

MINDER LASTEN MEER PLEZIER



Door de mensen en voor de mensen op de werkvloer

Feb 2021

DEELNEMENDE ORGANISATIES:



In samenwerking met:

- ✘ Gemeente
- ✘ Amsterdam
- ✘



LEESWIJZER

Onderzoek	4-5
Conclusies	6-8
Adviezen	9-50
Werktevreedenheid	10-11
Covid-19	12-14
Werkdruk	15-17
Administratie	18-19
Tijd	20-21
Financiering	22-26
Sturing & verantwoording	27-29
Cultuur	30-34
Stelsel	35-37
Communicatie	38-40
Innovatie en verandering	41-49
Toekomst	50-53
Slot en bronnenlijst	54-55

ONDERZOEK

Opzet onderzoek:

1. Enquête: 191 respondenten
2. Data analyse
3. Triangulaire focusgroepen met professionals, cliënten en contractmanagers
4. Ontwerpsessie
5. Literatuuronderzoek
6. Advies

De aanleiding van dit onderzoek is de arbeidsmarktproblematiek; de urgentie jeugdzorgprofessionals te behouden en te zorgen dat er aanwas is om het werk te kunnen doen.

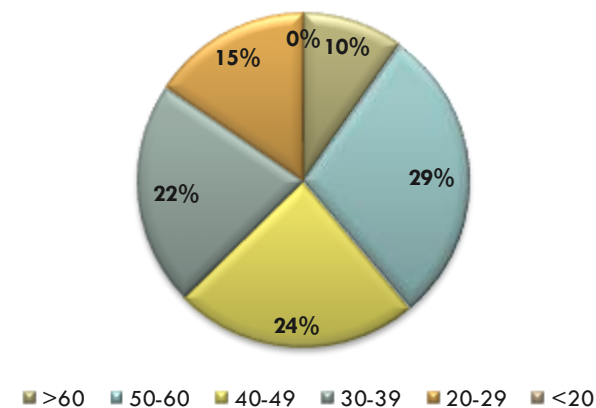
Hoofdvraag:

“Hoe organiseren we minder lasten en meer werkplezier?”

RESPONDENTEN

- De uitvraag is anoniem gedaan.
- De grootste groep (40%) werkt tussen 30-35 uur. Daarna de grootste groep (31%) heeft een dienstverband van 24-29 uur.
- Het merendeel van de respondenten (86%) is vrouw.
- De respondenten bestaan uit een bont gezelschap van o.a. ambulant hulpverleners, begeleiders kind en jeugd, gedragswetenschappers, generalisten, GZ psychologen, jeugdmaatschappelijk werkers, medewerkers cliëntenregistratie, orthopedagogisch medewerkers, ouder en kind adviseurs, pleegzorgbegeleiders en systeemtherapeuten.

Leeftijd respondenten (n=191)



BELANGRIJKSTE CONCLUSIES 1

Professionals voelen zich al geruime tijd niet gehoord.

Hulpverleners weten beter voor anderen wat goed voor ze is dan voor zichzelf.

In totaal is 71% (n=135) tevreden met het werk.

Unaniem zeggen professionals onvoldoende tijd te hebben voor de cliënt en om het werk af te krijgen.

Voor 3 op de 5 is de werkdruk hoog tot zeer hoog.

Slechts 27% van de administratie draagt bij aan de behandeling.

Gemiddeld 40% van de tijd is gebruikt voor direct cliëntcontact.

BELANGRIJKSTE CONCLUSIES 2

We hebben in de enquête geen vragen gesteld over financiering maar de meeste onvrede ging hierover.

Eisen aan medewerkers vanuit verantwoording en sturing staan de randvoorwaarden prettig te werken het meest in de weg.

De cultuur in de sector is zowel beheers-, resultaat- als mensgericht maar in zijn geheel niet innovatiegericht.

Werken in de jeugdzorg kan minder complex volgens 77%.

Minder dan de helft heeft voldoende informatie voor de cliënt.

Driekwart van de respondenten geeft aan dat het innovatiever moet.

Slechts een kwart heeft vertrouwen in de toekomst van Jeugdzorg.

SAMENVATTING

Met dit onderzoek kwamen we in een wereld van **reguleren** terecht. Daarom gaat het leeuwendeel van de adviezen over het **kopiëren** van goede voorbeelden elders of om **innoveren**. Het gaat niet enkel om de **structuur** maar vooral om de **cultuur** die geen aandacht krijgt. Er is een **cultuuromslag** nodig met alle partijen in het domein om **minder beheers- en resultaatgericht** maar **meer innovatiegericht** te gaan werken.

Dat begint met **kleine veranderingen** voor iedere werknemer met een **grote impact**. Echte **zelfstandigheid**, zelf de agenda bepalen, **thuis** kunnen **werken** en concentreren, tijd voor **collega's** in de organisatie en in het veld dragen direct bij aan **werkgeluk**.

Hoogopgeleide **professionals** verrichten nu administratieve **taken** en uitzoekwerk **waar** een **computer beter** en sneller in **is**. Tot een (gezamenlijke) **innovatie agenda** is het **niet** gekomen **door** bijna vanzelfsprekende **tekorten** in de jeugdzorg. **Geen reële bekostiging** door het Rijk leidt tot **rantsoeneren van zorg** door professionals. Hulp gaat niet over **hoeveel tijd** de cliënt **nodig** heeft maar om **hoeveel tijd** de hulpverlener voor de cliënt **krijgt**.

We kijken **verticaal** naar het **rendement** van de professional, niet **horizontaal** naar het **rendement van de inspanningen voor de cliënt**. Met het **consulteren van professionals** laten we hen volwaardig deel uitmaken. Zonder hen kweken we weinig **vertrouwen** bij het inrichten van het stelsel. Tenslotte concluderen we dat er **voldoende oplossingen** zijn het werken in de jeugdzorg van **minder lasten en meer plezier** te voorzien.

RESULTATEN

Van analyse tot advies

In dit hoofdstuk nemen we de lezer mee vanaf de analyse tot de conclusies tot welke adviezen daar volgens ons bij horen.

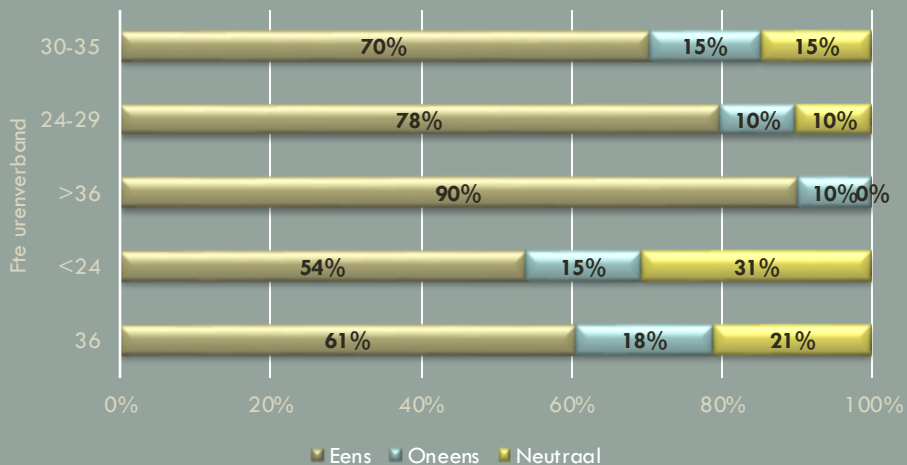
Met name die vraagstukken en dilemma's die gelijk zijn voor alle deelnemende organisaties hebben aandacht gekregen. We begrijpen dat het vervelend is wanneer een werkplek niet voldoet aan de verwachtingen. We onderzoeken pas wanneer er sprake is van een organisatie overstijgend grootschaliger vraagstuk.

Deze aanpak maakt dat we vooral die vraagstukken oppakken waar een samenwerkingsvraagstuk in zit. En zo zien we het ook, dat we moeten samenwerken en samen de verantwoordelijkheden delen om vooruit te gaan. Vrijwel alle adviezen zijn daarom gericht aan Amsterdam Vitaal & Gezond. In het bijzonder de coalitie Jeugd & Gezin en de thema coalities Arbeidsmarkt & Onderwijs en Digitale Zorg.



WERKTEVREDENHEID

Ik ben tevreden met mijn werk (Fte)



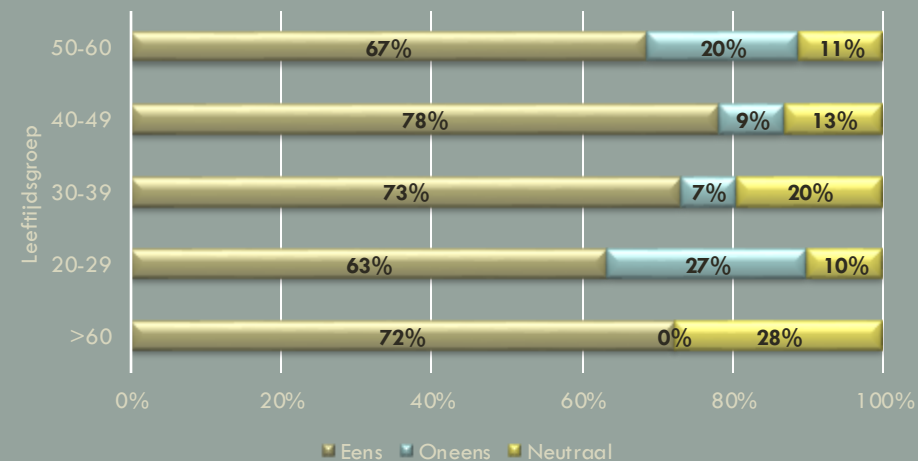
In totaal is 71% (n=135) tevreden met het werk. In de groep met een dienstverband van 36 uur is met 18% verhoudingsgewijs het grootste aantal niet tevreden. Binnen deze groep blijkt 67% een ondersteunende functie zonder cliëntcontact te vervullen als systeem- of applicatiebeheerder. De leeftijdsgroep van 40-49 is het meest tevreden.

Volgens het landelijk doorlopend uitstroom onderzoek van Regioplus verlaat 39% van de werknemers in Zorg en Welzijn de werkgever binnen de eerste twee jaar van het dienstverband. Dit zijn vaak geen nieuwe instromers in de sector: meer dan de helft van de respondenten aan het uitstroomonderzoek heeft meer dan 10 jaar werkervaring in de sector. Ruim driekwart van de medewerkers die wisselen van werkgever blijft in de sector werken. Professionals uit de Randstad lijken minder vaak bereid terug te keren.

	Waardering vs tevredenheid	Tevredenheid		
		Eens	Oneens	Neutraal
Waardering	Mee eens	87.6%	5.2%	7.2%
	Mee oneens	30.0%	40.0%	30.0%
	Neutraal	56.8%	11.4%	31.8%
	Volledig mee eens	94.7%	5.3%	0.0%
	Volledig mee oneens	0.0%	100.0%	0.0%

Deze tabel maakt duidelijk dat het overgrote deel die het eens is met de stelling 'Tevreden te zijn met het werk' het ook eens is met de stelling waardering te krijgen (87.6% / n=86). De groep respondenten die zegt wel tevreden te zijn maar aangeeft geen waardering te voelen is 30%. De groep die het oneens is met de stelling tevreden te zijn en het oneens is met de stelling waardering te krijgen is 40%. Van de respondenten die niet tevreden zijn en geen waardering voelen is 71% in een functie met direct cliëntcontact en 29% heeft een ondersteunende functie.

Ik ben tevreden met mijn werk (lft)



Werktevredenheid

De functies met direct cliëntcontact zijn unaniem in hun reactie dat ze onvoldoende tijd hebben voor de cliënt en onvoldoende tijd hebben het werk af te krijgen. Ook geven ze allen aan dat werken in de jeugdzorg innovatiever kan. Op de vraag aan deze groep wat ze missen om meer tevreden te zijn geven ze aan, corona gerelateerd, het echte face to face contact met cliënten en collega's te missen. Maar er is ook de wens het kind meer begeleiding te kunnen geven. Andere oorzaken van onvrede zijn het niet hebben van plekken voor kinderen (wachlijsten) en alle administratie zoals SPIC's die in de woorden van de respondenten "onnodig" bij de hulpverlening zijn belegd.

Opvallend is dat voor de functies zonder of met beperkt cliëntcontact slechts 60% tevreden is tegenover **70%** met cliëntcontact. De deelnemers aan de online sessie geven aan dat een mogelijke oorzaak hiervan is dat een behandelaar kan zien wat hij teweeg brengt in een gezin. Hier kan voldoening gehaald worden uit het helpen van het gezin. Aangegeven wordt dat de administratieve druk ook flink is toegenomen bij ondersteunende diensten om behandelaren te ondersteunen.

De mensen van de werkvloer, behandelaren/ gezinscoaches willen in hun werk tijd en ruimte hebben voor hun client. Dit is waarom ze het werk doen, waar ze waardering uit halen en dit is precies ook waar de schoen wringt als het gaat om werkplezier. Er komen steeds meer taken bij waardoor er minder tijd is voor de client. En dit is niet bevorderlijk voor het werkplezier.

"Ik heb zelf wel het idee dat de werkdruk echt hoog is. Vooral op administratie, we krijgen echt wel terug het loopt van alle kanten over de voeten. Dat hoor ik wel meer de laatste jaren. Ik ben heel blij dat met 70% dat dit hoger is bij behandelaren want dat is uiteindelijk waar je het resultaat moet halen. Ik denk dat je een betere behandelaar hebt als die positief is en voldoening en waardering in zijn werk vind. Daar heb je als client meer aan dan iemand die de administratie doet en daar gelukkig in is. Voor behandelaren is het wellicht meer een gedreven keuze, je wordt geen ggz psycholoog als je daar geen zin in hebt."

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

Werkgeluk lijkt men te vinden in meer rust en ruimte de dag zelf flexibel in te kunnen delen. Hoe daar naar toe te kunnen werken komt ook aan bod in de volgende hoofdstukken. Er bleef na analyse over dat veel respondenten, ook naar zichzelf verwijzend, zich door werkdruk soms verschuilen achter verantwoordelijkheden en zo de problematiek over de schutting wordt doorgegeven. Graag zouden ze zien dat de samenwerking verbetert en er meer tijd is voor collega's binnen de eigen organisatie maar vooral ook daarbuiten.

Advies: Leer elkaar kennen voor verbeterde samenwerking

Elkaar leren kennen is de meest eenvoudige manier om begrip voor elkaar te krijgen en de samenwerking te verbeteren. We adviseren een jaarlijks wederkerende "Dag voor het domein jeugd" waar mensen de kans krijgen de collega's in het veld te leren kennen. Om van elkaar te leren, door bijvoorbeeld workshops, tegen welke problemen mensen aanlopen en welke kansen ze zien in de samenwerking. Maar vooral ook om gezamenlijk een leuke dag te hebben.

COVID-19

Van de respondenten geeft 93% aan dat het beeldbellen iets is dat er bij is gekomen. De ondervraagde organisaties werkten nog maar weinig met beeldbellen maar hebben het beeldbellen razendsnel geïncorporeerd. Enkele reacties over de positieve ervaringen met beeldbellen zijn exemplarisch te noemen;

“Werkoverleg en mdo zijn efficiënter zonder reistijd.”

“Gesprekken (met ouders en of kinderen en of school) gingen via Teams of Zoom. Dit blijkt verrassend goed te werken en soms zelfs voordelen te hebben. Mate van succes hangt sterk af van de doelgroep waar je mee werkt. Soms is elkaar zien echt noodzakelijk. Ik hoop dat we de 'oude' en 'nieuwe' werkvorm meer gaan mixen.”

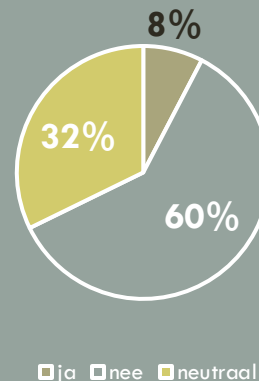
Het overgrote deel van de respondenten is positief over de toegenomen digitalisering in de vorm van beeldbellen. Er is meer ruimte in de agenda voor meer gesprekken omdat reistijden zijn weggevallen. De combinatie met thuiswerken is door meerderen ook als positief ervaren omdat er meer planningsmogelijkheden zijn. Maar ook worden er kanttekeningen geplaatst;

“Contact is essentieel. Direct face to face is echt nodig om puur contact te hebben en te kunnen werken”

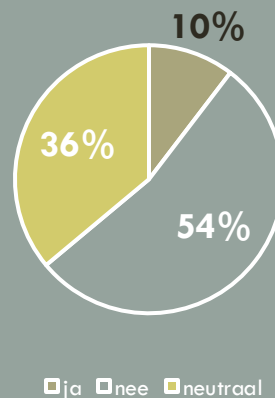
“Er wordt steeds meer gedaan met videobellen, voor hele jonge kinderen lukt dit niet goed, maar voor sommigen wel.”

Niet duidelijk is waarom enkelen aangeven dat de administratieve druk is toegenomen. Wel duidelijk is dat er een verschil is tussen face-to-face contact en contact via beeldbellen.

Clïënt beter in beeld (1 e golf corona)



Coördinatie om de cliënt eenvoudiger (1 e golf corona)



Niet alle cliënten zijn in staat te kunnen beeldbellen om allerlei verschillende redenen; geen pc, telefoon of software tot het niet bezitten van de digitale vaardigheden. Andere cliënten waren ten tijde van de uitvraag niet meer in beeld. We hebben getoetst of de nieuwe mogelijkheden van het beeldbellen en digitaliseren voldoende zijn uitgenut (zie de diagrammen). In vrijwel identieke grafieken is duidelijk dat het contact met de cliënt niet beter is geworden en de coördinatie niet eenvoudiger. Heel veel waarde is niet te ontleen aan deze grafieken aangezien voor de meesten beeldbellen voor MDO, cliëntcontact, contact met collega's of anders nog maar recent in gebruik is genomen. De periode van gewenning tijdens de eerste golf is te kort om te beoordelen en duidelijk is wel dat er meer in zit dan dat er uit is te halen gezien de positieve voorbeelden.

Het meest positieve voorbeeld dat is gegeven is dat het ontvangen van ouders in een vechtscheiding op locatie of op één beeldscherm een wereld van verschil is in het voordeel van beeldbellen. De spanning is minder en de kans op onveilige situaties lager, er is meer regie om bijvoorbeeld een ouder op mute te zetten en het kind is in beeld. Gesprekken kunnen worden opgenomen.

Covid-19

Als laatste is onderzocht welke positieve punten de respondenten meenemen uit de corona crisis. Onderstaande quotes spreken volledig voor zichzelf;

“Als gescheiden ouders elkaar slecht kunnen verdragen in een ruimte is praten via ZOOM een uitkomst.”

“Thuis werken: Nu het moet kan het ineens wel en kijken we naar oplossingen in plaats van problemen.”

“De bereidheid van ouders digitaal in hun huiskamer te laten kijken”

“Thuis minder afleiding bij complexe dossiers”

“Efficiënter overleg met veel collega's middels digitaal beeldbellen”

“Vaders zijn makkelijker te betrekken (werken thuis, bellen even in)”

“Ikzelf ervaar hierdoor meer werkgeluk, omdat ik zelf mijn eigen tijd kan indelen”

“Roeien met de riemen die we hebben maakt het makkelijker om kleine successen te vieren”

“Formulieren van de gemeente kunnen nu wel digitaal ingediend worden”

“Zelfstandigheid van de client komt meer boven tafel”

“Dat ik kan thuiswerken en dat dit ook algemeen geaccepteerd wordt”

“Dat cliënten creatiever worden in oplossingen nu ze weten dat de hulpverlener het niet overneemt”

Voorgaande quotes van respondenten verwoorden wat als positief is ervaren door het merendeel die dit ook in woorden van gelijke strekking heeft laten blijken. Er ontstaat een beeld waarin het lijkt dat thuiswerken al voor de corona crisis een breed gekoesterde en uitgesproken wens is die om onduidelijke redenen is tegengehouden tot de crisis. Het geboden alternatief voor thuiswerken nog voor de corona crisis lijkt een werkomgeving op locatie te zijn die veel respondenten als rumoerig of overprikkelend ervaren. Ook lijken de respondenten al langer op zoek naar meer zelfstandigheid en eigen mogelijkheden creatiever te zijn. Deze lijkt te zijn gevonden door een deel van de respondenten tijdens de corona crisis.

Nu de voor- en nadelen duidelijk zijn is het aan de organisaties hier naar te handelen. Digitaler werken, in dit geval voornamelijk door beeldbellen, biedt een rijk palet aan voordelen. Door de grotere zelfstandigheid, de flexibiliteit en ruimte de dag beter in te delen en de rust van thuis en tijd die het anders met zich meebrengt te reizen is er ruimte voor meer focus op complexe dossiers, de administratie bij te werken en in meerdere gevallen effectiever cliëntcontact. Veel respondenten vinden hierdoor meer werkgeluk. En dat is waar dit onderzoek over gaat. Ook vinden meerdere respondenten dat werk- en team overleggen ook effectiever zijn geworden.

Nadelen zijn er ook. Beeldbellen in crisissituaties is op je handen zitten wetende dat er geweld plaatsvindt. Zo is een respondent ook helder:

“Gesprekken voeren is meer dan woorden uitbraken, het gaat onder andere ten koste van de observatie van de cliënt en interactie met de cliënt”

Het lezen van lichaamstaal is als moeilijker ondervonden door een deel van de respondenten. Voor een deel van de cliënten is het lastiger doordat ze niet over de digitale middelen of de digitale vaardigheden beschikken. Niet iedereen is in staat om te kunnen videobellen.

Covid-19

Advies aan de deelnemende organisaties

Advies: Kom tegemoet aan de wensen van professionals

Het advies is aan de wens van de jeugdprofessionals te voldoen. Behandel hen als zelfsturende professionals die zelf weten hoe ze de dag het meest effectief kunnen invullen voor de cliënt en voor zichzelf. Laat hen kiezen of ze beeldbellen of een gezin fysiek bezoeken. Laat hen zelf de balans bewaken. Dit draagt bij aan het werkgeluk en leidt bij de juiste mix tot meer cliëntcontacten, effectiever teamoverleg en minder reistijd en -kosten. Voor alle duidelijkheid; ook voor het ondersteunend personeel kan thuiswerken (rustige werkomgeving, geen reistijd) een goede bijdrage leveren aan het werkgeluk.

Advies: Maak procesafspraken over het inzetten van beeldbellen

Een deel van de respondenten ervaart nu nog als nadeel van beeldbellen dat ze de energie, dynamiek en lichaamstaal binnen een gezin niet goed kunnen lezen via een beeldscherm. In dergelijke gevallen, waar mogelijk ook sprake is van geweld, is het devies vooral poolshoogte te gaan nemen.

Toch zijn er ook veel voordelen. Een beeld zegt vaak meer dan duizend woorden. Gesprekken online kunnen worden opgenomen. Fragmenten uit een opname kunnen in een MDO of in casuïstiek overleg met collega's van grotere betekenis zijn dan wanneer enkel een verslag in woorden kan worden besproken. Het zou met de juiste afspraken registratie kunnen schelen. Ook bedreigingen kunnen zo worden vastgelegd. Als laatste staat de wetenschap niet stil waar het gaat om gebaar, handeling en zelfs intentie recognitie door sociale kunstmatige intelligentie. Het tellen hoe vaak een woord is gebruikt, het herkennen van agressie of juist of iemand staccato spreekt kan voordelen bieden. Telemonitoring (het op afstand toezicht houden op patiënten/ cliënten die niet op dezelfde locatie zijn als de zorgverlener) zal naar alle waarschijnlijkheid in de toekomst een vlucht nemen. Haak hier als jeugdhulporganisaties op aan.

