



A.M.M. Hunkar
J.H.G. Zinsmeister
D. van Middelkoop

Ongehoord. Een onderzoek naar de arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus

Deelrapport 2 van Werken aan de toekomst
van JeugdzorgPlus



Ongehoord. Een onderzoek naar de arbeidssituatie van groepsleiders in de JeugdzorgPlus

Deelrapport 2 van Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus



Auteurs

A.M.M. Hunkar

J.H.G. Zinsmeister

D. van Middelkoop

Hogeschool van Amsterdam

Lectoraat Samenwerkende Professionals - The Work Lab



Amsterdam / Utrecht, oktober 2021

Inhoud

Voorwoord	6
1 Inleiding	7
1.1. Achtergrond onderzoek	7
1.2. Doel van het onderzoek	8
1.3. Aanpak	8
1.4. Leeswijzer	9
2 Theoretisch kader	10
2.1. Over professionals en handelingsvermogen	10
2.2. De arbeidsvermogens van professionals	11
2.3. Kwaliteit van de arbeid	12
3 Werkwijze	15
3.1. Onderzoekspopulatie	15
3.2. Analyse	17
4 Resultaten	18
4.1. De vakmensen van de JeugdzorgPlus	18
4.2. Kwaliteit van de arbeid	19
5 Conclusies	40
5.1. Vakmensen	40
5.2. Arbeidsinhoud	41
5.3. Arbeidsomstandigheden	42
5.4. Arbeidsverhoudingen	42
5.5. Arbeidsvoorwaarden	43
5.6. Vakmensen onder druk	44

6	Aanbevelingen	47
6.1.	Het team	47
6.2.	De instelling	47
6.3.	De sector	50
6.4.	De politiek	51
7	Tot slot	53
	Literatuurlijst	55

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.

Voorwoord

Het afgelopen jaar voerden wij voor dit deelonderzoek gesprekken met professionals in de JeugdzorgPlus. Wij danken Remco de Klerk en Martijn Schwanen voor de data die zij in de eerste fase gesprekken hebben opgehaald. De informatie en inzichten die wij daaruit haalden bleken een goed vertrekpunt voor de focusgroepen die in de tweede fase zijn gevoerd.

De ervaringen rond de kwaliteit van de arbeid van de professionals in de JeugdzorgPlus staan centraal in dit rapport. Wie het rapport 'Het betere werk' van de WRR kent, zal veel herkennen van wat we in dit rapport beschrijven. Het gaat niet goed met de kwaliteit van de arbeid in Nederland. De JeugdzorgPlus vormt daar geen uitzondering op. Sterker nog, we zijn geschrokken van het weinig rooskleurige en ook zorgwekkende beeld van de arbeidssituatie dat wij daar hebben aangetroffen. Behalve de algehele situatie is het ook de stapeling van factoren die bijdraagt aan een beeld dat weinig hoop geeft op verbeteringen op de korte termijn. Het heeft ons doen beseffen dat er iets fundamenteels dient te veranderen aan de arbeidssituatie in de JeugdzorgPlus.

De titel van dit rapport is Ongehoord. Primair omdat het onze bevinding is dat de professionals in de JeugdzorgPlus zich vaak letterlijk niet gehoord voelen en dat hun vakmanschap in onvoldoende mate wordt erkend en herkend. Maar ook ongehoord in de zin van bijna niet voor te stellen hoe groepsleiders in de JeugdzorgPlus elke dag met overtuiging, toewijding en ook humor hun moeilijke en verantwoordelijke taken uitvoeren, ondanks de vaak zware omstandigheden waarin zij hun werk verrichten.

We hebben bewondering voor de mensen die vanuit een diepe intrinsieke motivatie het werken met de jongeren in de JeugdzorgPlus volhouden en anderen daartoe weten te enthousiasmeren. Het zijn tevens deze professionele vakmensen die we willen bedanken voor hun openhartigheid en de inkijkjes die zij ons hebben gegeven in hun werk van alle dag.

Amsterdam, juli 2021

1 Inleiding

In dit rapport presenteren we de resultaten van het onderzoek naar de arbeidsituatie en de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van de medewerkers binnen de JeugdzorgPlus. De JeugdzorgPlus is een vorm van gesloten jeugdhulp waar kinderen worden opgenomen bij wie lichtere vormen van hulp niet afdoende zijn, waardoor gedwongen opname nodig is ter bescherming van zichzelf en van anderen (Jeugdzorg Nederland, 2021). Het gaat bij voorbeeld om jongens en meisjes met ernstige (gedrags)problemen (bijvoorbeeld agressief gedrag), maar ook meisjes die problemen hebben met loverboys. JeugdzorgPlus is niet bedoeld als straf, maar juist als een mogelijkheid om jongeren in geslotenheid de behandeling te geven die zij nodig hebben (Rijksoverheid, 2021). Opname in de JeugdzorgPlus gebeurt altijd op last van de kinderrechter en kent twee vormen: plaatsing in vrijwillig kader (waarbij het ouderlijk gezag gehandhaafd blijft) en onder toezichtstelling (als jeugdbeschermingsmaatregel).

Dit deelonderzoek heeft plaatsgevonden in een turbulente periode als gevolg van de coronacrisis, waarin de jeugdzorgsector zich gesteld ziet voor aanzienlijke opgaven en waarin de sector veelvuldig in het nieuws is. We schetsen in deze inleiding allereerst de achtergrond van het onderzoek, waarna we ingaan op het doel en de aanpak van het onderzoek.

1.1. Achtergrond onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek zijn onder andere de signalen van een problematische arbeidssituatie van medewerkers in de jeugdzorgsector. *“Van de 30.000 jeugdzorgwerkers is 18 procent ziek, 20 procent loopt weg en de instroom begint te stagneren. Voorheen haakten vooral jonge mensen af, nu verlaten ook ervaren mensen de sector,”* stelde Maaike van der Aar, van de vakbond

FNV, in september 2019 tijdens de eerste staking in de geschiedenis van de Jeugdzorg (Dujardin, 2019). Follow the Money noemt een verloopcijfer voor de Jeugdbescherming (onderdeel van de JeugdzorgPlus) van 20 procent per jaar in 2019 (Spanjers et al., 2021).

Het onderzoek “Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus” heeft als doel de werving en het behoud van voldoende gemotiveerd personeel in de JeugdzorgPlus te versterken door het werk meer aantrekkelijk te maken en te houden. Daarvoor is de arbeidssituatie van de jeugdprofessionals in de JeugdzorgPlus en hun ideeën en opvattingen over voorwaarden waaronder die situatie kan worden verbeterd en versterkt in kaart gebracht. Het totale onderzoek richt zich op de arbeidsmarkt, de teams, de organisatie en de competenties van professionals van de JeugdzorgPlus.

Drie onderzoeksinstellingen voerden het onderzoek gezamenlijk uit. Het Verwey-Jonker Instituut is penvoerder. Hieronder (Figuur 1) is de verdeling van het onderzoek “Werken aan de toekomst van JeugdzorgPlus” weergegeven.

De drie deelonderzoeken liggen in het verlengde van elkaar. In dit rapport doen we verslag van deelonderzoek 2, waarin de ervaringen met de arbeidssituatie centraal staan.

Figuur 1: Verdeling onderzoek “Werken aan de toekomst van de JeugdzorgPlus” (Interne documentatie, 2019).



1.2. Doel van het onderzoek

Dit deelonderzoek richt zich op de manier waarop teams van pedagogisch medewerkers in de JeugdzorgPlus aankijken tegen veranderingen in hun werk en de omstandigheden waaronder zij dat werk verrichten. We willen daarmee inzicht verkrijgen in de behoeften en wensen van de werknemers met betrekking tot maatregelen die hun inzetbaarheid vergroten en hun arbeidsomstandigheden verbeteren. Ook willen wij weten welke mogelijkheden zij zelf zien voor verbeteringen in die omstandigheden.

De overkoepelende vraag van dit deelonderzoek is:

“Op welke wijze ervaren pedagogisch medewerkers hun arbeidsomstandigheden binnen hun werk als JeugdzorgPlus professional?”

Deze valt uiteen in drie praktische onderzoeksvragen:

- Hoe zien de werkomstandigheden van pedagogisch medewerkers binnen de JeugdzorgPlus eruit?
- Welke tertiaire en quataire arbeidsvoorwaarden spelen een rol in het creëren van een goede werksfeer?
- Welke aanknopingspunten zien pedagogisch medewerkers zelf om binnen de JeugdzorgPlus instellingen het werk aantrekkelijker te maken?

1.3. Aanpak

Het onderzoek liep van het voorjaar 2020 tot de zomer van 2021. Het onderzoek is belemmerd door de uitbraak van de coronacrisis in maart 2020. De looptijd van het onderzoek is in afstemming met de subsidieverstrekker daarom verlengd. We hebben het onderzoek vanaf voorjaar 2020 grotendeels digitaal vormgegeven. We zijn dankbaar voor ieder gesprek dat toch op locatie heeft plaatsgevonden.

Met twaalf medewerkers zijn individuele gesprekken gevoerd over hun arbeidsomstandigheden en hun inzetbaarheid. Op basis van de uitkomsten van die gesprekken zijn focusgroepen gehouden met zes teams van pedagogisch medewerkers, werkzaam bij drie organisaties, actief op vijf locaties verspreid over Nederland. In twee instellingen zijn separaat gesprekken gevoerd met leidinggevenden en gedragswetenschappers. De resultaten van het onderzoek en de mogelijke maatregelen zijn tot slot gepresenteerd aan en besproken met een afvaardiging van medewerkers uit de deelnemende instellingen en met de begeleidingsgroep van het overkoepelend onderzoek.

De insteek van dit onderzoeksproject is: voor en door werknemers. We willen en kunnen leren van hun ideeën over wat zij nodig hebben om te kunnen blijven functioneren in de organisatie. We presenteren in dit rapport hun ervaringen en opvattingen. De verhalen van de pedagogisch medewerkers, leidinggevend en gedragswetenschappers van de vijf locaties verschillen, terwijl toch een duidelijke rode draad zichtbaar is in hun verhalen. Het zijn vakmensen, die complex en uitdagend werk met elkaar uitvoeren in vaak moeilijke omstandigheden. Deze vakmensen voelen zich regelmatig tot vaak niet gezien, niet gehoord en niet begrepen.

1.4. Leeswijzer

In de rapportage schetsen we eerst kort de theoretische achtergrond van dit onderzoek waarna we ingaan op onze werkwijze. Hierna brengen wij verslag uit over de resultaten. Allereerst over het vakmensch¹ van de medewerkers, hun arbeidssituatie en de arbeidsvermogens die we aantreffen en vervolgens over de manier waarop zij de kwaliteit van hun arbeid ervaren. Daarna volgen de conclusie en de aanbevelingen, waarin we uiting geven aan de mogelijkheden die de geïnterviewden zien voor verbeteringen van hun arbeidssituatie. Daarin hebben wij ook de opbrengsten uit de overige twee deelonderzoeken verwerkt. Tot slot reflecteren wij kort op de kwaliteit van dit deelonderzoek en een aantal beslissingen die wij hebben genomen om die kwaliteit te borgen.

1 Wij hanteren in dit document de genderneutrale term 'vakmensch'

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk schetsen we de belangrijkste theoretische kernbegrippen die de basis vormen van dit deelonderzoek. We beginnen met een verkenning van wat we verstaan onder het vakmanschap en het handelingsvermogen van professionals in de JeugdzorgPlus: zijn zij in staat om hun werk goed en gezond uit te voeren. We kijken daarvoor naar het begrip kwaliteit van de arbeid en naar de arbeidssituatie waarbinnen dat werk wordt uitgevoerd.

