



H.B. Jonkman  
A.L.C. van Loon-Dijkers

# Het bredere arbeidsmarktperspectief in de JeugdzorgPlus

Deelrapport 1 van Werken aan de toekomst  
van JeugdzorgPlus



# Het bredere arbeidsmarktperspectief in de JeugdzorgPlus



Deelrapport 1 van Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus



Auteurs

Harrie Jonkman

Liselotte van Loon-Dikkers

*Verwey-Jonker Instituut*



Utrecht / Amsterdam, oktober 2021



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1.	De jongeren en hun problemen	6
1.2.	Veranderingen in het zorglandschap	7
1.3.	De bescherming van kwetsbare jongeren	9
1.4.	Het jeugdzorggebruik groeit in Nederland	10
1.5.	Het belang van goed personeel	10
<b>2</b>	<b>Methode</b>	<b>12</b>
2.1.	Vragenlijstonderzoek	12
2.2.	Focusgesprekken	14
<b>3</b>	<b>Resultaten</b>	<b>15</b>
3.1.	Vragenlijstonderzoek	15
3.2.	Algemene kenmerken	15
3.3.	Personeelsontwikkelingen	19
3.4.	Personeel werven en behouden	20
3.5.	Kwaliteit, competenties en opleidingen	21
3.6.	Werkbelasting, personeelstevredenheid en gezonde werkomstandigheden	23
3.7.	Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden	25
<b>4</b>	<b>In gesprek met de medewerkers van JeugdzorgPlus</b>	<b>29</b>
4.1.	Inleiding	29
4.2.	Methode	30
<b>5</b>	<b>Samenvatting en conclusies</b>	<b>56</b>
5.1.	Vragenlijstonderzoek	57
5.2.	Focusgroepen	59
5.3.	Conclusies	61
	<b>Literatuur</b>	<b>63</b>

*Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus* is in opdracht van ZonMw (projectnummer: 727025003) uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut, het lectoraat Samenwerkende Professionals en het lectoraat Jeugdzorg (beiden van de Hogeschool van Amsterdam). De onderzoeksresultaten van *Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus* zijn verdeeld over vier rapporten:

- *Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus. Samenvattend rapport* (Jonkman, H.B., Middelkoop, D. van, Boendermaker, L., Loon-Dijkers, A.L.C. van, Hunkar, A.M.M., Zinmeister, J.H.G., Verheem, E.A. en Otte, K., 2021). In dit rapport worden drie deelrapporten samengevat, conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.
- Het eerste deelonderzoek (*Het bredere arbeidsmarktperspectief in de JeugdzorgPlus*. Jonkman, H. en Loon-Dijkers A.L.C. van, 2021) is breed van opzet en beschrijvend en schetst aan welke veranderingen het beroep van jeugdprofessional in de sector van de JeugdzorgPlus onderhevig is. Dit eerste onderzoeksdeel beschrijft de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en waar instellingen van JeugdzorgPlus op dit moment in het zoeken van personeel tegenaan lopen. Factoren die werkstress en werkplezier veroorzaken krijgen in dit deel aandacht. We kijken hierbij ook naar regionale verschillen.
- Het tweede deelonderzoek (*Ongehoord. Een onderzoek naar de arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus*, Hunkar, A.M.M, Zinsmeister, J.H.G. en Middelkoop, D. van, 2021) gaat dieper in op de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden en is analytischer van aard. In dit deel wordt het perspectief gericht op het handlingsvermogen van de jeugdprofessional en de ondersteuningsstructuur die daarbij nodig is. Organisatorische randvoorwaarden die de kwaliteit van het werk verbeteren krijgen in dit deel aandacht.

- Omdat inzicht in competenties aan de basis ligt van werving en selectie van de juiste medewerkers voor JeugdzorgPlus, komt in het derde deelonderzoek (*Competenties voor het werken in de JeugdzorgPlus*. Boendermaker, L., Verheem, E.A. en Otte, K., 2021) aan de orde welke kennis, vaardigheden en houding (competenties) vereist zijn om jongeren die geplaatst worden in de JeugdzorgPlus optimaal te ondersteunen. Ook wordt ingegaan op de vraag of en hoe deze competenties in de initiële hbo-opleiding aan bod komen.

Met hartelijke dank aan de leden van de begeleidingscommissie van dit onderzoek: Annie Poulissen, Yolanda van Aspert, Ruud van Herk, Chris Kuiper en Kees in 't Veld.

Hartelijke dank ook aan Elker, Horizon en Icarus voor medewerking aan dit onderzoek.

Verder danken we iedereen die werkt in de JeugdzorgPlus en die in welke vorm ook aan dit onderzoek heeft meegedaan.

# 1 Inleiding

Werken in de JeugdzorgPlus is zwaar en complex en vraagt veel van de professional. Escalerende situaties en zware problematiek van de jongeren zorgen voor een grote werkdruk. Tegelijkertijd hebben veranderingen in het jeugdzorgveld negatieve invloed gehad op het werk in deze sector. De jongeren in de JeugdzorgPlus hebben behoefte aan een veilige leefomgeving en een stabiel personeelsbestand waaraan op dit moment onvoldoende kan worden voldaan. Dit onderzoek (*Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus*) verkent de arbeidsomstandigheden van jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus, onder welke voorwaarden de werkomstandigheden kunnen worden versterkt en het werk in de sector aantrekkelijker gemaakt kan worden. Dit onderzoek draagt bij aan het werven en behouden van voldoende en gemotiveerde jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus. Daarbij richt het zich met name op de (tertiaire en quartaire) arbeidsvoorwaarden die het werken in de JeugdzorgPlus positief ondersteunen. De samenhangende studie bestaat uit drie deelonderzoeken.

1. Het eerste deelonderzoek (*Het bredere arbeidsmarktperspectief*) schetst aan welke veranderingen het beroep van jeugdprofessional in de sector van de JeugdzorgPlus onderhevig is. Dit eerste onderzoeksdeel beschrijft de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en waar instellingen van JeugdzorgPlus op dit moment in het zoeken van personeel tegenaan lopen. Factoren die werkstress en werkplezier veroorzaken krijgen aandacht. We kijken hierbij ook naar regionale verschillen.
2. In het tweede deelonderzoek (*Ongehoord. Een onderzoek naar de arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus*) wordt het perspectief gericht op het handelingsvermogen van de jeugdprofessional en de ondersteuningsstructuur die daarbij nodig is. Organisatorische randvoorwaarden die de kwaliteit van het werk verbeteren krijgen in dit deel aandacht.

3. In het derde deelonderzoek (*Competenties voor het werken in JeugdzorgPlus*) komt de vraag aan de orde wat er nodig is om de benodigde competenties te ontwikkelen en te behouden en wat dit betekent voor de initiële opleiding, de na- en bijscholing én de mogelijkheden voor leren binnen de organisaties.

*Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus* is uitgevoerd door drie onderzoeksinstituten: het Verwey-Jonker Instituut, het lectoraat Samenwerkende professionals en het lectoraat Jeugdzorg van de Hogeschool van Amsterdam met als doel de resultaten gericht onder de aandacht brengen van het beleid en de instellingen van JeugdzorgPlus.

Door een wijziging van de Wet op de jeugdzorg in 2008 is JeugdzorgPlus ontstaan en is het aanbieden van gesloten jeugdzorg mogelijk (Jeugdzorg Nederland, 2021). Het werk in die JeugdzorgPlus-instellingen vraagt veel van de jeugdprofessional, ook omdat er gewerkt wordt met jongeren met ernstige en complexe gedragsproblemen en met een uitgebreide hulpverleningsgeschiedenis, meestal als gevolg van verschillende opgedane traumatische ervaringen in hun leven. Ze komen vaak uit een instabiele gezinscontext waarin een groot deel van de ouders zelf eigen ernstige problemen heeft. Bijna de helft van de jongeren in de JeugdzorgPlus is licht verstandelijk beperkt. Jongeren laten zowel externaliserende als internaliserende problemen zien, een deel heeft verslavingsproblematiek en ze zijn gevoelig voor het maken van verkeerde keuzes. Het opvoeden en begeleiden van deze jongeren en steeds opnieuw moeten reageren op het gedrag en de agressie veroorzaakt hoge werkdruk en zorgt voor het idee dat 'niets werkt'.

De afgelopen jaren vonden er veranderingen in het zorglandschap plaats die ook effecten hadden op het werken in de JeugdzorgPlus. Hulpaanbieders konden moeilijker personeel vinden, er is sprake van een hoge uitstroom, verzuim en werkdruk. De invoering van de Jeugdwet zorgde ervoor dat de bevoegdheden van provincies naar gemeenten werden overgedragen en deze transitie ging ook nog eens gepaard met forse bezuinigingen. Onderdelen van het aanbod moesten worden afgebouwd en het aantal residentiële bedden nam af. Er is onvoldoende tijd om veranderingen door te voeren, sprake van onnodige bureaucratie, gebrek aan visie en er bestaat handelingsverlegenheid vanwege het gebrek aan specialistische kennis van de doelgroep van de JeugdzorgPlus (Lodder & Welling, 2018).

Ook landelijk wordt de noodklok geluid. De inspecties maakten recent duidelijk dat de zorg aan de kwetsbare jongeren in Nederland ('de intensive care afdeling van de samenleving') onvoldoende beschermd worden (referentie). Ook hier wordt vastgesteld dat de problemen van deze kinderen en hun ouders complex zijn, de ouders van deze kinderen vaak niet in staat zijn om hun kinderen op te voeden en dat deze kinderen zonder hulp niet gezond zullen opgroeien, met alle persoonlijke en maatschappelijke consequenties voor de toekomst van dien. Deze kinderen worden op deze manier onvoldoende beschermd.

Om veilig opgroeien in residentiële zorg te garanderen, zeker bij jongeren die op last van de overheid uit huis zijn geplaatst en in een gesloten setting zijn opgenomen, is goed en toegewijd personeel nodig dat in staat is en in staat gesteld wordt om hun werk kwalitatief goed te doen. De jongeren in de JeugdzorgPlus hebben behoefte aan een veilige leefomgeving en een stabiel personeelsbestand. Onder welke omstandigheden en voorwaarden wordt dit werk op dit moment verricht en hoe kan werk in deze sector aantrekkelijk worden gemaakt? Deze vragen stonden centraal in het dit eerste deelonderzoek dat hier voor u ligt.

## 1.1. De jongeren en hun problemen

Door een wijziging van de Wet op de jeugdzorg in 2008 is JeugdzorgPlus ontstaan en is het aanbieden van gesloten jeugdzorg mogelijk. Tot die tijd werden jeugdigen met ernstige gedragsproblemen geregeld (op basis van een civielrechtelijke maatregel) geplaatst in een Justitiële Jeugdinrichting. Verschillende studies laten zien dat de aard van het werk in die JeugdzorgPlus-instellingen veel vraagt van de jeugdprofessional. De doelgroep waarmee men werkt, bestaat uit jongeren met ernstige en complexe gedragsproblemen. Bijna al deze jongeren hebben al "een verbrokkelde carrière van jeugdzorg achter de rug van gemiddeld 5 à 6 interventies" (Eenshuistra et al., 2015) en zijn niet meer bereikbaar voor lichtere vormen van hulpverlening. De jongeren vormen niet zelden een risico voor zichzelf en hun omgeving waardoor zij uiteindelijk terecht komen in deze instellingen voor JeugdzorgPlus. Zij zijn gemiddeld 15 à 16 jaar oud bij opname en de verdeling jongens meisjes is ongeveer gelijk (Vermaes et al., 2014; Van Montfoort, 2018). Volgens Dresen et al. (2018) kenmerkt de groep jongens en meisjes die verblijven in de JeugdzorgPlus als een "kleine groep met grote problemen". Vaak komen de jongeren uit een instabiele gezinscontext waarbij een groot deel van de ouders zelf eigen ernstige problemen heeft. Bijna de helft van de jongeren in de JeugdzorgPlus is licht verstandelijk beperkt (Dresen et al., 2018), met veelal beneden gemiddeld of lager intelligentieniveau, ze laten leerproblemen zien en hebben een lage onderwijsmotivatie (Vermaes et al., 2012; 2014). Tevens zijn alle jeugdigen gediagnostiseerd met één of meer DSM classificaties, wat in de praktijk betekent dat het gaat om jongeren die zowel externaliserende als internaliserende problemen hebben. Deels kampen ze ook nog met verslavingsproblematiek en zijn ze gevoelig voor het maken van verkeerde keuzes (Dresen et al. 2018).

Werken met deze jeugdigen is zwaar en complex. Een groot deel van de jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus werkt in teams van pedagogisch medewerkers die gezamenlijk 24 uren zorg leveren aan een groep van 8-12 jongeren. Daarnaast zijn leerkrachten, gedragswetenschappers, teamleiders en individuele behandelaars betrokken bij de opvang en ondersteuning van de jeugdigen. Voor de jeugdigen is het belangrijk dat er gewerkt wordt vanuit een gezamenlijke opvoed- en behandelstrategie, maar dat is lastig bij de wisselende diensten waar deze professionals in werken en het tijdsgebrek waarmee ze te maken hebben (Harder et al., 2006).

In de dagelijkse praktijk komen binnen en buiten de leefgroepen regelmatig escalerende situaties voor, die voortkomen uit agressie en andere problemen waar deze jongeren mee te maken hebben. Het werk van jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus bestaat uit een combinatie van opvoeden, het begeleiden van een gezonde ontwikkeling van jeugdigen en steeds weer opnieuw reageren op lastig te hanteren gedrag en ernstige agressie. Dit spanningsveld en de zware problematiek waar de jeugdprofessionals mee te maken hebben, veroorzaken vaak een hoge werkdruk en geven jeugdprofessionals nogal eens het idee dat 'niets werkt' (Dresen et al., 2018). In de praktijk is er weinig tijd en ruimte voor reflectie en daarmee weinig mogelijkheid om te leren van zaken die voorvallen.

Zeker sinds de invoering van de Jeugdwet in 2015, hebben bezuinigingen invloed gehad op de bezetting van de teams in de JeugdzorgPlus. Er is daarvoor sprake van uitval van medewerkers en een hogere uitstroom van personeel. Om dit op te vangen moet er vaak gewerkt worden met invallers en uitzendkrachten en is er soms (te) weinig personeel op de groepen. Dit leidt weer tot instabiele teams, wat vervolgens weer een directe weerslag heeft op de jongeren in de groepen. Er zijn dan sneller escalaties, waardoor er een vicieuze cirkel ontstaat van instabiliteit (Rijksoverheid, 2016).

Jongeren in de JeugdzorgPlus zijn gebaat bij een veilige, prettig leefbare, huiselijke sfeer in de leefgroep (Knorth, 2005). Om de groep jongeren die

verblijven in een instelling goed te begeleiden en maatschappelijke participatie mogelijk te maken, is een stabiel personeelsbestand een noodzakelijke voorwaarde. Deze studie wil daarom verkennen hoe de arbeidsomstandigheden van jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus eruit zien, hoe er binnen de teams gewerkt wordt en hoe er, met oog voor arbeidsvoorwaarden van deze professionals, een zo prettig mogelijke werkomgeving bevorderd kan worden waarin medewerkers zich tevens gewaardeerd voelen. Tegen de achtergrond van de ontwikkelingen in de sector is het nodig dat helder wordt welke verdere initiatieven genomen worden en moeten worden om de sector gezond te houden, wat dat betekent voor het werken in deze sector nu en in de nabije toekomst en wat het vraagt van de opleidingen en nascholing van deze professionals. Zo wil dit onderzoek bijdragen aan het werven en behouden van voldoende en gemotiveerde jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus-sector.

## 1.2. Veranderingen in het zorglandschap

Er is jeugdzorgbreed sprake van een krappe arbeidsmarkt en in de rapportage van de Transitie Autoriteit Jeugd (2018) is te lezen dat gemeenten en jeugdhulpaanbieders steeds moeilijker personeel kunnen vinden. Verschillende recente uitgaven schetsen een aantal urgente arbeidsmarktontwikkelingen in de jeugdsector. De sector kent een hogere uitstroom in vergelijking met andere grote zorginstellingen, er is een hoog verzuimpercentage en jeugdprofessionals hebben te maken met een hoge werkdruk. Daarnaast spelen factoren zoals administratieve lasten, verzwaarde caseload en een toename van de complexiteit van casussen een rol (Lodder & Welling, 2018; Ernst & Young, 2018; Gilsing & Stoutjesdijk, 2018).

In een eerder door Verwey-Jonker verricht onderzoek naar personeelstekorten in het 'zwaarder' segment van de jeugdhulp in de Amsterdamse context, is geconstateerd dat er in relatie tot het 'vinden en binden' van personeel verschillende factoren een rol spelen (Gilsing & Stoutjesdijk, 2018). P&O afdelingen van jeugdinstanties ervaren het vinden van goed personeel als een hele

uitdaging, ook omdat sommige instellingen kampen met een slecht imago, door bijvoorbeeld negatieve berichtgeving in de media. Onder de aanbieders is er flinke onderlinge concurrentie en blijken er relatief veel jonge medewerkers met of zonder (stage) ervaring in het zwaardere segment te reageren op vacatures. Uiteraard is het positief dat er interesse is bij mogelijke toekomstige medewerkers om te werken in de jeugdhulp, maar eenmaal aan de slag als jeugdprofessionals blijkt dat het veel vergt om het werk vol te houden. Het risico van onvoldoende aandacht en begeleiding of nog onvoldoende toerusting voor het complexe werkveld, is dat jonge medewerkers relatief snel uitvallen.

De zwaarte van de functie kan op den duur leiden tot een toename van werkdruk en ziekteverzuim (Verwey-Jonker Instituut, 2018). Voor JeugdzorgPlus-instellingen is het een uitdaging om goede professionals te behouden. Zij ondervinden moeite om professionals aan te trekken en hebben te maken met langdurig openstaande vacatures (Verhagen et al., 2018). Er wordt verwacht dat er in de nabije toekomst sprake zal zijn van oplopende personele tekorten. Deze tekorten zijn extra problematisch omdat, zeker bij zwaardere zorgvormen, tijd nodig is om in te werken (Askari, 2019). Ook de transitie en de daarmee samenhangende veranderingen in het zorglandschap die dat met zich mee brachten, spelen een belangrijke rol in deze sector. Zo zijn de invoering van de Jeugdwet (2015) en de daarmee samengaande verplichte beroepsregistratie en het tuchtrecht van invloed (geweest) op het werk van jeugdprofessionals. De invoering van de Jeugdwet, gericht op inhoudelijke verandering (transformatie) en overdracht van bevoegdheden van provincies naar gemeenten (transitie), ging gepaard met forse bezuinigingen en mede daardoor is het zorglandschap fors veranderd. Gemeenten kopen sinds 2015 zorg in, zij maken andere keuzes dan de provincies én kunnen minder geld uitgeven. Zorginstellingen maken afspraken met gemeenten. Veel zorgaanbieders hebben onderdelen van hun aanbod moeten afbouwen en het aantal residentiële bedden is sterk vermindert (Gilsing & Stoutjesdijk, 2018; Lodder & Welling, 2018).

De uitgangspunten van de transformatie en de daarmee samenhangende doestellingen blijken in de praktijk nog niet haalbaar (Van Montfoort, 2018). Geïnterviewden geven aan dat samenwerken met gemeenten vanuit één visie erg lastig is en het komt mede daardoor nog onvoldoende van de grond. Het is niet duidelijk op welke manier de JeugdzorgPlus is ingebed in het totale aanbod. Daarnaast ervaren jeugdzorgprofessionals en zorgaanbieders dat gemeenten bij de inkoop te weinig inhoudelijke kennis en een gebrek aan inzicht hebben in welke hulpverlening het beste past bij de problematiek van jongeren (Van Montfoort, 2018). Zo is er in de praktijk weinig handelingsvrijheid om met de jongeren vanuit een praktisch perspectief aan de slag te gaan (bijvoorbeeld in de overgang van JeugdzorgPlus naar huis of zelfstandigheid). Er is onvoldoende tijd om veranderingen door te voeren en er is sprake van onnodige bureaucratie. Daarnaast ontbreekt eenduidige visie op de doelgroep van de JeugdzorgPlus en is er handelingsverlegenheid door gebrek aan specialistische kennis van de doelgroep. Professionals ervaren dat de focus bij het behandelen ligt op wat jongeren niet kunnen in plaats van wel. Ook zien professionals dat het feit dat veel locaties afgelegen liggen niet altijd een positief effect heeft op de jongeren (Verhagen et al., 2016).

De transitie heeft intern bij de meeste jeugdinstanties gezorgd voor organisatorische en vakinhoudelijke veranderingen, met als gevolg dat ontevreden jeugdprofessionals de branche soms noodgedwongen hebben (moeten) verlaten (Gilsing&Stoutjesdijk, 2018). Deze ontwikkelingen maken het werk in deze jeugdsector zwaar en complex. Binnen de sector JeugdzorgPlus zijn er nog extra verzwarende omstandigheden. Hierboven werd al genoemd dat er sprake is van een moeilijke doelgroep, die elders in de jeugdhulp niet terecht kan. Professionals hebben hier dagelijks te maken met moeilijk hanteerbaar gedrag. Daarnaast spelen er andere zaken, zoals onder andere blijkt uit het rapport van de commissie Samson (2012) naar het voorkomen van seksueel misbruik in tehuizen en pleeggezinnen. Jongeren in (gesloten) residentiële zorg lopen bijvoorbeeld meer risico misbruik mee te maken dan kinderen die in pleeggezinnen terecht komen of thuis opgroeien.



De Commissie De Winter deed onderzoek naar voorkomen van geweld in jeugdzorg. Vooronderzoek (Boendermaker, Uit Beijerse, Ruitenbergh e.a., 2016; Dekker, 2016; Moonen & Douma, 2016) liet al zien dat binnen de residentiële jeugdzorg geweld voorkomt en dat het nodig is om de gesloten jeugdhulp te verbeteren. Het nieuwe actieplan opgesteld door de Branches Gespecialiseerde Zorg voor Jeugd (BGZJ) en het ministerie van VWS, voor de hervorming van de JeugdzorgPlus voorziet in het terugdringen van geweld en grensoverschrijdend gedrag. Een aantal genoemde acties om kwetsbare jongeren de best passende zorg te bieden zijn onder andere het verbeteren van het leefklimaat, het aantal suïcides verminderen en het terugdringen van gedwongen afzonderen en stoppen met separeren.

### 1.3. De bescherming van kwetsbare jongeren

Over Jeugdzorg wordt veel geschreven en gediscussieerd. Belangrijk in het kader van het werken in de JeugdzorgPlus is het rapport van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en de Inspectie Justitie en Veiligheid waarin de zorg wordt uitgesproken dat kwetsbare jongeren in Nederland onvoldoende beschermd worden (Gezondheidszorg en Jeugd en Justitie en Veiligheid, 2019). Dit rapport gaat over twee specifieke delen van Jeugdzorg: Jeugdbescherming en de Jeugdreclassering. Jeugdbescherming, waar JeugdzorgPlus veel mee te maken heeft, wordt opgelegd door de kinderrechter als de vrijwillige hulp bij de opvoeding niet voldoende is. Jeugdreclassering wordt opgelegd door dezelfde kinderrechter, maar nu als de jongere een strafbaar feit heeft gepleegd. Hier gaat het om het borgen van veiligheid voor het kind en de omgeving, het voorkomen van recidive en re-integratie in de samenleving. Ook gaat het om de hulp aan de meest kwetsbare kinderen, die in dit rapport als de 'intensive care afdeling van de samenleving' wordt omschreven. De problemen van deze kinderen en hun ouders zijn complex, de ouders van deze kinderen zijn vaak niet in staat hun kinderen op te voeden en zonder hulp zullen deze kinderen niet gezond opgroeien. Deze kinderen en hun ouders moeten vaak op goede hulp wachten of krijgen deze passende hulp niet.

Geschat wordt dat het hier in totaal gaat om één procent van alle kinderen, die dan onder jeugdbescherming dan wel jeugdreclassering vallen. De recente noodkreet van deze inspecties is duidelijk: deze problemen kunnen later uitgroeien tot problemen in de volwassenheid, die tot persoonlijk drama kunnen leiden, maar ook hoge maatschappelijke kosten met zich mee kunnen brengen. Als de kinderrechter een maatregel oplegt moet deze wel snel kunnen worden uitgevoerd. Maar deze inspecties vingen signalen op dat deze maatregelen niet met garantie goed kunnen worden uitgevoerd en dat gecertificeerde instellingen hun wettelijke taken niet voldoende kunnen vervullen. Kinderen met ernstige ontwikkelingsbedreigingen kunnen op dit moment niet voldoende worden beschermd. Jeugdbescherming en jeugdreclassering kunnen op hun beurt hun taken onvoldoende uitvoeren en van de maatregelen en actieplannen van Rijk, gemeenten en instellingen kan op afzienbaar termijn onvoldoende resultaat worden verwacht.

