwachting daarbij was dat de verschillende werksituaties zouden leiden tot verschillende resultaten.

Uit de analyse van de focusgroepen van Jeugdprofessionals bleek echter dat er geen grote verschillen tussen de focusgroepen op de onderzochte thema's bestaan. Bij de presentatie van de resultaten in de volgende paragrafen beschrijven we daarom alleen verschillen tussen de focusgroepen waar dit relevant is.

7.2. Werkstressoren en energiebronnen

In de focusgroepen met professionals hebben we hun energiebronnen en werkstressoren in kaart gebracht, alsook de relaties daartussen. De balans tussen werkstressoren en energiebronnen is van belang voor de aantrekkelijkheid van het vak van jeugdprofessional.

De resultaten van de focusgroepen en interviews bespreken we aan de hand onderstaande 11 thema's met betrekking tot werkstressoren (paragraaf 7.3) en energiebronnen (paragraaf 7.4).

1. werkdruk;
2. agressie en geweld;
3. klacht- en tuchtrecht;
4. opleiding/instroom/loopbaan;
5. nieuwe medewerkers;
6. arbeidsvoorwaarden;
7. de transformatie;

8. organisatie/teams;
9. zinvol werk voor jongeren (en hun gezinnen);
10. steun van collega's;
11. afwisselend takenpakket.

7.3. Werkstressoren

In focusgroepen is aan de hand van de antwoorden van de deelnemers op de digitale vragenlijst (via de *Mentimeter*) voorafgaand aan en tijdens de sessie ingegaan op knelpunten die professionals in de jeugdhulp ervaren.

De drie meest genoemde knelpunten zijn: werkdruk, veel administratie, en weinig steun van leidinggevenden. Alle knelpunten worden in de volgende paragrafen beschreven aan de hand van de resultaten van de focusgroepen en, waar mogelijk, aangevuld met resultaten uit de AZW-werknemersenquête 2017.

7.3.1. Werkdruk

Uit de NEA (nationale enquête arbeidsomstandigheden[55]) 2017 blijkt dat in de sector zorg en welzijn medewerkers bovengemiddeld vaak ervaren dat zij snel moeten werken, veel werk moeten doen en extra hard moeten werken. Uit de AZW-werknemersenquête 2017 blijkt verder dat specifiek in de jeugdhulp en jeugdbescherming/jeugdreclassering werkdruk als een groot knelpunt wordt ervaren[56]. De resultaten van de focusgroepen bevestigen dat beeld.

In de AZW-werknemersenquête is nog uitgegaan van de 'oude' branche indeling van de jeugdzorg. Uit de AZW-werknemersenquête 2017, die is ingevuld door 655 mensen die werkzaam zijn in de jeugdzorg, waaronder de jeugdbescherming/jeugdreclassering, blijkt dat de werkdruk erg hoog is (zie tabel 6). Van de professionals in de jeugdzorg geeft 58% aan dat de werkdruk te hoog is, 21% geeft aan dat deze veel te hoog is. Van de professionals in de jeugdbescherming/ jeugdreclassering geeft 46% aan dat de werkdruk te hoog is en 11% geeft veel aan dat deze veel te hoog is.

[55] TNO en het CBS voeren de NEA uit in samenwerking met het ministerie van SZW.

[56] Ook bij de Raad voor de Kinderbescherming is de werkdruk een punt van aandacht: https://www.kinderbescherming.nl/actueel/nieuws/2018/01/30/bescherming-bij-ingewikkelde-problemen

Tabel 6 Werkdruk van jeugdhulpverleners in de jeugdzorg en de jeugdbescherming en jeugdreclassering

	Jeugdbescherming/ Jeugdreclassering	Jeugdzorg overig
	N=151	*N=504*
(Veel) te laag	1%	1%
Goed	21%	43%
Te Hoog	58%	46%
Veel te hoog	21%	11%
Totaal	**100%**	**100%**

Bron: AZW-werknemersenquête 2017

Met behulp van sub-branche in de AZW-werknemersenquête is gekeken naar de werkdruk in de jeugd-GGZ en jeugd-GHZ. Bij de jeugd-GGZ is de werkdruk bij 62% van de responderende werknemers hoog/te hoog (N=86), terwijl in de rest van de GGZ dit voor 50% geldt; voor de jeugd-GHZ is de werkdruk bij 55% hoog/te hoog (N=40), terwijl bij de overige gehandicaptenzorg dit percentage ligt op 50%. Vanwege de kleine aantallen gebruiken we deze uitsplitsing naar jeugd-GGZ en jeugd-GHZ niet meer, maar is toch illustratief.

Onderstaande tabel 7 laat zien of er in het afgelopen jaar verandering is opgetreden in de werkdruk. Ongeveer 70% van de professionals in de jeugdbescherming/ jeugdreclassering geeft aan dat de werkdruk is toegenomen en in de jeugdhulp geeft bijna 80% aan dat de werkdruk het laatste jaar is toegenomen.

Tabel 7 Ontwikkeling in werkdruk van jeugdhulpverleners in de jeugdzorg en de jeugdbescherming en jeugdreclassering

	Jeugdbescherming/ Jeugdreclassering	Jeugdzorg overig
	N=151	*N=504*
Toegenomen	71%	79%
Gelijk gebleven	27%	19%
Afgenomen	3%	2%
Totaal	**100%**	**100%**

Bron: AZW-werknemersenquête 2017

Werkgevers herkennen dat beeld van de toename, zoals blijkt uit onderstaande tabel.

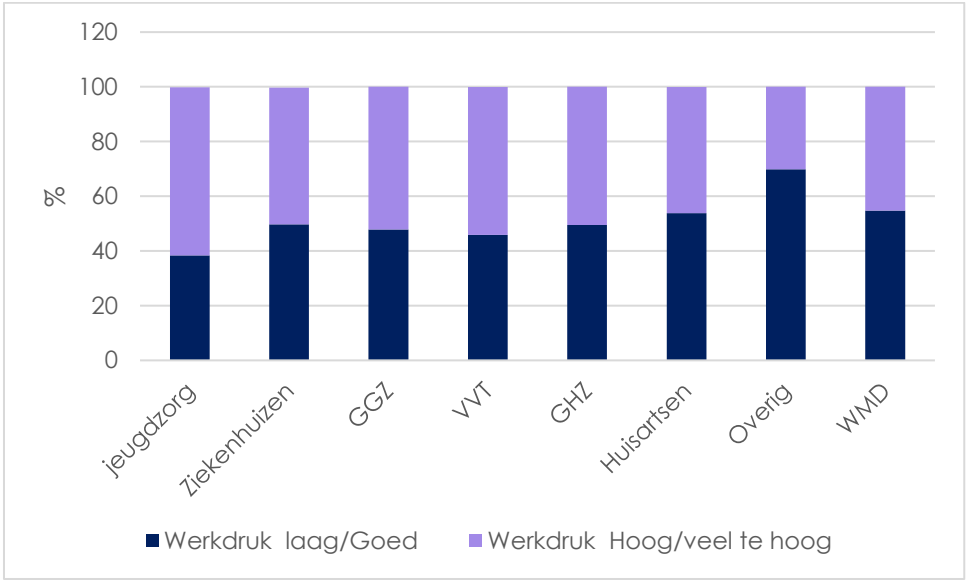
Tabel 8 Verandering van werkdruk bij jeugdhulpverleners in de optiek van de werkgevers in de jeugdhulp (JH) /jeugdbescherming (JB) /jeugdreclassering (JR)

Werkgevers over verandering van werkdruk bij jeugdhulpverleners		
Toegenomen	33	72%
Gelijk gebleven	11	24%
Afgenomen	2	4%
Totaal	46	100%

Bron: AZW-werkgeversenquête 2017

Op basis van de AZW-werknemersenquête 2017 kunnen we een vergelijking maken tussen de branches in de zorg, zoals afgebeeld in onderstaand figuur 11.

Figuur 11: Werkdruk bij werknemers in 2017 tussen branches in vergeleken



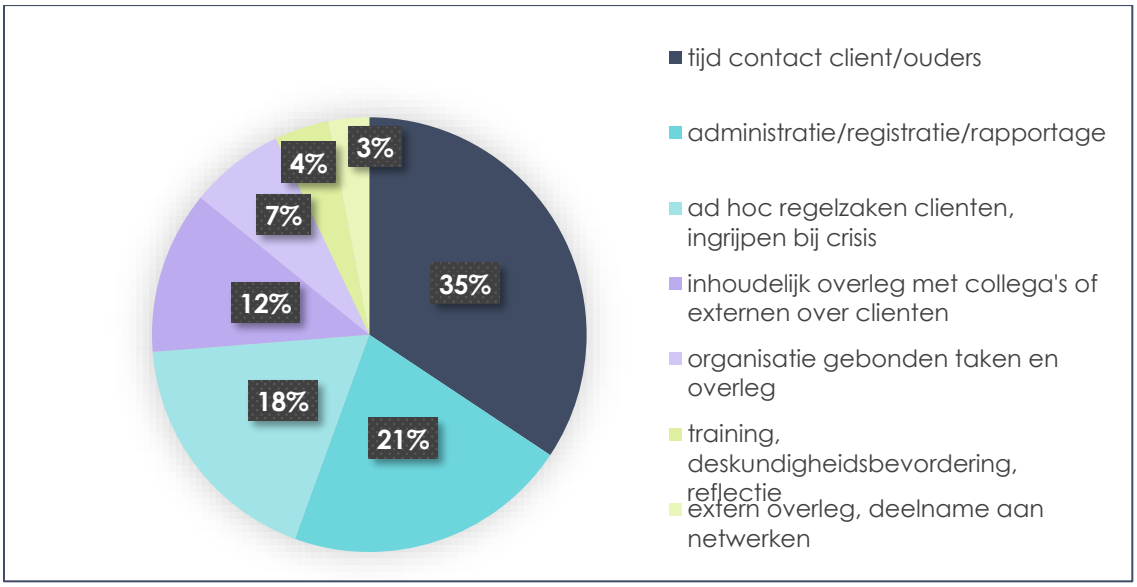
Bron: AZW-werknemersenquête 2017

De jeugdzorg heeft te maken met een hogere werkdruk dan in andere branches. Het aandeel van werknemers dat een hoge/te hoge werkdruk ervaart is in de jeugdzorg vergeleken met de GGZ en gehandicaptenzorg(GHZ) ongeveer 8 procentpunt hoger, maar ten opzichte van andere branches minimaal 10 procentpunt of meer verhoogd. Zoals eerder opgemerkt is de werkdruk in jeugd-GGZ en jeugd-GHZ ook hoog en hoger dan resp. de GGZ en GHZ, hoewel vanwege kleine aantallen in de sub-branches jeugd-GGZ en jeugd-GHZ dit meer indicatief is.

In de focusgroepen is het knelpunt van werkdruk verder onder de loep genomen en naar oorzaken gevraagd. Professionals geven aan dat de werkdruk vooral te maken heeft met de toegenomen administratie, hoge caseload en de zwaardere problematiek van cliënten. Deze factoren worden hieronder verder uitgewerkt. Andere factoren, die van invloed kunnen zijn op de werkdruk, zoals agressie & geweld en klacht & tuchtrecht worden in de volgende paragrafen besproken.

Als basis voor de verdere discussie over werkdruk is in de focusgroepen onderzocht hoeveel tijd de medewerkers besteden aan verschillende taken.

Figuur 12: Werkdruk: tijdsbesteding door focusgroep deelnemers



Bron: Focusgroepen Jeugd (zie bijlage 2 voor samenstelling).

In de bovenstaande tijdsverdeling van de professionals uit de focusgroepen is de tijdsverdeling van professionals van de gecertificeerde instellingen niet meegenomen, omdat deze veel meer tijd besteden aan administratie.

Professionals in de wijkteams, jeugd GGZ, jeugd met een beperking en gespecialiseerde jeugdhulp besteden de meeste tijd aan direct cliëntencontact. Daarna wordt de meeste tijd besteed aan administratie. Professionals werkzaam in de jeugdbescherming besteden meer tijd aan administratie dan aan direct cliëntencontact. Eén van de professionals meldt daarover het volgende:

Als medewerker ben je veel tijd kwijt met bellen naar de verschillende jeugdzorgaanbieders voor passende hulp en worden jeugdigen op meerdere plaatsen aangemeld. Gevolg is dat we te veel tijd kwijt zijn aan het zoeken naar een geschikte plek. We moeten op zoek naar een alternatief omdat niets doen geen optie is. Dit alles komt onder meer door het kleine aanbod van (residentiële) hulp.

Werkdruk: administratieve druk

Met de transitie van de jeugdhulp naar de gemeente is volgens professionals de hoeveelheid administratie toegenomen. Het gaat daarbij niet om cliëntgebonden administratie, maar om administratie voor verantwoording aan de gemeente over de tijdsbesteding:

Ieder mailtje en telefoontje - ook al duurt dat maar 3 minuten - moet in sommige gemeenten vastgelegd worden in "het systeem".

Daarbij komt dat alle gemeenten met verschillende registratiesystemen werken en met verschillende inlogprocedures en werkwijzen. Ook zorgen de jaarlijkse aanbestedingen voor werkdruk.

De constante stroom aan verandering die na 1 januari elk jaar met de aanbestedingen weer op gang komt, zorgt bij mij persoonlijk voor de meeste werkdruk. Het lijkt hierdoor soms wel of ik in een chronische inwerkfase verkeer, terwijl ik al meer dan 20 jaar in de Jeugdzorg werk.

Bestuurders herkennen de toename van de administratieve druk. Dat maar 1/3 van de werktijd besteed wordt aan direct cliëntcontact en veel tijd naar administratie gaat, vinden de bestuurders zorgelijk. Ze geven aan dat voorheen een deel van deze taken werd uitgevoerd door ondersteunende administratieve diensten. Deze stafdiensten zijn bij veel organisaties de afgelopen 3 jaar wegbezuinigd. Gevolg is dat professionals nu zelf meer doen, bijvoorbeeld als blijkt dat een kind en of gezin langer of meer hulp nodig heeft. Het gaat dan met name om: het schrijven van standaardbrieven, het voeren van onderhandelingen met gemeenten en de procedurele kant van de indicatie-aanvraag. De bestuurders zien daarbij hun eigen rol in relatie tot de gemeenten:

We kunnen niet alleen de gemeente de schuld geven van de toegenomen administratie, maar we moeten zelf ook verantwoordelijkheid nemen en met gemeente in gesprek om te laten zien wat we doen.

De regeldruk lijkt in het nieuwe stelsel te zijn toegenomen. In onderzoek naar de jeugdbescherming wordt een toename van de regeldruk in het nieuwe stelsel geconstateerd (p1, Van Montfoort, 2017).

Dat het ook anders kan laten de volgende voorbeelden zien:

'Wij gaan met alle cliënten uitgebreid in gesprek en leggen alleen het hoogstnoodzakelijk vast', vertellen medewerkers van een wijkteam in midden Nederland. 'We worden daarbij ondersteund door onze leidinggevenden en hebben goed contact met de gemeente en die ondersteunen onze werkwijze. We werken met maatjes en zijn altijd met z'n tweeën betrokken bij een gezin. Dit vermindert ook overdracht bij ziekte of vakantie.'

Wij leggen aan het eind van de dag voor de cliënt vast wat we hebben gedaan. We bespreken met de cliënt of het klopt en dat is het, aldus een therapeut uit de jeugd-GGZ in Rotterdam

Werkdruk: zwaardere problematiek

Professionals signaleren dat de problematiek van cliënten zwaarder wordt. Dit geldt voor alle sub-branches; elk op hun eigen wijze. Zo wordt bij de JJi's gesignaleerd dat de problematiek steeds zwaarder wordt, ondanks de inzet van kleinere groepen.

Bij de kinderen die nog bij ons terecht komen is de problematiek heel ernstig is. Veel ernstiger dan vroeger.

Professionals uit de jeugd-GGZ, jeugd-GHZ (voor jongeren met een beperking) en gespecialiseerde jeugdhulp geven aan dat vaak te lang wordt 'aangemodderd' en eerst te lichte ondersteuning wordt ingezet. Zwaardere hulp wordt pas aangevraagd als de zaak al geëscaleerd is.

Melden bij Veilig Thuis helpt lang niet altijd. Er is een lange wachttijd of je krijgt het weer terug. Eigenlijk weten zij dan niet meer wat ze moeten doen en zien dat het steeds verder fout gaat. Dit geeft een gevoel van onmacht en daarmee stress.

Dit heeft ook te maken met de samenstelling van de wijkteams, aldus de focusgroepleden: zij missen specialisten in de wijkteams die goed kunnen inschatten hoe licht of zwaar de hulp moet zijn; soms is er maar één collega met een specialisatie jeugd in het wijkteam. Hierdoor vindt er in de praktijk *stepped care* plaats, waarbij steeds zwaardere hulp wordt ingezet als de lichte hulp niet werkt, in plaats van *matched care*, waarbij meteen de juiste hulp wordt ingezet. Door de *stepped care* aanpak heeft de client vaak te maken gehad met veel wisselingen, dat als ze op de juiste plek zijn, de motivatie weg is. Daarnaast spelen wachttijden een rol bij de zwaardere problematiek door tekort aan 'bedden'.

Werkdruk: hoge caseload

Professionals zeggen door de hoge caseload te weinig tijd te hebben om in gesprek te gaan met ouders en kinderen. Omdat er bij sommige organisaties geen wachtlijsten mogen zijn, worden cliënten 'administratief verdeeld'. Dat betekent dat die cliënten onder de verantwoordelijkheid van de professional vallen ook al heeft de professional deze cliënten nooit gezien. Er is wel iemand die een 'veiligheidscheck' op het dossier heeft gedaan, maar dat is het. Dat geeft volgens professionals werkdruk/ stress bij professionals omdat zij niet de hulp kunnen bieden die zij nodig achten.

De hoge caseload leidt ertoe dat veel professionals overwerken en dan bijvoorbeeld de administratie 's avonds en in het weekend bijwerken.

Ook het gebrek aan tijd voor collegiaal overleg maakt dat professionals de caseload als hoog ervaren. Daarbij komt dat binnen de gespecialiseerde jeugdhulp veel gedragsdeskundigen zijn wegbezuinigd en deze speelden een belangrijke rol in het collegiaal overleg. Daarbij gaat het niet om het overnemen van verantwoordelijkheid. Professionals geven aan vooral behoefte te hebben aan iemand die meekijkt in een casus hoe iets aan te pakken. Dat kan in plaats van een gedragsdeskundige ook een 'senior' collega of een leidinggevende zijn. Dit geldt zeker bij de zwaardere problematiek. In sommige organisaties lukt het wel om ruimere beschikbaarheid van gedragsdeskundigen te realiseren, zoals bijv. bij een instelling in de gehandicaptensector in Twente.

Bij ons is er altijd een gedragsdeskundige in huis en kun je makkelijk even overleggen over een casus. Dat is prettig, dat er even iemand meekijkt.

Professionals geven aan dat de aanwezigheid van collega's om te sparren over de inhoudelijke vraagstukken in het werk fungeert als hulpbron. Bij het ontbreken hiervan heeft de professional geen of minder mogelijkheden om met stressoren om te gaan. Oorzaak van de toename van de caseload is een hoog ziekteverzuim en groot verloop van, met name jonge, net ingewerkte collega's (zie ook paragraaf 7.3.7).

Bestuurders zien dat de problematiek zwaarder wordt door escalatie ten gevolge van budgetplafonds waardoor verwijzing niet mogelijk is.

7.3.2. Agressie en geweld

Uit de NEA (nationale enquête arbeidsomstandigheden) 2017 blijkt dat in de hele sector zorg en welzijn het werk emotioneel zwaarder dan in andere sectoren en zien we de hoogste scores op het voorkomen van (fysieke) agressie door cliënten/klanten.
De AZW-werknemersenquête en werkgeversenquête van 2017 geven zicht op hoe vaak professionals in de jeugdzorg te maken hebben met agressie en geweld.

Tabel 10: Frequentie van verbale agressie t.o.v. jeugdhulpverleners in de jeugdzorg (JH) en de jeugdbescherming (JB) en jeugdreclassering (JR)

	Jeugdbescherming/ Jeugdreclassering	Jeugdzorg overig
	N=151	N=504
Nee, nooit	18%	29%
Ja, een enkele keer	40%	45%
Ja, vaak	27%	16%
Ja, zeer vaak	15%	11%
Totaal	**100%**	**100%**

Bron: werknemersenquête 2017

Uit bovenstaande tabel 10 blijkt dat iets meer dan 40% van de professionals in de Jeugdbescherming vaak/zeer vaak te maken heeft met verbale agressie (schelden, schreeuwen); in de overige jeugdhulpverlening heeft 25% van de professionals (zeer) vaak te maken met deze verbale agressie.

De werkgeversenquête laat een vergelijkbaar beeld zien, zoals blijkt uit onderstaande tabel:

Tabel 11: Agressie en geweld tegen jeugdhulpverleners in de optiek van de werkgevers in de jeugdzorg (JH) /jeugdbescherming (JB) /jeugdreclassering (JR)

Werkgevers over agressie en geweld tegen jeugdhulpverleners afgelopen jaar		
Ja	38	83%
Nee	7	15%
Weet niet/geen mening	1	2%
Totaal	46	100%

Bron: werkgeversenquête 2017

Bijna 83% van de werkgevers geeft aan dat hun medewerkers in de laatste 12 maanden te maken hebben gehad met agressie en geweld. Het aantal respondenten is weliswaar klein, maar de resultaten zijn in lijn met de resultaten van de werknemersenquête over het frequent voorkomen van agressie. Aan de werkgevers is ook gevraagd hoe zij de ontwikkeling in de ernst van geweldsincidenten beoordelen: bijna 35% van de werkgevers geeft aan dat de ernst van agressie en geweld is toegenomen.

Tabel 12: Verandering van ernst van agressie- en geweldsincidenten tegen jeugdhulpverleners in de optiek van de werkgevers in de jeugdzorg (JH) /jeugdbescherming (JB) /jeugdreclassering (JR)

Werkgevers over toename ernst en frequentie van agressie en geweld tegen jeugdhulpverleners afgelopen jaar		
Toegenomen	16	42%
Gelijk gebleven	20	53%
Afgenomen	2	5%
Vraag niet gekregen	8	
Totaal	46	100%

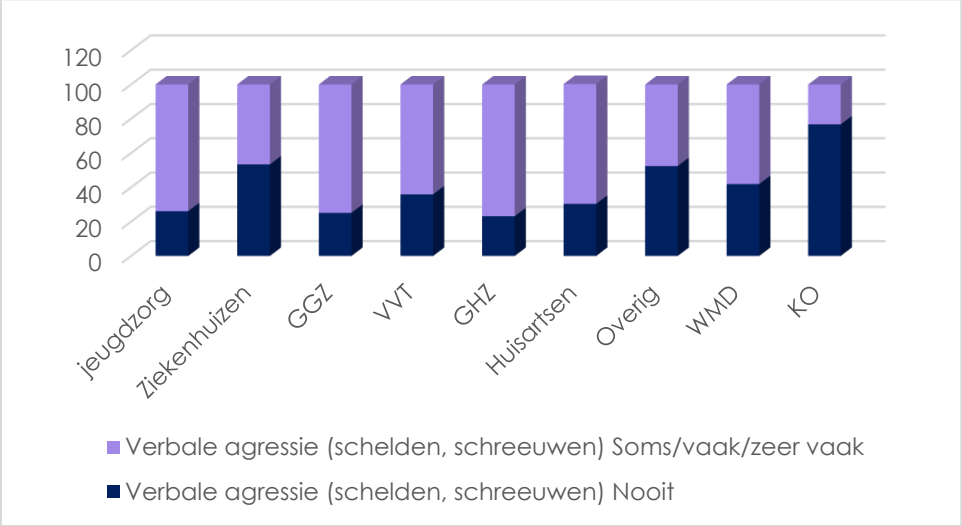
Bron: werknemersenquête 2017

De resultaten uit de focusgroepen bevestigen bovenstaand beeld. Agressie en geweld is iets waar professionals in de jeugdhulp regelmatig mee te maken hebben. Vooral de jeugdbescherming wordt er regelmatig mee geconfronteerd. Daarbij werd ook duidelijk dat de impact van agressie en geweld op de jeugdhulpverleners soms groot is, zoals blijkt uit onderstaand citaat.

Ik zat enkele maanden ondergedoken vanwege bedreigingen.

In figuur 13 is een vergelijking tussen branches weergeven wat betreft agressie-incidenten.

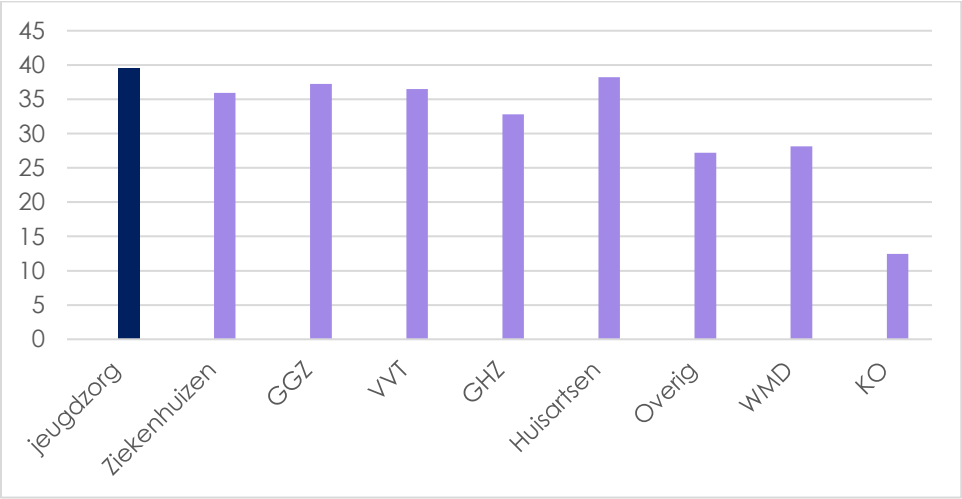
Figuur 13: Mate van voorkomen van verbale agressie door cliënten naar medewerkers in 2017



Bron: Werknemersenquête 2017

GGZ en gehandicaptensector hebben het meest te maken met agressie, gevolgd door de jeugdhulp, waar ook medewerkers regelmatig te maken krijgen met agressie (74%). Ook blijkt uit de AZW-werknemersenquête 2017 dat de jeugdzorg relatief de grootste toename kent in het aandeel van werknemers dat het afgelopen jaar is geconfronteerd met verbale agressie. Dit is in onderstaand figuur weergegeven.

Figuur 14: Toename in het laatste jaar van agressie door cliënten naar medewerkers



Bron: Werknemersenquête 2017

Agressie-incidenten hebben een grote impact op medewerkers, dat kan zelfs één tot twee jaar na het incident merkbaar zijn (Bossche e.a., 2012). Het maakt voor professionals echter uit hoe door de organisatie of leidinggevende wordt gereageerd. Steun van leidinggevenden en de organisatie, zoals uit de focusgroepen bleek, is essentieel voor de professional om de situatie te hanteren en verwerken. We zien dat daar de steun van de leidinggevende werkt als hulpbron, zodat het negatieve effect van de werkstressor (agressie) wordt gedempt.

