

Personeelstekorten in het 'zwaardere segment' van de Jeugdhulp in Amsterdam

OPLOSSINGEN UIT EN VOOR HET WERKVELD

Rob Gilsing
Femke Stoutjesdijk



Personeelstekorten in het ‘zwaardere segment’ van de Jeugdhulp in Amsterdam

OPLOSSINGEN UIT EN VOOR HET WERKVELD.

Rob Gilsing
Femke Stoutjesdijk
Utrecht, april 2018

Inhoud

Samenvatting	3
1 Achtergrond onderzoek	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doel van de studie en onderzoeksvragen	7
1.3 Methodologische verantwoording	8
1.4 Beperkingen van het onderzoek	8
1.5 Definitie 'zwaardere segment' jeugdzorg	8
1.6 Leeswijzer	9
2 Probleemherkenning situatie Amsterdam	10
2.1 Verkenning	10
2.2 Verdieping	11
2.3 Conclusies	13
3 Personeelstekorten op instellingsniveau	14
3.1 Vinden van personeel	14
3.2 Binden van personeel	17
3.3 Conclusies	18
4 Aanbevelingen en oplossingsrichtingen	20
4.1 Ondernomen acties jeugdinstituten om personeel aan te trekken en te behouden	20
4.2 Aanbevelingen/oplossingsrichtingen	21
Bijlagen	
I Context	25
II Arbeidsmarktontwikkelingen in de jeugdzorg	27
III achtergrondkenmerken online-enquête	31
Geraadpleegde bronnen	33

Samenvatting

AANLEIDING EN ONDERZOEKSOPZET

Dit rapport is een inventarisatie van bestaande en verwachte tekorten aan jeugdprofessionals in Amsterdam binnen het zwaardere segment van jeugdzorg/jeugdhulp en deels naar functies in de ambulante zorg waarin gewerkt wordt met complexere meervoudige problematiek.

De volgende jeugdinstanties hebben meegewerkt aan het onderzoek; Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA), Veilig Thuis, Blijf Groep, Altra, Spirit, Cordaan, William Schrikker Groep (WSG) en De Bascule.

In deze samenvatting geven we antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. In welke mate en voor welke functies is er sprake van personeelstekorten in de zwaardere segmenten van de jeugdzorg?
2. Hoe kunnen de personeelstekorten in de zwaardere segmenten van de jeugdzorg worden geduid en begrepen? Welke verklaringen kunnen ervoor worden gegeven?
3. Welke acties zijn/worden al ondernomen (eventueel ook in andere sectoren, regio's) en wat is bekend over de gesorteerde effecten? Zijn er voorbeeldpraktijken?
4. Hoe kan de gemeente Amsterdam de tekorten terugdringen, eventueel i.s.m. andere gemeenten, jeugdhulpinstellingen en kennis- en onderwijsinstellingen?

We hebben bovenstaande onderzoeksvragen langs verschillende wegen beantwoord. Als eerste hebben we een quickscan uitgevoerd van reeds beschikbare informatie met betrekking tot arbeidsmarktontwikkelingen na de transitie jeugd. In het verlengde hiervan is met een aantal 'experts' op dit gebied gesproken. Vervolgens is een korte vragenlijst uitgezet onder negen Amsterdamse jeugd-instellingen. De uitkomsten dienden als basis voor de daaropvolgende diepte-interviews, waaraan acht jeugdinstanties hebben deelgenomen, meestal met een HR- of P&O-adviseur en een team-leider.

Tot slot zijn de voorlopige conclusies voorgelegd in een groepsgebesprek waarbij een groot deel van de geïnterviewden aanwezig was.

IN WELKE MATE EN VOOR WELKE FUNCTIES IS ER SPRAKE VAN PERSONEELSTEKORTEN IN DE ZWAARDERE SEGMENTEN VAN DE JEUGDZORG?

Het antwoord op deze vraag staat in relatie tot een aantal belangrijke landelijke ontwikkelingen in de zorg voor de jeugd. Een belangrijke ontwikkeling is de transitie jeugd. De gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor de inkoop van alle vormen van jeugdhulp. De transitie is gepaard gegaan met bezuinigingen vanuit het Rijk. De inkoop heeft ertoe geleid dat instanties bepaalde hulpvormen niet meer (konden) aanbieden. Hierdoor zijn er jeugdprofessionals uitgestroomd en ontslagen. Intern heeft de transitie bij de meeste jeugdinstanties gezorgd voor organisatorische en vakinhoudelijke veranderingen met als gevolg dat 'ontevreden' jeugdprofessionals de branche hebben verlaten. Daarnaast spelen factoren zoals werkdruk, administratieve lasten, verzwaarde caseload en een toename van de complexiteit van casussen.

De instanties die Amsterdam als werkgebied hebben, herkennen deze landelijke ontwikkelingen. Ondanks dat niet alle in het onderzoek betrokken instanties actief zijn in het 'zwaardere segment' zoals gedefinieerd voor dit onderzoek, herkennen zij allemaal het probleem van de 'personeelstekorten'. Er is met name een tekort aan ervaren en breed, generalistisch opgeleide jeugdprofessionals. De schaarste aan personeel leidt ertoe dat jeugdinstanties genooddakt zijn personeel aan te nemen dat niet volledig voldoet aan de eigen (kwaliteits)profielen.

Vrijwel alle jeugdinstanties voorzien in de toekomst nog meer personeelstekorten. Een aantal heeft globaal inzicht in de functies waar de tekorten zich voordoen, andere hebben dit inzicht slechts gedeeltelijk.

HOE KUNNEN DE PERSONEELSTEKORTEN IN DE ZWAARDERE SEGMENTEN VAN DE JEUGDZORG WORDEN GEDUID EN BEGREPEN? WELKE VERKLARINGEN KUNNEN ERVOOR WORDEN GEGEVEN?

De meeste P&O-afdelingen van jeugdinstanties ervaren moeite met het aantrekken van geschikt personeel. Jeugdinstanties proberen op verschillende manieren personeel te werven. Kenmerkend voor sollicitanten die reageren is dat er relatief veel 'jonge' medewerkers reageren met of zonder (stage) ervaring in het 'zwaardere segment'. Al voldoen de meeste jonge sollicitanten aan de minimale functie-eisen, het vergt veel van je om het vol te houden in het zwaardere segment. Het is wenselijk dat kandidaten naast een brede kennis, beschikken over de nodige ervaring in het complexe werkveld. Dat neemt niet weg dat er jeugdinstanties zijn die er toch voor kiezen om jonge professionals aan te nemen. Om jonge professionals te behouden voor het 'zwaardere segment' is voldoende loopbaanbegeleiding essentieel. Het risico van onvoldoende aandacht en begeleiding of nog onvoldoende toerusting voor het complexe werkveld, is dat jonge medewerkers relatief snel uitvallen. De zwaarte van de functie kan op den duur leiden tot een toename van werkdruk en ziekteverzuim. Ervaren professionals krijgen een zwaardere caseload met de intrede van een relatief hoog aantal jonge professionals in hun team.

Een ander obstakel lijkt te liggen in de SKJ-registratie. Pas afgestudeerden kunnen nog niet volledig voldoen aan de registratieplicht en zijn daardoor niet volledig inzetbaar voor werkgevers. Jeugdinstanties geven aan dat er meer ondersteuning en scholing aangeboden moet worden. Zij zien hierin eveneens een rol weg gelegd voor de initiële opleidingen. Sommige instanties geven aan dat er sprake is van een kennislacune met betrekking tot het werken in het complexere werkveld. Andere instanties vinden dat de curricula voor hbo-opleidingen bijgesteld zouden moeten worden aan de hand van gevraagde vaardigheden, die nu voornamelijk on-the-job opgedaan moeten worden.

Verder geven jeugdinstanties aan dat zij onderling spanning ervaren bij het vinden van personeel. Instanties vissen al snel in dezelfde vijver, op zoek naar de 'beste' kandidaten. Al is het onvermijdelijk dat er onderling dezelfde belangen spelen, de jeugdinstanties begrijpen dat het belangrijk is deze concurrentie bespreekbaar te maken en door samenwerking het probleem op te lossen. Dit geldt ook voor jeugdinstanties die

te kampen hebben met een negatief imago. Ook daarin kan de profilering soms beter en bewuster.

Naast het vinden, levert ook het binden (behouden) van personeel problemen op. De meest belemmerende factor is een te hoge werkdruk, die op den duur kan resulteren in een verhoogd ziekteverzuim. Een te zware caseload en de zwaardere problematiek spelen daarin een rol, maar ook de administratieve druk: medewerkers zien hier niet altijd het nut van en hebben moeite met het tijdsbeslag ervan. Sommige medewerkers besteden 40% van hun tijd aan administratie.

Afhankelijk van de functie zijn doorgroeimogelijkheden beperkt. Dit is weliswaar geen reden voor vertrek bij medewerkers maar instanties zien wel dat de nieuwe lichter jonge beginnende professionals meer ambities hebben om hoger op te komen. Ten slotte werden (on)veiligheid en bedreiging als belangrijke reden genoemd om weg te gaan bij de gesloten jeugdinrichting.

WELKE ACTIES ZIJN/WORDEN AL ONDERNOMEN (EVENTUEEL OOK IN ANDERE SECTOREN, REGIO'S) ÉN WAT IS BEKEND OVER DE GESORTEERDE EFFECTEN? ZIJN ER VOORBEELDPRAKTIJKEN?

Een aantal jeugdinstanties heeft het probleem van de personeelstekorten in het vizier. Deze instanties ondernemen actie om personeel te vinden en te binden. Zo is de JBRA gestart met een (naar het lijkt veelbelovende) pilot caseloadverlaging waarbij twee teams een lagere caseload krijgen. Andere instanties bieden korte trainingen of digitale programma's aan om medewerkers te helpen omgaan met werkdruk. Een instantie kent een zogenaamd 'whats-up team' dat ondersteunt bij het invullen van formulieren. Ook is er een instantie die tijdelijk het tijdschrijven heeft losgelaten om medewerkers te ontlasten.

Nieuwe initiatieven om mensen te interesseren voor de sector zijn terug te zien in een samenwerking tussen een aantal jeugdinstanties, 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 loopbaan-

paden 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.

Een aantal jeugdinstanties 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 instanties gebruik van een flexpool of een detacheringsconstructie om personeel aan te trekken. Dit brengt echter hoge kosten met zich mee.

HOE KAN DE GEMEENTE AMSTERDAM DE TEKORTEN TERUGDRINGEN, EVENTUEEL I.S.M. ANDERE GEMEENTEN, JEUGDHULPINSTELLINGEN EN KENNIS- EN ONDERWIJSINSTELLINGEN?

Op basis van de onderzoeksbevindingen doen we een aantal aanbevelingen en zien we de volgende oplossingsrichtingen. We groeperen ze naar de belangrijkste adressant(en) ervan.

Gemeente

1. **Pilot 'caseload verlagen':** het is belangrijk dat de gemeente Amsterdam de veelbelovende pilot 'caseload verlagen' blijft volgen en mogelijk faciliteert bij andere jeugdinstanties waar een hoge werkdruk wordt ervaren.
2. **Onderzoek administratieve druk (verder):** administratieve druk is een veelgehoord probleem binnen de jeugdinstanties. Het vraagt om nader onderzoek van de gemeente in samenwerking met jeugdinstanties om boven tafel te krijgen waar en wanneer er druk ervaren wordt bij de medewerkers en waar deze zo mogelijk verlaagd kan worden.
3. **Faciliteer daar waar dat mogelijk is.** Daartoe behoort ook het eventueel beschikbaar stellen van extra financiële middelen om personeel aan te trekken of om werkomstandigheden te verbeteren.

Instanties

4. **Personeelsbeleid aanpassen/begeleiding jonge medewerkers:** om jonge professionals te behouden voor de branche moeten teamleiders erop toezien dat begeleiding en intervisie goed is ingebed in de organisatiestructuur zodat zij niet voortijdig uitstromen als gevolg van een te zwaar takenpakket. Het is zaak inwerkperiodes bewust en zorgvuldig in te richten en nieuwe medewerkers intensief te begeleiden.
5. **Weeg casuszwaarte mee in werktoedeling:** in de toedeling van casussen dient niet alleen het aantal casussen te worden geteld, maar ook rekening te worden gehouden met de zwaarte van de casussen.
6. **Monitor (dreigende) tekorten:** houd bij welke typen functies relatief moeilijk zijn te vervullen en deel dit met andere instanties. Om beter inzicht te krijgen in vertrekredenen van uitstromend personeel doen jeugd-instanties er goed aan dit goed in te bedden in exitgesprekken.
7. **Gezamenlijke flex-pool SKJ- geregistreerde professionals:** in noodsituaties is een gezamenlijke flex-pool van SKJ-geregistreerde professionals een effectieve en efficiënte oplossing om roulerend te kunnen invallen bij jeugdinstanties.
8. **Maak concurrentie tussen instanties bespreekbaar:** concurrentie zal altijd blijven bestaan maar jeugdinstanties doen er goed aan dit bespreekbaar te maken, daar profiteert de sector als geheel van.

Instanties en onderwijs

9. **Aansluiting opleiding-werkveld:** jeugdinstanties merken dat het niet eenvoudig is voor sollicitanten om zich een goed beeld te vormen van het werkveld. Vaak is het werk zwaarder dan voorzien. Om ervoor te zorgen dat professionals de branche niet verlaten binnen 2 jaar zouden jeugdinstanties door middel van 'virtual reality' beeldend kunnen maken wat voor complexe situaties je tegen kunt komen in het werkveld. Een van de instanties is daar momenteel mee bezig. Ook op het gebied van stagemogelijkheden en/of werkervaringsplekken is een verbeterslag te maken. Voortdurende dialoog over de mate waarin het curriculum van de opleiding aansluit op de behoeften van het werkveld, is wenselijk.