Een aantal factoren die hierin meespelen en waar de JeugdzorgPlus ook mee te maken heeft worden in het rapport genoemd, zoals zwaarte van de doelgroep, personeelstekorten, verloop en verzuim, onvoldoende direct inzetbare, passende hulp en onvoldoende financiële zekerheid. Deze noodkreet van deze twee inspecties omvatten een aantal zaken waar Rijk, gemeenten en gecertificeerde instellingen beter rekening mee moeten houden:

- *Complexiteit van de doelgroep:* gecertificeerde instellingen en gemeenten moeten zorgen voor toerusting van professionals om met deze problemen van ouders en kinderen om te gaan, in samenwerking met GGZ en Verslavingszorg; instellingen moeten er voor zorgen dat er voldoende tijd en ruimte is voor professionals om met die problemen om te gaan; instellingen moeten duidelijk maken wat er nodig is en hoe er aan de wettelijke opdrachten kan worden voldaan.
- *Problemen op de arbeidsmarkt:* m.n. gemeenten hebben de taak te zorgen voor maatschappelijke en financiële waardering voor deze professionals en instellingen moeten competent personeel werven en behouden.

- *Beschikbaarheid en tijdige inzet van passende hulp*: voor instellingen én gemeenten moet duidelijk zijn welk hulpaanbod kan worden aangeboden, voor jeugdreclassering kan de instelling dat zelf bepalen; snel in multidisciplinaire teams bepalen wat mogelijk is; doorzettingsmacht gebruiken indien nodig; ervoor zorgen dat rechtelijke uitspraken worden uitgevoerd en verwijzingen en indicaties niet ter discussie stellen door financiële problemen.
- *Financiële zekerheid van de gecertificeerde instellingen*: gemeenten moeten ervoor zorgen dat beschermings- en reclasseringstaken goed kunnen worden uitgevoerd; de instellingen maken duidelijk welke kennis, competenties, tijd en ruimte ervoor nodig is; het Rijk zorgt voor systematiek waarmee taken voldoende kunnen worden uitgevoerd (Gezondheidszorg en Jeugd en Justitie en Veiligheid, 2019).

#### 1.4. Het jeugdzorggebruik groeit in Nederland

Naast de toename van de problematiek zien we tegelijkertijd ook dat het jeugdzorggebruik in Nederland verder groeit (Yperen et al., 2019). In ieder geval is dat waar dit het brede terrein van jeugdzorg betreft: jeugdhulp (inclusief de jeugd-ggz), jeugdbescherming en jeugdreclassering. In dat rapport over het jeugdzorggebruik stelt het NJI vast dat twintig jaar geleden nog 1 op 27 kinderen en jongeren jeugdzorg kregen. Nu (2019) is dat 1 op de 8 jongeren. Deze groei neemt nog steeds toe, ook al neemt de jaarlijkse toename iets af. Drie redenen spelen hierin mee:

- *Ontwikkelingen in het opgroeien en opvoeden van kinderen*: er wordt ook gesteld dat de individuele problemen nog niet eens zo zijn toegenomen, maar dat het met name ontwikkelingen in de samenleving zijn die hiertoe leiden.
- *Nieuwe stelsels*: de verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg is naar de gemeenten gegaan (2015).

- *Hoge verwachtingen over en tegelijkertijd de beperkte stand van ontwikkeling van de preventie en de jeugdzorg*: kennis is beperkt en kennis wordt ook beperkt gebruikt waardoor er van vroegtijdig ingrijpen ook beperkt sprake is.

Wat kan er worden gedaan en drie suggesties worden meegegeven:

- Investeer in de basis en het opbouwen van een gedeelde visie op opgroeien en opvoeden, de kwaliteit en verwachtingen van jeugdzorg en de verbetering van het stelsel;
- Vernieuw het stelsel (langs vier lijnen: versterk de basis, versterk preventie, verbeter de eerste lijn, zorg voor intensieve hulp met duurzame effecten);
- Maak vernieuwing concreet met de aanpak van de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken (kies voor een concreet vraagstuk afhankelijk van de lokale situatie).

#### 1.5. Het belang van goed personeel

Om veilig opgroeien in residentiële zorg te garanderen (zeker bij jongeren die op last van de overheid uit huis geplaatst zijn en in een gesloten setting zijn opgenomen) is goed en toegewijd personeel nodig dat in staat is én in staat gesteld wordt om hun werk kwalitatief goed te doen. In de Kamerbrief 'Arbeidsmarktbeleid en opleidingen zorgsector Jeugdzorg' spreekt de minister eveneens de urgentie uit dat de positie van professionals, die het kapitaal zijn van de jeugdhulp, verbeterd moet worden (Kamerbrief, 2016).

De situatie voor jeugdprofessionals is aan verandering onderhevig (Lodder & Welling, 2018). Er is sprake van een krappe arbeidsmarkt, er is sprake van personele wisselingen en er staan (langdurig) vacatures open. In de toekomst verwachten jeugdinstanties meer personele tekorten. In de jeugdhulp lijkt er met name een tekort te zijn aan ervaren en breed, generalistisch opgeleide jeugdprofessionals. Er kan op basis van verschillende rapportages een

globaal beeld gegeven worden welke factoren ten grondslag liggen aan personeelsschaarste. In verschillende rapportages, waaronder de eerder genoemde rapportage over personeelstekorten in het zwaardere segment van de jeugdhulp, blijkt in ieder geval dat jeugdinstellingen moeite ondervinden in het vinden en binden, oftewel het aantrekken en behouden van personeel (Gilsing & Stoutjesdijk, 2018).

Naast dat het van belang is dat sollicitanten aan de minimale functie-eisen voldoen, is het wenselijk naast een brede kennis ook te beschikken over de nodige ervaring in het complexe werkveld. Dit is een eis waar jonge professionals vaak nog niet aan kunnen voldoen. Vanwege schaarste aan personeel zijn jeugdinstellingen bereid om jonge professionals aan te nemen. Voldoende loopbaanbegeleiding om uitval te voorkomen is daarbij van essentieel belang. De zwaarte van de functie kan anders op den duur leiden tot een toename van werkdruk, ziekteverzuim of uitval, stelt men vast. Het is tevens van belang om stil te staan bij wat de komst van een jongere professional doet met een team. Bij de onderzochte jeugdinstellingen blijkt dat ervaren professionals door de komst van jonge en minder ervaren professionals in het team, een zwaardere caseload krijgen.

Andere obstakels waar jeugdinstellingen tegenaan lopen is een SKJ-registratie. Pas afgestudeerden voldoen vaak nog niet aan de registratieplicht en zijn daardoor niet volledig inzetbaar. Jeugdinstellingen geven aan dat er meer ondersteuning en scholing aangeboden moet worden. Hierin is een rol weggelegd voor de initiële opleidingen. Sommige instellingen geven aan dat er sprake is van een kennislacune met betrekking tot het werken in het complexere werkveld. Andere instellingen vinden dat de curricula voor hbo-opleidingen bijgesteld zouden moeten worden aan de hand van gevraagde vaardigheden, die nu voornamelijk on-the-job opgedaan moeten worden. Verder geven jeugdinstellingen aan dat zij onderling spanning ervaren bij het vinden van personeel. Instellingen vissen al snel in dezelfde vijver, allemaal op zoek naar de 'beste' kandidaten (Verwey-Jonker Instituut, 2018).

Naast het vinden, levert ook het binden en behouden van personeel problemen op. De meest belemmerende factor is een te hoge werkdruk, die op den duur kan resulteren in een verhoogd ziekteverzuim. De aard van het werk speelt daarin een belangrijke rol maar ook factoren zoals administratieve druk. Afhankelijk van de functie zijn doorgroeimogelijkheden beperkt, wat weinig perspectief biedt en waarschijnlijk een reden is dat er meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn in de sector. Ten slotte worden (on)veiligheid en bedreiging als belangrijke reden genoemd om weg te gaan bij de gesloten jeugdinstelling (Gilsing & Stoutjesdijk, 2018; Ernst & Young, 2018; Welling & Lodder, 2018).

De verkenning van de Arbeidsmarkt jeugdsector (Lodder & Welling, 2018) gaat ook in op redenen waarom professionals de sector verlaten. Aan de meest voorkomende redenen voor de hoge uitstroom van professionals ligt een hoge werkdruk en een hoog verzuimpercentage ten grondslag. Professionals in de jeugdhulp die zich ongesteund voelen door hun leidinggevende stromen ook uit.

Geconcludeerd kan worden dat de aantrekkelijkheid van de jeugdsector samenhangt samen met werkstressfactoren (waaronder hoge werkdruk, hoge administratieve lasten, gebrek aan steun leidinggevende, gebrek aan professionele autonomie, beperkt loopbaanbudget, verplichte scholing en SKJ-registratie) en werkplezier (zinnvol werken, steun ontvangen van collega's/leidinggevende, afwisselend takenpakket). concluderend zien we in de praktijk dat er sprake is van een disbalans tussen die twee (Lodder & Welling, 2018).

## 2 Methode

In dit deel van het onderzoek presenteren we het arbeidsmarktonderzoek in de JeugdzorgPlus. Dit arbeidsmarktonderzoek moet antwoord geven op de volgende vragen:

1. Hoe ziet de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals er in de JeugdzorgPlus-sector momenteel uit (waaronder o.a. structurele en conjuncturele ontwikkelingen, instroom/uitstroom/verzuim, vacatures, regionale verschillen)?
2. Welke factoren bepalen voor jeugdprofessionals de aantrekkelijkheid om te blijven werken in de JeugdzorgPlus-instellingen?
3. Welke factoren beïnvloeden het werk op de werkvloer in de JeugdzorgPlus negatief en positief?

De resultaten die hier gepresenteerd worden zijn de resultaten van een vragenlijstonderzoek onder een grote groep professionals van de Nederlandse JeugdzorgPlus-instellingen (management en uitvoering). Daarnaast hebben we uitgebreide gesprekken gevoerd met professionals van deze instellingen (focusgesprekken met vertegenwoordigers van het management, de HR en het uitvoerend personeel).

### 2.1. Vragenlijstonderzoek

Met een digitale vragenlijst onder professionals die werkzaam zijn in de JeugdzorgPlus zijn de personeelsontwikkelingen en arbeidsvoorwaarden geïnventariseerd. Er is onder andere gekeken wat voor initiatieven er worden genomen in de JeugdzorgPlus-instellingen om een goede werkomstandigheden te bevorderen en naar de mogelijkheden binnen aanvullende arbeidsvoorwaarden (de tertiaire en quartaire arbeidsvoorwaarden). Deze gegevens

zijn door middel van een digitale enquête verzameld bij alle JeugdzorgPlus-instellingen, zodat we een zo representatief mogelijk beeld kregen van de arbeidsontwikkelingen en van factoren die werkdruk op de werkvloer veroorzaken en tegen kunnen gaan.

Op basis van een verkennende literatuurstudie en in overleg met verschillende experts op het gebied van JeugdzorgPlus, is een vragenlijst ontwikkeld. Er is waar mogelijk gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten of vragen zijn gebaseerd op bestaande vragenlijsten. Er is hiervoor gekeken naar vragenlijsten omtrent HRM en competenties, zoals Arbeid in zorg en welzijn, de AZW werkgeversenquête en de AZW werknemersenquête (Gielen&Ramaekers, 2020; Ramaekers&Gielen, 2020). Het doel van de vragen was om beschrijvingen van de thema's te geven. Het was dus niet de bedoeling om schalen te ontwikkelen om bepaalde thema's te meten.

De opgestelde vragenlijst is verschillende malen voorgelegd aan experts en vervolgens aan de begeleidingsgroep. Naar aanleiding van het commentaar is de vragenlijst diverse keren aangepast. De uiteindelijke vragenlijst had betrekking op acht thema's waarin uiteenlopende onderwerpen aan bod kwamen:

- *Achtergrondvragen:* organisatie waar respondent werkt, aantal jaar ervaring, functie, contract, ziekte, opleidingsniveau, mate waarin men was toegerust voor dit werk, opleidingsmogelijkheden, ondersteuning, steun van anderen, geslacht en leeftijdsgroep.
- *Personeelsontwikkelingen:* aantal werknemers, arbeidsverzuim, aanname en uitstroom van medewerkers, personeelstekort en verantwoorde werktoedeling.
- *Initiatieven om personeel te werven:* aanvullende activiteiten om personeel te werven die zijn ondernomen en mate waarin die maatregelen lijken te werken.

- *Initiatieven om personeel te behouden*: maatregelen om uitstroom van medewerkers tegen te gaan en mate waarin die maatregelen lijken te werken.
- *Competenties*: belang competenties voor de uitvoering van het werk, mate waarin men zich toegerust voelt voor het uitvoeren van taken en basis-methodiek waar mee wordt gewerkt.
- *Werkbelasting*: werkdruk, overwerk, acties die zijn ondernomen om werkdruk te verlagen en veranderingen in de organisatie.
- *Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden*: motivatie, autonomie, emotionele betrokkenheid, ongewenste fysieke, emotionele of seksuele contacten, teamgevoel, tevredenheid arbeidsvoorwaarden en werkplekken, waardering door anderen.

In de vragenlijst is onderscheid gemaakt tussen vragen voor organisatiemanagers, vestiging-/locatiemanagers en uitvoerend personeel. Afhankelijk van hun functie kregen respondenten bepaalde vragen. De lengte van de vragenlijst verschilde daardoor enigszins, omdat managers over meer thema's vragen in konden vullen dan uitvoerende werknemers.

Waar mogelijk is gebruik gemaakt van een vijf-punt Likert-schaal, waarbij de antwoordmogelijkheden bepaald werden door de vraag (bijv. 'helemaal niet van toepassing' tot 'helemaal van toepassing' of 'helemaal niet belangrijk' tot 'heel belangrijk'). Bij andere vragen kon alleen met 'ja' of 'nee' worden geantwoord, of moest voor een van de antwoordmogelijkheden gekozen worden, zoals de instelling waar de respondent werkt. Daarnaast waren er uiteenlopende open vragen, zoals aantallen, percentages, of waar men uitleg kon geven over een antwoord.

### 2.1.1. Dataverzameling

Een vaste contactpersoon bij elke JeugdzorgPlus-instelling voorzag de onderzoekers via de e-mail of telefonisch van informatie over de organisatie. Onder alle medewerkers in de JeugdzorgPlus-instellingen is vervolgens een digitale vragenlijst uitgezet. De vragenlijst is via de e-mail verspreid via een

contactpersoon bij elke JeugdzorgPlus-instelling. Over het algemeen betrof de contactpersoon iemand van het bestuur of iemand van de HRM-afdeling. De medewerkers vulden de vragenlijst op de computer of via de mobiele telefoon in. Er was geen vergoeding voor de deelname en vooraf is actief om toestemming tot deelname gevraagd.

Elke medewerker van een JeugdzorgPlusinstelling kon deelnemen aan het onderzoek. Uitsluitingscriteria waren als volgt:

- Ondersteuning (bijv. secretariaat of HRM);
- Onderwijs;
- Medische dienst.

Het onderzoek werd ondersteund door Jeugdzorg Nederland. Deze organisatie heeft geholpen bij het onder de aandacht brengen van het onderzoek bij de organisaties. De vragenlijst is begin oktober 2020 uitgezet en heeft tot 1 mei 2021 opengestaan. In de tussentijd zijn vanuit Jeugdzorg Nederland verschillende herinneringsmails verstuurd aan instellingen, is het onder de aandacht gebracht van de directies van de instellingen en is aan de deelnemers van de focusgroepen nogmaals gevraagd de vragenlijst in te vullen en anderen op de vragenlijst te attenderen.

### 2.1.2. Data-analyse

Met behulp van beschrijvende analyses zijn kenmerken van de verschillende respondentgroepen in kaart gebracht. Per thema zijn de vragen geanalyseerd en de verschillende vragen geanalyseerd en zijn verschillen tussen en binnen de functiegroepen bekeken. Ook is gekeken of er opvallende verschillen zijn tussen de JeugdzorgPlus-organisaties, waarbij alleen organisaties met voldoende respons enigszins konden worden vergeleken. De open vragen zijn gebruikt om de kwantitatieve data te illustreren. Alle analyses zijn uitgevoerd in SPSS en Excel.

## 2.2. Focusgesprekken

Naast vragenlijsten hebben we een groep experts uit de JeugdzorgPlus (HR-managers, leidinggevendenden, jeugdprofessionals) geraadpleegd over het werken in de JeugdzorgPlus. Ter verdere verdieping voerden we bij negen JeugdzorgPlus-instellingen (één locatie per instelling) focusgesprekken, veelal met 3 of 4 medewerkers. In de focusgesprekken zijn de voorlopige resultaten van de vragenlijst besproken, zodat deze resultaten nadere duiding kregen. Daarnaast bood het focusgesprek de gelegenheid op specifieke zaken dieper in te gaan. De focusgesprekken waren gestructureerd en op alle instellingen op een vergelijkbare wijze gevoerd, zodat resultaten ook te vergelijken zijn. In overleg met de instellingen zijn de experts geselecteerd. Tijdens de focusgesprekken maakten we een onderscheid in het organisatieperspectief (Personeelsontwikkelingen en mogelijkheden bespreken we vanuit een 'organisatorische bril' met HR managers. Denk aan onderwerpen zoals de organisatiestructuur, de inrichting van werkprocessen en de aansturing binnen de organisatie) en het medewerkersperspectief (Personeelsontwikkelingen en mogelijkheden bespreken we vanuit de positie van de leidinggevende en jeugdprofessional. Aspecten die hier bijvoorbeeld van belang zijn, de positie van professionals, de aanwezige kennis en ruimte voor ontwikkeling, motivatie en gedrag, goede werksfeer).

# 3 Resultaten

## 3.1. Vragenlijstonderzoek

In dit hoofdstuk staan de uitkomsten van het vragenlijstonderzoek beschreven. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op algemene kenmerken van de respondenten en komen het opleidingsniveau en de voorbereiding op het werkveld aan bod. Daarna staan in paragraaf 3.3 kenmerken met betrekking tot personeelsontwikkelingen in de afgelopen 12 maanden. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 ingegaan op initiatieven die zijn ondernomen om personeel te werven en te behouden. Verdieping van de kwaliteit, competenties en opleidingen van benodigd personeel komen aan bod in paragraaf 3.5. Daarna staan in paragraaf 3.6 de werkbelasting, personeelstevredenheid en gezonde werkomstandigheden van de respondenten. Tot slot staan in paragraaf 3.7 onderdelen van de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden beschreven.

Zoals eerder gesteld is in de vragenlijst een onderscheid gemaakt tussen managers op organisatieniveau, managers op vestiging- of locatieniveau en uitvoerend personeel (werkzaam met jongeren en/of gezinnen). In onderstaande paragrafen wordt (indien relevant) onderscheid gemaakt tussen deze verschillende groepen. In totaal hebben 187 JeugdzorgPlus-medewerkers de vragenlijst ingevuld. Een deel van de respondenten heeft niet alle vragen ingevuld. Bij elk onderwerp is weergegeven hoeveel medewerkers antwoord hebben gegeven op de betreffende vraag.

## 3.2. Algemene kenmerken

De deelnemende respondenten waren verdeeld over de JeugdzorgPlus-locaties, zoals te zien in Tabel 1.<sup>1</sup> Van sommige organisaties en/of locaties hebben meer medewerkers deelgenomen dan van andere locaties. Van Via Jeugd, Stichting Horizon Jeugdzorg en Onderwijs en Intermetzo hebben veruit de meeste medewerkers deelgenomen in vergelijking met de andere organisaties.

Tabel 1: *Aantal respondenten per organisatie voor JeugdzorgPlus (N = 181).*

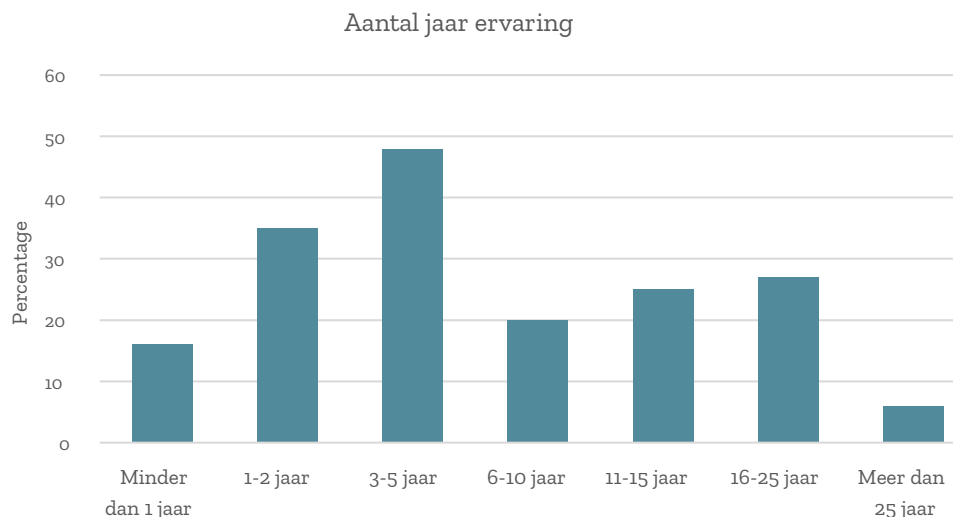
Organisatie	Aantal organisatie	Locatie (indien van toepassing)	Aantal locatie	%
Via Jeugd	48	Via Icarus	46	26,5
		Via Amalta	5	
Stichting Horizon Jeugdzorg en Onderwijs	53	Midgaard (en Bergse Bos en Rijnhove)*	6	29,3
		Antonius	13	
		Hestia	12	
		Anker	23	
Pluryn HoenderlooGroep	3			1,7
Spirit	1			0,6
Intermetzo	35	Eefde	32	19,3
		Nijkerk	0	
		Zeist	3	
		Moeder Kind huis	0	
Stichting Bijzonder Jeugdwerk	3			1,7
Stichting Ottho Gerhard Heldring en Ambulatorium	10			5,5
Elker Jeugdhulp & Onderwijs	5			2,8
Stichting Parlan	8			4,4
Stichting Schakenbosch Zorg voor jeugdigen B.V.	2			1,1
Jeugdhulp Friesland	13			7,2

\* De locaties Bergse Bos en Rijnhove waren onverhoopt niet in de vragenlijst terecht gekomen. Er is daarom met de medewerkers van die locaties afgesproken dat zij Midgaard als locatie aan zouden geven. De locatie Midgaard is sinds februari 2020 gesloten. In de analyses is geen onderscheid gemaakt tussen de locaties van Stichting Horizon Jeugdzorg en Onderwijs

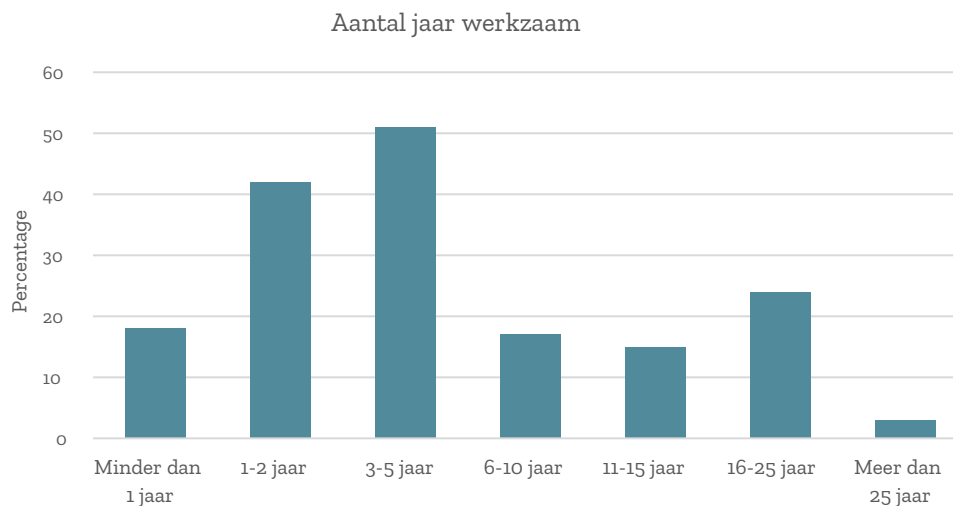
1 Bij het opstellen van de lijst organisaties en locaties in de vragenlijst is gebruik gemaakt van informatie op de website van de Rijksoverheid, de website van Jeugdzorg Nederland en navraag bij experts. Desondanks bleek dat sommige organisaties of locaties niet in deze lijst waren opgenomen of inmiddels niet meer bestonden.

Het aantal jaren ervaring in de JeugdzorgPlus verschilt sterk tussen de respondenten, zoals te zien in figuur 1. Het aantal jaren ervaring bij de huidige JeugdzorgPlus-locatie wijkt hier niet veel vanaf (zie figuur 2).

Figuur 1: *Aantal jaren ervaring in JeugdzorgPlus (N=177).*



Figuur 2: *Aantal jaren ervaring bij huidige Jeugdzorgpluslocatie (N=170).*



Aan de respondenten is gevraagd welke functies zij hadden. Zij hadden de mogelijkheid meerdere functies aan te geven.<sup>2</sup> De functies van de respondenten zijn weergegeven in tabel 2. Daarnaast is gevraagd naar de functie waarop het merendeel van de werkzaamheden zich richt (zie tabel 3). Op basis van deze vraag is bepaald welke vervolgvragen een respondent kreeg.