Ik heb twee keer te maken gehad met bedreigingen door cliënten. De eerste keer dat dat was, werd ik heel serieus genomen en is de leidinggevende samen met mij in gesprek gegaan met de cliënt. Dat heeft toen heel goed gewerkt. De tweede keer dat ik bedreigd werd door een cliënt was er een andere leidinggevende die het wegwuifde. Ik moest me daar niet zo druk om maken want het waren cliënten met een laag niveau. Ik voelde me niet serieus genomen en heb daar veel last van gehad.

Bestuurders geven aan dat de instellingen regelmatig trainingen organiseren voor medewerkers in omgaan met agressie. Het gaat dan met name om leren van een aanpak om te de-escaleren. Bij de JJI is de ervaring dat het nog beter werkt als je medewerkers ook traint in fysieke weerbaarheid. Professionals zijn dan beter in staat rustig op een bedreigende situatie te reageren.

Sommige organisaties zetten meer instrumenten in ter ondersteuning van hun medewerkers bij agressie en geweld, en richten zich, naast preventieve maatregelen zoals de genoemde trainingen, ook op coaching en het opvangen van medewerkers die dergelijke ervaringen hebben. Zoals een instelling in de gehandicaptenzorg.

We hebben zowel trainingen in omgaan met agressie, als veiligheidscoaches die met teams in gesprek gaan over agressie en opvangteams voor mensen die te maken hebben gehad met agressie en geweld.

7.3.3. Klacht- en tuchtrecht

De invoering van het klacht- en tuchtrecht is door de jeugdhulpverleners benoemd als belangrijk punt van werkstress. Voordat we daar verder op ingaan, is in onderstaand kader de context hiervan geschetst.

Alle jeugdhulpverleners die zijn ingeschreven in het kwaliteitsregister onderwerpen zich daarmee ook aan het Tuchtreglement. Cliënten die een klacht hebben over het handelen van een jeugdhulpprofessional die zich niet aan de beroepscode houdt, kunnen een 'tuchtklacht' indienen bij het College van Toezicht van de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Van de 264 klachten gemeld bij het tuchtcollege in 2017 zijn er 162 niet inhoudelijk behandeld, zijn er 100 hoorzittingen gehouden en zijn er twee in een schriftelijke procedure afgehandeld. In totaal zijn 39 klachten gegrond verklaard en hebben geleid tot een waarschuwing (17), berisping (7), voorwaardelijke schorsing (3) en schorsing (1). De tuchtzaken hadden betrekking op klachten in 2017 of eerder. Ten opzichte van 2016 is er een stijging te zien van 39% van het aantal klachten, waarbij er een groei van 60% is van het aantal gegrond verklaarde klachten. Op het totaal van de 550. 000 jeugdhulptrajecten die uitgevoerd zijn in 2017, is het aantal gegronde tuchtklachten gering.

Momenteel kunnen klachten op meerdere plaatsen tegelijkertijd ingediend worden: bij de klachtcommissie van de instelling waar de jeugdprofessional werkt, bij de Kinderombudsman, bij de Inspectie Jeugd, bij de gemeentelijke Ombudsman, het College van B&W, de commissie Beroep- en Bezwaarschriften (vanwege de verleningsbeschikking pleegzorg) en de gemeenteraad. Is een jeugdprofessional ook nog BIG geregistreerd dan kan men (tegelijkertijd) ook een klacht indienen bij de BIG-tuchtrechter. Tenslotte, is de jeugdprofessional nog lid van een beroepsvereniging, bijv. het NVO en NIP, dan kan men ook daar tegelijk met de andere procedures een klacht indienen. Al deze procedures kunnen naast elkaar gevoerd worden en bij sommige procedures is nog hoger beroep mogelijk, hoewel momenteel onderzocht wordt of het mogelijk is dit te stroomlijnen.

De invoering van het tuchtrecht heeft de administratieve druk verhoogd, aldus de focusgroepdeelnemers. Ondanks het beperkte aantal klachten dat gegrond wordt verklaard door de tuchtrechter[57] zijn professionals 'bang' en bezweren die angst door veel te registreren wat ze doen. Er gaan verhalen de ronde van een professional die een berisping kreeg omdat ze één mail aan een cliënt kwijt was. Daarnaast besteden professionals, als er inderdaad een klacht wordt ingediend, veel tijd om samen met een advocaat het verweer op te stellen. Tijd en geld dat niet meer besteed kan worden aan hulp voor ouders en kinderen.

Bestuurders herkennen dat het tuchtrecht leidt tot angst en daardoor tot extra administratie.

Deze beelden over de invloed van het tuchtrecht sluiten aan bij de bevindingen van Van Montfoort: "Jeugdbeschermers ervaren een grote druk van de procedure en hebben het gevoel, dat ze 'voor het hekje staan', ook al hebben ze gewoon hun werk gedaan. De procedure kost hen veel tijd en energie. Ze signaleren, dat het belangrijkste 'leereffect' is: eerst jezelf indekken door alle formulieren en verslagen op orde te brengen en alles wat je doet vast te leggen, en dan pas bedenken wat het beste is

[57] https://skjeugd.nl/tuchtrecht/beslissingen/2018/

voor het kind en het gezin. Sommige jeugdbeschermers zeggen, dat ze door een tuchtprocedure overwegen om ontslag te nemen." (p1, Montfoort, 2017)

De bestuurders uit de focusgroep zien het belang van het ondersteunen van hun medewerkers die ermee te maken hebben. De ondersteuning zou volgens de bestuurders gericht moeten zijn op meer kennis over het klacht- en tuchtrecht in relatie tot wat wel en niet nodig is om in het cliëntendossier te rapporteren, en (meer) inzicht over gegronde en ongegronde klachten. Verder willen de bestuurders met het SKJ in gesprek over het terugdringen van het veelomvattende administratieve werk dat door de klachtprocedures ontstaat.

Ook de geïnterviewde opleider benadrukt het belang om medewerkers te trainen in korter en duidelijker rapporteren en het leren scheiden van feiten en meningen. Volgens deze opleider kan dat ook al klachten voorkomen.

Op het totaal van de 550. 000 jeugdhulptrajecten die uitgevoerd zijn in 2017, is het aantal gegronde tuchtklachten[58] gering. Er zijn al langer signalen dat de klachtprocedures nog niet optimaal zijn. De Tweede Kamer heeft deze signalen opgepakt en heeft daarover op 21 juni 2018 een motie aangenomen (motie van Tielen en Peter), waarin geconstateerd wordt dat zorgprofessionals in diverse klachtprocedures terecht kunnen komen, die elkaar deels kunnen overlappen. Dat daarna vaak nog hoger beroep mogelijk is, waardoor jeugdhulpverleners zich tot een aantal jaren na de gebeurtenis moeten verantwoorden voor hetzelfde feit. Dit geeft veel stress en kost veel energie en vooral tijd bij jeugdhulpverleners, zoals ook uit de focusgroepen is gebleken. In de motie is de regering verzocht om te onderzoeken hoe de verschillende procedures met betrekking tot klachtbemiddeling en/of geschilbeslechting bij elkaar gevoegd en gestroomlijnd kunnen worden om de zorgprofessional zo veel mogelijk te ontlasten.

7.3.4. Arbeidsvoorwaarden

De cao-arbeidsvoorwaarden voor de jeugdhulpverleners zijn krap in de ogen van de focusgroepdeelnemers.

Ik ben overgestapt naar een andere sector. Die betaalde veel beter, maar omdat ik het werk voor jongeren miste, ben ik toch weer teruggegaan.

[58] https://skjeugd.nl/wp-content/uploads/2018/05/Jaarverslag-2017-digitaal.pdf

Als jeugdbeschermer krijg ik relatief veel te maken met meer complexe problematiek, crises, agressie, klachten, tuchtrecht, en zie door alle werkdruk ook de cliënten het minst binnen de jeugdzorg. Eigenlijk hoort daar een beter salaris tegenover te staan. Ervaren jeugdbeschermers kunnen elders in de jeugdhulp terecht voor bijna hetzelfde salaris en aanzienlijk minder stress; er zijn collega's die daarom vertrekken.

Bij kleine praktijken en bij vrijgevestigde jeugdprofessionals is het moeilijk om een gezonde bedrijfsvoering te houden door de lage tarieven van gemeenten, hetgeen zijn weerslag heeft op de salarissen.

Een jonge medewerker in een kleine praktijk: Bij ons in de praktijk werken we niet met de cao, daar is geen geld voor.

De tarieven voor jeugdhulp zijn in onze gemeente zo laag, dat veel van mijn collega vrijgevestigden overwegen om over te stappen naar de volwassenen GGZ.

Het gaat bij de arbeidsvoorwaarden niet alleen om de primaire arbeidsvoorwaarden, maar ook om secundaire als het aantal vakantiedagen, regelingen met betrekking tot overwerk, etc.

Dan zit ik te wachten tot 0.00u voordat er eindelijk een ambulance komt. Maar een suïcidaal kind kan ik niet zomaar alleen laten bij de ouders. Ben ik weer een vrijdagavond niet bij mijn gezin.

Enerzijds vinden professionals dat overuren die ontstaan door dit soort situaties bij het werk horen. Daar hoort dan volgens hen ook bij dat dit overwerk op eenvoudige wijze moet kunnen worden gecompenseerd, hetgeen niet altijd het geval is. Ook het werken in een wisselend rooster brengt privé nadelen met zich mee. Een vaste avond vrij in de week om te sporten lukt nog wel, maar veel teamsporten betekenen door de week trainen en wedstrijden spelen in het weekend en vast vrij in het weekend is niet mogelijk. Ook de arbeidstijdenwet wordt niet door iedereen als steunend ervaren. Doordat er een bepaalde hoeveelheid tijd tussen diensten moet zitten komt dat soms slecht uit. En dan zijn er ook nog organisaties die knippen in diensten (gebroken diensten) waardoor je nooit echt vrij bent.

Met de transitie naar de gemeenten zijn sommige professionals, die voorheen bij zorgaanbieders werkten, in wijkteams en jeugd & gezinsteams gaan werken. In sommige situaties zijn daarbij niet alle 'verworven rechten' van medewerkers overgenomen.

De cao's van de gehandicaptenzorg, jeugd & opvoedhulp en jeugd GGZ verschillend, waardoor mensen die hetzelfde werk doen andere arbeidsvoorwaarden hebben. In

sommige teams werken ook mensen die gedetacheerd zijn. Deze professionals hebben betere arbeidsvoorwaarden (salaris, opleiding, reiskostenvergoeding).

De bestuurders uit de focusgroep gaven aan dat zij wel sneller dan één of twee jaar terug bereid zijn om vaste contracten te geven.

Bij ons bij de crisisdienst heeft iedereen afgelopen jaar een vast contract gekregen, om te voorkomen dat we weg zouden gaan, aldus een medewerker.

7.3.5. De transitie

Een van de doelen van de transitie van de jeugdhulp[59] is om meer ruimte voor jeugdprofessionals te creëren en regeldruk te verminderen. Zowel professionals als bestuurders geven aan dat daar helaas geen sprake van is en dat ze nu - tot hun spijt - meer bezig zijn met het systeem dan met ouders en kinderen.

Professionals en vrijgevestigden

Na de transitie is voor instellingen en ook voor de vrijgevestigden de situatie aanzienlijk veranderd. De aanbestedingen en het contracteren van een of meer gemeenten vraagt veel inzet met name door de wisselende invulling van gemeenten, ondanks VNG-richtlijnen om dit te beperken[60].

Ook blijkt maatwerk lastig, bijvoorbeeld een combinatie van residentiële zorg met een ambulant traject. In het kader van de 'ambulantisering' zijn veel bedden wegbezuinigd. In de focusgroepen van professionals en die van bestuurders werd gesignaleerd dat er bij gemeenten soms een beleid is om de bedden altijd 'gevuld ' te hebben. Maatwerk is dan niet eenvoudig. Als een kind in het weekend naar huis gaat 'moet er eigenlijk een ander kind op dat bed'.

De wachtlijsten zijn soms het gevolg van tekort aan personeel, maar hebben ook te maken met bezuinigingen waardoor te weinig zorg, vooral plekken voor opname/bedden, is ingekocht.

Toen we in de zomer het budgetplafond bereikten moesten we met de gemeente in overleg welke cases nog wel behandeld konden worden. In de bespreking zijn er 15 cliënten besproken, die alsnog jeugdhulp konden krijgen. Vele anderen konden geen hulp meer krijgen.

---

[59] https://www.dejeugdzorgacademie.nl/clientdata/75/media/clientimages/Hoofdlijnen-Jeugdwet.pdf

[60] https://vng.nl/onderwerpenindex/jeugd/jeugdhulp/inkoop-tips-tricks

Focusgroepdeelnemers uit de wijkteams signaleren dat, naast het tekort aan opnameplekken, samenwerking met ketenpartners soms moeizaam verloopt.

De verdere invulling van de samenwerking van gemeenten met de instellingen en vrijgevestigden verschilt per gemeente, maar een terugkerend geluid is dat gemeenten zowel op kosten als proces sterk sturen, en tegelijkertijd gedetailleerd op de inhoud meekijken. Bij de vrijgevestigde ontstaat soms zelfs het gevoel dat ze in een dienstverband met de gemeente zijn terecht gekomen. Sommige gemeenten denken aan constructies van de vrijgevestigde als onderaannemer. Samen met de tarieven, die laag zijn, is dat voor vrijgevestigden een reden om te gaan stoppen.

Als de gemeente mij vraagt als onderaannemer te gaan werken, dan ga ik stoppen.

Naast de formele ruimte is ook de inhoudelijke professionele ruimte van professionals en vrijgevestigden in de jeugdhulp ingeperkt[61]. Ook hier is weer de insteek per gemeente verschillend. Soms kijkt de gemeente/ wijkteam bij de eerste beschikking gedetailleerd mee naar het zorgplan, dat door een jeugdprofessional van jeugdhulpaanbieders is opgesteld. Bij verlenging en een vervolgbeschikking beoordeelt wederom een lid van het wijkteam/gemeente (al dan niet SKJ geregistreerde hbo-professional) of het advies voor verlengde behandeling of ondersteuning gerechtvaardigd is.

Onze gemeente eist zelfs deelname aan het evaluatiegesprek met de cliënt om te kunnen beoordelen of verlenging van de hulp 'echt ' nodig is.

Een vrijgevestigde GZ-psycholoog, 30 jaar in het vak: 'Als ik een aanvraag voor jeugdhulp doe, kijkt een lid van het wijkteam, veelal een hbo-opgeleide jeugdhulpverlener, bij de eerste beschikking mee bij mij als zelfstandige BIG-geregistreerde WO gedragskundige of de toekenning gerechtvaardigd is. Ook bij een verlenging na de eerste 20 uur wordt weer in detail mee gekeken.'

Jeugdprofessionals ervaren deze inhoudelijke bemoeienis als een vorm van wantrouwen waarbij hun professionaliteit (veelal SKJ- of BIG-geregistreerd) niet serieus wordt genomen. Het tekort aan professionele autonomie/ruimte komt ook naar voren in een onderzoek naar de jeugdbescherming en jeugdreclassering van Van Montfoort: "Gesteld kan worden, dat de jeugdbeschermers de ruimte niet krijgen, doordat ze alsmaar standaard vragenlijsten moeten invullen en standaard richtlijnen moeten

[61] Dit sluit aan bij algemenere trends in zorg en welzijn. Zo blijkt uit de eerdergenoemde Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017, dat in de sector zorg en welzijn de autonomie die medewerkers hebben laag is.

volgen" (p14, Montfoort, 2017). Er is volgens professionals bij veel gemeenten nog een negatief beeld van de jeugdhulp. Bovendien zijn professionals en vrijgevestigde vaak onderhandelaar met de gemeente geworden.

Bestuurders willen investeren in relaties en daarbij in gesprek gaan met gemeenten over waar ze tegenaan lopen, zoals de budgetplafonds en het feit dat de tarieven in sommige regio's tot 2020 niet geïndexeerd worden. Dat zorgt voor extra druk, waar gezamenlijk oplossingen voor gezocht moeten worden.

Eigen kracht

Eigen verantwoordelijkheid en eigen kracht van mensen is inmiddels overheidsbeleid[62], maar kent haar grenzen. Om eigen kracht aan te spreken[63] zijn beroepskrachten nodig (Yperen, 2016). Volgens de focusgroepdeelnemers is er een weinig realistisch beeld van de 'eigen kracht' van sommige gezinnen bij gemeenten. Dat 'eigen kracht" meer aandacht heeft gekregen vinden professionals goed. Echter, die eigen kracht moet soms versterkt worden door professionals en die hebben daar ruimte en 'tools' voor nodig.

Als jeugdhulpverlener in een wijkteam zou ik graag de eigen kracht versterken met bijvoorbeeld de eigen kracht conferenties, maar daar is in onze gemeente te weinig tijd en ruimte voor.

Versterking van het sociale netwerk van cliënten in de jeugdhulp is volgens professionals door de jaren een zwak punt van de hulp gebleken. Daarnaast kunnen jeugdigen en het gezin zodanig in de problemen zitten dat de eigen kracht onvoldoende is en langdurige ondersteuning door professionals nodig is. Bij sommige kinderen is al zoveel gebeurd, dat al bij de eerste gesprekken duidelijk is dat gespecialiseerde jeugd-GGZ of ondersteuning vanuit de jeugd-GHZ vanwege een beperking nodig is. Zelfs in dergelijke situaties is het vaak een "hoop gedoe" om hiervoor een beschikking te krijgen, vanwege een naïeve notie van 'eigen kracht' met als neveneffect dat de zaak verder escaleert en de problematiek verzwaart.

Concept map

De processen zoals in de voorgaande paragrafen beschreven zijn, kunnen we als *concept map* weergegeven. De *concept map* beschrijft de concepten (hier werkstressoren) en de relaties daartussen, zoals uit de analyse van gegevens uit de focusgroepen naar voren is gekomen. De pijlen tussen concepten geven kwalitatieve

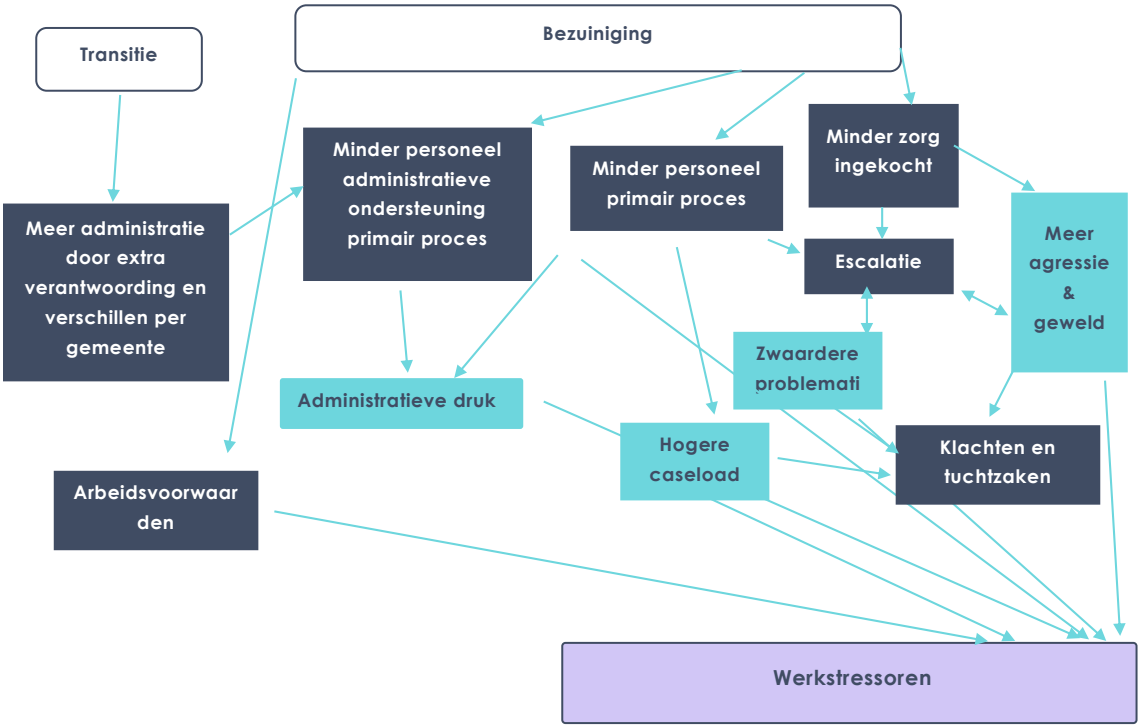
---

[62] https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/gezondheid-grenzen-aan-de-eigen-regie

[63] https://www.socialevraagstukken.nl/om-eigen-kracht-aan-te-spreken-in-de-jeugdzorg-heb-je-beroepskrachten-nodig/

verbanden aan, die de focusgroep deelnemers zelf aangeven te zien, of die de onderzoekers op basis van de focusgroepen hebben vastgesteld. Het relatieve onderlinge belang (gewicht) van de pijlen is niet vastgesteld.

Figuur 15: Concept map van werkstressoren van focusgroepdeelnemers



Bron: focusgroepen

De 'exogene' factoren van bezuiniging en transitie beïnvloeden organisatie c.q. contextgebonden (donkerblauwe) 'endogene' factoren, die op hun beurt van invloed zijn op het werkklimaat/werk van de professional en die door de gepercipieerde 'zwaarte' als werkstressoren optreden.

7.3.6. Opleiding en loopbaan

De mogelijkheid om je te ontwikkelen in je werk is belangrijk voor professionals in zorg en welzijn (werknemersenquête AZW 2017). Uit de focusgroepen komt een wisselend beeld naar voren over de mogelijkheid en ruimte die jeugdhulpverleners ervaren voor het doen van opleidingen. Sommigen hebben voldoende opleidingsmogelijkheden zowel als team als een persoonlijk budget, anderen niet.

Bij ons is er maar erg weinig budget; bovendien moet ik de trainingen allemaal in mijn vrije tijd doen en dat is lastig.

Sommige trainingen krijg je als team en je kunt ook zelf trainingen uitzoeken.

Wij hebben zelf een interne academie en daar worden tal van trainingen aangeboden.

Door de transitie zijn de opleiding en het onderzoek binnen de Jeugd GGZ totaal ondergesneeuwd, en is hier totaal geen visie op bij de gemeenten.

De bestuurders geven aan, dat er een percentage voor opleidingen in de cao is opgenomen. Organisaties moeten zich hieraan houden dus de verschillen zouden niet zo groot moeten zijn. Verder constateren de bestuurders dat het wel handig zou zijn regionaal samen te werken in het bieden van opleidingen.

Verder vinden de focusgroepdeelnemers de informatie van het SKJ over (her)registratie en uploaden van documenten erg onduidelijk. Sommigen zijn er door de werkdruk en ingewikkeldheid van de (her)registratie procedure nog niet aan herregistratie toegekomen. Er is sterk behoefte aan betere informatievoorziening over de eisen voor herregistratie. Ook dit aspect wordt herkend door de bestuurders. Zij zien de noodzaak van versimpeling van administratie voor het SKJ in het kader van herregistratie.

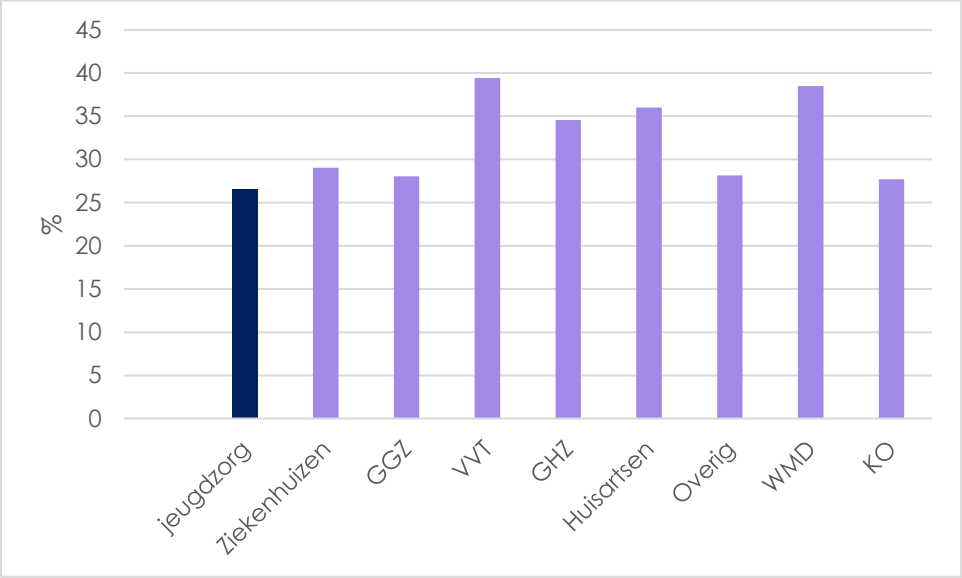
De focusgroepdeelnemers zien weinig of zelfs geen loopbaanperspectief in de jeugdhulp. Niet iedereen kan en wil een leidinggevende functie vervullen.

Na 10 jaar als jeugdbeschermer wil ik wel eens wat anders. Maar er zijn niet zoveel mogelijkheden. Ik hou nu in de gaten of er in de organisatie projecten zijn waar ik aan kan meedoen.

Er is weinig loopbaanperspectief. Zeker. Wat helpend zou kunnen zijn, is dat er structureel geld wordt vrijgemaakt en zogenaamde senior functies gecreëerd worden. Je kan dan bijvoorbeeld een rol krijgen om nieuwe medewerkers in te werken en je minder ervaren collega's te coachen.

De werknemersenquête 2017 laat zien dat werknemers uit de jeugdzorg relatief het minste loopbaanperspectief (26%) in vergelijking met andere branches.

Figuur 16: Percentage werknemers dat voldoende loopbaanmogelijkheden ziet.



Bron: Werknemersenquête 2017

7.3.7. Nieuwe medewerkers

Nieuwe collega's die net van een Hogeschool komen, worden te snel ingezet in ingewikkelde gezinnen en branden daardoor snel af, aldus de focusgroepdeelnemers. Oorzaak hiervan is dat de caseload van nieuwe medewerkers – door het tekort aan mensen – te snel opgebouwd en ook de inwerkperiode is ingekort. Dit komt regelmatig voor waardoor de ervaren professionals steeds minder zin hebben om (weer) nieuwe medewerkers in te werken 'die toch weer snel weggaan'. Het probleem met de instroom van nieuwe professionals- die door te weinig inwerktijd en te snel een zware caseload,- snel verdwijnen, wordt herkend door de bestuurders.

Er zijn voorbeelden waarbij het wel goed gaat.

Wij zijn zelfsturend en bepalen zelf hoe we de caseload verdelen. Als het nodig is hebben we een wachtlijst. De gemeente is daarvan op de hoogte. Bij nieuwe medewerkers wordt de caseload langzaam opgebouwd. Bureau jeugdzorg Limburg

De insteek van de gemeente in bovenstaand voorbeeld is voorwaarde scheppend. Het binden van nieuwe medewerkers gaat beter als nieuwe medewerkers binnen komen als stagiaire. Ze hebben dan voldoende tijd om het vak te leren en te kijken of het iets voor hen is.

Onder de nieuwe medewerkers zijn steeds minder mbo opgeleide professionals. Dit heeft mogelijk te maken met de norm van de verantwoorde werktoedeling, waardoor veel jeugdhulptaken verleend moet worden door hbo-geschoolde SKJ- of BIG-geregistreerde jeugdprofessionals of mbo-geschoolde medewerkers met een EVC-certificaat. Met dit EVC-certificaat wordt hun kennis en ervaring vastgelegd in een (hbo-)diploma en kunnen zij als jeugdzorgwerker blijven werken. Deze mbo'ers werken wel onder verantwoordelijkheid van een hbo'er.