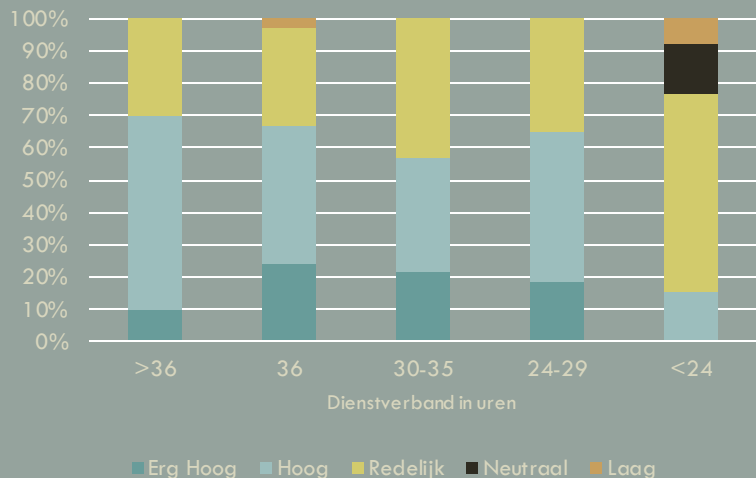
Het advies is procesafspraken te maken over wanneer en hoe beeldbellen het beste kan worden ingezet. Organisaties moeten zich bewust zijn van de voordelen van beeldbellen, zoals in het geval van een vechtscheiding. In dat geval kan het veiliger en effectiever zijn om beide ouders niet in één fysieke ruimte te laten samenkomen maar wel op een scherm. Deze ervaringen, negatief en positief, borgen en er op **trainen leidt tot een nieuw arsenaal van gesprekstechnieken**.

Advies: Door thuiswerken afstanden tot de arbeidsmarkt verkleinen

Nu gebleken is welke waarde thuiswerken vertegenwoordigd voor een groot deel van de respondenten en hoe goed dit werkt kan dit als selling point worden ingezet om nieuw personeel te werven. We denken hierbij aan mensen die om verschillende redenen, als bijvoorbeeld door jonge kinderen, overdag moeilijk kunnen werken maar in de avonden wel. Aan mensen met een arbeidshandicap, ziekte of andere redenen die hebben geleid tot een afstand tot de arbeidsmarkt die vanuit huis wel aan de slag kunnen. We adviseren de organisaties in samenwerking met de gemeente (Werk, Participatie en Inkomen) te onderzoeken welke mogelijkheden zijn ontstaan nieuwe arbeidskrachten te kunnen werven.

WERKDruk

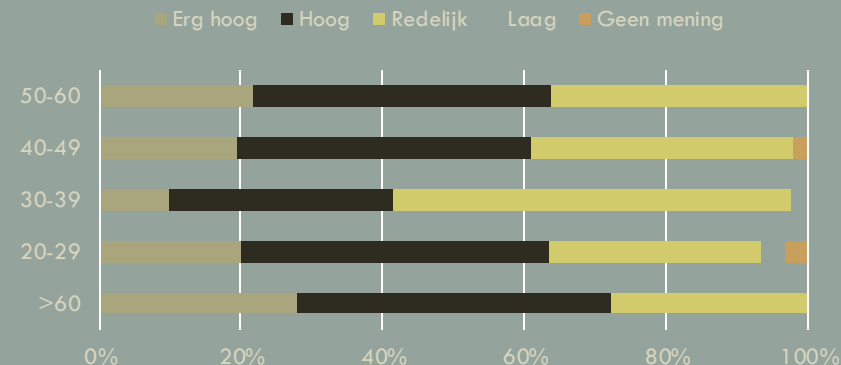
Werkdruk beleving naar dienstverband



Werkdruk gaat over de hoeveelheid werk die binnen een bepaalde tijd naar 'behoren' moet worden gedaan. Op de vraag hoe de werkdruk wordt ervaren antwoordt 1% dat deze laag is en nog eens 1% heeft hier geen mening over. Voor 38,5% van de respondenten is de werkdruk redelijk. Voor 40,6% is de werkdruk hoog en voor 18,8% zelfs zeer hoog. Gekeken naar de ervaren werkdruk per dienstverband, zoals in de figuur boven, zijn er verschillen in beleving. De respondenten die in een dienstverband van 36 uur en 30 tot 35 uur werken ervaren het vaakst een zeer hoge werkdruk met respectievelijk 24% en 22%. Alleen de groep die minder dan 24 uur werkt ervaart géén zeer hoge werkdruk. In deze groep vinden de meesten (62%) de werkdruk redelijk.

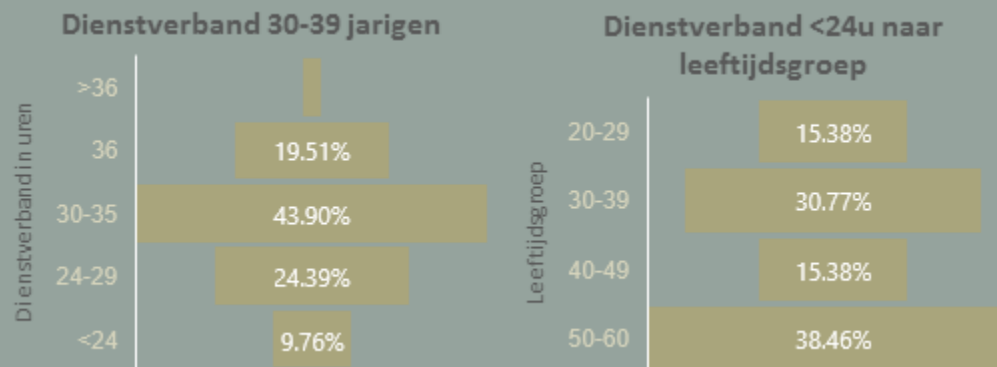
“De ervaren werkdruk is hoog. Organisaties zijn op organisatieniveau ook bezig met processen te optimaliseren en de administratieve lasten bij personeel te verminderen. Deels is het aan de organisaties om dit anders in te regelen. Maar de belemmeringen die voor het gehele domein spelen zijn overheersend.”

Ervaren werkdruk per leeftijdsgroep



De verschillen in ervaren werkdruk liggen redelijk bij elkaar. Levenservaring door leeftijd, niet te verwarren met werkervaring, lijkt geen significant verschil te maken in het ervaren van werkdruk. De groep respondenten in de leeftijd van 30-39 jaar, de leeftijd waar men privé vaker de zorg voor kinderen heeft, lijkt het best bestand tegen de werkdruk op basis van enkel deze gegevens.

Dat roept de vraag op of de groep 30-39 jarigen vaker in een kleiner dienstverband werken en of onder de respondenten met het kleinste dienstverband van minder dan 24 uur de groep 30-39 jarigen is oververtegenwoordigd;



In de groep 30-39 jarigen werkt 9 op de 10 respondenten in een dienstverband van meer dan 24 uur. De omvang van de groep 30-39 jarigen is ook niet bepalend. Binnen de groep respondenten met een dienstverband kleiner dan 24 uur is de groep 50-60 jarigen het sterkst vertegenwoordigd. We moeten concluderen dat er andere factoren zijn die maken dat de groep 30-39 jarigen de ervaren werkdruk gemiddeld als minder hoog ervaren.

WERKDruk

De emotionele belasting van het werk kan de ervaren werkdruk doen toenemen.

Emotionele belasting kan in meerdere vormen worden gevoeld;

1) Nauw contact met gezinnen met zware verhalen, maatschappelijke problemen, omgaan met diversiteit en diverse persoonlijkheden, veeleisende cliënten, ziekte, sterfte, suïcide en GGZ problematiek.

2) Beslissingen nemen die een grote impact hebben op het leven van cliënten.

3) De kwaliteit van de dienstverlening voldoet niet aan de norm die de medewerker hier zelf voor vooropstelt. Dat leidt tot schuldgevoelens tegenover cliënten. In dat geval is er sprake van morele stress.

Voorbeelden van oorzaken hiervan zijn:

a. De hoeveelheid werk die een verhoogde werkdruk veroorzaakt.

b. Wachtlijsten

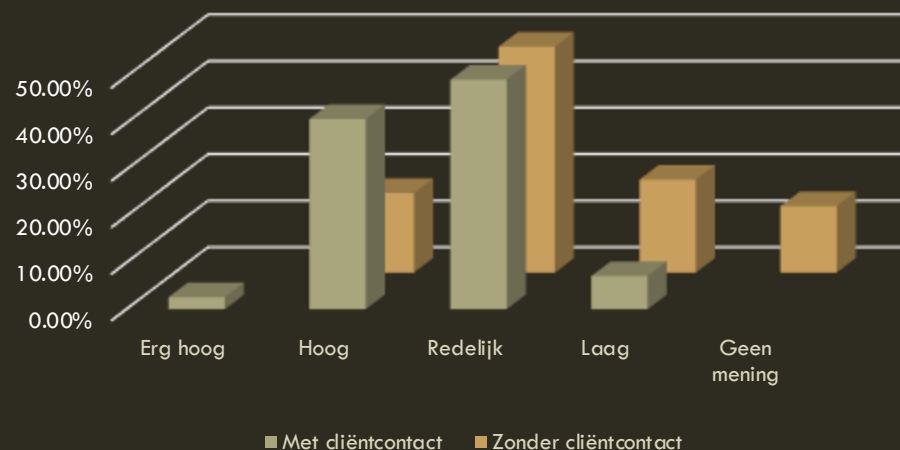
c. Personeelstekorten

d. Negatieve effecten door bezuinigingen

e. Onvoldoende beschikken over middelen.

d. Uitsluiting door collega's, eenzaamheid (al dan niet Covid-19 gerelateerd), discriminatie, conflictsituaties, grensoverschrijdend en ongewenst seksueel gedrag, agressie en pesten.

Emotionele belasting



Onder de respondenten vind in totaal 2% de emotionele belasting zeer hoog, 36,5% hoog, 49% redelijk, 9% laag en tenslotte heeft 3% geen mening. Een splitsing tussen de respondenten die wel (n=155) en geen cliëntcontact (n=36) levert het beeld links op;

Er is een fractie over van 7% die de emotionele belasting als laag aanmerkt onder de respondenten met cliëntcontact. In beide groepen beschouwen de helft (49%) van de respondenten de emotionele belasting als redelijk. Ongeveer 1 op de 6 respondenten zonder cliëntcontacten vind de emotionele belasting hoog. Nadere analyse leert dat deze groep de werkdruk grotendeels als hoog en zeer hoog ervaart. In een toelichting is door respondenten aangegeven dat dit vooral zit in te veel werk voor te weinig uren, het achter de feiten aan lopen, diffuse en ideële zaken als SPIC's die in de praktijk niet werken, te veel gericht op deadlines en cijfers en te veel trage, frustrerende (externe) processen en procedures. Kortom kan niet worden voldaan aan een kwalitatief goede dienstverlening en levert dit stress en emoties op.

In totaal 44% van de respondenten die wel cliëntcontacten onderhouden vinden de emotionele belasting hoog en soms zeer hoog. Ze geven aan een grote verantwoordelijkheid te voelen en door tijdgebrek te kort te schieten. De doelgroep met veel complexe multiprobleem gezinnen wordt door velen als emotioneel belastend ervaren. Al is het mensenwerk en horen emoties er bij geeft men zelf aan, deze zijn voor velen frequent heftig en moeilijk los te laten. Mede doordat er veel onmacht is om sociaal-maatschappelijke problemen als huisvesting, werkloosheid en geen netwerk die als hulpverlener niet zijn op te lossen. Vaker voelt men zich er door werkdruk bij collega's alleen voor staan en wanneer men dan zelf niet lekker in zijn vel zit is het moeilijk te dealen met agressie, veeleisende ouders, leed en zelfs de problemen van je collega's.

“Werkdruk heeft te maken met dat we heel veel willen bieden en dat er heel veel op de markt is, maar dat je je vaak gelimiteerd ziet door het budget van de SPIC. Dus aan de ene kant echt de stress van het tijdschrijven. En aan de andere kant dat je gewoon niet kan bieden aan het gezin wat nodig is. Of waarvan ik denk en mijn collega's denken dat het nodig is. Omdat het te veel kost. En dan schiet je gewoon je doel voorbij.”

Werkdruk

Er zijn leeftijden wanneer je je piek bereikt in wat je doet. Het goede nieuws voor iedereen is dat een creatieve doorbraak op iedere leeftijd kan plaatsvinden. Verder ligt echter wel veel vast als dat een mens in het 6e en 7e levensjaar het makkelijkst een tweede taal leert, schakers pieken op hun dertigste, Nobelprijswinnaars gemiddeld in het veertigste levensjaar hun grootste ontdekking doen, het empathisch vermogen in de veertig en vijftig het sterkst ontwikkeld is en op je 69ste net als op je 23ste de levensvoldoening het hoogst is.

Dit onderzoek is onvoldoende diepgaand om de vinger er achter te krijgen waarom de groep van 30-39 jarigen de minste werkdruk ervaren. Één en ander is wel uit te sluiten en uit de gesprekken is wel een indicatie te halen. We willen de vergelijking met sport trekken waar turnsters in de tienerjaren het best zijn door hun elasticiteit en profvoetballers op hun 27e de balans tussen fysiologie en psychologie weten te vinden. Wanneer je het werken in de jeugdzorg met een sport zou moeten vergelijken dan is de triatlon wellicht het meest van toepassing.

Wat duidelijk is geworden uit alle opmerkingen is dat velen zich geconfronteerd voelen met niet aflatende zware druk in de vormen van hoeveelheid werk en emotionele belasting. En men lijkt daar onvoldoende op te zijn voorbereid wanneer we lezen dat de verantwoordelijkheid zo zwaar weegt en dat medewerkers moeten weten los te laten. Er is geen opleiding die je daar op kan voorbereiden.

Iedereen weet dat een goede opbouwtraining nodig is voor een duurloop. Met techniek en kennis (methodisch) kun je misschien voorop zwemmen/ rijden/ rennen maar het blijft een duurloop en daarom moet de geleverde inspanning vooral duurzaam zijn voor jezelf. Het Nederlandse opleidings- en trainingsaanbod is vrijwel geheel op kennis en methodiek gericht de cliënt te helpen. Er zijn natuurlijk trainingen mentale weerbaarheid, assertiviteit en time-management die links en rechts uitkomst kunnen bieden. Ook intervisie, intercollegiaal overleg, een buddy en een vertrouwenspersoon sorteren effect. Maar een opleiding die ongeveer de lading 'Hoe houd je duurzaam stand in de dynamische wereld van jeugdzorg' dekt is bij de uitvoerders van dit onderzoek onbekend.

Advies aan Amsterdam Vitaal en Gezond

Erken dat het werk een duurloop is of voer vervolgonderzoek uit naar dit mentale aspect.

De erkenning is belangrijk om ons advies op te kunnen volgen. We begrijpen dat de kenschetsing dat werken in de jeugdzorg een duurloop is geen aanzuigende werking zal hebben op de opleidingen. Maar eerlijk duurt het langst. Het advies is met mensen van de werkvloer van verschillende zorgaanbieders, de gemeente Amsterdam, opleiders en opleidingsdeskundigen onderzoek te doen naar de mogelijkheden een opleiding te ontwikkelen waarin men zich richt op de mentale- en emotionele kant van het werk als ook existentiële facetten als zingeving, vervulling en loslaten. Wellicht gespecificeerd naar leeftijdsgroep of levensfase. Met als doel zonder de oplossing bij de werknemer te willen leggen wel structureel de weerbaarheid en de arbeidsvreugde te verhogen. En tenslotte meer werknemers te behouden voor de sector.

Administratie

Er is door de respondenten zonder cliëntcontact ingeschat dat gemiddeld 20% van de administratie direct bijdraagt aan de behandeling. Dit is een opmerkelijke lage waardering door juist die werknemers die zich hoofdzakelijk met de administratie bezig houden.

Meerdere respondenten geven over de administratie aan dat de gemiddelde zwaarte van de problematiek van de cliënten toeneemt en dat dit extra tijdsdruk met zich mee brengt. Hierover bestaan de meeste zorgen volgens de respondenten en deelnemers aan de werksessies. Hier moet bij worden opgemerkt dat niet duidelijk is of de toename van de zwaarte van de problematiek specifiek betrekking heeft op 2020 al dan niet tijdens de eerste covid-19 golf. De registratie en administratie die in dienst staan van financiering en verantwoording als SPICS, tijdschrijven en perspectiefplannen zijn de grootste bron van frustratie.

Er is door de respondenten met cliëntcontact (n=155) ingeschat dat gemiddeld slechts 27% van de administratie direct bijdraagt aan de behandeling. Sommige respondenten vinden dat maar 5% bijdraagt aan de behandeling en anderen 80% maar gemiddeld dus 27%. De extremen, de uiterst lage en uiterst hoge waarderingen voor de bijdrage die de administratie levert aan de behandeling zijn niet altijd verklaarbaar. Wel zijn er aanwijzingen dat enkele extreem lage waarderingen een uiting zijn van frustratie. En dat enkele van de uiterst hoge waarderingen zijn ingegeven vanuit de deelnemers die in de GGZ werken waar door enkele respondenten alle tijd die niet uit cliëntcontact bestaat als indirecte tijd voor de cliënt is beoordeeld. Met andere woorden is deze indirecte tijd voor de cliënt daarmee ten gunste geweest van de behandeling voor de cliënt. Gezien de gemiddelde uitkomst is dit de vraag.

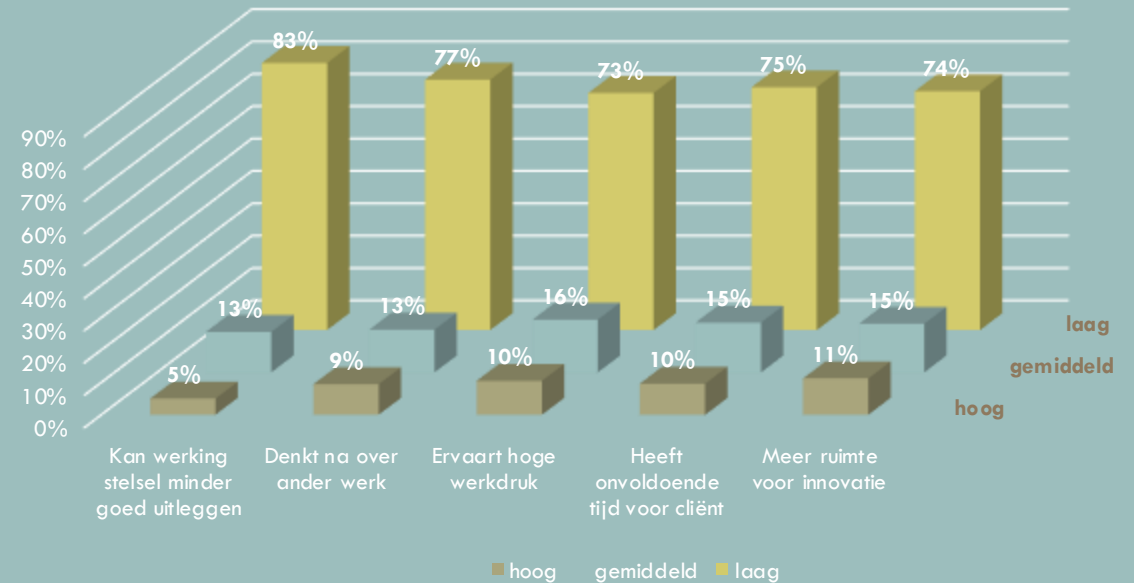
Om een beter beeld te krijgen wat het nu betekent dat slechts 27% van de administratie bijdraagt in de ogen van de hulpverlener is dit verder geanalyseerd. Er is een verdeling gemaakt die enigszins arbitrair is maar voor het doel te rechtvaardigen. De respondenten hebben veelal in tientallen aangegeven hoeveel procent de administratie bijdraagt aan de behandeling.

Hiermee is een categorisering aangebracht waaruit de waardering van de respondent blijkt voor de bijdrage die de administratie levert voor de cliënt;

- 70-100 is een hoge waardering
- 40-60 is een gemiddelde waardering
- 0-30 is een lage waardering

Afgerond geeft van de respondenten volgens voorgaande categorisering 12% een hoge waardering, 19% een gemiddelde waardering en 69% een lage waardering. Er is gekeken of er verschillende relaties zijn met de waardering voor de bijdrage die de administratie heeft voor de behandeling in onderstaande grafiek;

Bijdrage administratie aan de behandeling vs diverse rubrieken



Waardering mate waarin administratie bijdraagt

Administratie

De grafiek laat duidelijk zien dat van de groep die laag opgeven over het effect van de administratie driekwart of meer nadenkt over ander werk, een hoge werkdruk ervaart, onvoldoende tijd heeft voor de cliënt, deze onvoldoende weet te informeren en aangeeft dat er meer ruimte moet komen voor innovatie.

In de deelsessies kwamen de deelnemers tot een breed palet van zaken m.b.t. administratie die schuren. Zo is aangegeven dat alles wat men op een dag nauwkeurig moet registreren als vervelend wordt ervaren. Wanneer het om dingen zou gaan die voor de behandeling van belang zouden zijn ziet men het als zinnig. Dan zou de tolerantie voor het moeten administreren hoger liggen. Maar volgens de deelnemers gaat het vaak over perspectief plannen, groeidocumenten, etc. die als minder nuttig worden ervaren.

Naar voren kwam ook duidelijk dat iedere gemeente de administratie anders wil. Eerst moet worden uitgezocht onder welke gemeente een cliënt valt, iets dat niet altijd direct duidelijk is, waarna de zoektocht begint welke documenten dan nodig zijn voor deze gemeente. De deelnemers geven aan dat dit als een nutteloze tijdsinvestering wordt ervaren en het werk een stuk minder leuk maakt. Bijkomend probleem is dat hulpverleners veel te maken hebben met ouders die de Nederlandse taal onvoldoende machtig zijn. Een perspectiefplan invullen met ouders kost dan meer tijd. Daarvoor moet iemand gezocht worden die kan vertalen of dit samen met het gezin kan doen. Dit gaat af van het effectieve klantcontact en is werkdruk verhogend. Door de administratie die niet bijdraagt raken mensen letterlijk gefrustreerd en ongelukkig.

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

Advies: Automatiseer

Anno 2021 is het vreemd dat hoogopgeleide mensen met cruciale beroepen in digitale kaartenbaken bijvoorbeeld moeten zoeken welke documenten bij welke woonplaats horen. Computers zijn beter in uniformeren, sorteren en categoriseren dan mensen. Het advies is dergelijke zaken te automatiseren.

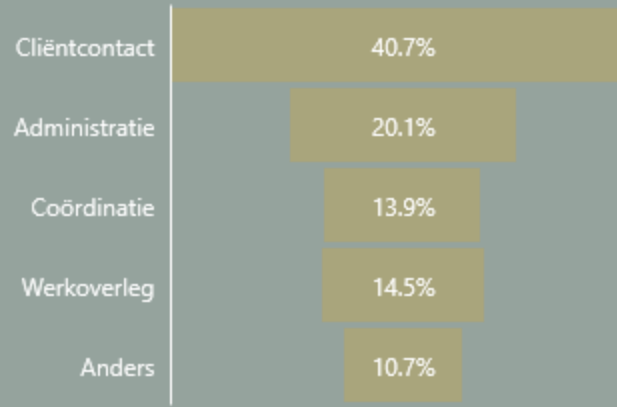
Advies: Verbeter de informatiepositie van mensen op de werkvloer.

Veel administratie die gevoerd moet worden voor verantwoording kan rechtstreeks via de cliënt plaatsvinden. Perspectiefplannen kunnen zonder tussenkomst van een hulpverlener worden ingevuld (*advies: Geïntegreerde informatievoorziening in begrijpelijke taal*) en bijvoorbeeld zoals in andere domeinen van zorg gebeurd kunnen tussenevaluaties worden opgenomen. Alleen de kern hoeft administratief te worden samengevat. Het belangrijkste voor de subsidiënt is dat er een evaluatie heeft plaatsgevonden. En deze kan als beeldfragment ook worden gecontroleerd door een accountant. Jeugdprofessionals moeten niet langer het enige anker in de zee zijn om informatie te genereren. Meer data moet juist naar de jeugdprofessional om het proces te ondersteunen en betere beslissingen te kunnen nemen. Deze data moet komen van partijen als de gemeente, de zorgaanbieder, CBS, de cliënt zelf en kennisinstellingen. Daarvoor moeten deze partijen slimmer en digitaal worden dan ze nu zijn. Het advies is aan Amsterdam Vitaal en Gezond zich met alle stakeholders te beraden hoe gezamenlijk de informatiepositie van de mensen op de werkvloer (stelselwijzigingproof) structureel te verbeteren.