Tabel 2: *Functies van de respondenten (meerdere antwoorden mogelijk).*

Functie	Aantal	Percentage
Management van de organisatie	11	5,24
Management van de vestiging/locatie	7	3,33
Management van een afdeling/team	12	5,71
Psychomotorisch therapeut, systeemtherapeut, gezinsbegeleider	6	2,86
Groepsleider	92	43,81
Senior groepsleider	28	12,33
Gedragswetenschapper	12	5,71
Ondersteuning (HRM en administratie)	13	6,19
Onderwijs	3	1,43
Medische dienst	1	0,50
Anders, namelijk... (bijvoorbeeld beveiliging, IT, trajectbegeleider, werkbegeleider)	25	11,90

Tabel 3: *Functie merendeel van de werkzaamheden (N = 178).*

Algemene functiegroep	Specifieke functiegroep	Aantal	Percentage
Organisatiemanagement	Organisatiemanagement	6	3,4%
Vestiging-/locatiemanagement	Vestigings- of afdelingsmanagement	9	5,1%
	Werkbegeleider/coach	18	10,1%
Uitvoerend personeel	Met jeugdigen op de groep of gezinnen	119	66,9%
Overig	Onderwijs	6	3,4%
	Ondersteunende diensten (bijvoorbeeld medische dienst, HRM of administratie)	20	11,2%

<sup>2</sup> De functies in de vragenlijst zijn gebaseerd op telefonische gesprekken met JeugdzorgPlusorganisaties aan wie de hoofdfuncties zijn gevraagd.



In tabel 4 is weergegeven wat voor een functies de respondenten hebben en hoeveel jaar ervaring zij in deze functie hebben. Veruit de grootste groep deelnemers zijn medewerkers die met jeugdigen op de groep of met gezinnen werken. Het valt op dat respondenten uit het organisatiemanagement, onderwijs en ondersteunende diensten al jaren deze functie hebben. Bij medewerkers uit het vestigings- of afdelingsmanagement, werkbegeleiders/coaches en medewerkers die met jeugdigen op de groep of gezinnen werken, is er meer spreiding.

Het aantal uren dat medewerkers een contract hebben bij de organisatie, loopt uiteen. Meer dan de helft van de respondenten heeft een contract voor meer dan 32 uur per week (90 van de 171 respondenten). Ruim een derde van de respondenten heeft een contract van 28-32 uur (64 respondenten). Een op de tien respondenten heeft een contract voor minder dan 28 uur (17 respondenten).

Ook de mate van afwezigheid loopt uiteen. Meer dan de helft van de respondenten (97 van de 178) is het afgelopen jaar niet geoorloofd afwezig geweest. De

overige respondenten zijn wel afwezig geweest, bijvoorbeeld vanwege ziekte. Ongeveer de helft van deze groep is minder dan een week afwezig geweest, en ongeveer een op de vijf minder dan een maand. Bij 25 respondenten heeft de afwezigheid meer dan een maand geduurd; bij vijf respondenten meer dan een half jaar.

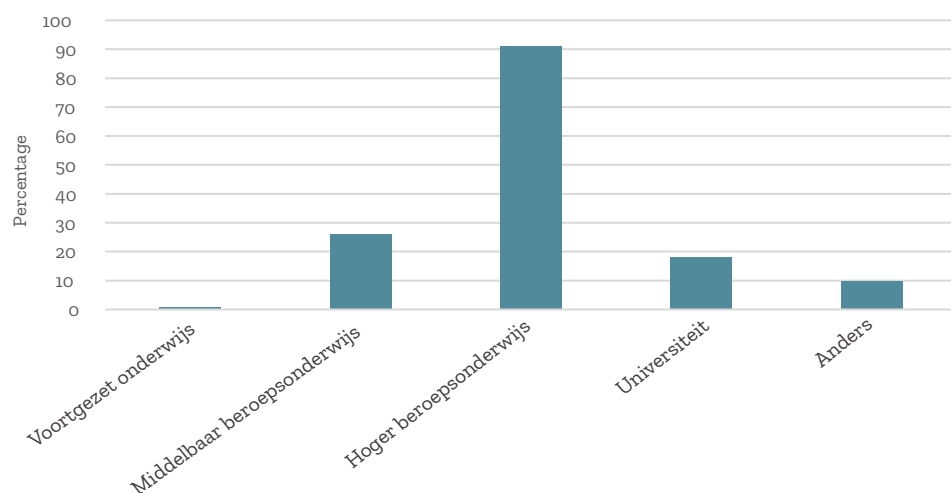
Respondenten die voornamelijk werkzaam zijn in het onderwijs of in ondersteunende diensten konden niet deelnemen aan de rest van het onderzoek en zijn verder niet in de analyses meegenomen.

Veruit de meeste respondenten hebben een hbo-opleiding afgerond (figuur 1.3). De respondenten die aan hebben gegeven op een ander niveau een opleiding te hebben gedaan, zijn veelal op dit moment bezig met een (interne) hbo-opleiding of hebben een EVC-traject (Erkenning van eerder Verworven Competenties) gedaan.

Tabel 4: *Functie van de respondenten t.o.v. aantal jaren ervaring (inclusief deze functie(s) bij andere werkgevers) (N = 168).*

Algemene functiegroep	Specifieke functiegroep	Totaal	Minder dan						Meer dan 25 jaar
			1 jaar	1-2 jaar	3-5 jaar	6-10 jaar	11-15 jaar	16-25 jaar	
Organisatie-management	Organisatiemanagement	3	0	0	0	0	0	2	1
Vestiging-/locatie-management	Vestigings- of afdelingsmanagement	9	0	2	2	2	2	1	0
	Werkbegeleider/coach	15	3	3	4	0	2	2	0
Uitvoerend personeel	Met jeugdigen op de groep of gezinnen	117	3	18	31	17	23	24	1
Overig	Onderwijs	5	0	0	0	1	1	1	2
	Ondersteunende diensten (bijvoorbeeld medische dienst, HRM of administratie)	19	0	1	1	3	5	5	4

Figuur 3: *Opleidingsniveau (N = 146).*



Respondenten vinden over het algemeen dat zij redelijk waren voorbereid en opgeleid op het werken in de JeugdzorgPlus, maar de meningen lopen hierbij uiteen (zie tabel 5). Zij zijn redelijk tevreden over de trainingsmogelijkheden die er zijn en de mate waarin zij zich gesteund voelen door collega's binnen en buiten het team. Respondenten ontvangen verder beperkte ondersteuning op de werkvloer (zoals coaching of werkbegeleiding).

Tussen medewerkers van de uiteenlopende JeugdzorgPlus-instellingen lijken over het algemeen weinig verschillen te zijn in mate van voorbereiding en ondersteuning. Op het gebied van opleidingsmogelijkheden na afronding van de initiële opleiding, het ontvangen van voldoende trainingen en ondersteuning lijken kleine verschillen tussen de respondenten van uiteenlopende instellingen.

Tabel 5: *Mate van voorbereiding op werk en ondersteuning bij het werk.*

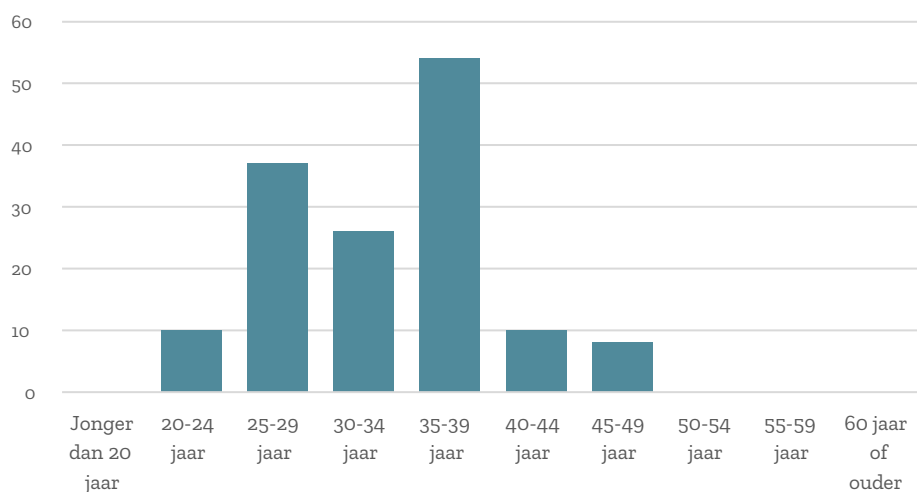
	Aantal	Antwoordopties	Gemiddelde	SD
In welke mate was u voldoende voorbereid/toegerust op werken in de JeugdzorgPlus toen u in dit werkveld startte?	146	1 (helemaal niet voorbereid/toegerust) tot 5 (vrijwel volledig voorbereid/toegerust)	3,14	1,15
In welke mate bereidde uw initiële opleiding u voldoende voor op werken in de JeugdzorgPlus?	146	1 (helemaal niet voorbereid) tot 5 (vrijwel volledig voorbereid)	3,03	1,05
In welke mate ontving u voldoende opleidingsmogelijkheden voor werken in de JeugdzorgPlus na afronding van uw initiële opleiding?	145	1 (helemaal geen opleidingsmogelijkheden) tot 5 (veel opleidingsmogelijkheden)	3,27	0,94
In welke mate werd u bij de start in uw werk bij de JeugdzorgPlus voldoende ingewerkt en voorbereid op het werk?	146	1 (helemaal niet ingewerkt en voorbereid) tot 5 (uitgebreid ingewerkt en voorbereid)	3,26	1,00
In welke mate ontvangt u voldoende trainingen om uw werk uit te voeren?	146	1 (helemaal niet) tot 5 (helemaal wel)	3,45	0,79
In welke mate wordt u voldoende ondersteund op de werkvloer (coaching, werkbegeleiding) om uw werk uit te voeren?	146	1 (helemaal niet ondersteund) tot 5 (uitgebreid ondersteund)	3,33	0,80
In welke mate voelt u zich voldoende gesteund door collega's binnen het team om uw werk goed uit te voeren?	146	1 (helemaal niet gesteund) tot 5 (uitgebreid gesteund)	3,91	0,74
In welke mate voelt u zich voldoende gesteund door collega's buiten het team om uw werk goed uit te voeren?	145	1 (helemaal niet gesteund) tot 5 (uitgebreid gesteund)	3,50	0,77

Op de vraag wat respondenten hun organisatie aanraden op het gebied van voorbereiding en ondersteuning van het personeel, zijn veel reacties gekomen ( $N = 123$ ). Een groot deel van de antwoorden heeft betrekking op het verbeteren van het inwerken van nieuw personeel. Zo vinden deze respondenten dat nieuwe medewerkers een buddy moeten hebben en dat nieuwe medewerkers

een uitgebreid inwerkprogramma moeten hebben en bijvoorbeeld eerst als boventallige moeten meedraaien, zodat zij voldoende tijd hebben om zich in te werken. Ook het bieden van meer werkbegeleiding, coaching en trainingen worden verschillende keren genoemd als verbeterpunt. Verder benoemen meerdere medewerkers van het uitvoerend personeel dat directie en leidinggevenden beter naar de mensen op de werkvloer moet luisteren en zij meer betrokken moeten worden. Tot slot benoemen verschillende medewerkers dat het beeld van de JeugdzorgPlus in de maatschappij positiever en reëler moet worden, bijvoorbeeld door positieve communicatie.

Er hebben ongeveer evenveel mannen als vrouwen de vragenlijst ingevuld (66 en 80 respectievelijk). De meeste respondenten waren tussen de 25 en 40 jaar oud (figuur 4). Er lijken geen noemenswaardige verschillen in leeftijdsverdeling tussen de JeugdzorgPlus-organisaties.

Figuur 4: *Leeftijdsspreiding van de respondenten (N = 145).*



### 3.3. Personeelsontwikkelingen

Aan managers op organisatie- en op vestiging-/locatieniveau is gevraagd naar personeelsontwikkelingen. Het aantal medewerkers bij de organisaties liep uiteen van 200 tot 345 (gemiddeld 249;  $N = 4$ ). Bij de vestiging/locatie liep het aantal medewerkers uiteen van 8 tot 250 (gemiddeld 63;  $N = 24$ ).

De organisatie managers ( $N = 4$ ) wisten niet goed wat het percentage arbeidsverzuim was bij hun organisatie. Ook vestiging-/locatiemanagers ( $N = 27$ ) vonden dit lastig in te schatten. Schattingen liepen uiteen van 1 tot 50% (gemiddeld 16%;  $N = 16$ ).

Het aantal (in de afgelopen 12 maanden) aangenomen en vertrokken medewerkers volgens de organisatie managers ( $N = 4$ ) en vestiging-/locatiemanagers ( $N = 20$ ) loopt allebei sterk uiteen van 0 tot 35 nieuwe of vertrokken medewerkers. Redenen voor vertrek zijn te vinden in tabel 6.

Tabel 6: *Belangrijkste redenen voor vertrek bij de organisatie of vestiging/locatie.*

Reden	Aantal
Vertrek naar een andere werkgever met inhoudelijk interessanter of uitdagender werk, meer loopbaanmogelijkheden (andere of hogere functie) en/of meer ontwikkelings- of scholingsmogelijkheden	13
Vertrek naar een andere werkgever vanwege beter salaris en/of gunstigere arbeidsvoorwaarden	11
Vervroegd uittreden of pensionering	1
Aflopen tijdelijk contract	7
Vertrek naar andere werkgever vanwege woon-werkverkeer/werk-privébalans	3
Anders, namelijk... (bijvoorbeeld ontslag of andere functie binnen organisatie)	10

Bij ongeveer 75% van de managers op organisatie en op vestigings-/locatieniveau is momenteel sprake van een personeelstekort voor bepaalde functies. De functies waarvoor een tekort is, zijn voornamelijk pedagogisch medewerkers. Ook groepsleiders en afdelingsleiders/coördinatoren worden verschillende keren genoemd.

Sinds 2015 moeten organisaties voldoen aan de norm van de verantwoorde werktoedeling zoals beschreven in de Jeugdwet. Werkgevers moeten bij het toedelen van werk rekening houden met specifieke kennis en vaardigheden van professionals. Dit betekent dat bepaalde werkzaamheden alleen mogen worden gedaan door geregistreerde professionals die werken volgens hun professionele standaarden.<sup>3</sup> Voor bijna de helft (totale  $N = 29$ ) van de managers is het een probleem om hieraan te voldoen. Voor ongeveer een kwart is dit geen probleem en een derde heeft hier geen zicht op of weet dit niet.

### 3.4. Personeel werven en behouden

JeugdzorgPlus-organisaties ondernemen uiteenlopende activiteiten om personeel te werven. Naast advertenties in kranten, op de website en op social media gaat het om activiteiten zoals beschreven in tabel 1.7. Veel organisaties blijken extra stageplekken aan te bieden of stagiaires aan de organisatie te binden tijdens of na afloop van de stageperiode. Daarnaast ondernemen organisaties PR-activiteiten om de organisatie als aantrekkelijke werkgever te promoten, binden en boeien zij in samenwerking met opleidingsinstituten, en werven organisaties van zij-instromers.

Tussen de JeugdzorgPlus-organisaties lijken verschillen te bestaan. Zo heeft een organisatie meer focus gelegd op het aanbieden van extra stageplekken en binden van stagiaires na de stageperiode of het werven van zij-instromers, terwijl anderen meer contact onderhouden en samenwerken met

opleidingsinstituten. Bovendien lijken bij de ene organisatie meer inspanningen te zijn verricht dan bij de andere organisatie.

Tabel 7: *Ondernomen aanvullende activiteiten om personeel te werven (N = 118).*

Activiteit	Aantal
PR-activiteiten gericht op de organisatie als aantrekkelijke werkgever	46
Aanbieden van extra stageplekken en stagiaires aan de organisatie binden tijdens of na afloop van stageperiode	70
Contacten onderhouden en samenwerking met opleidingsinstituten. Hier binden en boeien	45
Werven van zij-instromers	43
Bbl-ers (beroepsbegeleidende leerweg) en intern opleiden	19
Het maken van een arbeidsmarktanalyse en ontwikkelen van een arbeidsmarktstrategie	9
Anders, namelijk... (Bijv. mond op mond-reclame, wervingsbureau, vacatureplaatsingen)	6

Aan organisatiemanagers en vestiging-/locatiemanagers is gevraagd of zij het idee hebben dat de aanvullende maatregelen die zijn genomen om personeel te werven lijken te werken. De activiteiten die zijn ondernomen, worden als positief beoordeeld, ook al is het aantal respondenten zeer beperkt. Vooral het aanbieden van extra stageplekken en stagiaires aan de organisatie binden tijdens of na afloop van stageperiode ( $M = 3.71$  op een schaal van 1-5,  $N = 14$ ) en opleidingsplekken voor Bbl'ers en intern opleiden ( $M = 3.71$  op een schaal van 1-5,  $N = 7$ ) worden positief beoordeeld.

Aan de managers is gevraagd een toelichting te geven bij hun oordeel over de mate waarin de aanvullende activiteit heeft gewerkt. Het valt op dat het lastig wordt bevonden zij-instromers aan te nemen, omdat zij veelal geen beschikking hebben over een SKJ-registratie en zij niet kunnen voldoen aan de verantwoorde werktoedeling (mbo'ers hebben dit bijvoorbeeld niet vanuit de opleiding maatschappelijk werk en dienstverlening). Daarnaast geven managers aan dat de kwaliteit van stagiaires verschilt en dat sommige medewerkers stagiaires eerder als tijdrovend dan als win-winsituatie zien.

<sup>3</sup> Verkregen van <https://skjeugd.nl/verantwoorde-werktoedeling> op 11-06-2021.

Organisatiemanagers is gevraagd welke maatregelen zijn ondernomen om personeel te behouden (zie tabel 8). De organisatiemanagers vonden over het algemeen dat de ondernomen activiteiten om personeel te behouden erg goed hadden gewerkt.

Tabel 8: *Ondernomen activiteiten om personeel te behouden (N = 4).*

Activiteit	Aantal
Meer aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden bieden (arbeidsovereenkomst, werktijden, verlofmogelijkheden)	2
Verbeteren van de ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden in het werk	3
Zorgdragen voor goede communicatie tussen leidinggevende en medewerker	3
Verbeteren van de werksfeer	3
Verbeteren van sociale contacten	2
Verbeteren van de arbeidsomstandigheden (bijv. aanpak werkdruk, agressie, fysieke belasting)	2
Inzicht verkrijgen in uitstroomredenen (bijv. voeren van exitgesprekken)	4
Bevorderen van de gezondheid/vitaliteit van medewerkers	2
Verbeteren van de werving en selectie t.b.v. een betere match werkgever-werknemer	2
Bieden van ondersteuning bij de uitvoering van het werk (coaching on the job, werkbegeleiding, video interactie begeleiding etc.)	2
Invoeren van maatregelen voor het verhogen van een veilig leef- en werkklimaat	2
Omvang leefgroepen verkleinen	1
Verbetering van matching van jongeren in de leefgroepen	1
Geen maatregelen genomen	0
Anders, namelijk...	0

### 3.5. Kwaliteit, competenties en opleidingen

Medewerkers in de JeugdzorgPlus moeten over uiteenlopende competenties beschikken. Aan respondenten is gevraagd hoe belangrijk bepaalde competenties zijn in de uitvoering van hun huidige werk op de vestiging. In tabel 9 is te zien dat groepsmanagement en samenwerken met de plaatser of andere instanties van belang is voor vestiging-/locatiemanagers.

Tabel 9: *Belang competenties voor vestiging-/locatiemanagers (N = 25).*

Competentie	Gemiddelde	SD
Groepsmanagement (bijvoorbeeld: groepsbijeenkomsten organiseren; regels en afspraken op een positieve manier hanteren; aandacht voor individuele jongeren in de groep; luisteren naar jongeren in de groep; samen met jongeren zorgen voor een prettige en veilige sfeer; incidenten en crisissituaties hanteren)	4,68	0,75
Samenwerken met plaatser, andere instanties (bijvoorbeeld: met jeugdbescherming, onderwijs, ggz of andere specialistische hulp)	4,32	1,07

Tabel 10 toont het belang van verschillende aspecten in het werk van uitvoerend personeel.

Het uitvoerend personeel vindt alle genoemde taken van belang voor de uitvoering van het werk op de leefgroep. De mate waarin het uitvoerend personeel zich toegerust acht op de aspecten is hoog. In groepsmanagement en samenwerking met plaatser vinden zij zichzelf iets minder toegerust, maar is er een groot verschil tussen de respondenten. Mogelijk voert een deel van het personeel deze taken niet uit, waardoor zij zichzelf hier een lage score geven. Er zijn nauwelijks verschillen in taken tussen de verschillende JeugdzorgPlus-organisaties.

Taken die verder als relevant werden geacht voor de groepsleiding vielen voornamelijk onder samenwerking met collega's, administratieve taken, coaching, ondersteuning/stabilisatie bij emotieregulatie/agressie, veiligheid bieden en aansluiting bij de maatschappij/het netwerk.

Tabel 10: *Belang en mate van toerusting op competenties voor uitvoerend personeel (N = 118).*

Competentie	Gemiddelde belang	SD belang	Gemiddelde toegerust	SD toegerust
Verzorging bieden (bijvoorbeeld: eten, kleding, gezondheid; zorg voor fysieke omgeving; (hulp bij) lichamelijke verzorging)	3,92	1,10	4,11	0,76
Opvoeden (bijvoorbeeld: bieden emotionele veiligheid / ondersteuning; overdragen waarden en normen, grenzen; ondersteunen / stimuleren gezonde (persoonlijke en sociale) ontwikkeling jeugdigen; reageren normale problemen in de ontwikkeling = ontwikkelingstaken adolescentie)	4,80	0,55	4,27	0,69
Begeleiden/behandelen (bijvoorbeeld: rijke leeromgeving bieden; feedback geven op adequaat gedrag; nieuw gedrag voordoen, instrueren, oefenen; inadequaat gedrag corrigeren)	4,82	0,45	4,13	0,88
Groepsmanagement (bijvoorbeeld: groepsbijeenkomsten organiseren; regels en afspraken op een positieve manier hanteren; aandacht voor individuele jongeren in de groep; luisteren naar jongeren in de groep; samen met jongeren zorgen voor een prettige en veilige sfeer; incidenten en crisissituaties hanteren)	4,50	0,77	3,91	0,94
Observeren en rapporteren (bijvoorbeeld: mondeling een dienst overdragen; schriftelijk rapporteren over een dienst; observeren en rapporteren over vaardigheden van jongeren; vorderingen observeren en rapporteren)	4,55	0,66	4,18	0,81
Samenwerken met ouders (bijvoorbeeld: overleg over doelen, bezoek, school, of religie)	4,54	0,65	4,03	0,86
Samenwerken met plaatser, andere instanties (bijvoorbeeld: met jeugdbescherming, onderwijs, ggz of andere specialistische hulp)	4,41	0,72	3,85	0,94
Goede samenwerkingsrelatie met jongeren opbouwen (bijvoorbeeld: samen beslissen over zaken die de jongere aangaan; oprechte betrokkenheid tonen; echtheid / authenticiteit tonen; betrouwbaar zijn; onvoorwaardelijke acceptatie (ondanks fouten en problemen); beschikbaar zijn; motiveren en vertrouwen uitstralen)	4,86	0,38	4,28	0,73

Aan het uitvoerend personeel is gevraagd van welke methodiek/methodieken gebruikt wordt gemaakt. In tabel 11 is te zien dat van uiteenlopende basismethodieken gebruik wordt gemaakt, zoals competentiegericht of systeemgericht werken. Daarnaast werden WINGS/geweldloos verzet, My Box, Master en JouwZorg verschillende keren genoemd (resp. 13, 7, 5 en 3 keer).<sup>4</sup>

Over het algemeen voelen respondenten zich redelijk goed toegerust om de basismethodiek(en) toe te passen in de leefgroep (gemiddeld tussen 3.64 tot 4.13 op een schaal van 1 tot 5). Enkelen zeggen dat er geen tijd is om het toe te passen, omdat het zo druk is op de groep.

4 In de vragenlijst is het helaas niet mogelijk geweest meerdere opties aan te kruisen. Veel respondenten hebben als open antwoord meerdere methodieken aangekruist. Deze antwoorden zijn gehercodeerd. Desondanks kan het voorkomen dat andere respondenten voor slechts 1 basismethodiek hebben gekozen, terwijl er van meerdere methodieken gebruik wordt gemaakt.

Tabel 11: *Basismethodiek (N = 117).*

Basismethodiek	Aantal
Competentiegericht werken	28
(Cognitief) gedragstherapeutische aanpak	10
Schematherapie	16
Presentie	3
Non-violent resistance	13
Traumasesitief werken	17
Systeemgericht werken	19
Gezinsgericht werken	11
Youturn/TOPS!	4
Andere basismethodiek, namelijk...	39

### 3.6. Werkbelasting, personeelstevredenheid en gezonde werkomstandigheden

Aan alle respondenten is gevraagd naar werkdruk, personeelstevredenheid en gezonde werkomstandigheden. De werkbelasting is over het algemeen hoog, zoals te zien in tabel 12. Zij vinden vooral dat zij heel veel werk moeten doen en dat hun werk hectisch is. De mate waarin men het werk hectisch vindt, verschilt in enige mate tussen de JeugdzorgPlus-organisaties.