Alleen in organisaties voor mensen met een beperking wordt nog wel veel gewerkt met mbo'ers, aldus de bestuurders uit de focusgroep. Bestuurders vinden het belangrijk niet in niveauverschillen (mbo/hbo/wo) te denken, maar juist de meerwaarde van de verschillende professionals en de gelijkwaardigheid in de omgang te benadrukken.

Nieuwe medewerkers zijn niet altijd makkelijk te vinden en door het hoge verzuim en verloop geven bestuurders aan, dat organisaties regelmatig genoodzaakt zijn personeel tijdelijk in te huren. Deze trend van inhuur van personeelsleden-niet-in -loondienst is de laatste jaren enorm toegenomen[64], aldus de bestuurders en vanuit werkgeversperspectief onwenselijk:

Naast de verhoogde kosten heeft dit als nadeel dat deze personeelsleden minder goed bekend zijn met de veiligheidsprotocollen, wat extra risico's met zich mee brengt, en ook minder binding hebben met de organisatie en haar visie en werkwijze.

Selectie en samenstelling

Bestuurders uit de focusgroep gaven aan dat een betere selectie hard nodig is, omdat regelmatig nieuwe medewerkers na korte tijd weer uitvallen of vertrekken. Enkele organisaties zijn daarom bezig met aanscherping van de selectieprocedures van sollicitanten. Zo wordt er bij een gespecialiseerde jeugdhulp instelling in het midden van het land sinds twee jaar extra geïnvesteerd in werving en selectie met hoopvolle resultaten. Eenzelfde geluid om een betere selectie van instromende professionals te organiseren, is afkomstig van opleiders. Niet iedereen is geschikt voor het werk.

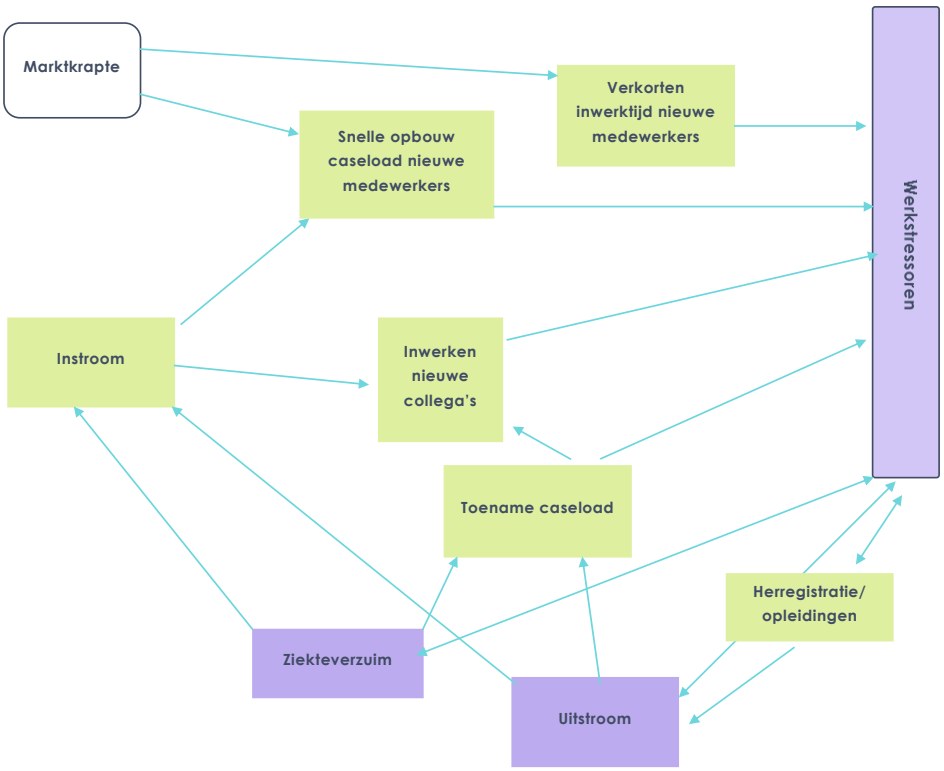
Tegelijkertijd worden ook tekorten verwacht, hetgeen voor een dilemma zorgt.

Het proces rond inwerken van nieuwe medewerkers en bijkomende processen is in onderstaande *concept map* schematisch weergegeven.

---

[64] Hoewel we in tabel 3 wel het aantal medewerkers-niet-in-loondienst is weergeven, is onduidelijk hoe compleet de cijfers uit DigiMV hierover zijn; ook is er geen analyse gemaakt over de ontwikkeling 2016-2017.

Figuur 17: Concept map met betrekking tot nieuwe medewerkers



Bron: focusgroepen

De factor marktkrapte (krapte in personele bezetting/vacatures) en de bestaande zorgvraag resulteren in een proces van korte inwerktijd en snel een hoge caseload hetgeen tot werkstress leidt bij de nieuwe collega's en soms tot verzuim of uitstroom. De zittende collega's moeten de nieuwe collega's inwerken, wat de werkdruk verhoogt, dat op haar beurt weer tot verzuim en uitstroom kan leiden.

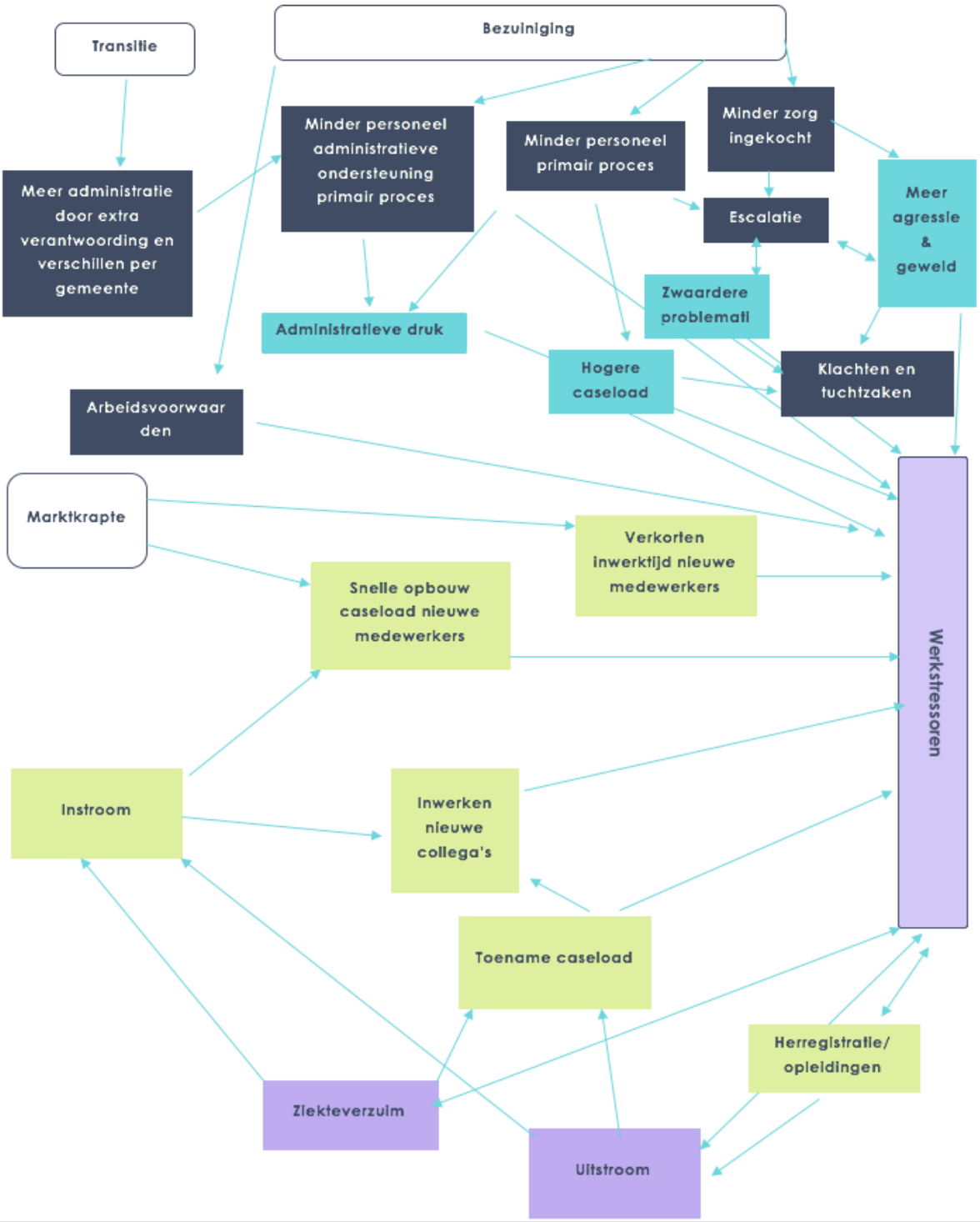
Het percentage mannen dat in de jeugdhulp werkt is erg laag. In het zwaardere segment van de jeugdhulp in Amsterdam blijkt dat 80-90% van de jeugdprofessionals vrouw is(Verwey Jonker 2018)[65]. Er zijn casussen in de zware jeugdhulp waarbij het de voorkeur heeft om een mannelijke professional in te zetten. Vooral in de JJI 's is behoefte aan meer mannelijke collega's. Dat heeft enerzijds te maken met agressie en geweld in de JJI's. Maar daarnaast is een positief mannelijk rolmodel voor opgroeiende jongeren van belang. Deze ondervertegenwoordiging geldt ook voor professionals met een migratieachtergrond.

[65] https://www.verwey-jonker.nl/doc/2018/217016_Personeelstekorten-in-het-zwaardere-segment-van-de-Jeugdhulp-in-Amsterdam_WEB.pdf

7.3.8. Werkstressoren samengevat

Onderstaande *concept map* tonen de voornaamste stressoren en hun samenhang.

Figuur 18: werkstressoren



Bron: focusgroepen De pijlen tussen concepten geven kwalitatieve verbanden aan, die de focusgroep deelnemers zelf aangeven te zien, of die de onderzoekers op basis van de focusgroepen hebben vastgesteld. Het relatieve onderlinge belang (gewicht) van de pijlen is niet vastgesteld.

7.4. Energiebronnen

Ook bij het in kaart brengen van de energiebronnen van jeugdhulpverleners is gebruik gemaakt van een digitale vragenlijst (via de Mentimeter) voorafgaand aan en tijdens de sessie in gegaan op energiebronnen die professionals in de jeugdhulp ervaren.

7.4.1.Betekenisvol werk

Kenmerken van hun werk die positief bijdragen aan de energie van de jeugdhulpverleners zijn in elk geval 'het hebben van betekenisvol werk voor de jeugd', 'steun van collega's' en 'het afwisselende takenpakket'.

De betrokkenheid op kinderen en jongeren is een van de belangrijkste redenen voor professionals om in de jeugdhulp te gaan en te blijven werken. Die betrokkenheid zagen we duidelijk terug in de focusgroepen. Dat je iets kunt doen voor kinderen die in de knel zitten, dat is wat professionals energie geeft en het meest motiveert. Ze willen er toe doen, en halen hun energie uit ieder stapje vooruit.

Ik heb 14 jaar een meisje begeleid dat depressief was en anorexia had. Nu gaat het goed met haar en is ze begonnen aan een universitaire studie. Ik ben supertrots op haar.

Bij ons staat het kind nu meer dan vroeger centraal en niet de delinquent. We kijken nu meer pedagogisch naar wat de mogelijkheden zijn van het kind, dan dat we alleen de straf uitvoeren. Medewerker JJI.

Deze week belde ik een kind waarvan ik jeugdbeschermer ben dat ik langs zou komen. Het kind was verbaasd. "Kom jij bij mij thuis langs?" Ik ben er geweest en heb er meer dan uur gezeten. Dat was heel zinvol. Achteraf dacht ik: het is toch wel erg dat ik dit zo weinig kan doen. Dit is toch eigenlijk de bedoeling van ons werk en waar we voor zijn opgeleid?

Toch signaleert de geïnterviewde opleider dat de attitude van veel startende professionals nog tekortschiet om kinderen en jongeren goed te helpen. Volgens haar is er in de opleiding te weinig aandacht voor het in praktijk brengen van de theorie. Het leren luisteren, aansluiten, sensitief zijn, maar ook grenzen durven stellen en duidelijk communiceren is de basis voor een goed contact met de jeugdige en het gezin, maar lijkt makkelijker dan het in de praktijk is. Het goede contact met de cliënt is de basis van effectieve hulp, en daar moet volgens de opleider veel meer aandacht voor komen in de opleiding en nascholing.

Ervaringsdeskundigen die geïnterviewd geven aan dat hulpverleners te weinig tijd voor je hebben en je te weinig aankijken als ze een gesprek voeren, maar vooral bezig lijken te zijn met hun computer. Dat ze in hun ogen slecht luisteren en te weinig aan de jongere op een open manier vragen hoe het gaat en te veel vanuit het dossier lijken te kijken. Dat ze er op belangrijke momenten niet kunnen zijn, zoals bijvoorbeeld als een jongere van gesloten naar een open voorziening gaat. En dat 'goede' hulpverleners te horen krijgen dat ze te betrokken zijn. Ook zijn er erg veel wisselingen van hulpverleners, wat maakt dat ze na de zoveelste hulpverlener minder gemotiveerd zijn, aldus de ervaringsdeskundigen.

De rol van de ervaringsdeskundige kan aanvullend zijn op de aanpak van de jeugdprofessional, bijvoorbeeld in de vorm van een maatjesproject (Boevink, 2017; Weerman, 2016; Van der Trier & Potting, 2015), en wordt vooral in de GGZ in toenemende mate toegepast[66]. De ervaringsdeskundigen geven aan dat zij merken dat hun bijdrage gewaardeerd wordt, zowel door de jongeren zelf alsook door de jeugdhulpverleners. Bijvoorbeeld met 'spiegelgesprekken'[67] kunnen ervaringsdeskundigen een bijdrage leveren aan de verbetering van de jeugdhulp.

7.4.2.Organisatie/teams

Steun van collega's

Collega's zijn een bron van energie en plezier. Professionals kunnen sparren met collega's over casuïstiek, maar ook samen stoom afblazen. Met name professionals die werken in kleinere teams zijn hierover tevreden.

Wij hebben zelf ons zelfsturende team opgezet. We hebben zelf kunnen bepalen hoe we het werk invullen en hebben veel ruimte om beslissingen te nemen, ook over hoe we het teambudget besteden.

Sommige teams hebben een vaste ochtend in de week waar ze werkoverleg hebben, bespreken hoe ze erbij zitten en het over casuïstiek hebben. Dat wordt als erg positief ervaren.
En als zo'n moment er niet is, organiseren sommige teams dat zelf.

Wij zijn een veerkrachtgroepje gestart. Eens in de week zitten we op een terras met collega's. We begonnen met vier, maar inmiddels is het hele team aangesloten. Het

---

[66] "De ervaringsdeskundige onderscheidt zich van andere hulpverleners doordat hij of zij ervaringskennis heeft van de methoden die het herstelproces van cliënten ondersteunen en doordat hij of zij zelf een voorbeeld is van hoop en empowerment. " P12, GGZ Nederland, 2013
ttp://www.ggznederland.nl/uploads/publication/Ervaringsdeskundigheid.pdf

[67] https://vng.nl/files/vng/participatievormen_clientenparticipatie_voor_verspreiding.pdf

helpt echt als je je zorgen met elkaar kunt delen. Dat geeft energie en zorgt dat je het volhoudt.

Bestuurders herkennen dat steun van collega's positief werkt en hebben positieve ervaringen met kleine teams.

7.4.3. Afwisselend takenpakket

Ieder dag is anders, zeggen professionals. Ze weten 's ochtends vaak niet wat hen die dag te wachten straat. Er gebeuren altijd wel onverwachte dingen en iedere cliënt is anders. Je komt in situaties waar je anders nooit zou komen. Het feit dat professionals steeds met andere mensen te maken krijgen zorgt ervoor dat het werk nooit saai is. Professionals die ambulant werken bepalen zelf hun agenda. Deze autonomie wordt als positief ervaren, zeker omdat het de mogelijkheid biedt rekening te houden met de privésituatie. Het is geen 9 tot 5 baan en dat zien deze professionals als een voordeel.

7.5. De balans

De thema's die uit de focusgroepen en interviews naar voren zijn gekomen, laten zien waar de energiebronnen en de knelpunten zitten.

Figuur 19: balans van energiebronnen en werkstressoren (knelpunten)

Bron: focusgroepen

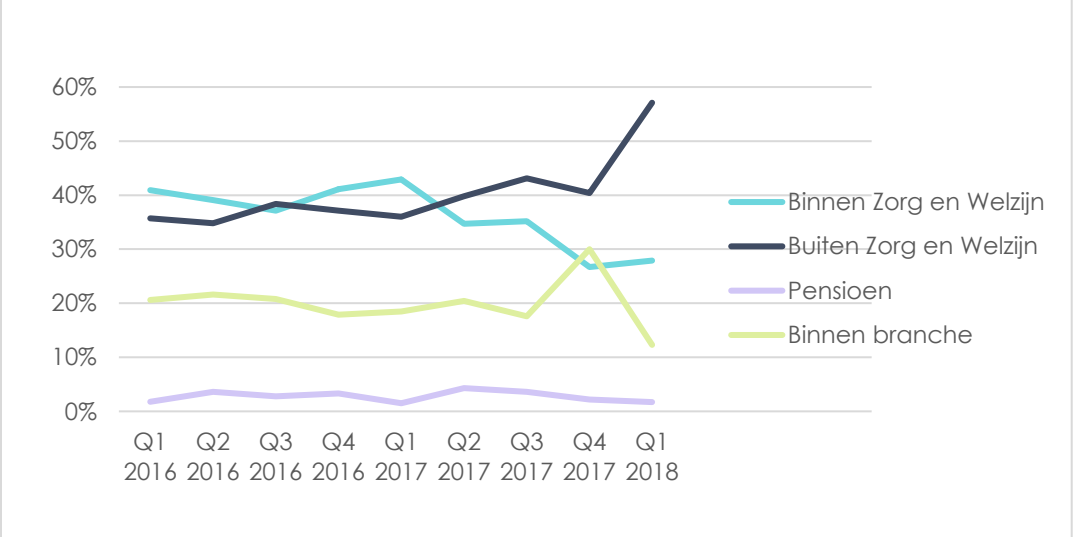
Jeugdhulpverleners hebben een aantal energiebronnen, zoals zinvol werk, afwisselend takenpakket en steun van collega's. Het is echter afhankelijk van de zwaarte van de werkstressoren in de specifieke organisatiecontext of dit voldoende is om het werk vol te

houden. Waar een mogelijke energiebron niet krachtig genoeg is, zoals steun van collega's, kan deze als stressor werken (Schaufeli, 2017). Dit kan bijvoorbeeld optreden bij professionals die in een ambulante setting werken en weinig contact hebben met hun collega's.

Het forse ziekteverzuim en grote verloop laten wel zien dat de balans bij een aanzienlijke groep professionals aan het doorslaan is en leidt tot negatieve uitkomsten. Er zijn dan ook relatief veel stressoren, zoals de erg hoge werkdruk, agressie en geweld en weinig beroepsperspectief. Daarbij zorgen verzuim en verloop nu al voor nog verder oplopende werkdruk en kan er een vicieuze cirkel ontstaan, waarbij de druk die nu al erg hoog is voor de blijvende jeugdhulpverleners nog hoger wordt. Risico is dat nog grotere groepen vertrekken uit de jeugdhulp en er ernstige knelpunten ontstaan. Dit interfereert mogelijk ook nog met de verwachte tekorten, die zorgbreed in de komende jaren zullen ontstaan dan wel verergeren.

Dit risico van een toenemend vertrek is niet denkbeeldig. In onderstaand figuur is te zien dat in de jeugdhulp (zonder jeugd-GGZ en jeugd-GHZ) juist het laatste halfjaar het vertrek naar buiten ten opzichte van andere vertrekrichtingen, waaronder blijven binnen de jeugdhulp, aanzienlijk toeneemt.

Figuur 20: Procentuele verdeling van uitstroom naar vertrekrichting uit de jeugdzorg van 2016 t/m 1ste (Q1) kwartaal 2018



Bron: AZW

Dit roept ook de vraag op of de jeugdsector de 'concurrentie' met andere branches aan kan. Uit de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat de jeugdsector op een aantal onderdelen (zoals loopbaanperspectief, werkdruk, agressie-incidenten) relatief slechter 'scoort' dan andere branches. Dit in samenhang met het relatief grote vertrek uit zorg en welzijn en het relatief kleine aandeel van professionals dat switcht

binnen de eigen branche ten opzichte van andere branches, wijst ons inziens op een niet al te sterke concurrentiepositie.

De aantrekkelijkheid van het werk in de jeugdsector staat onder druk en om verdere tekorten in de jeugdsector te voorkomen, is het nemen van maatregelen noodzakelijk. De handelingsperspectieven die werkgevers zien om invulling te geven aan maatregelen om knelpunten aan te pakken, komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

8. HANDELINGSPERSPECTIEVEN

8.1. Inleiding

In de vorige hoofdstukken zijn diverse thema's op het niveau van de markt en werkklimaat & organisatie aan de orde geweest. Daarbij is een groot aantal knelpunten in het werk van de individuele jeugdhulpverlener naar boven gekomen. Daarnaast zijn enkele positieve aspecten besproken, die van belang zij voor de aantrekkelijkheid van het vak en waardoor individuele jeugdhulpverleners energie krijgen om taken uit te voeren.

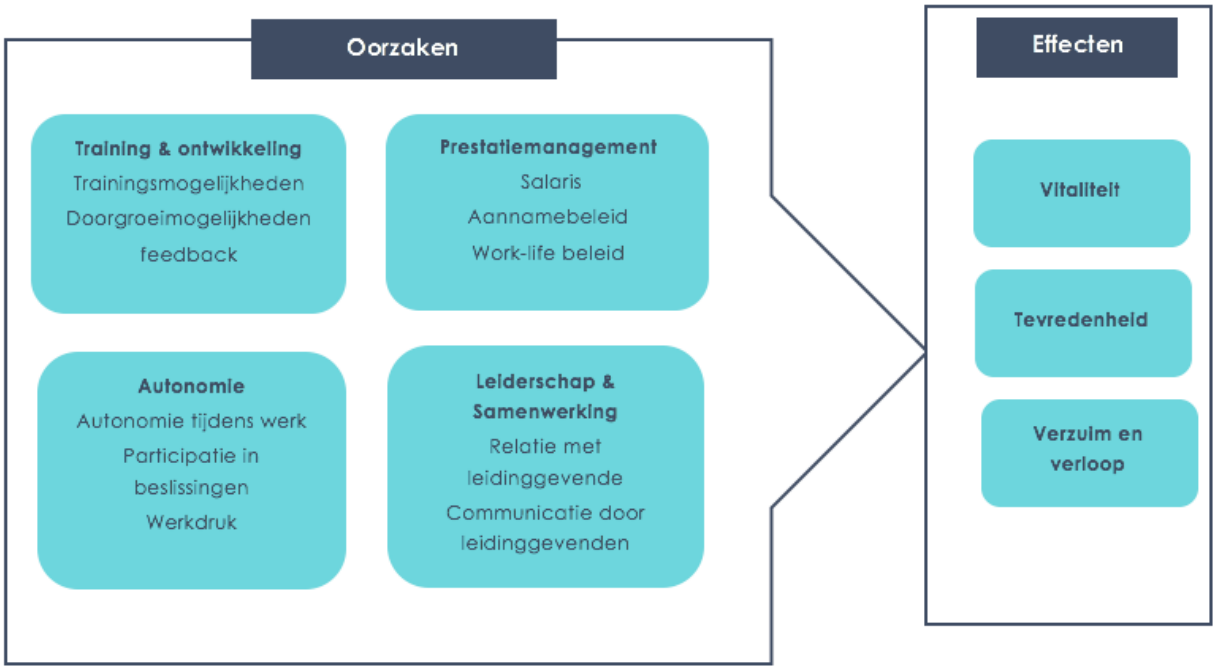
In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de handelingsperspectieven. Uit de focusgroepen van professionals zijn een aantal mogelijke handelingsperspectieven naar voren gekomen, die in de focusgroep met bestuurders besproken en uitgediept zijn. Ook mogelijke andere handelingsperspectieven naar aanleiding van de knelpunten en ook positieve punten bij professionals zijn in de focusgroep van bestuurders uitgediept. In dit hoofdstuk wordt dat per thema beschreven. Omdat de handelingsperspectieven op verschillende onderdelen betrekking hebben, soms meer omvattend en soms meer specifiek zijn, introduceren we eerst het *High Performance Work Practices model* om deze handelingsperspectieven te systematiseren en te verbinden aan mogelijkheden van HRM.

8.2. High Performance Work Practices model

Het High Performance Work Practices model (hierna HPWP) is een model afkomstig uit de HRM-branche. Het HPWP-model geeft inzicht in de effecten van hr-instrumenten en handvatten om de prestaties van de medewerkers te bevorderen, verzuim en verloop te verminderen en de (ervaren) angst voor agressie en emotioneel geweld te beperken. Het *High Performance Work Practices model* is een wetenschappelijk getoetst model binnen internationaal wetenschappelijk onderzoek getoetst en ook gebruikt in de Nederlandse praktijk. (IZZ, 2015, Boselie, 2014). Het HPWP-model bevat een aantal onderdelen: Training & Ontwikkeling, Autonomie & Werkprivé, Leiderschap & Samenwerking en Prestatiemanagement. Het geeft ook aan welke oorzaken van invloed kunnen zijn op vitaliteit, tevredenheid.

Het HPWP-model heeft overeenkomsten met het eerder gebruikte JD-R model, maar gaat dieper in op de organisatiecontext en de mogelijkheden (van HRM) om knelpunten aan te pakken. In het HPWP-model is bijv. leiderschap, wat in het JD-R model als een geheel wordt meegenomen, verder uitgesplist; hulpbronnen uit het JD-R model zijn in het HPWP-model verder uitgewerkt in training en ontwikkeling. In figuur 21 is het HPWP-model weergegeven.

Figuur 21: High Performance Work Practices (HPWP) model.



Bron: Stichting IZZ

In de zorgbrede benchmark van IZZ[68] in 2015, uitgevoerd i.s.m. de Erasmusuniversiteit, is dit model onder 9300 respondenten (ook uit de jeugdhulp) gebruikt om de oorzaken van knelpunten in de zorg en oplossingen te onderzoeken. Uit de analyse bleek dat de rol van het management de belangrijkste beïnvloedbare factor is voor het verbeteren van vitaliteit, tevredenheid en verminderen van verzuim: "Hierbij gaat het om het ter beschikking stellen van trainingen, de bijdrage van de manager aan het verminderen van geweld, de mate waarin een melding van geweld serieus genomen wordt en een beleid waarin beledigingen niet getolereerd worden." (p14, IZZ, 2015)

Door het koppelen van de knelpunten uit de vorige hoofdstukken en het HPWP-model systematiseren we deze naar handelingsperspectieven rond vier onderdelen: leiderschap & samenwerking, autonomie, training & ontwikkeling en prestatiemanagement.