2.1. Over professionals en handelingsvermogen

Het klassieke sociologische onderscheid tussen handelingsvermogen ('agency') en de structuur ('structure') waarin werk wordt verricht biedt een bruikbaar kader om de aantrekkelijkheid van het werk van de professionals in de JeugdzorgPlus en de kwaliteit van het werk dat zij leveren te onderzoeken.

Professionals doen complex werk (Klamer et al., 2012) dat niet of op zijn minst heel moeilijk te standaardiseren en automatiseren is. Binnen een professie bestaan standaarden over de kwaliteit van het werk en de manier van handelen om die kwaliteit te bewerkstelligen (Freidson, 2001). Gezien de aard en complexiteit van het werk van JeugdzorgPlus medewerkers, zijn zij als professionals te beschouwen. Harder et al. (2006) karakteriseren goede pedagogisch medewerkers binnen de residentiële zorg als 'interactionele duizendpoten', omdat zij zoveel dingen tegelijkertijd moeten doen, zoals regels stellen, individuele jeugdigen ondersteunen, werken met de groep jeugdigen, zorgen voor een goed leefklimaat, samenwerken met andere professionals en aandacht besteden aan het gezin (Boendermaker et al., 2013; Harder et al., 2006; Whitaker et al., 1998; Wigboldus, 2002;). De complexiteit van het werk vraagt om samenwerking tussen de professionals, bijvoorbeeld in teams (Petit, 2017; Sprenger,

2011). Dat geldt ook voor de JeugdzorgPlus. Medewerkers op leefgroepen en andere betrokkenen bij de zorg van de jongeren werken in teamverband en zijn verantwoordelijk voor het zorgdragen en behouden van een open, positief leefklimaat op de leefgroep.

Om dat complexe werk in deze teams goed uit te voeren en professioneel te kunnen handelen, heeft een professional een zekere mate van professionele vrijheid en autonomie nodig. Controle over het werk en de kwaliteit van standaarden in het werk zijn idealiter in handen van de professionals zelf (Freidson, 2001). De professional is er op diens beurt verantwoordelijk voor om die autonomie op een goede manier in te vullen. Professionals reflecteren voor zichzelf en met elkaar op de vraag of dat lukt. In een sterke professie bewaken de professionals zelf ook de kwaliteit van het werk.

De realisatie van 'goed werk' van hoge kwaliteit en het zelfstandig en met elkaar bewaken van de vastgestelde standaarden (zie ook deelonderzoek 3) vraagt om vakmanschap van de professional. Petit (2017) geeft voor dat vakmanschap de volgende definitie: "[vakmanschap] is een combinatie van hand- en hoofdwerk, waarvoor scholing en ervaring nodig zijn om het werkveld te overzien en complexe taken daarbinnen zelfstandig, met goed resultaat en op gemotiveerde wijze uit te voeren" (p. 23). Deze definitie bouwt voort op het werk van Sennett (2008), die stelt dat de vakmens bij uitstek hoge eisen stelt aan de kwaliteit van diens werk en het eigen handelen voortdurend toetst aan de eigen en de binnen diens gemeenschap geldende normen en waarden. Vanuit gedrevenheid en trots wenden vakmensen hun kennis en vaardigheden aan, om te komen tot voor henzelf aanvaardbare (tastbare) resultaten van hun hoofd- en handwerk. Deze kennis en vaardigheden zijn vaak moeilijk in woorden te vatten: 'tacit knowledge'. Sennett (2008) spreekt over kennis en vaardigheden die dikwijls waarden, ervaringen en attitudes bevatten.

De kenmerken van de professional en de professie, het vakmanschap maar ook de mate waarin professionele standaarden expliciet zijn en bewaakt worden, bepalen mede het handelingsvermogen ('agency') van de professional. Dit is het vermogen tot handelen, om zo goed mogelijk zorg te bieden en om als samenwerkende professionals zelf richting te geven aan dat handelen, op basis van eigen vrije oordelen en beslissingen (Priestley, Biesta & Robinson, 2015). Dat handelingsvermogen wordt naast de professionals zelf, ook bepaald door de situatie of omstandigheden waarin het werk plaatsvindt. Met name de houding van leidinggevers richting het team, het gevoerde HRD/HRM-beleid met betrekking tot tertiaire en quaire arbeidsvoorwaarden (Kessels, 2012) en de mogelijkheden voor individuele en collectieve professionalisering hebben invloed op het handelingsvermogen van de professional. Ook facilitering in tijd en middelen maken deel uit van de structuren waarbinnen dat handelingsvermogen vorm krijgt (Sligte et al., 2018). Eerder onderzoek in de jeugdzorg laat zien dat teams beter functioneren wanneer ze geen last hebben van een te hoge werkdruk (Van der Helm et al., 2018). Van der Helm (2011) laat in een onderzoek naar leef-, werk- en leerklimate ook zien dat goede werkomstandigheden van belang zijn voor de mate waarin medewerkers in staat zijn om voor een veilige omgeving en voor een 'open' klimaat te zorgen, waarin jongeren kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen.

Uit de literatuur (Freidson, 2001; Klamer et al., 2012; Petit, 2017; Schön, 1983) komt naar voren dat het vakmanschap van professionals in veel sectoren al decennialang onder druk staat. Standaardisatie en protocollering nemen toe, vaak ingegeven vanuit wetgeving en een streven naar meer efficiency en veiligheid. Klamer en collega's (2012) voegen hieraan toe dat de toename van de inzet van flexibele arbeidskrachten om standaardwerk met standaardprocedures vraagt. Deze standaardisering en protocollering botsen met de complexiteit die inherent is aan het werk van professionals, en die standaardisatie juist moeilijk en vaak onwenselijk maakt. Standaardisering en protocollering stellen het eigen oordeelsvermogen en probleemoplossend vermogen van professionals ter discussie en raken zo de kern van het vakmanschap.

Tegelijkertijd zien we een tendens van taakverbreding. Deze stelt werkgevers in staat om werknemers breder in te zetten. Ook stelt het ze in staat om een breder pakket aan producten of diensten te kunnen leveren, waarvoor deskundigheid op meerdere terreinen (op dikwijls een hoger opleidingsniveau) nodig is.

Tot slot zien we in veel sectoren dat er weinig aandacht is voor de omstandigheden of condities waaronder handelingsvermogen van professionals tot stand komt: vaak ontbreken tijd, ruimte of ondersteunende condities (van Middelkoop, Portielje & Horsseelenberg, 2018). Er zijn minder middelen en hogere eisen: meer doen in minder tijd. Ekman (2010) constateert dat werknemers vaak trots zijn op hun vakmanschap, maar dat dit *"zo goed als altijd wordt gevolgd door klachten over de huidige condities waaronder het vakmanschap wordt uitgevoerd. Er heerst een alles doordringend thema van 'minder middelen en hogere eisen en [...] de taken die door werknemers worden gezien als de kern van hun werk beslaan een steeds kleiner percentage van het totale aantal taken"* (Ekman, 2010, p. 109, eigen vertaling. Zie ook Graeber, 2018).

2.2. De arbeidsvermogens van professionals

Om professionals duurzaam inzetbaar te houden in arbeidsorganisaties, is het van belang dat hun vakmanschap wordt erkend, vertrouwd en gewaardeerd. Werk is duurzaam wanneer degene die het werk verricht er niet geestelijk of lichamelijk uitgeput van raakt en het voor een langere periode kan volhouden. Het arbeidsvermogen wordt dan niet aangetast door het werk zelf. Cruciaal hierbij is het welbevinden van de werknemers (Ilmarinen, 2006). Langdurige arbeidscontracten en ruimte voor overleg maken duurzame inzetbaarheid mogelijk, waarbij werknemers de autonomie hebben om hun arbeidsactiviteiten op een eigen manier uit te voeren, als dat maar tot het gewenste resultaat leidt. Daartoe hebben zij de vrijheid om zelf de methode te kiezen om de arbeidstaken uit te voeren en daarin zelf de beslissingen te nemen. Gemengde teams van oudere ervaren en jongere onervaren krachten worden als kans gezien om het vakmanschap over te dragen, waarbij standaardisatie van werk

niet of in beperkte mate wordt nagestreefd (Zinsmeister & Meerman, 2011). Bij duurzame inzetbaarheid van de arbeidsvermogens is het verder belangrijk dat vakmensen overwegend tevreden zijn over hun werkzaamheden en de sfeer op de werkvloer. Ook is de relatie met de leidinggevenden van invloed op de inzetbaarheid (Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2019).

Samenvattend kunnen we concluderen dat het vakmensschap in Nederland onder druk staat door standaardisatie, taakverbreding, inhuur van tijdelijk personeel en toenemende taakeisen die weinig met het vakmensschap te maken hebben. De functie raakt daardoor een deel van haar aantrekkelijkheid kwijt. De invulling van 'duurzame banen' vraagt - gezien het huidige tekort aan vakmensen - van ouderen dat zij langer doorwerken en zich daarbij eveneens meer bekwamen in digitale geletterdheid, planning en samenwerking om het toenemend aantal bureaucratische taken te kunnen vervullen. Dat vraagt aanpassingsvermogen van de vakmens, die immer hoge eisen aan zichzelf stelt en voortdurend het eigen handelen beoordeelt op basis van normen/waarden binnen de gemeenschap waarmee diegene zich identificeert.

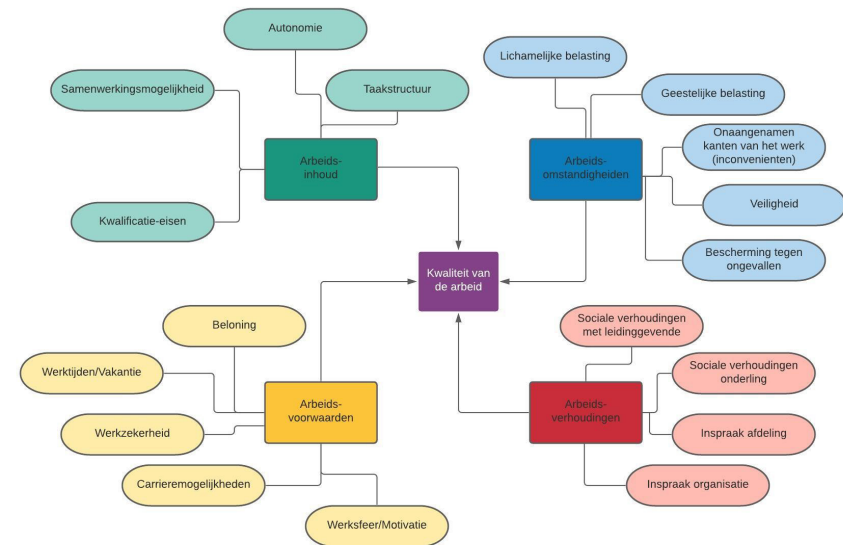
2.3. Kwaliteit van de arbeid

Het hierboven beschreven handelingsvermogen van professionals is geen doel op zich, maar een middel, of noodzakelijke voorwaarde om professionals in staat te stellen goed werk te realiseren. De grip op de kwaliteit van het werk – waarvan volgens Pot en Smulders (2019) interessant werk, steun van de leiding, niet te grote tijdsdruk en emotionele werkbelasting, geen grote baanonzekerheid en een niet te grote disbalans in de werk-privé-situatie de belangrijkste kerndimensies zijn – speelt een belangrijke rol in de beleving van professionaliteit en vakmensschap. Zij bepalen grotendeels de kwaliteit van het werk, of de arbeid. Onder arbeid verstaan we het verrichten van taken die nut hebben voor de mensen die ze uitvoeren, voor hun naaste omgeving en voor de maatschappij als geheel (Mok, 2015). In navolging van Pot (2019, 2020) spreken we van een goede kwaliteit van die arbeid als functies bestaan uit zowel uitvoerende als

controlerende als regulerende taken. Anders gezegd, er is een goede kwaliteit van arbeid als er een balans is tussen regelvereisten of regelbehoeften (onvoorspelbare of crisissituaties) enerzijds en regelmogelijkheden of regelcapaciteiten (kennis, autonomie, overlegmogelijkheden) anderzijds.