Tabel 12: *Werkbelasting.*

Aspect werkbelasting	Subgroep	Aantal	Gemiddelde (schaal 1 (nooit) tot 5 (altijd))	SD
Moet u onder hoge tijdsdruk werken?		146	3,54	0,85
	Organisatiemanagers	3	3,67	1,53
	Vestiging-/locatiemanagers	25	3,48	0,96
	Uitvoerend personeel	118	3,55	0,81
Moet u erg snel werken?		146	3,47	0,84
	Organisatiemanagers	3	3,67	1,54
	Vestiging-/locatiemanagers	25	3,60	0,96
	Uitvoerend personeel	118	3,43	0,80
Moet u heel veel werk doen?		146	3,96	0,84
	Organisatiemanagers	3	4,67	0,58
	Vestiging-/locatiemanagers	25	3,84	0,99
	Uitvoerend personeel	118	3,97	0,81
Is uw werk hectisch?		146	3,87	0,82
	Organisatiemanagers	3	4,33	0,58
	Vestiging-/locatiemanagers	25	3,76	0,93
	Uitvoerend personeel	118	3,88	0,81

De werkdruk vinden respondenten gemiddeld iets te hoog, zoals te zien in tabel 13. Er lijken enige verschillen te zijn tussen de JeugdzorgPlus-organisaties in de mate waarin de werkdruk als hoog wordt ervaren. Ondanks de zeer lage respons onder organisatiemanagers, is het opvallend dat zij de werkdruk beter beoordelen dan vooral het uitvoerend personeel. Organisatiemanagers ( $N = 3$ ) geven aan dat zij gewend zijn aan de werkdruk of dat zij geen werkdruk voelen, omdat zij het werk leuk vinden. Bij de vestiging-/locatiemanagers ( $N = 22$ ) wordt de werkdruk voornamelijk veroorzaakt door de hoeveelheid verantwoordelijkheden (groot takenpakket), onvoorziene situaties, personele zaken (vanwege personeelstekorten of werkdruk van anderen) en administratieve taken. Uitvoerend personeel ( $N = 102$ ) geeft voornamelijk aan dat het takenpakket te groot is, er teveel jongeren op de groepen zitten en dat er te weinig tijd is voor de jongeren in relatie tot de administratieve taken die moeten worden gedaan. Daarnaast wordt de problematiek van de jongeren en personeelstekorten/niet-functionerend personeel als oorzaken van een te hoge werkdruk genoemd.

*“Een teveel aan verschillende taken, die zich lastig laten combineren. Denk hierbij aan verslaglegging, terwijl ik tegelijkertijd zorg moet en wil dragen voor de continuïteit van mijn groep. Tijd voor het maken van een verslag is er eigenlijk niet. Dit moet ik dus combineren met mijn taken op de groep, waar voor mij primair de focus ligt.”*

■ **Uitvoerend medewerker**

*“Door calamiteiten, ziektes / gebrek personeel en escalaties op de groep / school. Daar gaat namelijk veel extra (administratief) werk mee gepaard.”*

■ **Uitvoerend medewerker**

Tabel 13: *Ervaren werkdruk.*

Subgroep	Aantal	Gemiddelde (schaal 1 (veel te laag) tot 5 (veel te hoog))	SD
	146	3,71	0,69
Organisatiemanagers	3	3,00	0,00
Vestiging-/locatiemanagers	25	3,48	0,77
Uitvoerend personeel	118	3,78	0,67

Medewerkers in de JeugdzorgPlus werken geregeld over ( $N = 145$ ,  $M = 3,61$  op een schaal van 1 (nooit) tot 5 ((bijna) altijd)). Het aantal uren dat gemiddeld per week wordt overgewerkt loopt uiteen van geen tot 56 uur. Het gaat zowel om betaald als onbetaald overwerk. Hierbij is reistijd niet meegeteld, overwerk thuis wel. Gemiddeld werkt uitvoerend personeel 8,5 uur per week over ( $N = 108$ ). Voor de meesten is dit 1 tot 8 uur per week. Vestiging-/locatiemanagers werken gemiddeld ruim 9,5 uur per week over ( $N = 22$ ). Organisatiemanagers gemiddeld ruim 4,5 uur per week ( $N = 3$ ).

JeugdzorgPlus-organisaties hebben volgens organisatiemanagers en vestiging-/locatiemanagers de afgelopen 12 maanden ingezet op verschillende aspecten om werkdruk te verlagen (zie tabel 1.14). Er is vooral ingezet op het verhogen van plezier in het werk, een duidelijke visie en beleid, werkdruk bespreekbaar maken, het verhogen van autonomie, het vormen van complete teams en meer personeel.

Tabel 14: *Ondernomen activiteiten om werkdruk te verminderen (N = 28).*

Activiteit	Aantal
Prettige werksfeer/positieve energie/plezier in het werk	14
Duidelijke visie/duidelijk beleid	13
Goede ondersteuning/administratie/ICT	0
Verhogen of versterken van de autonomie/zelfregie in het werk	11
Thuiswerken	6
Complete stabiele teams op formatie	10
Meer personeel	10
Betere samenwerking	6
Betere verdeling van werk	4
Minder bureaucratie/focus op kernactiviteiten	3
Lagere caseload/evenwichtige caseload/meer tijd voor cliënten	1
Werkdruk bespreekbaar maken met de leidinggevende en/of in het team	13
Verbeteren/aanpassen van werktijden/roostering	5
Aanbieden van training en/of coaching	8
Flexibel omgaan met werktijden en verlof	5
Flexpool voor inval bij ziekte e.d.	8
Verhoogde veiligheid van leef- en werkklimaat	5
Heldere communicatie	7
Geen maatregelen genomen	4
Anders, namelijk...	1

In tabel 15 is te zien dat ruim de helft van de organisatiemanagers en vestiging-/locatiemanagers aangeeft dat er de afgelopen maanden geen sprake is geweest van een grote verandering in de organisatie of vestiging/locatie. Bij verschillende organisaties of vestigingen/locaties voor de JeugdzorgPlus is een grote reorganisatie geweest. Ook inkrimping met of zonder gedwongen ontslagen heeft bij een groep respondenten plaatsgevonden.



Tabel 15: *Veranderingen in organisaties volgens organisatiemanagers en vestiging-/locatiemanagers (N = 28).*

Verandering in organisatie	Aantal
Een grote reorganisatie	7
Fusie met een ander bedrijf	3
Overname door een andere organisatie	1
Uitbesteding van ondersteunende diensten	1
Inkrimping zónder gedwongen ontslagen	5
Automatisering van bedrijfsactiviteiten	0
Inkrimping mét gedwongen ontslagen	3
Geen van deze veranderingen	16

### 3.7. Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden

Aan alle respondenten is gevraagd in welke mate zij tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden in de JeugdzorgPlus. Vragen over de arbeidsomstandigheden hebben betrekking op de motivatie van medewerkers, hun autonomie, ervaringen met geweld, het teamgevoel en de ruimtes waarin men werkt. De arbeidsvoorwaarden hebben betrekking op aanvullende arbeidsvoorwaarden (tertiaire en quartaire voorwaarden).

Voor 82,2% van de respondenten is de inhoud van het werk de belangrijkste motivatie om te werken ( $N = 146$ ). Het salaris (4,1%,  $N = 6$ ) en waardering van anderen (2,7%,  $N = 6$ ) zijn voor enkelen de belangrijkste motivatie. Voor de overige medewerkers geldt een andere motivatie als het meest belangrijk (11,0%,  $N = 16$ ). De vaakst genoemde andere motivatie is de doelgroep (jongeren).

De mate waarin medewerkers autonomie ervaren op verschillende vlakken loopt uiteen. In tabel 16 is te zien dat de ervaren autonomie op sommige vlakken hoog is (bijvoorbeeld het bedenken van oplossingen), terwijl het op andere vlakken laag is (het bepalen van werktijden). Er lijken nauwelijks verschillen

te zijn tussen de verschillende JeugdzorgPlus-organisaties in de ervaren autonomie.

Tabel 16: *Ervaren autonomie (N = 146).*

Autonomie	Gemiddelde (1 (nooit) tot 5 (altijd))	SD
In hoeverre kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?	3,72	0,62
In hoeverre bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?	3,78	0,70
In hoeverre kunt u zelf uw werkt tempo regelen?	3,25	0,88
In hoeverre moet u in uw werk zelf oplossingen bedenken om bepaalde dingen te doen?	4,03	0,57
In hoeverre kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt?	3,20	0,92
In hoeverre kunt u zelf bepalen op welke tijden u werkt?	2,45	1,13

De emotionele en fysieke belasting van het werk is weergegeven in tabel 17. Hierin is te zien dat het werk heel soms fysiek als zwaar wordt ervaren. Hierin verschillen de respondenten het sterkst van mening. De emotionele belasting verschilt per gebied. Respondenten vinden gemiddeld genomen dat het werk hen soms in emotioneel moeilijke situaties brengt. Het werk wordt verder soms als emotioneel veeleisend ervaren en soms raken respondenten emotioneel betrokken bij hun werk.

Tabel 17: *Emotionele en fysieke belasting (N = 146).*

Belasting	Gemiddelde (1 (nooit) tot 5 (altijd))	SD
In hoeverre brengt uw werk u in emotioneel moeilijke situaties?	3,03	0,77
In hoeverre is uw werk emotioneel veeleisend?	3,44	0,82
In hoeverre raakt u emotioneel betrokken bij uw werk?	2,87	0,86
In hoeverre zou u uw werk als fysiek zwaar typeren?	2,79	0,98

De medewerkers in de JeugdzorgPlus hebben in verschillende mate te maken gehad met ongewenste aanrakingen of opmerkingen in hun werkzaamheden (zie tabel 18). Ongewenste seksuele aandacht, intimidatie, lichamenlijk geweld of pesten door leidinggevend en of collega's komt nauwelijks voor, ook al heeft een deel van de respondenten dit wel meegemaakt. Met intimidatie en lichamenlijk geweld door cliënten (of ouders van cliënten) hebben medewerkers gemiddeld af en toe te maken, maar er is een sterk verschil tussen de respondenten. Pesten door cliënten (of ouders van cliënten) maakten medewerkers over het algemeen een enkele keer mee, maar ook hier lopen de ervaringen sterk uiteen. Ongewenste seksuele aandacht door cliënten (of ouders van cliënten) komt bijna nooit voor, maar een deel van de respondenten heeft dit wel meegemaakt.

Tabel 18: *Ongewenste aanrakingen of opmerkingen door cliënten en collega's.*

Kunt u aangeven in welke mate u de afgelopen 12 maanden persoonlijk te maken heeft gehad met	Aantal	Gemiddelde (1 (nooit) tot 5 (zeer vaak))*	SD
Ongewenste seksuele aandacht van cliënten (of ouders van cliënten e.d.)?	142	1,39	0,70
Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevend en of collega's?	142	1,11	0,45
Intimidatie door cliënten (of ouders van cliënten e.d.)?	144	2,84	1,33
Intimidatie door leidinggevend en of collega's?	144	1,37	0,78
Lichamenlijk geweld door cliënten (of ouders van cliënten e.d.)?	144	2,69	1,40
Lichamenlijk geweld door leidinggevend en of collega's?	143	1,07	0,42
Pesten door cliënten (of ouders van cliënten e.d.)?	146	1,90	1,27
Pesten door leidinggevend en of collega's?	145	1,21	0,64

\*Optie 'niet van toepassing' is in de analyses buiten beschouwing gelaten.

Het teamgevoel onder de respondenten is redelijk aanwezig (zie tabel 19). De meeste respondenten geven aan dat collega's in het team nodig zijn voor een goede uitvoering van het werk. Velen voelen zich thuis in hun team en zij werken vanuit een gezamenlijk doel. De rollen en verantwoordelijkheden lijken

niet altijd even duidelijk verdeeld in het team en men spreekt elkaar niet altijd aan als er dingen niet goed gaan.

Tabel 19: *Teamgevoel.*

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?	Aantal	Gemiddelde (1 (volledig mee oneens) tot 5 (volledig mee eens))	SD
Voor een goede uitvoering van mijn werk, heb ik mijn collega's in mijn team nodig	146	4,68	0,62
In ons team werken we vanuit een gezamenlijk doel	145	3,91	1,00
Roll en verantwoordelijkheden zijn duidelijk verdeeld in het team	145	3,43	0,92
Ik voel mij thuis in mijn team	144	3,99	0,99
In ons team maken we gebruik van elkaars expertise	146	3,71	1,02
In ons team leren we van elkaar	144	3,76	0,96
In het team spreken we elkaar aan als er dingen niet goed gaan	145	3,46	0,99

Aanvullende arbeidsvoorwaarden lopen uiteen tussen de respondenten van de verschillende organisaties (zie tabel 20). De meesten hebben een kerstpakket en een fietsenplan. Kortingen, functieroulatie, een bedrijfsrestaurant en een sportabonnement/sportfaciliteiten heeft een klein deel van de respondenten als aanvullende arbeidsvoorwaarde. Over het algemeen is men niet uitgesproken tevreden over een voorwaarde.

Tabel 20: *Aanvullende arbeidsvoorwaarden.*

Arbeidsvoorwaarde	Aantal	Aanwezig bij aantal	Percentage aanwezigheid	Aantal	Gemiddelde tevredenheid met voorwaarde (1 (helemaal niet tevreden) tot 5 (zeer tevreden))	SD
Loopbaanbegeleiding	146	88	61,5%	87	3,46	0,73
Faciliteren van een opleiding (in tijd en/of geld)	143	123	65,8%	122	3,57	0,86
Functieroulatie	143	54	37,8%	53	3,45	0,64
Flexibele werktijden	144	75	52,1%	73	3,92	0,64
Personeelsuitje/-feest	145	109	75,2%	105	3,55	0,91
Collectieve verzekeringen	143	113	79,0%	111	3,62	0,60
Fietsenplan	145	127	87,6%	126	3,60	0,67
Bedrijfsrestaurant	142	41	28,9%	40	3,78	0,77
Kerstpakket	144	139	96,5%	139	3,71	0,98
Sportabonnement/sportfaciliteiten	142	50	35,2%	49	3,57	0,87
Kortingen (bijv. in de vorm van een kortingspas)	141	17	12,1%	17	3,59	0,71

De behoeften aan aanvullende arbeidsvoorwaarden zijn weergegeven in tabel 21. De behoeften van respondenten loopt veel uiteen. Gemiddeld genomen is vooral aan opleidingsfaciliteiten, personeelsuitje/-feest en een kerstpakket behoefte. Bij de meeste respondenten zijn deze arbeidsvoorwaarden ook aanwezig. Ook aan flexibele werktijden en een sportabonnement/sportfaciliteiten is behoefte. Deze voorwaarden zijn minder vaak aanwezig.

Tabel 21: *Behoefte aan aanvullende arbeidsvoorwaarde.*

Arbeidsvoorwaarde	Aantal	Gemiddelde (1 (helemaal geen behoefte) tot 5 (veel behoefte))	SD
Loopbaanbegeleiding	143	3,47	1,02
Faciliteren van een opleiding (in tijd en/of geld)	143	3,80	0,96
Functieroulatie	143	3,22	1,08
Flexibele werktijden	142	3,63	0,95
Personeelsuitje/-feest	143	3,94	0,94
Collectieve verzekeringen	143	3,30	1,00
Fietsenplan	144	3,03	1,07
Bedrijfsrestaurant	143	2,83	1,09
Kerstpakket	144	3,75	0,93
Sportabonnement/ sportfaciliteiten	143	3,64	1,09
Kortingen (bijv. in de vorm van een kortingspas)	142	3,15	1,14

De meeste respondenten voelen zich gewaardeerd en vinden het werk dat zij doen zinvol (zie tabel 22). Bovendien hebben zij over het algemeen plezier in hun werk. De respondenten vinden over het algemeen dat er matig naar hen wordt geluisterd in de organisatie. Bovendien voelen zij zich niet altijd even goed verbonden met de organisatie waar zij werken.

Tabel 22: *Waardering en nut van het werk.*

Arbeidsvoorwaarde	Aantal	Gemiddelde (1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens))	SD
Ik voel mij gewaardeerd door mijn collega's	146	3,94	0,78
Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende	146	3,89	0,86
Ik doe zinvol werk	146	4,26	0,66
Ik heb plezier in mijn werk	145	4,17	0,71
Het contact met mijn collega's is prettig	145	4,10	0,85
Ik voel mij verbonden met de organisatie waar ik werk	146	3,68	1,00
Er wordt naar mij geluisterd in de organisatie	146	3,26	0,98

Over de ruimtes waarin de leefgroepen zijn gehuisvest, zijn de organisatiemanagers en vestiging-/locatiemanagers niet uitgesproken tevreden ( $M = 3,04$ ,  $SD = 0,88$ ,  $N = 28$ ). Op de locaties van ongeveer twee op de drie managers is een pauzeruimte aanwezig. Over de pauzeruimte zijn zij niet uitgesproken tevreden ( $M = 2,81$ ,  $SD = 0,96$ ,  $N = 27$ ). Verschillende respondenten geven aan dat pauze nemen niet mogelijk is, bijvoorbeeld omdat zij niet van de groep af kunnen.

*“Het gesloten deurenbeleid zorgt ervoor dat we geen pauze kunnen hebben gezamenlijk. Dit zorgt voor het afnemen van het werkplezier. We zien elkaar immers niet meer, alleen bij vervelende situaties.”*

■ Respondent

# 4 In gesprek met de medewerkers van JeugdzorgPlus

## 4.1. Inleiding

In dit tweede deel van het arbeidsmarktonderzoek doen we verslag van een groot aantal gesprekken met personeel (Management, HR-vertegenwoordigers en Uitvoerend) van JeugdzorgPlus-instellingen in Nederland naar de arbeidsomstandigheden. In totaal zijn er elf instellingen verdeeld over Nederland met elk hun eigen zorggebied (tabel 1, p.15). Daarnaast zijn er drie landelijke specialisaties: 12-en, Zikos (Horizon) en Moeder&Kindhuis (Pluryn).

Figuur 5 – Zorggebieden JeugdzorgPlus



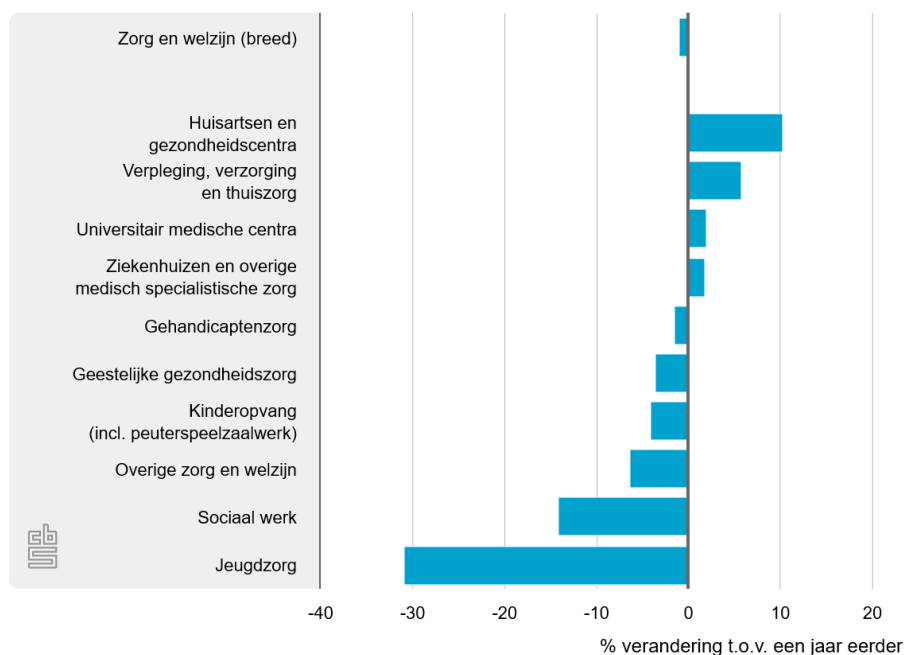
Als onderdeel van dit onderzoeksproject en ter voorbereiding op dit deel van het onderzoek, voerden De Klerk en Schwanen (2020) een onderzoek uit waarin de volgende vraag centraal stond: "Op welke wijze ervaren professionals in de JeugdzorgPlus hun arbeidsinhoud, -verhoudingen, -voorwaarden en -omstandigheden binnen hun werk als JeugdzorgPlus professional?". In hun voorbereidend onderzoek kwam naar voren dat deze professionals tevreden zijn over de arbeidsinhoud en de quartaire arbeidsvoorwaarden. In contrast hiermee staan de arbeidsomstandigheden, die door dezelfde jeugdprofessionals van deze sector als zwaar ervaren worden. Onder deze arbeidsomstandigheden vallen, volgens deze professionals, een hoge werkdruk, een hoge mate van emotionele belasting en problemen met het behouden van een gezonde werk/privé-balans. In dat vooronderzoek werd al aangegeven dat ondersteuning bij de arbeidsomstandigheden van groot belang is. De Klerk en Schwanen (2020) benaderen in hun vooronderzoek het belang om in een vervolgonderzoek dieper in te gaan op die arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en voorwaarden. Dit hoofdstuk gaat hier verder op in.

### 4.1.1. Huidige situatie Jeugdzorg

In een eerder onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut naar de situatie in de Jeugdzorg wordt al vastgesteld dat er sprake is van grote personeelstekorten (Gilsing & Stoutjesdijk, 2018). Zij concluderen in dat onderzoek dat het lastig is om personeel te behouden en te binden aan een instelling door de groter wordende werkdruk en administratieve werkzaamheden. Dit resulteert onder andere in een hoger ziekteverzuim onder medewerkers.

Figuur 6 Ontwikkeling instroom werknemers sector zorg en welzijn (Bron: CBS, 2020)

### Ontwikkeling instroom werknemers sector zorg en welzijn, 1e kwartaal 2020



Vooraf in het zware segment van Jeugdzorg blijken deze medewerkers uit te vallen en is er sprake van echt personeelstekort (UWV, 2020). Zoals eerder genoemd liggen de oorzaken hiervan in een hogere werkdruk en als er naar gevolgen wordt gekeken, benoemt het UWV dat jongeren in gezinnen met zware problemen langer moeten wachten voordat er hulp is. Dit zorgt in sommige gevallen voor gevaarlijke situaties.

In figuur 6 (CBS, 2020) is de ontwikkeling van instroom van werknemers in de zorgsector te zien. In de jeugdzorgsector is dit een instroom van bijna -31%. Dit laat nogmaals zien hoe zorgwekkend de situatie in deze sector is.

## 4.2. Methode

Anders dan het vorig hoofdstuk, waarin we met een vragenlijst de arbeidsomstandigheden in de JeugdzorgPlus in kaart hebben gebracht, is dit deelonderzoek kwalitatief van aard. Hier is de informatie verzameld door respondenten te interviewen over opvattingen, belevingen en gebeurtenissen (Migchelbrink, 2016). De gebruikte onderzoeksmethode bestond uit semigestructureerde interviews die in de vorm van focusgesprekken zijn afgenomen. Dit houdt in dat de gespreksonderwerpen in principe vast lagen tijdens de gesprekken. De volgorde was altijd hetzelfde en soms werd uitgebreider ingegaan op een specifieke lokale kwestie die met name binnen die instelling leefde. Deze opzet zorgde ervoor dat tijdens de interviews makkelijk doorgevraagd kon worden en er een gesprek ontstond waarbinnen veel informatie gedeeld kon worden. Alle instellingen kregen zoveel mogelijk dezelfde onderwerpen tijdens de gesprekken voorgelegd, zodat naar elkaar verwezen kon worden, patronen beter te ontdekken waren en de betrouwbaarheid hoog bleef.

Voordat de gesprekken daadwerkelijk gevoerd werden, is er door de onderzoeksgroep een leidraad opgesteld met centrale vragen. Aan de hand van deze vragen konden de respondenten steeds ingaan op hun ervaringen en de visies op werken in de JeugdzorgPlus.

Het was niet eenvoudig om deze gesprekken geregeld te krijgen. Uiteindelijk waren medewerkers van Jeugdzorg Nederland en leden van het JZP-directeurenoverleg zeer behulpzaam. De respondenten van het onderzoek waarmee uiteindelijk is gesproken waren allemaal werknemers van de JeugdzorgPlus. Er werden in de periode maart-april 2021 in totaal met 30 medewerkers negen focusgesprekken gehouden, steeds met een andere JeugdzorgPlus-locatie. Elk focusgesprek duurde ongeveer 1,5 uur. Om er een open gesprek van te maken waarin verschillende perspectieven zo goed mogelijk in kaart konden worden gebracht, is er ook gekozen om steeds drie verschillende functies en functieniveaus aan het gesprek deel te laten nemen.

Elke werknemer vertegenwoordigde daarbij in principe een ander perspectief. Aan de meeste gesprekken namen drie personeelsleden van de JZP-instituten deel. Niet overal lukte dit. Er zijn gesprekken gevoerd met achtereenvolgens de volgende instellingen: 's HeerenLoo, Pactum, Horizon, Plurijn, Elker, Parlan, Schakenbosch, Jeugdhulp Friesland en Via Icarus.

Aan deze focusgesprekken namen veelal een HR-verantwoordelijke, een vertegenwoordiger vanuit het management en een medewerker die operationele werkzaamheden uitvoert deel. De respondenten werden gekozen door de contactpersoon van de locatie (veelal de HR-vertegenwoordiger, of het directielid) en op de keuze werd geen invloed uitgeoefend.