[68] Stichting IZZ is een collectief van werkgevers en werknemers in de zorg

8.3. Leiderschap & samenwerking

Zowel in de focusgroepen als uit het IZZ-onderzoek komt naar voren dat de rol van het management een belangrijke factor is, die je bovendien kan sturen.

Professionals gaven aan dat ze te weinig steun van hun leidinggevende voelden. Dit werd door de werkgevers herkend. Zij gaven aan, dat leidinggevenden nog teveel een controlerende en hiërarchische rolinvulling gaven aan hun taak. Daarbij werd zowel door bestuurders als professionals de wens aangeven, dat leidinggevenden naar een meer coachende, relatiegerichte rol zouden moeten groeien, een vorm van coachend leiderschap. Dit geldt bij uitstek in geval van agressie en geweld, waarbij de leiderschapsstijl doorslaggevend kan zijn of medewerkers het vol houden, zoals bleek uit de focusgroepen. Daarnaast draait het n deze leiderschapsstijl om ondersteunen van mogelijkheden om eigen professionele keuzes te maken.

Het effect van het 'draaien' aan de knop leiderschap op vitaliteit is in een pilot van IZZ geschat op bijna 50%: "De conclusie is opvallend. Wanneer tijdens het gesprek met de leidinggevende een hoge mate van feedback, veel invloed op beslissingen of veel werk privé steun wordt gegeven, verbetert de vitaliteit van de medewerker met gemiddeld 47%. "(p17, IZZ). Dit effect wordt versterkt door interacties met autonomie, een ander onderdeel van het HPWP-model.

Samenwerking binnen het team

In alle focusgroepen kwam naar boven dat steun van collega's onmisbaar is om het vol te houden. Vooral voor ambulante medewerkers is dit lastig te organiseren. Daar waar relatief veel agressie en geweld voorkomt is het helemaal van belang om dit te organiseren, zoals in het werk in het 'gedwongen kader'. Organisaties moeten dus zoeken hoe dit vorm te geven of door hun medewerkers de ruimte te geven om dit zelf te organiseren. Hoe groot het effect van dit onderdeel is, komt niet uit de IZZ-studie naar voren. Op basis van de focusgroepen stellen we dat deze onderlinge steun onmisbaar is om langere tijd het werk vol te houden en op alle onderdelen van vitaliteit, tevredenheid en verzuim& verloop groot effect kan sorteren. De omvang van de teams is, zoals uit de focusgroepen bleek, daarbij ook van belang. Bij te grote teams (van bijv. 15 of meer mensen) verwaterde de onderlinge band, terwijl in kleinere teams ook in wekelijks overleg ruimte blijkt te zijn voor 'smal social talk'.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Geef teams tijd en ruimte voor het organiseren van onderlinge steun tussen collega's in en naast teambijeenkomsten
- Organiseer trainingen in coachend leiderschap en implementeer dit.
- Stimuleer collegiale ondersteuning: plan als team vaste momenten in en regel intervisie door werkbegeleider (sr jeugdhulp professional)

8.4. Autonomie

Autonomie tijdens het werk

Een van de doelen van de jeugdwet is om ruimte te geven aan de professionals. Uit de focusgroepen is echter naar voren gekomen dat die ruimte beperkt is. Voor de verschillende voorzieningen speelt dat op een eigen manier: ambulante medewerkers kunnen meer zelf plannen dan medewerkers die volgens rooster werken. Autonomie is belangrijk voor de toekomstige arbeid. De SER merkt daarover op: "Dit betekent dat werknemers met respect worden behandeld, werk zinvol is, werknemers zo veel mogelijk autonomie over hun werk behouden en arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden op orde zijn. Dit vereist ook dat de medezeggenschap van werkenden op niveau blijft." SER, 2017, p9)

Toch gaat de autonomie ook over de inhoudelijke vrijheid om te doen, wat goed wordt geacht. Met de SKJ-registratie (of BIG) zijn er kwalitatief goed geschoolde jeugdhulpverleners werkzaam. Dat betekent ook, dat zij de ruimte moeten krijgen om naar eigen professioneel inzicht te kunnen handelen. Dit speelt ook bij vrijgevestigden. Korte beschikkingen, waar bij iedere verlening weer verantwoording afgelegd moet worden over het waarom, perken deze autonomie in.

Vertrouwen is daarbij het sleutelwoord. Met elkaar in gesprek gaan, werken aan vertrouwen.

De relatie tussen gemeente en jeugdhulpaanbieder is daarbij ook van belang. Na 3 jaar hebben gemeenten een inhaalslag gemaakt met kennis over de jeugdhulp, maar er zijn nog grote verschillen in kennis van betrokken ambtenaren. Meer kennis van de jeugdhulp bij ambtenaren is wenselijk, maar moet tegelijkertijd niet de eigen ruimte van de professional beperken.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Gemeente onderzoek/pilot of flexibelere beschikkingen (bijv. min-max) mogelijk zijn
- Investeer in vertrouwen in SKJ/BIG-hulpverleners door gemeenten door werksessies tussen gemeente en jeugdhulp: voor wie doen we het, hoe doen we het en waar staan we nu?
- Kennisdelen van jeugdhulp met ambtenaren, werk aan een gelikwaardige informatiepositie

Participatie in beslissingen

Het meedenken en inspraak hebben op beslissingen is een andere vorm van autonomie. Uit de focusgroepen kwam naar voren dat een zelfsturend team kan zorgen voor een prettig werkklimaat en daarmee aantrekkelijk is om in te werken. Echter, daar waar dit 'half' in de praktijk werd gebracht (bijvoorbeeld je bent wel verantwoordelijk, maar 'nu moet je deze casus wel zo aanpakken') is het positieve effect ook beperkt. De

omvang van de teams bleek daarbij ook van belang te zijn, bij grote teams heeft ieder minder inbreng.

De participatie in beslissing gaat echter verder dan de eigen organisatie. De zorg vindt plaats in een netwerk/keten van instellingen, waarmee regelmatig overleg is over de gewenste zorg. De Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA) maakt gebruik van de methode *Vanguard*. In deze methode staat de bedoeling van het werk centraal. De betreffende organisatie definieerde dit als: "'ieder kind blijvend op de veiligheidsnorm'. Een van de onderdelen daarbij is dat JBRA-medewerkers nu het gesprek aangaan met collega's bij netwerkpartners, discussiëren met hen over de gewenste zorg en zelf bepleiten op verschillende niveaus welke zorg vereist is. Pas als JBRA-medewerkers er niet uitkomen vragen ze hun teammanager dit als kwestie op te pakken en te escaleren, eventueel tot op directieniveau." (Coret, 2014, p 39). De resultaten waren een aanmerkelijke verbetering van dienstverlening[69].

-

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Onderzoek (bijv. door een pilot) of zelfsturing voor de organisatie wenselijk is en hoe dat eruit zou moeten zien
- Onderzoek of de Vanguard methode ingezet kan worden in de organisatie

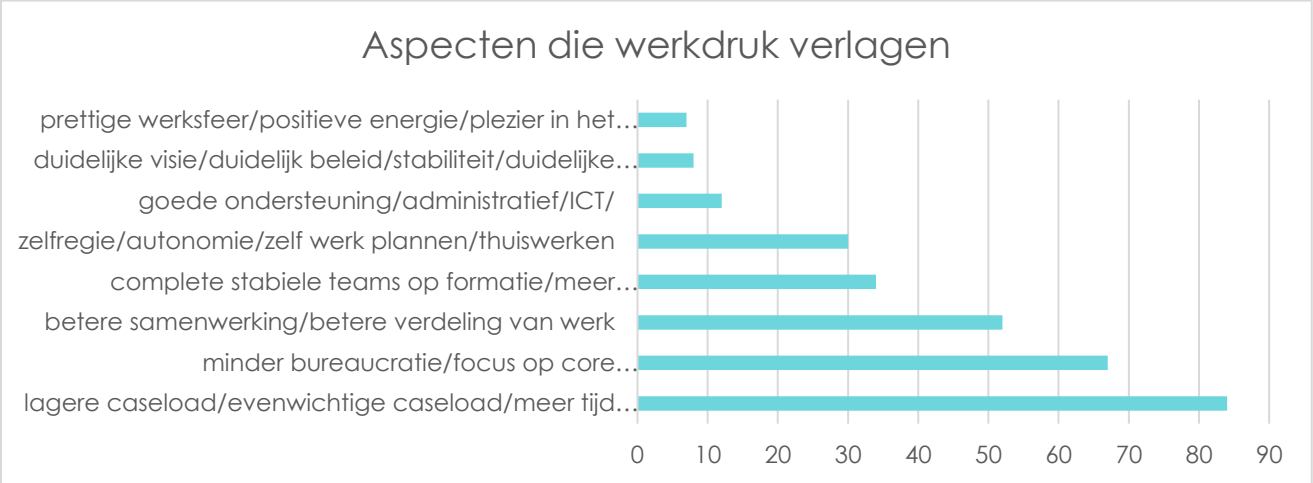
Werkdruk

Het aanpakken van werkdruk is één van de grootste uitdagingen. Uit de focusgroepen is naar voren gekomen dat het hierbij om een hele keten van factoren gaat, die de hoge werkdruk veroorzaken. En dat het verlagen van de werkdruk dus ook maatregelen op veel onderdelen vraagt. Uit de exit enquête in het kader van dit onderzoek is ook gebleken dat werkdruk de belangrijkste reden van vertrek is.

Ook uit recente cijfers van de AZW-werknemersenquête 2018 blijkt dat aanpakken van werkdruk een multifactoriële aanpak vraagt. De enquête 2018 laat ook zien aan welke 'knoppen' werknemers vinden dat gedraaid zou kunnen worden om de werkdruk te verlagen. Deze mogelijke werkdruk verlagende maatregelen uit de werknemersenquête 2018 is afgebeeld in onderstaand figuur. Deze komen goed overeen met de bevindingen van de focusgroepen en sluiten met thema's goed aan op de onderdelen van het HPWP-model.

[69] Resultaat van de toepassing van de Vanguard methode en de bedoeling centraal stellen bij de JBRA Aanzienlijke verbetering t.o.v. 3 jaar eerder, te weten: 40% minder ondertoezichtstellingen; 60% minder uithuisplaatsingen; klanttevredenheid van 6- naar 7,4. (Coret, 2014)

Figuur 22: Aspecten die de werkdruk verlagen, resultaten werknemersenquête 2018



Bron: Werknemersenquête 2018

Het aanpakken van de werkdruk heeft niet alleen positieve effecten op de individuele werknemer, maar heeft ook gevolgen voor het team en de organisatie doordat het te verwachten verzuim en verloop vermindert. Daarmee pakt het de vicieuze cirkel aan (hoge werkdruk-> vertrek -> nog hogere werkdruk). Op basis van de bevindingen van de focusgroepen wordt hier ingegaan op administratieve druk en hoge caseload. Uit de focusgroepen kwam naar voren dat zwaardere problematiek en agressie & geweld ook (indirect) veroorzakers zijn van werkdruk. Deze nemen we dan ook mee in onderstaand onderdeel. Vervolgens kijken we naar ontwikkelingen bij de cao-tafel om werkdruk aan te pakken.

Administratieve druk bestaat uit een aantal onderdelen, zoals een aantal zorginhoudelijke administratieve zaken, die per voorziening en functie verschillen. Daarnaast kan het gaan om correspondentie over de zorg, indicatieaanvragen etc., en organisatie gebonden zaken als urenregistratie, verslaglegging bij teamoverleg etc.. Onderzoek welke administratie noodzakelijk is en wat daarvan overdraagbaar is. Als onderdelen van de administratie door ondersteunende stafafdelingen uitgevoerd kunnen worden, kan dat veel tijd schelen. In de focusgroepen werd duidelijk, dat minstens 1/5 van de tijd opgaat aan administratie, bij 40 uur, dus een hele werkdag. Als dat gehalveerd kan worden, zou er 4 uur extra voor clientcontact ingezet kunnen worden. Er moeten echter wel middelen beschikbaar zijn om deze administratieve ondersteuning te realiseren.

De direct cliëntgebonden administratie op basis van het (face-to-face) contact is moeilijk overdraagbaar. En dat is ook niet nodig want het is nuttig om met de client af te stemmen over de hulp: waar we aan werken, wat we doen en waarom we doen wat we doen.

Uit gesprekken met de opleider is wel naar voren gekomen, dat kort en bondig rapporteren door jeugdhulpverleners verbeterd kan worden. Betere informatie over hoe te rapporteren in relatie tot het klacht- en tuchtrecht is eveneens noodzakelijk.

Administratieve druk is een bron van frustratie, omdat men het gevoel heeft, dat men afgehouden wordt van het contact met de cliënt. Het is bovendien een belangrijke reden van vertrek, zoals uit de exit enquête is gebleken. Bij administratieve druk zit er ook een 'systeemcomponent'. Door de verschillende werkwijzen van gemeenten, is deze na de transitie, zienderogen toegenomen. De ontwikkelingen van uiteenvallende jeugd-regio's, zoals in hoofdstuk 7 is aangestipt, zou deze 'systemische' administratieve druk nog doen toenemen (Binnenlands bestuur, 21-9-2018). Dit leidt verdere versnippering en drijft de administratieve lasten verder omhoog. Aanbieders krijgen dan te maken met nog meer verschillende aanbestedingen, maar vooral ook meer verschillende productstructuren, tarieven, uitvoeringseisen (Binnenlands bestuur, 21-9-2018) dan nu al het geval is. Dit heeft zijn weerslag op het werk van de jeugdhulpverleners.

Uit een enquête van Jeugdzorg Nederland (2018) naar vermijdbare administratieve lasten komt naar voren dat "Gemeenten die zich niet aan de afspraken en/of standaarden houden is de belangrijkste veroorzaker van vermijdbare administratieve lasten. Dat geldt voor de contractering (69%), het toepassen van het woonplaatsbeginsel (75%), verkrijgen van de juiste toewijzing (66%), facturatie en declaratie (44%) en de verantwoording (47%)" (p3, Jeugdzorg Nederland, 2018).

Met het Actieplan (Ont)Regel de Zorg wordt voor de jeugdhulp (en Wmo) ingezet op het aanpakken van vermijdbare regeldruk bij aanbieders en het aanpakken van de regeldruk op de werkvloer. Tegelijkertijd stelt het Actieplan dat de regeldruk vooral komt "doordat veel aanbieders te maken hebben met meer en nieuwe contractpartners (gemeenten) met ieder hun eigen procedures en eisen bij het proces van inkoop tot verantwoording." (p. 42) Deze laatste 'gemeentelijke' component, die tevens medeoorzaak is van regeldruk van aanbieders en op de werkvloer, zoals ook uit de enquête van Jeugdzorg Nederland naar voren komt, wordt echter in de gestelde doelen van het Actieplan niet expliciet meegenomen. Zolang de aanpak van de regeldruk als gevolg van verschillende vormen van contractering en verantwoording niet expliciet meegenomen wordt, en daar ook niet actief en meer verplichtend op wordt gestuurd, zal de jeugdprofessional blijven worstelen met hoge administratieve lasten.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Onderzoek welke onderdelen van de administratieve taken van de jeugdhulpverleners noodzakelijk zijn en wat geschrapt kan worden

- Onderzoek welke onderdelen van de administratieve taken van de jeugdhulpverleners ook door anderen gedaan kunnen worden.
- Stel als gemeente middelen beschikbaar voor meer administratieve krachten/ Jeugdhulporganisaties zetten meer administratieve ondersteuning in om de jeugdhulpverleners te ontlasten
- Klantvriendelijk administratiesysteem voor gemeenten om de hulp te verantwoorden scheelt jeugdhulpverleners veel tijd. Daarbij is een zekere uniformiteit tussen systemen van gemeenten wenselijk, vanwege klantcontacten van jeugdhulpverleners bij verschillende gemeenten.
- Onderzoek alternatieven voor aanbesteden

Agressie & geweldsincidenten komen regelmatig voor en maatregelen om hiermee om te gaan zijn noodzakelijk. Bij veel instellingen zijn anti-agressietrainingen standaard. Daarmee blijft het echter een 'individueel probleem'. Door inzet van opvangteams en coaches, zoals in enkele instellingen in de gehandicaptensector, wordt het steunnetwerk geactiveerd en kan de impact van agressie en geweld verminderen. Deze sociale ondersteuning is belangrijk, ook in de vorm van steun van leidinggevenden. Agressie en geweld zijn ook gevolg van zorg die niet opgang komt door wachtlijsten en escalatie. Ook hier zit weer een systeemcomponent in: er moet voldoende zorg ingekocht worden.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Stel coaches/opvangteams aan om na agressie & geweld incidenten de medewerkers te begeleiden
- Laat leidinggevende -ook juist na incidenten- ondersteuning geven.
- Analyseer op afdelingsniveau de geregistreerde incidenten, mogelijk risicovolle situaties en de tijdstippen
- Zorg voor een bredere aanpak rondom veiligheid
- Zorg voor jaarlijkse trainingen

<u>Zwaardere problematiek</u>

Uit de focusgroepen is naar voren gekomen, dat zwaardere problematiek voor hogere werkdruk zorgt. Deze verzwaring van de problemen heeft volgens professionals onder andere te maken met de transitie en bezuinigingen: hierdoor is minder zorg ingekocht, wordt er langer geprobeerd met ambulante ondersteuning situaties op te lossen, en verergeren problemen door escalaties. Bij de jeugdhulp met verblijf en JJI zorgt dit voor extra ongewenste interacties op de groep. Dit maakt het werk voor de jeugdhulpverlener veel zwaarder, verhoogt het de werkdruk en vraagt om veel kennis en vaardigheden om hiermee om te gaan.

Omdat de problematiek ook zeer divers kan zijn, is te overwegen of er een zekere specialisatie wenselijk is en daarmee te kijken naar de breedte of juist specialisatie in de functieprofielen.

Eigen regie van jongeren en hun ouders betekent niet laten ronddobberen maar cliënten zeggenschap geven in wat nodig is. Volgens professionals is het geloof in eigen kracht doorgeslagen; hulp is voor specifieke groepen noodzakelijk en ook geen schande.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Onderzoek of specialisatie op thema's/deelterreinen wenselijk is
- Zorg voor ruimte voor intervisie en bereikbaarheid van gedragsdeskundigen voor advies
- Zorg voor specialisten jeugd-ggz, jeugd met een beperking, gespecialiseerde jeugdzorg en jeugdbescherming in wijkteams die *matched care* i.p.v. *stepped care* bieden/organiseren.
- Voor hulp op maat is meer regelruimte voor de professional nodig om te doen wat nodig is voor kind en gezin, soms licht en ambulant, maar soms ook klinische opname. Zo licht en kort als mogelijk, zo zwaar, lang en flexibel als nodig.
- Ga door met het ontwikkelen van nieuwe aanpakken voor kinderen in een vechtscheiding omdat dat relatief veel klachten oplevert.[70] Van de ongeveer 200 tuchtzaken die SKJ in behandeling heeft genomen sinds de verplichte registratie, komt een groot deel voort uit een complexe scheiding.

Hoge caseload

De focusgroepen hebben duidelijk gemaakt, dat de caseload vaak erg hoog is. Jeugdhulpverleners hebben daardoor weinig tijd voor dieper contact. Ervaringsdeskundigen geven aan dat dit erg demotiverend werkt op de jongeren. Terwijl het goede contact de primaire basis is van de jeugdhulpverlening. Hoge caseload is zeker voor nieuwe medewerkers een groot risico voor vertrek, zoals bleek uit de focusgroepen. Organisaties, zoals enkele jeugdhulpverlenersinstellingen in Amsterdam, zijn de pilot 'verlaagde caseload'[71] gestart, waarbij de gemeente de pilot 'caseload verlagen' blijft volgen en faciliteert.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Volg de resultaten van de Amsterdams pilot caseload verlaging en onderzoek haalbaarheid in de eigen organisatie.
- Ga met de gemeente het gesprek aan om samen een eigen pilot te starten
- Verlaag de caseload van nieuwe medewerkers/starters

Cao-tafel

Het Overleg Arbeidsvoorwaarden Jeugdzorg[72] (OAJ) is het overleg van de vakbonden en werkgevers in de Jeugdzorg, de zogenaamde cao-tafel Jeugdzorg.

---

[70] https://skjeugd.nl/wp-content/uploads/2017/12/Nieuwsbrief-Platform-Jeugd-1-17.pdf

[71] https://www.verwey-jonker.nl/doc/2018/217016_Personeelstekorten-in-het-zwaardere-segment-van-de-Jeugdhulp-in-Amsterdam_WEB.pdf. Geraadpleegd 25 september 2018

[72] Het OAJ voert tevens periodiek overleg over de uitvoering van de afspraken uit het cao-akkoord, zoals protocol-afspraken, het uitvoeren van projecten, onderzoek. Bron: FCB.nl

In de CAO Jeugdzorg is afgesproken dat iedere organisatie samen met de OR/PVT om de werkdruk te verlagen en het werkplezier te verhogen beleid ontwikkelt en een set van normen en/of afspraken maakt. Dit proces loopt momenteel nog, waarbij de meeste gecertificeerde instellingen plannen[73] gemaakt hebben, waarvan een deel reeds in uitvoering is. De Jeugd en Opvoedhulp-organisaties lopen nog achter in dit proces.

8.5. Training & ontwikkeling

Trainingsmogelijkheden

De jeugdhulpverleners krijgen met zeer uiteenlopende problematiek te maken. Dit vraagt een grote breedheid van kennis en vaardigheden, die ook nog eens door nieuwe ontwikkelingen en veranderingen in de zorg bijgehouden moeten worden. De 'interne academie' in de instelling van één van de focusgroepdeelnemers blijkt een goed middel te zijn om deze noodzaak tot continu leren vorm te geven. Ook voor nieuwe jonge medewerkers is een goed aanbod van trainingen een belangrijke reden om zich goed toegerust te voelen, zoals bleek uit de focusgroepen.

In het kader van herregistratie is de mogelijkheid om trainingen/cursussen te kunnen volgen belangrijk. Budget en werktijd vanuit de organisatie zijn hierbij belangrijke stimulansen.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Zorg voor breed en goed toegankelijk aanbod van trainingen/cursussen
- Voor nieuwe medewerkers is ruim aanbod van trainingen een belangrijke factor om zich thuis te voelen
- Zorg voor aanbod van trainingen/cursussen in het kader van herregistratie en biedt de mogelijkheid dit binnen werktijd te doen en stel budget (minimaal het percentage afgesproken in de cao) beschikbaar

Doorgroeimogelijkheden

De focusgroependeelnemers gaven aan dat men eigenlijk geen loopbaanperspectief ziet. Oudere ervaren jeugdhulpverleners overwegen daardoor ook sneller te vertrekken. Het creëren van doorgroeimogelijkheden, met bijpassende arbeidsvoorwaarden, is een belangrijke manier om ervaren medewerkers te binden en jongere medewerkers een ruimer toekomstperspectief te bieden.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Ontwikkel een functieprofiel voor senior jeugdhulpverlener (+ bijpassende arbeidsvoorwaarden)

[73] Zie voor plannen de werkdruk- en werkplezier etalage: https://www.fcb.nl/werkdrukjeugdzorg

- Biedt als sector masterclasses aan voor ervaren jeugdhulpverleners

Feedback

Jeugdhulpverleners staan in het brandpunt van de jeugdhulp; zij leveren de hulp. Waar gewerkt wordt is echter altijd verbetering mogelijk. Inzet van ervaringsdeskundigen, bijv. in de vorm van spiegelgesprekken, kan zeer verrijkend zijn. In enkele gespecialiseerde jeugdhulporganisatie zijn deze ervaringsdeskundigen reeds vast onderdeel van de organisatie. Daarnaast is de 360-graden feedback voor leidinggevenden, ook in de meer coachende rol, nuttig.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Betrek ervaringsdeskundigen als vast onderdeel van de organisatie

8.6. Prestatiemanagement

Salaris

Passende arbeidsvoorwaarden voor het verantwoordelijke werk dat de jeugdhulpverlener doet is belangrijk om mensen te binden. Ernst en Young signaleren dat de zorgmarkt een 'vechtmarkt' dreigt te worden. Bestuurders signaleren dat er een toenemend aandeel is van het personeel-niet-in loondienst, met hogere kosten en mindere binding met de organisatie. Detacheringsbureaus bieden extra's om personeel te binden en in wijkteams of organisaties jeugdhulp te bieden. Uiteindelijk worden de kosten van de zorg hoger. Jeugdhulpverleners werken naar gelang de branche in een andere cao. Bij de cao-tafels zal gekeken moeten worden of de Cao's toekomstbestendig zijn in het toenemend concurrerende zorgveld.

Het geven van meerjaren of vaste contracten is een onderdeel van de arbeidsvoorwaarden, waarmee werkgevers nieuwe werknemers met tijdelijke of flex-contracten kunnen binden. Met het oog op de toenemende concurrentie tussen sectoren om het steeds schaarser wordende beschikbare arbeidspotentieel, zijn dergelijke meerjaren contracten een belangrijk middel. Een belangrijke voorwaarde is wel dat gemeenten inzien dat jaarlijks aanbesteden onzekerheid biedt voor organisaties en personeel en daardoor een groot risico met zich meebrengt voor verloop.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Organisaties gaan in gesprek met gemeenten voor langere termijn contracten, waardoor zekerheid voor personeel ontstaat.
- Zorg voor aantrekkelijke Cao's om personeel te binden

Aannamebeleid/werving

Dit onderdeel zal komende jaren cruciaal zijn voor het overeind houden van de kwaliteit en kwantiteit van de jeugdhulpverlening. Het 'vertellen' van succesverhalen is een van de onderdelen van een positief imago. Dit is van belang voor (aankomende) studenten om te kiezen voor uitstroom profiel jeugd. Uit de focusgroepen is ook duidelijk

geworden dat instellingen, m.n. in de gesloten jeugdhulp, bezig zijn met de ontwikkeling van betere selectiemethoden 'aan de poort'. Dit door bijv. na enkele maanden vanuit organisatie en kandidaat te kijken of jeugdhulp echt iets is; mensen, die na aanname, toch snel afvallen, kosten veel inwerktijd; bovendien zorgt dat bij diegenen die hen moeten inwerken voor frustratie en moedeloosheid, zeker als dat zeer regelmatig voorkomt, zoals dat in de focusgroepen gesignaleerd werd.