De 'vier A's' (arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden) worden in de arbeidssociologie veelal gebruikt om de kwaliteit van de arbeid in kaart te brengen. De vier A's moeten volgens Mok (2015) gezien worden als aspecten van de kwaliteit van de arbeid, die elkaar overlappen, met elkaar samenhangen en niet los van elkaar mogen worden gezien (zie Figuur 1.2). We lichten de vier aspecten hieronder verder toe.²

Kwaliteit van de arbeid, gebaseerd op Mok (2015)



2 Onderstaande behandeling van de theorie is deels al verwoord in de afstudeerscriptie van de Klerk & Schwanen (2020), die in dit onderzoek de individuele interviews verzorgden. Zie ook het methodehoofdstuk in deze deelrapportage.

2.3.1. Arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud wordt gedefinieerd als “de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden” (De Brauwere, Brandt & Lescrauwaet, 2013), alsmede de mogelijkheden die het werk biedt verantwoordelijkheid te dragen, autonomie te krijgen, aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering (mede) te nemen (Mok, 2015). De arbeidsinhoud wordt bepaald door vier factoren: taakstructuur, autonomie, kwalificatie-eisen en samenwerkingsmogelijkheden. Het vermogen tot samenwerken delen wij in dit onderzoek in onder kwalificatie-eisen. Samenwerken behandelen wij voornamelijk onder de arbeidsverhoudingen.

De Brauwere et al. (2013) kennen aan taakstructuur, autonomie en kwalificatie-eisen kenmerken toe. Zij omschrijven taakstructuur als de taken die een werknemer uitvoert en de wijze waarop hij of zij dit doet. Hierbij is ook de variatie in taken van belang. Zo kan gebrek aan afwisseling leiden tot een negatieve ervaring van de arbeidsinhoud (Torka & van Riemsdijk, 2001). Autonomie betreft de mate van inspraak en vrijheid binnen het werk. We stelden eerder al vast dat autonomie voor professionals een belangrijke voorwaarde is om goed werk te kunnen leveren. Van der Kleij, Blok, Aarts, Vos & Weyers (2013) maken onderscheid tussen verschillende typen autonomie: autonomie met betrekking tot de methode van werken, de indeling van het werk en de criteria die gebruikt worden om de kwaliteit van het werk te evalueren.

Kwalificatie-eisen betreffen de kennis, vaardigheden en houding waar medewerkers over beschikken en die nodig zijn om het werk goed uit te kunnen voeren. Kennis betreft zowel impliciete kennis (moeilijk overdraagbaar) als expliciete kennis (vast te leggen in regels, procedures, handboeken, etc.) en is gerelateerd aan het verwerken en gebruiken van informatie. Vaardigheden zijn eigenschappen die het mogelijk maken praktische zaken uit te voeren. Houdingen zijn eigenschappen die te maken hebben met persoonlijkheidseigenschappen en waarden (Kluijtmans & van der Weeren, 2014).

Aan de arbeidsinhoud voegen wij de werkbeleving toe. Werkbeleving, zo stellen Plomp et al. (2012), is een criterium voor werktevredenheid waarbij de *waardevoorstelling* over wat goed werk is (wenselijke werkbeleving) centraal staat. Deze waardevoorstelling komt voort uit persoonlijke behoeften, voorkeuren, opleiding, ervaringen en verwachtingen en verklaart voor een groot deel de arbeidstevredenheid. Voor professionals vormen de beroepsethiek en daaruit voortvloeiende gedragscodes, expliciete waardevoorstellingen voor de beroepsuitoefening. Deze beroepsuitoefeningen kunnen in het geval van pedagogisch medewerkers in de JeugdzorgPlus bovendien via de tuchtrechtspraak worden gesanctioneerd.

2.3.2. Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden betreffen de lichamelijke en geestelijke belasting die gepaard gaat met de uitvoering van het werk, de onaangename kanten van het werk (de ‘inconveniënten’) en de mate van veiligheid en bescherming tegen ongevallen. Veiligheid, gezondheid en welzijn zijn de centrale begrippen, zoals die in de Arbo-wet zijn verwoord (Mok, 2015). Overmatig lawaai is een voorbeeld van lichamelijke belasting. Geestelijke belasting kan worden onderverdeeld in emotionele en cognitieve belasting (Van den Tooren, Hooftman, Hulsegge, Bouwens & Rosenkrantz, 2019). Werkdruk draagt bij aan geestelijke belasting en ontstaat wanneer er een disbalans is tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de medewerkers (Bakker & Oerlemans, 2011).

Onder arbeidsomstandigheden vallen ook factoren als rust en vrije tijd, die nodig zijn voor een gezonde werk-privébalans. In eerder onderzoek binnen de zorg geeft bijna de helft van de medewerkers aan dat de werkgever onvoldoende maatregelen neemt om de werk-privébalans te verbeteren (Vermaak, Emmelkamp & van der Wal, 2017). Een slechte werk-privé balans kan ontstaan door ervaren tijdsdruk, het leveren van te veel inspanning of door gedragingen die werk en privé doen overlappen (Greenhaus & Beutell, 1985).

2.3.3. Arbeidsverhoudingen

Onder arbeidsverhoudingen verstaan we de wijze waarop werkgevers en werknemers, zowel op de werkvloer als buiten het bedrijf, met elkaar omgaan (De Brauwere et al., 2013). Onder die arbeidsverhoudingen zijn een veelvoud aan zaken te vatten, zoals de manier waarop leiding wordt gegeven, de manier waarop de onderlinge samenwerking is georganiseerd en de wijze waarop met onderlinge conflicten wordt omgegaan. Maar ook het ontvangen van waardering van collega's en de communicatie met en sociale steun van collega's hebben invloed op de arbeidsverhoudingen op het werk (Engbersen et al., 2020). De arbeidsverhoudingen betreffen ook de inspraak en medezeggenschap zowel op het niveau van de afdeling als op dat van de onderneming als geheel, en de collectieve arbeidsverhoudingen.

2.3.4. Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn alle afspraken tussen de werkgever en de werknemer over de condities waaronder arbeid wordt verricht. Het gaat hier om collectief geldende regelingen of individuele afspraken die zijn vastgesteld in het individuele arbeidscontract, de CAO of eventuele aanvullende afspraken in bijvoorbeeld het personeelshandboek van een organisatie. Binnen de arbeidsvoorwaarden wordt er onderscheid gemaakt tussen primaire, secundaire, tertiaire arbeidsvoorwaarden (Kampermann & Valk, 2012). Er is in de literatuur geen eenduidigheid over het onderscheid tussen de drie vormen van arbeidsvoorwaarden. In dit onderzoek maken wij het volgende onderscheid:

Onder *primaire arbeidsvoorwaarden* worden alle vaste vergoedingen verstaan, zoals het loon, de wettelijk verplichte vakantietoeslag, de eindejaarsuitkering/13^e maand, maar ook alle werkgeverspremies (pensioen, sociale verzekeringspremies). Bonussen en gratificaties worden meestal ook tot de primaire arbeidsvoorwaarden gerekend. Daarnaast betreft het de omvang van de aanstelling in uren en het aantal verlof/vakantiedagen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen vaste, variabele of incidentele vergoedingen zijn, zoals een woon-werkvergoeding, onregelmatigheidstoeslag, het gebruik van een lease- of bedrijfsauto, studiefaciliteiten of verhuiskosten. Maar ook ontwikkelingsmogelijkheden, communicatie middelen en bijzondere verlofregelingen vallen hieronder.

Onder *tertiaire arbeidsvoorwaarden* worden vormen van flexibele beloning verstaan, meestal gericht op het welzijn van de werknemer. Voorbeelden van deze flexibele beloning zijn een fietsenplan of een bedrijfsfitnessabonnement, studiereizen en congressen, een kerstpakket maar ook het jaarlijks personeelsuitje en het bedrijfsrestaurant. Vaak is er sprake van een keuze(menu): de werknemer kiest uit het aanbod van de werkgever.

In de literatuur wordt ook gesproken van *quartaire arbeidsvoorwaarden*, waarmee een goede werksfeer wordt bedoeld, of het gevoel dat er zinvol werk wordt geleverd of de motivatie voor het werk zelf. Er worden twee vormen van motivatie onderscheiden. Er is sprake van intrinsieke motivatie wanneer een activiteit wordt uitgevoerd omdat deze als waardevol wordt gezien. Deze intrinsieke motivatie is direct gerelateerd aan de aard van het werk en vertoont dus overlap met de arbeidsinhoud. Bij extrinsieke motivatie komt de prikkel van buiten, meestal in de vorm van een financiële beloning (Hulsebosch & Wielers, 2018). Quartaire arbeidsvoorwaarden hebben dus betrekking op de persoonlijke, subjectieve beleving. In dit deelonderzoek gaan wij daar primair naar op zoek.

3 Werkwijze

In de periode dat het veldwerk van dit deelonderzoek is uitgevoerd, februari 2020 tot en met juni 2021, waren er verschillende maatregelen van kracht vanuit de overheid met betrekking tot de uitbraak van het COVID-19 virus. De consequenties voor dit onderzoek betroffen het advies om thuis te werken en contact met andere mensen zoveel mogelijk te vermijden. Deze maatregelen hebben verschillende aspecten van dit onderzoek beïnvloed. Zo hebben de individuele diepte-interviews in de eerste fase bijna volledig digitaal plaatsgevonden. We hebben getracht in de tweede fase van het onderzoek de focusgroepgesprekken toch zoveel mogelijk op locatie plaats te laten vinden, zodat interactie tussen de deelnemers aan de focusgroepen en tussen de deelnemers en de moderators zo natuurlijk mogelijk heeft kunnen verlopen. Drie focusgroepen zijn ter plekke gevoerd, drie focusgroepen online. De twee focusgroepen met leidinggevend en ondersteuners hebben op locatie plaatsgevonden.

Het onderzoek vond plaats op vijf locaties van drie verschillende instellingen. Een vestiging is alleen betrokken geweest bij de eerste fase (individuele diepte-interviews), een andere juist alleen bij de tweede fase (focusgroepen).

3.1. Onderzoekspopulatie

Vanwege de coronamaatregelen in het begin van de pandemie was er in de eerste fase van het onderzoek een beperkt aantal respondenten beschikbaar voor individuele interviews. We besloten om de onderzoekspopulatie groter te maken door managementfuncties zoals directie en afdelingshoofden mee te nemen als respondenten voor individuele interviews. Hierdoor ontstonden er twee groepen onder de respondenten: pedagogisch medewerkers (die zichzelf veelal groepsleider noemen) enerzijds en managers en gedragswetenschappers

anderzijds. De groepsleiders verlenen directe zorg aan de jongeren en zijn op de groepen aanwezig. Binnen de instellingen waar dit onderzoek uitgevoerd is, betreft dit de functies pedagogisch medewerker en senior pedagogisch medewerker. De leidinggevenden en afdelingshoofden, zijn meer gericht op organisatorische aspecten, maar zij werken nauw samen met de groepsleiders. Sommigen staan ook zelf op de groep, anderen staan meer op afstand. Hierdoor hebben zij een beeld kunnen geven van het werk van de groepsleiders en de omstandigheden waaronder zij vorm proberen te geven aan hun inzetbaarheid. Uiteindelijk zijn in de eerste fase twaalf respondenten geïnterviewd, waarvan negen groepsleiders en drie managers.