Na het afnemen van de focusgesprekken werden er verslagen opgesteld. Elk verslag bestaat uit een inleiding over de instelling en vervolgens een ingevulde template met alle onderwerpen onder elkaar met de antwoorden die de respondenten hierover gaven. Nadat alle antwoorden in kaart zijn gebracht, zijn de resultaten van de focusgesprekken uitgewerkt. Op basis van alle resultaten is er een conclusie gemaakt met daarbij een advies op een passende interventie.

## **Organisatie 1**

Bij organisatie 1 zijn twee groepen van elk 8 jongeren. Afhankelijk van de behandeling wordt de verblijfsduur van de jongeren bepaald. Het motto is: "zo lang als nodig en zo kort als mogelijk". De gemiddelde verblijfsduur is iets langer dan 1 jaar. Het betreft jongeren met licht verstandelijke beperking en zware gedragsproblematiek.

### **Arbeidsomstandigheden**

Respondent vertelt dat er vorig jaar samen met de OR een onderzoek is gedaan naar de werkdruk. Een oorzaak van de werkdruk komt voornamelijk door de agressie bij de doelgroep. Medewerkers voelen zich soms onveilig en een stabiel team is juist hier heel belangrijk.

Binnen het JeugdzorgPlus-team is best veel verloop. De JeugdzorgPlus-locatie bestaat vanaf 2018 en er is geprobeerd om daar mensen aan te binden vanuit andere groepen. Toen kwam er ook een bonus als medewerkers daar na twee jaar nog steeds werkten. Toch gingen veel medewerkers na twee jaar weg door de zwaarte van de doelgroep. Ook wordt er vaak gewerkt met uitzendkrachten. Doordat het team niet stabiel genoeg is, is het team een probleem. Het doel is om het team echt stabiel te houden. Teamontwikkeling en het team opbouwen zijn hierbij heel belangrijk. Dus de agressie en het verloop van het team, dat zijn echt de twee problemen die er op dit moment zijn.

Organisatie 1 hanteert drie thema's die de visie op het personeelsbeleid weergeven:

1. Een mooi leven voor de cliënt.
2. Goed werk voor de medewerker.
3. Een duurzame organisatie zijn.

---

*Datum focusgesprek: 9 maart 2021*

*Aanwezigen: Respondent, Harrie Jonkman, Denise Vlasman en Merlyn Groot*

---



Op dit moment wordt er gekeken welk beleid en welke visie ontwikkeld kan worden. De focus ligt echt op vaste medewerkers. De flexwerkers gaan eruit en er wordt gekeken of er vaste medewerkers voor in de plaats aangenomen kunnen worden. Op dit moment krijgt een nieuwe medewerker een jaarcontract, maar het is de bedoeling dat "de parels" sneller een vast contract gaan krijgen. Ook het salaris ligt iets lager, doordat de CAO onder de Gehandicaptenzorg-CAO valt. Om dit recht te trekken legt Organisatie 1 zelf salaris bij om het salaris aantrekkelijker te maken. "We zien anders dan we niet kunnen concurreren met de CAO Jeugdzorg. De CAO heeft wel een aantal keer een loonsverhoging gehad dus dan worden wij wel meer bijgetrokken", aldus Respondent.

Het afgelopen jaar was er zeer veel verloop. "Organisatie 1 zelf is een grote organisatie, wij zullen niet zo snel omvallen, zoals dit wel het geval was bij andere JeugdzorgPlus-organisaties. Met name zijn wij bezig met het proberen om het personeelsbestand stabiel te krijgen, mensen vinden die goed bij het team passen, die met de agressie om kunnen gaan en echt samen een team willen vormen en aan de slag willen".

Er is bij Organisatie 1 een academie waar veel opleidingen en trainingen zijn voor de medewerkers. Die kijken nu ook wel mee hoe de mensen hun werk goed kunnen blijven doen, maar ook of ze dit duurzaam kunnen blijven doen. Er is een hele leerlijn uitgezet en er is een organisatie binnengehaald om de teams feedback te geven en een steunstructuur te geven. Eigenlijk is het een eigen opleidingsinstituut in huis.

Na het vele verloop is er een plan opgesteld. Er is toen tegelijk afscheid genomen van de mensen die niet op hun plek zaten. "We konden de plekken toen niet direct opvullen, dus is ervoor gekozen om daar een aantal ZZP'ers in te zetten. Met een specifieke opdracht voor een half jaar, om ervoor te zorgen dat die tent blijft draaien. Ondertussen werd er gezocht naar vast personeel, zodat we daar de tijd voor hebben. Dan laten wij deze instromen en inwerken door de ZZP'ers. In die fase zitten wij

eigenlijk nu. Er zijn nu zes nieuwe mensen aangenomen en die beginnen allemaal binnenkort. Dit soort plannen bedenken wij dan wel samen", aldus Respondent.

Werven is wel lastig. Vacatures staan constant open en het is lastig om mensen te vinden die stevig genoeg zijn. "We hebben best wel veel reacties van mensen die net klaar zijn met de opleiding, maar die hebben echt nog geen werkervaring. Die moeten nog leren omgaan met agressie. We nemen ze dan vaak wel aan maar dan op een andere groep die wat minder zwaar is. Dan hopen we uiteindelijk dat zij gaan doorgroeien naar eventuele zwaardere groepen".

Veiligheid is altijd belangrijk, medewerkers moeten samen op een groep staan. Nooit alleen. Het gevoel hebben het samen te doen. Samenwerking is daarom heel belangrijk in deze sector. "Er was een medewerker op de groep die jarenlang op de groep heeft gestaan. Uiteindelijk gaf hij aan het toch te zwaar te vinden en iets anders wilde gaan doen, vervolgens is er gekeken wat bij hem past door middel van gesprekken en er is gekeken naar wat hij wil. Hij gaf aan dat hij bij een andere dienst wilde werken. Toen is hij daarheen verplaatst. We proberen wel altijd om iemand op een andere groep te plaatsen en op deze manier iemand aan ons te binden. Dit was een prima oplossing voor hem. Hij gaf ook aan dat de agressie hier ook een stuk minder is". De ruimte is bij de JeugdzorgPlus-groep soms een beetje beperkt omdat er maar twee groepen zijn.

Het personeelsbestand is bij Organisatie 1 een stuk jonger dan bij andere locaties. Dit zijn ook voornamelijk mannen. "Qua arbeidsomstandigheden proberen we wel altijd dingen te doen, maar het moet wel binnen het budget passen. En dit is wel wat beperkt. We kunnen niet zomaar alles doen. We zoeken het dus meer in het geven van energie aan mensen en de samenwerking onderling. Dus daar zetten we sterk op in. We hebben bijvoorbeeld ook vertrouwenspersoon en een team die achter het team staat na schokkende gebeurtenissen, dus er is altijd wel een persoon die ze kan opvangen", aldus Respondent.

## Arbeidsvoorwaarden

Er wordt een arbeidsmarkttoeslag geboden, om zo toch te kunnen concurreren met de andere cao's. *"En we hebben echt een heel groot aanbod van opleidingen. Veel mogelijkheden om door te groeien. Niet alleen bij Organisatie 1 zelf, maar in de gehele organisatie. En die bestaat wel uit 16 duizend medewerkers. Dus in die zin is er heel veel te kiezen, alleen zal je dan wel van doelgroep moeten wisselen. Verder hebben we echt heel veel ontwikkelingsmogelijkheden".*

## Personeel werven en behouden

Er wordt gebruik gemaakt van een nationale werving campagne voor de hele organisatie. *"De campagne wordt heel erg ingezet op werken op jouw manier. Dus dat mensen uitgenodigd worden om hun competenties, kwaliteiten alles wat ze willen bij ons laten zien. We passen dan de foto's aan naar onze doelgroep en zorgen ervoor dat iedereen duidelijk ziet dat dit gaat om mensen met een lichte verstandelijke beperking. Dus mensen die aan het spelen zijn met een basketbal laten we dan in onze campagne zien. Wij werken ook echt landelijk, voor zowel onze cliënten als medewerkers".*

## Organisatie 2

Organisatie 2 helpt kinderen, jongeren en hun ouders in Midden- en Oost-Nederland bij (complexe) opvoedings-, ontwikkelings- en gedragsproblemen. Dit doet ze onder andere met dagopvang voor jonge kinderen, uiteenlopende vormen van ambulante begeleiding, pleegzorg en 24 uren-behandeling.

### Arbeidsomstandigheden

Wat werkbelasting en werkdruk wordt binnen het team zeker werkdruk ervaren. Dit wordt als tweeledig omschreven: enerzijds wordt er gebrek aan autonomie ervaren; er moeten een groot aantal protocollen worden gevolgd, de stapel administratie is hoog en de ruimte voor het organiseren van speciale activiteiten met cliënten is klein omdat er minder mensen op de groep staan. Hier sluit ook het anderzijds bij aan. Minder medewerkers op de groep en het iets groter worden van de groep zorgt er voor dat je moet kunnen vertrouwen op je collega's. Daarnaast is de druk om binnen een bepaalde periode een cliënt 'beter' maken groot. Vaak schuiven cliënten na het verlaten van de instellingen gewoon weer door naar een volgende instelling.

Om werkdruk te verlichten en autonomie te vergroten, is er een andere indeling van functies opgesteld. Er wordt bij Organisatie 2 gewerkt met duaal leiderschap. Hierdoor is er een extra laag operationele managers ontstaan die voornamelijk op de coachende en faciliterende rol gaan zitten. De inhoudelijke zorg ligt bij de jeugdzorgwerker en de gedragswetenschapper, om op die manier meer autonomie bij de jeugdzorgwerker neer te leggen en het werk boeiender te maken.

Veiligheid is ook binnen deze instelling een belangrijk topic. Afgelopen jaar is door de coronasituatie ook meer spanning ontstaan bij cliënten en heeft dit ook voor onveilige situaties gezorgd. Echter, ook in de 'normale' situatie is er

---

Datum focusgesprek: 11 maart 2021

Aanwezigen: Respondent1, Respondent 2, Harrie Jonkman, Roos Zwart en Thijs Verdijk

---

altijd beveiliging aanwezig en wordt er gebruik gemaakt van een piepersysteem, waarmee een collega of beveiliging kan worden gepiept bij het ontstaan van een onveilige situatie.

Verder zijn de teams erg hecht. Er is sprake van een groot vertrouwen onderling en vaak wordt er al jaren samengewerkt in hetzelfde team. Hierom is het wisselen van teams onder personeel ook niet gewenst. Teams worden ervaren als een hechte club die goed op elkaar kunnen inspelen en bouwen. Het laatste heeft mogelijk verband met het lage verloop van deze jeugdzorgwerkers.

Op bestuursniveau zijn er veel directiewisselingen geweest in de afgelopen twee jaar. Dit zorgt voor veel onrust in de organisatie, omdat elke directie weer een andere visie had. HR is hierdoor veel bezig met fusies en heeft geen tijd voor onderwerp zoals loopbaanbegeleiding. Medewerkers op de groepen staan ver van deze situaties af en vinden het vooral veel geld kosten en zien de waarden niet van deze wisselingen.

### **Arbeidsvoorwaarden**

De arbeidsvoorwaarden worden niet als toereikend ervaren. Salarissen zijn niet marktconform, er is een hoge bijdrage aan pensioen en er is maar een heel klein budget voor opleidingen. Medewerkers krijgen wat het laatste betreft jaarlijks de bijscholing die nodig is om hun functie goed te blijven uitoefenen, maar als ze zelf iets bedacht hebben waar ze graag meer over zouden leren is daar nauwelijks tot geen ruimte voor.

De CAO wordt door deze medewerkers als heel mager en ouderwets ervaren. Eigenlijk is er behoefte aan een vernieuwde CAO, zoals een CAO met cafeteria-model die medewerkers meer de ruimte geeft om zelf te beslissen wat voor arbeidsvoorwaarden bij hen zouden passen.

### **Personeel werven en behouden**

Het werven van nieuwe mensen wordt als lastig ervaren. Men merkt dat veel jongere medewerkers snel van banen wisselen en dat ze vaak eerder kiezen voor een functie met betere arbeidsvoorwaarden. Doordat, zoals hierboven benoemd, de arbeidsvoorwaarden niet als toereikend worden ervaren, is dit het dus moeilijk om nieuw personeel te werven. De druk vanuit het management is wel hoog om gaten in het personeelsbestand snel te vullen, maar HR benoemt dat ze vooral willen voorkomen dat ze te snel mensen aannemen die later niet geschikt blijken. Het werk is immers niet makkelijk en vraagt om personeel dat goed is opgeleid en stevig in de schoenen staat.

Door snel een vast contract aan te bieden wanneer een nieuwe medewerker goed functioneert wordt geprobeerd de functie aantrekkelijker te maken. De organisatie probeert daarnaast vooral de ervaring en werkomstandigheden zo positief mogelijk maken, omdat het niet kan concurreren met andere zorginstellingen op het gebied van salaris.

### **Organisatie 3**

Bij Organisatie 3 worden jeugdzorg, speciaal onderwijs en jeugd ggz onder één dak aangeboden. Met een combinatie van zorg en onderwijs biedt Organisatie 3 kinderen en hun ouders die deze zorg nodig hebben een passend aanbod aan.

Of het nu gaat om jeugdhulp, specialistische jeugdzorg, jeugd ggz, speciaal onderwijs of hulp bij opvoeden en ondersteuning voor jongvolwassenen in de maatschappij, voor alle kinderen en jongeren en hun ouders biedt Organisatie 3 een oplossing. Hun labels richten zich op kind en ouder en werken nauw met elkaar samen, met altijd de levenslust van het kind als vertrekpunt, zo valt te lezen. Organisatie 3 bestaat uit vier merken en dat zijn:.. Vanuit deze organisaties worden door de regio heen de bovenstaande diensten aangeboden.

### **Arbeidsomstandigheden**

Wanneer er gesproken wordt over werkbelasting is veiligheid een belangrijk onderdeel dat in gesprekken naar voren komt. Respondent 3 ziet dit als essentieel in haar werk. Binnen Organisatie 3 werken de medewerkers met een piepsysteem. *“Dit systeem werkt niet goed op het moment waardoor de kans aanwezig is dat wanneer er nood is er geen externe hulp kan komen. De locatie waar ik werk is een kleine locatie met veel hoge hekken. Op deze locatie zitten 20 kinderen en 6 medewerkers. Deze locatie is aan de kleine kant waardoor er veel conflicten en ruzies ontstaan. Medewerkers zien dit als een belemmering”.*

Over werkdruk kan Respondent 3 niet heel veel vertellen. Dit komt omdat zij werkzaam is in een team wat goed zijn grenzen aangeeft en wat al lang bij elkaar is en als een familie voelt. Wel is er weinig tijd voor verslaglegging van situaties en gaat er veel aandacht naar de persoonlijke aandacht voor het kind. Door de Corona epidemie staan er op dit moment 24/7 twee medewerkers op de groep.

---

Datum focusgesprek: 11 maart 2021

Aanwezigen: Respondent 1, Respondent 2, Repondent 3, Harrie Jonkman, Roos Zwart en Thijs Verdijk

---

Respondent 2 ziet dat de werkdruk in de JeugdzorgPlus erg hoog is. *“Dit komt door een ingewikkelde doelgroep waarmee gewerkt wordt. Op verschillende locaties is de agressie fors gestegen de afgelopen jaren. Dit komt volgens mij mede door social media. Daarnaast zijn de groepen eigenlijk nog te groot (11,12 kinderen). Er moet veel aandacht besteed worden aan het bindingseffect en dit kost veel tijd en energie”*. Volgens Respondent 2 moeten medewerkers oppassen dat ze niet te veel naar binnen gekeerd raken. *“Dit werk vraagt zoveel energie en dat heeft de maatschappij soms niet door”*. Respondent 3 beaamt dit en vertelt dat zij zichzelf meerdere keren in haar werk verloren is en dan de realiteit vergeet. Ze is hierdoor echt verhardt. De doelgroep is veranderd.

Respondent 1 vindt dat de medewerkers een onderdeel zijn van een systeem waarin van alles gevraagd wordt maar dat het systeem geen hulp geeft om hier de goede weg in te kiezen. *“Medewerkers zijn enorm betrokken en intrinsiek gemotiveerd in een pittige omgeving waar veel van ze gevraagd wordt. De vele administratieve lasten die medewerkers hebben beperkt medewerkers heftig in het verlenen van zorg. De branche staat enorm onder een vergrootglas. Medewerkers worden moe van externe onderzoeken en vragenlijsten zonder dat ze hier echt de waarde van zien. In deze branche mag meer bedrijfsvoering komen”*, volgens Respondent 1. De vraag of je het ooit goed kan doen is een vraag waarvan je weet dat je het volgens de buitenwacht nooit goed gaat doen en het geen duurzame oplossing is.

Respondent 2 vindt de regels vanuit de wet enorm. *“Alles wat er gebeurt moet vastgelegd worden. Hij snapt dit enerzijds, maar het vraagt zoveel van de medewerkers die daarnaast moeten doorwerken met hun groepen. Daarnaast zijn er ook medewerkers die zelf slachtoffer zijn van geweld. Deze medewerkers moeten dan zelf naar het ziekenhuis omdat ze in elkaar zijn geslagen en geschopt. Ik word zelf ook bedreigd en heb geregeld contact met de politie. Wanneer het nodig is, kunnen ze mij snel van hulp voorzien. Al een jaar lang word ik 's nachts mijn bed uitgebeeld met teksten als: Vuile moordenaar, ik weet je te vinden. Deze bedreigingen worden gedaan door anonieme mensen, oud-werknemers uit de jeugdzorg, demonstranten, ex-cliënten of ouders van hen”*.

Het is volgens Respondent 2 belangrijk dat je achter je medewerkers staat en deze steunt, niet alles klakkeloos overnemen maar begrip tonen en veel communiceren. Vanuit de functie van Respondent 2 (leidinggevende) is het belangrijk om dingen van buiten naar binnen en andersom te onderzoeken. Oog hebben voor de dagelijkse realiteit, wat vraagt de maatschappij en wat betekent dit. Op dit moment wordt er enorm bezuinigd op de JeugdzorgPlus.

Respondent 3 ziet vanuit de praktijk dat sociale media een enorm lastig onderdeel is. *“Met een groep op de sociale jeugdzorg zijn wij op dit moment bezig met een wifiprotocol. Dit is complex omdat diverse teamleden hier een mening over hebben. Gedragswetenschappers moeten dit bijvoorbeeld implementeren en introduceren, maar die hebben hier weinig tijd voor”*.

Tevens komt er alleen maar werk bij wij als medewerkers staan gigantisch onder toezicht. Over het algemeen gezien zijn er veel persoonlijke verhalen en elk kind gaat hierop een verschillende manier mee om. Dit zijn vaak heftige verhalen niet alleen voor het kind maar ook voor ons als medewerkers”.

### **Arbeidsvoorwaarden**

*“Medewerkers vallen onder de CAO-Jeugd. Dit is echt geen slechte CAO maar de functies die worden wel onderbetaald. De voorwaarden die er zijn worden als mager omschreven. De complexe materie wordt niet meegenomen in de functiewaardering. Op andere plekken kan je met hetzelfde werk met minder verantwoordelijkheden meer verdienen. Veel medewerkers vertrekken omdat ze minder verdienen binnen deze cao. De open en gesloten inrichting zit in dezelfde schaal. De vakantiedagen zijn wel goed geregeld binnen deze CAO en wijkt af van andere branches”*, vertelt Respondent 1.

Organisatie 3 heeft ook 4 CAO's dit is best gecompliceerd intern in de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat we de doorstroom binnen de organisatie houden, want op die manier blijft de kennis ook in huis. Op dit moment zijn we

daar nog niet mee bezig maar in de toekomst moeten we hiervoor wel doelen gaan stellen. Er zijn wel onderhandelingen tussen werkgever en werknemers vakbonden maar daar heb ik als HR-manager geen inspraak in.

### **Personeel werven en behouden**

*“We hebben per locatie meer of minder moeite met het werven van personeel. In X hebben we daar al jaren geen problemen mee. Dit komt mede door een televisie-uitzending van Beau van Erven Dorens (5 Days Inside). In andere organisatie hebben we heel veel moeite om GGZ-psychologen te werven. Mensen binden zich dan niet hun hele leven maar meestal 4,5 jaar. In het westen is dat anders, waar daar liggen de banen voor het oprapen en is er voor een persoon die werk zoekt meestal veel meer keuze”, vertelt Respondent 2.*

Hij gaat verder: *“Het verloop en verzuim is erg hoog in deze branche en ook binnen Organisatie 3. Voor het verloop zijn we nu bezig met een onderzoek om te kijken hoe we hier als organisatie mee kunnen omgaan. We zijn nu bezig met een merkenstrategie, waar staat de organisatie voor, maar ook waar staat de werkgever voor. Daarnaast zijn we nu ook aan het ontwikkelen van een Employer brand. Organisatie 3 en de namen daaronder zijn binnen de branche nog niet heel erg bekend.*

*Organisatie 3 staat vanuit de buitenkant niet altijd goed bekend. Vroeger kon je overal aan de slag als je werkzaam was geweest bij Horizon, dat is nu veel minder. Dit komt omdat de organisatie naar binnen is gekeerd en niet altijd zaken nakomt die wel beloofd worden. Dit wordt dan ook geassocieerd met de medewerkers terwijl dat dan niet terecht is”.*

## Organisatie 4

Organisatie 4 is een grote fusie-organisatie met 400 miljoen euro aan omzet. Er zijn rond de 6000 à 7000 medewerkers op verschillende RVE-locaties (Resultaat Verantwoordelijke Eenheid). Er zijn ook locaties JeugdzorgPlus. Naast zorg hebben ze ook onderwijs en maatschappelijke ondernemingen. De JeugdzorgPlus-locaties zitten in X. JeugdzorgPlus-locaties werken met 12 jongeren. Er zijn jongens- en meisjesgroepen en sinds kort is er een gemengde groep op een gesloten afdeling. Ze hebben op dit terrein iets van 12 groepen. De leeftijden van de jongeren zijn 12 tot 18 jaar.

*“De achtergrond is meer psychiatrie, en ook suïcidaliteit komt tegenwoordig meer voor. Bij de jongens is er vooral kleine criminaliteit, suïcidaal gedrag, maar ook autisme, ADD, ADHD en andere problemen. Bij de meisjes zien ze vaak datzelfde, maar ook loverboy problemen. Het systeem is vaak de oorzaak van de problemen en ze proberen dat wel de goede kant op te krijgen”. (Respondent 1)*

Ze proberen ook het verblijf zo kort mogelijk te krijgen, om zoveel mogelijk doorstroom te krijgen. De laatste tijd krijgen jongeren van de rechter nog maar 2 à 3 maanden opgelegd op de gesloten afdeling. De bedoeling is dan dat ze stabiliseren in 3 maanden en daarna wordt de gesloten machtiging eraf gehaald en stromen de jongeren door naar een open groep.

## Arbeidsomstandigheden

Bij Organisatie 4 willen ze zoveel mogelijk alles oplossen met het eigen team. Voorheen moesten de werknemers eerst altijd alles oplossen met uitzendkrachten. Dat vonden de respondenten waardeloos, want volgens hen zijn stabiele teams nodig. Organisatie 4 startte ook een eigen flex-bureau, waardoor ze veel meer betrokken zijn.

---

*Datum focusgesprek: 18 maart 2021*

*Aanwezigen: Respondent 1, Respondent 2, Respondent 3, Harrie Jonkman, Denise Vlasman en Thijs Verdijk*

---



*"Het inzetten van uitzendkrachten zorgt niet voor veel goeds, aldus de respondenten; vaak moet het vaste personeel de dag daarna weer van alles oplossen. Organisatie 4 heeft er de afgelopen tijd wel goed voor gezorgd dat er een hele goede personeelsplanning is met een kleine aanvulling van de flexpool."* (Respondent 2)

Dit zorgt ervoor dat ze minder uitzendkrachten nodig hebben en daardoor hebben ze een hogere stabiliteit in het team. Bij zware incidenten wordt een speciaal team opgesteld, zodat zij bepaalde hulp krijgen. Maar er zijn nog steeds teams waar minder stabiliteit is en dit wordt cruciaal geacht voor het werk. Als er veel personeel vertrekt of veel verzuim is, dan breekt de hele balans binnen zo'n team, met uiteindelijk als gevolg dat er sprake is van een neerwaartse spiraal. Dan moet er in de teams worden geïnvesteerd. Dus moet het personeel aandacht hebben voor de mensen, aandacht hebben voor de samenwerking, kijken ook of er genoeg aandacht is voor de medewerkers die verzuimen en kijken hoe ze die weer op de rit krijgen.