- 10. Ontwikkelen job rotatie en ontwikkelingspaden (beginnen in minder complex veld):** zowel het werkveld als de opleidingen zouden beter in kaart kunnen brengen welke ontwikkelingspaden en mogelijkheden er bestaan om jonge professionals vanuit de opleidingen op een geleidelijke manier te laten wennen aan de complexiteit en zwaarte in het veld. Job-rotatie is eveneens een mogelijkheid om medewerkers van zorg/jeugdinstellingen te laten rouleren vanuit de gedachten dat je topsport niet een leven lang kunt bedrijven.
- 11. Contact met onderwijs (voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hogescholen) versterken:** aandacht voor de vak inhoud en het beroepsperspectief zouden al eerder in het onderwijs voor het voetlicht gebracht moeten worden. Jeugdinstellingen zouden hun vakgebied meer moeten promoten om een eenzijdig beeld te voorkomen. Hier zouden jeugdinstellingen zelf een slag in kunnen maken door meer de wat hardere en resultaatgerichte kant van het werk te belichten, in plaats van het hulpverlenende karakter. Dit trekt wellicht ook meer mannen aan.

Onderwijs

- 12. Generalisme in opleiding/ Bredere kennis van redzaamheid gezinnen/ T-shaped professional:** er is een tekort aan ervaren 'generalistisch opgeleid' personeel. Daarom moet er binnen de opleidingen meer aandacht komen voor de vele facetten van opvoed- en opgroei-problematiek. Jeugdinstellingen zijn namelijk op zoek naar de zogenaamde T-shaped professional die enerzijds generalist is en anderzijds specifiek kundig op een bepaald terrein.

1 Achtergrond onderzoek

Deze rapportage is een verkenning naar de aard en omvang van personeelskrapte in het zwaardere segment van de jeugdhulp in Amsterdam en naar mogelijke oplossingsrichtingen, uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut in samenwerking met Hogeschool Inholland.

1.1 Aanleiding

Naar aanleiding van een door de gemeenteraad van Amsterdam aangenomen motie vraagt het College van Burgemeester en Wethouders specifiek aandacht voor de geconstateerde schommelingen op de arbeidsmarkt binnen de specialistische jeugdhulpverlening in de gemeente Amsterdam.¹

Ten aanzien van de arbeidsmarktproblematiek in de jeugdzorg heeft de gemeente Amsterdam diverse stappen ondernomen. Zo werd het probleem in het werkveld nader verkend, werd onderzoek uitgezet bij JBRA (uitgevoerd door Ernst & Young) en zijn lopende acties bij instellingen in beeld gebracht.

De verkenning door de gemeente zelf bevestigde het bestaan van personeelstekorten. Het bleek onder meer te spelen bij Spirit (spoedhulp en crisisopvang) onder *jeugdhulp-professionals*. Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA) en de William Schrikker-groep (WSG) zagen tekorten bij *gezinsmanagers*. Veilig Thuis gaf aan geen tekorten te hebben, maar wel moeite te hebben met het vinden van goed opgeleid en ervaren personeel. In de Blijf Groep was ook geen sprake van een personeelstekort, maar is er wel behoefte aan meer samenwerking in de zorgketen.

Naar aanleiding van de verschillende ondernomen acties heeft de gemeente Amsterdam aanvullend aan Hogeschool Inholland en het Verwey-Jonker Instituut gevraagd om een

verkenning uit te voeren naar mogelijke personeelstekorten en/ of personeelsverloop in het werkveld onder 9 jeugdinstellingen met Amsterdam als werkgebied. Doel is om in een eerste fase te komen tot advisering over de oplossingsrichtingen om op de korte termijn personeel te binden en nieuw personeel te werven. Uitvoering van de eerste fase vindt plaats door het Verwey-Jonker Instituut met Inholland Hogeschool in een ondersteunende rol. Over deze eerste fase doen we in dit rapport verslag.

De tweede fase zal aansluiten op de resultaten uit de eerste fase van het onderzoek. Dan ligt de focus op wat werkveld en opleidingen samen kunnen doen om het werk in dit segment onder de aandacht te brengen van initiële opleidingen en mogelijke zij-instromers en daartoe gericht te werven. Hogeschool Inholland heeft de lead in deze tweede fase.

1.2 Doel van de studie en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is zicht krijgen op verklaringen voor en oplossingsrichtingen voor het bestrijden van tekorten aan bekwaam personeel in de zwaardere sectoren van de jeugdzorg binnen de gemeente Amsterdam.

De volgende onderzoeksvragen staan in dit onderzoek centraal:

1. In welke mate en voor welke functies is er sprake van personeelstekorten in de zwaardere segmenten van de jeugdzorg?
2. Hoe kunnen de personeelstekorten in de zwaardere segmenten van de jeugdzorg worden geduid en begrepen? Welke verklaringen kunnen ervoor worden gegeven?
3. Welke acties zijn/worden al ondernomen (eventueel ook in andere sectoren, regio's) en wat is bekend over de gesorteerde effecten? Zijn er voorbeeldpraktijken?
4. Hoe kan de gemeente Amsterdam de tekorten terugdringen, eventueel i.s.m. andere gemeenten, jeugdhulpinstellingen en kennis- en onderwijsinstellingen?

1 Motie Nr.1306: Wachtlijden jeugd-GGZ, 18-11-2016

1.3 Methodologische verantwoording

Om tot een beantwoording te komen van de bovenstaande onderzoeksvragen, is gekozen voor verschillende onderzoeksmethoden. In de eerste periode van het onderzoek is allereerst een QuickScan uitgevoerd wat heeft geleid tot een geordende beschrijving van reeds beschikbare informatie aangevuld met verdere deskresearch. Vervolgens hebben de onderzoekers van het Verwey-Jonker instituut in november 2017 een korte vragenlijst uitgewerkt en na aanvulling van de gemeente verwerkt tot een definitieve online vragenlijst. In samenspraak met de gemeente Amsterdam is deze vragenlijst uitgezet onder 9 Amsterdamse jeugdinstanties. De uitkomsten dienden als een handvat tijdens de daaropvolgende gevoerde diepte-interviews. In totaal hebben 8 instanties ingestemd met een interview waarbij in de meeste gevallen een HR-adviseur of P&O adviseur en een teamleider aanwezig waren. Uit de resultaten van de vragenlijst bleek dat niet alle jeugdinstanties die meegewerkt hebben aan dit onderzoek actief zijn in het zwaardere segment. Desalniettemin herkennen deze jeugdinstanties het probleem rondom ‘personeelstekorten’ en staat dit in relatie tot de zwaardere en complexere problematiek die een rol speelt buiten het ‘zwaardere segment’ zoals gedefinieerd voor dit onderzoek.

De volgende instanties hebben meegewerkt aan het onderzoek:

- Jeugdbescherming Regio Amsterdam (JBRA)
- Veilig Thuis
- Blijf Groep
- Altra
- Spirit
- Cordaan
- William Schrikker Groep (WSG)
- De Bascule

Een instantie wilde niet meewerken aan het onderzoek. Niet alle jeugdinstanties die meewerkten bleken goed in staat te zijn om de vragenlijst volledig in te vullen. Andere jeugdinstanties hadden moeite met het leveren van de gevraagde informatie over onder andere de aard en omvang van het personeelstekort. Uit de diepte-interviews met de jeugdinstanties kwam naar voren dat niet elke instantie dit nauwkeurig monitort en men enkel op basis van openstaande vacatures een indicatie kon geven.

De voorlopige conclusies en aanbevelingen zijn voorgelegd en besproken in een sessie waarvoor alle geïnterviewde jeugdinstanties uitgenodigd waren. Zes instanties waren vertegenwoordigd bij deze sessie.

1.4 Beperkingen van het onderzoek

Door de verschillende onderzoeksfases heen is het onderzoek gedurende het onderzoek tegen een aantal beperkingen aangelopen die hier kort worden besproken. Ten eerste bleek na het uitzetten van de online-vragenlijst dat de respons lastig tot stand kwam. Niet alleen de afbakening ‘zwaarder segment’ was daarin bepalend. Het bleek voor jeugdinstanties niet altijd vanzelfsprekend om het probleem in kaart te brengen en te delen. Ten tweede is er tijdens de diepte-interviews overwegend gesproken met betrokkenen vanuit HRM. De intentie om een teamleider te betrekken in de gesprekken kwam bij een aantal jeugdinstanties tot stand. Dit heeft geleid tot het inzicht dat het van belang is om de werkvloer en dan met name teamleiders meer te betrekken bij de oplossingen van het probleem. Met name teamleiders kunnen de werkproblemen onder verschillende geleidingen benoemen en kunnen (ook) aangeven welk type inwerken en begeleiden (supervisie) nodig is om mensen te behouden.

1.5 Definitie ‘zwaardere segment’ jeugdzorg

In deze rapportage ligt de nadruk op personeelstekorten in het ‘zwaardere segment’ van de jeugdzorg. Daarmee bedoelen we jeugdzorg met verblijf en gedwongen kader, zoals hieronder omschreven:

Jeugdhulp met verblijf:

- Pleegzorg
- Gezinsgericht
- Gesloten plaatsing
- Verblijf bij een jeugdhulpaanbieder anders dan bovenstaand verblijf
- Gedwongen kader:
- Jeugdbescherming
- Jeugdreclassering

Deels is er in de rapportage aandacht voor functies in het werkveld die tegen complexere meervoudige problematiek aanlopen in de ambulante zorg.

1.6 Leeswijzer

In dit rapport bespreken we de resultaten van het onderzoek in Amsterdam naar de personeelstekorten in de jeugdsector en meer specifiek binnen de geselecteerde jeugdinstanties. Aan de hand van de verzamelde onderzoeksuitkomsten worden in de volgende hoofdstukken de onderzoeksvragen uitgebreid beantwoord. Hoofdstuk 2 bespreekt kort de context van het probleem zoals naar voren gebracht door stakeholders tijdens de gevoerde gesprekken in de verkennende fase van het onderzoek. Paragraaf 2.2 geeft daaraan een verdere verdieping en weerspiegelt de probleemsituatie zoals herkend bij de jeugdinstanties in Amsterdam.

In hoofdstuk 3 bespreken we de achterliggende oorzaken van personeelstekorten bij de jeugdinstanties. In de paragrafen van hoofdstuk 3 wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen enerzijds het vinden van nieuw personeel en anderzijds het binden van het huidige personeel. Tot slot in hoofdstuk 4 komen de lopende acties bij jeugdinstanties aanbod en sluiten we af met een aantal aanbevelingen om personeelstekorten nu en in de toekomst beter op te vangen.

2 Probleemherkenning situatie Amsterdam

In dit hoofdstuk staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *In welke mate en voor welke functies is er sprake van personeelstekorten in de zwaardere segmenten van de jeugdzorg in Amsterdam?* Om deze vraag te beantwoorden zijn er in de verkennende fase van het onderzoek verschillende oriënterende gesprekken gevoerd met stakeholders in de Zorg en Welzijn branche om beter zicht te krijgen op de aard en omvang van de personeelstekorten en de context waarin deze tekorten zich voordoen binnen de jeugdzorg sector. Voor een verdere duiding van de situatie in Amsterdam is dit aangevuld met het uitzetten van een online-enquête onder de geselecteerde jeugdinstanties om nadere informatie te krijgen over aanwezige personeelstekorten en hoe deze worden aangepakt, gevolgd door verdiepende interviews met de instanties. Ten slotte heeft er een groepsgesprek met de deelnemers plaatsgevonden om over de onderzoeksuitkomsten te discussiëren.

2.1 Verkenning

2.1.1 Oriënterende gesprekken met stakeholders

In de gesprekken met stakeholders is in eerste instantie naar voren gekomen dat de krimp in het personeelsbestand voor de jeugdzorg breed wordt herkend. Dit heeft met twee belangrijke factoren te maken. Aan de ene kant constateert men dat de transitie/decentralisatie gepaard is gegaan met bezuinigingen vanuit het Rijk. Sinds de transitie hebben gemeenten bestedingsvrijheid om financiële middelen op eigen manier in te zetten en kopen zij de specialistische jeugdhulp in. Op instellingsniveau heeft dat er in sommige gevallen toe geleid dat instanties een bepaalde specialistische hulpvorm niet meer (konden) aanbieden. Met als gevolg dat hierdoor medewerkers werden ontslagen en uitstroonden. Aan de andere kant constateren verschillende geïnterviewden dat de transformatie intern bij jeugdinstanties samengevallen is met organisatorische en vakinhoudelijke veranderingen, met als gevolg ontevreden (om allerlei redenen) werk-

nemers die besloten om het vak te verlaten (aanbodzijde). Voor meer achtergrondinformatie zie bijlage I.

Tegen de achtergrond van deze veranderende ontwikkelingen laat Jeugdzorg Nederland weten het probleem van uitstroom inclusief ontstane dreigende tekorten landelijk te herkennen. Men wijst op de AZW-brancherapportage jeugdzorg 2017 die krimp in de sector bevestigt. Verder komt daar naar voren dat het merendeel van de mensen uit de jeugdzorg werk vindt buiten de sector Zorg en WJK (Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang) of uitstroomt zonder betaald werk.²

Meer specifiek meent Jeugdzorg Nederland dat de problematiek met name lijkt te liggen in het gedwongen kader. Men ziet dat het probleem zich niet alleen centreert rondom Amsterdam maar dat de instanties landelijk moeite ervaren met het behouden van goed gekwalificeerd en ervaren personeel op hbo-niveau. Ook in dunbevolkte regio's zoals Limburg, Zeeland en Groningen heeft men moeite om personeel te vinden. Voor die regio's geldt als mogelijke oorzaak dat er minder of geen opleidingen zijn. Jongeren gaan buiten deze regio's studeren en keren na afronding van hun studie doorgaans niet terug naar deze krimpregio's.

Ook spelen werkdruk en administratieve lasten een rol op de werkvloer. Dit is op zichzelf geen nieuw probleem maar men ervaart dat in de loop van de tijd de caseload zwaarder is geworden. Zo is er bijvoorbeeld sprake van meer en intensievere casussen zoals vechtscheidingen. De toenemende complexiteit van de zorg (multiproblematiek) brengt een grotere vraag naar hbo-professionals met expertise met zich mee. Sinds de transformatie zijn teams in de lijn van de doelstelling van de vernieuwde jeugdzorg meer het accent op zelfregie van mensen gaan leggen, in plaats van voor mensen zorgen. Dit vraagt andere, nieuwe vaardigheden van hulpverleners.