Interessant is de pilot de Gelderse Werkgeverij, om werkgeverschap te delen tussen organisaties om daarmee medewerkers te behouden voor de sector Zorg en Welzijn. Door als werkgevers samen op te trekken en medewerkers te ondersteunen met van-werk-naar-werk trajecten en een boven organisaties ingerichte flexibele schil in te richten, wordt getracht mensen te binden. De mogelijkheden die voor medewerkers ontstaan binnen een regionaal samenwerkingsverband worden zo goed mogelijk geïntegreerd in het bestaande HR-instrumentarium van de organisaties.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Zorg voor ruime stagemogelijkheden
- Onderzoek de haalbaarheid van traineeships
- Verzamel en verspreid succesverhalen
- Ontwikkel wervings- en aannamebeleid, waarbij beter gekeken wordt naar de match tussen kandidaat en de (zwaarte) van het werk.
- Kijk naar regionale samenwerkingsverbanden zoals de Werkgeverij
- Intensiveer de begeleiding van nieuwpersoneel, bijvoorbeeld via groepjes nieuwkomers onderling én door begeleiding van ervaren senioren/ teamleiders.
- Stel middelen beschikbaar om zij-instroom te faciliteren

<u>Work-life beleid</u>

Een goede balans tussen werk en privé is van belang om (vanuit werkgeversperspectief) weer goed opgeladen te zijn voor het werk. In de focusgroepen werd gesignaleerd, dat deze verhouding vaak scheef gaat. Er wordt veel overgewerkt, ondermeer om thuis administratieve zaken af te handelen, of je vrije avond op te geven om bij te springen i.v.m. een crisissituatie of uitval van een collega door ziekte(verzuim). Nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals de app-groep, maken het nog makkelijker om de collega even bij 'te praten' 's avonds en in het weekend, zodat deze goed op de hoogte is van de actuele situatie. Een deel van de jeugdhulp vindt ook in de weekenden plaats, waardoor participatie in vrijetijdsactiviteiten als sportclubs bemoeilijkt worden. Tenslotte is door de toenemende vraag naar mantelzorg een goede werk-privé balans extra belangrijk. Het leven is meer dan werk alleen en een goed work-life beleid is dan van groot belang om mensen voor langere tijd te binden. Bij een focusgroepdeelnemer had een werkgever vanwege veelvuldig app-verkeer in de vrije tijd, dit aan banden gelegd

In het algemeen zien de meeste werkgevers (79%) het als hun verantwoordelijkheid om de combinatie arbeid en zorg te faciliteren, maar zijn niet alle werkgevers voorstander

van concrete maatregelen of ze zien geen mogelijkheden, aldus het SCP[74]. Concrete maatregelen zijn op de uitzondering van beperken van app-verkeer na- niet aan de orde geweest in de focusgroepen. Dat neemt niet weg, dat dit geen thema is waar werkgevers over moeten nadenken.

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Neem Work-life beleid mee in het HR-beleid van de organisatie en maak het concreet
- Gebruik als HR-afdeling instrumenten t.b.v. Burn-out preventie: versterken van vitaliteit /veerkracht

8.7. Organisatie overstijgende punten

Partnerschap Gemeenten en jeugdhulporganisatie

Uit de focusgroep van bestuurders kwam naar voren dat er onder bestuurders een sterke behoefte leeft om met gemeenten om tafel te gaan en een vorm van partnerschap te ontwikkelen, over de noodzaak en effecten van jeugdhulp. Dit gemeenschappelijke belang, partnerschap, wordt nu nog niet gevoeld. Het ontbreken van een dergelijk partnerschap is in lijn met ervaringen van een adviesbureau actief in dit veld: "In deze context kan er bijna geen inspirerend overleg ontstaan over vernieuwing, over samen leren en samen ontwikkelen. In onze adviespraktijk zien we dat letterlijk. Het ontbreekt gemeenten aan inzet om de specialistische kennis op een juiste manier te benutten. Ze zijn te weinig gesprekspartner en dagen ook de aanbieders niet uit op dit niveau. En bij de aanbieders ontbreekt bijna altijd een actieve adviesrol. Er is nog geen partnerschap ontwikkeld en er wordt nog weinig aan kennisdeling gedaan". *(BMC, 2017)*

Adviezen die volgen uit dit onderdeel zijn als volgt samen te vatten

- Ontwikkel partnerschap tussen gemeenten en jeugdhulpaanbieders

8.8. Arbeidsmarktregio's Regio-plus organisaties

De jeugdhulp kent nog een sterk branchegerichte indeling. Bij de regionale werkgeversorganisaties ligt er een kans voor alle betrokkenen om 'jeugdhulp breed' naar oplossingen te zoeken voor de knelpunten die er momenteel en in de nabije toekomst bestaan. Deelname aan de regionale overlegstructuren is vanuit de jeugdhulp echter momenteel nog niet groot, terwijl een regionale aanpak meer dan ooit nodig is. De regionale werkgeversorganisaties hebben 'RAAT-plannen'

[74] https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaart-werkgevers2017/faciliteren-balans-werk-en-zorg/

(Regionale Actieplan Aanpak Tekorten) opgesteld. Naast een analyse van de arbeidsmarkt bevat een Raat-plan ambities om knelpunten aan te pakken en een concreet actieplan. De deelnemende organisaties pakken gezamenlijk de invulling en uitvoering van deze plannen ter hand.

- Betrek jeugdhulp organisaties om gezamenlijk de bestaande RAAT-plannen te vertalen naar de jeugdhulp.

De markt/jeugdhulpverleningsorganisaties

In hoofdstuk zeven is het schema van arbeidsmarktkrapte uit de brief van minister Koolmees aan de Tweede Kamer weergeven, met daarin schematisch de mogelijke oplossingen bij krapte.

Bij kwalitatieve krapte benoemt deze brief Opleiden en scholen, en Werven en matchen. In het voorgaande hebben we gezien dat organisaties daar druk mee bezig zijn. In de paragraaf 9.8 over de kansrijke voorbeelden omen enkele initiatieven aan bod. De kwalitatieve krapte die mogelijk kan ontstaan vraagt echter ook beleid van betrokken instellingen als SKJ en hbo-instellingen en universiteiten. Wat betreft de kwantitatieve krapte worden als oplossingsrichtingen aangegeven: Meer uren werken aantrekkelijker maken[75], innovatie en productiviteit verhogen en mobiliteit verhogen. Deze zaken kunnen bij de regionale werkgeversorganisaties verder ter hand genomen worden.

Overige adviezen

AVG

Sommige gemeenten vragen informatie over cliënten waar bij het onduidelijk is of er een grondslag voor is, aldus de focusgroep deelnemers.

- Gemeenten en professionals hebben duidelijke uitleg nodig over de AVG, wat wel en niet mag. Besteed expliciet aandacht aan de rechten en privacy van cliënten.

Klacht- en tuchtrecht

In overleg met het SKJ moet gekeken worden hoe het aantal klachten terug te dringen die worden opgenomen. Het indienen van klachten heeft naast de juridische kosten ongewenste neveneffecten voor zowel cliënten als professionals.

- Verbeter de informatie over het tuchtrecht zodat medewerkers weten wat wel en niet belangrijk is en wat voor soort klachten gegrond verklaard worden. Daarbij is deskundigheidsbevordering om helder, duidelijk en ‘to the point‘ rapporteren van belang, alsmede het duidelijk scheiden van feiten en meningen.

[75] De mogelijkheid moet echte soms geboden worden om minder uren te kunnen maken in verband met balans werk-privé, bij een gezin met jonge kinderen.

Door het ‘draaien aan de knoppen’ van (het HPWP-model) Training & Ontwikkeling, Autonomie & Werkprivé, Leiderschap & Samenwerking en Prestatiemanagement kan vitaliteit en tevredenheid verhoogd worden en verzuim en verloop verminderd. Vaak zijn het echter de praktijkvoorbeelden die aantonen dat het ook kan en werkt.

8.9. Kansrijke voorbeelden

Om bestaande knelpunten aan te pakken zijn in de sector diverse initiatieven ontstaan. In bijlage 4 zijn acht kansrijke voorbeelden gepresenteerd. Daarnaast zijn er tijdens de focusgroepen tal van grote en kleine initiatieven benoemd, die bij de huidige jeugdhulpverleners positief werken. Deze zijn in de bespreking van de focusgroep resultaten kort aan de orde geweest. Het is echter niet haalbaar geweest om al die initiatieven uitgebreid te beschrijven. Misschien is dat een goed teken: er zijn veel kansen op diverse plekken in de sector.

9. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De drie centrale vragen van het onderzoek zijn:

I. Hoe ziet de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals er momenteel uit?
II. Welke factoren bepalen voor jeugdprofessionals de aantrekkelijkheid om in de jeugdsector te werken en ook te blijven werken?
III. Welke handelingsperspectieven hebben werkgevers en welke kansrijke voorbeelden zijn er in de sector?

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvragen is gebruik gemaakt van DigiMV, gegevens uit het programma Arbeid in Zorg en Welzijn, waaronder de werknemers- en werkgevers enquêtes en de Exit-enquête jeugdhulp. Daarnaast zijn er focusgroepen gehouden met professionals en bestuurders van verschillende branches/ voorzieningen en interviews met deskundigen. De bevindingen van deze arbeidsmarktverkenning vatten we onderstaand samen.

9.1.1. I Arbeidsmarktsituatie

Onderzoeksvraag 1

Hoe ziet de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals er momenteel uit?

Er zijn in de jeugdhulp in 2017 naar schatting 44.000 fte werknemers in loondienst (exclusief ingehuurde werknemers en zelfstandigen), waarbij het grootste deel (70%) werkzaam is in de gespecialiseerde ambulante jeugdhulp en jeugdhulp met verblijf. Bijna de helft van de werknemers werkt in een kleine organisatie van minder dan 10 fte, 30% in een organisatie van 10-50 fte en de resterende 20% in een organisatie van meer dan 50 fte.

Het overall gemiddelde verzuim[76] ligt voor de jeugdhulp in 2017 op 5,7%[77]. Er is echter een grote spreiding in verzuim tussen organisaties c.q. voorzieningen. Voor Veilig Thuis is het verzuim 7,6%, bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering bedraagt dit 7,1%. Bij kleine organisaties met minder dan 10 fte is het verzuim 4.5%. Bij grote jeugdzorgaanbieders (met een omvang van meer dan 5 miljoen euro) is het verzuim 6,9% (Ernst & Young, 2018). In vergelijking met andere branches in Zorg en Welzijn

[76] Verzuim personeel exclusief zwangerschapsverlof.

[77] Het gemiddelde verzuim betreft hier een gewogen gemiddelde: gewogen voor de omvang van de organisatie.

hebben deze grote jeugdzorgaanbieders het hoogste verzuim van de verschillende branches (Ernst & Young, 2018).

In de periode van 2016 en 2017 zijn er rond 6300 fte werknemers in de jeugdhulp ingestroomd. De zorgvraag is in die periode ook gestegen: het aantal jongeren met verblijf steeg met bijna 2400 en zonder verblijf meer dan 21.000.

Tegelijkertijd is er ook een substantieel aantal werknemers uitgestroomd. Door onvolledige cijfers over uitstroom uit de hele sector is gekeken naar de uitstroom op voorzieningenniveau of per subcategorie. Bij Veilig Thuis is de gemiddelde uitstroom 14%, bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering is de *mediane*[78] uitstroom 17%, bij de Raad voor de Kinderbescherming is de uitstroom gemiddeld 11%. Bij grote instellingen (met een omvang van meer dan 5 miljoen per jaar; in de jeugdhulp zijn dat er meer dan 100, die iets meer dan 40% van de professionals van het totaal in dienst hebben) is er sprake van een uitstroom van gemiddeld 15%. De uitstroom bij grote jeugdhulpaanbieders is hoger dan de uitstroom bij grote zorginstellingen in andere branches, variërend van 0,9 tot 5.4 procentpunt hoger. Van het personeel dat uitstroomt uit de jeugdhulporganisaties (groot en klein) verlaat meer dan de helft de sector Zorg en Welzijn. Deze uitstroom buiten de zorgsector is hoger dan in andere zorgbranches met uitzondering van de branche Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. Vertrek naar een baan binnen de branche (naar een andere voorziening in de jeugdhulp) is relatief kleiner dan in andere branches, waardoor er minder kennis en ervaring in de jeugdhulp blijft.

Een resultante van de grote uitstroom bij jeugdhulporganisaties is dat eind 2017 tenminste 2.400 vacatures openstonden binnen de jeugdsector. Dit ondanks de forse instroom van 6300 fte in 2017. Als de substantiële uitstroom verminderd kan worden, kan het ontstaan van (veel) vacatures beperkt worden. Tekorten in personeel in deze periode lijken vooral het gevolg van de grote uitstroom. Op langere termijn is naast het beperken van de uitstroom, het op peil houden van de instroom vanuit met name (maar niet uitsluitend) de hbo-opleidingen van groot belang.

Een aandachtspunt voor de komende jaren voor de branche is de groep jeugdprofessionals, die zich voor het SKJ moet (her)registreren. Uit de focusgroepen werd duidelijk dat inspanningen voor herregistratie extra belasting met zich mee brengen. Als de (her)registratie in de ogen van de professional als een last ervaren wordt, verhoogt dit de kans op uitstroom of belemmert het de instroom. In 2017 hebben bijna 2700 professionals (9% van het totaal aantal geregistreerden in 2017) hun registratie beëindigd; cijfers over de uitschrijvingen in 2018 zijn nog niet bekend. Wel lijkt

[78] De mediaan is hier gepresenteerd vanwege de grote spreiding tussen instellingen. Dit betekent hier dat de helft van de instellingen een uitstroom hoger heeft dan 17% en de helft lager.

er een stagnatie in de instroom in het SKJ-register op te treden: in november 2018 zijn er 8736 vooraanmelders voor (eerste) SKJ-registratie, die nog niets ondernomen hebben om zich (definitief) te registreren. Dit ondanks de aanwezigheid van vacatures in de sector.

Op basis van de AZW-toekomstverkenningen is te verwachten dat in zorg en welzijn de komende vijf jaar tekorten verder toenemen in de hbo- en mbo-functies, waaronder ook tekorten in de functies die voor de jeugdhulp van belang zijn.

Conclusie 1.

Er is een personele krapte in de jeugdsector, die vooral veroorzaakt wordt door een grote uitstroom van jeugdprofessionals bij grote instellingen, Veilig Thuis en de jeugdbescherming. De uitstroom gaat vooral naar buiten de branche, sterker dan in de meeste andere branches. De hoge uitstroom treedt op in combinatie met een hoog verzuim en een algemene toenemende krapte op de arbeidsmarkt in zorg en welzijn. Dit maakt dat een gezond functioneren van de arbeidsmarkt in de jeugdhulp in toenemende mate onder druk staat.

Beperk uitstroom

Aanbeveling aan de sector, gemeenten en minister

Met de uitdaging om de arbeidsmarktkrapte in de jeugdhulp het hoofd te bieden is het gezien de grote uitstroom van belang eerst deze uitstroom te beperken door het aantrekkelijker maken van het vak van jeugdprofessional om daarmee de huidige (ervaren) krachten te behouden. Om dit te realiseren is herstel van de balans tussen belastende factoren en positieve factoren voor de professional noodzakelijk. Het aanpakken van de hoge werkdruk is daarbij een urgente eerste stap.

Aansluiting bij 'RAAT-plannen' (Regionale Actieplan Aanpak Tekorten) van regionale werkgeversorganisaties kan daarbij een extra stimulans geven om gezamenlijk de tekorten tegen te gaan.

Behoud personeel door faciliteren van scholing en bieden van loopbaanperspectief

Aanbeveling aan de sector

Behoud personeel door medewerkers binnen werktijd ruimte te bieden voor programma's voor herregistratie en geef hen voldoende (financiële) ondersteuning bij het volgen van deze programma's. Creëer een aantrekkelijk loopbaanperspectief.

Aanbeveling aan gemeenten

Neem opleiding & scholing van professionals mee als vast onderdeel in de (reguliere) kostprijs van jeugdhulpaanbieders.

Aanbeveling aan het SKJ

Onderzoek redenen van momenteel achterblijvende registratie.

Verbeter de informatie over SKJ (her)registratie.

Stimuleer instroom en zij-instroom

Aanbevelingen aan de sector en het onderwijsveld

Creëer diverse instroom-mogelijkheden in de jeugdhulp door ruime stagemogelijkheden, door het beschikbaar stellen van middelen voor zij-instroom en (betere) startprogramma's voor nieuwe medewerkers, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij het actieprogramma 'Werken in de Zorg'. Hierbij is het belangrijk om een draaideureffect te voorkomen door een goede selectie van kandidaten. Zorg voor goede aansluiting van hbo en WO-opleidingen op werk in de jeugdhulp. Ontwikkel beleid om op- en bijscholing binnen de jeugdhulp een plek te geven. Vooral binnen de Jeugd-GGZ is dit een actueel thema.

Monitor beleidsinterventies

Aanbeveling aan de minister

- De data binnen DigiMV zijn momenteel beperkt bruikbaar voor onderzoek naar de jeugdhulp gezien de niet volledige vulling. Om in de toekomst nauwkeurigere schattingen te kunnen maken van de totale omvang van de arbeidsmarkt voor jeugdhulp, is het up-to-date en volledig zijn van DigiMV cruciaal. De periode 2015 tot en met 2017 laat hierin een positieve ontwikkeling zien in volledigheid van aanleveren. Het vasthouden en waar mogelijk versnellen van deze positieve ontwikkeling is belangrijk voor toekomstig onderzoek met DigiMV. Het aanjagen van de sector om gegevens aan te leveren is noodzakelijk om op basis van DigiMV nauwkeurige uitspraken te kunnen doen omtrent onder andere de omvang van de sector en de processen, die daar een rol spelen, zoals verzuim, uitstroom en verdieping van deze processen naar cliëntgebonden personeel.
- Monitor verzuim, uitstroom, werkdruk en administratieve lasten om effecten van ingezet beleid te kunnen te kunnen beoordelen.

9.1.2. II Aantrekkelijkheid van de jeugdsector

Onderzoeksvraag 2

Welke factoren bepalen de aantrekkelijkheid voor jeugdprofessionals om in de jeugdsector te werken en ook te blijven werken?

De deelnemers aan de focusgroepen geven aan dat het verrichten van zinvol werk voor de jeugd, de steun van collega's en een afwisselend takenpakket de voornaamste factoren zijn die de aantrekkelijkheid van het vak van jeugdprofessional bepalen. Als

factoren die werkstress veroorzaken noemen zij vooral hoge (a) administratieve lasten, (b) een hoge werkdruk, daarnaast wordt ervaren dat er een gebrek is aan (c) ruimte voor professionele autonomie, een gebrek aan (d) steun van de leidinggevende; en de toenemende druk door het (e) klacht- en tuchtrecht. Onze onderzoeksresultaten zijn in lijn met o.a. de bevindingen van kinderombudsman (april 2018): "De sector wordt als onaantrekkelijk ervaren (inhoud en kwaliteit staan sterk onder druk, de opleidingsmogelijkheden zijn beperkt, bureaucratie, financieel, hoge werkdruk, hoog ziekteverzuim)" (p.3, kinderombudsman, 2018).

a) Verlaag administratieve lasten

Jeugdprofessionals geven aan dat zij een aanzienlijk deel van de tijd kwijt zijn aan administratie. Dit geldt zowel voor organisaties en zelfstandigen bij de contractering van zorg, alsook in de uitvoering door de jeugdprofessionals; de administratieve lasten zijn bij de gesloten jeugdzorg het hoogst. Administratieve lasten bestaan uit verschillende componenten en hangen samen met de regeldruk.

Een component van deze administratieve belasting betreft de organisatie van de toegang tot zorg (via kortdurende beschikkingen én aanvragen voor verlenging) met lokaal zeer diverse wijze van verantwoorden. Uit de focussessies blijkt dat dit veel frustratie oproept bij de jeugdprofessional. De administratieve belasting maakt dat de jeugdprofessional relatief minder tijd heeft voor het cliëntcontact, de reden waarom de meeste jeugdprofessionals voor het vak gekozen hebben.

Andere componenten van administratieve lasten zijn contractering, het toepassen van het woonplaatsbeginsel, facturatie en declaratie en de verantwoording (enquête Jeugdzorg Nederland, 2018). Deze administratieve lasten zijn (deels) vermijdbaar en een gevolg van: "Gemeenten die zich niet aan de afspraken en/of standaarden houden is de belangrijkste veroorzaker van vermijdbare administratieve lasten" (p3, Jeugdzorg Nederland, 2018).

Met het Actieplan (Ont)Regel de Zorg wordt voor de jeugdhulp (en Wmo) ingezet op het aanpakken van vermijdbare regeldruk bij aanbieders en het aanpakken van de regeldruk op de werkvloer. In het Actieplan wordt tevens geconstateerd dat de regeldruk vooral komt "doordat veel aanbieders te maken hebben met meer en nieuwe contractpartners (gemeenten) met ieder hun eigen procedures en eisen bij het proces van inkoop tot verantwoording" (p. 42). Deze laatste 'gemeentelijke' component, die tevens medeoorzaak is van regeldruk van aanbieders en op de werkvloer, zoals ook uit de enquête van Jeugdzorg Nederland naar voren komt, wordt echter in de gestelde doelen van het Actieplan niet expliciet meegenomen. Zolang de aanpak van de regeldruk als gevolg van verschillende vormen van contractering en verantwoording niet expliciet meegenomen wordt, en daar ook niet actief en meer

verplichtend op wordt gestuurd, zal de jeugdprofessional blijven worstelen met hoge administratieve lasten.

Conclusie 2.1: Jeugdprofessionals kampen met hoge administratieve lasten. Deze administratieve lasten zijn na de transitie substantieel, waardoor de administratieve werkzaamheden een aanzienlijk deel van de werktijd in beslag nemen. De jeugdprofessionals komen hierdoor minder toe aan de kern van de jeugdhulpverlening: het cliëntcontact.

Aanbevelingen aan gemeenten & sector

Schrap overbodige administratie en vereenvoudig de administratieve processen voor jeugdprofessionals.

Verhoog de inzet van administratieve krachten voor standaard administratieve taken van professionals.

Aanbevelingen aan de minister & VNG

Geef actievere en minder vrijblijvende sturing op vermindering regeldruk en administratieve lasten vanuit gemeenten bij contractering en verantwoording van jeugdhulpaanbieders en professionals.

b) Verlaag werkdruk

De werkdruk in de jeugdhulp is voor een groot deel van de werknemers hoog of te hoog en deze is in 2017 toegenomen. De deelnemers van de focussessie geven aan dat de hoge werkdruk wordt veroorzaakt door de hoge administratieve lasten, een hoge caseload, zwaarder wordende problematiek en vaker voorkomende escalatie van problematiek bij cliënten als gevolg van niet tijdig beschikbaar zijn van zorg. Daar waar een hoge werkdruk leidt tot verhoogd verzuim en vertrek ontstaat hiermee een vicieuze cirkel van verhoogde werkdruk, verhoogde uitstroom en verder toenemende werkdruk.

Conclusie 2.2: De werkdruk is voor een groot deel van de medewerkers in de jeugdhulp, een meerderheid zelfs, hoog of te hoog.

Aanbevelingen aan gemeenten & sector

Verlaag werkdruk door een lagere caseload (en verminderde administratieve lasten)

c) Geef ruimte aan professionele autonomie

De jeugdwet beoogt om ruimte (professionele autonomie) te geven aan de professional. Tijdens de focussessies gaven deelnemers aan dat deze ruimte in de praktijk beperkt is. Sommige gemeenten willen bij individuele casussen meekijken en bepalen welke hulp c.q. behandeling toegekend zal worden en sturen om binnen het

gemeentelijk budget[79] te blijven. Daarbij gaan ze soms tegen het advies van de behandelende professional in. De professionele ruimte van jeugdprofessionals wordt daardoor ingeperkt en de privacy van cliënten soms geschaad.

Conclusie 2.3: Op basis van de focussessie wordt geconcludeerd dat de ruimte van de professional zodanig is beperkt, dat ze regelmatig niet meer de jeugdhulp kunnen regelen, die ze vanuit de eigen professionaliteit nodig achten.

Aanbevelingen aan gemeenten

Geef de jeugdprofessional de ruimte om op casusniveau te bepalen wat nodig is. Zoek naar sturingsinstrumenten op populatieniveau, daarbij geadviseerd door professionals uit het werkveld.

Aanbevelingen aan de (professionals in de) sector & gemeenten

Creëer meer mogelijkheden om de inbreng van jeugdprofessionals te versterken bij de verdere ontwikkeling van het jeugdstelsel.

d) Zorg voor betere ondersteuning professional

De jeugdprofessional krijgt met complexe problematiek te maken, die emotioneel belastend kan zijn en waarbij ook nog agressie door cliënten een rol kan spelen. In de focusgroepen is gebleken, dat jeugdprofessionals lang niet altijd voldoende steun ervaren van leidinggevenden en/of organisatie. Jeugdprofessionals hebben deze steun van leidinggevenden en organisatie hard nodig in hun positie in het brandpunt van alle partijen en cliënten met toenemende zwaardere problematiek. De inzet van ervaringsdeskundigen met hun perspectief van-binnen-uit kan een extra aanvulling zijn om de professionals te ondersteunen.

e) Verminder last door tuchtrecht

De invoering van het tuchtrecht is door de jeugdhulpverleners benoemd als belangrijk knelpunt, doordat het een gevoel van druk geeft bij de jeugdprofessionals. Als er eenmaal een klacht is ingediend kost het veel tijd om een verweer op te stellen.

---

[79] Met de recente uitspraak van de Centrale Raad van Beroep op 8 oktober 2018 over de Wmo zijn de gemeenten verplicht om in het sociaal domein per cliënt vaststellen hoeveel tijdseenheden hulpverlening een cliënt recht heeft. De strekking van deze uitspraak voor de jeugdhulp dient nog onderzocht te worden, maar zou er toe kunnen leiden, dat het ook voor jeugdigen noodzakelijk is om (precies) te bepalen hoeveel uur jeugdhulp in totaal per gemeente geleverd moet worden.
https://vng.nl/onderwerpenindex/maatschappelijke-ondersteuning/maatwerkvoorzieningen-wmo/nieuws/crvb-uitspraak-resultaatgericht-indiceren-reactie-vwsvng

Aanbevelingen aan de minister

Onderzoek hoe de verschillende procedures met betrekking tot klachtbemiddeling en/of geschilbeslechting bij elkaar gevoegd en gestroomlijnd kunnen worden om de zorgprofessional zo veel mogelijk te ontlasten.

Aanbevelingen aan de sector

Onderzoek hoe medewerkers zo goed mogelijk ondersteund kunnen worden bij klachtbemiddeling en/of geschilbeslechting.

Aanbevelingen aan SKJ

Zorg voor vroegtijdig afvangen van niet ontvankelijke klachten, zodat de werknemer daar niet mee belast wordt.

Onderzoek ruimte in randvoorwaarden

In samenhang met de geconstateerde grote uitstroom wordt de conclusie getrokken dat de positieve en negatieve factoren bij veel jeugdprofessionals in disbalans zijn, waarbij het overwicht ligt bij de stressfactoren. Deze disbalans heeft deels te maken met gevolgen van de knellende kaders van bezuinigingen en transitie.

De bezuinigingen beperken de aangeboden omvang van de zorg. Dit leidt ertoe dat jeugdprofessionals niet altijd tijdig de noodzakelijk geachte zorg kunnen inzetten en zij veel tijd kwijt zijn om te zorgen 'iets' te regelen en dat de cliënt niet aan zijn lot wordt overgelaten.