*"Het team en de collega's, de mensen moeten er echt op kunnen vertrouwen. Het team moet betrouwbaar zijn, loyaal en stabiel, het gaat echt om de mensen. Met een goed team kan iemand iedere doelgroep draaien"*. (Respondent 3) Het werk in de jeugdzorg is behoorlijk pittig en de werkdruk is ontzettend hoog. Dit komt ook bijvoorbeeld terug in Medewerkerstevredenheid onderzoeken die er hier zijn uitgezet. Er zijn collega's die letterlijk met buikpijn naar hun dienst komen. Die lopen al een paar maanden op hun tenen en dan knappen ze. Hierdoor stoppen zij vaak toch met hun werk. Ook is er binnen de organisatie sprake van agressie en dit zorgt ook voor hoge werkdruk. Hierdoor is werving en selectie ook heel belangrijk. Respondenten vertellen dat organisatie 4 bepaalde verwachtingen heeft en die moeten bij het begin al duidelijk worden gemaakt. *"Het is belangrijk om de juiste medewerkers aan de organisatie te binden en dan een reëel beeld te schetsen over hoe het werk echt is. Verwachtingen bijstellen is belangrijk"*. (Respondent 3)

## **Arbeidsvoorwaarden**

De respondenten vinden het salaris in deze sector wel aan de lage kant. Hoe langer je er werkt, hoe hoger het salaris is. Je krijgt onregelmatigheidstoeslag, waardoor je salaris wel hoger wordt. Binnen Organisatie 4 hebben ze te maken met verschillende cao's, dus ook gehandicaptenzorg en jeugdzorg. Jeugdzorg is wel de beste cao. Zij gunnen iedereen natuurlijk het beste salaris, maar wel in alle redelijkheid. Zij hebben verder nog niet gemerkt dat de arbeidsvoorwaarden voor de werving belemmerend werken. Op volwassenenzorg locaties van Organisatie 5 is dit vaak wel anders. Cao-jeugdzorg wordt wel redelijk beloond voor het werk. De respondenten stellen wel een verschil vast tussen een mbo en hbo ingeschaalde medewerker.

*"Het is aantrekkelijker als je een hbo-functie uitvoert, hier krijg je wel meer verantwoordelijkheden dus dan is het niet meer dan normaal dat dit ook beter beloont. Vaak geven mensen aan dat wanneer de werkdruk verhoogt dat zij ook meer salaris willen. "Maar beter is het om iets te doen aan de werkdruk dan het salaris verhogen. Salarisverhoging neemt de werkdruk niet weg. Een oplossing is dan beter: kijken, bijvoorbeeld, naar hoe je je medewerkers kan steunen op werkhoud of op ontwikkeling. Het zou goed zijn als de organisatie meer gaat inzetten op training en ontwikkeling. Dit is erg belangrijk"*, (Respondent 1)

## **Personeel werven en behouden**

Vacatures voor Jeugdzorg worden over het algemeen sneller gevuld dan vacatures voor bijvoorbeeld volwassenenzorg. Dit merken ze bij Organisatie 4 heel erg. Ook de vacatures voor JeugdzorgPlus zijn goed te vervullen.

*“Veel mensen willen graag bij de JeugdzorgPlus werken, maar veel zijn niet geschikt. Ze komen vaak net van school, jonge meisjes en jongens. Ze hebben vaak weinig ervaring. Dan schrikken ze hier wel echt van. Maar bij de JeugdzorgPlus is er voldoende personeel te vinden, terwijl op andere locaties dit vaak moeilijker is”.*  
(Respondent 2)

Het is echt belangrijk dat je stevig in je schoenen staat. Ook is samenwerken belangrijk, elkaar kunnen aanspreken, feedback kunnen geven, echt alles wat hierbij hoort. Meedenken met jongeren is ook echt de basis dus dit is ook belangrijk dat de medewerkers over die capaciteiten beschikken.

## Organisatie 5

Instelling Organisatie 5 heeft verschillende locaties die gevestigd zijn in X. Organisatie 5 helpt ouders, kinderen, jongeren en scholen bij complexe opgroei-, onderwijs- en opvoedvragen door de inzet van (hoog)specialistische hulp.

### Arbeidsomstandigheden.

Er is een goede CAO en een goede inschaling, vinden de medewerkers van Organisatie 5. *“Als ik het vergelijk met pedagogisch medewerkers uit de verstandelijke gehandicaptenzorg dan zaten zij echt duidelijk lager in de CAO en de inschaling”*, aldus Respondent 1. Binnen Organisatie 5 wordt onderscheid gemaakt tussen twee niveaus jeugdzorgwerkers, namelijk:

- Jeugdzorgwerker C: HBO, SKJ geregistreeerde jeugdzorgwerker.
- Jeugdzorgwerker D: MBO jeugdzorgwerker.

Bovengenoemde jeugdzorgwerkers werken in drie samengestelde teams waarvan 80% jeugdzorgwerker C is en 20% jeugdzorgwerker D. Ze werken nooit alleen en vormen een vast team met elkaar. Elk team wordt, waar nodig, aangevuld met flex-medewerkers en ook is er op elk team een stagiaire aanwezig. Binnen de teams wordt er gewerkt met een alarm opvolgsysteem wat gericht is op de veiligheid en ervoor zorgt dat de jeugdzorgwerkers onmiddellijk iemand kunnen oproepen wanneer dat nodig is.

De jeugdzorgwerkers krijgen twee keer in het jaar een follow-up training rondom fysieke weerbaarheid. Omdat het fysieke weerbaarheid betreft, worden er op dit moment (als gevolg van de coronamaatregelen) helaas geen trainingen gegeven. *“Daar komen op dit moment wel haarscheurtjes als het gaat om het repeterende karakter. Het is van belang dat dit up-to-date blijft”*, aldus Respondent 1. De bedoeling is dat het binnenkort wel weer opgepakt wordt na de beperkingen van corona.

---

*Datum focusgesprek: 19 maart 2021*

*Aanwezigen: Respondent 1, Respondent 2, Harrie Jonkman, Roos Zwart en Merlyn Groot*

---

Voor de jongeren is er een school intern. *“Dus de jongeren gaan naar school, een deurtje verder is het klaslokaal. Het onderwijs is allemaal op maat. Dit wil zeggen dat de jongeren allemaal hun eigen onderwijs traject volgen”.*

De teams van de jeugdzorgwerkers hebben twee keer in de vier weken een vergadering wat is opgedeeld in:

- Eén keer in de vier weken een teamvergadering.
- Twee keer in de vier weken een jongerenbespreking.
- Eén keer in de vier weken is er een ruimte ingericht voor methodiek. Die methodiek verschilt thematisch. Uitgangspunt is het “PBS” → Positive Behavior Support. Hierbij wordt vooral het positieve bekrachtigd en het negatieve niet en dus vooral aandacht hebben voor wat er goed gaat. Want: *“Arbeidsomstandigheden maken je kwaliteit van de zorg”*, aldus Respondent 1.

Binnen Organisatie 5 is er een leer-/managementsysteem waarin verschillende opleidingen en trainingen worden aangeboden. Er zijn een aantal verplichte trainingen. *“Het afgelopen jaar willen we werken met de methodiek competentie gericht werken. Dit door gebruik te maken van de cognitieve competentiegerichte behandeling”* CCB. Daar krijgt iedereen dan ook een opdracht voor om die te volgen”, aldus Respondent 2. Ook wordt er binnen Organisatie 5 gebruik gemaakt van E-learning en intervisie om zo van en met elkaar te leren. Wat bij Organisatie 5 ook speelt is het werken conform je functieomschrijving (het voldoende toegerust zijn op het werken conform de functieomschrijving).

Daarnaast lopen ze binnen Organisatie 5 vaak tegen vraagstukken aan over de wat ouder wordende medewerkers. Voor medewerkers die wat ouder worden is het vaak lastig om op de groep te blijven werken. Dit door de veranderende doelgroep en de leeftijd die mogelijk dingen vraagt op de groep die niet meer kunnen, niet meer passend zijn of te veel worden. *“En dan? We hebben verlof, we hebben vitaliteitsuren, maar echt een goed beleid t.a.v. de ouder wordende medewerker, dat hebben we tot op heden nog niet echt van de grond gekregen en het is ook*

*heel lastig om die mogelijkheden binnen de organisatie te hebben en te houden”*, aldus Respondent 2.

*“Uiteindelijk is 50-55 jaar de grens. Het gaat niet zozeer over energie o.i.d., maar de afstand tot de doelgroep neemt enorm toe. Normaal gesproken heb je als opvoeder de vader of moederrol, maar dan word je ineens de opa. Jongeren hebben daar wel respect voor, maar het is anders. De afstand tot elkaar neemt toe”*, aldus Respondent 1.

Op dit moment wordt er wel over dit probleem nagedacht, maar wordt er tegen beperkingen aangelopen als bijvoorbeeld geen generatiepact in de CAO of minder ruimte in financiële middelen.

Het verzuimpercentage binnen de JeugdzorgPlus binnen Organisatie 5 staat op 12%. Dit is aanzienlijk, maar het is ook wel eens bijna 20% geweest.

*“Er is een projectgroep verzuim, die heeft als opdracht, voor de korte termijn, om te kijken wat kunnen we nu. Maar die heeft ook aandacht voor de lange termijn om te kijken of het verzuimbeleid herschreven kan worden en ook de rollen herschreven kunnen worden in het verzuimproces (bedrijfsarts, HRM, etc.). De opdracht is niet alleen gericht op verzuim, maar ook om meer te kijken aan de voorkant, wat kun je preventief doen en hoe kun je ervoor zorgen dat medewerkers niet gaan verzuimen (gesprekken, interventies, aandacht)”*, aldus Respondent 2.

*“Twee jaar geleden na de zomervakantie kreeg ik in een keer te maken met een hele hoos aan oudere jeugdzorgwerkers. Die werkten al 20-25 jaar voor de JeugdzorgPlus die zeiden ik trek het niet meer, ik loop vast na de vakantie. Ik ben tot rust gekomen, ik rijd naar m'n werk en ik ga steeds langzamer rijden want het stijgt bij me. Dat viel mij toen op. Dus die hebben in het tweede spoor laten re-integreren”*, aldus Respondent 1.

*“Een andere oorzaak is, dat zijn er een aantal, is naar aanleiding van een cumulatie van incidenten (waaronder bedreiging met pistool, suicidaliteit, allerlei extreme incidenten) gaan spelen. Dat is gaan stapelen en dat heeft geleid tot uitval. En dan zijn we er natuurlijk als de kippen bij om de medewerkers met allerlei traumatherapie te ondersteunen, maar het kwaad is dan wel geschied”. Dit uit zich dan ook in langdurig ziekteverzuim, zegt Respondent 2.*

### **Arbeidsvoorwaarden**

Wanneer er wordt gekeken naar de CAO-jeugdzorg dan zijn de salarissen op zich best marktconform te noemen. *“Wat je wel merkt, is dat als mensen niet uit de sector komen maar wel bij ons solliciteren, dat ze dan zeggen van, ja ik houd netto heel weinig over. Want het pensioenfondsbijdrage wordt wel als hoog ervaren. We hebben voorzieningen voor studiekosten, we hebben mensen die de SKJ-registratie op orde moeten hebben, dat is ook goed geregeld. Zelf vind ik, als je vergelijkt met de sector, de CAO-jeugdzorg geen slechte CAO”, aldus Respondent 2.*

*“Je zou bijna willen werken met een gevarentoeslag of een plusje. Het is de jeugdzorgplus, dus waar zit die plus in de arbeidsvoorwaarden? Ook om het werkveld weer een beetje interessant te maken”, aldus Respondent 1. Volgens de medewerkers heeft waardering meer effect op lange termijn, het weegt zwaarder en is belangrijker.*

De verhuizing naar een ander pand heeft ook een positief effect. De locatie ligt mooi. Er zijn verschillende gebouwen:

Het laatstgenoemde gebouw heeft een hele andere uitstraling. *“Veel meer openheid, veel meer wat de JeugdzorgPlus nu ook nodig heeft en daar kunnen we een kleinschalige voorziening maken. We werken nu met groepen van 8 jongeren. En daar kunnen we 2x4 van maken, zodat je kleinschalig kan werken. Dus we verkopen het pand waar we nu zitten en we betrekken 1 oktober het nieuwe pand, dat geeft enorm veel energie”, aldus Respondent 1.*

### **Personeel werven en behouden**

Op dit moment worden er binnen Organisatie 5 geen problemen ervaren met betrekking tot het werven van personeel. *“We hebben een periode stagiaires aangenomen en dit een beetje als een soort kweekvijver gezien. Daar kon je dan de goede jeugdzorgmedewerkers uit selecteren. Op dit moment zitten we in een reorganisatie en binnen het primair proces hoeven geen gedwongen ontslagen plaats te vinden. We zijn wel wat aan het hergroeperen, aan het kijken of iedereen op de juiste plek zit. Hebben we van alle smaken voldoende? Of zitten er op sommige plekken nog wat mensen die wat bij moeten leren, moeten veranderen of op een andere plek aan het werk moeten gaan? Maar op het moment dat wij weer naar buiten zouden gaan om dat te moeten aanvullen dan is het niet zo dat wij op dit moment het probleem hebben om mensen te vinden”, aldus Respondent 2.*

Wel wordt er gezocht naar de juiste verhouding tussen mbo'ers en hbo'ers. *“We zitten met een enorm verantwoorde werktoedeling dus vanuit de jeugdwet is het zo dat je de verhouding hbo'ers en mbo'ers op orde moet hebben. Want hbo'ers hebben een andere taak dan de mbo'ers”.*

## Organisatie 6

Organisatie 6 is in 2009 gestart met JeugdzorgPlus. Het had eerst 80 kinderen met iets van 200 medewerkers. Dat was wel de kurk waar Organisatie 6 op dreef. Hier werd ook heel veel ambulantly gewerkt. Onlangs is er onder Organisatie 6 ook een kleinschalige woonvorm gestart in X. De organisatie heeft 858 mensen in dienst, waarvan 90 bij de Jeugdzorg werken. Dit is niet helemaal zuiver, er vallen namelijk ook enkele dubbele dienstverbanden onder. De overige medewerkers werken voor de jeugdhulpverlening. De kinderen die bij de organisatie terecht komen hebben meervoudige complexe problematiek. Die komen uit ingewikkelde gezinssystemen en hebben vaak al meerdere groepen gezien. Bij deze jongeren is er sprake van trauma's en hechtingstoornissen.

### Arbeidsomstandigheden

*"5 jaar geleden was het anders bij de JeugdzorgPlus-instellingen. Jongeren werden toen vastgepakt en geïsoleerd na een incident. Als het dan uit de hand liep, hadden de medewerkers een pieper en kwamen er 10 man wanneer er op geklikt werd. Hierna kreeg diegene een optie; of luisteren of een rondje lopen met iemand naar keuze. Kon de jongere geen keuze maken, dan werd deze persoon geïsoleerd van de groep. Een rondje lopen hielp vaak wel. Dit is een "cooling down"."(Respondent 1)*

Nadat de organisatie kleiner werd was er niet genoeg mankracht meer om de jongeren vast te pakken. Om deze reden is de Organisatie 6 een andere richting opgegaan. Praten met de jongeren en luisteren werd de nieuwe aanpak. Dit zorgt er wel voor dat er nu medewerkers zijn diespreken van onveiligheid op de groepen. Ze hebben zelf veel minder manieren om zichzelf te beschermen. Ook moeten zij nu veel meer verdragen zoals schoppen en slaan. Ook missen sommige medewerkers het gevoel van een "rel".

---

*Datum focusgesprek: 26 maart 2021*

*Aanwezigen: Respondent 1, Respondent 2, Harrie Jonkman, Denise Vlasman en Roos Zwart.*

---

*"Ze missen het om per direct nodig te zijn en juist zij zien zo'n gebeurtenis als een uitdaging om met de jongeren in gesprek te gaan. Deze medewerkers zien dat het uiteindelijk ook verboden gaat worden in de JeugdzorgPlus om kinderen af te zonderen en vast te pakken. Er is een beweging die daarnaartoe aan het werken is."*(Respondent 2)

Organisatie 6 heeft nu een gesloten woonconstructie in X met drie kinderen: één van 12, één van 10 en één van 9. Ze hebben daar nog steeds dezelfde bezetting op als normaal en dat is 9 FTE. De organisatie ziet al verschil. De kinderen krijgen aandacht en er wordt naar ze geluisterd. Als zij dit kunnen doen op meerdere locaties dan hebben zij, zo zien de respondenten dit, straks de JeugdzorgPlus niet meer nodig. *"In een grote setting, waar er sprake is van een hoge bezetting hebben medewerkers een veiliger gevoel. Op het moment dat je bedreigd wordt, hoef je alleen maar op een pieper te drukken en er staat iemand klaar. Hierdoor durven medewerkers eerder de confrontatie met een jongeren aan te gaan."* (Respondent 1)

Organisatie 6 is niet in een keer van 10 groepen naar 2 groepen gegaan. Die ontwikkeling verliep gestaag. Er werd gemerkt dat door het verkleinen van de groepen medewerkers zich onveiliger zijn gaan voelen en minder snel reageren op gevaarlijke situaties. De organisatie heeft toen aangegeven dat de nieuwe aanpak een manier was om beter contact te maken met jongeren, en hiermee bepaald gedrag te voorkomen.

*"Een aantal medewerkers heeft om deze redenen overplaatsing of ontslag aangevraagd en gaven aan dat ze zich niet comfortabel en/of veilig voelden bij de nieuwe werkwijze. Dit alles wordt als een flinke omslag ervaren, dat medewerkers echt met de jongeren moeten gaan praten om het op te lossen en dat er niet meer een team klaar staat als het moeilijk wordt. Veel medewerkers voelen zich dan erg onveilig, ook als er maar een groep is van 3 kinderen."* (Respondent 1)

## **Arbeidsvoorwaarden**

Zij zouden de medewerkers graag meer willen uitbetalen. Ze hebben het moeilijkste vak van de wereld. Het is schaal 7 of 8. Ze kunnen te weinig mensen aantrekken met dit loon. Zij denken dat je dit vak niet doet voor het geld. Maar als het zwaar is en er is ergens een hoger loon dan kan het wel de reden zijn dat medewerkers weggaan. Ook hadden hbo'ers door dat als ze het heel goed deden, ze dan richting verpleegkunde konden. Dit is een schaal hoger en ze mogen zelf hun werktijden indelen. Daar hebben ze niet meer te maken met agressie. Dus daar was ook heel veel doorstroom naartoe. De arbeidsvoorwaarden zijn gewoon te mager om hbo'ers te behouden. Privé wordt veel belangrijker voor mensen. Dus wanneer er sprake is van meer veiligheid, regelmatige uren, beter loon en andere voorwaarden, dan is het gewoon erg lastig om ze te behouden.

## **Personeel werven en behouden**

Bij de JeugdzorgPlus is er sprake van hele hoge doorloop in personeel. Dit merkt Organisatie 6 ook bij het werven personeel. De organisatie heeft hierom een aantal maatregelen moeten nemen om de planning in orde te krijgen. Dit is o.a. het zelf opleiden van personeel en medewerkers in een andere functie pedagogische taken.

Organisatie 6 heeft verschillende acties gehad om personeel aan te trekken. *"Het gaat echt om genoeg mensen op de groep. Er moeten gewoon genoeg mensen zijn. In een stevig team met een man of 12 hadden had de organisatie een basis van 5/6 nodig om daaromheen mensen te gaan opleiden. Vaak merken wij dat jonge meiden die net van Social Work afkomen zich echt laten wegblazen door de doelgroep"*.(Respondent 1)

Wanneer het gaat over open locaties krijgt de organisatie meer dan genoeg reacties krijgen. Nu gaat het weer wat lastiger. In die omgeving is het moeilijker om mensen te krijgen.

## Organisatie 7

Organisatie 7 is een zelfstandige BV voor de JeugdzorgPlus, waarbij specifieke kwaliteiten (zoals een psychiater) worden ingehuurd. Er werken ongeveer 220 medewerkers. Er zitten zo'n 106 jongeren die in de doelgroep 12-18 jaar vallen. De meeste jongeren 15-18 jaar. Deze groep jongeren hebben ernstige gedragsproblemen in combinatie met psychiatrische klachten of een lichtverstandelijke beperking.

Een opvallende ontwikkeling is dat er sinds de coronacrisis in Nederland bij Organisatie 7 een (flinke) daling te zien is van de instroom van jongeren. Dit heeft tot een fors aantal lege bedden geleid (hier ook wel 'leegstand' genoemd). Er is bij Organisatie 7 een daling van 35% te zien. De oorzaak hiervan is mogelijk dat de verwijzingen die Organisatie 7 normaal gesproken krijgt voor de jongeren uit het zogeheten "voorveld" komen, zoals de scholen, Veilig Thuis, de voogden en de huisbezoeken die afgelegd worden. Door de coronamaatregelen zijn er nu veel kinderen die niet meer gezien worden. Er vinden namelijk geen huisbezoeken meer plaats en de scholen zijn gesloten.

## Arbeidsomstandigheden

Er zijn verschillende groepen met jongeren. Per groep zijn er zo'n acht à negen jongeren met twee begeleiders. Respondent 1, HR-adviseur binnen Organisatie 7, denkt dat de jeugdprofessionals een functie uitoefenen die enorme uitdagingen kan bieden. Uitdagingen in heftige gebeurtenissen, maar afgewisseld met hele rustige periodes. *"Ik denk dat het onverwachte, de dreiging die er altijd boven hangt, dat dat heel bepalend is voor het werk hier voor medewerkers"*, aldus Respondent 2.

Wat daarnaast ook altijd van invloed is, zijn de roulerende diensten. *"Dit zorgt ervoor dat je eigenlijk niet altijd met je groep bij elkaar bent, met je hele team. Ik denk dat dat ook een rol speelt bij medewerkers waar ze tegenaanlopen."*

---

Datum focusgesprek: 30 maart 2021

Aanwezig: Respondent 1, Respondent 2, Respondent 3, Harrie Jonkman, Thijs Verdijk en Merlyn Groot.

---



*Dat er een wisselende bezetting is. En roulerende diensten trekt natuurlijk wel een wissel op medewerkers, zeker als er kinderen komen”, aldus Respondent 2. Binnen Organisatie 7 is er sprake van een jong personeelsbestand. Het landelijk gemiddelde ligt rond de 44 jaar, maar bij Organisatie 7 zijn de medewerkers gemiddeld rond de 39 jaar.*

*Jeugdprofessionals binnen Organisatie 7 hebben te maken met agressie van jongeren. Maar het is niet alleen agressie, maar ze hebben ook met zelfbeschadigend gedrag en suicidepogingen te maken. “Hierdoor krijgen de jeugdprofessionals het emotioneel gezien behoorlijk voor hun kiezen. Emotioneel en mentaal vraagt wat van de medewerkers. Daarnaast doen de medewerkers het werk met ziel en zaligheid en het imago wat van buitenaf wordt gegeven is niet altijd goed. Dit heeft effect op de medewerkers. Die kritiek neemt de laatste jaren toe. Dat is niet alleen het geval binnen de JeugdzorgPlus, kijk ook maar naar bijvoorbeeld leraren. Ook is er weinig tot geen dank vanuit de ouders. Ouders zijn de ene keer heel dankbaar en blij en een ander moment zijn ze heel boos. Dan zijn ze bij voorbaat eigenlijk al teleurgesteld vanuit vorige (mislukte) pogingen met instellingen”, aldus Respondent 3, leidinggevende binnen Organisatie 7.*

*Ook fysiek voelen de jeugdprofessionals zich soms niet veilig. “Vroeger was het klassieker en meer gericht op veiligheid en nu zien we een verschuiving naar de behandeling die meer centraal komt te staan. Inhoudelijk wordt er dus meer gevraagd van de jeugdprofessional. Soms moeten ze daardoor opschalen en inhoudelijk sterker worden”, aldus Respondent 3.*

*Organisatie 7 heeft volgens Respondent 2 een hogere uitstroom dan gewenst. “Op het moment dat mensen bij ons komen, dan blijven ze of lang, of ze zijn na een halfjaar weer weg”, aldus Respondent 1. Ook Respondent 1 sluit zich hierbij aan: “We zien of hele lange dienstverbanden van 10/12 jaar of hele korte dienstverbanden waar medewerkers binnen een jaar weer eruit zijn”.*

*Daarentegen wordt er relatief hoog gescoord op de tevredenheid bij medewerkers. “Ik denk niet dat wij het perse goed doen, maar dat is toch met name het teamwerk. Er is een cultuuronderzoek geweest en daaruit bleek toch wel dat mensen sterk gericht zijn op hun eigen cohort. Dus echt het eigen team, dat is enorm belangrijk”, aldus Respondent 1. De hoge score van tevredenheid is eigenlijk een hoge score van het vertrouwen in het team. “En we zijn een kleine organisatie, het is een vrij platte organisatie. Saamhorigheid binnen de teams en de steun naar elkaar geeft met name een positief respons en is van belang”, aldus Respondent 3.*

*Binnen Organisatie 7 gaat het werken om de relatie met de jongeren. “Er moet altijd een relatie opgebouwd worden met de jongeren en vanuit die relatie kan er behandeling gaan plaatsvinden. Dat is onze standaard visie. Op het moment dat jij dus vanuit macht wil werken, lukt dat niet. Aan de andere kant, toen wij net startten met Organisatie 7, hadden wij een club wat meekwam vanuit Jeugdformaat, echt de open jeugdzorg. Die medewerkers zijn eigenlijk allemaal weer weg. Die konden niet goed omgaan met de begrenzing van de jongeren (we gaan nu niet de poort uit of je gaat nu je bed uit) dat werkte ook niet. Dus daar zit het eigenlijk tussen. Mensen vanuit justitie (denk aan jeugddetentie) zijn vaak niet geschikt en de open jeugdzorg is ook niet geschikt”, aldus Respondent 1. Het is dus wel eens lastig om medewerkers te vinden met de juiste balans hiertussen.*

*“Hoog over denk ik dat het een goede beweging is geweest. Ik denk dat de fout is gemaakt daar waar er een enorme bezuiniging is ingeboekt. Dat had nooit moeten gebeuren. Voor alle initiatieven en verbeteringen is nu geen geld”, aldus Respondent 1 over de decentralisatie van de JeugdzorgPlus. Respondent 3 voegt daar het volgende aan toe: “Het goede vind ik het dichtbij zijn. Je kan beter op bezoek, je kan een weekendje naar huis etc. dat is positief. Het enige grote nadeel vind ik dat je als instelling opeens alles moet kunnen”.*

*Het profiel van de jeugdprofessional schuift op van de klassieke groepswerker - waarbij meer orde en veiligheid werd gehouden en het dagprogramma bepaald werd door de jeugdprofessional - naar meer hbo: meer empathisch, meer*

begeleiden langzaam meer coachen. *“Ik denk dat de verschuiving in de toekomst van klassieke groepswerker naar coachen, motiveren, overstijgend denken steeds groter en belangrijker wordt. Het vraagt meer creativiteit en een ander niveau van de medewerker. Meer gepersonaliseerde trajecten voor jongeren individueel en niet meer in groepen”,* aldus Respondent 3.