2 AZW Branche- rapportage Jeugdzorg 2017

2.1.2 Online-enquête

Met de inzichten en veranderde ontwikkelingen uit het werkveld in het achterhoofd is er in de oriënterende fase van het onderzoek een online-enquête ontwikkeld voor de 9 geselecteerde jeugdinstanties in Amsterdam om voorafgaande aan de verdiepende interviews in beeld te krijgen waar zich mogelijk personeelstekorten voordoen. In de maand november (2017) is een korte online-vragenlijst verstuurd, bedoeld om inzicht te krijgen in de aard en omvang van vraag en aanbod van personeel en of er sprake is van tekorten tot op heden en in de afgelopen 12 maanden.

In totaal hebben 9 jeugdinstanties een online-enquête ontvangen. 4 jeugdinstanties met 'zwaarder segment' hebben de enquête volledig ingevuld (zie de afbakening hieronder). 3 jeugdinstanties zonder 'zwaarder segment' hebben de enquête deels ingevuld op basis van hun totale personeelsbestand. 1 instantie voldeed niet aan de onderzoekscriteria en 1 instantie wilde geen medewerking verlenen aan het onderzoek.

In de afbakening van de enquête lag de focus op professionals in het zwaardere segment van de jeugdzorg/jeugdhulp: jeugdhulp met verblijf en jeugdzorg in het gedwongen kader en daarmee bedoelen we jeugdzorg met verblijf (pleegzorg, gezinsgericht, gesloten plaatsing, verblijf bij een jeugdhulpaanbieder en gedwongen kader (jeugdbescherming en jeugdreclassering). In de loop van het onderzoek is naar voren gekomen dat niet alle jeugdinstanties binnen deze afbakening pasten, maar wel te maken hadden met personeelstekorten binnen de functies waarin men te maken heeft met meervoudige complexe problematiek. In overleg met de gemeente Amsterdam is besloten hen wel in het verdere onderzoek te betrekken omdat het probleem van personeelstekorten breder in de sector speelt, zoals eerder al naar voren kwam in de oriënterende gesprekken.

2.2 Verdieping

Jeugdinstanties in Amsterdam die breder opereren dan Amsterdam alleen, herkennen het personeelstekort als een landelijk probleem waarbij de grootste personeelsswingingen het meest zichtbaar zijn in de steden Rotterdam, Den Haag en Leiden. Tegelijkertijd wordt het tekort ook herkend als een specifiek Amsterdams probleem. Een aantal jeugdinstanties kan cijfermatige gegevens inzien waaruit blijkt of teams in

Amsterdam al dan niet voldoende bemenst worden. Doordat er eveneens gesproken is met jeugdinstanties die buiten het 'zwaardere segment' vallen komt naar voren dat het probleem van personeelstekorten breder herkenbaar is en het niet enkel voorbehouden is aan de jeugdinstanties die specialistische jeugdhulp aanbieden.

Een meerderheid van de ondervraagde jeugdinstanties in het 'zwaardere segment' in Amsterdam geeft aan dat er sprake is van een tekort aan personeel. In de enquête gaven in totaal 4 jeugdinstanties aan personeelstekorten te ervaren waarvan 3 instanties in het 'zwaardere segment' van de jeugdzorg. Verder gaven 3 jeugdinstanties aan niet of nauwelijks personeelstekorten te ervaren waarvan 2 jeugdinstanties werkzaam zijn buiten het 'zwaardere segment' van de jeugdzorg zoals we dat aanvankelijk definieerden in dit onderzoek.

Waar de ene jeugdinstantie personeelstekorten herkent en beaamt, geeft een aantal andere jeugdinstanties aan 'tekorten' een te beladen begrip te vinden, wat niet wegneemt dat deze instanties soms meer moeite dan voorheen ervaren in het vinden van 'goed' personeel. Dit geldt ook voor de instanties die aanvankelijk in de enquête aangeven niet of nauwelijks personeelstekorten te ervaren.

In de verdiepende interviews kregen jeugdinstanties de gelegenheid om nader toe te lichten wat zij verstaan onder personeelstekorten en bij welke functies zij tekorten zien. Bij doorvragen naar de ervaren personeelstekorten blijken de ervaren tekorten voornamelijk een kwestie te zijn van schaarste aan ervaren 'generalistisch opgeleid' personeel: personeel dat bredere kennis en ervaring heeft dan alleen de eigen specialistische opleiding en vakkennis. Gemeend wordt dat generalistische professionals tenminste een bepaald expertiseniveau zouden moeten hebben op meerdere facetten van opvoeden en opgroei-problematiek: psychisch en psychosociaal, licht verstandelijk beperkt (lvb), schulden, verslaving, complexe echtscheidingen, kindermishandeling en huiselijk geweld, etc. Soms wordt in dit verband ook gesproken van de t-shaped professional.

Geschiede kandidaten aantrekken

“De wat oudere jeugdprofessional met ervaring is de laatste jaren moeilijk te vinden.”

Het zwaartepunt ligt bij de moeite in het vinden van ervaren professionals. Bij sommige jeugdinstanties loopt het aantal sollicitanten terug en is er weinig keus aan geschikte kandidaten. Jeugdinstanties ervaren allen moeite in het vinden van kandidaten die goed aansluiten op de gestelde functie-eisen. Opleiding en zwaarte van de functie spelen daarin een belangrijke rol. Jonge professionals hebben vaak nog niet genoeg ervaring. Het zou voor deze groep sollicitanten beter zijn eerst elders in de jeugdsector werkervaring op te doen, alvorens te werken bij bijvoorbeeld de jeugdbescherming. Het werk is pittig en men moet stevig in de schoenen staan vanwege de heftige casuïstiek die zich voordoet in de praktijk. En ondanks dat er gewerkt wordt in teamverband, moet de professional zelfstandig kunnen handelen en optreden.

In de gesprekken met verschillende geïnterviewden komt naar voren dat het de meeste jeugdinstanties uiteindelijk vaak wel lukt om nieuw personeel aan te trekken. Soms worden brieven van sollicitanten geselecteerd op basis van iemands beschikbaarheid (of iemand snel kan starten). Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit die instanties graag willen terugzien in medewerkers. Zo blijkt uit de gesprekken met vrijwel alle jeugdinstanties die werkzaam zijn in het ‘zwaarder segment’ dat het aannemen van jonge medewerkers in de praktijk betekent dat deze nieuwkomers in het diepe gegooid worden. Om hen te doen slagen is het van wezenlijk belang om in beginnende professionals te investeren zodat ze in het ‘diepe’ goed leren zwemmen. Tegelijkertijd willen jeugdinstanties ervoor zorgen dat een team in balans blijft en er niet te veel jonge medewerkers in een team zitten. Wanneer dit wel gebeurt gaat dit vaak gepaard met overbelasting van de ‘oudere’ meer ervaren professionals.

Invloed transitie

Moeite om ervaren sollicitanten te vinden heeft ook te maken met de transitie die ertoe bijgedragen heeft dat de overstap van de opleiding naar het werkveld zwaarder is geworden. De transitie heeft het speelveld veranderd en er leven andere, nieuwe

verwachtingen en eisen waaraan het opleiding- en ervaringsniveau van pas afgestudeerden nog niet voldoet.

Contractering en werkvoorraad

Twee factoren die mede bepalend zijn voor de doorlopende personeelstekorten bij jeugdinstanties, hebben te maken met de pieken en dalen in de werkvoorraad. Enerzijds worden er in de contractonderhandelingen met de gemeente afspraken gemaakt over aantallen zorgtrajecten, wat mede afhankelijk is van het aantal aanmeldingen en de duur van een traject. In de praktijk is het echter vooraf niet altijd in te schatten hoeveel aanmeldingen er binnen komen en/of wanneer personeelsleden besluiten om weg te gaan. Dit vraagt om enige ruimte voor flexibiliteit in inzetbaarheid van personeel. Anderzijds zijn factoren zoals vakantie en zwangerschapsverlof van invloed op de bezetting van personeel in de teams. Deze beide typen factoren zijn in de praktijk lastig te hanteren in verantwoord personeelsbeleid én kwalitatief goede zorg.

Moeilijk vervulbare functies

In de gesprekken is geprobeerd te inventariseren binnen welke functies de tekorten zich centeren. Sommige HR-medewerkers van jeugdinstanties weten waar de tekorten zich voordoen, andere hebben slechts gedeeltelijk zicht op functies waar tekorten zich voordoen.

In de verdiepende interviews zijn de volgende functies op wo en hbo-niveau genoemd.

- WO: gedragswetenschappers (orthopedagogen, klinisch en gz-psychologen), artsen (vertrouwensartsen, kinder- en jeugdpsychiaters, psychotherapeuten).
- Hbo: gezinsmanagers/-coaches mpg (zeker bij lvb-problematiek), sociaalpsychiatrisch verpleegkundigen.

Toekomstige verwachtingen

Over de hele lijn genomen is er sprake van schaarste aan voldoende opgeleid én ervaren personeel bij de meerderheid van de jeugdinstanties. Alle jeugdinstanties op één na durven met zekerheid aan te geven in de toekomst personeelstekorten te verwachten. De jeugdinstanties zien het probleem als een urgente zaak waar meer aandacht voor moet zijn.

2.3 Conclusies

De belangrijkste punten in dit hoofdstuk:

- Uit de gesprekken met diverse stakeholders komt naar voren dat de transitie gepaard is gegaan met bezuinigingen uit het Rijk. Dit heeft veranderingen met zich mee gebracht voor gemeenten met betrekking tot de aanbestedingen en contractering. Voor de jeugdinstellingen zelf is de transitie gepaard gegaan met diverse personele en organisatorische veranderingen met als gevolg personeelsverloop en dreigende personeelstekorten.
- Personeelsverloop en personeelstekorten zijn niet specifiek een Amsterdams probleem.
- Een meerderheid van de jeugdinstellingen die actief is in Amsterdam geeft aan tot op heden vooral te maken te hebben met schaarste aan generalistisch opgeleid en ervaren personeel.
- Door schaarste aan ervaren personeel is er de noodzaak om sollicitanten op basis van andere dan wenselijke en noodzakelijke criteria aan te nemen. Soms gaat dit ten koste van de kwaliteit die instellingen willen leveren.
- De jeugdinstellingen voorzien in de toekomst nog meer personeelstekorten.

3 Personeelstekorten op instellingsniveau

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag; *Hoe kunnen de personeelstekorten in de zwaardere segmenten van de jeugdzorg worden geduid en begrepen? Welke verklaringen kunnen ervoor worden gegeven?*

Om de oorzaken van personeelstekorten nog beter te duiden maken we in de volgende paragrafen een onderscheid tussen enerzijds het *vinden* van nieuw personeel en anderzijds het *binden* van het huidige personeel.

3.1 Vinden van personeel

Algemeen

Over het algemeen komt er een beeld naar voren dat jeugdinstanties moeite hebben met het aantrekken van geschikt personeel voor de te vervullen vacatures. HR-adviseurs zijn op zoek naar sollicitanten die voldoen aan de gestelde ervarings- en opleidingseisen inclusief een SKJ-registratie. Sommige instanties moeten wegens vertrek van personeel en/of intensivering van het werk continu mensen aannemen en verkeren in de situatie waarin men moet afwegen tussen 'opvullen of kwaliteit aantrekken'.

Daarnaast spelen bijkomende factoren zoals de woningmarkt, de onderhandelingspositie van sollicitanten en het imago van jeugdinstanties een rol in de beslissing van de 'goede' sollicitanten om al dan niet bij een jeugdinstantie te gaan werken.

Werven van personeel

Jeugdinstanties werven personeel op verschillende manieren. Naast het uitzetten van vacatures via de bekende kanalen worden nieuwe medewerkers soms onderling geworven of is er sprake van tijdelijke uitzendkrachten om op korte termijn teams te bemensen.

Sommige jeugdinstanties krijgen veel sollicitaties van beginnende professionals. Bij de selectie van jonge nieuwe medewerkers wordt er dan vaak als eerste gekeken naar opgedane stage-ervaring. Sollicitanten met stage-ervaring in het 'zwaardere segment' worden eerder geselecteerd dan sollicitanten zonder die ervaring. Een van de jeugdinstanties biedt jonge, beginnende professionals een traineeship aan waarbij er meer aandacht is voor begeleiding. Meerdere jeugdinstanties in het 'zwaardere segment' adviseren jonge mensen echter om eerst elders in de jeugdzorg werkervaring op te doen, omdat het werken in het complexe werkveld zwaar is en de nodige werk- en levenservaring vereist. Het vergt het nodige om het werk op een gezonde manier vol te kunnen houden.

Mannen & etnische diversiteit

Verder valt op dat mannen zijn ondervertegenwoordigd in het personeelsbestand van de jeugdinstanties, waar 80-90% vrouw is. Het werven van mannen is geen prioriteit, maar wanneer er mannen solliciteren komen deze brieven over het algemeen bovenop te liggen, aldus meerdere HR-adviseurs. De betrokkenen van de jeugdinstanties geven aan dat ze graag meer mannen zouden willen aantrekken zodat er meer balans in het personeelsbestand ontstaat. Er zijn casussen in de zware jeugdhulp waarbij het de voorkeur heeft om een mannelijke professional in te zetten.

Dit geldt ook voor de etnische diversiteit. Meerdere jeugdinstanties gaven aan het wenselijk te vinden dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving en van de jeugdigen die begeleid en behandeld worden. Professionals met een etnische achtergrond herkennen mogelijk ook eerder de opvoedingsproblematiek binnen allochtone gezinnen. Op dit moment heeft diversiteitsbeleid geen prioriteit, maar het is wel wenselijk. Zoals een van de geïnterviewde aangaf: '*daar is nog een wereld te winnen*'.

Werkervaring

Jeugdinstellingen in het ‘zwaardere segment’ geven aan dat sollicitanten voldoen aan de minimale functie-eisen als zij naast een passende opleiding een SKJ-registratie hebben. “Dan ligt de markt open voor werknemers in de jeugdsector” aldus een HR-adviseur. Maar in de tweede instantie is men vooral op zoek naar kandidaten met de nodige ervaring in het complexe werkveld plus een brede kennis. Het is voor jeugdinstellingen in de jeugdzorg/jeugdhulp dan ook een behoorlijke uitdaging om geschikte kandidaten te vinden. De geïnterviewden gaven allen aan dat ervaring ook betekent dat men enige ‘eelt op de ziel’ moet hebben. Je hebt levenservaring nodig om goed en passend te kunnen omgaan met conflictueuze emotionele situaties. Voor pas afgestudeerde professionals betekent het dat een gebrek aan ervaring een obstakel is om een baan te vinden in de specialistische (het zwaardere segment) jeugdhulp.