TIJD

In de grafiek rechts hebben we het over de tijdsbesteding van de respondenten die cliëntcontact onderhouden. Zoals naar voren komt is de verhouding pakweg 40/60. Dit betekent dat gemiddeld 40,7% van de tijd gebruikt is voor cliëntcontact en 59,3% voor andere zaken. Meest in het oog springend is niet dat een vijfde van de tijd opgaat aan administratie. Hierover is in Nederland al veel gezegd en geschreven. Maar daarnaast wordt nog eens 14% van de tijd verbruikt voor coördinatie rondom de cliënt. Herhaaldelijk is tijdens verschillende deelsessies teruggekomen op het punt dat de tijd voor coördinatie hoog is. De focus van de deelnemers ligt echter vrijwel volledig bij de tijd die naar de administratie gaat. Het blijft in het midden of dit komt omdat de moeilijkheden rondom de coördinatie van de cliënt als een gegeven wordt gezien of dat de problemen rondom de administratie door de deelnemers als zo veel meer belastend of meer beïnvloedbaar wordt gezien.

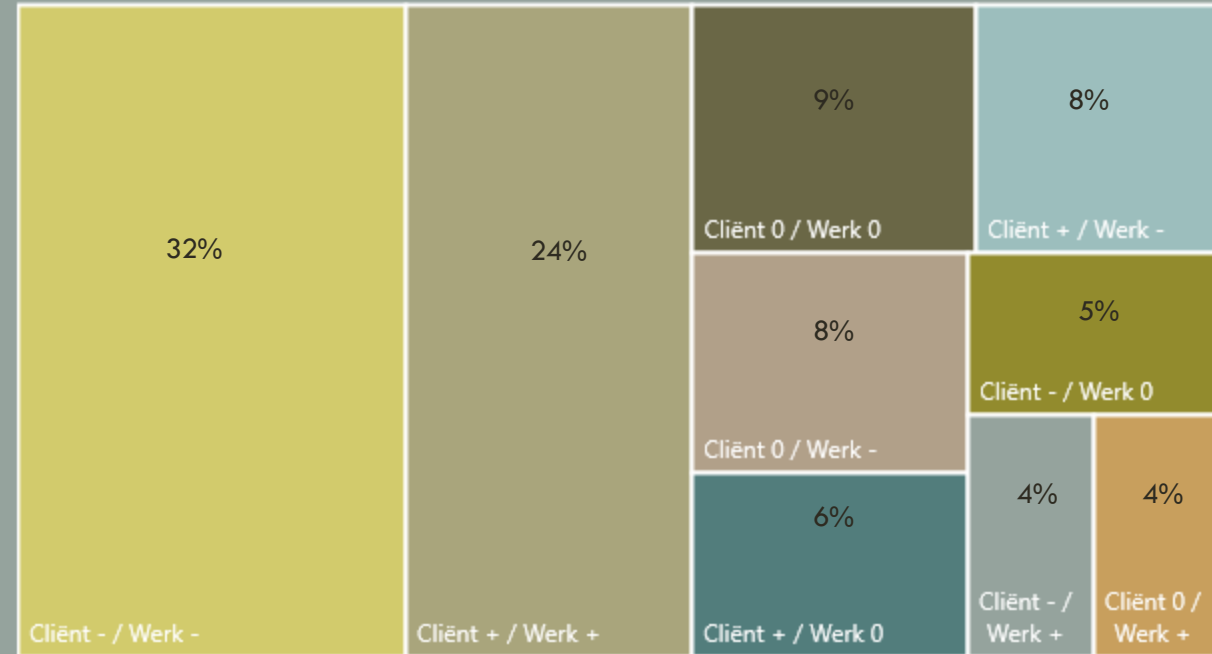
Gemiddelde tijdsindeling



Bijzonder zijn de respondenten die aangeven voldoende tijd te hebben voor de cliënt maar niet om het werk af te krijgen (8%). Met andere woorden maken ze tijd voor de cliënt en weet de cliënt dit ook te waarderen blijkt uit de deelsessie met ervaringsdeskundigen. Tijdens deze deelsessie worden voorbeelden genoemd van hulpverleners die voortdurend op een klokje zitten te kijken. Of eerder weg moeten omdat ze weer een volgende afspraak hebben die krap er op is gepland. Dit geeft een erg gehaast gevoel geven de ervaringsdeskundigen aan. Ook het gevoel dat de hulpverlener er niet echt voor je is en luistert. De groep vertelt dat hier per persoon veel verschil in zit. In totaal 4% geeft aan onvoldoende tijd voor de cliënt te hebben maar wel voldoende tijd om het werk af te krijgen. Mogelijk ontstaat daardoor een administratieve werkelijkheid waar in het lijkt dat de cliënt is geholpen maar dat feitelijk niet is. Van veel respondenten weten we dat ze aangeven onvoldoende tijd te hebben om het werk af te krijgen maar wel er voor zorgen dat het afkomt door over te werken. Maar ook hier geldt voor een deel weer dat het werk administratief is afgerond maar uiteindelijk de cliënt te weinig aandacht en tijd heeft gekregen. Ervaringsdeskundigen geven expliciet aan deze tijd nodig te hebben en te waarderen.

Onderstaande figuur behoeft toelichting. Links de grote groene kolom geeft verhoudingsgewijs (32%) weer hoeveel respondenten aangaven onvoldoende tijd voor de cliënt (Cliënt-) en onvoldoende tijd heeft om het werk (Werk-) af te krijgen. Met een plus (+) is aangegeven wel voldoende tijd te hebben en bij een nul (0) is de respondent neutraal. Het aantal respondenten dat wel voldoende tijd heeft voor de cliënt en om het werk af te krijgen is 24% van het totaal;

Tijd voor de cliënt vs tijd om het werk af te ronden



In totaal 4% geeft aan onvoldoende tijd voor de cliënt te hebben maar wel voldoende tijd om het werk af te krijgen. Mogelijk ontstaat daardoor een administratieve werkelijkheid waar in het lijkt dat de cliënt is geholpen maar dat feitelijk niet is. Van veel respondenten weten we dat ze aangeven onvoldoende tijd te hebben om het werk af te krijgen maar wel er voor zorgen dat het afkomt door over te werken. Maar ook hier geldt voor een deel weer dat het werk administratief is afgerond maar uiteindelijk de cliënt te weinig aandacht en tijd heeft gekregen. Ervaringsdeskundigen geven expliciet aan deze tijd nodig te hebben en te waarderen.

Tijd

Enkele respondenten winnen tijd door nee te zeggen en zo de balans te behouden. Dit is volgens voorgaande figuur niet iedereen gegeven dit te kunnen, willen of durven doen. Een respondent geeft aan dat het best gek is nee te zeggen maar daar wel profijt van te hebben;

“Werkdruk zit hem met name in het kunnen voldoen van het maken van 'directe cliënttijd'. Ook iets wat vanachter de werktafel is bedacht. Want goede na- en voorbereiding (dus indirecte tijd) kan wel degelijk bijdragen aan betere resultaten zonder daarmee perse meer directe tijd van de ouders zelf te vragen. En die tijdsregistratie verhoogt zeker de werkdruk”

Met een goede voorbereiding zou een effectiever contact plaats kunnen vinden volgens deze respondent. En zo ook helpt een goede verwerking van het gesprek. In het advies van het hoofdstuk Communicatie betreft “Geïntegreerde informatievoorziening in begrijpelijke taal” onderschrijven respondenten dat een goede voorbereiding het halve werk is. In plaats van dat de professional op de werkvloer de rechter- en linkerhand is van de organisatie en gemeente om hen te kunnen laten sturen moeten de rollen worden omgedraaid. De organisaties en de gemeente moeten de rechter- en linkerhand zijn van de jeugdprofessional om hen te laten sturen. De data komt naar de jeugdprofessional toe en het genereren van data ten behoeve van de behandeling is niet langer meer een aangelegenheid voor de mensen op de werkvloer en ondersteunende diensten. Dit is van invloed op het verminderen van de tijd die nodig is voor de administratie maar ook de coördinatie. Zoals in de eerste alinea van dit hoofdstuk is aangegeven lag de focus van de deelnemers vrijwel volledig op de tijd die naar de administratie gaat. Van de tijd die verloren gaat aan de coördinatie kennen we een aantal oorzaken zoals wachtlijsten en beschikbare plekken, regie, een gebrek aan samenwerking en de complexiteit van het multidisciplinair samenwerken.

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

Binnen andere domeinen van zorg zoals in de ketenzorg rondom ouderzorg, CVA en hartfalen is in Amsterdam gestart met het werken in contextuele netwerkzorg en multidisciplinaire dossiervoering. In zogenaamd eenvoudig zelf te creëren cBoards, waarin ook de patiënt en mantelzorger kunnen deelnemen, kan simpel, snel en themagericht informatie worden gedeeld. Door koppelingen van cBoards met andere zorgregistratiesystemen worden bestaande medische patiënt data over en weer uitgewisseld. Verschillende boards van eenzelfde patiënt wisselen ook gegevens met elkaar uit. Hierdoor worden dubbele registratielasten voorkomen: eenmalige registratie en meervoudig gebruik. De relatief eenvoudige autorisatietabel maakt het werken op deze wijze geschikt voor jeugdzorg waar sprake is van door elkaar lopende zorg in vrijwillig, civiel- en strafrechtelijk kader en bijvoorbeeld perspectiefplannen die niet voor iedereen bestemd zijn. Naast de voornoemde schotten en AVG kwesties kan binnen de dynamiek van één gezin bijvoorbeeld sprake zijn van uithuisplaatsing, voogdij, scheidingsproblematiek en naar leeftijd van de gezinsleden veel verschillende informatieposities.

Advies: **Verken de mogelijkheden van multidisciplinaire netwerkzorg en dossiervoering**

De investering lijkt snel terugverdiend wanneer een aantal procentpunten in tijd van de 14% die nu naar coördinatie gaat kan worden gewonnen. De tijdswinst vermenigvuldigen met het aantal jeugdprofessionals is het surplus aan tijd voor de cliënt of de ruimte voor nieuwe cliënten zo je wilt.

Het advies gericht aan de gezamenlijke organisaties en afdeling Jeugd van de gemeente Amsterdam en de coalitie Amsterdam Vitaal & Gezond om zichzelf in kennis te laten stellen van de voor- en nadelen van een dergelijk platform en/of te verkennen of er mogelijk behoefte is aan een dergelijke wijze van samenwerken. En tenslotte of er gezamenlijk een request for information aan leveranciers uit kan gaan.

Financiering

In de enquête zijn geen vragen gesteld over financiering, bekostigingssystematiek, tekorten en/of budgetten. In de vrije tekstvelden in de enquête, de sessies met deelnemers en de vragen over de administratie is echter zo veel los gekomen dat in het onderzoek is doorgevraagd en er meer over is onderzocht om recht te doen aan de reacties. Enkele quotes die er uit sprongen;

“De budgetten die steeds krappere worden dwingen de aanbieders daar ook toe om binnen het krappere budget wel de goede zorg te leveren. Volgens mij is de financiële factor een groot ding.

“Ik vind de cliëntenpopulatie steeds zwaarder worden, maar ervaar met name enorme druk door de financiering. Ik wil keuzes kunnen maken die 100 % in het belang zijn van mijn cliënt en niet moeten nadenken over of het haalbaar is voor de werkgever.”

“Sinds de invoering van SPICS gaat heel veel over geld, iets moet binnen de SPIC passen. Je moet naar het kind kijken maar we hebben veel minder ruimte om echt het hele plaatje te kunnen oppakken en dat is frustrerend. Dit zorgt er voor dat we vaak niet de zorg kunnen leveren die we willen. We worden best vaak teruggefloten “denk je aan de SPIC?/je zit over je uren heen”

“Er zijn geen goede afspraken over hoe dingen die niet binnen een bepaalde financiering vallen toch gefinancierd kunnen worden. Als voorbeeld; naschoolse opvang willen regelen voor een kind, maar dat is lastig omdat hier geen specifiek budget voor is.”

“Professionals moeten nu steeds letten op het financiële plaatje en worden teruggefloten ‘je bent over je uren heen’. Of dat omdat er geen budget meer is bepaalde SPICS niet meer mogen.”

“Maar zodra dat financieel niet geregeld kan worden, dan voelt die druk heel hoog en dan voelt die verantwoordelijkheid heel hoog. En dan denkt een werker ik ben hier eigenlijk niet voor opgeleid, want ik wil hulpverleners en ik ben niet voor dat financiële stuk, voor dat financiële kader.”

“De eeuwige perspectiefplannen zijn niet waarom we het werk doen, maar ze zijn wel nodig voor financiering.”

Het werk is een financiële aangelegenheid geworden volgens de deelnemers en ook de respondenten. Men geeft aan dat het ook anders kan. Daar waar men vanuit de organisatie niet deze financieringsstructuur heeft geeft dat rust;

“Ik zie geen stress daarom [om financiën] ik merk dat het heel relaxed is voor de hulpverleners. Die kunnen de zorg bieden die past. Dat is nooit een discussie of gedoe daarover. Ik merk dat dit heel stress verlagend is.”

Samen DOEN, waarnaar verwezen wordt in voorgaande quote, is anders gefinancierd dan specialistische zorg aanbieders. Ze werken met een ander financieringsmodel. Ze geven SPICS af, maar werken niet zelf met het SPICS systeem. Op dit punt is beaamt dat er weliswaar stress wordt ervaren in het werk, maar niet rondom financiering. De deelnemers gissen naar het exacte waarom niet voor alle organisaties eenzelfde regeling is getroffen. Naar voren komt dat er wantrouwen wordt gevoeld vanuit de gemeente. Iets dat in de uitvraag onder de respondenten ook veelvuldig is aangehaald. Met een sfeerimpressie probeert men te duiden waar op dit wantrouwen is gestoeld. Een sfeer die herkenbaar is voor alle deelnemers;

“In veel contacten met de gemeente waar het over administratieve lasten verlichting gaat is voorgesteld: ‘waarom doen we niet zus of zo...’, dan krijg je vaak terug ‘ja maar dan keur je je eigen vlees, dan gaan jullie [de specialistische jeugdzorg] factureren dat het een lieve lust is’. Daar reageer ik ook wel eens op van “doe niet zo wantrouwend” maar dan krijg je de reactie “Je moest eens weten hoeveel geld er door schiet richting organisaties die de boel bedonderen”. Ik zeg dan “Ga dan achter de organisaties aan die de boel bedonderen en ga niet achter alle organisaties aan met een soort regel drift.”

Financiering

Voorgaande sfeerimpressie is niet herkenbaar als beleid en te anekdotisch. Wel is het voor deelnemers een herkenbare terugkerende sfeer, gedragspatroon en omgangsvorm. Met andere woorden cultuur waar later in dit onderzoek op terug zal worden gekomen.

In een sessie met de contractmanagers van de gemeente Amsterdam is besproken wat in deelsessies met de aanbieders is opgehaald. De administratieve consequenties voor de werkvloer die de financiën met zich meebrengen worden door hen herkend.

“Met de tarief stelling die wij hebben in het huidige stelsel, stellen we niet vast hoeveel uur een aanbieder mag besteden aan een cliënt. Daar gaat de zorgaanbieder zelf over. Via de tarieven hebben we daar wel invloed op. De tarieven zijn in nauwe samenwerking met de aanbieders tot stand gekomen. Dus het zou zo moeten zijn dat een aanbieder voor die tarieven de zorg kan verlenen die hoort bij die categorie. De praktijk kan wel zijn dat er een ontwikkeling is waarbij vooral de moeilijke overblijven en de makkelijkere want minder worden. Dan wordt de werkdruk wel langzamerhand hoger. Dat zou kunnen. Maar in de basis hebben we het stelsel wel zo ingericht dat wij niet gaan over de hoeveelheid tijd die de professional er aan mag besteden.”

“We zijn heel vaak ingericht op laten zien dat wat je doet dat je dat goed doet, en dat je dat binnen de tijd doet. En zo is de organisatie ook ingericht. Het management in de organisatie stuurt ook op productie normen, kwalitatieve opmetingen. Dat is deels wat de gemeente vraagt maar ook deels wat de organisatie zichzelf op legt om een soort management sturing te hebben. Dus als je dat los wilt laten. Als je vanuit de werkers zegt “laat ons gewoon ons werk doen en welke casus we moeten draaien in een jaar” that’s it. Dan heb je dus en het vertrouwen nodig dat die kwalitatieve zorg

geboden wordt, vanuit zowel de eigen organisatie, maar ook vanuit de gemeente. We hebben de client bij ons als klant én de gemeente, want die betaald ons. Tussen die twee klanten proberen we zo goed mogelijk te bewegen.”

De contractmanagers denken wel te weten wat de reden is voor tijdschrijven als financiële prikkel. Aanbieders betalen hun personeel per uur. Aanbieders betalen hun personeel niet naar outcome of per zorgresultaat. Omdat aanbieders het personeel per uur betalen maar als organisatie per resultaat betaald worden maken aanbieders de vertaalslag door naar urenverantwoording.

Dit kan een plausibele verklaring zijn want prijsafspraken, in dit geval tarieven, daar worden in de regel ook kostprijs berekeningen op gemaakt om beslagen ten ijs te komen in de onderhandelingen. Dit onderzoek richt zich op de effecten die het heeft voor de mensen op de werkvloer. Welk effect hebben deze uitkomsten van onderhandelingen, de bekostigingssystematiek en politieke besluiten op de lasten en het werkplezier van de mensen op de werkvloer maar ook de cliënten en contractmanagers bij de gemeente?

De deelnemers aan de sessies geven aan dat het tijdschrijven, juist omdat het met SPICS correspondeert, heel veel stress en werkdruk geven. Erg vaak is benadrukt dat het invullen van de SPICS hogere wiskunde is. Vanuit een overhead functie is aangegeven:

“Er worden elke maand regels aangepast vanuit de gemeente. De regels worden aangepast door de gemeente met een financiële prikkel er achter, op zich begrijp ik dat, maar de communicatie over dat de regels anders zijn kost tijd. Voordat die bij de organisaties terecht komen en voordat dit bij de medewerkers terecht komt, kost dit tijd en dat geeft achteraf ontzettend gedoe met dingen aanpassen in systemen. Als je ziet hoeveel uur hier in zit, dat is echt zonde”

Er wordt aangegeven dat dit ook steeds meer van een organisatie vraagt.

“Waar er eerst binnen de organisatie 1 controller was zijn dat er nu 3.”

Financiering

Cliënten ervaren zelf ook de gevolgen van het maximaliseren van de tijd – het nuttig besteden- om financiële redenen. Cliënten noemen de verschillen tussen hulpverleners: Waar het onder hulpverleners een tip is de registratie meteen in het gesprek te doen vanwege de efficiency is dit voor cliënten onpersoonlijk wanneer een hulpverlener voortdurend naar een scherm tuurt. Enkele citaten vatten dit goed samen;

“de menselijke hulpverleners moeten weg omdat ze het niet trekken / te menselijk zijn. Maar dit zijn juist wel de mensen die de cliënten fijne betrokken hulpverleners vinden.”

“Je voelt je niet gehoord, maar als iemand wél meer persoonlijk met jou betrokken is, kan diegene beter bij jou binnenkomen en meer tot jou doordringen.”

Tenslotte zijn wachtlijsten en de daarmee gepaard gaande coördinatie vanzelfsprekend van invloed op de tijd en ‘tijdsoverschrijdingen’ die berekend is per cliënt. Problematiek verergerd en de hulp intensiveert wanneer te lang wordt gewacht met duurdere hulp. Soms proberen hulpverleners omwegen te zoeken door een client in WLBZ zorg te krijgen [om van het gedoe met SPICS en de beperkingen af te zijn]. Dit is de hulpvaardige kant van de medaille. Aan de andere kant blijkt het niet ongewoon te zijn dat bij het eindgesprek met een gezin wordt afgezegd omdat men al over de uren is heengegaan. Met als gevolg dat er geen goede afronding plaats kan vinden.

Kortom zijn inhoud en financiën onlosmakelijk met elkaar verbonden. De rekening ligt op tafel vanaf het eerste gesprek tussen hulpverlener en cliënt. De vraag is of deze daar hoort.

“We hebben natuurlijk een schaarste te verdelen. Alleen door die schaarste komen altijd dezelfde dilemma’s terug. Kijk ik ben contractmanager en ik kan niet die zak met geld geven. Ik kan alleen maar zeggen: Dit is wat we hebben, en daar moeten we het mee doen. Maar dat levert soms ook hele onaangename discussies op. Te meer omdat je het over mensen hebt. Je hebt het over mensen!”

Uit de deelsessies met aanbieders, cliënten en contractmanagers blijkt duidelijk dat financiën en inhoud met elkaar zijn verbonden tot op het niveau van de werkvloer. De gevolgen daarvan zijn in citaten treffend samengevat door een ervaringsdeskundige. Een andere cliënt beseft hoeveel geluk hij heeft dat hij een hulpverlener heeft die privé tijd aan hem spendeert en een band heeft die hij als fantastisch omschrijft. Vanuit contractmanagers is er nog een ander perspectief. Ze schrikken soms wanneer kinderen van 7 of 8 jaar al 10 keer bij verschillende hulpverleners zijn geweest. Daar kunnen allerlei oorzaken ten grondslag hebben gelegen zoals ouders die aan het zorgshoppen zijn. Wel lijken ze te zien dat aanbieders dan niet voldoende verantwoordelijkheid nemen en eigenaar zijn van het hulptraject voor de jongere. En daarbij ook niet echt kostenbewust zijn. Het idee bestaat dat daar winst valt te behalen. Dit kostenbewustzijn aspect hebben we ook vaker terug gehoord bij de deelnemers aan de sessies die dit horen binnen de eigen organisatie van het management. Tevens is het in verschillende bewoordingen door de respondenten in de enquête aangehaald.

Dit kosten bewustzijn moeten we in de juiste context plaatsen. Er zijn meer manieren kostenbewust te worden. Het is goed collectief bewust te zijn van de kosten.

Uit onderzoek (Van Asten, 2020, Grip op jeugdzorg) komt uit de statistieken naar voren dat in 2018 132 van de 294 gemeenten (44,9%) een inspanningsgericht inkoopmodel gebruikt, 39 gemeenten (13,3%) het outputgerichte inkoopmodel, 1 gemeente (0,3%) het taakgerichte inkoopmodel en 122 (41,5%) kozen ervoor een mix van verschillende inkoopmodellen te gebruiken.

Belangrijk te constateren is dat voor welk inkoopmodel er ook gekozen is, er een aanzienlijk gemiddeld gemeentelijk tekort is. Bij het ene model wel gemiddeld wat meer dan de ander.

Financiering

De Rijksoverheid heeft 15 september 2020 bekend gemaakt dat er meer financiële ruimte komt voor gemeenten. Zo gaat er in 2022 aanvullend € 300 miljoen naar Jeugdzorg. Om de druk op de Jeugdzorg te verlichten heeft het kabinet eerder in 2019 extra geld uitgetrokken voor de Jeugdzorg. Dit gaat om € 1 miljard euro voor de periode 2019 tot en met 2021. Met de € 300 miljoen wordt dit nu verlengd tot en met 2022. Daarnaast wordt nu onderzoek gedaan of gemeenten structureel extra middelen nodig hebben voor de uitvoering van de Jeugdwet. De resultaten van dit onderzoek worden eind dit jaar verwacht.

Om te weten wat dit nu betekent voor de mensen op de werkvloer kijken we eerst nog wat er lokaal aan de orde is. Om de financiële tekorten binnen de specialistische jeugdhulp terug te dringen, neemt Amsterdam de komende tijd extra maatregelen. Zo worden/zijn er scherpere financiële afspraken met aanbieders gemaakt en moet een stelselwijziging per 2021 leiden tot minder administratieve lasten. Wethouder Simone Kukenheim geeft aan:

"We moeten scherpere keuzes maken, zodat elk Amsterdams kind passende hulp krijgt binnen de financiële ruimte die we daarvoor hebben. (...) We willen het liefst alle kinderen optimale hulp bieden. Niet alleen in crisissituaties, maar juist ook eerder, om erger te voorkomen."

In Zaandam klinkt een zelfde geluid. De jeugdzorg levert in Zaanstad al jaren financiële tekorten op. Wethouder Songül Mutluer deed de belofte aan de gemeenteraad:

"Kinderen die hulp nodig hebben, krijgen die altijd".