*“Op het moment dat er een gezond werkklimaat is, is er ook een gezond leefklimaat voor de jongeren”,* aldus Respondent 1.

### **Arbeidsvoorwaarden**

Als er naar het zorgland wordt gekeken, is jeugdzorg niet het slechtste af. *“Als ik het vergelijk met de gehandicaptenzorg mogen we blij zijn, maar specifiek binnen de gesloten Jeugdzorg of JeugdzorgPlus is het soms wel eens lastig omdat het soms wat moeilijk concurreren is. Iemand die bij ons senior is en in schaal 8 zit, zou met hetzelfde diploma als ambulante werker bij Jeugdformaat schaal 9 of 10 krijgen. Ik denk dat daarom de gedrevenheid bij ons groot is en mensen vinden het leuk om dit werk bij ons te doen want qua financiën komen ze er niet altijd goed vanaf. Maar in het grote plaatje komen we er goed vanaf als je het vergelijkt met de gehandicaptenzorg”,* aldus Respondent 3

*“Salaris is niet vaak de motivatie. Andersom hoor je het ook niet vaak als mensen wel iets extra's krijgen, dat ze daardoor gemotiveerd worden”,* aldus Respondent 2.

Vanuit Organisatie 7 wordt veel gefocust op het zogeheten “dwang en drang”. *“Hoe ga je op een goede manier de-escaleren zonder fysiek in te grijpen, daar ligt het accent op, maar ook: hoe kan je op een veilige manier met elkaar toch controle houden? Continu observeren”,* aldus Respondent 3.

*“Organisatie 7 doet veel aan opleidingen. Biedt medewerkers de kans om een hbo-opleiding te doen of om zich te laten opleiden tot een master”,* aldus respondent 1. Er wordt veel aan interne scholing gedaan. *“Doorstroommogelijkheden*

*is het grotere probleem. Ze kunnen niet allemaal leidinggevende, senior of directeur worden. Niet iedereen kan doorgroeien”,* aldus Respondent 3.

Verder is de waardering vanuit de organisatie naar de medewerkers toe een belangrijk aspect binnen Organisatie 7. Waardering overbrengen naar de medewerkers voor het moeilijke werk op deze plek.

Op dit moment zijn er geen vacatures bij Organisatie 7. Indien deze er wel zijn, wordt er geprobeerd om zo min mogelijk geld uit te geven aan werving en selectie. Er wordt zo veel mogelijk via de eigen website, Indeed, LinkedIn en eigen netwerken van de medewerkers etc. geworven. Op elke groep staat ook een stagiaire, dus er zijn 12 stagiaires in totaal en het hele jaar door. Ook bij de behandelcoördinatoren zijn er twee psychologen die stagelopen. Dit is ook een belangrijke bron voor Organisatie 7 voor het werven van nieuw personeel.

## **Organisatie 8**

De jongeren van Organisatie 8 hebben uiteenlopende problematiek; hierbij kan men denken aan autisme, ADHD en hechtingsproblemen. Er zijn ongeveer 90 medewerkers in dienst van de Organisatie 8.

Organisatie 8 wil zich door ontwikkelen tot een hulpkliniek, waarvan JeugdzorgPlus een onderdeel is. De kliniek zou moeten bestaan uit kleinere behandelgroepen. Daar op aansluitend is de organisatie op dit moment onderdeel van de nul-beweging en nul separaties (gericht op nul uithuisplaatsingen).

### **Arbeidsomstandigheden**

De organisatie heeft te maken met veel verloop, en het voortdurend werven van nieuwe medewerkers. Dit lukt in principe goed, en de organisatie probeert bij het binnenhalen van nieuwe medewerkers o.a. doormiddel van de juiste training en voorbereiding te voorkomen dat deze personen de organisatie verlaten n.a.v. bijvoorbeeld een incident waarop ze niet goed waren voorbereid. Er is volgens de organisatie ook sprake van een goede ondersteuningsstructuur, die medewerkers die op de groepen staan ondersteunen in dit werk.

Organisatie 8 geeft aan met de planningen altijd goed rond te komen en er wordt gewerkt met een goede flexpool die daarbij ondersteuning biedt. Structureel met flexwerkers werken is niet gewenst; een stabiele basis is belangrijk voor de organisatie en cliënten.

Veiligheid is een belangrijk onderwerp. Medewerkers worden hierin (zoals eerder benoemd) goed in getraind. Ondanks de goede training blijft de psychosociale arbeidsbelasting hoog en vetrekken medewerkers gaan hierdoor betrekkelijk snel. HR geeft daarnaast ook aan dat medewerkers vertrekken omdat ze op een andere werkplek meer kunnen verdienen en een beter contract kunnen krijgen.

---

*Datum focusgesprek: 1 april 2021*

*Aanwezigen Respondent 1, Respondent 2, Respondent 3, Harrie Jonkman, Thijs Verdijk en Roos Zwart.*

---

De organisatie geeft ook aan dat de medewerkers die binnenkomen vrij jong zijn, een oudere doelgroep (die vaak meer ervaring heeft) vindt het werk snel te zwaar. Daarbij komt ook nog het feit dat de problematiek van de jongeren de afgelopen jaren verzwaard is.

Sinds kort is de organisatie begonnen met schema-therapeutisch werken. Dit betekent dat veel van de standaard protocollen zijn los gelaten en dat er op maat wordt gewerkt. Dit is van toepassing op bijvoorbeeld het behandelplan van een jongere, maar ook wat de consequentie is na een incident. Hierbij wordt goed gekeken naar wat de jongeren in kwestie nodig heeft. Medewerkers reageren hier over het algemeen goed op. Ze zien het als een manier om ervaring en expertise op te doen. Er zijn ook medewerkers die dit lastiger vinden omdat ze houvast vonden in de regels en protocollen die waren opgesteld.

Organisatie 8 geeft aan dat het van belang is dat medewerkers stevig in de schoenen staan, het is immers zwaar en complex werk. Er is sprake van agressie, zowel lichamelijk als verbaal. Daarnaast is het belangrijk dat je als medewerker overstijgend denkt, affiniteit en passie hebt voor het werk en een 'no nonsense' houding hebt.

De tevredenheid bij medewerkers is wel goed. Dit zit met name in de ondersteuning en gesprekken die ze krijgen en hebben van hun leidinggevenden. Het ziekteverzuim is vrij laag op dit moment, maar langdurige ziektes nemen wel toe, en overspanningsklachten en burn-out klachten komen wel vaker voor dan voorheen..

Wat betreft het maatschappelijke gesprek over JeugdzorgPlus zegt de organisatie er wel iets mee van te krijgen, maar niet veel. Er zijn wel klachten van buitenaf en deze negativiteit kan doorspelen naar medewerkers. Medewerkers lijken er niet veel last van te hebben en trekken zich er niets van aan.

## **Arbeidsvoorwaarden**

Medewerkers waren vroeger vrij tevreden, maar er komt tegenwoordig wel iets meer ontevredenheid naar boven. Onder medewerkers leeft het onderwerp dat ze te weinig betaald krijgen voor het zware werk dat ze doen. De teamband, sfeer en relatie tussen medewerkers is heel belangrijk en geeft ook een reden om te blijven.

Op het moment dat mensen weggaan geven ze ook mee dat ze meer regelmaat willen in het werk (bijvoorbeeld als ze kinderen krijgen). Op het gebied van aanvullende arbeidsvoorwaarden worden er veel opleiding aangeboden vanuit de overkoepelende organisaties. Hiernaast hebben veel medewerkers ook nevenwerkzaamheden om afwisselingen te creëren.

## Organisatie 9

Organisatie 9 is een instelling voor JeugdzorgPlus. In de verschillende behandelgroepen is plaats voor ongeveer 60 jongeren in de leeftijd 12-18 jaar. De jongeren volgen verschillende vormen van behandeling, die meestal plaatsvinden in de leefgroep. In de ene groep ligt de nadruk meer op het individueel aanbieden van activiteiten, in de andere meer op groepsactiviteiten. *“Bij elke jongere bekijken we zorgvuldig welke behandelgroep en behandeling het beste aansluit. Naast het wonen en werken in de leeftijdsgroep en onderwijs op school, is soms ook therapie, training of ondersteuning met medicatie nodig. Bij Organisatie 9 werken in totaal 150 werknemers”*, zegt Respondent 1.

### Arbeidsomstandigheden

Op dit moment is de stichting bezig met een medewerkerstevredenheid-onderzoek en de resultaten hiervan hopen ze de komende weken te verkrijgen. In dit onderzoek komt werkdruk en de agressie van jongeren naar voren. Dit zijn de twee hoofdissues en onderwerpen die altijd wel naar voren komen.

De jongeren die bij Organisatie 9 worden geplaatst hebben een problemen met zichzelf als persoon. *“Wij zien hier veel fysiek en verbaal geweld”*, zegt Respondent 2. *“In deze branche gebeurt dit continue en is het een dagelijks patroon. Bij Organisatie 9 komen ook veel jongeren die elders weg zijn geplaatst”*.

Organisatie 9 als organisatie maar ook als medewerkers worden vaak geconfronteerd met de jongeren wanneer ze 18 jaar zijn. *“Op deze leeftijd is de jeugdzorg klaar, ook al zit je midden in een proces. Onze verantwoordelijkheid is het dan niet meer. De rechter kan bepalen dat de machtiging klaar is. Het traject wat dan is ingezet is nog niet af en dat is teleurstellend voor ons als medewerkers. Wij fungeren dus vaak als tussenstation. Jongeren voelen zich veilig in deze instellingen en dat gaan ze missen als ze straks buiten de poort komen te staan.”*, aldus respondent Respondent 1.

---

Datum focusgesprek: 7 April 2021

Aanwezigen: Respondent 1, Respondent 2, Harrie Jonkman, Roos Zwart en Thijs Verdijk

---

Volgens Respondent 1 is er veel kort frequent ziekteverzuim. Werknemers die al langer werkzaam zijn voor deze stichting zijn vaak klaar met de werkdruk. Daarnaast zijn ze ook erg hard voor zichzelf en hun naaste geworden door de situaties die ze meemaken op de werkvloer. Ze zijn van weinig zaken onder de indruk. Daarnaast halen ze weinig voldoening meer uit hun werk. Verder lopen medewerkers (maar ook managers) aan tegen de strakke regels en wetgeving waar ze zich aan moeten houden.

Binnen Organisatie 9 valt het verloop van personeel mee. Wel was er een tijdje geleden een afdeling die moest sluiten, dan is de uitstroom natuurlijk heel veel, want niet alle medewerkers konden herplaatst worden. Medewerkers zijn vaak tevreden: ze kunnen veel opleidingen volgen, er is veel ruimte voor verlof, binnen deze stichting zijn er veel mogelijkheden om werknemers tegemoet te komen om het werk lichter of aangenamer te maken. Een belangrijk thema hierin is ook duurzame inzetbaarheid. Persoonlijk ontwikkeling en een meerwaarde hebben op het werk zijn ook belangrijke aspecten. Dit zorgt er ook mede voor dat er binding is tussen werknemer en organisatie. De doorlooptijd is binnen onze organisatie ook hoog. Van de 45 teamleden van Respondent 2 werkt meer dan de helft al 15 jaar of langer voor Organisatie 9. De teams van Organisatie 9 bestaan uit jonge maar ook oudere werknemers; de leeftijden zijn dus erg divers.

Bij sollicitaties hoort Respondent 2 vaak dat toekomstig collega's graag met kinderen willen werken. Voor hem gaat het meer om de klik met het persoon en de manier hoe zij zichzelf poseren in het gesprek. Bij de vele jonge mensen die de laatste tijd gesolliciteerd hebben bij Organisatie 9 mist hij weleens de levenswijsheid, terwijl zij meestal goed genoeg geschoold zijn. Bij Organisatie 9 solliciteren de laatste tijd vooral mensen onder de 30. Met deze jonge medewerkers zullen de kinderen zich sneller vergelijken.

De empathie en inlevingsvermogen, wat je volgens Respondent 3 moet hebben als je dit soort werk doet, moet gekoppeld zijn aan passie en bevlogenheid,

anders ga je dit werk niet lang volhouden. Sollicitanten kunnen inderdaad een geweldig cv hebben of academische geschoold zijn, maar het gaat heel erg om de persoonlijkheid van de sollicitant. Vaak is dit een onderbuikgevoel, maar het is wel heel erg bepalend.

Binnen Organisatie 9 werden de teams waar medewerkers in werkten vroeger om de 2-3 jaar gewisseld. Op deze manier konden medewerkers meer leren van andere collega's en kreeg iedereen de kans om samen te werken met wie hij of zij dat graag wilde. Op dit moment gebeurt dit niet meer omdat Organisatie 9 een vast team veel meer wil bekrachtigen. Goed werk verrichten en je veilig voelen binnen een team is van essentieel belang. Op dit moment wordt er zoveel mogelijk gewerkt in vaste teams, maar bedrijfskundig is dit niet altijd mogelijk.

Met de gesloten inrichting ontlasten wij een gezin, een wijk of een team op een vereniging, aldus respondent 2. Zij moeten daarom ook echt een bestaansrecht hebben, maar dit wordt naar de mening van Respondent 2 te weinig gezien. *“De jongeren kunnen zo'n stoorzender zijn wanneer deze bij ons zijn kan in de bovengenoemde situatie de rust worden teruggevonden. Ik snap waarom er mensen tegen de gesloten jeugdzorg zijn maar het blijft naar mijn mening essentieel voor de samenleving. Er zijn ook veel ouders maar ook andere buitenstaanders die zeggen dat wij het werk wat we doen zeker niet mogen onderschatten. Het is modern om te roepen dat gesloten inrichting afgeschaft moet worden maar mijn ervaringen zeggen wat anders”.*

### **Arbeidsvoorwaarden**

*“De medewerkers van Organisatie 9 zijn positief over de arbeidsvoorwaarden en vallen onder de CAO-jeugdzorg. Dit is een goede CAO met verschillende salarisschalen en mogelijkheden voor verlof. Daarnaast is er een opleidingsbudget en kan je hiernaast ook gebruik maken van studietijd. Er wordt dus echt rekening gehouden met het binden en boeien van de medewerker aan de organisatie. Ook zijn er mogelijkheden op het gebied van externe begeleiding zoals outplacement. De medewerkers*

weten dat de arbeidsvoorwaarden echt niet zo slecht zijn, maar toch hikken ze er soms tegenaan of komt er een opmerking over”, vertelt Respondent 1. Vanuit de werknemer zou er volgens haar soms wat meer waardering mogen zijn voor de kant van de werkgever.

Respondent 2 vindt dat de medewerkers van Organisatie 9 heel veel geld verdienen. *“Medewerkers kiezen soms wel voor minder salaris in ruil voor regelmatige werktijden. Vooral voor jong personeel zijn de arbeidsvoorwaarden goed. Maar deze medewerkers weten ook heel goed waar ze elders meer kunnen verdienen. Jonge medewerkers draaien vaak slaapdiensten en hier krijgen ze extra voor betaald. Ook dit is goed geregeld in de CAO”.*

### **Personeel werven en behouden**

*“Organisatie 9 moet op de kaart gezet worden op het gebied van werving en selectie. Op opleidingsplekken moeten wij als stichting gaan staan en gaan vertellen hoe de organisatie eruitziet en hoe wij werkzaam zijn in deze branche. Daarnaast zouden wij graag een meeloop-dag aanbieden zodat mensen kunnen zien hoe zo’n hele dag eruit komt te zien. Belangrijk hierbij is dat dan niet alleen de probleemjongeren centraal komen te staan, maar ook de positieve en leuke werkzaamheden en onderwerpen. Wij werken ook graag samen met stagiaires die we kunnen opleiden en wanneer zij goed binnen het team passen bieden wij ze ook een contract aan. Voor ons is dit een belangrijke kweekvijver. Intern proberen we ook mensen te werven door samen te werken met andere instellingen in de provincies”, vertelt Respondent 1.*

## 5 Samenvatting en conclusies

Werken in de JeugdzorgPlus is zwaar en complex en vraagt veel van de professional. Escalerende situaties en zware problematiek van de jongeren zorgen voor een grote werkdruk. Tegelijkertijd hebben veranderingen in het jeugdzorgveld negatieve invloed gehad op het werk in deze sector. De jongeren in de JeugdzorgPlus hebben behoefte aan een veilige leefomgeving en een stabiel personeelsbestand waaraan op dit moment onvoldoende aan kan worden voldaan. Dit onderzoek (*Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus*) verkent de arbeidsomstandigheden van jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus, onder welke voorwaarden de werkomstandigheden kunnen worden versterkt en het werk in de sector aantrekkelijker gemaakt kan worden. Dit onderzoek draagt bij aan het werven en behouden van voldoende en gemotiveerde jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus. Daarbij richt het zich met name op de (tertiaire en quartaire) arbeidsvoorwaarden die het werken in de JeugdzorgPlus positief ondersteunen. De samenhangende studie wordt vanuit drie perspectieven uitgevoerd.

Dit eerste deel schetst het bredere arbeidsmarktperspectief en aan welke veranderingen het beroep van jeugdprofessional in de sector van de JeugdzorgPlus onderhevig is. Het beschrijft de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en waar instellingen van JeugdzorgPlus op dit moment in het zoeken van personeel tegenaan lopen. Factoren die het werken beïnvloeden krijgen aandacht en er wordt ook aandacht besteed aan verschillen tussen instellingen.

Door een wijziging van de Wet op de jeugdzorg in 2008 is JeugdzorgPlus ontstaan en is het aanbieden van gesloten jeugdzorg mogelijk. Het werk in die JeugdzorgPlus-instellingen vraagt veel van de jeugdprofessional, ook omdat

er gewerkt wordt met jongeren met ernstige en complexe gedragsproblemen en met een uitgebreide hulpverleningsgeschiedenis, meestal als gevolg van verschillende opgedane traumatische ervaringen in hun leven. Ze komen vaak uit een instabiele gezinscontext waarin een groot deel van de ouders zelf eigen ernstige problemen heeft. Bijna de helft van de jongeren in de JeugdzorgPlus is licht verstandelijk beperkt. Jongeren laten zowel externaliserende als internaliserende problemen zien, een deel heeft verslavingsproblematiek en ze zijn gevoelig voor het maken van verkeerde keuzes. Het opvoeden en begeleiden van een gezonde ontwikkeling van deze jongeren en steeds opnieuw moeten reageren op het gedrag en de agressie van deze jongeren veroorzaakt hoge werkdruk en zorgt voor het idee dat 'niets werkt'.

De afgelopen jaren vonden er veranderingen in het zorglandschap plaats die ook effecten hadden op het werken in de JeugdzorgPlus. Hulpaanbieders konden moeilijker personeel vinden, er is sprake van een hoge uitstroom, verzuim en hoge werkdruk. De invoering van de Jeugdwet zorgde ervoor dat de bevoegdheden van provincies naar gemeenten werden overgedragen en deze transitie ging ook nog eens gepaard met forse bezuinigingen. Onderdelen van het aanbod moesten worden afgebouwd en het aantal residentiële bedden nam af. Er is onvoldoende tijd om veranderingen door te voeren, sprake van onnodige bureaucratie, gebrek aan visie en er bestaat handelingsverlegenheid vanwege het gebrek aan specialistische kennis van de doelgroep van de JeugdzorgPlus.

Ook landelijk wordt niet zelden de noodklok geluid. De inspecties maakten recent duidelijk dat de zorg aan de kwetsbare jongeren in Nederland ('de intensive care afdeling van de samenleving', waar de instellingen van de JeugdzorgPlus expliciet onderdeel van uitmaken) onvoldoende beschermd worden (referentie). Ook hier wordt vastgesteld dat de problemen van deze kinderen en hun ouders complex zijn, de ouders van deze kinderen vaak niet in staat zijn om hun kinderen op te voeden en dat deze kinderen zonder hulp niet gezond zullen opgroeien, met alle persoonlijke en maatschappelijke



consequenties voor de toekomst ten spijt. Deze kinderen worden op deze manier onvoldoende beschermd.

Om veilig opgroeien in residentiële zorg te garanderen, zeker bij jongeren die op last van de overheid uit huis zijn geplaatst en in een gesloten setting zijn opgenomen, is goed en toegewijd personeel nodig dat in staat is en in staat gesteld wordt om hun werk kwalitatief goed te doen. De jongeren in de JeugdzorgPlus hebben behoefte aan een veilige leefomgeving en een stabiel personeelsbestand. Onder welke omstandigheden en voorwaarden wordt dit werk op dit moment verricht en hoe kan werk in deze sector aantrekkelijk worden gemaakt? Deze vragen stonden centraal in het dit eerste deel van het onderzoek.

## 5.1. Vragenlijstonderzoek

Bij alle JeugdzorgPlus-instellingen is een digitale vragenlijst uitgezet. In totaal zijn 187 medewerkers gestart met de vragenlijst.

### 5.1.1. Algemene kenmerken

Het merendeel van de deelnemers was afkomstig van de JeugdzorgPlus-instellingen Stichting Horizon, Via Jeugd en Intermetzo. In de vragenlijst is onderscheid gemaakt tussen organisatiemanagers (6 respondenten), vestiging-/locatiemanagers (27 respondenten) en uitvoerend personeel (119 respondenten). Meer dan de helft van de respondenten werkt minder dan 5 jaar in de JeugdzorgPlus. Er namen ongeveer evenveel mannen als vrouwen deel.

De meeste respondenten hebben een hbo-opleiding afgerond. Zij vinden dat zij over het algemeen redelijk waren voorbereid op en opgeleid voor het werken in de JeugdzorgPlus. Over de trainingsmogelijkheden en de mate waarin zij zich gesteund voelen door collega's zijn zij redelijk tevreden.

Respondenten hebben veel tips op het gebied van voorbereiding en ondersteuning van het personeel. Zo vinden zij dat nieuwe medewerkers een buddy moeten hebben en dat nieuwe medewerkers een uitgebreid inwerkprogramma moeten hebben. Ook hebben verschillende respondenten behoefte aan meer werkbegeleiding, coaching en trainingen, en kunnen directie en leidinggevenden volgens enig uitvoerend personeel beter luisteren naar mensen op de werkvloer.

### 5.1.2. Personeelsontwikkelingen

Het aantal medewerkers in de organisaties liep uiteen van 200 tot 345 medewerkers. Bij de vestiging/locatie liep het aantal medewerkers sterk uiteen, namelijk van 8 tot 250 medewerkers. Opvallend was dat organisatiemanagers niet goed wisten wat het arbeidsverzuim was bij hun organisatie. Ook vestiging-/locatiemanagers vonden dit lastig in te schatten.

Volgens 75% van de managers is er momenteel sprake van een personeelstekort voor bepaalde functies. Voor bijna de helft van de managers is het voldoen aan de norm van de verantwoorde werktoedeling een probleem.

### 5.1.3. Personeel werven en behouden

Er worden uiteenlopende acties ondernomen om personeel te werven door de JeugdzorgPlus-organisaties. Naast advertenties in kranten, op de website en op social media gaat het voornamelijk om het aanbieden van extra stageplekken en het binden van stagiaires aan de organisatie tijdens of na afloop van de stageperiode. Ook PR-activiteiten gericht op de organisatie als aantrekkelijke werkgever, het onderhouden van contacten en samenwerking met opleidingsinstituten en het werven van zij-instromers wordt volgens veel respondenten gedaan. Sommige organisaties lijken meer acties te hebben ondernomen om personeel te werven dan anderen. Bovendien lijken de organisaties de focus soms op andere wervingskanalen te hebben gelegd.