Tegelijkertijd zien we wel dat een aantal jeugdinstellingen in het ‘zwaardere segment’ ervoor kiest om toch jonge professionals aan te nemen vanwege een gebrek aan geschikte kandidaten. De keerzijde daarvan is dat deze beginnende professionals sneller uitvallen vanwege de zwaarte van de functies en het werk. Ook kan het ertoe leiden dat teams extra belast worden en de meer ervaren professionals overwegend een zwaardere caseload krijgen toebedeeld in een team. Dat leidt dan weer tot een toename van de werkdruk en ziekteverzuim bij deze professionals.

SKJ-registratie

Sinds de transitie van de jeugdhulp in 2015 is er een registratieplicht voor jeugdwerkers ingevoerd. Sinds de wettelijke SKJ-registratie zijn werkgevers verplicht ervoor te zorgen dat professionals aan deze eisen kunnen voldoen. Binnen de jeugdinstellingen wordt aangegeven dat er over het algemeen meer aandacht zou mogen komen voor de EVC-trajecten zodat professionals kunnen voldoen aan de SKJ-registratie³. Pas afgestudeerden kunnen nu nog niet snel voldoen aan de registratieplicht en daardoor kunnen

werkgevers hen niet volledig inzetten. Een aantal jeugdinstellingen in Amsterdam zou het daarom wenselijk vinden als er in Amsterdam een organisatie is die scholing en ondersteuning biedt aan jonge medewerkers die nog SKJ-geregistreerd moeten worden. Men vindt ook dat opleiding en scholing beter zouden moeten aansluiten op de praktijk.

Aansluiting opleiding en scholing

Naast ervaring en (bij)scholing speelt de initiële opleiding een rol. Sollicitanten met een hbo-opleiding ‘Sociaal Werk’⁴ of pedagogiek voldoen in eerste instantie aan de reguliere opleidingseisen. Medewerkers met bijvoorbeeld een MWD-functie kunnen direct starten als ze een passende hbo-opleiding hebben afgerond. Maar voor de meer complexere functies in het ‘zwaardere segment’ kan het nodig zijn dat zij een door de werkgevers aangeboden scholingstraject doorlopen, zodat medewerkers voldoende bekwaam zijn om werkzaamheden uit te voeren.

Zoals al eerder aangegeven vinden jeugdinstellingen het moeilijk om medewerkers van voldoende kwaliteit te vinden voor het complexe werkveld. Bij de vraag of de opleiding aansluit bij de gestelde eisen in het werkveld geven instellingen aan dat zij slechts gedeeltelijk inzicht hebben in de mate waarin en wijze waarop de hbo-opleidingen aansluiten op de gevraagde functie-eisen. Sommige instellingen menen dat de opleidingen niet voldoende aansluiten op het werkveld en dat de curricula bijgesteld zouden moeten worden. Geconcludeerd kan worden dat de relatie tussen de opleidingen en beroepspraktijk in Amsterdam versterkt moet worden. De wijze van afstemming en samenwerking kan op een andere manier worden ingericht. Pas afgestudeerden moeten nu de nodige vaardigheden nog *on-the-job* leren; deze ervaring zou volgens geïnterviewden eerder en intensiever in de opleiding opgedaan moeten worden.

Sommige jeugdinstellingen geven aan dat er sprake is van een kennislacune met betrekking tot het werken in het complexere werkveld. Men bedoelt dat er vraag is naar brede en generalistische kennis, die jonge professionals vaak nog niet in huis hebben. Op de

3 De evc-standaard voor de jeugd- en gezinsprofessional is nog in ontwikkeling. De verwachting is dat deze rond de zomer van 2018 beschikbaar is. Diverse aanbieders door het land zullen deze EVC-procedure gaan aanbieden. Een overzicht zal te vinden zijn op de website van SKJ. Als het EVC-traject is afgerond, ontvangt men een certificaat. Dit certificaat geeft toegang tot de registratie. <https://skjeugd.nl/aanvullende-scholing-registratie-jeugd-en-gezinsprofessionals/>

4 Onder de hbo-opleiding Sociaal werk zijn ondergebracht: SPH, MWD en CMV. De opleiding Pedagogiek blijft een aparte opleiding maar beide opleidingsmogelijkheden bieden een jeugdzorgwerker-uitstroomprofiel aan dat recht geeft op een SKJ-registratie.

vraag wat een gezinscoach in huis moet hebben zegt een van HR-adviseurs *“kennis van de jeugdzorg, complexe gezinssituaties en levenservaring maken je tot een geschikte gezinscoach.”* De vraag is hoe deze kennis in de opleidingen opgedaan kan worden.

Verwachtingen van het werk

Jeugdinstituten die ervoor kiezen om jonge professionals aan te trekken merken dat nieuwe sollicitanten met enige stage-ervaring wel enig beeld hebben van wat hen te wachten staat in het werkveld maar tegelijkertijd niet altijd in staat zijn vooraf volledig in te schatten wat er allemaal op ze afkomt. *“De jonge medewerkers die nu starten trekken het, maar ze moeten wel intern een opleiding volgen,”* geeft een geïnterviewde aan. Dit is een intensief opleidingstraject en bestaat uit verschillende modules die moeten worden behaald. Op jaarbasis zijn deze medewerkers 10 tot 12 volle dagen kwijt aan e-learning, opdrachten en intervisie. Deze opleiding is verbonden aan SKJ. *“Het is in ieder geval goed om een interne opleiding aan te bieden want dat sluit beter aan op de praktijk.”* Jonge beginnende jeugdprofessionals een goede start geven vraagt dus om een investering van de werkgever.

Concurrentiepositie jeugdinstituten

Meerdere jeugdinstituten zoeken personeel voor het ‘zwaardere segment’ en dat betekent dat men al snel in *‘dezelfde vijver vist’* zoals verschillende jeugdinstituten aangaven. De moeilijkheid zit in de concurrentie met andere instituten die allen de ‘beste’ kandidaten voor de eigen instelling willen aantrekken. Al geven sommige HR-adviseurs wel aan dat de ‘beste sollicitanten’ een relatief begrip is, want *“onder studenten zitten veel jongeren met potentieel en dat is ook afhankelijk van de functie en de persoon. De een is goed in kader stellen, de ander goed in verwijzen.”* Daar ligt een spanningsveld aldus de geïnterviewden. *“De organisatie heeft veel baat bij goede verwijzers maar je hebt niet alleen maar verwijzers nodig. Het is belangrijk om individueel te kijken naar mensen en kwaliteiten,”* zo redeneert een HR-adviseur. Dit is indirect in het belang van de organisatie maar ook voor de medewerkers zelf om goed uit de verf te komen.

Tijdens de gesprekken is met de instituten gesproken over de invloed van het salaris en het aantrekken van personeel voor de jeugdzorg. Ondanks de verschillende cao's die

van toepassing zijn komt niet naar voren dat salaris een reden is om niet te gaan werken in de jeugdzorg. In een enkel geval speelt de salariëring een rol bij het aantrekken van personeel binnen de jeugdinstituten. Een van de instituten geeft aan dat in de periferie van Amsterdam medewerkers meer kunnen verdienen en er tevens minder huisvestingsproblemen zijn. De geïnterviewden geven aan dat sommige gemeenten hogere salarissen bieden wat indirect van invloed kan zijn op de positie van Amsterdam. Een aantal gezinscoaches is om deze reden bij de instelling vertrokken naar een andere instelling. Tegelijkertijd is er een instelling die enkel medewerkers kan inschalen in schaal 9, maar het is niet hard te maken dat men daardoor moeite ondervindt in het aantrekken van personeel. *“Salaris is tenslotte meestal niet in eerste instantie de drijfveer om ergens te gaan werken,”* aldus de geïnterviewde. Tot slot geeft een van de instituten aan dat het salaris voor een psychiater niet marktconform is waardoor het voor een psychiater aantrekkelijker is te werken als ZZP-er. Een andere instelling geeft aan dat het vinden van jeugdartsen moeilijk is omdat het beroep lager in de rangorde zou staan.

Het is onvermijdelijk dat onder instituten dezelfde belangen spelen, maar men vindt in het algemeen dat de concurrentie meer bespreekbaar gemaakt moet worden om het probleem in samenwerking met elkaar op te lossen. *“Samenwerking is goed want het gaat om behouden van mensen in de sector.”* Enerzijds zien de jeugdinstituten het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid om personeel te werven en behouden voor de sector. Anderzijds spelen eigen belangen een rol en is men genooddaakt om hier op een adequate manier invulling aan te geven.

Een van de jeugdinstituten ziet mogelijkheid om gezamenlijk loopbaanpaden uit te werken voor (beginnende) medewerkers. *“Je begint bijvoorbeeld in de kinderopvang en dan kan je misschien doorgroeien naar een OKT en dan later naar een specialisme. i.p.v. dat je net van het hbo komt en meteen in een vrij heftige situatie komt en na 2 jaar denkt: ik had er iets heel anders van verwacht.”*

Imago jeugdinstituten.

“Als jeugdzorg bij je aanklopt, halen ze je kinderen weg. Dat was een tijd het beeld maar dat is nu wel veranderd en sollicitanten zullen zich er niet door uit het veld laten slaan, maar negatieve nieuwsitems zijn natuurlijk wel schadelijk,” aldus een van de geïnter-

viewden. Een aantal instellingen heeft in het (recente) verleden te maken gehad met negatieve berichtgeving in de media. Hierdoor zijn meerdere jeugdinstanties extra alert wanneer er sprake is van negatieve berichtgeving. Zij sturen dan een tegenbericht naar de media om het negatieve beeld te herstellen of te nuanceren. Andere jeugdinstanties geven aan geen last te hebben van een negatief imago en hebben de indruk dat mensen juist graag bij hen willen werken vanwege interessante casussen.

Desalniettemin zijn bijna alle instellingen zich ervan bewust dat de profilering naar buiten beter kan. Jeugdinstanties zien graag dat medewerkers ambassadeur zijn van de organisatie. Dit is het belangrijkste visitekaartje naar de buitenwereld, aldus een van de geïnterviewden. Een andere instelling laat weten een communicatiebureau in de arm te hebben genomen om het imago en de zichtbaarheid van de instelling naar buiten te vergroten.

De wens en de noodzaak om het imago te verbeteren leeft breed onder de instellingen. Recent hebben de gemeente Amsterdam, Sigra en enkele jeugdinstanties de handen ineen geslagen om gezamenlijke activiteiten uit te voeren die bijdragen aan het boeien en binden van gekwalificeerde professionals voor het zware segment in de jeugdzorg. Zo zijn zij bezig met het starten van een campagne die specifiek is gericht op het werken in de jeugdbescherming en jeugdhulp. Dit draagt bij aan een positief imago. Het wordt evenwel ook als een landelijk issue gezien. Dit is van belang voor de aanvoer van nieuwe mensen in de branche. Hierin ligt ook een taak voor de opleidingen.

Woningmarkt

De krappe woningmarkt in Amsterdam speelt een rol in het vinden van personeel, zij het in mindere mate. Het vinden van een geschikte woning is lastig en dit kan mogelijk een belemmering vormen.

3.2 Binden van personeel

Het is niet alleen lastig om mensen te vinden, ook met betrekking tot het behouden van personeel ervaren de jeugdinstanties moeite. In deze paragraaf bespreken we de meest belemmerende factoren die een rol spelen bij het behouden van personeel.

Werkdruk

“Het werk wordt zwaarder”, zo klinkt het uit de praktijk. Werkdruk op de werkvloer komt bij alle jeugdinstanties voor en leidt dikwijls tot een verhoogd ziekteverzuim. Werkdruk ontstaat binnen de jeugdinstanties door onder andere een te zware caseload. Een van de jeugdinstanties geeft aan dat de caseload altijd zwaarder is dan haalbaar. Dit kan te maken hebben met het aantal cases dat iemand krijgt toebedeeld, maar ook met de zwaarte van de cases zelf. Men signaleert dat sinds de transitie de problematiek in het werkveld complexer is geworden en jeugdprofessionals gemiddeld zwaardere problematiek in gezinnen tegen komen. Sommige jeugdinstanties hebben te maken met wachtlijsten wat de werkdruk voor professionals eveneens verhoogt.

Administratieve druk

De door professionals ervaren werkdruk lijkt ook toegenomen te zijn door de administratieve druk. De complexiteit, het aantal in te vullen formulieren en het bijhouden van administratie kosten veel tijd. *“De ene medewerker is er behendiger in dan de ander,”* geeft een jeugdinstantie aan. Het vervelende eraan is dat *“als je het niet goed invult, dan betaalt de gemeente niet.”* Medewerkers lopen tegen de administratieve druk aan en vinden het niet passen bij de functie. *“Medewerkers zien wel het nut ervan in maar niet in de gedetailleerdheid en de tijd die er mee gemoeid gaat (ongeveer 40%).”* Bij een van de instanties is er een zogenaamd ‘whats up team’ in het leven geroepen om er meer aandacht aan te geven. Het team helpt mee met het invullen van gegevens om medewerkers te ontlasten.

Ziekteverzuim

Werkdruk zorgt er binnen de jeugdinstanties niet voor dat mensen vertrekken, zo geven de HR-medewerkers aan, maar dit uit zich wel in ziekteverzuim. Mensen lopen mede daardoor op hun tenen. *“Medewerkers zijn vaak te betrokken en gaan te lang door en vallen dan uit,”* vertelt een geïnterviewde. Tegelijkertijd geeft men aan dat de zorg naar de medewerkers toe hoog is. *“Er wordt ‘goed’ naar elkaar omgekeken, maar dat kan er ook voor zorgen dat mensen misschien makkelijker naar huis gaan terwijl ze misschien wat meer aansporing nodig hebben om te gaan werken,”* meent een geïnterviewde. Een andere geïnterviewde geeft aan dat er vanuit de betrokkenheid van de organisatie initi-

atieven genomen worden om te bedenken wat er preventief tegen gedaan kan worden om het risico op verzuim te verlagen.