In de tweede fase zijn focusgroepgesprekken gevoerd met zes teams van groepsleiders. De groepsleiders van deze teams zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de zorg voor een groep jongeren op een bepaalde locatie. Een zevende gepland focusgroepgesprek ging niet door omdat dit team gedurende de loop van het project is ontbonden. Er zijn daarnaast op twee locaties focusgroepgesprekken gevoerd met de direct leidinggevende en de gedragswetenschapper. In Figuur 3 zijn enkele kenmerken van de focusgroepen opgenomen. In de regel hebben de respondenten een vast dienstverband en zijn de groepsleiders mbo of hbo opgeleide 'social workers'. De gedragswetenschappers zijn wo geschoold. Velen volgen intern of extern extra scholing, hetgeen wordt gestimuleerd vanuit de instelling, niet in de laatste plaats omdat de groepsleiders voor de uitoefening van hun beroep SKJ- geregistreerd dienen te zijn. Opmerkelijk is dat bij één instelling vooral gewerkt wordt met mensen met flexcontracten en slechts weinigen een afgeronde hbo-opleiding hebben. Zij vormen de uitzondering op het geheel. De leeftijdsopbouw in de deelnemende teams aan de focusgroepen is scheef. Sommige deelnemers zijn ouder dan 50 jaar, een groot aantal is rond de 30 jaar of jonger. De middengroepen zijn slecht vertegenwoordigd.

Onderstaande kenmerken zijn vastgesteld in de kennismakingsronde van iedere focusgroep.

Tabel 1: Kenmerken van de focusgroepen

Focus-groep	Samenstelling	Arbeids-relatie	Ervaring	Scholing	Leeftijd
Groep 1	Pedagogisch medewerkers	5 vast 0 flex	1 ervaren kracht 4 ~ 5 jaar ervaring	HBO	<30: 4 ~30~50: 0 >50: 1
Groep 2	Pedagogisch medewerkers, leidinggevende, gedragswetenschapper, methodiekcoach	12 vast 1 flex	4 ervaren krachten, waaronder 1 pedagogisch medewerker. Andere pedagogisch medewerkers veelal beginners	HBO	<30: 9 ~30~50: 0 >50: 4
Groep 3	Pedagogisch medewerkers	11 vast 1 stagiair	6 ervaren krachten, 4 beginners, 1 stagiair	HBO	<30: 6 ~30~50: 0 >50: 5
Groep 4	Pedagogisch medewerkers	10 vast	5 ervaren 5 beginners	HBO	<30: 5 ~30~50: 0 >50: 5
Groep 5	Pedagogisch medewerkers	8 flex 1 vast	1 ervaren 8 beginners	1 HBO 8 MBO	<30: 6 ~30~50: 2 >50: 1
Groep 6	Pedagogisch medewerkers	8 vast 1 stagiair	4 ervaren 4 beginners 1 stagiair	HBO	<30: 3 ~30~50: 5 >50: 1
Groep 7	Leidinggevende Gedragswetenschapper	vast flex	ervaren ervaren	HBO WO	~30~50 ~30~50
Groep 8	Leidinggevende Gedragswetenschapper	vast vast	ervaren ervaren	? WO	~30~50 ~30~50

3.1.1. Fase 1: Individuele diepte-interviews

Vertrekpunt van dit deelonderzoek vormen individuele interviews met groepsleiders en enkele leidinggevenden over hun inschattingen van de veranderingen in de sector en de organisatie en de ervaren kwaliteit van hun arbeid. Daarbij stonden opvattingen over de werkomstandigheden, organisatiestructuur, teameigenschappen, duurzame inzetbaarheid en het vermogen tot handelen centraal. In de gesprekken met de professionals begonnen we steeds bij de inhoud van 'hun' vak. In de interviews ging het over de kwaliteit van die inhoud en welke invloed de arbeidsomstandigheden hebben op het goed en met plezier kunnen uitvoeren van dat vak. Waarover zijn – gegeven de doelen en verantwoordelijkheden – de jeugdzorgprofessionals tevreden, waarin streven zij verbeteringen na en wat hebben zij nodig in de arbeidsvoorwaarden om hun werk goed en gezond te kunnen doen? Telkens is doorgevraagd over mogelijke maatregelen die zij zien om hun inzetbaarheid, de arbeidsomstandigheden en het functioneren van het team te verbeteren. Het betrof interviews met open vragen, waarbij onder andere gebruik is gemaakt van theorie over de kwaliteit van de arbeid (Mok, 2015).

3.1.2. Fase 2: Focusgroepen

De hoofdlijnen van de uitkomsten van de individuele interviews zijn verder bediscussieerd in de focusgroepen (waaraan enkele van de eerder geïnterviewde werknemers deelnamen). We vroegen de teams wat zij van de uitkomsten herkenden in de kwaliteit van hun werk en hun arbeidsomstandigheden. Zo is in teamverband verkend en verdiept hoe de respondenten kijken naar hun arbeidssituatie en wat de effecten (zouden kunnen) zijn van maatschappelijke ontwikkelingen op hun vakmenschapschap en de inzetbaarheid van hun arbeidsvermogens zoals de werknemers die op dit moment in hun team beleven. De discussies in de teams hebben teamleden individueel maar ook als team een beeld van hun arbeidssituatie en arbeidsvermogens gegeven. Hierbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan de vraag welke mogelijkheden zij zien om

hun arbeidssituatie zelf te verbeteren, welke elementen zij koesteren en aan welke maatregelen vanuit de organisatie of sector zij behoefte hebben om goed te kunnen (blijven) functioneren binnen de JeugdzorgPlus. Er zijn zes focusgroepen gehouden met teams van groepsleiders, die de dagelijkse verantwoordelijkheid voor kinderen 'op de groep' dragen. Met leidinggevend en gedragswetenschappers is separaat in twee focusgroepen gesproken. Met hen is gesproken over de uitkomsten van de individuele interviews en groeps gesprekken, en de mogelijke oplossingsrichtingen voor de problematiek rond de invulling en kwaliteit van het werk, duurzame inzetbaarheid en het handlingsvermogen van de professionals. Tot slot zijn in een onlinesessie waarbij (delegaties van) de deelnemers aan de focusgesprekken aanwezig waren en in sessies met de begeleidingsgroep van dit onderzoek de belangrijkste bevindingen teruggekoppeld en zijn mogelijke verbeteringen verder bediscussieerd. Deze verbeteringen zijn opgenomen in deze deelrapportage.

3.2. Analyse

De resultaten van de individuele interviews en de focusgroepgesprekken zijn door ons eerst onafhankelijk geanalyseerd met behulp van een gesloten codering op basis van de theorie, gevolgd door een open codering. De codes en aanverwante citaten zijn geanalyseerd en gegroepeerd naar verschillende thema's. Na de codering hebben we de verschillen in bevindingen en interpretaties vergeleken en besproken om tot consensus over de interpretatie van de resultaten te komen. Een resultaat daarvan is dat we, na intervisie met andere onderzoekers van onze onderzoeksgroep, hebben besloten om de uitkomsten van één focusgroep niet mee te nemen in de analyse als ervaringen en opvattingen van groepsleiders, maar als focusgroep van leidinggevende en gedragswetenschappers. Bij deze online focusgroep waren de leidinggevende, de groepscoach en de gedragswetenschapper zeer nadrukkelijk aanwezig. Op vragen aan de groepsleiders gaven zij de antwoorden en kwamen de groepsleiders zelf nauwelijks aan het woord. Onze inschatting was dat de groepsleiders zich niet veilig genoeg voelden om zich te uiten, wat in onze inschatting ook

bleek uit hun sociaal wenselijke antwoorden op vragen die wij persoonlijk aan hen stelden in een poging om hen aan het woord te krijgen.

De analyse is in eerste instantie verricht door de onderzoekers die de interviews hebben afgenomen. Daarna zijn deze kritisch bekeken door een derde en vierde onderzoeker. De ruwe data zijn hiernaast door onderzoekers uit de onderzoeksgroep die niet zijn betrokken bij het onderzoek onafhankelijk geanalyseerd, waarna gekeken is of zij tot dezelfde conclusies komen. Op basis daarvan zijn de resultaten waar nodig aangepast en verfijnd.

4 Resultaten

We schetsen in dit hoofdstuk allereerst een beeld van de vakmensen in de JeugdzorgPlus. Daaropvolgend schetsen we de kwaliteit van de arbeid zoals die ervaren wordt door de respondenten in de individuele interviews en groeps gesprekken. Uit die gesprekken concluderen we dat het vakmenschchap onder druk staat.

4.1. De vakmensen van de JeugdzorgPlus

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de individuele en groeps gesprekken is dat de JeugdzorgPlus medewerkers die wij spraken betrokken en intrinsiek gemotiveerd zijn. Deze medewerkers zijn pedagogisch geschoold (hbo en soms mbo). Zij noemen zichzelf pedagogisch medewerker, maar nog vaker wordt de term groepsleider gebruikt.

Door hun intrinsieke motivatie beleven de groepsleiders het werk in de JeugdzorgPlus overwegend positief. Velen halen voldoening en werkplezier uit hun werk. Allemaal doen zij dit werk omdat ze iets willen betekenen voor (het welzijn van) de jongeren die aan hun zorg zijn toevertrouwd. Vele groepsleiders treden naast hun taken op de groep op als mentor voor een of meerdere jongeren. Deze rol ervaren zij als een intensieve activiteit. De opbouw van een (vertrouwens)relatie met de desbetreffende jongere(n) vergt tijd en inspanning. Het mentorschap is erop gericht om de jongere ondersteuning te bieden in het dagelijks leven en hulp bij het oplossen van problemen. Het is tevens gericht op het bijbrengen van eigenwaarde en respect. De meeste voldoening halen de groepsleiders uit de schaarse gevallen waar ze als resultaat van hun werk zien dat een jongere de JeugdzorgPlus voorgoed kan verlaten. Daar zijn ze trots op, want volgens de groepsleiders is er sprake van een hoge mate van

recidive. Bij de paragraaf arbeidsinhoud gaan we uitgebreider in op de intrinsieke motivatie.

De interactie met de jongeren bepaalt voor een groot deel hoe de groepsleiders de kwaliteit van het werk ervaren. Ook het feit dat geen dag hetzelfde is (veel afwisseling) draagt bij aan de positieve werkbeleving van de mensen die wij spraken. Omdat zij zelfstandig voor een groep staan (en in het moment zelf hun eigen afwegingen moeten maken), wordt het werk ook als vrij autonoom ervaren. Vanwege de voldoening die zij uit hun werk halen en de steun die zij van elkaar ervaren en – in sommige gevallen – ook van de leidinggevende, maakt dat zij zich beter in staat achten om te gaan met alles wat op hen afkomt in de dagelijkse praktijk.

De groepsleiders geven aan dat het staan op de groep vraagt om professioneel handelen in het moment en dat het gaat om een juiste balans tussen “*streng zijn en zorg*” in het werk met deze jongeren. Het professionele handelen in het moment gaat ook om het kunnen vertrouwen op hun gevoel, hun inschatting van een situatie. Op de werkvloer hebben de ervaren teams hun draai daarin gevonden; er blijkt bij hen sprake te zijn van gedeelde normen.