In voorgaande alinea's is uiteengezet op welke wijzen een tekort zijn aan te pakken c.q. beheersbaar te maken;

- 1) Systemen en structuren aanpakken. De keuze voor een inkoopstelsel is van invloed op het tekort. En net als veel andere gemeenten in het onderzoek (Van Asten, 2020) hebben aangegeven volgt Amsterdam een koers waarmee het voornamelijk wil inzetten op preventie, een wijkteam en monitoring van lokale beleidskeuzes om zo in toenemende mate invloed uit te kunnen oefenen op beheersing van de kosten.*
- 2) Tekorten aanvullen. Door de Rijksoverheid wordt de beurs getrokken. Dit heeft een negatief effect op de rijksbegroting. Het beoogde effect moet vrijwel altijd worden behaald met behulp van hulpverleners waar er niet eens meer van zijn. Of waar niet ineens meer plekken zijn te realiseren die de druk op de wachtlijst verminderen. Indien het tekort niet structureel is aangevuld leidt dit weer tot frictiekosten.*
- 3) Rantsoeneren. Dit vindt feitelijk reeds plaats. Alle kinderen krijgen altijd hulp en het liefst optimaal. In het geval van een tekort betekent een dergelijke toezegging dat alle kinderen een beetje hulp krijgen en/of moeten wachten. Op micro niveau staat de professional op de werkvloer voor duivelse dilemma's. Kan ik dit gezin nog verder helpen of stopt het hier? In de wetenschap dat de situatie zonder hulp zal verslechteren. Moet ik anders wat minder tijd spenderen aan een andere cliënt?*
- 4) Inzet van technologie. Er zijn voldoende arbeidsversterkende innovaties en mogelijkheden tot innovatie. Innovaties die het werk verlichten, vereenvoudigen en verbeteren en repeterende werkzaamheden kunnen overnemen. (zie hoofdstuk innovatie)*
- 5) Een deel van de populatie kan worden geholpen en een ander deel minder of niet (ongelijk inzetten daar waar het kan). Dit vraagt om heldere afwegingskaders, maatschappelijk draagvlak en afhankelijk in welke mate het is toegepast zonder vrijwilligheid, om wetswijzigingen.*

Financiering

Rantsoenering is wat er nu aan de hand is op de werkvloer. Hoewel rantsoenering door verschillende groepen op enigszins verschillende manieren is gedefinieerd, clusteren de meeste definities rond één centrale gedachte: een patiënt een potentieel gunstige behandeling weigeren op grond van schaarste (Scheunemann, White, 2011, The Ethics and Reality of Rationing in Medicine). Dit heeft ethische implicaties en consequenties voor de beslisser.

Een hulpverlener kan vanuit zijn professie een goed oordeel geven welke hulp nodig is. Daar is -omdat men niet zijn eigen vlees kan keuren - nog een ander oordeel voor nodig. Door o.a. urennormen, budgettekorten en wachtlijsten is het abstineren van zorg ondanks een gunstige uitkomst voor de cliënt vaak de enige mogelijkheid die rest.

Naast overwerken en het buiten werktijden onbetaald uitvoeren van vrijwilligerswerk zijn er geen andere middelen voor de hulpverlener. Dit is vooral emotioneel belastend voor de mensen op de werkvloer. Maar ook voor het ander personeel dat betrokken is bij deze beslissingen. Zelfs voor de contractmanagers is het emotioneel belastend. Zij zijn het na escalaties ook die ingrijpende beslissingen moeten nemen die voor het verdere verloop van het leven van een kind bepalend zijn.

In Nederland worden levensbepalende beslissingen aan het bed vaker genomen, zoals bij euthanasie, volgens goed doordachte protocollen. Het wellicht meest bekende voorbeeld van rantsoenering is de recente schaarste aan medische hulpmiddelen (covid-19 crisis) of zoals bij organen voor transplantatie. Het United Network for Organ Sharing (UNOS) heeft beleid ontwikkeld om de tekorten eerlijk te verdelen op basis van gewogen orgaan specifieke criteria; tijd op de wachtlijst, ernst van de ziekte, matching van menselijke leukocytenantigeen, prognostische informatie en andere overwegingen.

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

De rekening van tafel bij cliënt en hulpverlener

Zorgprofessionals hebben geleerd te geven. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd en zullen wat te vergeven is in redelijke zin over de caseload verdelen. Dit verschilt hemelsbreed niet veel van het effect dat met kostenbewustzijn te realiseren is. Echter vergt dit kostenbewustzijn veel meer in de vorm van tijdschrijven, targets nastreven etc. Laat het management caseloads en doorstroom bewaken en bovenal schaarste managen. Het advies is het kostenbewustzijn in zijn veelomvattende betekenis onder te brengen op de plek waar het hoort en dit is het management. Een bepaalde mate van kostenbewustzijn wordt door professionals als normaal en redelijk beschouwd, maar het is doorgeslagen. Willen we mensen behouden op de werkvloer dan moet bij de cliënt en hulpverlener de rekening van tafel.

Een steviger moreel houvast

Wat betekent het eigenlijk om de keuze te moeten maken over het verminderen van de hulp die nodig is - of zelfs geen hulp te verlenen - terwijl je weet dat een kind hierbij gebaat is? Door tijdgebrek, te hoge werkdruk, budgetten of gebrek aan plek. Dit is een paradoxaal ingrijpend dilemma in contradictie met waarvoor de zorgprofessionals zijn opgeleid. De ethische uitgangspunten en dilemma's die zijn beschreven in de jeugdzorg gaan over vragen of het al dan niet gerechtvaardigd is om in te grijpen in de privésfeer en/of je schade berokkend en/of de vertrouwensband beschadigd. In een multiculturele samenleving is het antwoord hier op net zo divers en complex. De ethische implicaties van niet kunnen en mogen leveren van de gevraagde zorg (zonder daar op persoonlijk vlak op te moeten inleveren) mogen niet onbeschreven blijven om steun te kunnen bieden aan zorgprofessionals. Zoals dit duidelijk is beschreven waar het levensbeëindiging betreft kan de ethiek in de jeugdzorg niet meer volstaan met te beredeneren hoe de praktijk zou moeten zijn. Er moet ook aandacht worden besteed aan de vraag hoe de praktijk feitelijk in elkaar steekt. En dit is nog niet gebeurd. Het advies aan gemeente en zorgaanbieders is, mocht de rekening niet van tafel willen/kunnen worden gehaald, dan in ieder geval in te zetten op een steviger moreel houvast voor alle zorgprofessionals maar ook de contractmanagers in het jeugddomein.

STURING & VERANTWOORDING

Er worden flink wat verantwoordings-eisen gesteld aan de jeugd(hulp)professionals. Met de bedoeling uiteindelijk met gebruikmaking van de gegevens te kunnen sturen. In het onderzoek hebben we ook gekeken wat nu eigenlijk de eisen zijn die de professionals stellen. We hebben hen gevraagd welke randvoorwaarden ze missen of nodig hebben het werk goed te kunnen blijven doen in Amsterdam? Een greep uit wat de eerste 20 respondenten benoemen geeft al meteen een beeld;

“Veiligheid, minder werkdruk”

“Het vertrouwen dat wij goed werk leveren. Er is altijd maar onrust binnen de organisatie of we wel declarabel genoeg zijn.”

“Dat er naar het personeel wordt geluisterd en meer betrekt bij beslissingen en veranderingen”

“Er moet een redelijk percentage van je werkuren ingevuld kunnen worden met reflecteren en collegiaal brainstormen”

“Meer uren per casus (lagere caseload) en vooral meer samenwerking tussen instanties is wenselijk, waarin ieder een verantwoordelijkheid/taak op zich neemt.”

“Het is lastig dat je met doorverwijzing tegen gigantische wachtlijsten aanloopt en dat de SPICS ook niet meewerken”

“De financiering die altijd rondzingt, bezig moeten zijn met productie i.p.v. de client. Langer de tijd krijgen met cliënten (cliënten ook langer de tijd krijgen te wennen en erna werken aan doelen)”

Samengevat de medewerkers op de werkvloer vragen om meer vertrouwen, tijd, ruimte, samenwerking en veiligheid. Dat lijken alleszins redelijke voorwaarden om vanuit de intrinsieke motivatie jeugdigen en gezinnen te sturen naar goede resultaten. In dit onderzoek blijkt dat juist de eisen die aan hen worden gesteld vanuit verantwoording en sturing de randvoorwaarden prettig te kunnen werken het meest in de weg zitten. Net als de werking van het stelsel met haar complexiteit en wachtlijsten.

Eerder in dit onderzoek hebben we laten zien (hoofdstuk administratie) dat volgens de respondenten met cliëntcontact slechts 27% van de administratie een directe bijdrage levert aan de behandeling. En dat 40,7% van de werktijd direct kan worden besteed aan de cliënt. In totaal gaat 20,1% op aan administratie waarvan 27% bijdraagt. In totaal 14% gaat op aan coördinatie, voornamelijk aan wachtlijst en netwerk gerelateerde zaken. Omgerekend naar een volledige fte van 36 uur is een jeugdprofessional 21,3 uur per week niet direct bezig met een cliënt. Dat roept de vraag op wie zich naar wie moet verantwoorden. Want wat leveren deze 21,3 uur per week aan administratie, coördinatie, werkoverleg en andere zaken de cliënt op?

Ze vragen om tijd en hulp. Maar ze krijgen een hulpverlener die weinig tijd heeft en een wachtlijst voor hulp. Een ervaringsdeskundige vertelt welke invloed dit heeft;

“Voor mij gaf het al rust dat de zorg er aan zit te komen, maar dat geldt lang niet voor iedereen. En de overgang van instelling naar instelling waar je iedere keer weer vragenlijsten moet invullen, dat gaat maar door. Er kan heel veel jaar tussen zitten. Als je als client een behandeling hebt gehad die niet is aangeslagen moet je zo lang wachten. Of er is therapie die later afgeschaft wordt omdat ze niet werkzaam bleken. Dan ben je als jongere veel schade en negatieve ervaringen rijker. En des te langer zul je in de hulpverlening blijven. Totdat je ergens terecht komt waar dat wel op orde is. Dat heeft allemaal echt ook te maken gehad met die overbelasting.”

In totaal 1,4 uur van de 7,2 uur administratie zou maar bijdragen aan de behandeling volgens de respondenten. Dat zou betekenen dat we over (21,3 – 1,4 = 19,9) afgerond 20 uur per week niet eenvoudig aan de cliënt weten te verantwoorden hoe we hem daar mee hebben geholpen. Vermoedelijk dat met het aantal cliënten en dat weer met het aantal weken in een jaar en dan hebben we iets uit te leggen aan de burger. Het is daarom goed te onderzoeken wat de huidige wijze van verantwoorden en sturen heeft opgeleverd en te bekijken of er oplossingen zijn.

Sturing en verantwoording

Er zijn voorbeelden van organisaties waarbij juist gemeenten afgestapt zijn van uren registratie. Hier moet bij worden opgemerkt dat uren registratie geen wens is van de gemeente Amsterdam. Ook zijn er voorbeelden waar overgestapt is naar etmaal financiering waardoor het uren registreren niet meer nodig is. Dit gaf volgens die organisaties een grote afname van administratieve last. Bij Arkin loopt bijvoorbeeld een experiment administratieve lastenverlichting. Men zegt hierover *'We denken weer na, en voeren niet alleen uit'*. Het experiment zou er voor hebben gezorgd dat het werkplezier terug is, er minder burn-outs zijn en nauwelijks vacatures.

Tijdschrijven word gezien als iets dat veel extra tijd kost maar niet bijdraagt aan de hulpverlening. Zeker niet wanneer je door het tijdschrijven nog minder tijd over hebt voor de cliënt. Samen Doen en Arkin zijn voorbeelden waar deze en andere financieringsperikelen niet of minder tot de werkvloer reiken. Tegelijkertijd ben je er dan nog niet en zijn sturingsmogelijkheden, zo ver ze werkten, beperkt. Het is voornamelijk een vorm van reactieve, suboptimale symptoombestrijding.

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

Verken of systeem dynamische modelleringen in te zetten zijn in de jeugdhulp. Voordat we toelichten wat systeem dynamische modellering is kijken we naar een voorbeeld in Amsterdam dat enkele kenmerken hiervan heeft. Leerlingen in Amsterdam worden geplaatst op een VO-school met behulp van het algoritme DA-STB ("Deferred Acceptance, Single-Tie-Breaking"). Leerlingen geven een voorkeurslijst en met een hoog percentage kans zit je als leerling in je top 3 van voorkeuren.

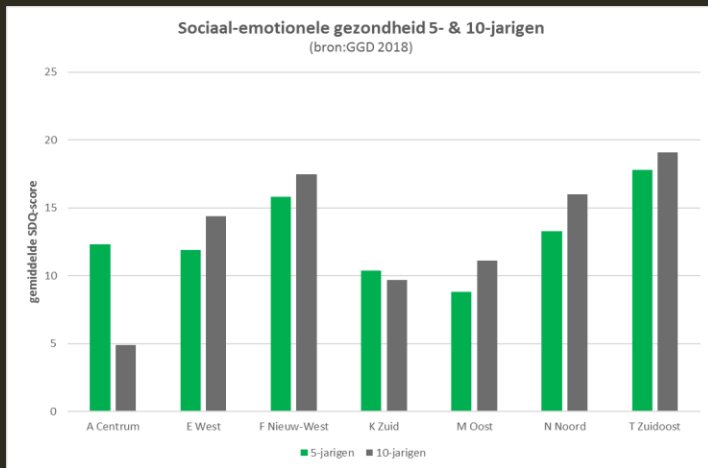
Met een dergelijk algoritme is de wachtlijst in de jeugdzorg nog niet geholpen maar het zou zelfs op basis van enkele variabelen al een optimalisatie zijn. Daarnaast zou de wachtlijst en plek op de wachtlijst ook eenvoudiger zijn uit te leggen door een hulpverlener of via geïntegreerde informatievoorziening (zie hoofdstuk communicatie). In werkelijkheid weten we is de jeugdzorg veel complexer en dynamischer.

In het vorige hoofdstuk Financiering is al aangehaald dat de UNOS beleid heeft ontwikkeld om de tekorten eerlijk te verdelen op basis van gewogen orgaan specifieke criteria. Dit is een dynamisch model van matching, afstanden, ernst en overlevingsstrategieën die per minuut kan wijzigen. Stel je voor dat een dergelijk systeem zou worden toegepast op de wachtlijsten dan zouden daar in demografische kenmerken, ernst van de problematiek, escalaties, plekken, uitval van jeugdprofessionals en alles wat invloed lijkt te hebben in kunnen worden meegenomen.

Het toepassen van systeem dynamische modellering, in de wereld bekend als (Human) System Dynamics, is nog vrij beperkt. Het kan binnen deze context worden samengevat als de theorie van de complexiteitswetenschap en sociale wetenschap waarin men leert begrijpen hoe mensen in groepsverbanden met verschillende zorgbehoeften interacteren en co-existeren. Om daarmee in een model te simuleren wat bijvoorbeeld schaarste, nieuw beleid en/of een corona crisis betekent voor alle actoren in het gehele domein. Om dit verduidelijken lichten we dit toe aan de hand van voorbeelden binnen de regio Amsterdam. Binnen de zorgsector is het succesvol toegepast door het Centrum van Wiskunde en Informatica (CWI) en de VU. De VU en CWI hebben algoritmen ontwikkeld waarmee voor ambulances de aanrijdtijd met 33% is verbeterd rekening houdend met files, diensttijden, weersomstandigheden en nog vele variabelen.

Sturing en verantwoordelijkheid

In het project **Dolce Vita** waarin ook de gemeente Amsterdam en Zilveren Kruis participeren wordt gewerkt aan een simulatiemodel om te voorspellen wat het betekent als we bijvoorbeeld ervoor zorgen dat in heel Amsterdam ingezet wordt op meer bedden voor tijdelijke zorg. Leidt dit dan daadwerkelijk tot minder crisissituaties, minder ziekenhuisopnames en vaker terugkeer naar huis? Zo kunnen we 'what-if' vragen beantwoorden, die cruciaal zijn voor complexe besluitvormingsprocessen. Optimalisatie van de juiste zorg op de juiste plek. Maar het mooie is dat het veel breder is te trekken. Ook bijvoorbeeld onderwijs, werk & inkomen, woonbeleid en inrichting van publieke ruimte kan worden ondergebracht in een model. Met systeem dynamische modellering kun je bijvoorbeeld, om er een actualiteit in te gooien, scenario's afdraaien wat het kost om een openbare bibliotheek in een kansarme wijk dicht te gooien. Je krijgt een beeld wat dit



betekent voor onderwijs-achterstanden, tweedeling in de stad, aanmeldingen bij jeugdzorg, ontwikkeling van huizenprijzen, reisbewegingen en meer over een langere periode zodat een betere balans kan worden opgemaakt in vergelijking met wat het oplevert. Zo zou het sluiten van een openbare bibliotheek in een rijke wijk ten gunste van een arme wijk een positief effect kunnen hebben op de SDQ scores (grafiek hier links) en geen effect op de SDQ scores in rijkere buurten zoals

Centrum en Zuid waar men wel het tijt weet te keren. Iets dat we nu niet weten maar waar we met systeem dynamische modellering wel een veel beter beeld van kunnen scheppen.

Advies aan Amsterdam Vitaal en Gezond

Verken of systeem dynamische modellering is in te zetten in de jeugdhulp
Het RVM (Luijben, Pruyt, 2019) heeft in haar "verkenning van de toepasbaarheid van systeem dynamische modellering bij het uitvoeren van impactanalyses" de toegevoegde waarde laten zien voor complexe systemen. De waarde van een systeem dynamisch model zoals geschetst, die vraag en aanbod beter bij elkaar brengen en hier op weten te voorspellen zien we als een uitkomst om;

- de cliënt optimaal te faciliteren en van informatie te voorzien binnen de bestaande mogelijkheden
- de jeugd(hulp)professional te ondersteunen en te ontlasten in de coördinatie en verantwoordelijkheid
- de contractmanager te voorzien van optimale verdelingsscenario's en strategische inkoopinformatie
- zorgorganisaties en de gemeente Amsterdam het best mogelijk inzicht te geven in alle systeemcondities en de mogelijkheid beleid vooraf en congruent met alle stakeholders te toetsen

Enig bruikbaar voorwerk is zelfs al gedaan; in een samenwerking van de gemeente Amsterdam en Garage2020 (Vroegtijdig inschatten van het risico op intensieve jeugdhulp: de ontwikkeling en validatie van een risico-indeling voor preventieve doeleinden, Van der Put, Assink, Schmitz, Kuyvenhoven, De Jager, Stams & Van Dam) waarmee al determinanten zijn vastgesteld waarmee de kans op intensieve jeugdhulp kan worden vastgesteld. We adviseren de Amsterdam Vitaal & Gezond, coalitie Jeugd & Gezin, vooral ook in samenwerking met de coalitie GGZ, te verkennen of systeem dynamische modellering is in te zetten voor proactieve sturing, bestrijding van de wachtlijstproblematiek en om intensieve jeugdhulp te voorkomen.

Cultuur

Hoewel er in dit onderzoek niet specifiek op is ingegaan zijn er wel vragen in de enquête gesteld waarmee uitspraken kunnen worden gedaan over de cultuur. De opmerkingen in de vrije velden en in deelsessies zijn de voornaamste reden geweest dieper op cultuur in te gaan. We hebben het dan over het geheel aan gewoonten en (gedrags-)regels die kenmerkend zijn binnen het domein jeugd. De aparte organisaties zien we in hun waarden en gebruiken als afspiegeling van de cultuur in het domein. (Niet alle stakeholders in het domein hebben deelgenomen aan dit onderzoek). Onderstaande quotes typeren duidelijk een cultuur:

“In veel contacten die ik met de gemeente heb waar het over administratieve lasten verlichting gaat stel ik voor waarom we het niet zuss of zo doen. Dan krijg ik vaak terug “maar dan keur je je eigen vlees. Dan gaan jullie me factureren dat het een lieve lust is”. Dan voel ik me bijna persoonlijk aangevallen door iemand van de gemeente die naar mij ventileert dat hij de organisatie waarvoor ik werk niet vertrouwt. Daar reageer ik wel eens op niet zo wantrouwend te zijn. Dan krijg je de reactie dat ik eens moest weten hoeveel geld er door schiet naar organisaties die de boel bedonderen”

“Alles lijkt tegelijk even belangrijk te zijn en moet allemaal NU gebeuren. Met name dan met registratie die op verschillende punten moeten worden gedaan. Bijvoorbeeld onze eigen registratie, dan naar de gemeente, maar ook in een dashboard, en dan weer naar het hoofdkantoor. Het zou fijn zijn als dit in 1 systeem zou kunnen, zodat je niet dubbel hoeft te werken”

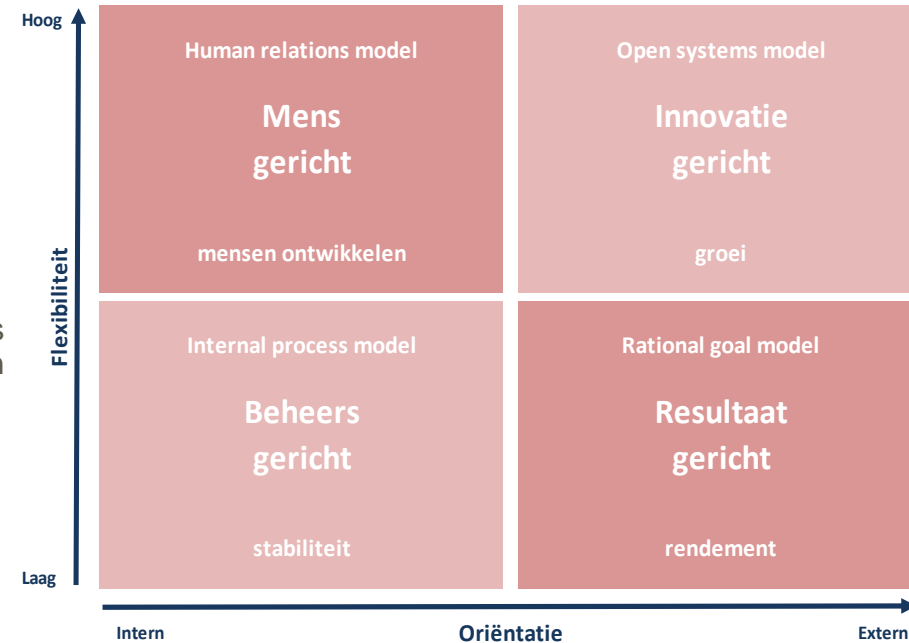
“Het generalistisch moeten werken en constante schakelen tussen verschillende werkzaamheden zorgt voor een opgejaagd gevoel. Ik heb het gevoel dat je niets goed kwalitatief kan uitvoeren door het constante schakelen...”

Als onderzoekers hebben we volgens de typologie van Quinn en Rohrbaugh (onderstaande figuur) en determinanten behorend tot één van de kwadranten tegen de verzamelde data gehouden.

Volgens de figuur is er een onderscheid te maken in vier (werk-)culturen. De mens- en beheersgerichte culturen hebben de focus en oriëntatie intern gericht waar innovatie- en resultaatgerichte culturen kenmerkend naar buiten zijn gericht. De structuren van beheers- en resultaatgerichte culturen zijn minder flexibel dan de mens- en innovatiegerichte structuren.

Zo zijn scores in de enquête met vragen over waardering, persoonlijke ontwikkeling (mensgericht) afgezet tegen vragen over administratie, verandering, resultaat en innovatie. De scores op deze vragen hebben we in het kwadrantenmodel ondergebracht en de uitkomst vergeleken met het beeld dat de reacties in de vrije velden hebben opgeleverd.

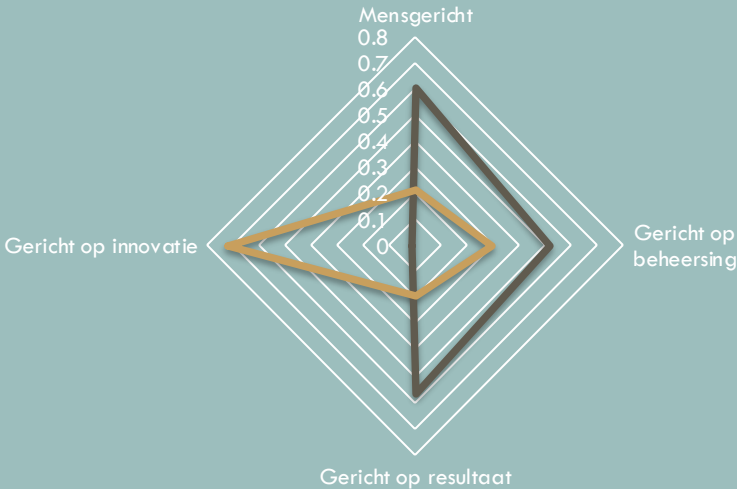
Dit gaf een overeenkomstig beeld. Dit beeld is grafisch weergegeven op de volgende pagina.