Veiligheid en bedreiging & tuchtrecht

Veiligheid en bedreiging zijn belangrijke redenen om weg te gaan bij de gesloten jeugdinrichting. In het algemeen hebben medewerkers moeite met het gesloten karakter van de instelling en de gevolgen die dat heeft voor het werk. Zoals het niet mogen aanraken van de kinderen en jongeren. De beperkte mogelijkheden leiden tot frustratie en roepen vragen op. Zoals de vraag of het wel helpt om ze op te sluiten en of dit wel de juiste zorg is voor kinderen en jongeren. *“Ook al ben je een ervaren medewerker, het werken op de gesloten inrichting is heftig en jonge medewerkers zijn hier soms niet goed genoeg op voorbereid.”* Tegelijkertijd geeft men aan dat de zwaarte van het werk altijd een onderdeel van het werk zal blijven.

Een ander aspect is het tuchtrecht. De invoering van het tuchtrecht en de daarbij behorende SKJ-registratieplicht veroorzaakt stress en extra werkdruk bij werknemers volgens Jeugdzorg Nederland. Dit signaal zien we ook terug bij een aantal jeugdinstellingen die aangeven dat het tijdens teamvergaderingen elke keer een aandachtspunt is. *“Niemand heeft er ervaring mee blijkt uit vergaderingen maar het is meer een gevoel, zij willen weten waar worden we in gesteund, als het gebeurt. Ze willen weten of ze er niet alleen voor staan.”* Sinds een tuchtraad in het leven is geroepen en ouders ermee dreigen, blijkt het spannend voor jeugdprofessionals die tegenwoordig hoofdelijk aansprakelijk zijn voor gemaakte keuzes.

Carrièreperspectief

Afhankelijk van de functie zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt. Als hbo-professional kan men zich maar tot een bepaald niveau specialiseren. De mogelijkheden zijn beperkt en soms kan er intern gesolliciteerd worden op een andere (hogere) functie. Tegelijkertijd hebben jeugdinstellingen in het ‘zwaardere segment’ niet de indruk dat de beperkte doorgroeimogelijkheden een reden vormen om te vertrekken. Over het algemeen werken er mensen met een grote intrinsieke motivatie. Ervaren medewerkers die vaak jarenlang voor een instelling werken en als het ware fungeren als een ruggengraad

voor de organisatie, zijn minder bezig met doorgroeimogelijkheden in tegenstelling tot de meer jonge beginnende professionals, zij lijken meer ambitie te hebben om volgende stappen te zetten in de werkloopbaan.

3.3 Conclusies

Het vinden, binden en behouden van personeel geeft inzicht in waar tekorten bij de jeugdinstellingen mee te maken hebben.

De belangrijkste punten in dit hoofdstuk:

Het vinden van personeel

- Het vinden van geschikt personeel kost de jeugdinstellingen de nodige moeite. Dit heeft te maken met de volgende aspecten.
- De terugloop van het aantal sollicitanten dat reageert op vacatures. Er reageren relatief veel jonge beginnende professionals op vacatures in het zwaardere segment.
- Werkervaring is een belangrijke vereiste in het ‘complexe’ werkveld. Professionals moeten kunnen omgaan met emotioneel conflictueuze situaties. De zwaarte van het werk is niet weggelegd voor pas afgestudeerde ‘social workers’ en pedagogen.
- De Hbo-opleidingen jeugd –en gezinswerkers zijn onvoldoende ‘generalistisch’. Generalisten zijn van belang vanwege de grote diversiteit in aard van de problematiek in het werkveld.
- Aansluiting opleidingen en werkveld is aan herziening toe. Er is te weinig ruimte om ervaring op te doen voor stagebegeleiding in het zwaardere segment van de jeugdhulp. Na de transitie zijn veel teams ambulant gaan werken waardoor het moeilijk is om een stagiaire mee te nemen.
- ‘Imago’: negatieve berichtgeving in de media kan leiden tot imagoschade.
- WO: lagere inschaling, status jeugdartsen.

- Grotere instroom hbo nodig.
- Zichtbaarheid en positief beeld van de sector versterken.

Het binden van personeel

Het binden en behouden van personeel lukt jeugdinstituten over het algemeen. Daar waar personeelsverloop zich voordoet binnen de instellingen heeft dit te maken met de volgende aspecten.

- De transitie heeft geleid tot organisatorische en personele veranderingen in het werkveld met als gevolg het ontslag van werknemers en uitstroom van personeel.
- Tegelijkertijd hebben de jeugdinstituten onvoldoende zicht op vertrekredenen van personeel. Exitgesprekken zijn niet vanzelfsprekend, het overzicht ontbreekt.
- Werkdruk (ervaring speelt rol), leidend tot ziekteverzuim of vertrek na korte tijd, door:
 - Administratieve lasten (nut/noodzaak niet zien): gaat veel tijd in zitten soms zelfs 40%.
 - Van individu- naar gezinsgericht werken
 - Het werk is gemiddeld complexer/zwaarder geworden dan voorheen omdat de minder complexe zaken naar het OKT zijn afgeschaald.
 - Aandacht voor starters is er bij de instellingen, maar ondanks inspanningen blijkt het werken in het zwaardere segment te zwaar, waardoor na een relatief korte periodes van 2-4 jaar sommige (minder ervaren) medewerkers vertrekken.
 - Veiligheid en bedreiging (gesloten hulp).
- Wettelijke plicht SKJ-registratie.
- Concurrentie tussen instellingen speelt een rol waardoor sollicitanten als het ware rouleren.
- Carrièreperspectieven zijn beperkt. Dit blijkt voor de nieuwe generaties die ambitieuzer ingesteld lijkt te zijn onaantrekkelijk en kan een reden zijn om uiteindelijk te vertrekken.

4 Aanbevelingen en oplossingsrichtingen

In dit hoofdstuk staan de laatste twee onderzoeksvragen centraal. Paragraaf 4.1 staat stil bij de vraag welke acties en initiatieven er al ondernomen worden en/of zijn door de jeugdinstanties zelf, om personeelstekorten op te lossen. In paragraaf 4.2 presenteren we de verdere aanbevelingen en oplossingsrichtingen om het personeelstekort op te vangen en terug te dringen.

4.1 Ondernomen acties jeugdinstanties om personeel aan te trekken en te behouden

Jeugdinstanties erkennen de problemen in het aantrekken en behouden van personeel. Uit de gesprekken met de jeugdinstanties komt naar voren dat verschillende soorten initiatieven genomen worden om personeel te vinden en te binden. In zowel de oriënterende gesprekken als de diepte-interviews is achterhaald welke initiatieven en acties er al zijn of worden genomen door de jeugdinstanties, zowel individueel als gezamenlijk, om personeelstekorten en de oorzaken van personeelstekorten te voorkomen en/of op te lossen.

Caseloadverlaging: pilot JBRA

Bij de JBRA ondervindt men moeite om voldoende personeel te werven en behouden. Daarnaast is sprake van een grote werkdruk. JBRA werkt intensief aan de oplossing van dit probleem en is gestart met een pilot caseloadverlaging waarbij twee teams een lagere caseload krijgen. De verwachting is dat dit leidt tot een lagere werkdruk en kortere doorlooptijden. Wanneer dit succesvol blijkt zal er met de gemeente onderhandeld worden om de lagere caseload mogelijk te maken in de hele organisatie.

Werkdruk/administratieve druk verlagen

Naast de pilot caseloadverlaging is er een aantal instanties dat op een laagdrempelige en veelal vrijblijvende manier trainingen of digitale programma's aanbiedt om medewerkers te helpen met werkdruk om te gaan. Sommige jeugdinstanties zijn ook actief op zoek om administratieve lasten te verlagen door intern systemen efficiënter in te richten om medewerkers daarmee te ontlasten. Verder heeft een jeugdinstantie tijdelijk tijdschrijven losgelaten om de druk op medewerkers te verminderen. Een andere jeugdinstantie heeft een team in het leven geroepen om medewerkers te helpen met het invullen van formulieren.

Uitwisselingen vacatures

Sommige jeugdinstanties proberen op een vindingrijkere manier vacatures te verspreiden en onderling te delen. Naast het plaatsen van vacatures via de bekende kanalen zoals Linked-in, indeed en de website van de betreffende jeugdinstantie, proberen sommige jeugdinstanties onderling vacatures uit te wisselen. Soms worden geschikte sollicitanten doorverwezen naar elkaar. Ook probeert men bij de afwijzing van sollicitanten hen waar het kan een positief advies mee te geven door bijvoorbeeld te adviseren om het over een aantal jaar nog eens te proberen. Bijvoorbeeld als men wel de potentie ziet bij iemand maar een beginnende professional nog te jong is om het werk aan te kunnen.

Nieuwe manieren om mensen te boeien voor de sector

Sommige jeugdinstanties denken al actief na over hoe men meer bekendheid kan geven aan de sector door bijvoorbeeld te investeren in community building. Een van de instanties doet dit door het versturen van nieuwsbrieven.

Samenwerking SIGRA en aantal jeugdinstanties

De gemeente Amsterdam en SIGRA proberen gezamenlijk met een aantal jeugdinstanties vorm te geven aan een samenwerkingsproject. Het doel is om gezamenlijke activiteiten uit te voeren die bijdragen aan boeien en binden van gekwalificeerde professionals voor het zware segment van de jeugdzorg.

Dit betreft inhoudelijk de volgende initiatieven;

- Een **campagne** specifiek gericht op werken in de jeugdbescherming en jeugdhulp.
- De **doorstroom** van medewerkers van en naar elkaars organisaties mogelijk maken en stimuleren. Recruiters activeren en kandidaten aan elkaar doorspelen.
- **Loopbaanpaden** in het domein jeugdzorg inzichtelijk maken voor mensen die in de jeugdzorg willen gaan werken met daarin ook onderscheid in diversiteit, zwaarte, soort etc.
- De functies, zwaarte en salarisschalen in kaart brengen van jeugdzorgfuncties bij gemeenten, zorginstellingen en jeugdbescherming.
- Mogelijkheden onderzoeken om nieuwe collega's uit **andere sectoren** te laten instromen in de jeugdzorg sector.

Professionalisering werving en selectie

Jeugdinstanties met personeelstekorten/-schaarste voelen de urgente noodzaak om hun eigen afdelingen werving en selectie te professionaliseren. Denk aan het inbedden van exitgesprekken om meer zicht te krijgen op uitstroomredenen. Sommige jeugdinstanties maken al concreet plannen om een meer strategisch personeelsbeleid te voeren, zichtbaarheid op hogescholen te verhogen en campagnes te voeren om het imago van de jeugdinstantie te verbeteren.

Flexpool en uitzendconstructies

Tot slot is er een jeugdinstantie die werkt met een flexpool voor sociotherapeuten om personeelstekorten vanwege bijvoorbeeld een zwangerschapsverlof op te vangen. Het

gaat hier over het vervangen van sociotherapeuten werkzaam op de groepen. Wanneer er een tijdelijke vacature is probeert men in de jeugdinstantie via de flexpool te zoeken naar een kandidaat die een tijdelijke vacature kan invullen. Een andere jeugdinstantie heeft uit nood via een uitzendconstructie een instroomteam opgezet om tekorten op te vangen. Dit is volgens de betreffende jeugdinstantie geen wenselijke situatie omdat het financieel gezien duur is en omdat met op een minder kritische manier mensen inzet. Ten slotte is er een jeugdinstantie die via een detacheringsbureau MWD'ers aantrekt. Detacheringsbureau BMC laat sociaal agogen omscholen naar de functie van maatschappelijk werker.

4.2 Aanbevelingen/oplossingsrichtingen

Op basis van de bevindingen komen we tot de volgende oplossingsrichtingen.

Pilot 'caseload verlagen': goed volgen

In de vorige paragraaf is de pilot caseloadverlaging van de JBRA aan de orde gekomen. Het is aan te bevelen aan de gemeente en de jeugdinstanties om deze pilot goed te blijven volgen en zo mogelijk bij succes door te voeren in de hele organisatie en bij andere instanties.

Weeg casuszwaarte

Voor jeugdinstanties waar caseloadverlaging niet mogelijk is, is het wenselijk de inwerkperiode van nieuwe medewerkers zorgvuldig in te richten door onder andere in de beginperiode de casuszwaarte mee te wegen in de te bepalen caseload voor nieuwe medewerkers. En intensivering van de begeleiding, bijvoorbeeld door cohorten nieuwkomers onderling én door begeleiding van ervaren senioren/ teamleiders extra aandacht te geven.

Monitor (dreigende) tekorten

Tevens is het van belang dat jeugdinstanties beter zicht en inzicht krijgen in vertrekredenen van uitstromend personeel. Jeugdinstanties doen er goed aan dit strakker

te monitoren door exitgesprekken in te bedden in de organisatiestructuur. Daarnaast is het belangrijk dat er binnen de teams ruimte is om tekorten intern te bespreken.

Administratieve druk (verder) onderzoeken

Een veel gehoord probleem binnen de jeugdinstanties is de ervaren werk- en administratieve druk. Het werken in de zwaardere jeugdzorg brengt vanwege de aard van het werk, dat gepaard gaat met complexe en emotioneel heftige problematiek, met zich mee dat men in het algemeen meer werkdruk ervaart. Daarbovenop liggen administratieve lasten. Bij elkaar genomen een grote belasting voor professionals, vooral als ze nut en noodzaak van dergelijke lasten niet zien. Het vraagt om nader onderzoek om naar boven te krijgen waar en wanneer de druk ervaren wordt door professionals om hier adequater op in te spelen. Zit het vooral in verplichtingen die de gemeente oplegt, en/of in de eigen bedrijfsprocessen van instanties? Jeugdinstanties proberen al op vrijblijvende manier iets met het thema te doen maar dit is zeer beperkt. De gemeente zou nog eens goed tegen het licht moeten houden of en hoe de administratieve lasten voor instanties verminderd kunnen worden.