Daarnaast hebben de bezuinigingen en de samenhangende werkdruk gevolgen voor eigen scholing van de jeugdprofessional. Hoewel de beschikbare opleidingsmogelijkheden kunnen verschillen per jeugdhulpaanbieder, zoals bleek in de focusgroepen, is door de hoge werkdruk opleiding en scholing vaak niet mogelijk binnen werktijd. In de brandbrief van Jeugdzorg Nederland samen met de andere jeugdbranches en VNG van 5 november jl. aan de Tweede Kamer wordt aangegeven dat scholingsmogelijkheden van jeugdprofessionals onder druk staan: "Er moet ruimte zijn voor scholing, voor reflectie en intervisie. Dat lukt niet als de nadruk ligt op bezuinigen."[80]

De transitie heeft een nieuw jeugdhulpsysteem gecreëerd met knelpunten in de uitvoering, die nu vaak op het bordje van de jeugdprofessional komen, zoals bleek in de focusgroepen. De Transitie Autoriteit Jeugd verwacht "dat nog minimaal 5 tot 10

---

80 https://www.jeugdzorgnederland.nl/wp-content/uploads/2018/11/Brief-BGZJ-en-VNG-aan-Tweede-Kamer-voor-WGO-Jeugd-12-nov-2018.pdf, p2. Zie ook https://www.psynip.nl/wp-content/uploads/2017/11/2017-162-brief-aan-VC-VWS-Tweede-Kamer-over-werkdruk-Jeugdzorg_-9-november-2017.pdf

jaar nodig is voordat de uitvoering zodanig goed functioneert dat de opbrengsten die bij de inwerkingtreding van de Jeugdwet waren verwacht, duidelijk zichtbaar zijn" (Transitie Autoriteit Jeugd, p.50). Dit vraagt dus om een lange adem, maar met de krappe arbeidsmarkt zorgbreed, het werk van jeugdprofessional dat stevig onder druk staat en de knellende randvoorwaarden, zijn er daarom aanzienlijke inspanningen van alle betrokkenen noodzakelijk om voldoende gemotiveerde professionals te behouden en nieuwe te vinden.

Aanbevelingen aan de minister

Onderzoek samen met gemeentes of de bestaande financiële middelen voor de jeugdhulp toereikend zijn om tijdig in de -in complexiteit toegenomen- zorgvraag te kunnen voorzien.

Aanbeveling aan de sector, gemeenten en minister

Voer een verkenning uit naar de mogelijkheden voor een scholingsfonds om daarmee extra ruimte te maken voor professionalisering en vakmanschap.

Aanbevelingen aan de gemeenten

Onderzoek op welke manier maatwerk-inkoop voor 'onvoorziene' casussen gestalte kan krijgen.

Aanbevelingen aan de sector

Monitor hoeveel en hoe lang jeugdigen met een hulpvraag moeten wachten als gevolg van onvoldoende inkoop van passende zorg.

9.1.3. III Handelingsperspectieven

Onderzoeksvraag 3

Welke handelingsperspectieven hebben werkgevers en welke kansrijke voorbeelden zijn er in de sector?

De handelingsperspectieven voor werkgevers gaan over leiderschap & samenwerking, autonomie van de professional, training & ontwikkeling en prestatiemanagement. Op diverse onderdelen zijn verbeteringen mogelijk. Er zijn kansrijke voorbeelden van organisaties en gemeenten in de jeugdsector. Ook de inzet van ervaringsdeskundigen, met het perspectief van-binnen-uit kan een waardevolle aanvulling zijn voor professional en jeugdhulporganisatie, bijvoorbeeld door het gebruik van spiegel-gesprekken met professionals.

De bestuurders van de focusgroep geven aan dat het belangrijk is dat er een partnerschap tussen jeugdhulpaanbieders (waaronder ook vrijgevestigden) en

gemeenten ontstaat. Alleen door een gezamenlijk gevoeld gemeenschappelijk belang kunnen aanbieders en gemeenten de jeugdhulp tot een succes maken.

Conclusie 3.1: Partnerschap tussen jeugdhulpaanbieders en gemeenten is van belang voor een geslaagde transformatie. Het gaat om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van voldoende en tijdig in te zetten adequate jeugdhulp.

Aanbevelingen aan gemeenten

Ontwikkel partnerschap met jeugdhulpaanbieders over onder andere de inhoudelijke jeugdopgave van preventie en ambulante zorg, positionering van sociale wijkteams, innovatie, scholing en budget.

Gebruik de door Berenschot ontwikkelde kostprijzen voor gecertificeerde instellingen (GI's) in het gesprek tussen jeugdregio's en GI's. Ontwikkel reële kostprijzen voor de (overige) jeugdhulpaanbieders.

Conclusie 3.2. Er zijn diverse kansrijke voorbeelden in de sector onder andere met betrekking tot zelfsturende teams, lage administratie en gedeeld werkgeverschap.

Aanbeveling aan de gemeenten en sector

Vul deze voorbeelden aan met nieuwe pilots om werkdruk, administratieve lasten en caseload te verlagen en meer steun te organiseren voor de jeugdprofessional om het vak aantrekkelijk te maken en toekomstige uitstroom te beperken.

9.1.4. Beperkingen van het onderzoek

- Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van DigiMV als primaire databron. Hoewel hier in potentie een schat aan gegevens in zit, is het ontbreken van kerngegevens bij de huidige jaargangen een punt van aandacht. Om dit te ondervangen zijn aannames gemaakt en schattingstechnieken ingezet, die altijd ruis met zich mee brengen. Gevolg van het ontbreken van kerngegevens is dat het bewerken van DigiMV een arbeidsintensieve klus is.
- In het onderzoek zijn gegevens over 2016 en 2017 gebruikt; het is mogelijk dat maatregelen in 2018 de arbeidsmarksituatie veranderd hebben. Gezien de consistentie van waargenomen knelpunten en trends, en focusgroepen in september 2018, is het echter niet waarschijnlijk dat in 2018 de onderzochte knelpunten opgelost zijn. Onderzoek over een langere periode is echter nodig om hier onderbouwde uitspraken over te doen.
- Het gebruik van AZW-gegevens met andere indelingen met betrekking tot de jeugdzorg maakt vergelijking naar de hele jeugdhulp complex.

- De respons op de Exit enquête jeugdhulp met 185 respondenten is niet hoog; de werknemers- en werkgeversenquête zijn wel door grotere groepen beantwoord. De resultaten zijn echter wel in lijn met elkaar.
- Focusgroepen zijn een goed middel om diepgravend naar motieven en ervaringen te kijken. Door de breedheid van het onderzoek, alle voorzieningen, alle functies, alle regio's, jong en oud en alle thema's die meespeelden bij de aantrekkelijkheid van het werk, was het niet mogelijk ieder thema heel diepgravend uit te spitten. Ook is er bij de uitwerking van thema's geen onderscheid naar leeftijd gemaakt. In alle focusgroepen waren zowel jongere als oudere werknemers vertegenwoordigd, maar voor het thema 'nieuwe medewerkers' zou een aparte focusgroep met 'jongeren' extra informatie kunnen opleveren op dit thema. Professionals in de leeftijdsgroep 60+ waren nauwelijks vertegenwoordigd, waardoor onderwerpen als 'vervroegd stoppen met werken' niet aan de orde zijn gekomen.
- Bij het kwalitatieve deel van het onderzoek hebben medewerkers uit diverse functies meegewerkt. Professionals werkzaam bij de Raad van de Kinderbescherming en Halt waren -ondanks verzoek tot deelname- niet vertegenwoordigd.
  De resultaten over de uitgediepte thema's bleken voor de medewerkers in de verschillende functies op eenzelfde manier te spelen. Zeer specifieke functie gerelateerde factoren zijn echter niet uitgediept. Dit is uiteraard een gemis. Zo zijn ook bijvoorbeeld leeftijdsspecifieke factoren niet in de analyse meegenomen.

10. TENSLOTTE

Aan de deze arbeidsmarktverkenning hebben tal van partijen meegewerkt. Wethouders van gemeenten met portefeuille jeugd maakten geen deel uit van de focusgroepen. Dat is uiteraard jammer, maar gezien de nu al brede scope van het onderzoek en korte doorlooptijd was het een onvermijdelijke keus. Uit de gesprekken met bestuurders van jeugdhulporganisaties is de sterke wens gebleken om te komen tot partnerschappen met gemeenten om gezamenlijk de opdracht voor de jeugd op te pakken en voor nu en de komende jaren vorm te geven. Dit is nodig om de gekwalificeerde jeugdhulpverleners in een gesteund en toereikend kader de ruime te kunnen geven om jeugdhulpverlening te kunnen bieden. Hierdoor wordt het vak aantrekkelijk en zorgt het voor gemotiveerde professionals, die daarmee de passende jeugdhulp kunnen geven waarop ieder kind recht heeft.

Dit onderzoek is gedaan in opdracht van ministerie van VWS en ministerie van Veiligheid en Justitie.

Met ondersteuning van *FCB, Nivel* en *LOC-zeggenschap in de zorg* kon het onderzoek praktisch uitgevoerd worden. De leden van de begeleidingscommissie hebben met hun kritische blik meegekeken en ook actief een bijdrage geleverd door mee te kijken naar kansrijke voorbeelden en nieuwe ontwikkelingen. De bijdrage van de deelnemers aan de focusgroepen van professionals, de bestuurders en groep van ervaringsdeskundigen hebben het fundament gelegd voor deze arbeidsmarktverkenning jeugdhulp.

Allen dank voor deze bijdrage!

BIJLAGEN

10.1. Bijlage 1 Begeleidingscommissie

Karin Zandvliet (ministerie VWS - opdrachtgever),
André Pont (ministerie J&V -mede-opdrachtgever),
Sanne Westmaas (ministerie VWS – mede-opdrachtgever),
Maartje Gofers (ministerie VWS – mede-opdrachtgever),

Marja van Dijk (FCB, Voorzitter),
Johan Siegert (FCB),
Larissa Lodewijk (Regioplus),
Ina Vijzelman (Iederin) vertegenwoordiging van cliëntorganisaties
Maaike van der Aar (FNV), Oscar Overbeek (CNV) vertegenwoordigers van vakbonden
René Arends (GGZ Nederland),
Yolanda van Aspert (Jeugdzorg Nederland), vertegenwoordiger van brancheorganisaties
Cisca Joldersma (NVP), vertegenwoordiger van beroepsverenigingen
Ronald Batenburg (Nivel), onafhankelijk wetenschapper en klankbord
Jonathan Houtman (gemeente Rotterdam) ter vervanging van vertegenwoordiger gemeenten (VNG)
Geert Schipaanboord (VNG)
Tamara Schellings (Regioplus),
Dennis van den Brink (loc),
Ingrid Wood (BPSW),
Marlies de Feiter (Mind)

10.2. Bijlage 2 kwalitatieve methodiek

De focusgroepen waren als volgt ingedeeld:

Focusgroep	Aantal deelnemers
Gespecialiseerde jeugdzorg (Jeugdhulp met verblijf/ jeugdzorg+/ pleegzorg/JJi/ambulant etc.)	17
Jeugd GGZ	18
Jeugd met een beperking	22
Gedwongen kader (gecertificeerde instelling JR/JB, Raad voor de Kinderbescherming, HALT, Veilig Thuis	17
Wijkteams	17
Bestuurders	9
Ervaringsdeskundigen	4

Om de factoren die de aantrekkelijkheid van het werk als jeugdprofessional te bepalen is gebruik gemaakt van de AZW-werknemersenquêtes, FCB onderzoek *Gezond en Veilig Werken Jeugdzorg 2017*[81] en Exit vragenlijsten voor zorginstellingen van Prismant.

In de werknemersenquête van het AZW-onderzoeksprogramma 2017[82] zijn onderdelen van het werkklimaat uitgewerkt naar de volgende thema's: werkdruk, agressie en geweld op het werk, kwaliteit van het werk, werkoverleg, formele gesprekken en persoonlijk ontwikkelingsplan, tevredenheid met het werk en de organisatie /motivatie, betrokkenheid bij het werk, beroepstrots, Arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid.

FCB heeft in het genoemde onderzoek deels overlappende, deels andere aspecten van werkklimaat onderscheiden: vitaliteit, werkdruk, voldoende beschikbare tijd voor werkzaamheden, vermoeidheid/burn-out, toewijding, leidinggevende ondersteuning en waardering, regelruimte, taakinhoud en ontwikkelruimte, tevredenheid met het werk.

Uit de Exit -vragenlijst van Prismant zijn factoren die samenhangen met redenen om te vertrekken onderscheiden.

De thema's die zijn verzameld op basis van bovenstaande bronnen en van belang zijn in de jeugdhulp/VT zijn geclusterd en aangevuld met thema's die te maken hebben met de ontwikkelingen in de jeugdhulp en de decentralisatie zoals de impact van

[81] FCB, *Factsheet Gezond en Veilig Werken* jeugdzorg 2017

[82] AZW, *Werknemers enquête 2017*, onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn

registratie, administratieve druk, nieuwe vormen van (samen)werken en de invloed van het klacht en tuchtrecht. Dit alles is uitgewerkt naar onderstaande topicslijst:

- werkdruk
- agressie en geweld op het werk
- kwaliteit van het werk
- scholings-/ontwikkelings- en carrièreperspectief
- tevredenheid & motivatie
- de betrokkenheid bij het werk
- de beroepstrots /imago
- Arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid
- aansluiting van opleiding en werk
- impact van registratie
- nieuwe manieren van werken door de transitie
- primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
- klacht en tuchtrecht
- taakinhoud & taakherschikking

Een belangrijk en veel terugkerend thema in media en publicaties is werkdruk. Werkdruk is daarmee een belangrijke factor in de verdere analyse de aantrekkelijkheid van het werk als jeugdhulpverlener. Het WEB-model (Werkstressoren Energiebronnen Burn-out model[83]) is een van de middelen om werkdruk in kaart te brengen (en aan te pakken), aldus de Inspectie SZW[84]. (Inspectie SZW, 2016, Oerlemans, 2013 in de Arbocatalogus). Het model biedt tevens aanknopingspunten om andere factoren uit de topicslijst een plek te geven. Het WEB/JD-R model is daarmee een goed hulpmiddel om de aantrekkelijkheid van het vak in kaart te brengen en wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht.

Web/JD-R model

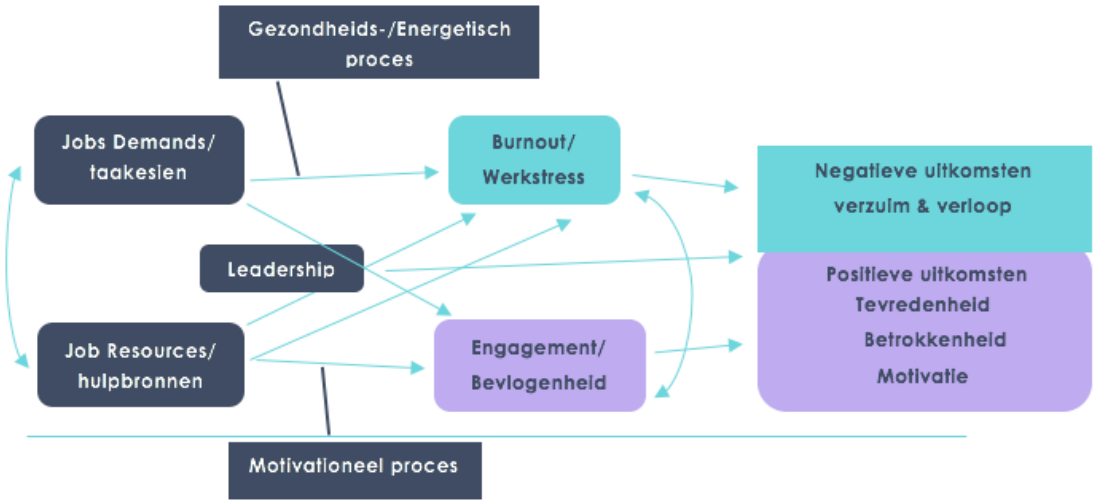
Het WEB/JD-R model brengt werkstressoren en energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen, stressreactie en bevlogenheid in kaart. Energiebronnen en bevlogenheid zijn belangrijke factoren om goed met werkdruk om te kunnen gaan en werken preventief op verzuim en uitval. (Oerlemans, 2013). Het WEB-model, ookwel het Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) is oorspronkelijk ontwikkeld in 2001 en in 2004 uitgebreid met het concept van bevlogenheid. De veronderstellingen van het JD-R model worden ondersteund door tal van studies, in diverse landen, bij diverse beroepsgroepen en in tal van organisaties (Schaufeli & Taris, 2013), (DPOD, 2016). Door het brede toepassingsbereik is het model soms verschillend weergegeven.

---

[83] In de Engelstalige literatuur ook aangeduid als het JD-R Job Demands and Resources Model.

[84] Zie over de verschillende aanpakken http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf

Figuur 2: Job Demands-Resources (JD-R) model



Bron: Schaufeli, W.B. (2015)

Het JD-R model gaat ervan uit dat taakeisen en hulpbronnen via respectievelijk een energetisch- en een motivationeel proces leiden tot 'burn-out' of bevlogenheid en zich vervolgens vertalen in uitkomsten t.b.v. de organisatie. Welke taakeisen en werkhulpbronnen er een rol spelen hangt af van de organisatie/leiding waar het om gaat. Ook stelt het JD-R model dat hulpbronnen het ongewenste effect van stressvolle taakeisen op welzijn kunnen verminderen, en dat uitdagende taakeisen het gewenste effect van hulpbronnen op bevlogenheid kunnen versterken. Bevlogenheid en het verwante 'plezier in je werk' kan in beeld gebracht worden, bijv. met tools als de werkpleziermeter[85].

Jeugdhulpverleners werken in zeer uiteenlopende werksituaties bij wijkteams aan de 'keukentafel' tot specialistische GGZ en justitiële jeugdinrichtingen. Het JD-R model houdt rekening met de verschillende organisatorische contexten: welke taakeisen en werkhulpbronnen er een rol spelen in het model hangt af van de organisatie(context) en de wijze van leidinggeven.

Om de aantrekkelijkheid van het vak van jeugdhulpverlener te kunnen bepalen richten we ons op werkstressoren en energiebronnen en de balans daartussen. We hebben de eerder beschreven topics gekoppeld aan de mogelijke werkstressoren en energiebronnen[86]. Topics als agressie en geweld op het werk en klacht & tuchtrecht, carrièreperspectief, arbeidsvoorwaarden kunnen als werkstressoren of hulpbronnen een rol spelen. Bij de

[85] Bijv. Werkpleziermeter.nl

[86] Schaufilie geeft aan (2013), dat het onderscheid tussen energiebronnen en stressoren soms niet altijd heel scherp is; een tekort aan een hulpbron, bijv. steun van collega's kan positief werken, maar te weinig steun werkt negatief.

hulpbronnen valt bijvoorbeeld te denken aan: nieuwe manieren van werken en beroepstrots.

Het JD-R model benoemt ook de rol van de organisatie. Handelingsperspectieven van werkgevers zijn weliswaar niet in het JD-R model genoemd, maar verbinden wij met het perspectief van leidinggevenden in het model. De handelingsperspectieven zijn -vertaald naar het model- de activiteiten die werkgevers (kunnen) ondernemen om de werkstressoren te verminderen en de energiebronnen van hun medewerkers aan te boren.

Werkwijze

De topics die uit de verschillende bronnen naar voren zijn gekomen zijn vertaald naar startvragen, onderverdeeld naar stressoren/knelpunten en energiebronnen. Deze startvragen zijn ingevoerd in de Mentimeter. Met deze webtool, kunnen deelnemers individueel vragen kunnen beantwoorden, waarbij de antwoorden over de groep deelnemers getotaliseerd worden. Vooraf is een *pretest* van de Mentimeter met de startvragen uitgevoerd. Op basis hiervan zijn enkele vragen in formulering nog iets bijgesteld.

Met behulp van de Mentimeter zijn bij start van de focusgroep de meningen over de topics opgehaald. In het deel voor de pauze zijn de knelpunten/stressoren ter sprake gebracht. Na de pauze is ingegaan op de energiebronnen. Met de mentimeter beantwoorde iedere focusgroepdeelnemer individueel met zijn mobiel vragen over in hoeverre het knelpunt/energiebron speelt en in welke mate. De totaalscores van de groep werden vervolgens besproken. Daarbij werden de topics die het hoogste scoorden (negatief of positief) het eerst besproken. Daarbij werd ingegaan en doorgevraagd hoe het specifieke thema speelde bij de deelnemers. Vervolgens werd het 2de en volgende thema's besproken. Tot slot werd gevraagd of er nog andere thema's van belang zijn en indien dat het geval was, zijn deze besproken.

Nadat de knelpunten en energiebronnen uitgediept waren is gevraagd naar mogelijke oplossingen. Deze vormden samen met knelpunten en energiebronnen de input voor de focusgroep van bestuurders.

Bij de focusgroep bestuurders is ingegaan op de verschillende knelpunten en energiebronnen en zijn deze verder uitgediept en is gevraagd naar bestaande en mogelijke handelingsperspectieven om knelpunten op te pakken en energiebronnen van hun medewerkers verder aan te boren.

De focusgroepsessies van jeugdhulpverleners en bestuurders zijn met audioapparatuur opgenomen, naast een geschreven verslaglegging. Er is een verslag van de uitkomsten gemaakt van alle sessies samen. Het verslag van de sessies is naar alle deelnemers gestuurd voor eventuele aanvullingen of correcties. Nadien zijn enkele interviews gehouden om specifieke onderdelen nog uit te diepen.

Functies deelnemers

afdeling coördinator
gezinsvoogd/ jeugdbeschermer
ambulant en klinisch gezinsbehandelaar
ambulant gezinshulpverlener
ambulant gezinshulpverlener en kindercoach
ambulant hulpverlener
ambulant werker wijkteam (Jeugdteam Noordoost - Oost)
Ambulante Jeugdhulpverlener
begeleider niveau 5
casemanager directe hulp bij huishoudelijk geweld
Casemanager jeugd
Coördinator en coördinerend begeleider. Peuterdagcentrum
Coördinator jeugdhulp en SKJ gecertificeerde beroepsprofessional
Gedragswetenschapper (behandel coördinator).
Geregistreerd jeugd & gezinsbegeleider
Gezinscoach
Gezinshuishouder
Groepsleider crisisgroep
Groepsopvoeder
GZ-psycholoog in opleiding tot Specialist (Klinisch psycholoog)
Hbo-professional ambulant inzetbaar
Hoofdbehandeling en GZ-psycholoog/therapeut
Jeugdbeschermer/ jeugdbeschermer (gezinsvoogd/voogd/jr.)
Jeugdconsulent
Jeugd-en gezinswerker
Jeugdhulpverlener+ voorzitter OR (sinds 1980 in de jeugdzorg)
Jeugdzorgwerker/ jeugdzorgwerker (D)
Kinder en jeugdpsychiater
Kinderpsychiater
Klinisch psycholoog/psychotherapeut/ P-opleider
Maatschappelijk werker
Maatschappelijk werker/ ambulante gezinsbehandelaar
Manager primair proces
Mentor op behandelgroep
NVO-orthopedagoog – gedragswetenschapper in sociaal team/jeugdteam
NVO-orthopedagoog – vrijgevestigd
NVO-orthopedagoog-generalist/ GZ-psycholoog – vrijgevestigd"
Orthopedagoog ((in opleiding tot orthopedagoog-generalist)

Ouder kind coach
Pedagogisch Gezinsbegeleider
Pedagogisch medewerker
Persoonlijk begeleider
Psycholoog
Psycholoog i.o. tot GZ-psycholoog
Senior begeleider
SKJ geregistreerde jeugdzorgwerker
Sociaal Psychiatrisch Verpleegkundige
SPV binnen de specialistische jeugd ggz
spv i.o.
Systeemdeskundig werkende
Thuis best manager /plaatsing coördinator
Traject coördinator
Vertrouwenspersoon
Vrijgevestigd klinisch psycholoog/psychotherapeut
Wijkcoach en or lid
Wijkteamleider
Zorginhoudelijk manager/ NVO-orthopedagoog-generalist/ GZ-psycholoog

10.3. Bijlage 3 kwantitatieve methoden

FTE Een arbeidsplaats met een volledige (36-urige) werkweek.

Deeltijdfactor: Gemiddeld aantal contracturen van werknemers in Zorg en WJK gedeeld door het aantal contracturen van een volwaardige werkweek.

Uitstroom Zoals gerapporteerd in DigiMV

Verloop Uitstroom fte / totaal fte

Verzuim Zoals gerapporteerd in DigiMV is Verzuim personeel (exclusief zwangerschapsverlof)

Kwaliteit data

De kwaliteit van DigiMv is (momenteel) matig door late of incomplete aanlevering van gegevens door de instellingen/praktijken. Incomplete data bij DigiMv kan gevolg zijn van te late aanlevering van een jaarverslag door een instelling. Deze instellingen hebben dan (soms) wel een digitaal jaarverslag aangeleverd aan de verwerkende organisatie, maar is deze niet beschikbaar in DigiMv. In DigiMV 2017 zijn ook gegevens over 2016 opgenomen, o.a. het budget besteed aan jeugdhulp. Bij de vergelijking van de cijfers van 2016 en 2017 bleken in de nieuwe data (terugkijkend) over 2016 in de DigMV 2017 bestanden er de nodigde aanvullingen te zitten. De gegevens van 2016 in de 2016 bestanden bleken dus onvolledig. Daarom zijn de schattingen van fte jeugdhulp in 2016 gebaseerd op de gegevens van 2017. De gegevens op detailniveau in DigiMV (zowel 2016 en 2017), bijv. m.b.t. het aantal fte in specifieke cliëntgebonden functies (bijv. vertrouwensartsen en maatschappelijk werkers) lijken onvolledig en hebben we daarom niet gebruikt.

Schattingen aantal fte jeugdbescherming/jeugdreclassering

Gebaseerd op DigiMV en aangevuld met jaarverslagen. Bij ontbrekende jaarverslagen in het portaal van 'jaarverslagen zorg' is gekeken in digitale jaarverslagen/jaarrekeningen die organisaties zelf op hun site hebben staan. Dit was bij 2 organisaties het geval.

Schattingen aantal fte jeugdzorg ambulant en met vrijwillig verblijf

In DigiMV heeft 30% van de instellingen in 2017 aangegeven, dat zij wel inkomsten jeugdhulp hadden en hoeveel, maar hebben geen gegevens over aantal fte of werkzame personen aangeleverd. Om toch een schatting te kunnen maken van het aantal werkzame fte is gebruik gemaakt van de data over de inkomsten jeugdhulp die de instellingen wel hebben aangeleverd. Met gegevens van instellingen die in 2017 zowel aantal fte als omvang van inkomsten jeugdhulp hebben aangeleverd is de ratio fte/inkomsten jeugdhulp berekend. Vanwege de grote spreiding in ratio's per instelling is gekozen voor het gebruik van de mediane ratio fte/inkomsten jeugdhulp. Met deze

ratio is voor de instellingen die in 2017 alleen inkomsten jeugdhulp hebben aangeleverd het aantal werkzame fte geschat.

De gegevens over fte over 2016 in de jaarbestanden over 2016 waren evenmin compleet. In het jaarbestand over 2017 zijn ook gegevens over inkomsten jeugdhulp over 2016 opgenomen; deze bleken volledieger te zijn (mogelijk door te late aanlevering jaarverslagen) dan de opgegeven dit inkomsten over 2016. De inkomsten jeugdhulp over rapportagejaar 2016 in het DigiMV bestand van 2017 zijn daarom als basis genomen voor de schatting van het aantal fte in 2016. Hierbij is de ratio fte/inkomsten jeugdhulp genomen. Omdat er tussentijds sprake is geweest van verandering van lonen en prijzen is het CBS prijs-indexcijfer gebruikt om het geschatte aantal fte te corrigeren.