Veel groepsleiders hebben op jonge leeftijd hun opleiding afgerond en hebben bewust voor het werk in de JeugdzorgPlus gekozen. Anderen kozen ook bewust voor dit werk, maar hebben een andere professionele achtergrond en hebben op latere leeftijd de bijbehorende opleiding gevolgd. Allemaal geven ze aan het vak in de praktijk geleerd te hebben of verder te leren, waarbij het de kunst is om de in de opleiding opgedane theoretische kennis toepasbaar te maken in die praktijk. De ontwikkeling van het vakmenschchap vergt een paar jaar en is eigenlijk nooit af. Sommigen doen dit werk al erg lang en kunnen verhalen dat ze inmiddels de derde generatie van een familie op de groep hebben wonen. De meeste jongere krachten hebben vertrouwen in deze ervaren krachten

en zeggen van hen te leren in de dagelijkse praktijk over hoe zij op overtuigende wijze vormgeven aan de interactie met de jongeren. Andersom dragen de jongeren digitale kennis aan en verse ideeën uit de opleidingen. Reflectie, feedback geven en ontvangen vinden zij vanzelfsprekend in hun werk.

4.2. Kwaliteit van de arbeid

Na deze algemene beschouwingen over het vakmanschap van de groepsleiders en de leidinggevenden, volgt een verslag van hoe zij aankijken tegen hun arbeidsinhoud, hun arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Daarna komen we terug op het vakmanschap en hoe dat onder druk staat.

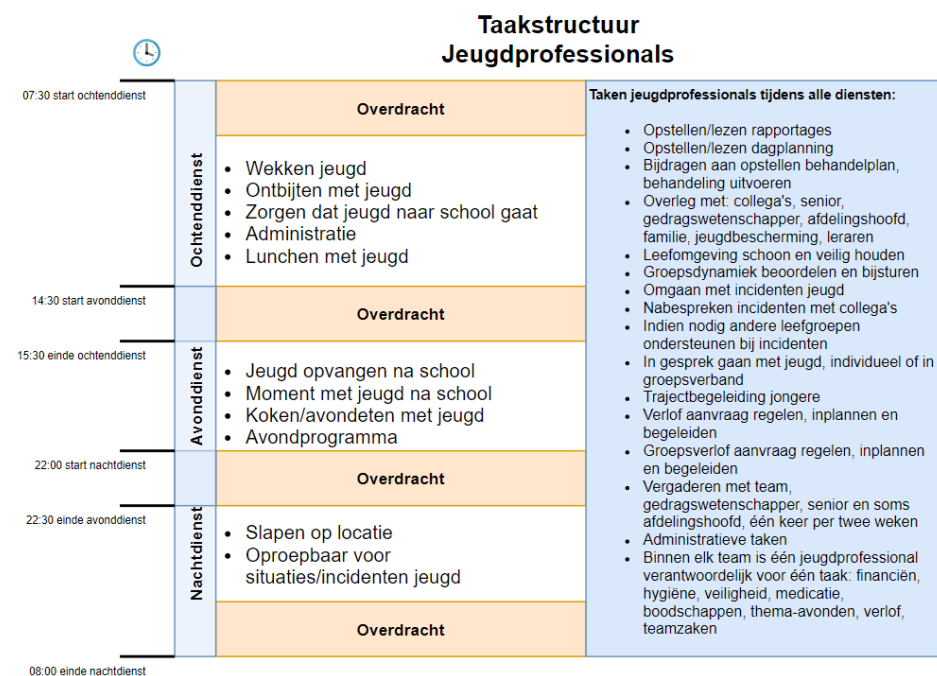
4.2.1. Arbeidsinhoud

De resultaten, die betrekking hebben op de arbeidsinhoud, zijn over de volgende thema's verdeeld: taakstructuur, autonomie, werkbeleving en kwalificatie-eisen.

Taakstructuur

De groepsleiders geven aan dat zij verantwoordelijk zijn voor het bewaken van de dagstructuur van de jongeren, bijvoorbeeld het wakken van de jongeren en het samen eten. Deze dagstructuur is verdeeld over drie diensten: de ochtend-, avond- en nachtdienst. Tussen elke dienst vindt een overdracht plaats. Tijdens deze overdracht vertelt de huidige dienst aan de volgende dienst wat er momenteel speelt onder de jongeren. Naast het behouden van de dagstructuur zijn er taken die voorkomen tijdens alle diensten, als de jongeren naar school zijn. Het gaat hierbij om taken als vergaderen, rapporteren en andere administratieve taken. Op basis van de resultaten is onderstaand figuur opgesteld, welke de taakstructuur van jeugdprofessionals weergeeft. Deze taakstructuur is gebaseerd op een veralgemenisering van de taakstructuur van alle respondenten.

Figuur 3: "Taakstructuur jeugdprofessional"



Er is een hoge mate van afwisseling in hun taken volgens de respondenten. Niet alleen door het aantal verschillende taken, maar ook door het gedrag van de jeugd dat onvoorspelbaar is. Zo stelt een leidinggevende: "je kunt die kinderen niet volledig regisseren." De groepsleiders ervaren de onvoorspelbaarheid als een positief aspect van hun werk, zoals één van de respondenten zegt: "Elke dag is anders. Er is geen enkele dag hetzelfde. Ik denk dat ik dat zo leuk vind. Elke dag is een nieuwe uitdaging."

Autonomie

De respondenten geven aan dat ze bij het uitvoeren van bovengenoemde taken meestal in duo's werken in de ochtend, middag en avond. In de nacht zijn zij veelal alleen. Daarnaast werken ze in teamverband tijdens overleggen. Administratieve taken zoals rapporteren, contact opnemen via mail en aanvragen doen, voeren ze individueel uit, waarbij protocollen en beoordelingscriteria volgens de geïnterviewden de autonomie sterk inperken. Een aantal respondenten benoemt dat de bezetting soms als laag wordt ervaren, waardoor ze aan een aantal taken niet toekomen. Extra bezetting wordt door de respondenten in positieve zin in verband gebracht met het leefklimaat op de groep: *"Ik vind het zelf soms prettig dat we met drie in de avond zijn. Dan merk je ook echt dat er veel meer rust is binnen de groep."*

De groepsleiders beïnvloeden verschillende aspecten van elkaars werk. Ze kunnen het werk voor elkaar makkelijker of minder zwaar maken door goed samen te werken, te overleggen, een duidelijke houding naar de jongeren toe te hebben en consequent te zijn in de aanpak van de werkzaamheden. *"Je moet als collega's op elkaar kunnen bouwen. Vooral hier in situaties dat het spannend wordt of wat dan ook. Soms zijn er gewoon medewerkers waarbij je dat niet hebt en dat maakt het werken er niet prettiger op."* De keerzijde hiervan is dat als collega's bovengenoemde zaken niet oppakken, ze de taken lastiger maken voor elkaar. Wanneer één groepsleider met één jongere in gesprek gaat, blijft de andere over om voor de overige jongeren te zorgen. Een aantal jeugdprofessionals beschrijft dit als lastig en soms onverantwoord in tijden van moeilijke, onrustige of gevaarlijke situaties.

De respondenten geven aan voldoende autonomie in hun werk te ervaren. Ze benoemen daarbij expliciet de indeling van de vrije tijd van de jongeren en het avondprogramma. Vaak is één van de groepsleiders per team verantwoordelijk voor het verzinnen van de thema-avond, een avond waarop ze een specifiek onderwerp behandelen met de jongeren, bijvoorbeeld drugsgebruik. Hierin

vormen hun creativiteit en eigen inbreng een groot onderdeel. Daarnaast hebben de groepsleiders autonomie in hoe ze het contact met de jongeren aangaan. Ze maken zelf keuzes over hoe ze een situatie aanpakken. Achteraf verantwoordend ze hun handelen in rapportages of overleggen. Ook tijdens de middagdiensten als de jongeren minder schooluren hebben, ervaren de groepsleiders dat ze vrijer zijn in de invulling van de tijd. Ze geven aan verschillende activiteiten te kunnen ondernemen met de jeugd. *"Ja in principe, vooral de avonden dan, heb je wel wat vrije uren waarin je jongeren mee kan nemen naar bijvoorbeeld de fitnesszaal of een extra buitenmomentje"* De respondenten vinden dat er beter gebruik gemaakt zou kunnen worden van de aanwezige talenten in de groep. Daarmee bedoelen zij vooral neventalenten die de groep of de groepsactiviteit ten goede zouden kunnen komen. Zoals een collega die zijn ervaring als voetbalcoach in zou kunnen zetten om de jongeren bij het voetballen te begeleiden.

Sommige respondenten benoemen momenten waarin ze minder autonomie ervaren, maar benoemen dit niet direct als negatief. Dit is voornamelijk tijdens de ochtenddiensten, waarbij ze een planning hebben om de jongeren te wekken, klaar te maken voor school en vervolgens naar school te begeleiden. Deze protocollen die de autonomie inperken benoemt een aantal respondenten als prettig, omdat ze structuur en houvast geven voor het programma. *"Ik vind het wel fijn dat de structuur van iedere dag hetzelfde is."* Anderen vinden de protocollen lastig, want het perkt hun handelingsruimte in, zeker waar het de werkindeling betreft.

Werkbeleving

De respondenten benoemen keer op keer hoe de interactie met de jongeren bijdraagt aan een positieve werkbeleving. *"Je bent interactief bezig met die kinderen en dat maakt het gewoon leuk."* Als groepsleider kun je activiteiten ondernemen met de jongeren en ontstaan contacten met een informeel karakter. Een respondent zegt hierover: *"Ja wat ik net zei, toch op een speelse*

wijze tot een behandeling komen. Je kan heel veel inzetten qua spel en sport. Dat trekt mij toch wel heel erg aan, op een creatieve wijze bezig zijn." Door de energie van de jongeren is het iedere dag anders, zowel in dynamiek als in activiteiten.

Daarnaast noemen de respondenten het zien van de ontwikkeling van de doelgroep als een aspect dat bijdraagt aan een positieve werkbeleving. "[Groepsleiders] halen dan hun energie uit het contact met die jongeren, zeker als je mentor bent van een kind. Op het moment dat je stappen maakt, bijvoorbeeld dat een kind minder snel boos wordt of een normaal gesprek met ze aangaat, of zich concentreren om een les te volgen. Dat zijn de successen die je als medewerker of mentor eruit haalt." Ze geven daarbij aan dat het geen grote stappen zijn die de jongeren maken, maar dat ze het juist moeten hebben van kleine ontwikkelingen. Zo zegt een respondent hierover: "Je moet er niet vanuit gaan dat een kind opeens 360 graden [sic] gaat veranderen. Het zijn de kleine stapjes, dat eerst een jeugdige binnenkomt en met niemand wil praten, en na twee maanden wel iemand vindt met wie hij of zij wil praten en die connectie heeft."