Organisatiemanagers en vestiging-/locatiemanagers hebben het idee dat deze aanvullende activiteiten lijken te werken. Vooral het aanbieden van extra stageplekken en stagiaires aan de organisatie binden tijdens of na afloop van de stageperiode en opleidingsplekken voor Bbl'ers en intern opleiden worden positief beoordeeld. Zij-instromers aannemen wordt lastig bevonden, omdat deze veelal niet beschikken over een SKJ-registratie.

Volgens organisatiemanagers zijn er verder uiteenlopende activiteiten ondernomen om personeel te behouden. Dit loopt uiteen van het verkrijgen van inzicht in uitstroomredenen tot het bieden van meer aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en het verbeteren van de werksfeer.

#### 5.1.4. Kwaliteit, competenties en opleidingen

Voor vestiging-/locatiemanagers zijn zowel groepsmanagement als samenwerken met de plaatser en andere instanties van belang. Ook andere taken zoals samenwerking met collega's, administratieve taken en coaching zijn van belang. Uitvoerend personeel vindt veel competenties voor zichzelf van belang, zoals verzorging bieden, opvoeden, begeleiden/behandelen, groepsmanagement, observeren en rapporteren, samenwerken met ouders en plaatse en een goede samenwerkingsrelatie met jongeren opbouwen. Hierin lijken geen verschillen te zijn tussen de JeugdzorgPlus-organisaties. Over het algemeen vindt het uitvoerend personeel dat zij over deze competenties beschikken.

De basismethodiek die het meest wordt gebruikt is competentiegericht werken. Daarnaast worden veel andere basismethodieken gebruikt, zoals systeemgericht werken, traumasensitief werken en schematherapie.

#### 5.1.5. Werkbelasting, personeelstevredenheid en gezonde werkomstandigheden

De werkbelasting wordt over het algemeen hoog bevonden door de respondenten. Zij vinden voornamelijk dat zij veel werk moeten doen en dat hun werk hectisch is. Hierin lijken enige verschillen te bestaan tussen de JeugdzorgPlus-organisaties. Organisatiemanagers vinden hun werkdruk goed, terwijl vestiging-/locatiemanagers en uitvoerend personeel de werkdruk over het algemeen iets te hoog vinden. Ook hierin lijken verschillen te zijn tussen de JeugdzorgPlus-organisaties. De werkdruk van vestiging-/locatiemanagers wordt vooral veroorzaakt door de hoeveelheid verantwoordelijkheden, onvoorzien situaties en personele zaken. Bij uitvoerend personeel spelen het takenpakket, aantal jongeren op de groep en de hoeveelheid tijd voor de jongeren in relatie tot administratieve taken een rol in de ervaren werkdruk. Ook de problematiek van de jongeren en personeelstekorten/niet-functionerend personeel worden als oorzaak aangemerkt.

Door medewerkers in de JeugdzorgPlus wordt geregeld overgewerkt, waarbij het gaat om onbetaald tot betaald overwerk. Vooral vestiging-/locatiemanagers geven aan over te werken. Om de werkdruk te verlagen zijn afgelopen jaar volgens alle managers verschillende activiteiten ondernomen. Er is vooral ingezet op het verhogen van plezier in het werk, een duidelijke visie en beleid, werkdruk bespreekbaar maken, het verhogen van autonomie, het vormen van complete teams en meer personeel.

#### 5.1.6. Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden

Voor ruim 4 op de 5 respondenten geldt dat de inhoud van het werk de belangrijkste motivatie is om te werken, en voor veel anderen is de doelgroep (jongeren) de voornaamste motivatie. De mate waarin autonomie wordt ervaren door medewerkers loopt uiteen, net als de ervaren emotionele en fysieke belasting.

De medewerkers in de JeugdzorgPlus hebben in verschillende mate te maken gehad met ongewenste aanrakingen of opmerkingen in hun werkzaamheden. Vooral met intimidatie en lichamelijk geweld door cliënten (of ouders van cliënten) hebben medewerkers af en toe te maken, maar er is een groot verschil tussen de respondenten.

Een teamgevoel is voor de meest respondenten redelijk aanwezig en velen voelen zich thuis in hun team. De meeste respondenten vinden dat collega's in het team nodig zijn voor een goede uitvoering van het werk.

De aanvullende arbeidsvoorwaarden die de respondenten krijgen, lopen uiteen. Vooral aan opleidingsfaciliteiten, een personeelsuitje/-feest en een kerstpakket is behoefte, en bij de meesten is dit ook aanwezig. Ook aan flexibele werktijden en een sportabonnement/sportfaciliteiten is behoefte, maar deze voorwaarden zijn minder vaak aanwezig.

De meeste respondenten voelen zich gewaardeerd in hun werk en vinden het werk dat zij doen zinvol. Bovendien hebben zij over het algemeen plezier in hun werk. Wel kan er wat de respondenten betreft beter naar hen geluisterd worden in de organisatie en voelen zij zich niet altijd even goed verbonden met de organisatie waar zij werken.

## 5.2. Focusgroepen

### 5.2.1. Gesprekken

Naast het vragenlijstonderzoek zijn er met negen JeugdzorgPlus-instellingen uitgebreide **gesprekken** gevoerd over de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de wijze waarop deze instellingen personeel werven en behouden. Deze gesprekken vonden in de maanden maart en april 2021 plaats. De meeste gesprekken werden gevoerd met een HR-vertegenwoordiger, iemand uit het management en iemand uit de uitvoering. In enkele gevallen

moest deze samenstelling worden aangepast. De gesprekken duurden veelal anderhalf uur.

### 5.2.2. Arbeidsomstandigheden

Wanneer er over de **arbeidsomstandigheden** wordt gesproken komt in bijna alle focusgesprekken in de eerste plaats naar voren dat de werkdruk/werkbelasting samenhangt met de agressie vanuit jongeren waarmee men werkt, maar ook met hun suïcidaal gedrag en zelfbeschadiging. Het personeel heeft vaak met bedreigende situaties en hele onverwachte situaties te maken waar men steeds weer opnieuw op moet handelen. Dit zorgt er voor dat er bij het personeel vaak sprake is van een onveilig gevoel.

Bij de instellingen zelf staat veiligheid voorop en daar zoekt men steeds naar oplossingen. Wat betreft de arbeidsomstandigheden kan worden vastgesteld dat veiligheid heel belangrijk gevonden wordt en dat men daarom medewerkers samen laat staan op een groep en nooit alleen. Vanuit de organisaties wordt vooral ingezet op het geven van energie aan de medewerkers en de samenwerking onderling.

Men vindt het belangrijk dat de medewerkers stevig in hun schoenen staan op de groep en dat zij goed kunnen omgaan met die moeilijke doelgroep. Wanneer een team minder stabiel is, is er meer verloop en verzuim en zo kan een team makkelijk uit balans raken. Dit zorgt vervolgens voor overbelasting bij het overgebleven team, omdat het team dan opgevuld moet worden met uitzendkrachten of medewerkers uit de flexpool, die minder goed zijn in het omgaan met deze jongeren.

De medewerkers in deze branche moeten zich aan heel veel regels houden. Er is een specifieke wetgeving binnen deze branche en ook dat beïnvloedt het werk. De bezuinigingen binnen JeugdzorgPlus zorgen er daarnaast ook voor dat de omstandigheden veranderd zijn vergeleken met vroeger

In de gesprekken wordt ook duidelijk dat het voor de medewerkers die wat ouder worden, vaak lastig is om op de groep te blijven werken. Dit door de veranderende doelgroep en de leeftijd die mogelijk dingen vraagt op de groep die niet meer kunnen, niet meer passend zijn of te veel worden. Echt een goed beleid t.a.v. de ouder wordende medewerker is er vaak nog niet in deze instellingen.

Het verzuimpercentage in deze branche is vaak aanzienlijk (soms tot 12%). Oorzaken hiervan zijn: corona, medewerkers die te maken krijgen met een cumulatie van ernstige incidenten.

Het imago wat van buitenaf wordt gegeven is niet altijd goed en heeft effect op de medewerkers.

Wat betreft de arbeidsomstandigheden kan er naar aanleiding van het gesprek geconcludeerd worden dat empathie en inlevingsvermogen belangrijke eigenschappen zijn binnen het werk. Die moeten gekoppeld zijn aan passie en bevlogenheid anders is het moeilijk om dit werk langere periodes vol te houden. De medewerkers vinden de omstandigheden zwaar, maar zijn gewend geraakt aan de werkzaamheden.

### 5.2.3. Arbeidsvoorwaarden

Over de **arbeidsvoorwaarden** bestaan verschillen van mening tussen de instellingen, zo is duidelijk geworden in de gesprekken die we gevoerd hebben. De arbeidsvoorwaarden vallen onder de Jeugdzorg-CAO en die voorwaarden worden door sommigen als mager beschreven. Zij stellen vast dat de complexe materie nauwelijks wordt meegenomen in de functiewaardering. Op andere plekken met vergelijkbaar werk maar met minder verantwoordelijkheden, is er veel meer te verdienen. Wat betreft de arbeidsvoorwaarden

geven deze mensen van deze instellingen aan dat de arbeidsvoorwaarden niet voldoen aan de zwaarte van het werk. De arbeidsvoorwaarden zijn niet goed genoeg om ervoor te zorgen dat medewerkers blijven bij de organisatie en de arbeidsvoorwaarden zijn ook niet aantrekkelijk genoeg voor hogere instroom.

Anderen van andere instellingen zijn veel meer tevreden met de arbeidsvoorwaarden en komen niet hierdoor in wervingsproblemen. Wel zit er een verschil tussen de verloning van een hbo ingeschaalde medewerker en een mbo ingeschaalde medewerker. Dit heeft ook te maken met de verantwoordelijkheden die hbo ingeschaalde medewerker heeft. Deze mensen wijzen er juist weer op dat de beloning van de gehandicaptenzorg, bijvoorbeeld, een stuk lager is dan de cao Jeugdzorg. Ze zijn over de voorwaarden juist erg tevreden en krijgen veel opties aangeboden op het gebied van opleiding, hiervoor is er budget en de werknemers hier kunnen juist extra studietijd aanvragen. Wat betreft de arbeidsvoorwaarden concluderen zij juist dat er sprake is van een goede CAO en dat de salarissen marktconform zijn, naast goede voorzieningen voor studiekosten. Wat echter volgens hen nog ontbreekt is een "plusje", iets extra's voor de JeugdzorgPlus (bijvoorbeeld een gevarentoeslag o.i.d.).

In het algemeen doen de instellingen aan interne scholing en bieden de instellingen het personeel verschillende opleidingsmogelijkheden. Dat wordt door de medewerkers van de instellingen als positief ervaren. Tegelijkertijd is duidelijk dat er niet veel doorstroommogelijkheden zijn voor het personeel en dat wordt wel als een probleem gezien. Bij grotere instellingen zijn er wel ontwikkelingsmogelijkheden, is er een groot aanbod van opleiding en ook mogelijkheden om door te groeien.

#### 5.2.4. Personeel werven en behouden

Wat het **personeel werven en behouden** betreft, ten slotte, kan op basis van de gesprekken die we gevoerd hebben geconcludeerd worden dat het werven voor sommige instellingen lastig is en dat er constant vacatures openstaan. Zij vinden het met name lastig om medewerkers te vinden die stevig genoeg zijn. Er zijn wel reacties van mensen die net klaar zijn met de opleiding, maar die vaak jonge mensen hebben nog geen werkervaring. Voor het werven van medewerkers wordt gebruik gemaakt van een nationale wervings campagne voor de hele organisatie. Wat betreft werving zijn er grote verschillen tussen locatie om goed personeel te vinden. Medewerkers binden zich meestal 4,5 jaar aan een organisatie en niet hun hele leven. Vanuit sommige instelling wordt ook vastgesteld dat ze geen hele goede naamsbekendheid hebben en daarom soms ook moeilijk aan personeel komen. Vaak is er toch een tekort aan sollicitanten met de juiste ervaring en kennis. Het vinden van goed personeel heeft dan, volgens sommigen, te maken met de lage arbeidsvoorwaarden, maar ook met de zwaarte van het werk. De doelgroep is erg zwaar en medewerkers met weinig ervaring redden het vaak niet om op deze groepen te staan. Er is een tekort aan stevige medewerkers met veel ervaring.

Bij andere instellingen worden qua werving juist geen problemen ervaren. Hier stellen ze vast dat ze succesvol gebruik kunnen maken van een zogeheten "kweekvijver": er worden stagiaires aangenomen en vanuit daar worden geschikte jeugdzorgmedewerkers geselecteerd om vervolgens in dienstverband te treden.

### 5.3. Conclusies

In het eerste deel van het onderzoek is onderzoek gedaan naar de volgende vragen:

**Vraag 1:** Hoe ziet de arbeidsmarkt van jeugdprofessionals er in de JeugdzorgPlus-sector momenteel uit (waaronder o.a. structurele en conjuncturele ontwikkelingen, instroom/uitstroom/verzuim, vacatures, regionale verschillen)?

**Vraag 2:** Welke factoren bepalen voor jeugdprofessionals de aantrekkelijkheid om te blijven werken in de JeugdzorgPlus-instellingen?

**Vraag 3:** Welke factoren beïnvloeden het werk op de werkvloer in de JeugdzorgPlus negatief en positief?

Op basis van dit onderzoek komen we tot de volgende conclusies:

#### Vraag 1

Organisatie- en vestiging-/locatiemanagers konden geen duidelijkheid verschaffen over het verzuim binnen hun organisatie of vestiging/locatie. Zij wisten niet goed wat het percentage arbeidsverzuim was, wat opvallend is gezien de relevantie voor de organisatie of vestiging/locatie. Schattingen liepen sterk uiteen (1 tot 50%). Wanneer naar het eigen verzuim wordt gevraagd, geeft meer dan de helft van de respondenten aan afgelopen jaar niet geoorloofd afwezig te zijn geweest. Anderen zijn wel afwezig geweest, bijvoorbeeld vanwege ziekte. Bij bijna een op de drie van deze respondenten heeft de afwezigheid meer dan een maand geduurd.

De mate van personeelsverloop verschilt flink tussen de onderzochte organisaties en vestigingen/locaties. Bij ongeveer 75% van de deelnemende organisaties en vestigingen/locaties is momenteel sprake van een personeelstekort voor bepaalde functies. Men is vooral op zoek naar pedagogisch medewerkers. Ook aan groepsleiders en afdelingsleiders/coördinatoren is er in deze sector een gebrek. Daarnaast is het voor bijna de helft van de managers een probleem aan de norm van de verantwoorde werktoedeling te voldoen. Dit betekent dat het niet lukt bepaalde werkzaamheden te laten doen door daarvoor geregistreerde professionals.

Om personeel te werven en te behouden, nemen JeugdzorgPlusorganisaties uiteenlopende activiteiten. Naast advertenties in kranten, op de website en op social media, bieden veel organisaties extra stageplekken aan of binden zij stagiaires aan de organisatie tijdens of na afloop van de stageperiode. Daarnaast worden PR-activiteiten ingezet en werken zij in samenwerking met bijvoorbeeld opleidingsinstituten. Over het algemeen hebben managers de indruk dat dergelijke activiteiten werken. Het wordt wel lastig bevonden zij-instromers aan te nemen, omdat zij veelal geen beschikking hebben over een SKJ-registratie en zij niet kunnen voldoen aan de verantwoorde werktoedeling.

## **Vraag 2**

Uit het vragenlijstonderzoek en de focusgesprekken komt duidelijk naar voren dat voor mensen die in de JeugdzorgPlus werken het werk zelf de belangrijkste reden is om hier te werken. Ook het contact met jongeren is voor veel respondenten en gesprekspartners belangrijk. Het salaris is voor enkelen de belangrijkste motivatie, anderen kijken hier anders tegen aan. Uit de focusgroepen komt naar voren dat medewerkers het teamgevoel erg belangrijk vinden en mensen hiervoor graag blijven bij de werkgever.

## **Vraag 3**

Het werk wordt door verschillende factoren positief en negatief beïnvloed. Over andere factoren is onduidelijk of dit positief of negatief is, of verschillen de respondenten van mening.

Over het algemeen zijn respondenten tevreden over de inhoud van het werk. De inhoud van het werk is voor velen de belangrijkste motivatie om in de JeugdzorgPlus te werken. Voor enkelen is dit het salaris en voor anderen het contact met jongeren. Het teamgevoel en het thuisgevoel in het team zijn andere factoren die het werk positief beïnvloeden.

De mate waarin autonomie wordt ervaren, loopt uiteen tussen verschillende vlakken. Zo kunnen respondenten vaak zelf oplossingen bedenken, maar zijn zij minder autonoom in het bepalen van het werktempo of werktijden. Respondenten verschillen sterk van mening over de mate waarin het werk fysiek zwaar is. Daarnaast verschilt de ervaren emotionele belasting. Het werk is soms emotioneel veeleisend, wat het werk positief of negatief kan beïnvloeden.

Minder positief zijn respondenten over de werkdruk. Vooral uitvoerend personeel ervaart gemiddeld genomen een iets te hoge werkdruk met veel taken, wat het werk negatief kan beïnvloeden. Ook moeten de respondenten veel overwerken. Ervaringen met intimidatie en lichamelijk geweld – vooral door cliënten (of ouders van cliënten) – komt daarnaast soms voor, wat het werk ook negatief kan beïnvloeden. Tot slot is de beperkte mate waarin door leidinggevenden naar uitvoerend personeel wordt geluisterd negatief voor het werk van de respondenten die dit ervaren.

# Literatuur

Askari, L., Grootelaar, H., Hoekstra, I., Schievels, J. & Veldhuisen, A. van (2019). *Evaluatie transitie autoriteit jeugd*. Utrecht: AnderssonElffersFelix.

Ballafkih, A. H., Portielje, M., Vonk, L., Zinsmeister, J., Zijlstra, A., Meulemans, W., & Meerman, M.(2018). *Jobs of the future: een onderzoek naar arbeid van de toekomst onder werkgevers in de Metropoolregio Amsterdam*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, CAREM.

Ballafkih, H., Zinsmeister, J., & Meerman, M. (2017). A Job and a sufficient income is not enough: the needs of the Dutch Precariat. *Journal of Workplace Rights*, 2017.

Boendermaker, L. Uit Beijerse, J. Ruitenbergh, I., Awad, S., & Bektesevic, D. (2016). *Haalbaarheidsonderzoek naar geweld in de justitiële jeugdinrichtingen*. In: Commissie vooronderzoek naar geweld in de jeugdzorg (Ed.), Bijlagen. (pp. 250-337). Den Haag: Commissie Vooronderzoek naar geweld in de jeugdzorg.

Boendermaker, L., Gerrits, G.M., Visser, A., Harder, A.T., & Kalverboer, M.E. (2014). *Zorgaanbod voor 18- tot 23-jarigen in de justitiële jeugdinrichtingen*. Groningen: Stichting Kinderstudies.

Boendermaker, L., Boomkens, C., & Boering, T. (2013). *Basismethodieken en interventies in de Amsterdamse jeugdzorg. invoering en borging in de praktijk*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Implementatie in de Jeugdzorg.

Boendermaker, L., & Kamphaus, L. P. (2011). Instellingen voor jeugdzorgplus. In: N. Duits & J.A.C. Bartels (red.). *Jeugdpsychiatrie en recht: wetgeving, zorgveld en praktijk*. (pp. 318-323). Assen: Van Gorcum.

Boendermaker, L., Lange, M. d., Goorden, O., Kleijnen, B., Kwakman, S., Kwee, I., & Prins, A. (2011). *Groepsopvoeder blijft een vak apart. voorbeelden van borging van de pedagogische kwaliteit in leefgroepen*. Jeugd & Co Kennis. Utrecht: NJI

Boendermaker, L., & Uit Beijerse, J. (2008). *Opvoeding en bescherming achter 'tralies'. Jeugdinrichtingen tussen juridische beginselen en pedagogische praktijk*. Amsterdam: SWP.

Boendermaker, L. (Ed.). (2005). *De juiste hulp: Uitgangspunten voor het zorgaanbod voor jongeren met ernstige gedragsstoornissen*. Utrecht: NIZW jeugd.

Boendermaker, L., Eijgenraam, K., & Geurts, E. (2004). *Crisisplaatsingen in de opvanginrichtingen*. Utrecht: NIZW jeugd.

Farrington, D.P., Jonkman, H. & Groeger-Roth, F.(editors, 2019, forthcoming). *Delinquency and Substance Use in Europe: Understanding Risk and Protective Factors*. New York: Springer.

Gezondheidszorg en Jeugd en Justitie en Veiligheid (2019). *Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd*. Toezicht bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering.

Gielen, W. & Ramaekers, M. (2020). *Werkgeversenquête zorg en welzijn. Uitkomsten 2<sup>e</sup> meting*. Utrecht: AZW.

Gilsing, R, Stoutjesdijk, F.D. (2018). *Personeelstekorten in het 'zwaardere segment' van de Jeugdhulp in Amsterdam. Oplossingen uit en voor het werkveld*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Gilsing, R., Stoutjesdijk, F.D., Distelbrink, M., B. Tierolf (2017). *Divers Bereik. Jeugdhulp naar migratieachtergrond in Amsterdam*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Goense, P. B., Assink, M., Stams, G. J., Boendermaker, L., & Hoeve, M. (2016). Making 'what works' work: A meta-analytic study of the effect of treatment integrity on outcomes of evidence-based interventions for juveniles with antisocial behavior. *Aggression and Violent Behavior*, 31, 106-115.

Goense, P. B., Pronk, S., Boendermaker, L., & Berentsen, J. (2014). *Wie helpt de hulpverlener? ondersteuning bij het uitvoeren van interventies in de jeugdzorg. rapportage deelonderzoek 1*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Goense, P., Boendermaker, L., Van Yperen, T. A., Stams, G. J., & Laar, J. (2014). Implementation of treatment integrity procedures: An analysis of outcome studies of youth interventions targeting externalizing behavioral problems. *Zeitschrift Für Psychologie*, 222(1), 12-22.

Jeugdzorg Nederland (2021). *JeugdzorgPlus omdat het resultaat telt*. <https://www.jeugdzorgnederland.nl/contents/documents/digitale-factsheet-jeugdzorgplus-def.pdf>

Jonkman, H., Kolijn, E., Rooijen, M. van, Meijer, L. en Distelbrink, M. (2019). *Investeren in de Toekomst. De effecten van het Peutercollege (2013-2018)*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut,

Kamerbrief, Arbeidsmarktbeleid en opleidingen zorgsector; Brief regering; Arbeidsmarkt zorg; herstel na moeilijke jaren, kenmerk: 29282, nr. 260.

Lodder, A & Welling, M. (2018). *Verkenning arbeidsmarkt jeugdsector*. Utrecht: Prismant.

Middelkoop, D. van, P. Horsselenberg & M. van Maanen (in press, april 2019), Teams van professionals versterken: ruimte geven en ondersteuning bieden. In: Meerman, M (in press, april 2019), *MensenMarkt*. Amsterdam: CAREM.

Middelkoop, D. van, Ballafkih, H., & Meerman, M. (2017). Understanding diversity: a Dutch case study on teachers' attitudes towards their diverse student population. *Empirical research in vocational education and training*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40461-016-0045-9>

Middelkoop, D. van, Portielje, M., & Horsselenberg, P. (2018). Working apart together: collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. *Tijdschrift voor HRM*, Vol. (2), pp. 1-20.

Ramaekers, M. & Gielen, W. (2020). *Werknemersenquête zorg en welzijn. Uitkomsten 2<sup>e</sup> meting*. Utrecht: AZW.

Rijksoverheid (2016). *Situatie jeugdzorgaanbieder Juzt 8 december 2016*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2019/03/11/situatie-jeugdzorgaanbieder-juzt-8-december-2016>

Rowland, B., Jonkman, H. Steketee, M., Solomon, R., Solomon, S. Catalano, R. & Toumbourou, J.W. (2019, accepted). Cross-national comparison of the development of

adolescent problem behaviour: a 1 year longitudinal study in India, the Netherlands, USA and Australia. *Prevention Science*.

Rowland, B., Jonkman, H., Williams, J. & Toumbourou, J.W. (2019, accepted). Community variation in adolescent cannabis use in Australia and the Netherlands. *Addictive Behaviors*.

Verhagen, A., Beelen, H., Rahder, J., Lenglet, M. & Montfoort, A. (2016). *Onderzoek JeugdzorgPlus. Knelpunten en aanbevelingen*. Woerden: Van Montfoort.

Yperen, T. van, Maat, A. van de & Prakken, J. (2019). *Het groeiend jeugdzorggebruik, Duiding en aanpak*. Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut.

Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van oudere werknemers*. Amsterdam: CAREM DEM/HvA



## COLOFON

ZonMw heeft dit project financieel mogelijk gemaakt, projectnummer 727025003

Opdrachtgever	ZonMw
Auteurs	Dr. H.B. Jonkman A.L.C. van Loon-Dijkers, MSc
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut / Hogeschool van Amsterdam p.a. Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E <a href="mailto:secr@verwey-jonker.nl">secr@verwey-jonker.nl</a> I <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a>

De publicatie kan gedownload worden via onze website:  
<http://www.verwey-jonker.nl>, <http://www.hva.nl/jeugdzorg>, <https://www.hva.nl/theworklab>

ISBN 978-94-6409-123-6

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht; Hogeschool van Amsterdam, Amsterdam, oktober 2021.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut en de Hogeschool van Amsterdam. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

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