Cultuur

Cultuurscore

— Positief — Negatief



Het aantal respondenten dat positief antwoord op een vraag waaraan een kenmerk van een mensgerichte cultuur is verbonden ligt vele malen hoger dan het aantal respondenten dat een negatieve, dus ontkennende, reactie geeft. Neutrale reacties zijn niet meegenomen. De grafiek laat zien dat er gelijktijdig sprake is van een mensgerichte, een

beheersingsgerichte en resultaatgerichte cultuur. Een innovatiegerichte cultuur lijkt vrijwel volledig absent. Het model is een concurrerend waardenmodel. Er is geen goed of fout. Het model is een hulpmiddel in de zoektocht naar de juiste balans. In één blik is te zien dat het lijkt of er drie culturen, namelijk de mens-, beheers- en resultaatgerichte culturen om voorrang vechten.

De mensgerichte cultuur is te omschrijven als een clan of familie cultuur. Een omgeving die is ingericht op zorg voor goede interne verhoudingen gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid. Dat deze cultuur een prominente rol speelt is niet opmerkelijk in een sector die om de gezondheid en het welzijn van mensen draait.

In zowel de beheers- als resultaatgerichte omgeving richt men zich op stabiliteit en beheersbaarheid in plaats van flexibiliteit. De beheersgerichte cultuur is vaak een hiërarchische cultuur. Een omgeving die zich richt op zorg voor goede verhoudingen. De resultaatgerichte cultuur laat zich vergelijken met een markt cultuur. Een omgeving waarin men gericht is op externe positionering die ook gekoppeld is aan stabiliteit en beheersbaarheid. De innovatiegerichte cultuur is een bewust adhocistische cultuur waarin de omgeving ook is ingericht op externe positionering maar gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit.

De absentie van deze innovatiegerichte cultuur en de positieve scores op de beheers- en resultaatgerichte kenmerken geven aan dat er weinig ruimte is voor flexibiliteit. Dit is wat we ook terugzien in de vrije tekstvelden van het onderzoek en in voornoemde quotes in dit hoofdstuk.

Om voor de beeldvorming een schets te maken wat de grafiek kan betekenen; krijgt de hulpverlener volgens de uitkomsten op de werkvloer te horen dat de medewerker in beeld is en krijgt hij te maken met trainingen, competenties en beoordelingssystematieken. Typische kenmerken van een mensgerichte omgeving. Gelijktijdig hoort de hulpverlener dat het eindproduct centraal staat, targets moeten worden gehaald en er veel wordt overgewerkt. Dit zijn kenmerken van een resultaatgerichte omgeving. Als laatste ervaart de hulpverlener hoe belangrijk de regels en procedures zijn die vrij streng worden nageleefd. Kenmerken van een beheersgerichte omgeving. Men mist de stimuli nieuwe diensten of producten te ontwikkelen. Er is geen research of innovatie afdeling. Kenmerken van een innovatiegerichte omgeving.

Het onderzoek is niet uitputtend maar de resultaten uit de enquête, de quotes en de gesprekken in deelsessies gaven zo veel aanleiding dat we in een laatste sessie hier specifiek aandacht hebben gegeven. Ook de contractmanagers gaven aan dat het outcome gestuurd is, het tarief hoort bij een gewenst resultaat. Maar dat men ook herkent dat een interne vertaling wordt gemaakt naar een beheersgerichte variant omdat personeel niet per resultaat maar per uur moet worden betaald.

In de laatste deelsessie hebben we getoetst of er sprake is van herkenning. Krijgt men op de werkvloer te maken al deze kenmerkende cultuurelementen?

Cultuur

Het antwoord is ja. Veel elementen worden herkend. In enkele quotes is het goed mogelijk om een impressie te geven;

“Ik herken bij al die kwadranten wel wat. Ja dan is de cultuur binnen mijn organisatie toch wel een vertaling van de heersende cultuur in het sociaal domein”

“We staan nu aan de vooravond van een nieuw stelsel en ik vraag me af: Is een systeem verandering nou de oplossing van de problemen die wij ervaren?”

“Want die innovatie, die kan pas komen op het moment dat een cultuur of een organisatie stabiel is”

“De SPICS die zijn slechts twee jaar geleden geïntroduceerd en er komt nu alweer iets anders aan”

“Het is continue achter de feiten aanlopen en anticiperen op wat er van bovenaf opgelegd wordt”

“We hebben allemaal zo veel werkdruk en zo weinig geld beschikbaar om iets uit te voeren, dat we eigenlijk niet een samenwerking lijken te hebben met de ketenpartners” [we schuiven het af naar elkaar]

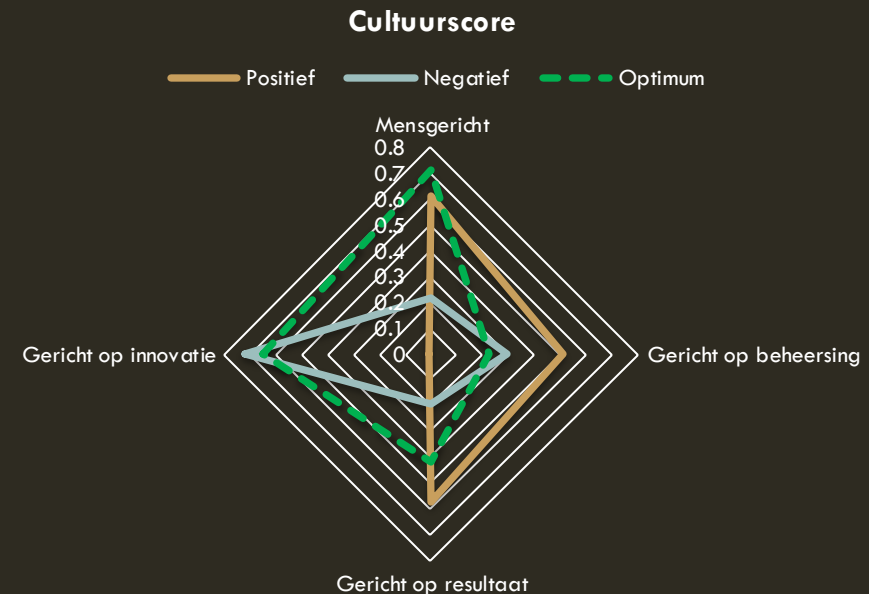
“Dat hele financiële aspect vertroebelt. Het vertroebelt vertrouwen, gesprekken, de relaties, van alles ...”

“Moet ik nu gaan zeggen, die ene die zo complex is ... die mag verder, maar die tien anderen niet? Die veel goedkoper zijn.”

“Hoe kunnen we die beheershoek een beetje loslaten zodat er wat meer ruimte is bijvoorbeeld voor innovatie, die uiteindelijk natuurlijk ook de beheersbaarheid van het systeem ten goede gaat komen, van het hele jeugd systeem.”

“Bij de een zijn de verslagen altijd tip top in orde en een ander deel vind het véél belangrijker om in dat gezin te zijn, dingen te zien, te doen.”

Voornoemde quotes zijn slechts een fractie van wat is opgehaald en geven een levendig beeld. Er is herkenning dat veel verschillende prikkels gelijktijdig op ze af komen. In de quotes is terug te zien welke dilemma's het oplevert wanneer er geen bewuste keuze is gemaakt voor een cultuur, niet begrepen wordt dat er een cultuur is en veel verschillende gedragingen en regels contrasteren met elkaar en tegelijk in een domein heersend zijn. Dit levert een disbalans op waarin niets bewust tot wasdom kan komen. Daarom hebben we een deelgroep ook gevraagd naar de voor hen wenselijke cultuur waarbinnen ze goed zouden gedijen. Dit leverde een zeer gemiddeld beeld op zonder uitschieters. In onderstaande grafiek is dit optimum (blauwe stippellijn) als een SOLL situatie toegevoegd aan de scores (positief en negatief) die de IST situatie weergegeven;



Grotendeels wil men afscheid nemen van de beheers gerichte cultuur. Hierover bestaat de meeste onvrede. Daarna moet het minder gericht zijn op resultaten halen. Het mensgerichte deel van de cultuur wordt gewaardeerd al mag het daar ook een onsje anders. Niet duidelijk is geworden wat. Meest radicale en gewenste verandering die de deelnemers willen is dat het veel innovatiegerichter moet worden.

Cultuur

Ingrijpen is niet eenvoudig aangezien we het over een groot deel van een heel domein hebben. Feitelijk hebben we het in de oplossings sfeer al snel over toepassingen als Management Control Systemen (MSC). Er is weinig bekend over het gebruik van MSC's op stelsels en domeinen. Het meest in de buurt komt een review op multinationale organisaties (Sageder, Feldbauer-Durstmüller, 2018) waarin parallellen te vinden zijn. Heel erg kort door de bocht kunnen we coaches, controllers, managers of innovators chargeren hun ding te doen en de cultuur met hen laten meebuigen. Controllers willen beheersen, coaches mensen in hun kracht zetten, managers gestelde doelen halen en innovators oplossingen zoeken.

De realiteit is weerbarstiger. Bij voortdurende schaarste en geen vooruitzicht op meer zal de **bestuurlijke reflex** bijna altijd zijn dat **de basis op orde** moet zijn. Een volstrekt logische en te billijken reactie vanuit een bestuurlijke verantwoordelijkheid naar het personeel en haar cliënten. Daar zal financiering op basis van outcome weinig aan veranderen. Zou een bestuurder er voor kiezen minder in te zetten op beheersing en op innovators dan schiet ze in haar eigen bestuurlijke voet. Bij schaarste kan het snel fout gaan en zal iedere minuut effectief moeten zijn ingezet. Innovators hebben juist vrijheid nodig, moeten risico kunnen nemen en hebben meer tijd nodig oplossingen te vinden. Oplossingen als te voorkomen dat de meest zware en intensieve zorg (het best betaalde segment) de organisatie in komt is ambivalent aan de basis op orde te houden vanuit een bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Een innovator zit al snel binnen de muren van de organisatie en de financiële kaders te innoveren. Zoals een deelnemer aan de deelsessies terecht stelde dat het "hele financiële aspect alles vertroebelt" gaat dit op voor ieder niveau in het hele domein. Het staat het handelingsperspectief van bestuurders voor de lange termijn voortdurend in de weg.

De respondenten wijzen duidelijk de weg waar in welke cultuur/werksfeer/omgeving zij het best hun werk kunnen doen. Innovatie, verfrissing en veranderkracht worden buitengewoon welkom geheten. Minder surveillance op de uitvoering voor een betere begeleiding van de cliënt net zo.

Er is in zijn algemeenheid sprake van een devaluatie van het werk door het zo overvloedig uit te drukken in termen van tijd, budget en resultaat. In de microkosmos van cliënt en hulpverlener, wanneer ze daadwerkelijk contact hebben, geven ze samen betekenis aan de gebeurtenissen en krijgen de gesprekken waarde. Deze waarde moet centraal staan voor de hulpverlener en ook voor de cliënt. In een deelsessie met ervaringsdeskundigen is dit zo verwoord:

“Ze moeten zovéél!” Ze worden afgestraft voor te veel tijd besteden aan een kind. Als kind zou je dit niet moeten ervaren.”

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

Het determinerende karakter van schaarste op de heersende culturen is substantieel. Wat gaan we eigenlijk doen? Vragen we hulpverleners 100% van de cliënten een stukje op weg te helpen in de hoop dat het aantal dat een hernieuwd beroep doet beperkt blijft. Of helpen we die driekwart van de populatie die het zwaarste beroep doet? In de hoop dat het andere kwart zich zelf weet te redden? Helpen we de cliënt met huisvestingsproblematiek niet meer omdat we het toch niet kunnen oplossen? En wanneer er geen uitkomst is escaleren we het naar de contractmanagers waar zij de keuze moet maken dit ene complexe gezin te helpen of de zes minder complexe maar goedkopere. Dergelijke proportionaliteitsbeoordelingen, die de praktijk zijn, staan op gespannen voet met de verschillende doelen die lijken te worden nagestreefd. Van politiek: "... *elk Amsterdams kind passende hulp krijgt binnen de financiële ruimte die we daarvoor hebben ...*" tot alle niet gecommuniceerde of niet bedachte vertaalslagen tot op de werkvloer en uiteindelijk tot de cliënt thuis aan toe.

CULTUUR

Advies: **Zorg voor verbinding**

Van oudsher verander je culturen door mensen met elkaar in contact te brengen. Breng in ieder geval éénmaal per jaar de mensen in de jeugdzorg bij elkaar om van elkaar te leren, met elkaar een leuke dag te beleven en verbondenheid te creëren. Het is een uitdrukkelijke wens van veel professionals. Dit is een advies dat ook is gegeven om meer werktevredenheid te organiseren.

Advies: **Kennis over inclusie/diversiteit borgen.**

Besef dat de heersende cultuur zijn weerslag heeft op cliënten met allerlei achtergronden en culturen zoals ze zelf duidelijk hebben gemaakt. Het effect van gehaast, geen tijd, controlerend, resultaatgericht of juist erg mensgericht te zijn leidt vaak tot verschillende interpretaties vanuit verschillende achtergrond van cliënten. Onderzoek de effecten van de 'Jeugdzorg' cultuur op cliënten om effectiever te leren communiceren.

Advies: **Onderken het cultuurprobleem en verken manieren om het aan te pakken**

Vanwege het organisatie overstijgende karakter is dit advies gericht aan de coalitie Jeugd & Gezin van Amsterdam Vitaal & Gezond.

Onderken het cultuurprobleem en adopteer het probleem in de coalitie. Het advies is een groep te formeren die een verkenning uitvoert hoe dit cultuurprobleem voortvarend aan te pakken. De oplossing voor het veranderen van een cultuur en het zoeken naar (moreel) leiderschap hier in.



Stelsel

Met verschillende vragen hebben we onderzocht wat de professional op de werkvloer zegt over het stelsel. Voordat we vanuit het perspectief vanaf de werkvloer kijken gebruiken we een beeld dat in een onderzoek van de rekenkamer van Amsterdam is geschetst die een weergave is van hoe is gezocht een deel van de werking van het stelsel te definiëren en beoordelen. In één van haar aanbevelingen schrijft de rekenkamer;

“... dat concreetheid ten dienste staat van de dialoog die de gemeente wil voeren met haar partners. Concrete doelen vormen het startpunt van de dialoog die de gemeente aangaat met kernpartners en andere betrokken. Ze maken duidelijk waar de gemeente naartoe werkt en wat dat moet opleveren. Binnen de dialoog kan nader uitgewerkt worden wie waaraan en in welke mate een aandeel kan leveren. We vinden het de taak van de gemeente - als financieel en inhoudelijk verantwoordelijke voor het stelsel en als opdrachtgever in de inkoop van hoogspecialistische jeugdhulp - om in ieder geval duidelijk te maken wat ze op stelselniveau met de inkoop van hoogspecialistische jeugdhulp wil bereiken. Concrete stelseldoelen vormen vervolgens het startpunt van het traject dat de gemeente met kernpartners wil ingaan. Ten derde, en nauw verbonden met het bovengenoemde startpunt, is concreetheid in doelen van belang voor het kunnen opzetten van passende ontwikkel-, monitorings- en leerprocessen. Alleen wanneer voor alle partijen duidelijk is waar zij (in gezamenlijkheid) naartoe werken, kunnen zij activiteiten ontplooiën die daaraan ondersteunend zijn of bijdragen.”

Hierop antwoord wethouder Simone Kukenheim in een bestuurlijke reactie op 24 november 2020;

“Met de gekozen bekostiging verlagen we de administratieve lasten voor aanbieders omdat dit de financiering veel eenvoudiger maakt dan bij de SPIC-systematiek. We maken de kosten beheersbaar omdat we werken met een vastgestelde lumpsum waarbinnen we sturen op het omlaag brengen van de kosten per cliënt. De beoogde transformatie (normaliseren, minder verblijf) stimuleren we door alleen het minimum aantal cliënten mee te geven en de keuzes binnen de lumpsum over te laten aan de aanbieders. Eveneens bij de aanbieders van hoogspecialistische jeugdhulp leefde een sterke behoefte om het stelsel samen te vereenvoudigen en te hervormen. De gekozen aanpak is dan ook altijd geweest om aanpassingen in samenspraak met hen vorm te geven. Ook dit maakt de ingezette koers naar onze overtuiging robuust.”

Concrete doelen stellen en de positie bekleden van opdrachtgever beveelt de rekenkamer de gemeente Amsterdam aan. Het valt niet te ontkennen dat concreetheid helpt in het scheppen van helderheid maar of het de dialoog dient zoals die gevoerd zou moeten worden is zeer de vraag vanuit het perspectief van de professional. Om tot een betere dialoog te komen heeft de gemeente juist stappen gezet de samenwerking te verbeteren door de verantwoordelijkheden te willen delen en beïnvloedbaar te maken door de zorgaanbieders in Amsterdam Vitaal & Gezond. Dit betekent samen als domein concrete doelen te willen stellen. Dit is dapper en prijzenswaardig en tegelijkertijd tegennatuurlijk, zeer complex en zo een majeure wijziging dat dit nog niet lukt en zeker niet gaat in één jaar. Maar voor de mensen op de werkvloer, die vinden dat alles maar vanuit één richting vanaf boven komt, is het wel belangrijk dat naar hen geluisterd wordt. En dat het een doel moet zijn van alle partijen aan de onderhandelingstafel om werkdruk, uitvoerbaarheid etc in een realistisch uitvoeringsperspectief te zetten. Wethouder Simone Kukenheim plaatst een interessante opmerking in reactie op het rekenkamer rapport:

“Voor reële bekostiging door de gemeente is allereerst een reële bekostiging door het Rijk noodzakelijk.”

Stelsel

Deze stelling van de wethouder willen we als onderzoekers doortrekken naar het perspectief vanaf de werkvloer. Namens hen durven we te concluderen dat een reële bekostiging van de aanbieders nodig is om de beheersingsdrang van de werkvloer te laten verdwijnen. Maar voor een reële bekostiging van de organisatie is het van belang dat de gemeente allereerst met een reële bekostiging komt waarvoor het weer noodzakelijk is dat het Rijk met een reële bekostiging komt.

Waar de realiteit van een niet reële bekostiging toe leidt is dat de betekenis van deze realiteit pas echt snijdt bij de cliënt, professional en contractmanagers. Zij zijn het die, ingegeven door schaarste in tijd, plekken en middelen, onder druk ingrijpende beslissingen te nemen hebben.

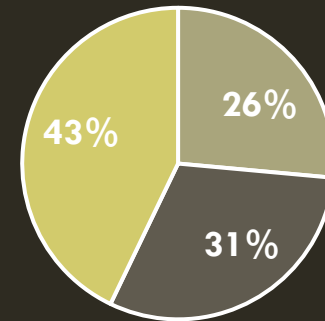
“Ik zie vooral dat de werkdruk veroorzaakt wordt door veranderingen in het sociaal domein en de gemeente. Dit zorgt voor ruis, onzekerheden en extra werk naast primaire taken.”

“Er worden elke maand regels aangepast vanuit de gemeente. De regels worden aangepast door de gemeente met een financiële prikkel er achter, op zich begrijp ik dat, maar de communicatie dat de regels anders zijn en voordat die bij de organisaties terecht komen en voordat dit bij de medewerkers terecht komt kost tijd en geeft dat achteraf ontzettend gedoe met dingen aanpassen in systemen. Als je ziet hoeveel uur hier in zit, dat is echt zonde.”

“Het is zo ingewikkeld en complex en staat zo ver van de realiteit en werkelijkheid af waarin de behandelaar met zijn cliënt zit. De insteek is misschien anders geweest, regie bij de behandelaars. Enzovoort. In de transformatie zijn best wel dingen benoemd, maar het resultaat is op onderdelen averechts.”

We gaan niet zo zeer mee in de overtuiging dat de kosten heel veel meer beheersbaar worden door met een vastgestelde lumpsum te werken. Bij schaarste blijft het zo dat intern een kostprijs moeten worden berekend om te weten wat je voor hoeveel kunt doen. De vraag blijft hoe belastend dit uitpakt voor de mensen op de werkvloer en de mensen in de ondersteunende functies om het inzicht in de kostprijs goed naar boven te krijgen. We gaan wel mee in het onderschrijven van iedere vereenvoudiging van de financiering, in dit geval het vervangen van de SPIC-systematiek. Afgaande op alle reacties door de respondenten lijkt het afschaffen van de SPIC-systematiek ongeveer de meest welkome (stelsel)wijziging.

Vertrouwen in de toekomst van jeugdzorg



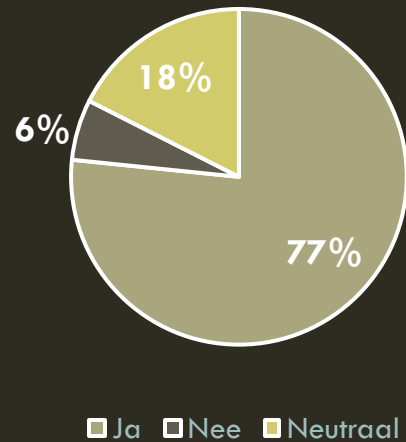
■ eens ■ oneens ■ neutraal

Zo mogelijk nog belangrijker voor de werking van een stelsel is te weten voor allen die deel uitmaken van het stelsel hoe het werkt. En dat er vertrouwen is in de koers. Dit vertrouwen hebben we getoetst. Uit de gesprekken komt een gevoel onder de respondenten naar boven dat de huidige wijze van werken geen toekomst heeft en dat er niet veel vertrouwen is dat dit veel beter gaat worden. In de grafiek hiernaast waar het vertrouwen in de toekomst van jeugdzorg is gepeild geeft een kwart (26%) van de respondenten aan vertrouwen te hebben. Een derde heeft geen vertrouwen en 43% weet het gewoon niet. In andere onderzoeken naar vertrekredenen of werkplezier is nooit vastgesteld of vertrouwen hebben in de toekomst hier een sterke relatie mee heeft. Wel zijn er voldoende aanwijzingen (TNO i.o.v. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 13 dec 2019; Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out) dat er een relatie is tussen toekomstverwachting en burn-out vastgesteld in de leeftijdsgroepen t/m 34 jaar.

Stelsel

We hebben de respondenten gevraagd of ze de werking van het stelsel goed kunnen uitleggen aan de cliënt. Daarop geeft van de respondenten die cliëntcontact hebben 43% aan dit te kunnen en 27% dit niet te kunnen.

Werken in de jeugdzorg kan minder complex



De overige 30% weet het niet of is neutraal. Complexiteit en de communicatie daarover zijn hier voor een deel de oorzaak van. In totaal 77% van de respondenten geeft aan dat het werken in de jeugdzorg minder complex hoeft te zijn. Van deze 77% geeft een derde zelfs aan er stellig van overtuigd te zijn dat het minder complex kan. Een klein deel van 6% is van mening dat het niet zo maar minder complex kan. Waar 18% het niet weet of geen mening heeft.

Het niet begrijpen in welke context de dingen gebeuren, de complexiteit niet kunnen overbrengen of ervaren dat zaken onnodig complex zijn dragen bij aan de werkdruk. Een respondent vat het zo samen;

“Een enorme toename van administratieve- en financiële regelzaken sinds de transitie, zeer onvriendelijk systeem voor 18+, meer complexiteit van casuïstiek, minder seniore collega's, wel heel veel fantastische jonge collega's om steeds meer ingewikkelde casuïstiek mee samen te doen”

Waarmee op een mooie manier de waarde van senioriteit is erkend.

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

Senioriteit is het meest waard in een stelsel dat stabiele ontwikkelingen doormaakt. Anders begint een senior ook voor een groot deel opnieuw. Senioriteit en ervaring bouw je ook niet op wanneer er onvoldoende toekomstperspectief is. Toekomstperspectief betekent voor een deel vertrouwen hebben in de ontwikkelingen in het stelsel die het werk aantrekkelijk, boeiend en de moeite waard maken zoals gemeten in dit onderzoek. En toekomst betekent ook loopbaanmogelijkheden (Regioplus, Factsheet 2019 Eerste resultaten structureel landelijk uitstroombonderzoek) die nu vertrekreden nummer één is. Senioriteit en ervaring zijn belangrijk in een stelsel met steeds maar complexer wordende casuïstiek.