Naast zaken die de werkbeleving positief beïnvloeden, wordt ook benoemd wat de werkbeleving negatief beïnvloedt, zoals vervelende situaties met de jongeren of de familie. En zeker ook de zwaardere incidenten: "Dan heb ik het niet over iemand die stiekem een sigaretje heeft gerookt op een kamer. Maar vechtpartijen. Dat zijn wel die dingen. Geweld, agressie, ik weet dat het een onderdeel is van mijn werk, maar het maakt het er niet leuker op." Het ingrijpen is iets wat de respondenten als ingewikkeld ervaren. Wel melden ze dat het sterk wisselt hoe vaak dit soort incidenten zich voordoet. Het is afhankelijk van de groep jongeren waar je als groepsleider op staat. Zo vertelt een respondent hierover: "Het is ook maar net wat voor groep je hebt. Anderhalf jaar geleden hadden we echt nog een heel rustig clubje en nu hebben we ook wel echt een club meiden waarvan er vier bovenop de apenrots klimmen."

Naast vervelende situaties en incidenten benoemen de respondenten nog twee andere factoren die de werkbeleving negatief beïnvloeden. De eerste is

tijdsdruk. Hiermee bedoelen de respondenten dat ze niet genoeg tijd hebben voor alle taken en hierdoor onvoldoende kwaliteit kunnen leveren. "Daarnaast kan je de groep ook niet alleen laten, moet er gerapporteerd worden, gekookt worden, schoongemaakt worden. En dat ga je niet 1, 2, 3, kunnen doen." Een taak die zij vaak benoemen in combinatie met tijdsdruk is de administratie, voornamelijk het rapporteren. "Dat zijn gewoon dingen, ze zijn belangrijk en moeten gedaan worden, maar die tijd zou je ook kunnen steken in het begeleiden op de groep."

Kwalificatie-eisen

De meest genoemde kwalificatie-eis is "sterk in je schoenen staan". Een respondent zegt over de jeugd: "Ze hebben voelsprietten die op een kilometer afstand [afgesteld] staan, ze gaan je uittesten in alles, je moet dan ook wel je mannetje durven staan" en "Je moet echt duidelijk je grenzen kunnen stellen, anders ga jij het hier niet trekken", omdat de jongeren veel van je vragen. Veel respondenten vinden dat je flexibel moet zijn en niet altijd van de theorie uit kan gaan omdat "Wat in het boek staat niet altijd overeenkomt met de praktijk".

De respondenten geven aan dat geduld een belangrijke eigenschap is binnen de JeugdzorgPlus. Een respondent geeft als voorbeeld hoe je geduld moet hebben in de omgang met de jongeren: "Daarbij moet je geduld kunnen hebben, want het kan soms dagen of weken duren voordat je echt een ingang bij een jongere vindt." Andere eigenschappen die ze benoemen zijn consequent zijn, betrouwbaar, betrokken, creatief en behulpzaam zijn, waarbij ze zich kwetsbaar durven op te stellen vanuit hun professionaliteit.

Alle respondenten benoemen het vermogen om samen te kunnen werken als noodzakelijk voor de JeugdzorgPlus. Een respondent beschrijft dit als volgt: "Je moet wel allemaal met de kop dezelfde kant op staan. Er zijn hier gewoon kinderen die gaan er gebruik van maken als dat niet zo is." Naast samenwerken is ook communicatie van groot belang volgens de respondenten. Meerderen geven aan dat het een hele kunst is om de theorie over te kunnen zetten naar de

praktijk. Daarbij zijn verschillende sociale vaardigheden van belang zoals luisteren, reflecteren, feedback geven en ontvangen. Daarnaast geven ze aan dat coachingsvaardigheden handig kunnen zijn, net zoals stressbestendigheid en je grenzen kunnen aangeven.

Alle respondenten geven aan dat kennis van pedagogiek, groepsdynamiek, trauma en stoornissen noodzakelijk is voor het werk omdat *“het kinderen zijn met vaak heel veel trauma’s en die gaan op copingsmechanismen functioneren, die zitten in de overlevingsstand. Als je begrijpt waar dat vandaan komt, dan kan je weer wat.”* Tevens vinden zij het belangrijk om zelfkennis te hebben, want *“je komt jezelf wel tegen.”*

De leidinggevenden geven nog een interessante toevoeging op de kwalificatie-eisen. Zij benoemen dat het lastig is voor onervaren medewerkers om het werk uit te voeren, omdat ze nog niet over alle kwalificatie-eisen beschikken. *“Wat ik net eigenlijk allemaal benoem, dat moet je eigenlijk niet morgen of overmorgen kunnen, maar nu al.”* In de focusgroepen horen we dit veelvuldig terug.

Door de veranderingen in kenmerken van de cliënten (specialistische gevallen die in andere zorginstellingen zouden moeten worden geholpen, maar waar er geen plek voor hen is) staan volgens de respondenten de kwalificatie-eisen onder druk. Ze worden er soms mee geconfronteerd dat zij niet over de juiste kennis en kunde beschikken om een jongere adequaat te behandelen. Zij zijn van mening dat de instellingen meer focus moeten leggen op de aanwezige kwaliteit (*“blijf bij je leest”*) of dat de groepsleiders meer de ruimte zouden moeten krijgen om de noodzakelijke kennis op te doen.

Arbeidsinhoud afsluitend

De groepsleiders ervaren een hoge mate van afwisseling en een hoge mate van samenwerking in het werk. Zij ervaren een afwisselende mate van autonomie tijdens het werk. In de omgang met de jongeren, het invullen van vrije

momenten met de jongeren en in de creativiteit die ze kunnen uiten in hun werk ervaren ze voldoende autonomie en hier zijn ze tevreden over. De lagere mate van autonomie ervaren ze in de protocollen en vaste onderdelen van de dagplanning. De werkbeleving van de groepsleiders is grotendeels positief. De interactie met de jongeren en hun ontwikkeling zijn hier een belangrijke factor in. De afwisseling van het werk draagt tevens bij aan de positieve werkbeleving.

Tegenover deze factoren staan factoren die een negatief effect hebben op de werkbeleving. Hieronder vallen zware incidenten, tijdsdruk en administratieve taken. Ze geven aan dat deze factoren de werkbeleving vooral negatief beïnvloeden wanneer er geen ondersteuning is vanuit het team, of leidinggevenden.

De groepsleiders hebben een duidelijk beeld van de vaardigheden, kennis en houding die nodig zijn om te werken in de JeugdzorgPlus. Ze geven aan dat ze de vaardigheden en houding ontwikkeld hebben tijdens hun praktijk. De groepsleiders ervaren de arbeidsinhoud als een positief onderdeel van hun werk, ondanks een aantal factoren die risico’s vormen voor de werkbeleving.

4.2.2. Arbeidsomstandigheden

Uit de focusgroepen blijkt dat (on)veiligheid, (onder)bezetting, emotionele belasting en werkdruk in belangrijke mate de arbeidsomstandigheden bepalen.

Veiligheid

De medewerkers in de JeugdzorgPlus spreken van zowel mentale als fysieke onveiligheid. Een deel van de fysieke onveiligheid is inherent aan het werk en komt tot uiting in agressief gedrag van de jongeren. Vanwege hun training en opleiding weten ze veelal hoe zij in dergelijke situaties moeten handelen.

Een deel van die fysieke onveiligheid is echter te voorkomen. Het gaat dan om systemen gericht op het waarborgen van de veiligheid, die niet functioneren of defect zijn. In één instelling troffen wij daar duidelijke voorbeelden van aan. Zoals kastjes en deuren die op slot moeten kunnen om bijvoorbeeld messen en scharen op te bergen, maar defect zijn. Of het falende piepersysteem in dezelfde instelling: *“We hebben een piepersysteem. Als je die indrukt, dan moet je hopen dat er iemand komt.”* De piepers werken regelmatig niet *“omdat we een heel oud systeem hebben. Dus of je ondersteuning [krijgt of niet], dat weet je niet.”* Vooral in de nachtdienst kan dit tot onveilige situaties leiden. *“Wij draaien ook slaapdiensten. Dus normaliter slapen alle kinderen, maar het kan ook zo zijn dat een kind om elf uur wakker wordt en denkt: nou, we gaan er een keer voor. Maar dan sta je wel alleen en dan is zo’n pieper wel wenselijk en zeker eentje die het doet, want dan zou je eventueel wel nog een personeelslid van een andere groep op kunnen piepen. Maar als zo’n pieper het niet doet, dan sta je er toch echt alleen voor.”*

Medewerkers die vertellen over deze niet functionerende of defecte systemen, trekken zelf de conclusie dat er geen middelen zijn om het systeem te repareren of dat de verantwoordelijken voor die systemen de ernst van de risico’s verkeerd inschat. Omdat volgens hen de technische dienst daar niet toe in staat is of bereid blijkt, testen zij de piepers nu zelf wekelijks. Daardoor kan het voorkomen dat een groepsleider een dienst draait zonder een pieper op zak, want er zijn te weinig functionerende piepers, wat het gevoel van onveiligheid weer verhoogt.

Er is in meerdere teams sprake van mentale onveiligheid. Dat heeft te maken met de onzekere arbeidsvoorwaarden van de groepsleiders. Er wordt veel gebruik gemaakt van flexwerkers. In een instelling had geen enkel lid van het team dat wij spraken een vaste aanstelling. Onder deze groepsleiders is veel onrust over hun toekomst in deze baan. *“Dus onze angst is bijvoorbeeld dat ze zeggen van, wij moeten nu een vast contract aanbieden, ga er maar uit. We pakken voor jou een ander.”* De groepsleiders voelen zich daardoor ook belemmerd in hun gedrag richting de leiding (*“Ja, zeker wel!”*). Tegelijkertijd ervaren ze

medewerking vanuit de leiding. *“Ik heb bijvoorbeeld aangegeven dat ik mijn werk nodig heb om mijn school te kunnen doen. Dus ik heb bijvoorbeeld met [de leidinggevende] afgesproken, ik wil wel minimaal drie maanden voordat mijn contract afloopt in gesprek om te gaan kijken of mijn contract wordt verlengd, want dan heb ik wel drie, vier maanden de tijd om ander werk te gaan zoeken. Ze denken daar wel in mee.”* Deze baanonzekerheid hebben wij in alle teams in mindere of meerdere mate aangetroffen. Flexcontracten worden eerder afgesloten voor een periode van drie maanden dan voor een jaar.

Gevoelens van onveiligheid komen ook voort uit het gevoel van meerdere teams dat ze niet begrepen worden en dat er geen vertrouwen is in hun professioneel oordeel. Dat laatste doet zich vooral voor in relatie tot de gedragswetenschapper. *“Constant moeten verantwoorden op dingen die er zijn, dat is gewoon dagelijkse kost, [...] Ook naar gedragswetenschappers.”* De groepsleiders hebben er moeite mee dat de (vaak disciplinaire) maatregelen die ze nemen als overtrokken worden beoordeeld. Dat oordeel wordt gevormd op wat in een instelling het *‘chocomel-gesprekje’* tussen de gedragswetenschapper en een jongere is gaan heten. *“Dan gaan ze naar een kantine toe en pakken ze een warme chocomel erbij, dan praten ze een kwartiertje en dan hebben ze zoiets van goh, die jongen valt best wel mee. Maar als je diezelfde jongen, 24 uur per dag, zeven dagen per week, 31 dagen per maand meemaakt, is dat een heel andere situatie.”* In zijn algemeenheid vinden de groepsleiders dat de leidinggevende en de gedragswetenschapper te weinig op de werkvloer aanwezig zijn om zich een oordeel te kunnen vormen van de situatie en wat wel en wat niet werkt.