Doordachte samenwerking met het onderwijs, zowel hbo als wo

Het is aan te bevelen om gezamenlijk als jeugdinstanties in Amsterdam een actie te ondernemen richting het onderwijs – de initiële opleidingen – om het werkveld/beroepenveld beter (en positiever) te profileren. Laat zien wat het werken in het zware segment betekent, laat zien wat professionals bereiken bij jeugdigen en gezinnen met complexe problematiek en laat het belang van ‘generalisme’ zien. Het ligt niet voor de hand dat iedere jeugdinstantie zich afzonderlijk profileert in het hoger onderwijs. Een gezamenlijke profilering van de sector maakt het mogelijk om het vak stevig, voor docenten en studenten overzichtelijk en voor wo en hbo behapbaar neer te zetten. De jeugdinstanties zouden een actieve rol kunnen vervullen in de voorlichtingsdagen aan aankomende studenten en hun ouders, in kennisoverdracht aan docenten en in gastlessen aan studenten. Jeugdinstanties of sectoren zouden zich ook nadrukkelijker kunnen verbinden met curriculumonderdelen of daar in elk geval input op geven. Verder kunnen zij nog eens bekijken welke stagemogelijkheden zij bieden. Er kan

bijvoorbeeld worden nagedacht over hoe studenten stage kunnen lopen in de ambulante hulpverlening.

Omgekeerd zouden opleidingen een informatieve rol kunnen vervullen in het werkveld, zowel informatiegevend (aan welke eisen en standaarden moeten opleidingen voldoen) als informatievragend (wat kan het werkveld daaraan bijdragen). Opleidingen kunnen bijvoorbeeld ruimte creëren in het curriculum voor specifiek toegesneden curriculumonderdelen. Ook zouden opleidingen er goed aan doen het opleidingsprofiel onder de loep te nemen om te beoordelen of het voldoende generalistisch is en de voornaamste kwaliteiten en vaardigheden worden aangeleerd. Daarnaast kunnen ook de opleidingen in de Amsterdamse regio samenwerken. In het NEJA zijn al zowel de instanties, gemeente en kennisinstellingen (en bijbehorende opleidingen) verbonden. Wellicht liggen daar nog verdere mogelijkheden.

Aansluiting opleiding-werkveld

Veel jeugdinstanties merken dat een deel van de professionals aan het werk begint zonder daar vooraf een goed beeld van te hebben. De zwaarte van sommige functies maakt dat professionals voor situaties in de praktijk komen te staan die de functie-uitoefening zwaarder maken dan voorzien. Blijkbaar is het als sollicitant niet eenvoudig om in te schatten wat je te wachten staat in het werkveld.

Daarom sluiten we aan bij een oplossing in wording. Een van de jeugdinstanties denkt erover om door middel van ‘virtual reality’ nieuwe medewerkers mee te nemen in complexe werksituaties zodat zij beter weten wat hen te wachten staat in de praktijk. Sommige professionals, vooral de jongere professionals zijn na 2 jaar uitgeput en verlaten de branche omdat het werk te zwaar viel en zij vooraf niet goed hebben kunnen inschatten dat het zo zwaar zou zijn.

Creëren werkervaringsplekken/stages (vanaf dag 1)

Het is van wezenlijk belang om meer en gevarieerde stagemogelijkheden voor hbo en wo studenten aan te bieden. Jeugdinstanties zullen actiever op zoek moeten gaan naar vernieuwde mogelijkheden om stageplekken te creëren zodat studenten werkervaring

op kunnen doen en een beeld krijgen van toekomstige functies. Dit kunnen stagementen gedurende de gehele opleiding zijn, van korte stages in de eerste twee jaren, tot intensieve, halfjaarlijkse stages in het derde en/of vierde leerjaar. Op dit moment staat het stagebeleid op een laag pitje bij de jeugdinstanties in het 'zwaardere segment', omdat het organisatorisch ingewikkeld lijkt om stagiaires te plaatsen en te begeleiden. Na de transitie zijn veel jeugdinstanties ambulante gaan werken. Om toekomstig personeel warm te maken voor het werk in de complexere jeugdzorg vraagt dit om een directe verbeterslag.

Gezamenlijke flex-pool SKJ- geregistreerde professionals

Er zijn situaties waarin het noodzakelijk is dat er op een snelle en efficiënte manier personeel ingezet moet worden wanneer er een tekort dreigt. Uitzendconstructies of nul-uren contracten lijken daarbij geen uitkomst te bieden. Het zou daarom wenselijk zijn als er een mogelijkheid gecreëerd wordt om een flex-pool in te richten met SKJ-geregistreerde (jeugd)professionals, die roulerend bij de jeugdinstanties kunnen invallen.

Personeelsbeleid aanpassen/Begeleiding jonge medewerkers

Een veel gehoorde klacht is dat jonge jeugdprofessionals regelmatig na een aantal jaar de branche verlaten, mede als gevolg van (te) zware verantwoordelijkheden die nog niet passen bij de (levens)ervaring die jonge jeugdprofessionals hebben. Medewerkers houden het een aantal jaren vol en stappen er dan na een aantal jaren uit. Niet elke instantie is in staat om voldoende begeleiding en intervisie te faciliteren aan jonge medewerkers. Hierin ligt een duidelijke taak weggelegd voor teamleiders. De teamleiders van jeugdinstanties zouden er goed aan doen de begeleiding beter in te bedden in de organisatiestructuur zodat deze jonge professionals behouden blijven voor de sector.

Ontwikkelen job rotatie en ontwikkelingspaden (beginnen in minder complex veld)

Door verschillende gesprekspartners is gesuggereerd dat instanties nadenken over een soort van ontwikkelingspaden, waarbij beginnende professionals beginnen in een

minder complex werkveld, waarna men stapsgewijs en goed begeleid ervaring op kan doen binnen steeds zwaardere segmenten van het werkveld. Het initiatief hiertoe zou bij de instanties gezamenlijk moeten liggen. Tegelijk is het wenselijk om gezamenlijk met de hogescholen de aansluiting tussen opleidingen en loopbaanpaden meer inzichtelijk te maken. Studenten weten dan dat als ze kiezen voor werken in het zware segment respectievelijk met zware problematiek, zij een pad kunnen volgen dat hen geleidelijk laat wennen aan de zwaarte.

Verder zou er nagedacht kunnen worden over het organiseren van de mogelijkheid om medewerkers van zorgorganisaties te laten rouleren voor hoog complexe functies. Dit als een manier om mensen te behouden voor complexe functies in de sector. Het moet zo georganiseerd worden dat zorgorganisaties roulerend medewerkers gaan leveren voor hoog complexe functies, vanuit de gedachte dat je topsport niet een leven lang kan bedrijven.

Maak concurrentie bespreekbaar

Het probleem van personeelstekorten/-schaarste doet zich sectoraal breed voor. Bijna elke jeugdinstantie heeft er in meer of mindere mate mee te maken. Uit het onderzoek komt naar voren dat de jeugdinstanties in dezelfde vijver vissen om 'goede' sollicitanten te vinden. Naast het feit dat elke jeugdinstantie een eigen belang heeft om de beste jeugdprofessionals aan te trekken is het goed om de concurrentie bespreekbaar te maken en het probleem gezamenlijk aan te pakken omdat het ten goede kan komen aan de sector als geheel.

Contact met onderwijs (voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hogescholen) versterken

Een van de jeugdinstanties meent dat het belangrijk is dat er al eerder – in het voortgezet onderwijs, mbo, hbo - aandacht komt voor het werkveld van de jeugdhulp. Men noemt het belangrijk om de diversiteit van de vakinhoud en beroepsperspectief op een eerder moment naar voren te brengen. Daar laten de jeugdinstanties nog een steek in vallen, waardoor jongeren hun ouders maar ook mentoren en docenten wellicht een eenzijdig beeld krijgen van het beroepenveld. Zo noemt men dat het niet alleen gaat

om het helpen van kinderen en jongeren, maar ook om het behalen van belangrijke maatschappelijke doelstellingen waardoor patronen kunnen worden doorbroken. Het vakgebied zou meer gepromoot kunnen worden als een afgeleide daarvan zodat de wat hardere kant van het werk naar voren wordt gebracht. Het accent leggen op onder andere resultaatgericht werken en niet alleen helpen en zorgen. Mogelijk dat dit ook jonge mannen aanspreekt.

Zichtbaarheid binnen de opleidingen en naar de buitenwereld

Binnen de opleidingen. Het contact met de hogescholen mag meer aangetrokken worden want dit is nog niet vanzelfsprekend blijkt uit de gesprekken met jeugdinstituten. Directe warme contacten tussen opleidingen (denk aan: stage-bemiddelaars en begeleiders, curriculumontwikkelaars, opleidingsmanagers) en werkveld (teamleiders, stagebegeleiders) moet aangehaald worden.

Bijna alle jeugdinstituten geven aan dat de zichtbaarheid op hogescholen en universiteiten vergroot kan worden. Dit gebeurt op dit moment nog mondjesmaat en met name via Veldadviesraden van Hogescholen; daarin is nog een verbeter slag te maken.

Bij sommige jeugdinstituten worden al initiatieven ontplooid. Bij een van de jeugdinstituten is er een nieuwe communicatieadviseur aangetreden die zich meer gaat richten op de contacten met de hogescholen. Een andere 'good practice' is zichtbaar bij de JBRA die zich heeft verbonden met het curriculumonderdeel van Inholland pedagogiek. JBRA ontwikkelt mee en verzorgt er ook lessen en beoordeelt producten.

Naar de buitenwereld. Zichtbaarheid van de organisatie vergroten naar de buitenwereld toe.

Generalisme in opleiding/ Breder kennis van redzaamheid gezinnen/ T-shaped professional

Schaarste aan personeel heeft vooral betrekking op een tekort aan ervaren 'generalistisch opgeleid' personeel. Ondanks de mogelijkheid om een specialisatie te kiezen binnen de meeste sociale opleidingen, wijzen de gesprekken met de jeugdinstituten uit dat er meer aandacht mag komen voor de vele facetten van opvoed- en opgroeiopro-

blematiek binnen de opleidingscurricula. Jeugdinstituten zijn op zoek mensen die het in zich hebben om door te ontwikkelen tot een zogenaamde T-shaped professional. Iemand die enerzijds generalist is en anderzijds specifiek kundig op een bepaald terrein.

Voor gemeente: faciliteer

Het kan in bepaalde gevallen wenselijk zijn dat de gemeente jeugdzorginstellingen faciliteert d.m.v. extra financiële middelen om personeelstekorten aan te kunnen pakken.

Tot slot

Een belangrijk deel van de aanbevelingen heeft betrekking op de relatie tussen het werkveld (de instellingen) en het onderwijs. Het ligt daarom voor de hand om een traject te starten waarin werkveld en opleidingen gezamenlijk afstemmen en overleggen hoe zij het best met de geformuleerde aanbevelingen om kunnen gaan. Gezien de verantwoordelijkheid van de gemeente is actieve betrokkenheid van de gemeente bij dit traject voor de hand liggend. In een dergelijk traject kan onder meer worden besproken hoe de opleidingen het beste afgestemd kunnen worden op een werkveld dat voortdurend in beweging is – bijvoorbeeld met kleinschalige pilots voor afstemming en vernieuwing, met inbreng van de praktijk op teamdagen van docenten, met studentstages in het zwaardere segment van de jeugdzorg of door te werken aan een visie van teamleiders op het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers.

Bijlage I Context

Beleidsmatige en organisatorische ontwikkelingen

De arbeidsmarktontwikkelingen in de jeugdzorg zijn onderhevig aan diverse maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen in het veld. De afgelopen drie jaar lag de nadruk op de transitie van de jeugdhulp. De transitie heeft diep ingegrepen in de jeugdzorg sector met gevolgen voor de beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van de jeugdhulp. In deze paragraaf schetsen we kort een aantal van die ontwikkelingen en de daarmee samengaande organisatorische en personele veranderingen.

Transitie jeugdzorg

De transities hebben er in de praktijk voor gezorgd dat er een aantal zaken zijn veranderd. Zo worden een aantal taken niet meer door de traditionele jeugdzorginstanties uitgevoerd. De decentralisatie is gepaard gegaan met herschikking en verlaging van budgetten. Gemeenten moeten met minder middelen taken anders vormgeven en beter organiseren onder meer door slim in te kopen en goede afspraken te maken met zorgaanbieders. Uit de AZW-rapportage van 2017 komt naar voren dat de nieuwe vorm van aanbestedingen voor de meeste organisaties heeft geleid tot een inkrimping van het personeel of het heeft geleid tot een andere samenstelling van het personeelsbestand vanwege organisatieveranderingen.⁵

Uit het veld⁶ komen geluiden dat de organisatieveranderingen een gevolg zijn van vakinhoudelijke veranderingen. Zo is er meer vraag ontstaan naar hbo-opgeleid personeel vanwege de complexiteit van het werk. De specialistische zorginfrastructuur van de jeugdhulp is in omvang afgenomen en er zijn meer ambulante jeugdwerkers gekomen

die jeugdhulp aanbieden via multidisciplinair samenstelde wijkteams.⁷ Als gevolg van deze veranderingen is de specialistische jeugdhulp verzwakt waardoor werknemers ontevreden kunnen worden en hen doen besluiten het vak te verlaten.

SKJ of BIG-registratie

Met de transitie van de jeugdhulp naar de gemeenten in 2015 is er een registratieplicht en een tuchtrecht voor jeugdwerker ingevoerd. Iedere jeugdwerker (jeugdzorgwerkers, psychologen en orthopedagogen) moet zich sinds 1 januari 2016 laten registreren bij de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) (of in het BIG-register).⁸ Zo wordt er gecontroleerd of een jeugdbeschermer voldoet aan de basiseisen voor professionaliteit en vakbekwaamheid. Uit artikel 5.4.3 Besluit Jeugdwet volgt dat de SKJ daarnaast is belast met de handhaving. Dit gebeurt onder andere middels het tuchtrecht. Het tuchtrecht is in het leven geroepen om het professionele handelen van de jeugdprofessional te verbeteren. Een aantal gemeenten is kritisch ten opzichte van een individueel tuchtrecht voor jeugdbeschermers en heeft daarnaast signalen uit de praktijk dat het tuchtrecht in de huidige vorm ongewenste effecten heeft.⁹ Hiermee doelt men op de zorg dat er situaties kunnen ontstaan waarin conflicten op de loer liggen en jeugdprofessionals makkelijk aangeklaagd kunnen worden met als mogelijk gevolg een belastende procedure. In de interviews: jeugdprofessionals ervaren dit als belastend en kan extra druk veroorzaken.