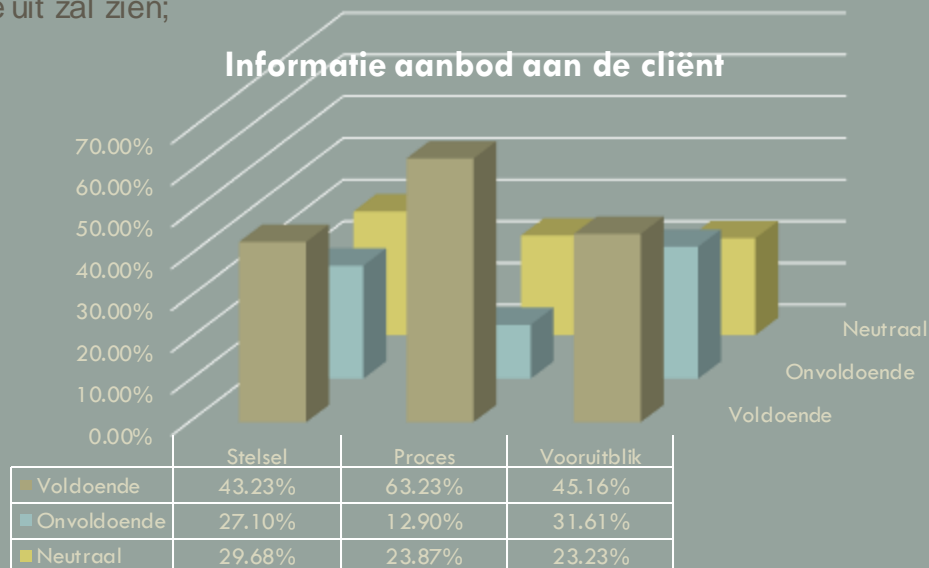
Advies: **Bespreek de toekomst van het stelsel met iedereen die daar deel van uitmaakt**

Zeker wanneer het onmogelijk is ingrijpende stelselwijzigingen, cultuur veranderingen en andere impactvolle beslissingen te voorkomen is het belangrijk de toekomst met de mensen op de werkvloer door te nemen en op te halen tot welke scenario's dit kan leiden. Het feit dat men hier niet in is gehoord en/of niet gehoord voelt ondermijnt het vertrouwen en biedt een besloten toekomst. Dit is weinig uitdagend voor alle professionals, maar in het bijzonder voor hen die al een tijdje meelopen. Het advies aan gemeente en aan de zorgaanbieders is om medewerkers vooraf mee te nemen om mee te laten denken. Dus vooraf om voorgenomen grotere beslissingen te toetsen die de bepalend zijn voor de toekomst op de werkvloer maar ook daarbuiten. Regie hebben om je toekomst te vormen is voor de jeugdprofessional net zo belangrijk als voor zijn cliënt. Je opgedane kennis van waarde laten worden en in te kunnen zetten is daar onderdeel van.

COMMUNICATIE

In het vorige hoofdstuk is de complexiteit aan bod geboden geweest van het stelsel. Iets meer dan de helft geeft aan te weten hoe de werking van het stelsel over te brengen aan de cliënt. Deze communicatie aan de cliënt over de werking van stelsel en daar aan voorafgaand de communicatie naar de jeugdprofessionals toe vanuit het Rijk, de gemeente en de organisaties zijn van wezenlijk belang. Onduidelijke en onvolledige communicatie leidt tot misverstanden en minder effectieve communicatie die weer extra werkdruk, stress, uitzoekwerk, verkeerde verwachtingen, misinterpretaties en relaties die daardoor extra onder druk komen te staan.

We hebben de respondenten verschillende vragen gesteld waaruit een beeld ontstaat van de communicatie op de werkvloer die in onderstaande grafiek als informatie aanbod aan de cliënt is samengevat. Respondenten is gevraagd of ze de werking van het stelsel goed kunnen overbrengen. Het 'waarom' het nu zo gaat zoals het gaat. Ook is gevraagd of de professionals op de werkvloer de cliënt voldoende informatie kunnen bieden. Met andere woorden 'wat' er nu gebeurt. Tenslotte is ook gepeild of de cliënt voldoende kan worden uitgelegd 'hoe' het er voor een langere periode uit zal zien;



Met 63% is de informatie die geboden wordt aan de cliënt in het proces het meest stabiel. Wel geeft 13% aan op dat moment niet voldoende informatie te kunnen bieden. Wanneer professionals cliënten willen uitleggen wat de werking van het stelsel is en hoe het gedurende het jaar ongeveer zal verlopen dan weet minder dan de helft van de jeugdprofessionals voldoende informatie over te brengen. Een derde weet onvoldoende een vooruitblik te geven aan de cliënt. Vanzelfsprekend is er een verband met de complexiteit van het stelsel en het feit dat 42% van de respondenten aangeeft onvoldoende tijd te hebben voor de cliënt.

Door op google in te voeren "ik wil hulp voor mijn kind in Amsterdam" staat bovenaan in de resultaten gelukkig <https://www.amsterdam.nl/onderwijs-jeugd/jeugdhulp/> waar keurig geordend veel informatie is te vinden. Helemaal prachtig is de warme boodschap van burgemeester Femke Halsema die ook rechtstreeks ouders aanspreekt geduld te hebben met pubers in deze donkere dagen. De onderzoeker is deze mening toegedaan en wilde de kracht van deze boodschap niet onvermeld laten.

Met drieëntwintig links op deze webpagina direct duidelijk dat het niet eenvoudig is de werking van het stelsel uit te leggen. En niet enkel aan laaggeletterden en mensen die de Nederlandse taal niet voldoende machtig zijn. Je kunt naar de rubriek veel gestelde vragen als burger. Zoals blijkt uit dit onderzoek zijn er ook veel vragen bij jeugd(hulp)professionals. Daarvoor is geen rubriek veel gestelde vragen maar wel een factsheet Sociaal Domein. Als laatste moet worden opgemerkt dat met al die links er onmogelijk een gevoel kan zijn van het kunnen verkrijgen van geïntegreerde zorg. Er ligt vooral door de hoeveelheid informatie alsnog een zoektocht in het verschiert wanneer men volslagen onbekend is met jeugdhulp en het verkrijgen er van.

Communicatie

Het verkrijgen van informatie, ook juist voor professionals, kan uiteraard via meerdere websites zoals bijvoorbeeld ikzoekjeugdhulp.nl/professional of zorgomregioamsterdam.nl waar je via de website van de gemeente ook uit kunt komen.

Deze en andere websites zijn blijkbaar nog onvoldoende in staat jeugd(hulp)professionals te helpen de juiste informatie over te brengen waar ze op dat moment bij gebaat zijn of ze zijn onbekend.

De vraag in dit onderzoek is hoe de professional op de werkvloer het best gefaciliteerd is wel voldoende goede informatie over te kunnen brengen. En hoe vice versa de cliënt informatie overbrengt naar de professional.

Veel mensen kennen waarschijnlijk Siri, de Google nests en Homepods waarmee spraakgestuurd vragen kunnen worden gesteld. De techniek die dit mogelijk maakt heet conversationele kunstmatige intelligentie.

In het Amsterdam UMC is een chatbot online die antwoord geeft op de meest praktische zaken; “Kun je pinnen in Amsterdam UMC? Mag ik bij mijn kind blijven slapen? Wat moet ik meenemen naar mijn eerste afspraak?”

Sinds deze zomer geeft de digitale assistent (chatbot) antwoord op vragen van bezoekers van Amsterdam UMC. Het is hiermee het eerste ziekenhuis in Nederland met een site met de zogenaamde ‘conversationele chatbot-technologie’.

Veel informatie kan 24/7 door een intelligente chatbot, al dan niet spraakgestuurd, reeds worden gegeven maar ook worden verzameld. Dit betekent dat cliënten beter beslagen ten ijs bij een organisatie en bij de hulpverlener komen en vice versa kan het zo zijn dat een hulpverlener alvast wat informatie in bijvoorbeeld de vorm van een vooraanmelding heeft kunnen verzamelen. Net als dat een afspraak op de juiste plek op het juiste moment al is gepland zonder dat hier een hulpverlener aan te pas is gekomen. Een goede voorbereiding is het halve werk.

Advies aan de gemeente Amsterdam OJZD: Ben zichtbaar

Gebleken is dat werkbezoeken door de contractmanagers op de werkvloer zeer worden gewaardeerd. Voor mensen op de werkvloer is er een behoefte niet een grote afstand te ervaren met de gemeente. We adviseren de gemeente contractmanagers contacten te laten onderhouden met de werkvloer om te luisteren en op te halen wat voor de werkvloer belangrijk is.

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

Voor kleinere maar ook grotere jeugdhulp aanbieders is een dergelijke technologie in huis halen te kostbaar, neemt de intelligentie onvoldoende toe door het beperkte volume van cliëntvragen en vraagt het een te grote beheerorganisatie. In een samenwerkingsverband van zorgaanbieders, gemeente(n) en verzekeraar is dit wel haalbaar, schaalbaar en betaalbaar.

Advies: Onderzoek de mogelijkheden voor geïntegreerde informatievoorziening in begrijpelijke taal

We adviseren te onderzoeken hoe van een flink aantal ‘domme’ websites/portals naar één slimme geïntegreerde website te komen voor het gehele domein. En dit hoeft juist niet bij één domein te blijven. De toegang, dus de vraag naar zorg en de toeleiding kunnen voor verschillende domeinen worden ondergebracht in één website met een chatbot, die ongeacht of de vraag nu over jeugdhulp, geriatrie of een chronische ziekte gaat, de burger, mantelzorger, cliënt of patiënt helpt of de juiste richting opstuurt. Wat kan een huisarts betekenen voor me wat jeugdzorg betreft? Mijn man en ik zijn het niet eens over de opvoeding en hebben hulp nodig. Mijn moeder is zo stil, hoe weet ik wat er aan de hand is? Hoe weet ik of ik goed zorg voor mijn kind? Wat is een loverboy? Veel van deze vragen kunnen worden beantwoord met behulp van chatbot technologie.

Voor de voordelen van chatbot technologie zie de volgende pagina.

Communicatie

Enkele van de voordelen chatbot technologie op een rijtje;

- Het grote voordeel is dat er 24/7 zorg beschikbaar is
- Na eventuele authenticatie dossieropbouw al kan starten voordat een hulpverlener is gezien
- Op uniforme wijze kan worden gecommuniceerd en hulp kan worden geboden
- De overheadkosten laag blijven (ipv iedere organisatie een ICT en communicatie specialist maar één team voor alle partijen)
- Versnelde intelligentie opbouw door een groter volume aan vragen betekent versneld verbeteren van de hulp door de chatbot
- Vroege detectie van trends, maatschappelijke onrust, werkend- of falend beleid, effectieve communicatie en verbanden tussen de verschillende zorgvragen
- De burger, cliënt en patiënt heeft in ieder geval digitaal niet langer het gevoel van het kastje naar de muur te worden gestuurd.
- Wanneer de chatbot meertalig en/of spraakgestuurd kan worden ingezet is er een groter bereik en verkleint dit de tweedeling in de toegang tot zorg
- De jeugd(hulp)professional heeft eerder informatie beschikbaar, hoeft minder te administreren en hoeft steeds minder uit te leggen naarmate de intelligentie van de chatbot toeneemt.

De meeste zorg volgt na een verwijzing door bijvoorbeeld een huisarts of gecertificeerde instelling. Maar daar is al veel aan vooraf gegaan. Wanneer er gezocht wordt naar hoe schulden op te lossen of hoe aan een woning te komen kan een chatbot op een 'natuurlijke' wijze vragen of de persoon kinderen in huis heeft. Dat is het moment waar op beter informatie kan worden gegeven. Een ander voorbeeld is via de website een gezin met ondersteuning van een chatbot, al dan niet spraak gestuurd, te helpen een perspectiefplan in te vullen.

Dit kan met inzet van computerlinguïstiek (NLP: Natural Language Processing) in een meertalige setting. Bijvoorbeeld een gezin met een van oorsprong Angolese migratie achtergrond die de Nederlandse taal niet zo machtig is kan antwoord geven in het Portugees. Op het moment dat de hulpverlener in gesprek gaat over het perspectiefplan met de cliënt heeft hij/zij een perspectiefplan in het Nederlands voor zich waar effectiever en met meer gemak door heen kan worden gegaan al dan niet nog ondersteund door een tolk.

We richten ons met dit advies tot Amsterdam Vitaal & Gezond om een grondige verkenning te doen naar de mogelijkheden die zijn te bereiken met geïntegreerde informatievoorziening waar gebruik wordt gemaakt van slimme chatbot technologie en NLP.

Advies: **Gebruik begrijpelijke taal**

De taal die gebruikt wordt in de sector is niet eenvoudig te begrijpen voor een groot deel van de burgers en cliënten. Er bestaat editor programmatuur die heet de 'Wizenote Editor' waarmee iedere webredactie zich er van kan verzekeren dat hun teksten begrepen worden door de doelgroep waarvoor zij hun teksten schrijven. Het gaat hier om een teksteditor waarmee auteurs het leesniveau van hun tekst kunnen controleren en suggesties voor het aanpassen van de tekst worden gegeven naar het taalniveau van de doelgroep waarvoor de tekst geschreven wordt. Een functionaliteit die zover bekend nog niet door geen andere leesbaarheidstool geboden wordt.

Er ligt een opdracht vanuit de professional op de werkvloer om het stelsel eenvoudiger te maken. We adviseren de gemeente en zorgaanbieders te onderzoeken of de editor uitkomsten biedt begrijpelijke taal te kunnen bieden. Hiermee kan het bereik van de doelgroep worden vergroot en de doelgroep effectiever geïnformeerd.

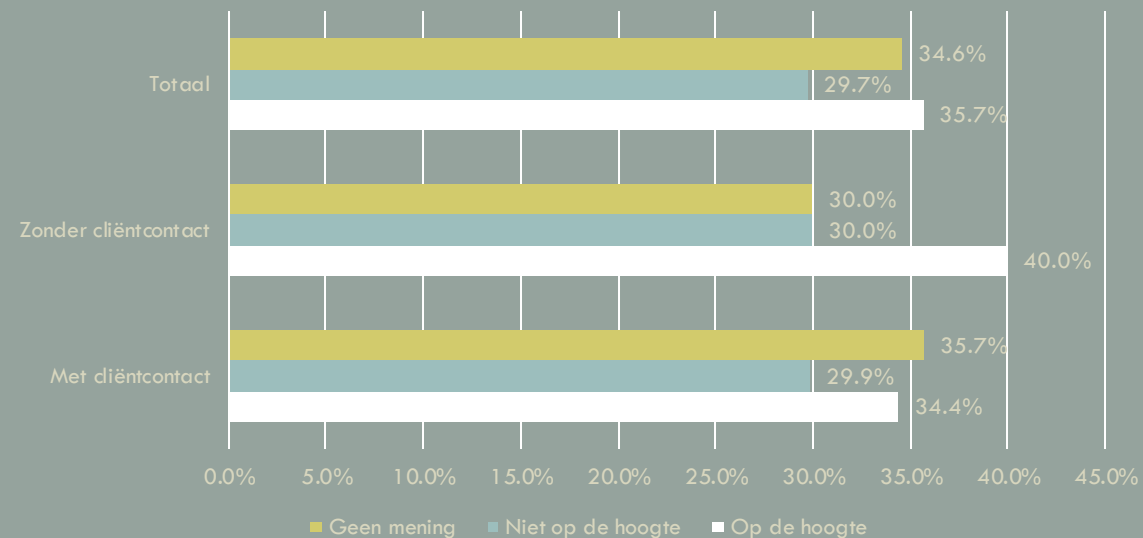
Innovatie en verandering

De uitkomsten van het onderzoek maken dat dit hoofdstuk prominenter en uitgebreider naar voren wordt gebracht in dit rapport. Enerzijds is dit door het gebrek aan een innovatie cultuur en de uitgesproken wens dit meer te hebben dan nu het geval is. Anderzijds omdat we van meet af aan hebben gezegd toe te werken naar oplossingsrichtingen die het werken in de jeugdzorg aantrekkelijker en plezierig maken. Op 27 mei 2019 bericht FNV (Annika Heerekop) dat er 200 miljoen euro gereserveerd wordt om de leegloop van personeel tegen te gaan. Met dit geld kunnen maatregelen worden genomen. Echter, eind 2020 drongen vakbonden er bij de minister op aan om ruimte te scheppen voor een structurele loonsverhoging voor zorgpersoneel. Maar de minister verwees, zoals het kabinet eerder deed, naar de loonsverhogingen in de huidige cao en de coronabonus en deed geen verdere toezegging. De begrotingsbehandeling van het ministerie van VWS volgt hierop. In deze begroting zou er volgens de bonden ruimte moeten komen voor een salarisverhoging voor zorgpersoneel.

Dit is een al tientallen jaren herhalend recept die in de regel een herkenbare teleurstellende uitkomst heeft voor de zorgprofessionals. In dit hoofdstuk willen we de waardering niet zoeken in salarisverhogingen zonder verder afbreuk te doen aan deze wens. In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar die investeringen in veranderingen en innovatie waaruit begrip blijkt voor de situatie waarin professionals zich bevinden. Die recht doet aan de behoeften en die structureel een bijdrage levert aan het verbeteren van de werkomstandigheden. Kortgezegd ligt de focus op die veranderingen en innovaties die in dienst staan van dat moment dat cliënt en professional in voorbereiding of met elkaar in contact zijn. Veranderingen en innovaties die in dienst staan van die momenten wanneer hulp nodig is.

De respondenten is gevraagd of men op de hoogte is van sociale- en technologische innovaties die het werk voor hen zou kunnen verbeteren, verlichten of simpelweg plezieriger te maken. Hiernaast is in een grafiek weergegeven hoe het staat met de kennis over innovaties;

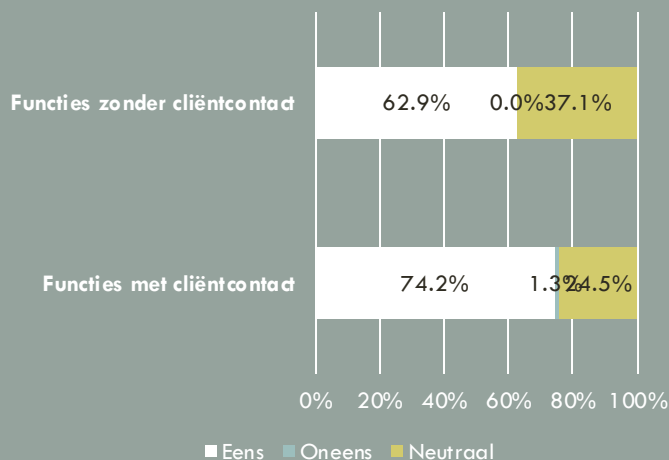
Kennis van sociale- en technologische innovaties



Duidelijk is dat er grofweg een deling in bijna drie gelijke delen is te maken op het totaal aantal respondenten. Net iets minder dan een derde bezit onvoldoende kennis van sociale- en technologische innovaties en net iets meer dan een derde heeft geen mening en nog eens net iets meer dan een derde geeft aan wel op de hoogte te zijn. De respondenten zonder cliëntcontact zijn gemiddeld iets meer op de hoogte van innovaties dan de collega's die wel cliëntcontact hebben.

Innovatie en verandering

Jeugdzorg kan innovatiever

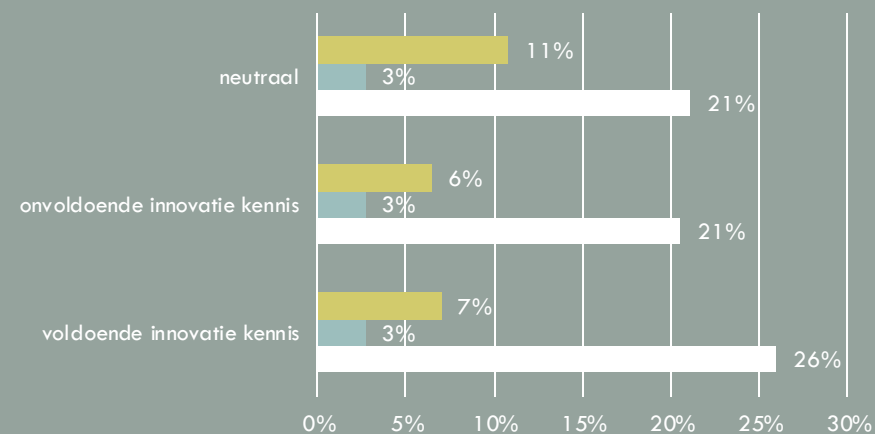


Voor een deel is het gebrek aan kennis van sociale- en technologische innovaties geen reden om wel aan te geven dat het in de jeugdzorg innovatiever kan. Slechts 2 respondenten (n=191) vinden de jeugdzorg innovatief genoeg. Daar staat tegenover dat 63% van de respondenten zonder cliëntcontact zegt dat het innovatiever kan en liefst driekwart van de respondenten met cliëntcontact dit beaamt.

Voor een deel van de respondenten lijkt het idee te bestaan dat het innovatiever kan ook al weet men niet exact hoe. Deze uitkomst resoneert in het antwoord op de vraag of het tijd voor verandering is in de jeugdzorg wanneer deze is afgezet tegen de respondenten met of zonder kennis van innovatie.

In totaal 68% is voor veranderingen in de jeugdzorg. Van deze 68% zegt 26% van het totaal aantal respondenten (n=190) die deze vraag beantwoordden op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen op het gebied van sociale- en technologische innovatie. In totaal 42% (grafiek rechtsboven) van de respondenten die voor verandering is geeft niet expliciet aan op de hoogte te zijn van innovatieve ontwikkelingen. Gebrek aan kennis of het niet weten op de hoogte te zijn van sociale- en technologische innovatie staat de behoefte aan innovatie en verandering niet in de weg.

Kennis van innovatie mogelijkheden vs de noodzaak voor verandering



	voldoende innovatie kennis	onvoldoende innovatie kennis	neutraal
neutraal	7%	6%	11%
tegen verandering	3%	3%	3%
voor verandering	26%	21%	21%

Percentage respondenten

neutraal tegen verandering voor verandering

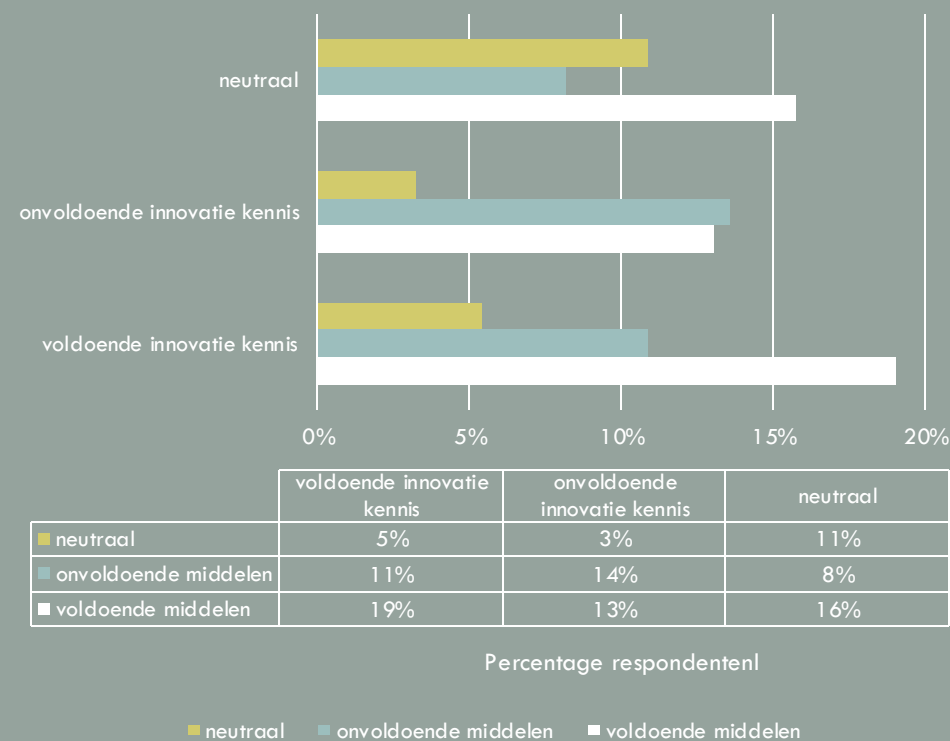
Respondenten is ook gevraagd of ze over voldoende middelen beschikken om het werk af te krijgen. Aangegeven is dat we met 'over middelen beschikken' bedoelen het hebben van voldoende gegevens (zowel data als andere informatie), ruimte (fysiek), ICT en vervoer (ebikes voor thuisbezoeken bijvoorbeeld). In totaal een derde (33%) geeft aan over onvoldoende middelen te beschikken.