Soms zorgt gebrek aan informatie voor mentale onveiligheid. *“We hebben ook regelmatig [een] plaatsing waarvan we nul weten. Er is nog geen mail gestuurd en dan is het kind al binnen, we weten helemaal niks. En dan wordt het kind al binnen gebracht door een GGZ busje en we hebben geen mail, we hebben geen overdracht, we hebben geen dossier, we hebben helemaal niks, dus je gaat helemaal blank zo’n casus in. [...] Dat bureaucratische gebeuren waar alle Jeugdzorginstellingen, die niet met elkaar communiceren, blind langs elkaar heenlopen. Daar lopen wij als*

medewerkers ook al tegen aan." De groepsleiders zijn van mening dat de soms gebrekkige communicatie veroorzaakt wordt door de grote complexiteit. *"Je hebt gewoon te maken met heel veel verschillende instanties, heel veel verschillende mensen, dubbele gesprekken gevoerd met de jongeren. Ja, niet altijd alles wordt op papier gezet en niet alles wordt allemaal doorgestuurd."*

Onderbezetting

Onderbezetting is een thema dat in alle gesprekken naar voren komt. De onderbezetting is het gevolg van bezuinigingen, een hoog verloop en een krappe arbeidsmarkt. Het gevolg is dat in teams soms te weinig ervaren krachten zitten. Door die onderbezetting wordt er in de teams die wij spraken veel overgewerkt. Overwerk lijkt de norm. *"Ons team zat afgelopen september op een gemiddelde van 130 overuren, op nog geen jaar, op negen maanden. En dat zit niet zozeer in het langer blijven of eerder komen, maar dat is wel door meerdere diensten."* Een oudere groepsleider stelt dat hij in principe geen overuren meer draait om duurzaam inzetbaar te blijven. *"Heel lang heb ik veel overuren gedraaid ook omdat ik heel lang alleenverdiener ben geweest. En vergeet ook niet, ik word over een paar maanden 60, dan moet ik nog zeven jaar, eerder had ik eruit gekund op zestigjarige leeftijd. Uiteindelijk moet je jezelf een beetje gaan ontzien om de eindstreep te kunnen halen. En daarom werk ik niet graag meer over. En dat is een soort persoonlijke keuze maar het is ook een soort lijfsbehoud want daardoor hoop ik het toch wat langer te kunnen volhouden. [...] Om een collega te helpen, dat vind ik dan wat anders maar ik ga niet meer structureel overuren draaien."*

Door de onderbezetting is het opnemen van verlof vaak niet mogelijk *"Als er twee mensen met vakantie zijn, waarvan drie weken, dan werken de anderen eigenlijk al te veel in die tijd, dus er kan niemand meer extra op vakantie. Nou ja, iedereen heeft zoveel uur, dus op jaarbasis komt niet iedereen aan het opmaken van zijn verlof."* Volgens sommige respondenten is in hun instelling de rek er helemaal uit. *"Je moet het voor elkaar opvangen, maar er valt niks op te vangen als je al van een tekort komt."*

Naast deze kwantitatieve onderbezetting, is er ook sprake van een onderbezetting die meer kwalitatief van aard is. Omdat de JeugdzorgPlus een opvangverplichting heeft, krijgen ze te maken met jongeren die eigenlijk een ander soort hulp nodig hebben dan wat zij kunnen bieden. *"Jongeren [...] die eigenlijk in GGZ- instellingen terecht horen te komen. Daar zijn wachtlijsten die maximaal zijn, waardoor jongeren daar niet terecht kunnen en daardoor uiteindelijk wel in de jeugdzorg terechtkomen". "Gesloten jeugdzorg is echt het afvoerputje van de jeugdzorg."* In een instelling werd ook de doelgroep aangepast, waardoor de groepsleiders ineens met oudere kinderen te maken kregen in een groep voor jongere kinderen. *"Maar ik moet ook zeggen, onze doelgroep word ook ineens abrupt verhoogd, het is eerst normaal tot en met twaalf en nu zeggen ze: ja, we willen eigenlijk tot veertien aannemen."*

Een gevolg van de onderbezetting is dat de kwaliteit van de zorg omlaag gaat. *"Ja, dat zeggen we ook vaak tegen kinderen. Sorry, ik sta nu even alleen ik kan je nu niet helpen. We moeten even dit doen. Ze hebben daar ook wel begrip voor. [...] Alleen dat is eigenlijk niet wat we moeten vragen van een kind als ze hier zitten, natuurlijk."* Daarnaast hebben de groepsleiders die wij spraken onvoldoende tijd voor scholing, want op die momenten dat daar ruimte voor zou zijn, zijn ze met de jongeren bezig. *"De werkelijkheid laat het weer anders zien, dat niemand bij ons meer naar school gaat. Ze zitten allemaal op de groep."*

Emotionele belasting

De belangrijkste factor van de arbeidsomstandigheden is dat het werk als vooral emotioneel zwaar belastend wordt ervaren. Groepsleiders gaan soms gebukt onder de werkomstandigheden op de groep. In het algemeen kunnen de meeste werknemers als ze naar huis gaan hun werk achter zich laten, maar in de JeugdzorgPlus vormen de groepsleiders als het ware een huishouding met de jongeren die om wat voor reden dan ook in een gesloten inrichting zijn opgenomen. De problematiek en de situaties die zich voordoen nemen de groepsleiders dikwijls mee naar huis.

Het betreft problematieken van individuele jongeren (gedragsstoornissen, moeilijke en/of zware gezinsomstandigheden), met incidenten op de groep die soms levensbedreigend kunnen zijn voor de jongeren zelf of voor de begeleiding. De jongeren die aan hun zorgen zijn toevertrouwd zitten er niet vrijwillig en de ouders hebben in de meeste gevallen hun kinderen ook niet vrijwillig afgestaan. Dat onvrijwillige karakter leidt soms tot weinig waardering vanuit de betreffende jongeren en de ouders voor het werk van de groepsleiders in de JeugdzorgPlus. In sommige gevallen mondt dat uit in klachten over de beslissingen die de groepsleiders nemen of over de sancties die zij aan de jongeren opleggen. Ook het gevoel dat zij hun handelen iedere keer moeten verdedigen, terwijl zij er toch van overtuigd zijn dat ze – vanuit hun professionele blik – juist gehandeld hebben geeft een extra belasting. Daar komt bij dat zij zich niet alleen tegenover de jongeren en hun ouders moeten verdedigen, maar ook tegenover de leiding van de organisatie, is hun ervaring. Het gebrek aan waardering voor hun werk, zowel van de jongeren, de ouders, de gehele familie als de leidinggevenden, de politiek en soms ook nog de publieke opinie, breekt meerdere geïnterviewden zo langzamerhand op.

De vormen van zelfmutilatie of (pogingen tot) zelfmoord³ waar de groepsleiders mee geconfronteerd worden vinden velen zwaar belastend. *“Ik neem die dingen wel mee naar huis.” “Ik merkte dat ik tegen slaapproblemen aanliep. Ik droomde over scheermesjes en dat soort dingen.”* Dat is deels te verklaren vanuit de *“grote betrokkenheid”*, maar ook omdat *“wij heftige dingen meemaken.”* Er doen zich situaties voor *“als we één minuut later waren, had hij gewoon zelfmoord gepleegd.”*

3 Volgens Van Aragon et al. (2021) vallen zelf- of automutilatie en suïcide beide onder suïcidaal gedrag. Het is een complex fenomeen dat beïnvloedt wordt door psychologisch, biologische, sociale, culturele en omgevingsfactoren en waarbij het niet alleen om handelingen gaat, maar ook om gedachten en gevoelens die een intentie uitdrukken zichzelf te doden. Bij automutilatie gaat het niet noodzakelijkerwijs om de wens om te sterven. Het is ook vaak een manier om met spanningen en psychisch lijden om te gaan (Meerdinkveldboom et al., 2019 in Van Aragon et al., 2021). Er zijn geen cijfers van suïcidaal gedrag. Uit de focusgroepen krijgen wij de indruk dat vooral automutilatie regelmatig voorkomt.

Een terugkerend thema bij meerdere teams is het begrip ‘aanstaan’. *“Zodra ik het terrein op loop sta ik aan.”* De groepsleiders bedoelen daarmee dat ze extra alert zijn en voortdurend aan observatie doen. *“Dit werk zorgt ervoor dat je continu bezig bent om anderen te observeren en te interpreteren hoe zij zich mogelijk zullen gedragen en of jij al dan niet in actie moet komen.”* Daarmee hebben ze al menige calamiteit op maar ook buiten de groep weten te voorkomen. Sommigen spreken van beroepsdeformatie omdat ze ook als ze niet aan het werk zijn blijven ‘aanstaan’. Ze merken allerlei situaties op in het dagelijks leven die een niet-groepsleider zullen ontgaan. Het meest zijn ze gericht op het voorkomen van automutilatie en zelfdoding. *“Je merkt dat mensen die in dit werkveld zitten bovengemiddeld alert zijn. Ook in privé. Ze zien sneller een winkeldief. Als je uitgaat zie je toch wel waar een opstootje begint.” “Er zit altijd een bepaalde alertheid bij en [...] daar word je zo in getraind. Ik had het in ieder geval voor ik in de jeugdhulpverlening zat vele malen minder dan dat ik het nu heb.” “Je merkt dat als je in een vergadering zit en je hoort gebeuk of dat soort dingen, dat er lichamenteel [stress] wel iets met je gebeurt.”* Anderen geven aan dat ze altijd en in elke situatie gespist zijn op lichaamstaal en merken dat ze bij fysieke agressie, zoals eentje het noemt *“heel hard in die gevechtspositie staat”*. Daarbij melden meerderen dat het hen altijd helpt om ‘aan te staan’, want pupillen hebben er een neusje voor als ze niet ‘aanstaan’ en zullen hen dan altijd uitproberen. *“Ze testen je hoe dan ook uit.”*

Wanneer jongeren die zij hebben begeleid een terugval hebben, wordt dat ook als emotioneel zwaar ervaren. *“De kinderen die dus bij ons zitten en die we terug zien vallen nadat we eigenlijk uitbehandeld zijn en die dus een enorme terugval hebben. Ja, dat is ook de emotionele belasting, dat we met elkaar regelmatig spreken van: joh, wat heftig.”*

De groepsleiders gaan op verschillende wijze om met de emotionele belasting. Allereerst komt een beeld naar voren dat de meer ervaren groepsleiders beter om kunnen gaan met de emotionele belasting dan (relatieve) nieuwkomers. Het helpt de nieuwkomer om het geval of incident in het team te bespreken

en te leren van de inzichten en ervaringen van de meer ervaren teamleden. Situaties met elkaar bespreken, vooral binnen het eigen team, is sowieso een manier waarop groepsleiders omgaan met de emotionele belasting. Het helpt hen te reflecteren op het eigen handelen en van elkaar te leren om zo enigszins greep te krijgen op het eigen handelen in emotioneel belastende situaties. Groepsleiders ervaren echter niet altijd de ruimte om met elkaar in gesprek te gaan. Soms voeren groepsleiders dit soort gesprekken buiten de instelling met hun partner of anderen in hun sociale omgeving. Ze merken dat het voor het thuisfront lastig is om zich in bepaalde situaties te verplaatsen. Ook werkt het soms eerder stressverhogend dan verlagend door bepaalde situaties met het thuisfront te bespreken, omdat de groepsleiders dan ook te maken krijgen met stress op het thuisfront als gevolg van hun verhalen. Liever bespreken ze de emotionele gebeurtenissen met collega's, die over vergelijkbare ervaringen beschikken. *"Je hebt je collega's, die begrijpen hoe en wat in zo'n situatie."*

De fysieke zwaarte van het werk, die ook wel wordt ervaren, uit zich volgens de groepsleiders vooral in gevoelens van onveiligheid. Bijvoorbeeld tijdens een incident, wanneer een groepsleider alleen op de groep komt te staan omdat diens collega een situatie elders moet (helpen) de-escaleren. Groepsleiders ervaren dit als bedreigend, omdat het gedrag van de jongeren onvoorspelbaar kan zijn en een fysieke aanval niet uitgesloten is. Deze gevoelens van onveiligheid beleven meerdere groepsleiders ook als emotionele belasting, vooral als de systemen die zijn ontworpen om in onveilige situaties bijstand op te roepen niet naar wens functioneren.