Inzet fte voor pgb houders

Aanbieders van zorg via pgb[87] zijn opgenomen in de cijfers indien zij werknemers zijn van een organisatie. Solisten die jeugdhulp via een pgb leveren zijn niet in de cijfers meegenomen, maar horen bij de vrijgevestigden.

Schattingen Wijkteams

In DigiMV is door de aanleverende organisaties in 2016 aangegeven, hoeveel fte zij inzetten in de wijkteams. Daarnaast heeft het CBS-cijfers de bestedingen van gemeenten aan wijkteams (kosten sociale basis). Met gemiddelde kosten per fte (uit DigiMV 2016) is dit omgezet naar ingezette fte. Met de Movisie enquête over het % jeugdhulpverleners in wijkteams is bepaald welk deel die fte inzet voor jeugdhulp gedaan is. Vervolgens is met cijfers van het CBS over de groei van het aantal jeugdigen behandeld door wijkteams een schatting gemaakt van het aantal fte in 2017 in wijkteams.

Schatting zelfstandigen BIG geregistreerd

Het CBS heeft gegevens over zijn het aantal werkzame zelfstandigen personen met een BIG-registratie. Op basis van de CBS-cijfers “Medisch geschoolden; arbeidspositie, positie in de werkkring, naar beroep” (meest recente beschikbare jaartal 2016) zijn de volgende beroepen geselecteerd: GZ-psycholoog, Klinisch psycholoog, Klinisch neuropsycholoog, GZ-psycholoog en psychotherapeut, Klinisch psycholoog en psychotherapeut, GZ-psycholoog en verpleegkundige

Psychotherapeut Arts; psychiatrie, Arts; psychiatrie en psychotherapie. Daar zijn het aantal werkzame zelfstandigen personen met een BIG-registratie (Positie in de werkkring

[87] Ook aanbieders van jeugdhulp via een pgb dienen SKJ geregistreerd te zijn: “Een voorwaarde voor toekennen van een pgb is dat de hulpverlening die ingekocht wordt van goede kwaliteit is. Hiervoor gelden de kwaliteitseisen uit de Jeugdwet. Eén van deze eisen is de verplichte registratie (artikel 4.1.6 lid 5 Jeugdwet en paragraaf 5.1 Besluit Jeugdwet). Professionele hulpverleners die via een pgb hulpverlenen moeten dus geregistreerd zijn, in het SKJ of BIG (register voor beroepen in de individuele gezondheidszorg). “ (https://robregionijmegen.nl/wordpress/skj-registratie-wettelijke-verplichting/, geraadpleegd op 16-9-2018).

Zelfstandige) geselecteerd en tevens de deeltijdfactor aangegeven. Daarmee is het totaal aantal zelfstandigen bepaald.

De CBS-cijfers kunnen indicatief gebruikt worden, als maximum aantal vrijgevestigde BIG-jeugdhulpverleners. Het CBS geeft aan dat in 2016 er in de genoemde functies 4915 personen (ongeveer 3900 fte) als zelfstandige werkzaam zijn[88]. Deze cijfers zijn helaas niet uitgesplitst naar activiteit voor Jeugdhulp of volwassenen. Om het aandeel dat actief in de jeugdhulp actief is te bepalen is een criterium nodig. Dat zou bijv. kunnen via beroepsverenigingen van vrijgevestigde. Bij een van de verenigingen van vrijgevestigden, de LVVP, zijn 2400 leden aangesloten. Welk deel werkzaam is voor jeugd en in welke omvang is onbekend. De beroepsvereniging voor kinder- en jeugdtherapeuten (Vvvk) telde op 31 december 2017 136 leden. Voor andere verenigingen is dat op dit moment niet bekend. Het NIP met ongeveer 3000 leden heeft wel onderzocht welk deel actief is in de jeugdhulp in een enquête over 2015.Van de bijna 500 respondenten is gevraagd of ze hoofdzakelijk werkzaamheid zijn in jeugd GGZ of volwassenen GGZ (Rosendaal, 2015). Van hen gaf 48,3% aan voornamelijk in de jeugdhulp te werken. Om de waarde van dit percentage te kunnen bepalen is een beperkte steekproef genomen van kleine GGZ-aanbieders in 2015/2016 in een gemeente. Daarbij is het percentage zelfstandige solisten, dat jeugdhulp levert, geschat op 40%. Als men aanneemt dat het percentage zelfstandigen in de jeugd-GGZ ook geldig is voor de zelfstandigen in andere vormen van jeugdhulp, bijv. bij jongeren met een beperking, dan kan men hiermee een ruwe schatting maken van de omvang van vrijgevestigde BIG geregistreerden.

Met 3900 fte uit de CBS-registratie en percentages variërend van 40%-48% is een ruwe schatting, dat er tussen de 1560 en 1870 vrijgevestigden actief zijn in de jeugdhulp.

Schattingen fte Veilig thuis

In 2016 en 2017 zijn enkele veilig thuis organisaties, die eerst onderdeel waren van een andere organisatie, verzelfstandigd. Daardoor zijn jaarrekeningen niet op tijd of niet aangeleverd. Voor 2017 is er een organisatie waarbij we geen gegevens hebben. Hiervoor hebben we het gemiddelde fte van de andere organisaties genomen. Over 2016 missen we meer organisaties. Aan de hand van de gegevens van 19 organisatie, waar we over 2016 v wel gegevens hebben, is het % groei in fte naar 2017 vastgesteld. Met dit percentage is terugrekenend voor 2016, op basis van de gegevens van 2017 is een schatting gemaakt van het totaal aantal fte in 2016.

De Veilig Thuis organisaties ondersteunen naast jeugdigen ook volwassenen in het kader van de wettelijke taken van huiselijk geweld of kindermishandeling.

---

[88] https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81551NED/table?ts=1530098543988)

De personele gegevens van de Veilig Thuis organisaties in DigiMV zijn echter niet gesplitst naar doelgroepen. Om toch te kunnen bepalen welk deel bestemd is voor jeugdhulpverlening is gebruik gemaakt van meldingen naar meldingscategorie. In het CBS-overzicht over 2017 is per veiligheidsregio aangegeven hoeveel meldingen er zijn. Deze zijn uitgesplitst naar meldingen van alleen kindermishandeling, kindermishandeling en huiselijk geweld (o.a. oudermishandeling), andere type veiligheidsrisico's. De verhouding tussen meldingen waarbij jeugdigen zijn betrokken en daar waar geen jeugdigen bij betrokken zijn is gebruikt om de fte personele inzet opgegeven in DigiMV of aangevuld uit de jaarverslagen toe te delen aan jeugdhulp. Dit is gedaan met de formule

Fte veiligthuis=fte VT totaal * ratio_kind, Waarbij

ratio_kind=(aantal meldingen kindermishandeling + ½(kindermishandeling & huiselijk geweld)/totaal aantal meldingen

Vacaturegraad

CBS hanteert de vacaturegraad als: het aantal vacatures per duizend banen.

Om de vacaturegraad voor jeugdhulp te kunnen bepalen moeten we de 2370 vacatures (uit paragraaf 6.5) vergelijken met het aantal banen. Het aantal banen is onbekend, maar kunnen we benaderen met het aantal werkzame personen; het aantal werkzame personen schatten we op basis van het aantal werkzame fte (43.840). De deeltijdfactor kan op basis van AZW cijfers bepaald worden. Uit AZW info blijkt dat de deeltijdfactor voor jeugdhulp 0.84 is, voor GGZ (totaal, incl. jeugd-GGZ) 0.82 en voor de gehandicaptenzorg (incl. jeugd met een beperking in de jeugdwet) 0.73.

Gerekend met een deeltijdpercentage van 0.73[89] zou de vacaturegraad voor de jeugdhulp voor 2017 op 39 komen. Hoewel de hier berekende vacaturegraad voor de jeugdhulp een ruwe benadering is, geeft het wel een indicatie. Als een hogere deeltijdfactor gebruikt wordt, zou de benaderde vacaturegraad nog hoger zijn.

Exit Enquête Arbeidsmarkt Jeugdhulp

Ben je niet meer werkzaam in de jeugdhulp? Als je na 2015 gestopt bent met werken als jeugdhulp professional willen we graag weten waarom. Deze enquête is onderdeel van de arbeidsmarktverkenning die Prismant uitvoert in opdracht van VWS. De enquête is anoniem; de sluitingsdatum is 3 oktober . Alvast bedankt

1) Om welke reden(en) ben je vertrokken uit de jeugdhulp ? (meer antwoorden mogelijk)

Werkdruk

[89] Door de vacaturegraad met de laagste deeltijdfactor van 0.73 te berekenen, is de meest voorzichtige schatting voor de benadering van de vacaturegraad 39 en met de deeltijdfactor uit de jeugdhulp van 0.84 zou de vacaturegraad zelfs op 45 komen.

Zwaarte problematiek
Te hoge caseload
Te weinig tijd voor contact met de jeugdige
Te veel administratie
Agressie en geweld
Klacht en tuchtrecht
Weinig autonomie/regelruimte
Weinig ruimte voor reflectie
Weinig steun collega's
Weinig steun leidinggevende/organisatie
Transitie en transformatie
Arbeidsvoorwaarden
Loopbaanperspectief
registratie/herregistratie eisen
Anders…

2) Naar welke sector ben je vertrokken?

Zorg en Welzijn/Kinderopvang (niet jeugdhulp)
Onderwijs
Anders…

10.4. Bijlage 4 Kansrijke voorbeelden

10.4.1. Samenwerken &professionalisering Regio Zuid-west

Idee / doel pilot:

De opzet van een (trainee)programma voor jeugdprofessionals binnen de jeugdhulp dat bestaat uit twee onderdelen:

- Gedurende een half jaar wisselen professionals met een aantal jaren werkervaring drie dagen per week van werkplek met een collega van een netwerkpartner. Daarnaast werken zij 1 dag per week samen aan leren en innoveren met Fontys Hogeschool Pedagogiek. Dit traject duurt 1,5 jaar. Op basis van de evaluatie wordt het programma verder ontwikkeld.
- Het crossover project waarin koppels (twee jeugdprofessionals of twee managers) uit verschillende organisaties elke maand een dagdeel met elkaar meelopen aangevuld met intervisiebijeenkomsten gedurende 6 maanden.

Resultaat:

Trainees en professionals werken aan hun eigen ontwikkeling maar ook aan de ontwikkeling van het vak. Opgedane kennis, expertise en ervaringen worden gedeeld binnen de verschillende organisaties, waardoor samenwerking wordt bevorderd. Dit heeft een positieve invloed op de flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers en draagt bij aan de innovatie van jeugdhulp.

Hoofdaanvrager JZ, samenwerking met SW, GGZ en Zorg en Hogeschool

Deelnemers:

Naast IMW Tilburg, zijn de direct betrokken samenwerkingspartners Fontys Hogeschool Pedagogiek, Amarant Groep, GGZ Breburg en Prisma

10.4.2.Mobiliteit, flexibiliteit en scholing: SMO Traverse

Idee / doel pilot:

Onderzoeksexperiment voor regionale samenwerking van Welzijn- en Zorgpartijen in Noord-Brabant op de thema's mobiliteit, flexibiliteit en scholing. Het doel van de pilot is een uitgewerkt implementatieplan 'Samenwerking Brabant'.

Resultaat:

Het resultaat van de pilot is een uitgewerkt implementatieplan waarin antwoorden op de volgende vragen zijn opgenomen:

- Op welke wijze en op welke onderdelen willen deelnemende partijen samenwerken?

- Hoe worden medewerkers mede-eigenaar van het samenwerkingsverband

- Wat is de omtrek van de regio? Wordt het een samenwerking in 1 regio is het beter dit te organiseren per sub-regio?

- Wordt de samenwerking beperkt tot Zorg en Welzijn?

- Lukt het om een Brabantse Wergeverij op te zetten?

- Hoe ziet de samenwerkingsconstructie eruit?

- In hoeverre zijn partijen bereid tot investeren?

SMO Traverse: *Hoofdaanvrager SW, samenwerking met JZ en Thuiszorg/Verpleeghuizen*

Deelnemers: Oosterpoort, Combinatie Jeugdzorg, Vivent, Transvorm en gemeente

10.4.3. Traineeship voor zij-instromers. Enver

Idee/doel pilot:

Traineeship voor zij- instromers. Het opzetten van een gezamenlijk (branche overstijgend) trainee programma. Het doel is om gezamenlijk op zoek te gaan naar

mensen met een positieve houding ten aanzien van de GGZ, GHZ en Jeugdzorg, dit vanuit een aantal trainee projecten waarin aandacht is voor salaris, opleiding, begeleiding en ontdekking. Het is een combinatie tussen werkzekerheid, begeleiding en eigen kracht.

Resultaat:

- De pilot is geslaagd wanneer een format is opgezet waarmee branche overstijgende traineeships worden aangeboden. De juiste mate van begeleiding en eigen kracht, gericht op duurzame inzetbaarheid staat centraal. Mensen krijgen in het tweede (of derde) deel van hun carrière de kans een positieve keuze voor de zorg te maken met de bijbehorende opleiding en begeleiding.
- 10% van de vacatures wordt vervuld door trainees vanuit de vier doelgroepen. Deze trainees krijgen een maatwerktraject waarin ze begeleid worden naar een passend opleidingsniveau (van mbo 3 tot hbo).
- 90% van de trainees sluit het traject af met een diploma mbo 3 tot hbo (twee tot vier jaar termijn)

Enver_Hoofdaanvrager

Deelnemers: Vanuit de regionale werkgeversorganisatie deRotterdamseZorg nemen de Pameijer (GHZ), Antes/Parnassia (GGZ), Middin (GGZ) en Oreon (GGZ) deel. Er wordt in samenwerking met de mbo- en hbo-opleidingen passende maatwerktrajecten geboden t.b.v. de opleiding.

10.4.4. Sector breed strategisch meerjaren opleidingsplan: Juvent

Idee/doel pilot:

Het ontwikkelen van een sector breed gezamenlijk meerjaren strategisch opleidingsplan door en voor organisaties uit Jeugdhulp, maatschappelijk werk, gehandicaptenzorg en GGZ dat voorziet in de personeelsbehoefte voor het sociaal domein in Zeeland.

Doelstellingen van het project zijn: Behoud van met name pas afgestudeerde professionals voor de sector, bredere inzetbaarheid van de medewerkers in de diverse organisaties binnen de sector, gezamenlijke ontwikkeling van scholingen, organisatie overstijgende samenwerking, gezamenlijke training en deskundigheidsbevordering.

Resultaat:

De pilot geeft een beschrijving van welke opleidingen, bijscholingen, nascholingen en trainingen organisaties met elkaar gaan delen en ontwikkelen en op welke wijze.

1. Samen ontwikkelen en/of inkopen van scholingen. Het scholingsaanbod is via een gezamenlijk kanaal zichtbaar.

2. Interne opleidingen met elkaar delen en openstellen voor elkaar, bijv. e-learning modules, zodat scholing eenvoudiger bereikbaar wordt.
3. Behoud van met name pas afgestudeerde professionals voor de sector, bredere inzetbaarheid van de medewerkers in de diverse organisaties binnen de sector, gezamenlijke ontwikkeling van scholingen, organisatie overstijgende samenwerking, gezamenlijke training en deskundigheidsbevordering.

Juvent Hoofdaanvrager

Deelnemers:

AanZ,Stichting Arduin, Avezeer, Emergis, Gors,Tragel Zorg, Stichting Welzijn Middelburg, Stichting Welzijn Veere, Zuidwester

10.4.5. Organisatie- & domeinoverschrijdende traineeships: St. Intervence

Idee/doel pilot:

Organisaties uit de jeugdhulp, maatschappelijk werk, gehandicaptenzorg en GGZ en een hbo-onderwijsinstelling ontwikkelen met elkaar een tweejarig traineeship voor pas afgestudeerde social work professionals. In dit traineeship maken zij achtereenvolgens kennis met organisaties uit de vier deelnemende domeinen: maatschappelijk werk, jeugdhulp, GGZ en de gehandicaptenzorg. Met de Hogeschool Zeeland Z wordt onderzocht of het mogelijk is de trainees zo te scholen dat zij aan het einde van het traject zich zowel kunnen registreren als jeugd- en gezinsprofessional SKJ en als GGZ-agoog.
De organisaties bieden de trainees een baangarantie aan indien zij het traject succesvol afsluiten. De trainee kan vervolgens kiezen bij welke van de deelnemende organisaties hij/zij aan de slag wil.

Resultaat:

Behoud van met name pas afgestudeerde professionals voor de sector, brede inzetbaarheid van de medewerkers in de diverse organisaties binnen de sector, organisatie-overstijgende samenwerking en gezamenlijke training en deskundigheidsbevordering.

Het concrete product is een beschreven implementatietraject voor een domein overstijgend traineeship voor pas afgestudeerde hbo'ers Social work. Onderdelen daarin zijn onder andere:
1. Domein overstijgend ontwikkelprofiel
2. Ontwikkelplan
3. Opleidingsvoorstel HZ

Deelnemers:

Stichting Arduin, Emergis, Gors, Prokino Zorg, St. Maatschappelijk Werk en Welzijn, Tragel Zorg, Zorgstroom Maatschappelijk werk WalcherenZuidwester.

10.4.6. Caseload verlagen: Jeugdbescherming regio Amsterdam

Een aantal jeugdinstellingen heeft het probleem van de personeelstekorten in het vizier. Deze instellingen ondernemen actie om personeel te vinden en te binden. Zo is de Jeugdbescherming regio Amsterdam gestart met een pilot caseloadverlaging waarbij twee teams een lagere caseload krijgen. Andere instellingen bieden korte trainingen of digitale programma's aan om medewerkers te helpen omgaan met werkdruk. Een instelling kent een zogenaamd 'whats-up team' dat ondersteunt bij het invullen van formuleren. Ook is er een instelling die tijdelijk het tijdschrijven heeft losgelaten om medewerkers te ontlasten.

10.4.7. P&O-afdelingen professionaliseren regio Amsterdam.

Een aantal jeugdinstellingen ziet de noodzaak om P&O-afdelingen te professionaliseren. Mogelijkheden voor professionalisering worden gezien in het inbedden van exitgesprekken, het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid, het vergroten van de zichtbaarheid op hogescholen en het voeren van een publiekscampagne. Als laatste redmiddel maken instellingen gebruik van een flexpool of een detacheringsconstructie om personeel aan te trekken. Dit brengt echter hoge kosten met zich mee.

10.4.8. Samen personeel behouden regio Amsterdam

Nieuwe initiatieven om mensen te interesseren voor de sector zijn terug te zien in een samenwerking tussen een aantal jeugdinstellingen, de gemeente Amsterdam en SIGRA. Hier gaat het om initiatieven zoals het ontwikkelen van een campagne, het stimuleren van doorstroom van medewerkers naar elkaars organisaties, de intentie om loopbaanpaden en functies beter inzichtelijker te maken voor mensen die in de jeugdzorg willen gaan werken en de mogelijkheid om zij-instromers in te laten stromen in de jeugdzorg.

10.4.9.Gedeeld werkgeverschap: De Werkgeverij

De (Gelderse) Werkgeverij is een experiment met als doel om werkgeverschap te delen tussen organisaties. De Werkgeverij is opgericht met het doel om medewerkers te behouden voor de sector Zorg en Welzijn door als werkgevers samen op te trekken en medewerkers te ondersteunen met van-werk-naar-werk trajecten en een boven organisaties ingerichte flexibele schil. Eind 2017 en begin 2018 is een monitor uitgevoerd om in beeld te brengen wat er binnen de Werkgeverij geleerd is over samenwerking met dit doel. Deze korte notitie gaat in op randvoorwaarden voor succes van een initiatief als de Werkgeverij en de kansen en mogelijkheden die een initiatief als de Werkgeverij nog meer biedt aan werkgevers. De volgende vragen staat hierbij centraal:

- *Wat zijn de randvoorwaarden voor succes van de Werkgeverij die relevant zijn voor toekomstige initiatieven over regionaal werkgeverschap?*

- *Wat zijn aanvullende mogelijkheden en kansen waarop werkgevers kunnen samenwerken?*

Randvoorwaarden

De volgende randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking en betrokkenheid van medewerkers komen uit de monitor naar voren.

Bestuurlijk draagvlak

Voor betekenisvolle samenwerking tussen organisaties op het thema werkgeverschap is draagvlak op het hoogste niveau, ofwel bestuurlijk draagvlak, een eerste vereiste.

Zoek een goede structuur

De vorm van een samenwerkingsverband moet de functie volgen. Bij de Werkgeverij is gekozen voor een consortium, maar andere vormen zijn denkbaar afhankelijk van de doelstellingen die men voor ogen heeft.

Gedeelde waarden en vertrouwen

Bestuurders moeten in aanvang tijd nemen om een set gedeelde waarden te komen die het fundament vormt voor samenwerking. Ook moet er vertrouwen ontstaan tussen bestuurders zodat men vrij informatie kan delen.

Duidelijke afspraken

Aan het begin van het samenwerkingsverband moet men komen tot een set een set aan duidelijke afspraken, over de te leveren inspanning, betrokkenheid van afdelingen en een verdeling van de te maken kosten.

Eigenaarschap

Organisaties moeten eigenaarschap tonen door zich aan de afspraken te houden en de benodigde inspanning te leveren.

Aanbod als onderdeel van HR-instrumentarium

De mogelijkheden die voor medewerkers ontstaan binnen een regionaal samenwerkingsverband worden idealiter ingebed in instrumenten die de organisatie heeft op HR-gebied. Daarmee krijgen de mogelijkheden een duidelijke plaats en wordt deelname aan een regionaal verband minder instrumenteel.

Btw-vrijstelling bij uitwisseling medewerkers

Indien werkgevers medewerkers willen uitwisselen op basis van detachering, dan is vrijstelling van btw een belangrijk punt. Onder bepaalde voorwaarden zijn hier mogelijkheden voor.

Cultuur waarbij duurzame inzetbaarheid en mobiliteit gesteund wordt

Uit de monitor in de Werkgeverij komt naar voren dat werken aan duurzame inzetbaarheid iets moet zijn wat wordt ondersteund in de organisatiecultuur. Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers die iets nieuws willen proberen niet moeten worden gezien als medewerkers die niet goed functioneren, of die waarschijnlijk weg moeten. Ook moeten medewerkers openlijk kunnen spreken over wensen over een andere stap, zonder dat dit de consequentie heeft dat men de medewerkers beschouwd als iemand waarin niet meer wordt investeert omdat hij/zij toch weg gaat.

Betrokkenheid leidinggevende laag

De heersende cultuur wordt medebepaald door leidinggevenden. Om binnen een samenwerkingsverband als de Werkgeverij mogelijkheden te creëren voor medewerkers om in beweging te komen en bijvoorbeeld tijdelijk elders een functie gaan vervullen is betrokkenheid van leidinggevenden in het primair proces van groot belang. Zij zijn het die de mogelijkheden onder aandacht moeten brengen. Indien zij niet betrokken zijn, of erger, hun mensen niet willen zien vertrekken dan ontstaan er minder mogelijkheden voor medewerkers, of krijgt men niet de benodigde medewerking.

Communicatie richting medewerkers

Deelname van medewerkers is alleen mogelijk door hen te bereiken in de communicatie op een manier die aansluit bij hun behoeften. Directe communicatie (face-to-face) via collega's of een leidinggevende werkt het beste. Het delen van successen van collega's kan inspirerend werken.

Werkzekerheid

Om medewerkers mee te krijgen in een initiatief als de Werkgeverij is het bieden van werkzekerheid bij 'beweging' een belangrijke voorwaarde.

Laagdrempelig en geleidelijk

Daarnaast moet deelname aan activiteiten laagdrempelig zijn, bijvoorbeeld door een eenvoudige aanmelding en mogelijkheden voor informeel contact met andere organisaties en collega's. Men moet de kans krijgen om bij een andere organisatie mee te lopen, of gesprekken aan te gaan om mogelijkheden te ontdekken.

Ondersteund door een goed systeem

Indien een van de doelen is om medewerkers in contact te brengen met functies en projecten in andere deelnemende organisaties dan is een systeem (of een website) wenselijk waarop projecten en vacatures kunnen worden geplaatst en waar daarnaast profielen van medewerkers kunnen worden aangemaakt. Uit de monitor komt naar voren dat zo'n systeem laagdrempelig moet zijn in het gebruik, zowel voor HR-afdelingen als voor medewerkers. Bovendien is het wenselijk dat er minimale ondersteuning nodig is bij het vullen van het systeem en het matchen van medewerkers en mogelijkheden.

Kansen en mogelijkheden in samenwerkingsverband

Binnen de Werkgeverij ontstonden ten tijde van de monitor steeds meer mogelijkheden voor medewerkers om te werken aan hun inzetbaarheid. Voor organisaties werden ook steeds meer mogelijkheden gevonden om slim samen te werken, bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt. Hieronder sommen we enkele onderwerpen op die een plaats krijgen in de doorontwikkeling van de Werkgeverij.

Veranderingen arbeidsmarkt

Schoksgewijze veranderingen op de arbeidsmarkt creëren nieuwe uitdagingen voor werkgevers. Verandering maakt organisaties creatief en binnen een bestaande samenwerkingsrelatie kan samenwerking zich op andere onderwerpen uitbreiden. Vooral krapte op de arbeidsmarkt lijkt organisaties creatief te maken in oplossingen door samen te werken.

Gezamenlijk werven medewerkers

Samen optrekken in een campagne voor werving heeft verschillende voordelen. Men kan breder werven en ook samen functies aanbieden (zoals bijvoorbeeld stapelbanen).

Scholing delen

Het openstellen van opleidingsmogelijkheden voor medewerkers van andere deelnemende organisaties is ook een kans in de samenwerking tussen organisaties. Het volgen van scholing bij een andere organisatie kan een onderdeel zijn in de oriëntatie op een andere functie of ander vakgebied en kan bijdragen aan een eventuele geleidelijke overgang. Ook kunnen externe trainingen op grotere schaal worden aangeboden of ingekocht wat efficiëntie voordelen oplevert.

Combinatie-banen

In bepaalde gevallen kunnen binnen organisaties alleen kleine contracten worden aangeboden aan medewerkers. Een voorbeeld hiervan zijn banen in de kinderopvang op de BSO, waarbij het werk zich concentreert tussen 15:00 en 18:00 uur. Binnen de Werkgeverij verkennen organisaties mogelijkheden om in samenwerking tussen organisaties grotere contracten aan te bieden door medewerkers overdag in te zetten op een andere functie, of op projectbasis binnen een andere organisatie. Dit vergroot de aantrekkelijkheid als potentieel werkgever, iets wat in de huidige krapper wordende arbeidsmarkt van meerwaarde kan zijn.

Zij-instroomtrajecten

Ook bij het opzetten van mogelijkheden voor zij-instroom van medewerkers biedt samenwerking veel kansen, bijvoorbeeld doordat zij-instromers meer verschillende mogelijkheden zien binnen een groot verband. Ook kan men mensen laten rondkijken bij meerdere organisaties, voor een zij-instromer een keuze maakt. Samen aanbieden van opleidingstrajecten voor zij-instroom biedt ook efficiënte voordelen.

Traineeship

Voor zowel nieuwe instroom als eigen vak ervaren mensen bieden traineeship kansen om mensen breder te laten oriënteren. Bij nieuwe instroom ligt het voordeel hier vooral in een juiste match tussen medewerkers en functie/organisatie, Bij vak ervaren medewerkers liggen de kansen hier vooral op doorstroom en op kennisuitwisseling over organisatie- en functiegrenzen heen.