Innovatie en verandering

De respondenten is gevraagd in vrije tekst aan te geven welke randvoorwaarden ze nu missen of nodig hebben het werk goed te kunnen doen in Amsterdam. In totaal 83% (n=159) heeft er gebruik van gemaakt iets in te vullen. Vrijwel zonder uitzondering geeft iedere regel ingevulde tekst een plethora aan suggesties weer over verbeteringen voor SPICS, financiering, administratie, werk- en regeldruk, woonproblematiek, bureaucratie en het betrekken en vertrouwen van de mensen op de werkvloer. In 22% (n=159) is ook iets aangegeven over het voldoen van de middelen die men tot zijn beschikking heeft. Enkelens drukken zich positief uit en ervaren de bereikbaarheid van de organisatie als positief. Daar staat tegenover dat er opmerkingen worden gemaakt over een tekort aan parkeerplekken, parkeervergunningen en er behoefte is aan betere financiële voorwaarden voor ebikes en gunstigere OV regelingen voor woon/werk verkeer. Meer suggesties zijn er betreft ICT. Deze suggesties variëren van kort en bondig “betere ICT” tot klachten over de zoekfunctie in Outlook tot specifiekere opmerkingen over de onvriendelijkheid van MoreCare4 en de onoverzichtelijkheid in YouForce waar het overplaatsen van mensen en vakantie uren beter moet.

In de grafiek hiernaast zijn het de mensen die aangeven over voldoende innovatiekennis te beschikken die voor het merendeel (19%) aangeeft over voldoende middelen te beschikken. Toch geeft ook 11% binnen deze groep aan niet over voldoende middelen te beschikken. Onder de mensen die aangeven over onvoldoende kennis van innovaties te beschikken zijn de verschillen groter. Iets meer (14%) geeft aan over onvoldoende middelen te beschikken versus 13% die aangeeft wel over voldoende middelen te beschikken. Een aantal van de respondenten geven aan over te weinig informatie te beschikken om goede beslissingen te nemen. Tenslotte blijkt er onder een kleine groep een gedeelde aversie tegen kantoorruimten te bestaan en zijn er te weinig vergaderruimten. Daar staat tegenover dat de flexibiliteit met het thuis kunnen werken en digitaal contact te kunnen onderhouden zeer wordt gewaardeerd.

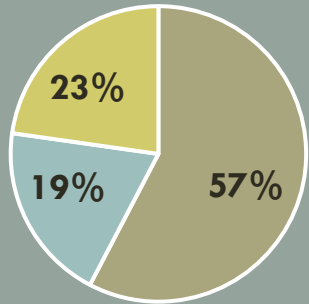
Kennis van innovatie vs middelen (gegevens, ruimte, ICT, vervoer)



Samengevat is er voor een groot deel consensus tussen zij die wel en zij die niet op de hoogte zijn van sociale- en technologische innovaties. Namelijk dat de jeugdzorg aan verandering toe is. Die veranderwens lijkt voor een deel gericht te zijn op betere ICT maar vooral gericht op zaken die de werkomstandigheden verbeteren voor de zichzelf en voor de cliënt. Respondenten en de deelnemers aan de deelsessies geven aan dat het innovatiever kan, maar weten niet goed over te brengen hoe. Waaruit de conclusie is te trekken dat een substantieel deel ook niet weet hoe, maar wel degelijk een urgentie voelt.

Innovatie en verandering

Verander moeheid



□ eens □ oneens □ neutraal

Aan dit draagvlak is niet hard genoeg gewerkt de laatste jaren. In veel reacties van respondenten en in de deelsessies blijkt dat de werkvloer zich niet gehoord voelt, veranderingen van boven af over hen worden uitgestort en dat men betrokken wil zijn bij grote veranderingen. In één quote lijkt te zijn samengevat wat de beleving is op de werkvloer voor de meeste mensen;

“Als er dan een nieuwe verandering komt denk je “o god daar gaan we weer.” Terwijl je eigenlijk al uit ervaring weet dat het niet werkt. Maar je gaat toch weer mee met de flow. Dat maakt ook moedeloos. Juist als je met en voor mensen werkt wil je het beste. Dan denk je wanneer stopt dit nou?”

Er heerst een geslagenheid maar geen verslagenheid zoals uit de cijfers en reacties blijkt. Die veer- en veranderkracht lijkt te worden gevoed door het voelen van de noodzaak omdat het zo niet langer kan. Uit de gesprekken komt een gevoel naar voren dat de huidige wijze van werken geen toekomst heeft.

De grafiek hiernaast benadrukt nogmaals hoe groot de wens is dat er in de jeugdzorg veranderingen moeten plaatsvinden. Meer dan de helft (57%) geeft aan moe te zijn van alle veranderingen. Verdere analyse van deze groep wijst uit dat ondanks deze verander moeheid van hen 68% aangeeft voorstander van veranderingen te zijn en dat daarvan weer 28% aangeeft zelfs héél erg voor verandering te zijn. Kortom is er zelfs onder hen die verander moeheid ervaren een groot draagvlak voor verandering en innovatie.

In het hoofdstuk “Stelsel” is het vertrouwen in de toekomst van jeugdzorg onderzocht. De uitkomst is dat maar een kwart (26%) van de respondenten aangeeft vertrouwen te hebben. Een derde heeft geen vertrouwen en 43% weet het gewoon niet. Een aantal respondenten gaven in reacties aan dat verandering simpelweg noodzakelijk is. Een deelnemer beschreef het zo;

“Veranderingen blijven, mee gaan met de tijd is goed. Maar stabiliteit en duidelijkheid is het belangrijkste.”

Juist deze belangrijkste ingrediënten stabiliteit en duidelijkheid blijken nu onvoldoende geboden. Het helpt om op een vaste basis van zekerheden terug te kunnen vallen wanneer men gaat veranderen. Communicatie en het meenemen van de werkvloer zijn daar in erg belangrijk.

Innovatie klimaat

Uit ons onderzoek blijkt dat liefst 91% nadenkt over hoe het werk anders en beter kan. Liefst een derde denkt hier zelfs heel veel over na. In de gesprekken is aangegeven dat er zeker wel enige kennis was van sociale- en technologische innovaties. Toch blijft innovatie achter binnen de jeugdzorg volgens de bevrageden. Deelnemers geven aan dat de reden hiervoor is dat innoveren geld kost en dat lange termijn investeringen over het algemeen niet worden gedaan.

“Innovatie komt moeilijker van de grond omdat er éérst kosten aan gebonden zijn voordat je er baat bij hebt. Dat zijn vaak goede ideeën maar daar moet wel financiering voor zijn. Daardoor stikken mooie initiatieven soms. De kosten komen voor de baten uit. Hier wordt niet voor gekozen. Dingen die iets kosten worden uitgesteld als het financieel lastiger wordt.”

Behoeftte aan financiële middelen is er in andere domeinen van zorg ook. Innovaties lijken binnen andere domeinen wel eenvoudiger hun weg te vinden. Er worden wel congressen en events zoals bijvoorbeeld door de stichting Innovatie Jeugdzorg van de Associatie voor jeugd georganiseerd.

Innovatie en verandering

Op beurzen zoals de ZORG & ICT beurs die jaarlijks in Utrecht wordt gehouden of op de grootste eHealth beurs ter wereld de HIMSS (Healthcare Information and Management Systems Society) is het zoeken naar een naald in een hooiberg wil je iets vinden waar de jeugd centraal staat. Vind je iets dan betreft het vaak iets dat enkel gericht is op jeugdgezondheidszorg. Op www.zorginnovatie.nl is welgeteld één innovatie te vinden gericht op jeugd, het betreft een serious game voor LVB-ers.

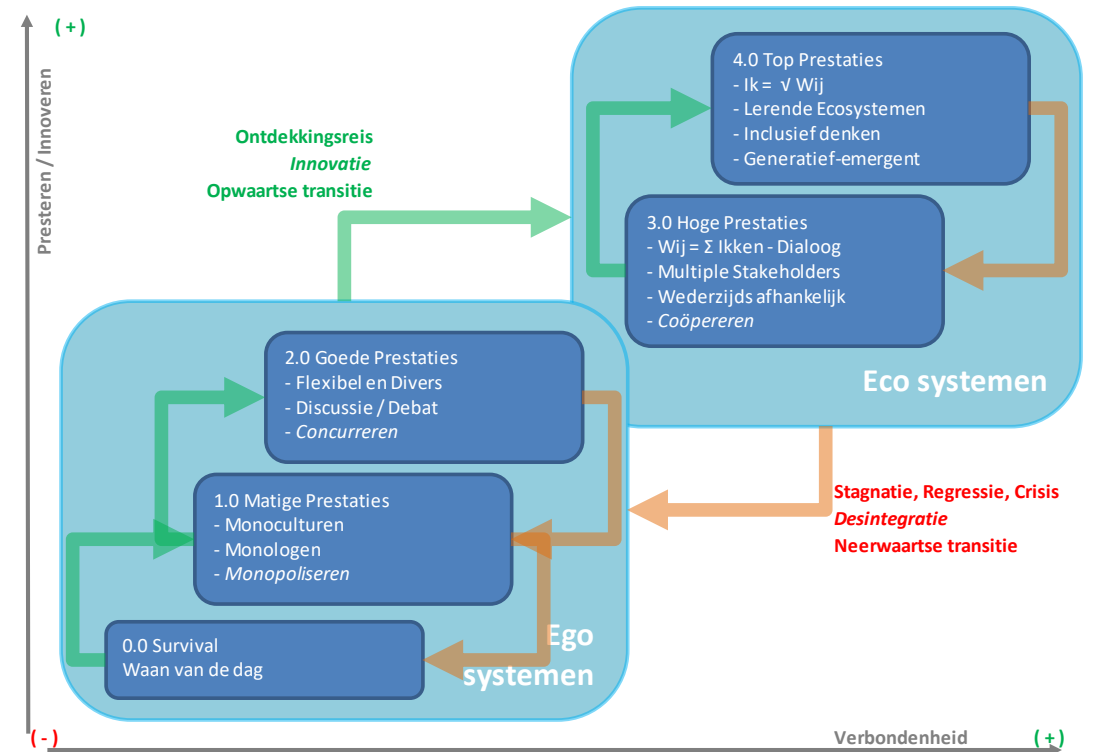
Meerdere redenen liggen ten grondslag aan het achterblijven van innovatieve slagkracht;

- 1) eerst moeten we onderstrepen dat de schaarste in de jeugdzorg inderdaad een belangrijke factor is,
- 2) jeugdzorg is gemiddeld minder instrumenteel en diverser dan andere domeinen van zorg. Kort door de bocht is bloeddruk monitoren met twee kengetallen, systolische- en diastolische druk, wat anders dan de dynamiek, met vele kengetallen, in een gezin proberen te beheersen,
- 3) de marges zijn krap voor ondernemers en er is veel complexiteit. En er zijn veel onzekerheden die het tot een slecht investeringsklimaat maken,
- 4) er is versnippering en geen uniformiteit tussen gemeenten met de politiek te dicht op de inhoud. Samen met het unieke jargon maakt dit dat de jeugdzorg in Nederland een lappendeken is van nichemarkten voor ondernemers,
- 5) die het in buitenland niet veel beter hebben omdat jeugdzorg in de wereld op veel verschillende wijzen is georganiseerd. Importeren van innovaties is dus in het aanbod ook beperkt in vergelijking met andere domeinen van zorg.

Kortom is het investeringsklimaat in de jeugdzorg niet goed door zijn voortdurende wijzigingen, is de 'valley of death' voor start- en scale ups te lang en richten ondernemers en innovators zich liever op minder risicovolle projecten buiten de jeugdzorg. Als laatste ontbreekt het vaak aan kennis binnen organisaties te innoveren en dan vooral op technologisch gebied.

Verander- en innovatiekracht

Hoe kunnen we dan wel innoveren en veranderen in het belang van de mensen op de werkvloer. De respondenten en deelnemers zijn op meerdere punten duidelijk geweest wat de randvoorwaarden zijn prettig te kunnen werken. Deze behoeften liggen vaak in het niet achter de feiten aanlopen en uit de overlevingsmodus komen. Er is grote behoefte gehoord te worden en mee te worden genomen in voorgenomen veranderingen. De respondenten geven aan meer verbondenheid in de keten te willen en zelfs met de eigen collega's met wie men graag een groter deel van de werktijd aan reflectie wil besteden. Onderstaand plaatje maakt duidelijk waar de meeste organisaties staan;



Innovatie en verandering

De organisaties zijn door deelnemers in de deelsessie gekarakteriseerd als organisaties die een spiegeling zijn van de heersende cultuur in het stelsel. De figuur geeft ook aan welke weg moet worden bewandeld naar een ecosysteem waar topprestaties kunnen worden geleverd en innoveren een ingebedde praktijk is geworden. De start van Amsterdam Vitaal & Gezond is een mooie start van een ecosysteem waarin al reeds meerdere stakeholders hebben plaatsgenomen die de wederzijdse afhankelijkheid van elkaar hebben onderkend.

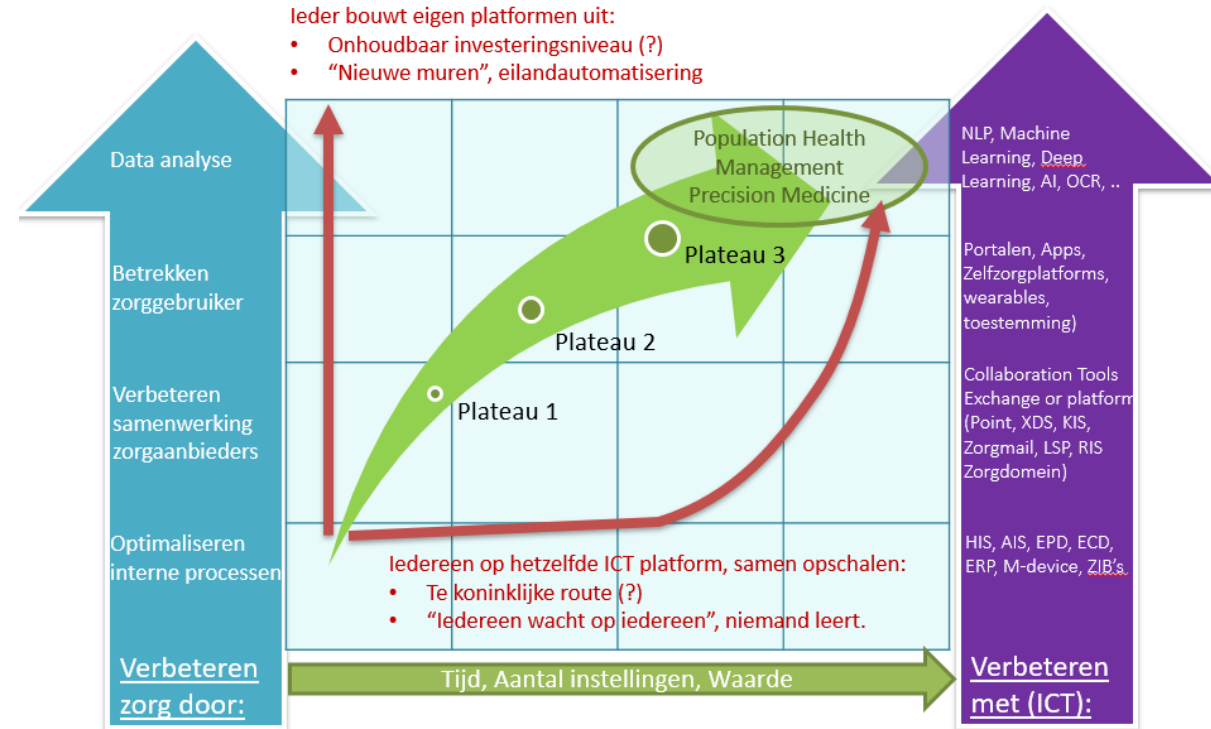
Het is belangrijk dat dit niet in verval raakt omdat we geruime tijd nog met de waan van de dag te maken zullen hebben. Het is een kwestie van de lange adem voor alle betrokkenen, van cliënt tot bestuurder om stagnatie en zelfs een neerwaartse transitie te voorkomen. Om de stap te kunnen zetten naar goede prestaties is het van eminent belang discussie te hebben met de mensen die het doen anders gaat niets naar wens werken en blijft het productie draaien en bepaald de lopende band het tempo. Een deelnemer verwoordt het zo;

“... te weinig geluisterd naar mijn wensen, te weinig nagedacht over hoe het werk kan worden verbeterd, zelfsturende teams worden nog steeds hiërarchisch aangestuurd ...”

Medewerkers moeten van de lijn af om flexibiliteit en creativiteit op te wekken. Dit is de brandstof die nodig is om naar het hoge prestatieniveau te komen. Daar begint de wederzijdse afhankelijkheid pas echt met de andere stakeholders nadat men heeft moeten constateren dat voor het behalen van hoge- en later topprestaties echte samenwerking nodig is. Elkaar helpen opkrabbelen, wat gunnen en samen de klappen opvangen. Op geen andere wijze komen we tot een lerend ecosysteem. Alleen een structuurwijziging of data gedreven werken is niet genoeg. Het is een cultuurwijziging en daar in staat degene die de cliënt helpt voorop.

Samenwerken

In 2017 is in SIGRA verband een ICT visie ontwikkeld die een beeld schetst hoe in verschillende plateau's van samenwerking men elkaar kan vinden. We bespreken hier de opvolgende plateau's. In het begin richt iedere organisatie zich op de eigen interne processen;



“De basis op orde” is een vaker gebezigde term om aan te geven dat zaken als rond het ECD, het administratie protocol en dergelijke goed zijn ingebed. Van daaruit volgt als volgende stap (plateau 1) dan vaak informatie uitwisseling met ketenpartners of gemeente. Op het tweede plateau gaat het over het betrekken van de zorggebruiker. Denk hier bij aan de eigen portals maar ook bijvoorbeeld de Persoonlijke Gezondheidsomgeving (PGO) waar de zorggebruiker zelf zijn gegevens, afspraken en zorgdata kan inzien. Vanaf hier wordt de regie op informatie al wezenlijk anders.

Innovatie en verandering

Weer een niveau verder op de vorige figuur (Plateau 3) komen we bij het gebruik van data, vaak vooral ingezet om de interne processen te optimaliseren en nog niet zo zeer om een keten- laat staan een netwerkproces- te verbeteren.

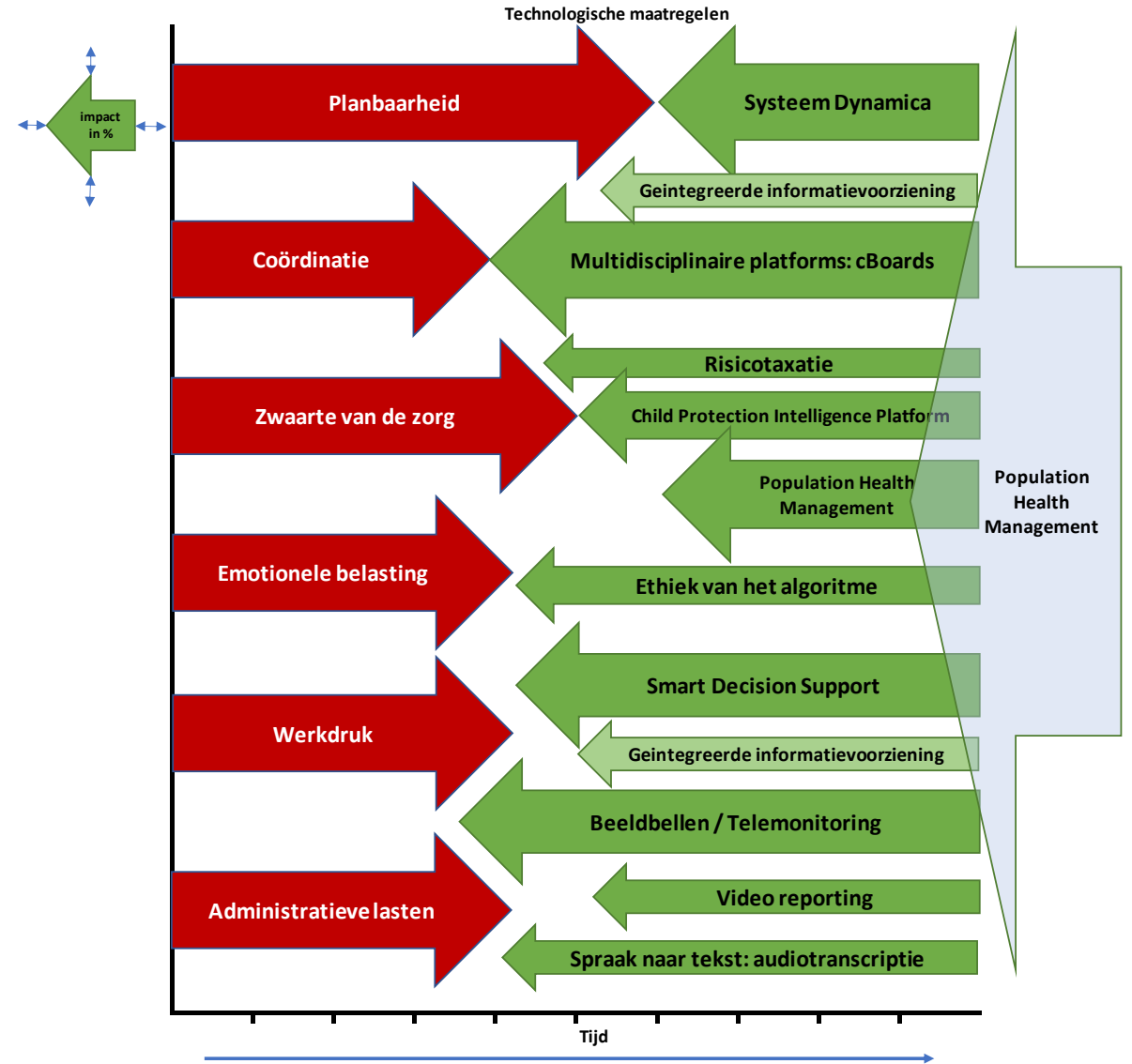
Het gebruik van A.I. en machine- en deep learning is nog ver weg. Qua investeringsniveau is dit ook op dit moment niet of nauwelijks haalbaar voor één enkele organisatie. Daarbij moet ook de vraag worden gesteld hoeveel zin het heeft met deze technologieën aan de slag te gaan omdat voor het nuttig maken van de inzet van A.I. en machine learning veel en rijke data nodig is. Het tegenovergestelde, waar iedereen wacht op elkaar om samen tegelijk op te schalen naar een hoger niveau is ook niet geschikt. Het gaat om het vinden van de middenweg van samenwerking waar het gremium van Amsterdam Vitaal & Gezond zich uitstekend voor leent. Dat betekent niet één organisatie voor zich, niet allen tegelijk maar met hulp van iedereen de uitdagingen verdelen met als doel de oplossingen ook te verdelen.

Technologie als maatregel

Rechts in het diagram staan de uitdagingen in het jeugd domein (rood) en de mogelijke technologische maatregelen (groen). De omvang van de groene pijl geeft de geschatte impact weer op de uitdaging. De lengte van de rode pijl geeft ongeveer de taaiheid weer om met technologische maatregelen de uitdaging op te lossen.

De meeste oplossingen zijn voor de middellange termijn en hier gaat minimaal drie jaar aan ontwikkeling vooraf. Beeldbellen is natuurlijk al in gebruik, maar kan optimaler worden ingezet door bijvoorbeeld gesprekken op te nemen of voor geautomatiseerd overzetten van spraak naar tekst. Zodat hierdoor ook de administratieve lasten en werkdruk afnemen. Dit kan relatief snel worden aangepakt. Met het verlagen van de administratieve lasten wordt de werkdruk vanzelfsprekend ook verlaagd.

De meeste van de uitdagingen zijn benoemd in voorgaande hoofdstukken maar enkelen behoeven nog een (extra) toelichting.



Innovatie en verandering

Voorkom intensieve en zware zorgvormen met behulp van technologie.

Omdat dit onderzoek gaat over het verminderen van lasten en het vergroten van het werkplezier is preventie en het voorkomen van intensieve en zware zorgvormen nog niet aan bod gekomen. Primair is dit van belang voor de client maar secundair van groot belang om de werkdruk en emotionele belasting te kunnen managen. In de voorgaande figuur zijn drie maatregelen benoemd die hieronder verder worden toegelicht.