7 Transitiecommissie Sociaal Domein (2016). *Transformatie in het Sociaal Domein; de praktijk aan de macht*. Den Haag

8 Voor meer informatie zie: <https://skjeugd.nl/veelgestelde-vragen/wat-is-het-verschil-tussen-het-big-register-en-het-kwaliteitsregister-jeugd/>

9 Bureau Van Montfoort heeft hier onderzoek naar gedaan. Op het rapport rust (nog) een embargo.

5 AZW Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (2017). AZW Brancherapportage Jeugdzorg.

6 Op basis van gesprekken met stakeholders

Knelpunten aanbod van specialistische jeugdhulp

Het is noodzakelijk dat organisaties zich aanpassen aan de beoogde transformatie. En dit vraagt om een goede dialoog tussen gemeenten en jeugdhulpaanbieders. Voor jeugdhulpaanbieders zijn afspraken met de gemeenten leidend bij ontwikkeling en toekomst van hun organisatie. Uitvoering van gemaakte afspraken hebben eveneens invloed op het strategisch personeelsbeleid.

De derde jaarrapportage van de Transitie Autoriteit Jeugd (TAJ)¹⁰ blikt terug op de eerste twee jaar van de uitvoering van de Jeugdwet door de gemeenten, op het niveau van individuele gemeenten en bovenregionale/landelijke aanbieders van specialistische jeugdhulp.¹¹ Over het algemeen komt in gesprekken met gemeenten naar voren dat zij tevreden zijn over de kwaliteit van de geboden jeugdhulp. Echter vraagt de transitie om aandacht bij de volgende geconstateerde knelpunten.

Voor de (hoog)specialistische jeugdhulpaanbieders en de GI's is het speelveld zeer ingewikkeld geworden. Het gaat vaak om kostbare jeugdhulp die met name aangeboden worden op bovenregionale dan wel landelijke schaal. De gemeenten probeert vaak jeugdhulparrangementen te realiseren en focust zich daarbij op vooral lokale of regionale aanbieders en sommige aanbieders overwegen hoog specialistische hulp af te stoten. Dit zorgt nog voor een onstabiele situatie die om aandacht vraagt.¹² Specialistische zorg is door gemeente niet groots ingekocht met het risico dat kinderen die dat nodig hebben te laat specialistische hulp krijgen.¹³

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat gemeenten weinig bekend zijn met landelijke en bovenregionale (hoog)specialistische jeugdhulp, waardoor er niet genoeg kennis in huis is over de behandeling van kinderen met complexe problemen. Tot op heden stonden de gesprekken met jeugdhulpaanbieders vooral in het teken van contractvoor-

waarden en budgetten en lag de nadruk op financiële aspecten en in mindere mate op de inhoud van de te leveren jeugdhulp.

Verschillende gemeenten in het land kiezen voor selectieve contractering en beperken het aantal jeugdhulpaanbieders waar ze mee in zee gaan en koersen zo op het beperken van het aantal jeugdaanbieders. Dit soort type overwegingen worden vanuit een kosten besparende modus gemaakt. Gemeenten geven toe dat de transformatie moeilijker van de grond komt mede door het tempo van de opgelegde bezuinigen van het Rijk. Bezuinigen zijn hoger dan de winsten en dit gaat ten koste van de kwaliteit van de zorg.

Administratieve lasten

Ook de *administratieve lasten* vallen zwaarder en aanbieders van specialistische jeugdhulp ervaren dit als een groot probleem. Voor bijna alle jeugdhulpaanbieders geldt dat er veel meer contractrelaties zijn dan voor de transitie. Aanbieders hebben tijd nodig om een veelvoud aan werkwijzen en administratieve eisen op orde te brengen.¹⁴ Door een opeenstapeling van kleine problemen maken vele kleine problemen een groot probleem zoals ook naar voren komt in de studie naar de 'Ontwikkelingen in de jeugdhulp 2015-2017'.¹⁵

10 TAJ derde rapportage 2017

11 De uitkomsten worden niet op dat detailniveau openbaar gemaakt

12 TAJ-derde rapportage 2017

13 Transitiecommissie Sociaal Domein (2016). Transformatie in het Sociaal Domein; de praktijk aan de macht. Den Haag, 30 september 2016; <https://www.transitiecommissiesociaaldomein.nl/documenten/rapporten/2016/09/30/vijfde-rapportage-tds-transformatie-in-het-sociaal-domein-de-praktijk-aan-de-macht>

14 TAJ derde rapportage 2017

15 EY/BCM/Significant rapport 'Ontwikkelingen jeugdhulp 2015-2017: samenvatting

Bijlage II Arbeidsmarktontwikkelingen in de jeugdzorg

Gegevens uit arbeidsmarktanalyses voor de jeugdzorg bieden weinig houvast om mogelijke tekorten voor de specialistische jeugdzorg voor Amsterdam in kaart te brengen. In het bijzonder voor de specialistische jeugdzorg bestaat er nog geen eenduidig beeld waar de personeelstekorten precies verwacht worden en wat de aard en omvang van deze (mogelijke) tekorten binnen de branche zijn. Aan de hand van een aantal recente onderzoek rapportages schets deze bijlage een beeld van wat er bekend is over onder andere de werkgelegenheidsontwikkelingen in de jeugdzorg.

Landelijke ontwikkelingen werkgelegenheid jeugdzorg

Kijkend naar de landelijke werkgelegenheidsontwikkelingen voor de jeugdzorg, valt het op dat er sprake is van een dalende trend in het aantal werknemers. In- en uitstroomcijfers laten krimp zien in de sector waardoor de baankansen voor jeugdzorgmedewerkers landelijk beperkt zijn. Een dalend aantal medewerkers in de sector is het gevolg van verschillende ontwikkelingen die op den duur kunnen zorgen voor personeelstekorten binnen jeugdinstanties.

Uit de AZW-Werkgeversenquête 2016 weten we dat er landelijk tekorten, de komende 12 maanden, in de jeugdzorg verwacht worden onder de gedragswetenschappelijke beroepen.¹⁶

Ontwikkelingen in de werkgelegenheid in de jeugdzorg laten zien dat er sprake is van een daling van het aantal werknemers vanaf 2012 tot op heden. Typerend is dat van alle branches binnen Zorg en Welzijn de daling van het aantal werknemers het grootst is in de jeugdzorg, namelijk 5,5% tussen 2014 en 2015. Uit de verzamelde informatie van het AZW-programma blijkt, zoals te zien in de onderstaande tabel, dat de werkgelegenheid

flink is gedaald in de jeugdzorg tussen 2012 en 2015, namelijk met 13,8%. In 2016 lijkt het erop dat de krimp een halt is toegeeroepen.¹⁷

Werkgelegenheidsontwikkeling (aantal medewerkers)	
2012	32.470
2013	31.386
2014	29.804
2015	27.757
2016-meest recent	27.924
Ontwikkeling 2012-2015	-13,80%

Bron: Onderzoeksprogramma AZW (2016): data van CBS en PFZW, bewerking door Kiwa Carity. * Kwartaalcijfer

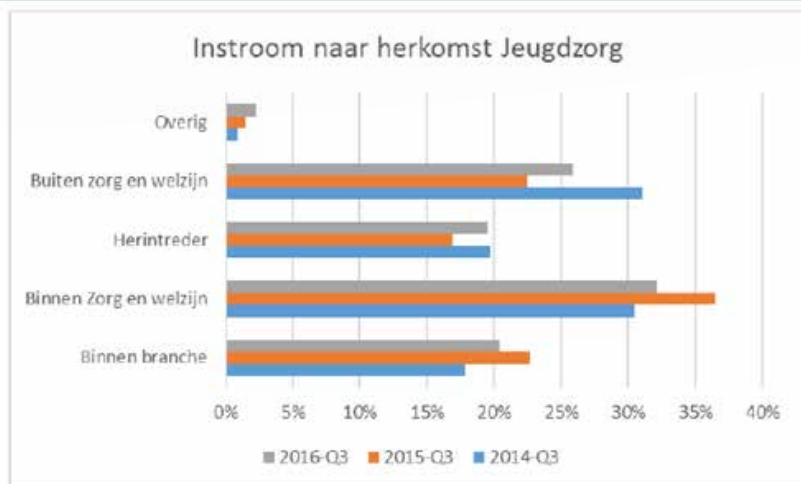
In -en uitstroom

De uitstroom in de sector is hoger dan de instroom de afgelopen jaren. Het merendeel dat instroomt komt uit een andere branche binnen de sector Zorg en Welzijn (>30%) (zie figuur hierna). Het merendeel dat uitstroomt vanuit de jeugdzorg gaat werken buiten de sector of zit zonder betaald werk.

De krimp in de jeugdzorg is grotendeels toe te schrijven aan de decentralisaties van de jeugdzorg en naar verwachting zal dit de komende jaren zorgen voor verdere krimp. Het UWV verwacht een afname van 2900 (-10%) werknemers tussen 2015 en 2018 in de jeugdzorg. De krimp maar ook de toenemende samenwerking in de sociale wijkteams beperken de banenkansen voor jeugdzorgmedewerkers.¹⁸

¹⁷ AZW Brancherapportage Jeugdzorg 2017

¹⁸ Sectorbeschrijving Welzijn Jeugdzorg Kinderopvang 2016, UWV



Bron: Onderzoeksprogramma AZW (2016): data van PFZW, bewerking door Kiwa Carity.

Toekomstige verwachtingen

Uit de AZW Werkgeversenquête 2017 worden de ontwikkeling in het aantal banen in de afgelopen 12 maanden voor de jeugdzorg weergegeven. Naar voren komt dat 17% van de werkgevers een afname van het aantal banen zag in de organisatie met name binnen de agogische beroepen.

Op de vraag of werkgevers in de jeugdzorg een personeelstekort verwachten de komende 12 maanden antwoordt 39% van de werkgevers in de branche met ja en 57% met nee. Werkgevers verwachten dat de tekorten dan voornamelijk bij de agogische beroepen (27%), gedragswetenschappelijke beroepen (13%) en overige beroepen (9%) zullen liggen.

In totaal 41% van de werkgevers verwacht het komende jaar groei in het personeelsbestand, 37% verwacht dat het gelijk zal blijven en 22% voorziet krimp.²²

Uit de Werkgeversenquête 2017 komt verder naar voren dat ongeveer de helft (47%) van de werkgevers in de jeugdzorg openstaande vacatures hebben en iets meer (54%) dan de helft van de werkgevers geeft aan moeilijk vervulbare vacatures te hebben. De jeugdzorg heeft relatief veel moeilijk vervulbare vacatures bij de gedragswetenschappelijke en de overige beroepen.²³

Landelijke knelpunten personeelsbeleid

We zien verder dat de decentralisatie jeugdhulp gepaard is gegaan met forse bezuinigingen waardoor gemeenten voor een moeilijke opgave kwamen te staan. De ontwikkelingen voortgekomen uit de transitie zijn mede van invloed op de het personeelsbestand van jeugdinstanties als gevolg van organisatieveranderingen.

In de Werkgeversenquête 2017 is aan respondenten gevraagd aan te geven waar de grootste knelpunten zich in het afgelopen jaar hebben voorgedaan met betrekking tot het personeelsbeleid. De helft van de werkgevers in de gehele Zorg en Welzijn's branche

Personeelskenmerken jeugdzorg Amsterdam

Op sub-regionaal niveau bedroeg de werkgelegenheid in de jeugdzorg voor Amsterdam en Diemen 1700 in personen. De jeugdzorg branche kent een relatief hoog aandeel jonge werknemers.¹⁹ Het aandeel werknemers onder de 35 jaar bedroeg 36,2% en het aandeel werknemers boven de 55 bedroeg 18,1% (2016).²⁰ Vergelijken we de Amsterdamse percentages met Nederland dan zien we dat ze geen grote verschillen vertonen. Het aandeel vrouwen werkzaam in de jeugdzorg branche bedraagt totaal gemiddeld 75,4%. Verder weten we dat het merendeel (80%) van medewerkers in de jeugdzorg een vast contract heeft.²¹

¹⁹ E'til (2016). Regioportret Amsterdam. De arbeidsmarkt in zorg en WJK in 2015 en een doorkijk naar 2020. In samenwerking met SIGRA en Regio+. <http://arbeidsmarktinformatie.regioplus.nl/downloads/Etil%20Regioportret%202016%20Amsterdam.pdf>

²⁰ AZW-databank gegevens

²¹ E'til (2016). Regioportret Amsterdam. De arbeidsmarkt in zorg en WJK in 2015 en een doorkijk naar 2020. In samenwerking met SIGRA en Regio+. <http://arbeidsmarktinformatie.regioplus.nl/downloads/Etil%20Regioportret%202016%20Amsterdam.pdf>

²² AZW Brancherapportage Jeugdzorg 2017

²³ AZW Werkgeversenquête 2017

geven aan geen knelpunten te hebben ervaren. De werkgevers die wel knelpunten ervaren wijzen op de moeilijkheid om personeel aan te trekken en te behouden, daarnaast speelt ziekteverzuim en/of WIA-instroom een rol en werd werkdruk genoemd als een van de voornaamste redenen. Daarnaast is het moeilijker geworden om vaste contracten aan te bieden wat gevolgen heeft voor de flexibele inzetbaarheid van personeel tijdens bijvoorbeeld vakantie en zwangerschaps- of maatschappelijk verlof. In andere gevallen is er sprake van complexere problematiek bij cliënten en stelt de gemeente hogere eisen. Door onvoldoende competenties kunnen sommige werknemers niet mee in de ontwikkelingen bijvoorbeeld op het gebied van ICT en in andere gevallen hebben organisaties te maken met organisatorische veranderingen die gepaard gaan met het vormgeven van zelfsturende teams en de leiderschapsontwikkeling van het management.²⁴

Meer specifiek voor de jeugdzorg komt naar voren dat met name werkdruk en ziekteverzuim een grote rol speelt en daarnaast gaf 72% van de werkgevers in de AZW Werkgeversenquête 2017 aan dat de werkdruk in de jeugdzorg het afgelopen jaar is toegenomen mede door veranderende wet- en regelgeving en een verzwaring van de administratieve lasten. Tevens is er sprake van veranderingen in de organisatie van de zorg naar meer zelfsturende teams en eigen regie, wat volgens de werkgevers bij medewerkers de werkdruk verhoogt. Het efficiënter vormgeven van de werkprocessen in de jeugdzorg is de meest genoemde maatregel.²⁵

Agressie en geweld

83% van de werkgevers geeft in de Werkgeversenquête 2017 aan te maken hebben gehad met agressie en geweld in hun werk. En de helft van de werkgevers heeft het idee dat het ook is toegenomen het afgelopen jaar.²⁶ Agressie en geweld is vaak een oorzaak van verzuim en ziekte.²⁷

Aansluiting onderwijs met het werkveld

Relevante opleidingen voor de jeugdzorgsector

Opleidingen binnen het sociaal-agogische domein sluiten met name aan op de arbeidsmarkt voor de jeugdzorg. Momenteel bestaan er meerdere relevante hbo-opleidingen met een geschikt uitstroomprofiel namelijk; Sociaal werk, SPH, MWD, CMV en Pedagogiek. Door veranderingen op de werkvloer moeten sociale professionals anders werken. Vanwege de steeds complexere taken verwacht men dat er in de toekomst meer vraag zal zijn naar breed inzetbare *social workers*. Opleidingen spelen hier vanaf 2018 op in en brengen de opleidingen samen in één nieuwe bacheloropleiding 'Social Work', alleen Pedagogiek blijft een aparte bachelor.