Campagnes op belangrijke thema's

Verschillende thema's rond gezond en veilig werken spelen branche of sector breed, zoals bijvoorbeeld werkdruk en omgaan met agressie. Door samen op te trekken en te leren van elkaars ervaringen kunnen organisaties hun voordeel doen.

Inkoop externe diensten

Tenslotte zijn er mogelijkheden om als consortium diensten van externen samen in te kopen, waardoor je een grotere opdrachtgever bent en de onderhandelingspositie verbetert.

10.5. Bijlage 5 Aanbevelingen Focusgroepdeelnemers

Er zijn door de focusgroepleden diverse aanbevelingen gedaan.

Jeugdhulporganisaties (incl. JB/JR) en Veilig Thuis

- Geef teams tijd en ruimte voor het organiseren van onderlinge steun tussen collega's in en naast teambijeenkomsten
- Organiseer trainingen in coachend leiderschap en implementeer dit.
- Stimuleer collegiale ondersteuning: plan als team vaste momenten in en regel intervisie door werkbegeleider (sr jeugdhulp professional)
- Kennisdelen van jeugdhulp met ambtenaren
- Onderzoek (bijv. door een pilot) of zelfsturing voor de organisatie wenselijk is en hoe dat eruit zou moeten zien
- Onderzoek of de Vanguard methode ingezet kan worden in de organisatie
- Betrek teams bij beslissingen van leidinggevenden
- Onderzoek welke onderdelen van de administratieve taken van de jeugdhulpverleners noodzakelijk is en wat geschrapt kan worden
- Onderzoek welke onderdelen van de administratieve taken van de jeugdhulpverleners ook door anderen gedaan kunnen worden.
- Klantvriendelijk administratiesysteem voor gemeenten om de hulp te verantwoorden scheelt jeugdhulpverleners veel tijd. Daarbij is een zekere uniformiteit tussen systemen van gemeenten wenselijk, vanwege klantcontacten van jeugdhulpverleners bij verschillende gemeenten.
- Onderzoek alternatieven voor aanbesteden
- Stel coaches/opvangteams aan om na agressie & geweld incidenten de medewerkers te begeleiden
- Laat leidinggevende -juist na incidenten- ondersteuning geven.
- Analyseer op afdelingsniveau de geregistreerde incidenten, mogelijk risicovolle situaties en de tijdstippen
- Zorg voor een bredere aanpak rondom veiligheid
- Zorg voor jaarlijkse anti-agressie trainingen
- Onderzoek of specialisatie op thema's/deelterreinen wenselijk is
- Zorg voor ruimte voor intervisie en bereikbaarheid van gedragsdeskundigen voor advies
- Ga door met het ontwikkelen van nieuwe aanpakken voor kinderen in een vechtscheiding omdat dat relatief veel klachten oplevert.[90] Van de ongeveer 200 tuchtzaken die SKJ in behandeling heeft genomen sinds de verplichte registratie, komt een groot deel voort uit een complexe scheiding.
- Volg de resultaten van de Amsterdams pilot caseload verlaging en onderzoek haalbaarheid in de eigen organisatie.

- Ga met de gemeente het gesprek aan om samen een eigen pilot over caseload verlaging te starten
- Verlaag de caseload van nieuwe medewerkers/starters
- Zorg voor breed en goed toegankelijk aanbod van trainingen/cursussen
- Voor nieuwe medewerkers is ruim aanbod van trainingen een belangrijke factor om zich thuis te voelen
- Zorg voor aanbod van trainingen/cursussen in het kader van herregistratie en biedt de mogelijkheid dit binnen werktijd te doen en stel budget (minimaal het percentage afgesproken in de cao) beschikbaar
- Ontwikkel een functieprofiel voor senior jeugdhulpverlener (+ bijpassende arbeidsvoorwaarden)
- Biedt als sector masterclasses aan voor ervaren jeugdhulpverleners
- Betrek ervaringsdeskundigen als vast onderdeel van de organisatie
- Organisaties gaan in gesprek met gemeenten voor langere termijn contracten, waardoor zekerheid voor personeel ontstaat.
- Zorg voor ruime stagemogelijkheden
- Onderzoek de haalbaarheid van traineeships
- Verzamel en verspreid succesverhalen
- Ontwikkel wervings- en aannamebeleid, waarbij beter gekeken wordt naar de match tussen kandidaat en de (zwaarte) van het werk.
- Kijk naar regionale samenwerkingsverbanden zoals de Werkgeverij
- Intensiveer de begeleiding van nieuwpersoneel, bijvoorbeeld via groepjes nieuwkomers onderling én door begeleiding van ervaren senioren/ teamleiders.
- Stel middelen beschikbaar om zij-instroom te faciliteren
- Neem Work-life beleid mee in het HR-beleid van de organisatie en maak het concreet
- Gebruik als HR-afdeling instrumenten t.b.v. Burn-out preventie: versterken van vitaliteit /veerkracht
- Ontwikkel partnerschap tussen gemeenten en jeugdhulpaanbieders
- Besteed expliciet aandacht aan de rechten en privacy van cliënten en wat wel/niet binnen AVG is toegestaan
- Aansluiting zoeken bij de regionale arbeidsmarkt organisaties om gezamenlijk de bestaande RAAT-plannen te vertalen naar de jeugdhulp.
- Terugdringen aantal klachten (bijv. door mediation)

Gemeenten in partnerschap met jeugdhulporganisaties

- Ontwikkel partnerschap tussen gemeenten en jeugdhulpaanbieders
- Organisaties gaan in gesprek met gemeenten voor langere termijn contracten, waardoor zekerheid voor personeel ontstaat.
- Gemeente onderzoek/pilot of flexibelere beschikkingen (bijv. min-max) mogelijk zijn
- Investeer in vertrouwen in SKJ/BIG-hulpverleners door gemeenten

- Stel als gemeente middelen beschikbaar om jeugdhulporganisaties te faciliteren om meer administratieve ondersteuning in te kunnen zetten
- Zorg voor specialisten jeugd-ggz, jeugd met een beperking, gespecialiseerde jeugdzorg en jeugdbescherming in wijkteams die *matched care* i.p.v. *stepped care* bieden/organiseren.
- Voor hulp op maat is meer regelruimte voor de professional nodig om te doen wat nodig is voor kind en gezin, soms licht en ambulant, maar soms ook klinische opname. Zo licht en kort als mogelijk, zo zwaar, lang en flexibel als nodig.
- Besteed expliciet aandacht aan de rechten en privacy van cliënten en wat wel/niet binnen AVG is toegestaan

Regionale Arbeidsmarktorganisaties

- -Monitor (dreigende) regionale tekorten
- -betrek jeugdhulporganisaties (in regionale overlegtafels)
- -geef aandacht aan goede voorbeelden om administratie (zorg)breed in te perken
- -ondersteun (jeugdhulp) organisaties met regionale vacaturebank
    - -Overlegtafels bestuurders jeugdhulporganisaties/gemeenten
      -ontwikkel creatieve manieren om personeel te werven
- Betrek jeugdhulp organisaties om gezamenlijk de bestaande RAAT-plannen te vertalen naar de jeugdhulp.

Voor SKJ:

- Betere informatievoorziening over eisen herregistratie
- Inventariseer knelpunten die spelen rondom herregistratie

Hbo en WO Onderwijs

- Zorg voor goed en ruim stageonderwijs voor de hbo-opleidingen met uitstroom profielen jeugd i.s.m. het werkveld. Idem voor gedragswetenschappers in opleiding.

Rijksoverheid

- Organiseer een imago campagne (succesverhalen)
- Campagne Werving & nieuw personeel→ campagne personeel jeugdhulp → meer mannen en allochtonen werven, meer mbo'ers in de jeugdhulp
- Stel middelen beschikbaar om zij-instroom te faciliteren
- Klacht en tuchtrecht→ uitleg & stroomlijning klachtprocedures t.b.v. bescherming professional
- Toets bestaande visie op jeugdhulp met aandacht voor de balans tussen eigen kracht en ondersteuning door professionals (soms met opname)

AZW2.0 (deze zijn in een apart document verder uitgewerkt)

- -Gebruik DigiMV als basis voor cijfers jeugdhulp
- -Verhoog kwaliteit van data DigiMV op onderdelen (bijv. functies)
- -Handhaaf werknemers- en werkgevers enquête
- -maak (meer) gebruik van exit-onderzoeksinstrumenten
- -Verfijn schattingsmethode voor omvang vrijgevestigden
- -maak voor jeugdhulp onderscheid tussen voorzieningen
- -voor inzicht in samenstelling personeel (lft/geslacht) is gebruik van extra dataverzameling noodzakelijk (CBS/Pensioenfondsen hebben niet juiste sub branches indeling)

10.6. Bijlage 6 Afkortingen

Alg ZH: Algemene ziekenhuizen
EVC: Erkenning eerder Verworven Competenties
GGZ: Geestelijke gezondheidszorg
HA: Huisartsenzorg
Jeugd-GHZ: jeugdhulp voor jongeren/kinderen met een beperking, veelal onderdeel van de gehandicaptenbranche.
Jeugd GGZ: Geestelijke gezondheidszorg in het kader van de jeugdwet
JJI: justitiële jeugdinrichting
JH: Jeugdhulp
KO: kinderopvang
NIP: Nederlands Instituut van Psychologen
Overige zorg: tandheelkundige zorg, ambulancezorg, verplichtstellingen en vrijwillig aangesloten instellingen
Topklinisch ZH: Topklinisch ziekenhuizen
VVT: Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg
WMD: welzijn en Geestelijke gezondheidszorg maatschappelijke dienstverlening
ZBC: zelfstandig behandelcentrum
ZH: Ziekenhuizen (algemene, categorale en academische ziekenhuizen, revalidatiecentra)

10.7. Bijlage 7 Begrippen

AZW: het onderzoeksprogramma Arbeid in Zorg en Welzijn met informatie over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de sector Zorg en Welzijn en maatschappelijke dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang (WJK).

DigiMV: De set van digitale gegevens van het jaarverslag en de jaarrekening van zorginstellingen, die jaarlijks worden aangeleverd en door het CIBG, de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van VWS, worden verzameld en bewerkt tot openbare databestanden.

Jeugdhulp met verblijf: Hulp en zorg zoals deze bedoeld en beschreven is in de Jeugdwet. Het betreft hulp en zorg aan jongeren en hun ouders bij psychische, psychosociale en of gedragsproblemen, een verstandelijke beperking van de jongere, of opvoedingsproblemen van de ouders. De jongere verblijft elders. Of anders gezegd, de jongere slaapt formeel niet thuis in het eigen gezin. Dit betekent dat het hier alleen om de verblijfsvormen gaat waarbij er sprake is van een overnachting. Ook verblijf in

logeerhuizen, alleen tijdens weekenden of juist door de week, vallen onder jeugdhulp met verblijf.

Jeugdbescherming: Jeugdbescherming is een maatregel die de rechter dwingend oplegt. Dat gebeurt als een gezonde en veilige ontwikkeling van een kind of jeugdige wordt bedreigd en vrijwillige hulp niet of niet voldoende helpt. Een kind of jongere wordt dan 'onder toezicht gesteld' of 'onder voogdij geplaatst'.

Jeugdreclassering: Jeugdreclassering is een combinatie van begeleiding en controle voor jongeren vanaf 12 jaar, die voor hun 18e verjaardag met de politie in aanraking zijn geweest en een proces-verbaal hebben gekregen. Indien de persoonlijkheid van de dader of de omstandigheden waaronder het misdrijf is begaan daartoe aanleiding geven, bijvoorbeeld bij jongvolwassenen met een verstandelijke beperking, kan het jeugdstrafrecht eveneens worden toegepast op jongvolwassenen in de leeftijd 18 tot en met 22 jaar. De jongere krijgt op maat gesneden begeleiding van een jeugdreclasseringswerker om te voorkomen dat hij of zij opnieuw de fout ingaat. Jeugdreclassering kan worden opgelegd door kinderrechter of de officier van Justitie. Jeugdreclassering kan ook op initiatief van de Raad voor de Kinderbescherming in het vrijwillige kader worden opgestart. De begeleiding kan doorlopen tot de jongere 23 jaar wordt.

Justitiële jeugdinrichting: landelijke voorzieningen van residentiële hulpverlening ten behoeve van de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen als bedoeld in de artikelen 77h van het Wetboek van Strafrecht alsmede voor de tenuitvoerlegging van een machtiging in een geval als bedoeld in artikel 6.2.2, tweede lid, van de Jeugdwet. Dit kan gaan om een particuliere inrichting of rijksinrichting. Bron: Beginselenwet justitiële jeugdinrichtingen https://wetten.overheid.nl/BWBR0011756/2018-08-01#Hoofdstuk1

Personeelsleden in loondienst Werknemers met een arbeidsovereenkomst inclusief oproepkrachten met arbeidsovereenkomst en
Inclusief werknemers BBL (beroepsbegeleidende leerweg). Exclusief stagiaires, uitzendkrachten,
Zelfstandige specialisten in vrij beroep, consulenten, alfa-helpenden, overig ingehuurd personeel en vrijwilligers.

Aantal fte's Het (aantal banen van) werkzame personen omgerekend naar voltijdequivalenten. Het voltijdequivalent van een baan van een werknemer wordt bepaald door de overeengekomen jaarlijkse arbeidsduur behorende bij deze baan te delen door de overeengekomen jaarlijkse arbeidsduur behorende bij een voltijdbaan.
Ziekteverzuim Werknemers met een arbeidsovereenkomst inclusief oproepkrachten met arbeidsovereenkomst en inclusief werknemers BBL (beroepsbegeleidende leerweg).

Exclusief stagiaires, uitzendkrachten, zelfstandige specialisten in vrij beroep, consulenten, alfa-helpenden, overig ingehuurd personeel en vrijwilligers.

Typering concern: In het jaardocument (Jaarverantwoording 2017 Zorginstellingen en jeugd, Versie november 2016. Modeljaardocument) is een concern gedefinieerd als de houder van de rechtspersoon die verantwoording aflegt. De DigiMV vragenlijst vraagt bij onderdeel Profiel van de organisatie naar een nadere typering van het concern. Daarbij kan o.a. gekozen worden (meerdere antwoorden mogelijk) uit onder andere Geestelijke gezondheidszorg, Gehandicaptenzorg, Gecertificeerde instelling voor jeugdbescherming en jeugdreclassering, Justitiële Jeugdinrichting, Jeugdhulpaanbieder (Nb. Solistisch werkende jeugdhulpaanbieders vallen niet onder de verplichting tot aanlevering van een jaardocument).

Vacatures Definitie: Een arbeidsplaats waarvoor, binnen of buiten een organisatie, personeel wordt gezocht dat onmiddellijk of zo spoedig mogelijk geplaatst kan worden. Tot de vacatures worden ook gerekend: • Vacatures waarvoor zich reeds sollicitanten hebben gemeld. Ook wanneer al gesprekken worden gevoerd met deze sollicitanten. • Vacatures waarvoor de sollicitatieprocedure zoveel tijd zal kosten dat de feitelijke indiensttreding niet op korte termijn valt te verwachten. • Vacatures waarvoor uitzendkrachten of ander tijdelijk personeel worden gezocht. • Open plaatsen voor leerlingen en personen in opleiding, mits het daarbij gaat om een arbeidsovereenkomst (dus geen onbetaalde stageplaatsen). Met betrekking tot vacatures bij overheidsinstellingen zij opgemerkt, dat een open plaats alleen dan als vacature dient te worden gezien als normale interne of externe werving is toegestaan. Open plaatsen bij reorganisaties of afslankingen die alleen mogen worden bezet door medewerkers waarvan een arbeidsplaats verdwijnt, mogen niet als vacature worden opgevat. Bij de vermelding van de vacatures dient alleen het personeel in loondienst te worden meegenomen. Dus: inclusief oproepkrachten; exclusief uitzendkrachten en stagiaires. Totaal aantal vacatures Het aantal vacatures ongeacht de verwachte termijn van indiensttreding.

Moeilijk vervulbare vacatures Vacatures waarvoor de sollicitatieprocedure zoveel tijd zal kosten dat de feitelijke indiensttreding niet binnen 3 maanden is gerealiseerd.

Vak therapeut: een beoefenaar van vaktherapie, een overkoepelende naam voor beeldende therapie, danstherapie, dramatherapie, muziektherapie, speltherapie en psychomotorische (kinder)therapie. Voor vaktherapeuten geldt dat zij een eigen specialisme hebben, over juiste expertise beschikken en vakbekwaam zijn. Een manier om de specifieke vakbekwaamheid van een vaktherapeut te onderbouwen is registratie in het Register Vaktherapie. Vaktherapeuten werken in een eigen praktijk of zijn werkzaam binnen instellingen. Vaktherapie is binnen instellingen vaak onderdeel van een multidisciplinaire behandeling. Ook vrijgevestigde vaktherapeuten kunnen direct worden ingezet bij complexe problematiek. Vaktherapeuten kunnen zich niet

registreren bij het Kwaliteitsregister Jeugd, maar wel kunnen zij als niet-geregistreerd professional worden ingezet op basis van de 'tenzij-bepaling' uit de Jeugdwet. Bron: https://skjeugd.nl/veelgestelde-vragen/moet-vaktherapeut-skj-geregistreerd/

EVC: In de Jeugdwet is de zogenoemde norm van verantwoorde werktoedeling opgenomen. Deze norm verplicht aanbieders van jeugdhulp en jeugdbescherming voor bepaalde werkzaamheden een professional in te zetten die is geregistreerd bij het Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ). Professionals die niet aan de registratie-eisen voldoen, kunnen een EVC-traject doorlopen. In een EVC-traject wordt getoetst in hoeverre iemand over de competenties beschikt die nodig zijn om werk te doen, dat om de inzet van een geregistreerde jeugd- en gezinsprofessional vraagt. Op basis van competentieprofiel Jeugd- en gezinsprofessionals is daarom een EVC-standaard ontwikkeld. Bron: https://www.jeugdzorg-werkt.nl/evc-loket-jeugd-en-gezinsprofessional/alles-over-de-evc-procedure De EVC-standaard 'vakbekwame hbo jeugd- en gezinsprofessional' is een afgeleide van het competentieprofiel 'hbo Jeugd en gezinsprofessional'. De EVC-standaard bestaat uit zes deskundigheidsgebieden:
Ondersteunen bij regievoeren, Samenwerken met de jeugdige en het gezin
Versterken van het netwerk, Interdisciplinair samenwerken met en rond de jeugdige en zijn systeem, Regie (deels en tijdelijk) overnemen van de jeugdige en zijn gezin,
Ethisch en integer handelen, Bron: https://www.vgn.nl/artikel/26942

Verzuim: Verzuim personeel (exclusief zwangerschapsverlof)

Vrijgevestigde: De formulering van het onderscheid tussen vrijgevestigden (sectie II) en instellingen (sectie III) is als volgt geformuleerd: Een zorgaanbieder valt onder sectie II indien deze voldoet aan de onderstaande kenmerken:
De cliënt/patiënt kiest zelf zijn regiebehandelaar, die dus ook behandelt.
De regiebehandelaar is persoonlijk zorginhoudelijk verantwoordelijk, levert de zorg zelfstandig, tenzij er sprake is van een opleidingssituatie (een opleiding wordt niet beschouwd als medebehandelaar) of waarneming.
De in de vrijgevestigde praktijk in de Wet big-geregistreerde regiebehandelaren beschikken ieder over een op naam en persoonlijke AGB-code geregistreerd kwaliteitsstatuut.
De vrijgevestigde praktijk is zelfstandig en is niet verbonden aan een instelling; er is geen sprake van juridische en/of financiële afhankelijkheid van een andere rechtspersoon.
De bepaling van een vrijgevestigde aanbieder of instelling gebeurt aan de hand van de AGB-code van de praktijk

10.8. Bijlage 8 Literatuur

1. AZW: (2017) Werknemers enquête 2017, onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn.
2. Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, (2001), Web model.
3. Hanekamp, M., Schenderling, P., Knieriem, M., Berns, S., Peeters, B.,(2018), Kostprijsonderzoek Gecertificeerde Instellingen, Berenschot
4. BMC, (2017), Gemeenten-en-jeugdzorgaanbieders-in-de-wurggreep.
5. Boeije, H. (2014), Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen, Boom Lemma Uitgevers.
6. Boevink,W. (2017) HEE! Over herstel, Empowerment en Ervaringsdeskundigheid in de psychiatrie, Trimbos
7. Monitor Gemeentelijke zorginkoop 2018, NJI, Binnenlands bestuur, 21-9-2018
8. Bossche, S. van den ·Klauw, M. van der ·Ybema, J.F. ·Vroome, E. de ·Venema, A. (2012), Agressie op het werk: Ontwikkelingen, risico's, impact en behoefte aan maatregelen
9. Boselie, P. (2018) High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study".
10. Boushey, H. Glynn, S.J. (2012), There Are Significant Business Costs to Replacing Employees
11. Capaciteitsorgaan, Capaciteitsplan(2015), "Beroepen Geestelijke Gezondheid, -gezondheidszorgpsycholoog,- psychotherapeut,- klinisch psycholoog,- klinisch neuropsycholoog -verpleegkundig specialist ggz". https://capaciteitsorgaan.nl/app/uploads/2016/01/20150709-DEF-Capaciteitsplan-2015-GGZ.pdf
12. CBS (2017), Jaarrapport Jeugdmonitor.
13. CBS: (2018), Rapport-jeugdbescherming-en-jeugdreclassering.
14. https://jeugdmonitor.cbs.nl/sites/default/files/2018-04/2018A406-rapport-jeugdbescherming-en-jeugdreclassering%202017.pdf
15. CBS, (2018), Veilig Thuis: stand van zaken in 2017.
16. Cock Buning, Tj. de, Honingh, N.G. (2006), Review van interactieve en participatieve methoden, Althena instituut.
17. Coret, M. (2014), Hoe JBRA 65% verspilling ontdekte. "De bedoeling weer centraal" In: Management executive september oktober 2014.
18. DPOD: Divisie Personeel & Organisatie Defensie (DPOD) Afdeling Trends, Onderzoek & Statistiek (TOS) (2016), Monitor werkbeleving defensie (totaal) Q1 + Q2, (2016)
19. Dijk, J. van, (2018), "Arbeidsmarktdynamiek-kansen-en-bedreigingen-voor-de-zorg", Presentatie, 6 juni 2018. https://www.rug.nl/research/portal/activities/regionale-arbeidsmarktdynamiek-kansen-en-bedreigingen-voor-de-zorg(8f84f32d-601c-46e8-93ba-c43f518577d1).html
20. Ernst en Young: Leensen, R. , Weststrate, E., Ralph Poulssen, R. (2018) Barometer Nederlandse Gezondheidszorg (2018). Rendement zorg stijgt ten koste van personeel
21. FCB: (2017), Factsheet Gezond en Veilig Werken jeugdzorg.
22. Gilsing, R; Stoutjesdijk,f (2018) Personeelstekorten in het 'zwaardere segment' van de Jeugdhulp in Amsterdam. Oplossingen uit en voor het werkveld.
23. Inspectie SZW Ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid 2016) "Wat is werkdruk".
24. Jeugdzorg Nederland (2018), Enquête Vermijdbare administratieve lasten
25. Kinderombudsman (2018), Position paper betreffende de evaluatie van de Jeugdwet
26. Koolmees, (2018), Kamerbrief: Aanpak krapte op de arbeidsmarkt, 15 juni 2018, (SZW), Kamerstuk, 2018-0000103079
27. LVVP, LVVP eindrapport (2017), Onderzoek Kwartaal 3 2017
28. Magnée, T. en Verhaak, P. (2015), Evaluatie pilot "Huisarts in de praktijk van de jeugdzorg".
29. Mentimeter: https://www.mentimeter.com/
30. Ministerie Van Veiligheid en Justitie, (2017) DJI in getal. 2012-2016. De divisies GW/VB en ForZo/JJI nader belicht.
31. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Referentieraming 2017*.
32. https://vng.nl/files/vng/publicatie_bijlagen/2016/20161103_skj_brochure.pdf
33. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (maart 2018), Actieprogramma Werken in de Zorg.

34. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport ,(2018) (Ont)Regel de Zorg. Actieplan
35. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2018), Actieprogramma Zorg voor de jeugd.
36. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2017), Jaarverantwoording. Aanbieders van zorg, jeugdhulp en jeugdbescherming/-reclassering 2017 en 2018; versie 4-10-2017
37. Montfoort, A. van (2017) "Tucht, Toezicht en kwaliteit jeugdbescherming".
38. Nederlands Jeugdinstituut (2016) Kwaliteitskader Jeugd. Toepassen van de norm van de verantwoorde werktoedeling, in de praktijk, versie 2.1
39. Nederlands Jeugd Instituut, (2018), Monitor Gemeentelijke zorginkoop 2018, Binnenlands bestuur, 21-9-2018.
40. Norel, K,(26-7-2017; Skipr) "Gezonde zorgorganisatie' heeft minder uitstroom medewerkers" https://www.skipr.nl/partnernieuws/id31966-gezonde-zorgorganisatie-heeft-minder-uitstroom-medewerkers.html
41. Oerlemans, Wido, (2007,bewerkt in 2013)," Dossier Werkdruk, arbokennisnet, 2007".
42. Onwuegbuzie, A.J. e.a. (2009), "A qualitative framework for collecting and analyzing data in focus group research". International Journaal of Qualitative methods.
43. Raad voor de kinderbescherming: https://www.cijfersrvdk.nl/instroomcijfers#landelijk
44. Rekenkamer Rotterdam (2018), Het komt niet in de buurt. Onderzoek naar de aanpak knelpunten functioneren wijkteams Rotterdam.
45. Regioplan (2017), Vergezichten en uitdagingen. Arbeidsmarktmonitor voor personeel in het hbo.
46. Rosendaal, L. (2015), Werken als vrijgevestigde in de ggz 2015, NIP 2015.
47. Schaufeli, W.B. , Bakker, A.B. (2004) "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 25, 293–315.
48. Schaufeli,W., Taris, T (2013), Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing, Gedrag & Organisatie 2013 (26) 2
49. Schaufeli, W.B. (2015), Engaging leadership in the job demands-resources model, Career Development International Vol. 20 No. 5, 2015, pp. 446-463
50. Schaufeli, W.B. (2017) Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout, in: Organizational Dynamics (2017) 46, 120—132
51. SER (2017), Toekomst van werk.
52. Stichting IZZ,(2015), benchmark: Vitaliteit voor de zorg.
53. Transitie Autoriteit Jeugd (2018), Vierde jaarrapportage
54. Trier, van der M., Potting, M. (2015) een maatje voor iedereen ? Utrecht, Movisie
55. Totikidis, V.(2010), "Applying the Nominal Group Technique (NGT) in Community"
56. Based Action Research for Health Promotion and Disease Prevention, The Australian Community Psychologist, Volume 22, n r1.
57. VNG: https://vng.nl/onderwerpenindex/jeugd/jeugdbescherming-en-jeugdreclassering/nieuws/te-veel-toezicht-jeugdbescherming-verslechtert-kwaliteit
58. Weerman, A.,(2016) Ervaringsdeskundigen zorg- en dienstverleners, Delft, Euburon
59. Welling, M. (2018), Client centraal in de jeugdhulp. Van visie naar aanpak, Boom

©Copyright Prismant 2018

Disclaimer teksten komen hier.