De eerste betreft de risico taxatie. Dit is benoemd in het advies over systeem dynamische modellering en is al ontwikkeld door de gemeente Amsterdam en Garage2020 in de vorm van een website en app. Deze kansberekening is nog geen gemeengoed en zal anders moeten worden geïntegreerd en worden gestandaardiseerd. Bijvoorbeeld in het ECD, via geïntegreerde informatievoorziening, in een systeem dynamisch model en bij voorkeur nog voor dat de cliënt bij de hulpverlener komt en de hulpverlener er geen extra handeling voor hoeft te verrichten.

Als tweede maatregel is het voorbeeld genomen van het Child Protection Intelligence Platform (film: **CPIP**) genoemd. Dit is in New South Wales (Australië) in gebruik en in beheer van EY. Dit is op de huidige wijze in Nederland niet toepasbaar ivm AVG restricties die in Europa strenger zijn dan daarbuiten. Met aanpassingen is deze andere benadering wel implementeerbaar.

CPIP is een intelligent platform dat geautomatiseerd gegevens verzamelt van politie, rechtbank, ziekenhuis, en nog meer. Het is niet nodig dikke dossiers door te spitten voor een risico analyse omdat een virtuele assistent met NLP de kern uit documenten haalt.

Coördinatie vind real-time plaats wanneer er verandering is in het netwerk van de jeugdige. Bijvoorbeeld vader is vrij of op verlof uit detentie, er is ziekenhuisbezoek van moeder, een vriend/vriendin raakt werkeloos, etc. Er is een voorspelling van de risico's die leiden tot alarmering of een predictie van scenario's.

Als laatste is er een aanbod van interventie mogelijkheden op persoonsniveau en een inschatting van het effect. De risicotaxatie app van Garage2020 kan ook op het platform worden geïntegreerd. Ook kunnen stochastische algoritmen, zoals gebruikt voor Dolce Vita (blz 29), worden geïntegreerd. Het systeem leert en wordt slimmer.

Het in Amsterdam gebruiken van een dergelijk systeem ondersteunt het buurt- en wijkgericht werken. Beleid kan worden getoetst voordat het is uitgerold. Het vraagt om samenwerking in de zin dat er om heen een nieuw(e) organisatie(model) moet worden opgezet waar Nederland nog niet bekend mee is. Het is ook een cultuurverandering omdat het mogelijk als bemoeizorg zal worden ervaren. Maar als daarmee ernstige escalaties kunnen worden voorkomen helpen we de cliënt en in het verlengde de jeugd(hulp)professionals hiermee aanzienlijk.

Population Health Management (PHM) is genoemd als derde maatregel. De definitie hangt af van de context en op welk nationaal zorgsysteem het betrekking heeft. PHM verwijst naar een geconcentreerde holistische benadering voor het verbeteren van de gezondheidsresultaten van een groep individuen. Deze individuen maken deel uit van een grotere groep die zou kunnen bestaan uit mensen binnen een vooraf bepaald gezondheids- en welzijnssysteem, een geografisch gebied, mensen met een specifieke ziekte of mensen met een ander gedefinieerd kenmerk. De verschuiving van cliënt-/patiëntvergoeding voor service naar een op waarden gebaseerd model heeft het managen van de volksgezondheid tot de focus gemaakt voor alle stakeholders als gemeente, verzekeraar, zorgaanbieders en kwaliteitsverbeteringsinstanties die ernaar streven het leveren van kwaliteitszorg te ontwikkelen tegen lagere kosten. Het is een datagedreven lerend systeem waar de quadruple aim (happy worker, verbeterde individuele cliëntervaring, gezondere en gelukkigere populatie en kostenreductie) in is ondergebracht als norm. Hier zijn we nog wel een paar stappen van verwijderd maar alle verschillende technologische maatregelen zijn een stap in deze richting.

Innovatie en verandering

Advies aan Amsterdam Vitaal & Gezond

Kom tot een innovatieagenda inclusief aandacht voor digitale vaardigheden.

Alle technologische maatregelen kosten geld. Deze voorgestelde maatregelen niet opvolgen kost ook geld plus dat niet wordt bijgedragen aan het werkgeluk. We adviseren Amsterdam Vitaal en Gezond tot een innovatie agenda te komen en hierin extra aandacht te besteden aan het voorkomen van intensieve en zware zorgvormen. Primair is dit van belang voor de client maar secundair van groot belang om de werkdruk en emotionele belasting te kunnen managen. Kom tot een maatschappelijke businesscase en laat het rendement uitrekenen van voorgestelde maatregelen op de innovatie agenda.

Ook adviseren we Amsterdam Vitaal en Gezond om gezamenlijk, ook met stakeholders als de politie en Veilig Thuis, te verkennen wat de mogelijkheden van CPIP zijn (CPIP is een intelligent platform dat geautomatiseerd gegevens verzamelt van politie, rechtbank, ziekenhuis, en wat meer nodig is). Wat de ervaringen in Australië zijn en of ze in de Nederlandse context kunnen werken en zouden kunnen opleveren. Tegen de kosten van drie uithuisplaatsingen is een PoC (Proof of concept) al realiseerbaar.

We adviseren tot slot alle organisaties in te zetten op de digitale vaardigheden van werknemers. Ongeveer 10% heeft onvoldoende kennis en is daardoor veel tijd kwijt. Het zit ook adaptatie van technologie stevig in de weg.

Concluderend adviseren we in dit rapport over hoe de werkdruk weg te nemen, de planbaarheid van de zorg te verbeteren, de emotionele belasting te verminderen, de coördinatie te vereenvoudigen en hoe intensieve zware zorg te voorkomen. Dit doen we door vooral innovaties aan te bevelen waar al ervaring mee is opgedaan. Verder is visie, lef en samenwerking nodig.

We richten ons vooral tot Amsterdam Vitaal & Gezond om de handschoen op te pakken. Wanneer er geen middelen zijn kan de samenwerking binnen de coalitie ondersteunend zijn in het vinden van de financiering elders in Nederland of Europa.

Het is ook nodig nog eens aan te stippen over wat voor een geweldig rijk aanbod van kennisinstellingen Amsterdam beschikt waar beter gebruik van moet worden gemaakt. Denk hierbij aan het Centrum voor Wiskunde en Informatica, de hogescholen en universiteiten, Garage2020, CTO, Civic AI lab, bureau Ol&S, Ahti, Smart Health Amsterdam en meer.

We willen eindigen met een oproep: Kijk niet vanuit een verticale blik naar het rendement van een professional maar met horizontale blik naar de waarde van zijn werk. Betrek de mensen van de werkvloer bij alle majeure beslissingen die genomen worden. Consulteer de professionals en laat hen volwaardig deel uitmaken van het inrichten van het stelsel. Daarom verzoeken we dit onderzoek als een nulmeting te beschouwen.

Advies aan gemeente Amsterdam OJZD: innovatieve contractmanagers

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek vinden we het zinnig dat de contractmanagers op een redelijk niveau op de hoogte te zijn van de laatste stand van zaken op het gebied van technologie om een goed inkoopadvies neer te leggen. Denk hierbij aan bezoeken aan het CTO van de gemeente Amsterdam, Garage2020, SIGRA Health Innovation Lab of beurzen ter inspiratie.

TOEKOMST

Contouren van een stip op de horizon

In dit tweede deel gaan we in op de vraag wat de deelnemers aangeven als de belangrijkste uitgangspunten. We schetsen voorzichtig de contouren van de gewenste stip aan de horizon.

In het vorige deel zijn thematisch onderwerpen besproken waar het wringt. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de antwoorden in de enquête en gevoerde groepsgesprekken met 26 deelnemers vanuit 8 jeugdhulporganisaties.

Als laatste stap zijn we in online werksessies met professionals gaan verkennen wat de gezamenlijke gewenste toekomst ongeveer is.



Toekomst

Er is behoefte aan rust en stabiliteit. Er zijn zorgen over de komende wijzigingen. Op dit moment overheerst door ervaringen een gevoel van “eerst zien dan geloven” of de wijzigingen ook oplossingen zullen bieden voor de problemen waar de professionals van de werkvloer tegenaan lopen. Wat men mist is de ruimte voor samenwerking. Dit sluit aan bij de transformatiedoelen van een verbeterde samenwerking rondom een gezin. Hiervoor moeten de professionals de tijd en ruimte ervaren om dit te doen. Dit ontbreekt nu bij velen, iets dat de mensen van de werkvloer frustrereert.

“We hebben allemaal zo veel werkdruk en zo weinig geld beschikbaar om iets uit te voeren, dat we eigenlijk niet een samenwerking hebben met de ketenpartners. Maar alleen maar afschuiven van “dit is mijn gedeelte, en dat moet jij doen”. Waardoor de hele zorg die we met zijn allen wel een warm hart toedragen niet van de grond lijkt te komen. (gezinscoach)”

De stip aan de horizon

In de werksessie hebben we een verbeeldingsoefening gedaan om in metaforen de ideale situatie te omschrijven. Voordeel van het denken in metaforen is dat men meer los kan komen uit de huidige situatie en creatief, out of the box, kan denken over een gewenste situatie. Op deze manier kan men hierover denken zonder geremd te worden door wat er realistisch of haalbaar is.

Twee groepen beschreven de gewenste situatie aan de hand van twee metaforen.

Groep 1: Als het ideale jeugd domein een voertuig was, dan zou het een ..xx.. zijn

Groep 2: Als het ideale jeugd domein een vakantiebestemming was, dan zou het ..xx.. zijn

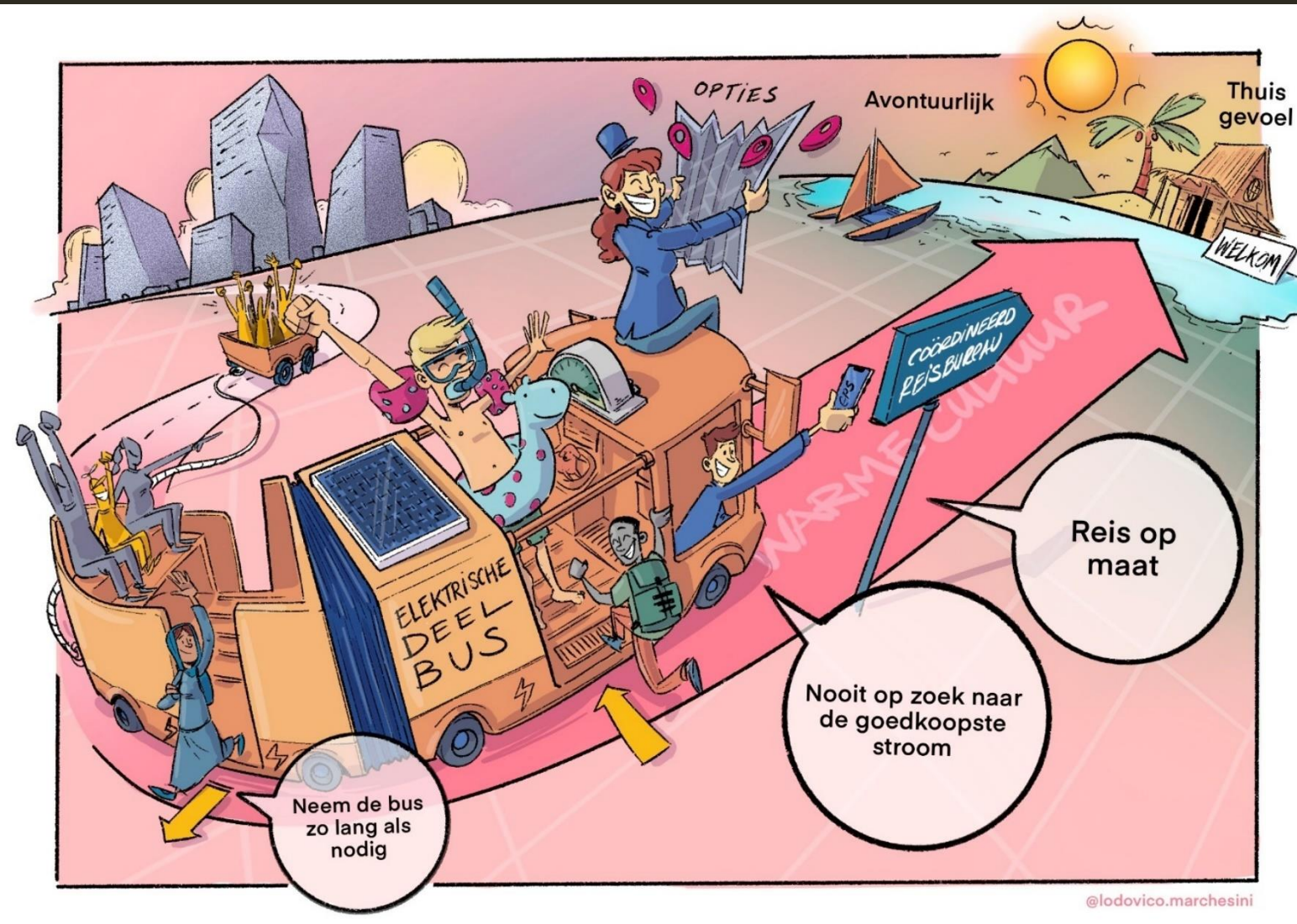
Het jeugd domein als voertuig: De elektrische deel-bus

- Iedereen kan er gebruik van maken, ook onze partners
- Iedereen kan mee in de bus, of aan de bus met een trekhaak
- Duurzaam, gericht op de toekomst
- Niet ieder voor zich, maar samenwerking
- Een open dak zodat je je goed bewust bent van je omgeving, en je je niet afsluit - Met de portieren veilig dicht
- Flexibele bus, kunnen manoeuvreren in alle veranderingen
- Kleurig uiterlijk en niet saai, het werk is niet saai
- Niet iedereen gaat even ver mee maar tot waar je moet zijn.
- Niet standaard naar het eindpunt. Niet onnodig in de bus zitten
- Lage instap en makkelijk kunnen uitstappen ook voor kinderen
- Achteruitkijk spiegels, zodat je kan leren van wat eerder is geweest.
- Navigatiesysteem met de optie om van de navigatie wat af te wijken
- Huisdieren moeten mee kunnen voor luchtigheid en troost
- Altijd voldoende energie, niet op zoek naar goedkoopste tankstation

Het jeugd domein als vakantie: Een avontuurlijke reis op maat

- Niet 1 bestemming maar diverse avontuurlijke vakantie opties
- Warm
- Goed thuisgevoel, de deur staat altijd open
- Waar je kan meebewegen met hoe de dag gaat
- Niet all inclusive maar een reis op maat met goed voorgeselecteerde opties
- Een bestemming waar alles mogelijk is en de cliënt kan kiezen
- Onderweg er naar toe kan er ook wind en storm voorbij komen
- Op een catamaran op vakantie
- Een coördinerend reisbureau: dat je als client weet waar je naar toe moet, net zoals je een reisfolder kreeg. En je kunt uit opties kiezen.
- Duidelijk programma
- Warme en goede reisleader: veiligheid én uitdaging, zodat na de vakantie uitgerust en zelfstandig weer het dagelijks leven in.
- Plek waar een cultuur van samen en naar elkaar omkijken is, geen individualistische cultuur

Toekomst



Uitgangspunten

We hebben in uitgangspunten met de deelnemers een beeld kunnen schetsen wat men wil dat het ongeveer is het domein Jeugd in de toekomst voor hen als professional.

Duurzaamheid - Duurzame samenwerkingen en elkaar vasthouden. Gericht op de toekomst en een bakken van vertrouwen in plaats van wantrouwen voor jeugdigen, gezinnen en professionals.

Altijd voldoende stroom - Geen financiële zorgen. Niet bezig zijn met administratie hoe de bus betaald moet worden en waar je het beste goedkoop kunt tanken. Men wil af van het gedoe om te zoeken naar de goedkoopste pomp of de goedkoopste stroom. Geen lease contracten, maar een vaste prijs. Dit is een metafoor voor de wens geen financiële zorgen te hebben. Hulpverleners willen niet continue bezig zijn met geld potjes/ SPICS of het probleem dat voor sommige taken geen tijd geschreven kan worden. Men wenst ruimte te krijgen zelf inhoud te geven/ de route te bepalen. Daarom het navigatiesysteem waar je wel vanaf mag wijken. Eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Een coördinerend reisbureau / reis op maat - Duidelijke zorgpaden. Duidelijkheid in taken en hoe het traject er uit ziet met als metafoor het navigatiesysteem en het reisbureau. De hulpverlener wenst voor de client een duidelijke route, zodat de client weet waar we naar toe gaan. Net zoals je een reisfolder krijgt met uitgestippelde opties. Er wordt vooruit gekeken en de blik is naar buiten gericht.

Toekomst

De reisleader kijkt naar wat de vakantieganger nodig heeft. Je weet als client waar je aan toe bent en wat je allemaal kunt doen (je hebt opties). Duidelijke paden en heldere communicatie, zodat men minder verdwaald in de zorg, maar wel met de mogelijkheid zorg op maat te bieden. Daarnaast gaan cliënten alleen zo lang mee in een zorg traject als nodig is. Er moet voor de client een duidelijke route zijn en de client blijft niet te lang zitten. Aan de andere kant als je een keer deze fun vakantie hebt gedaan, kan je het volgend jaar zelf. Maar ook plezier en een uitdaging voor de reisleader. Meer duidelijkheid voor het hele veld. Men wenst dat zaken meer gestroomlijnd zijn, zodat iedereen helder heeft wat zijn rol, taken en bevoegdheden zijn.

Huisdieren – Troost en onvoorwaardelijkheid. Huisdieren staan voor luchtigheid en troost en de onvoorwaardelijke steun aan cliënten die we in de zorg zo belangrijk vinden. Meer tijd voor de client en meer directe dan indirecte tijd zodat men er echt voor de client kan zijn.

Flexibele bus – Anticiperend vermogen. Men moet zich kunnen manoeuvreren in alle veranderende wet- en regelgeving en spic systematiek. En flexibel kunnen anticiperen op wat is geleerd is uit het verleden. De hulpverleners geven aan al meerdere stelselwijzigingen gezien te hebben. En missen het mee nemen van de eerder geleerde lessen over wat werkt er wel en wat niet. Om te leren als stelsel moet men ook in de achteruit kunnen kijken, om te leren van het verleden. Er is al vaker iets verandert, men wilt niet dezelfde fouten blijven maken. In een nieuw stelsel wensen zij daarom terug te zien dat er naar de mensen op de werkvloer is geluisterd. Daarnaast blijven de veranderingen komen dus blijft het vermogen om te anticiperen van belang. Wie innovatief is en wilt blijven moet open kunnen blijven staan voor veranderingen.

Een open dak - focus op samenwerking en gezamenlijkheid. Een open dak zodat men omgevingsbewust is, niet afsluiten met de portieren dicht, maar bewust van omgeving waarbinnen je werkt en de mensen met wie je te maken hebt. Met hen samen moet het werk worden gedaan. Als reisleader (professional) zelf ook plezier hebben in het werk en ook uitdagend, net als wanneer je een chauffeur bent in zo een elektrische bel bus.

Avontuur maar ook een warm thuisgevoel - veiligheid én uitdaging in het werk. Warmte moet er in zitten, enigszins familiair of samen. Warme en goede reisleader: veiligheid én uitdaging, zodat na de vakantie de client uitgerust en zelfstandig weer het dagelijks leven in kan. De client kan de volgende vakantie zelf plannen, omdat hij of zij voldoende handvaten heeft meegekregen. Maar ook dat de mensen van werkvloer de veiligheid ervaren dat zij kunnen doen wat nodig is, vertrouwen in hun expertise. Een bus biedt bescherming maar je kunt er ook avonturen mee beleven.

Ideaalbeeld

Er is behoefte aan duurzaamheid in het domein en duurzame samenwerkingen die toekomst gericht zijn. Professionals benoemen dat ze een zekere warmte en menselijke maat in het werk willen ervaren en een gevoel van samen in plaats van werken op eigen eilandjes. Er is behoefte aan duidelijkheid in taken en hoe het traject er uit ziet zodat een helder traject geschetst kan worden met de cliënt. In het ideale systeem hebben de professionals plezier in het werk dat ook uitdagend is. Professionals wensen een stelsel waarbij geleerd is van het verleden en waar ervaringen vanuit de werkvloer worden meegenomen. In de ideale situatie:

- Kunnen professionals de zorg bieden die zij nodig vinden (zonder de financiële druk continue te ervaren.)
- Zijn ze veel minder tijd kwijt aan administratie die in hoofdzaak bijdraagt aan de behandeling.
- Hebben ze meer tijd voor de client. Dit gaat om meer directe dan indirecte tijd. Dat is uiteindelijk waarom men in de zorg is gaan werken. Zij willen zoveel mogelijk tijd besteden aan het vak dat ze geleerd hebben.

“Iedere behandelaar wilt het beter maken, beter voor de client. En iedere ondersteuner wilt het beter maken voor de organisatie, zodat we zo goed mogelijk en zo prettig mogelijk cliënten kunnen bedienen als organisatie”

TOT SLOT

SIGRA blijft zich de komende periode hardmaken voor het perspectief van de professional in de transitie van het jeugddomein in Amsterdam. De werkdruk voor professionals is te hoog, de situatie is niet houdbaar. Dit heeft grote consequenties, niet alleen voor de professionals maar zeker ook voor de jeugdigen en hun gezinnen. Vanuit SIGRA denken we graag met aanbieders, professionals en gemeente mee hoe we onze adviezen uit dit document in de praktijk brengen.

Voor dit onderzoek heeft SIGRA veel informatie verzameld. SIGRA is alle contactpersonen, respondenten van de enquête en deelnemers aan de online sessies zeer dankbaar voor hun medewerking.

Deze verkenning werd gedaan door Lisa van Bodegom en Robert Thijssen.

N.a.v. dit document kan contact opgenomen worden met SIGRA:

Robert Thijssen - rthijssen@sigra.nl

BRONNENLIJST

- <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2019/05/eenmalig-jeugdorggeld-druppel-op-gloeende-plaat>
- <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2020/02/tijdschrijven-schrappen-in-jeugdorg-is-nog-teveel>
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/07/11/kamerbrief-cijfers-en-initiatieven-samenwerking-ggz-werk-inkomen>
- <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2020/forse-toename-ww-uitkeringen-in-april.aspx>
- <https://www.rekenkamer.amsterdam.nl/content/uploads/2020/12/Bestuurlijke-actie-op-rekenkamerrapport-Specialistische-jeugdhulp-in-Amsterdam.pdf>
- <https://vitaalgezond.amsterdam/>
- <https://www.caresharing.com/cboards-cases/>
- <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2019/05/eenmalig-jeugdorggeld-druppel-op-gloeende-plaat>
- <https://regioplus.nl/wp-content/uploads/2020/06/Landelijke-factsheet-resultaten-uitstroomonderzoek-Nov-2019.pdf>
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/08/18/kamerbrief-inzake-verzoek-om-een-brief-over-lonen-in-de-zorgsector>
- <https://regioplus.nl/nieuwe-cijfers-landelijk-uitstroomonderzoek-zorg-en-welzijn-bekend/>
- <https://www.sigra.nl/nieuwsbericht/uitstroomonderzoek-vooral-ervaren-professionaal-wisselt-snel-van-baan>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0004370218307628> Singh, Miller, 2020; Combining gaze and AI planning for online human intention recognition
- <https://www.bigwobber.nl/wp-content/uploads/2015/08/productieZ.pdf> RVZ, 2014 Patiënteninformatie Informatievoorziening rondom de patiënt.
- <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/09/15/meer-financiele-ruimte-voor-gemeenten>
- <https://www.amsterdam.nl/sociaal domein/beleid-jeugdhulp/artikelen/amsterdam-grijpt-oplopende-financiele/>
- <https://www.zaanstad.nl/mozard/lsuite05.scherm1070?mNwb=23978&mNwc=1&mArc=0>
- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3415127/>
- <https://depsychiater.nl/jaargang/2020/6-sep/we-denken-weer-na-en-voeren-niet-alleen-uit.html#read-article>
- <https://vumagazine.nl/wiskunde-redt-levens-met-slim-ambulancemode/>
- <https://www.cwi.nl/news/2019/amsterdamse-kennis-en-zorgorganisaties-bundelen-krachten-voor-verbetering-acute-ouderenzorg>
- <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2019-0003.html>
- <https://www.rekenkamer.amsterdam.nl/onderzoek/jeugdhulp-in-amsterdam/>
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/12/13/oorzaken-gevolgen-en-risicogroepen-van-burn-out>
- <https://ahti.nl/projecten/dolce-vita-data-gedreven-optimalisatie-voor-een-vitaal-oudere-nzorgsysteem-in-nederland/>