Een student wordt breed opgeleid en kiest in het 3e jaar uit de uitstroomprofielen 'Jeugd', 'Zorg' of 'Welzijn en Samenleving'. Voor jeugdhulp bestaat de mogelijkheid dat rond 2023 alleen studenten met het uitstroomprofiel 'Jeugd', zich kunnen inschrijven in het Kwaliteitsregister Jeugd. Ook de opleiding Pedagogiek mondt uit in dit uitstroomprofiel.²⁸

Aansluiting onderwijs en kansen op de arbeidsmarkt

De meeste mbo-opleidingen bieden matige kansen voor afgestudeerden in de sector WJK, door een grote concurrentie onder werkzoekenden. Ook de arbeidsmarktperspectieven in de WJK voor starters vanuit hbo-of wo-opleidingen zijn niet goed. Vacatures kunnen vooralsnog worden vervuld met werkzoekenden binnen de eigen sector.²⁹

Uit de arbeidsmarktrapportage van SIGRA 2017 komt naar voren dat er in Amsterdam relatief een sterke afname is in de mbo-opleidingen die relevant zijn voor de branche. In

24 Idem

25 Idem

26 AZW 2017 werkgeversenquête

27 E 'tjl (2016). Regioportret Amsterdam. De arbeidsmarkt in zorg en WJK in 2015 en een doorkijk naar 2020. In samenwerking met SIGRA en Regio+. <http://arbeidsmarktinformatie.regioplus.nl/downloads/Etjl%20Regioportret%202016%20Amsterdam.pdf>

28 Arbeidsmarktrapport SIGRA 2017

29 Sectorbeschrijving Welzijn Jeugdzorg Kinderopvang 2016, UWV

het mbo kiest 31% voor een opleiding Z&W en 65% daarvan kiest na het mbo voor een baan in de sector Z&W.³⁰

4.2.1 Instroom in mbo- en hbo-opleidingen

De instroom in de opleidingen die relevant zijn voor jeugdzorg fluctueert sterk. Tussen 2012-2014 zien we met name voor de hbo-opleidingen sociaal-pedagogische hulpverlening en maatschappelijke dienstverlening een dalende trend. Terwijl de opleiding pedagogiek een stijgende instroom laat zien in dezelfde periode. In het mbo zien we een tegengesteld beeld, daar daalde de instroom voor pedagogisch werker jeugdzorg. Eveneens daalde de instroom voor de opleiding medewerker maatschappelijke zorg (mmz). Voor de opleiding tot mmz persoonlijk begeleider is een stijgende trend waargenomen.³¹

Het is belangrijk voor het onderwijs om studenten voor te bereiden op de veelal hectische praktijk na afronding van de opleiding. Met betrekking tot de vacatures voor mbo-starters: er worden geen harde eisen gesteld in de verschillende functie-eisen, naast het afronden van een geschikte opleiding en BIG-registratie. Jeugdprofessionals op hbo-niveau en hoger zijn verplicht zich in te schrijven in het Kwaliteitsregister Jeugd. De SKJ verzorgt de registratie en toetsing zodat werknemers kunnen voldoen aan de professionaliteit en de gestelde kwaliteitseisen van opdrachtgevers.

Scholing in de jeugdzorg

Verder is bekend dat instellingen scholing aanbieden aan medewerkers met een mbo-functie. Uit het Regioportret Amsterdam 2016 komt naar voren dat scholing voor hogere kwalificaties bij 81% van de werknemers in de jeugdzorg gericht is op het doorstromen van mbo naar hbo.³²

30 Arbeidsmarktrapport SIGRA 2017

31 AZW Brancherapportage Jeugdzorg 2017

32 Regioportret Amsterdam 2016, SIGRA en Regio+ E'til (gemeente Amsterdam en Diemen)

Bijlage III achtergrondkenmerken online-enquête

Sommige jeugdinstanties ondervonden enige moeite met het invullen van de vragen omdat hun werkveld breder is dan uitsluitend de residentiële vormen van jeugdzorg. De term ‘zwaardere segment’ hoeft niet enkel van toepassing te zijn op de type hulpverlening die geboden wordt, maar kan ook slaan op de ‘complexe’ setting waarin het werk plaatsvindt. In de uitkomsten hebben we dit nader gespecificeerd, zodat helder is waar eventuele personeelstekorten zich voordoen in de jeugdhulpverlening.

Personeelsomvang

De omvang van het personeelsbestand is verschillend onder de jeugdinstanties. De omvang van het aantal personeelsleden in de jeugdinstanties specifiek in het zwaardere segment varieert van 125 medewerkers tot 1100 medewerkers. Sommige jeugdinstanties verlenen uitsluitend hulp in het zwaardere segment, andere gedeeltelijk of niet.

Salarisschaal

De salarisschalen met bijbehorende functies verschillen onderling en hangen samen met een functiegroep. De schalen variëren van schaal 8 tot en met schaal 13. Instanties onderling kennen verschillende functietypen afhankelijk van de cao die geldt. Hbo-functies starten over het algemeen in schaal 10.

Meer dan 32 uur per week werkzaam in het ‘zwaardere segment’

Van de 4 jeugdinstanties waar sprake is van ‘zwaardere segment’, geldt voor 3 jeugdinstanties dat 90-95% van de medewerkers 32 of meer uur per week werkzaam is. Dit hangt samen met de aard van het werk en de verplichte bereikbaarheid. 1 jeugdinstantie vormt een uitzondering, daar ligt het percentage medewerkers dat meer dan 32 uur per week werkt rond de 60%.

Man/vrouw verhouding

Jeugdprofessionals zijn overwegend vrouw namelijk rond de 80-85% en mannen daarentegen zijn in de minderheid met ongeveer 15-20%. De geïnterviewden geven aan dat het inherent is aan de sector. Tegelijkertijd leeft de wens om deze verdeling evenwichtiger te maken door meer mannen aan te trekken.

Percentuele verdeling naar leeftijdsklasse werknemers in het ‘zwaardere segment’

In de jeugdinstanties werken relatief veel jonge jeugdprofessionals. Uit de enquêtegegevens komt bij 2 jeugdinstanties naar voren dat 40% a 50% van de werknemers zich bevindt in de leeftijd tot 34 jaar bij de andere instanties werkt rond de 40% in de leeftijd 35 tot 44 jaar of in de leeftijd van 45-54 jaar. 55-plussers zijn in de minderheid gemiddeld 5%. Sommige jeugdinstanties staan bewust open voor relatief jonge medewerkers zoals pas afgestudeerde vanuit de opleiding. Wel is het zo dat zij een relevante stage gelopen moeten hebben zodat zij weten wat hen te wachten staat in het ‘zwaardere segment’.

Opleidingsniveau ‘zwaardere segment’

Werken in het ‘zwaardere segment’ van de jeugdzorg staat gelijk aan het hebben van een hbo-opleiding. Ongeveer 80% van de jeugdprofessionals in dit werkveld heeft een hbo-diploma en daarvan heeft 15-20% nog een hbo-master gevolgd en de overige 20% is wetenschappelijk geschoold.

In, door- en uitstroom van medewerkers

Uit de vragen naar in, door- en uitstroom van medewerkers in 2017 komt naar voren dat er dubbel zoveel nieuwe medewerkers instromen als uitstromen. Met uitzondering van 1 instantie, daar zagen wij dat de uitstroom gelijk stond aan de instroom en er iets meer

medewerkers vertrokken dan dat erbij kwamen. Voor deze instelling is het niet bekend waar medewerkers terecht komen. Twee andere instellingen gaven aan dat medewerkers doorstromen binnen de sector/branche in een andere functie en een instelling geeft aan dat de meeste medewerkers doorstromen buiten de sector en een baan vinden in een andere functie. Exitgesprekken zouden vertrekredenen meer inzichtelijk kunnen maken. Sommige jeugdinstellingen voeren exitgesprekken andere niet. Overwegend is het voeren van exitgesprekken niet structureel ingebed in de organisatie.

Openstaande vacatures

Jeugdinstellingen hebben allen openstaande vacatures. Van de 4 jeugdinstellingen in het zwaarder segment staan er gemiddeld 9 vacatures open. Openstaande vacatures staan tussen de 2 weken en 3 maanden open voordat ze vervuld zijn.

Geraadpleegde bronnen

AZW Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (2017). AZW Branche-rapportage Jeugdzorg. Februari 2017. <https://www.azwinfo.nl/handlers/ballroom.ashx?function=download&id=239>.

Ernst en Young (2017). *Samenvatting. EY-onderzoek naar oorzaken & oplossingen personeelsverloop*. Jeugdbescherming Regio Amsterdam |In opdracht van gemeente Amsterdam.

E 'til (2016). *Regioportret Amsterdam. De arbeidsmarkt in zorg en WJK in 2015 en een doorkijk naar 2020*. In samenwerking met SIGRA en Regio+. <http://arbeidsmarktinformatie.regioplus.nl/downloads/Etil%20Regioportret%202016%20Amsterdam.pdf>

FCB Factsheet *Jeugdzorg 2017* https://www.fcb.nl/sites/default/files/factsheet_jeugdzorg_extern_2017-i.pdf

Intelligence Group (2017). *Arbeidsmarktanalyse jeugdsector*. In opdracht van Gemeente Den Haag Augustus 2017.

SIGRA (2017). *Arbeidsmarkttrapport en Facts & Figures 2017*. <https://www.sigra.nl/nieuwsbericht/arbeidsmarkttrapport-en-facts-figures-2017>

Transitie Autoriteit Jeugd (2017). *Ontwikkelingen jeugdhulp 2015 - 2017: samenvatting Onderzoek naar de vorderingen op het gebied van transformatie en de ontwikkelingen van het aantal trajecten specialistische jeugdhulp*. EY/BCM/Significant. <https://www.zorgkennis.net/downloads/kennisbank/ZK-kennisbank-Ontwikkelingen-jeugdhulp-2015--2017-Samenvatting-4597.pdf>

Transitie Autoriteit Jeugd (2017). *Zorgen voor de jeugd*. Derde jaarrapportage. <https://transitieautoriteitjeugd.nl/files/2017-03/20170328-jaarrapportage-taj-binnenwerk.pdf>

Transitiecommissie Sociaal Domein (2016). *Transformatie in het Sociaal Domein; de praktijk aan de macht*. Den Haag, 30 september 2016; <https://www.transitiecommissiesociaaldomein.nl/documenten/rapporten/2016/09/30/vijfde-rapportage-tsd-transformatie-in-het-sociaal-domein-de-praktijk-aan-de-macht>

UWV (2016). *Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang. Sectorbeschrijving Welzijn, Jeugdzorg en Kinderopvang*. <https://www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/sectorbeschrijving-welzijn-jeugdzorg-kinderopvang-2016.aspx>

Werkgeversenquête (WGE) 2016. Jettinghoff, K. & Joldersma, C. *Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn*. Den Haag: CAOP & Kiwa Carity. <http://www.azwinfo.nl/documents>

Werkgeversenquête (WGE) 2017. Jettinghof, K. van den Berg, D. en Joldersma, C. *Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn*. Den Haag: CAOP & Kiwa Carity. <http://www.azwinfo.nl/documents>.

Colofon

Opdrachtgever
Auteurs

Omslag
Foto
Uitgave

Gemeente Amsterdam
Dr. R. J. H. Gilsing
F. D. Stoutjesdijk, MSc
Ontwerppartners, Breda
Hollandse Hoogte, Bert Spiertz
Verwey-Jonker Instituut
Kromme Nieuwegracht 6
3512 HG Utrecht
T (030) 230 07 99
E secr@verwey-jonker.nl
I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>.

ISBN 978-90-5830-887-0

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2018.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.

Naar aanleiding van signalen van personeelstekorten bij jeugdinstituten in met name het 'zwaardere segment' van de jeugdhulp heeft de gemeente Amsterdam opdracht gegeven aan het Verwey-Jonker Instituut om de aard en omvang van de personeelstekorten in kaart te brengen bij 9 geselecteerde jeugdinstituten in Amsterdam.

De volgende aspecten worden in de rapportage belicht. In de eerste plaats onderzochten we de omvang van het probleem in de instituten en voor welke functies. Er is stil gestaan bij de invloed van organisatorische en personele veranderingen als gevolg van de transitie. Hieruit is af te leiden dat personeelstekorten en personeelsverloop niet enkel een specifiek Amsterdams probleem is maar breder speelt in de sector. Met name het vinden van ervaren en generalistisch opgeleid personeel lijkt een groot probleem te zijn. Dit geldt ook voor functies die in het werkveld tegen meervoudige problematiek aanlopen in de ambulante zorg.

Verdiepende interviews hebben licht geworpen op het vinden van nieuw personeel en binden van personeel het huidige personeel binnen de jeugdinstituten. Lopende acties bij de jeugdinstituten zijn in kaart gebracht en tot slot doen we op basis van de bevindingen een aantal aanbevelingen en wijzen we naar oplossingsrichtingen.