Werkdruk

Medewerkers in de JeugdzorgPlus ervaren de werklust als hoog. Vele groepsleiders geven in de gesprekken aan dat ze hun overuren niet kunnen compenseren. En ze maken veel (officiële) overuren. Op basis van wat we vernemen ligt het gemiddelde zo rond de 25 uur per maand. In april meldt een groepsleider: *"in totaliteit heb ik nu honderd overuren (...) tot aan het rooster van mei."* Ze vallen

in voor zieke collega's en op meerdere groepen is sprake van onderbezetting. Hierbij komt dat ze extra uren draaien om het werk rond te krijgen. Bij sommige instellingen kunnen ze de extra uren die ze werken indienen voor compensatietijd. Bij andere instellingen kan dat niet.

De werklust is volgens de respondenten toegenomen doordat de groepen langzaam groter zijn geworden. De meeste groepsleiders zeggen dat een groep van acht kinderen behapbaar is als het werk op de een of andere manier planbaar is. Maar vele groepen werken nu met tien kinderen op een groep, wat ze teveel vinden om goed mee te kunnen werken. *"Zoveel jaren geleden was het acht kinderen. Dat is subtiel naar negen gegaan, met nog de mededeling, ja dat is voor een half jaartje. Nou ja, dat negende kind is nooit meer vertrokken. En waar die tiende vandaan is gekomen dat weet ik niet meer, dat heb ik helemaal niet meer meegekregen."* De groepsgrootte gaat ook ten koste van de mogelijkheden die de ruimte biedt. Een speelplaats of "speelhok" dat ruimte biedt aan acht kinderen wordt soms wel gebruikt door de kinderen van twee groepen: twintig kinderen. Dat leidt bij sommige groepsleiders tot stress omdat ze het overzicht kwijt zijn. *"Ik denk dat dat een belangrijk onderdeel is van de probleemsituatie."* Op een overbezette locatie is het moeilijk om de kinderen te controleren op wapenbezit of de kluisjes op hun inhoud: *"die kluisjes, waar messen in liggen en dat soort dingen."* Deze factoren beïnvloeden hun werk negatief en leiden tot een hoge werkdruk.

De groepsleiders in de teams die wij spraken ervaren ook een hoge werkdruk als gevolg van "bureacratistische last". Concreet wordt die ervaren werkdruk veroorzaakt door de administratieve taken, zoals het vastleggen van wat er gedaan is, het vastleggen van incidenten, de overdracht aan elkaar en de verantwoording richting de leiding. Deze administratieve taken verrichten ze meestal *"na je dienstdag [...], dus in je eigen tijd."* *"Het klopt wel dat je je verslaglegging in je eigen tijd moet doen of dat je dat thuis doet."* Doordat er gewerkt wordt met tijdelijke krachten bestaat er minder tijd om tijdens werktijden op de groep de administratieve taken bij te houden. *"Dan ga je te maken krijgen met het feit dat je met veel invallers staat, en dat je dus eigenlijk nog meer tijd en energie moet*

steken in het draaien van de groep, en dat er nog minder tijd is voor het maken van je papierwerk, je verslagen en dat soort zaken." En zoals in vele andere werksituaties werken de digitale systemen niet mee of worden vervangen. "Wil ik het me net meer eigen maken, komen ze al weer met een nieuw systeem."

De onvoorspelbaarheid van het werk kan ook werkdrukverhogend werken, omdat groepsleiders vrij weinig controle hebben over wat en wanneer ze iets doen. Groepsleiders ageren en reageren in de situatie zoals die zich op dat moment voordoet en daar hebben ze niet altijd controle over. Bijvoorbeeld "Wij raken vaak in conflictsituaties. Dan moet er gekookt worden voor veertien man en wordt ook nog eens verwacht om à la minuut dingen te doen. Dus in die zin is ons werk heel onvoorspelbaar en de werkdruk is hoog." De respondenten geven aan dat die onvoorspelbaarheid zich niet altijd makkelijk laat verenigen met de vragen en taken die daarnaast bij de groepsleiders worden neergeled. "Het zijn kleine dingetjes waardoor de werkdruk steeds groter wordt, omdat je heel vaak moet uitstellen. Ouders bellen met vragen, advocaten komen met vragen en op heel veel dingen kun je op dat moment geen antwoord geven." "Sommige mensen en dan heb ik het over een advocaat, een leidinggevende, een gedragswetenschapper, noem het hele riedeltje maar op, ouders, iedereen die te maken heeft met de kinderen op de groep, die verwachten ook nog van ons dat wij 24/7 bereikbaar zijn en tegelijkertijd ook nog eens met tien kinderen aan het spelen zijn, bezig zijn, behandelen zijn."

Het mentorschap dat de groepsleiders hebben van een jongere draagt bij aan de hoge werkdruk, omdat ook die werkzaamheden niet altijd goed te plannen zijn. Dat start al bij binnenkomst van een jongere. De plaatsing gebeurt meestal vanuit een crisissituatie, waarbij de groepsleiders niet op de hoogte zijn van de problematiek die speelt: "een casus waar je weinig informatie over hebt." "Dan start je al met één-nul achter." "Vergelijk het met een overhemd. Als jij je eerste knoop niet goed hebt zitten dan gaat de rest van je overhemd ook niet gemakkelijk passen." Daarbij komt dat de dossiers bij binnenkomst dikwijls niet op orde zijn: "Je hebt gewoon te maken met heel veel verschillende instanties, heel veel verschillende mensen, er zijn verschillende gesprekken gevoerd met de jongeren."

En ja, niet alles wordt op papier gezet en niet alles wordt doorgestuurd." Een deel van de werkdruk leggen de groepsleiders zichzelf op. "Er wordt verwacht dat ik mijn rapportage wel op orde heb." "De druk ligt op het feit dat je zo perfectionistisch mogelijk wilt zijn. Voor iedereen wil je je 100 procent inzetten, omdat je bang bent dat er met het beschuldigende vingertje naar je gewezen wordt."

Velen ervaren zelden positieve waardering ("daar is zelden of nooit een positief punt bij"). Ze ervaren een constante druk: "Het is altijd het negatieve aspect, waarom heb je dit niet? Waarom is dat niet af? Waarom heb je zus niet? Waarom heb je daarvoor gekozen? Daar wordt echt op gehamerd." Van de kant van de leiding ("boven") ervaren verschillende respondenten in deze zaken, waarin ze beslissingen moeten nemen over het gedrag van de jongeren gebrek aan steun of waardering. Meerderen ervaren vooral dat ze moeten zorgdragen voor verantwoording op negatieve zaken. "Dan kom je altijd op verantwoorden. Als ik ze meer geef, meer vrijheden geef, dan hoef ik dat meestal niet. Dan is het goed, je moet het positieve bekrachtigen. Nemen we vrijheden af, dan zeggen ze nee."

Daarbij ervaren de groepsleiders, zoals eerder gemeld dat een ingewikkelde werk-privé balans een rol speelt bij de ervaren werkdruk, omdat het vrijwel onmogelijk is om het werk niet tot op een zekere hoogte mee naar huis te nemen. De eerder beschreven hyperalertheid, bijvoorbeeld, kan in het sociaal verkeer van de thuissituatie tot ongemakkelijke situaties leiden in de vorm van een overreactie op bepaalde gebeurtenissen. Door de hoge betrokkenheid vinden veel groepsleiders het lastig om de problematieken van het werk niet mee naar huis te nemen. "Dan zit ik hoog in de emotie en neem ik het werk vaker mee naar huis." Maar ook het feit dat groepsleiders hun ervaringen soms moeilijk kunnen delen in de privésfeer en de hoge betrokkenheid kan voor extra werkdruk zorgen, omdat groepsleiders door die betrokkenheid eigenlijk altijd aan het werk zijn. In sommige gevallen leidt ook dat tot extra werk of overwerk. Ook hier geldt dat de meer ervaren groepsleiders beter met de ingewikkelde werk-privé balans om lijken te gaan of manieren vinden om (de effecten van) die werkdruk te verzachten. Maar dat geldt zeker niet voor allemaal.

Een interessant gegeven is dat sommige leidinggevend en gedragswetenschappers de werkdruk herkennen en erkennen. Er zijn er ook die zeggen dat het een kwestie van plannen is: *“Wat gebeurt er nou op zaterdag en zondag tussen zeven en tien? Er gebeurt echt, met alle respect jongens, niet veel. Daar heb je ruimte.”*

“Ik denk dat je zelf vooral opraakt. Dat je zelf op eieren gaat lopen en daardoor ook niet meer de zorg kan bieden die je eigenlijk wilt bieden, omdat je zo kapot bent door alles, dat je zelf in een overlevingsstand zit. Dan ben je telkens aan het overleven en doorgaan in je dienst en hopen dat alles soepel verloopt. Alleen daardoor wordt het wel lastig als jezelf een kort lontje hebt of op eieren loopt om de zorg te bieden die je wilt.”

Arbeidsomstandigheden afsluitend

De meeste respondenten ervaren de arbeidsomstandigheden als problematisch. De mentale belasting is hoog. Meer ervaren jeugdprofessionals geven aan beter om te kunnen gaan met de hoge mentale belasting. De fysieke belasting ervaren de groepsleiders als laag, behalve als zij moeten ingrijpen bij incidenten. De werkdruk binnen de JeugdzorgPlus is volgens de respondenten hoog. Factoren die hieraan bijdragen zijn tijdsdruk en gebrek aan ervaring. Tijdsdruk komt voort uit de administratieve taken en het mentorschap van de jongeren in combinatie met het feit dat het werk niet valt te plannen. Ervaren groepsleiders geven aan minder werkdruk te ervaren, maar geven wel aan dat de werkdruk in de JeugdzorgPlus hoog is. De werk/privé-balans ervaren de respondenten als ingewikkeld. Door de hoge mate van betrokkenheid is het lastig voor de groepsleiders om afstand te nemen van het werk en het werk los te laten. Tevens werken ze regelmatig over. Het is aannemelijk dat de arbeidsomstandigheden van de groepsleiders leiden tot een hoger verloop van personeel.

4.2.3. Arbeidsverhoudingen

Groepsleiders benoemen dat goede verhoudingen met collega's en leidinggevend en op alle niveaus bijdragen aan hun werkplezier en ondersteuning bieden bij de hoge werkdruk en de zware emotionele belasting. Gebrek aan waardering en vertrouwen kan dat werkplezier juist ondermijnen. Ook communicatie heeft grote invloed op hoe groepsleiders de arbeidsverhoudingen ervaren.

Onderlinge verhouding

De onderlinge samenwerking wordt grotendeels als positief ervaren. Een goede communicatie is heel erg belangrijk in de overdracht van de werkzaamheden. Maar ook het bespreken van het werk, dat bijdraagt aan leren om te gaan met de onvoorspelbaarheid en de emotionele belasting, wordt als positief ervaren en heeft een positieve impact op de werkbeleving en het leefklimaat. Groepsleiders vinden de werksfeer erg bepalend voor de werkbeleving en het leefklimaat op de groep. Over die werksfeer zijn zij over het algemeen positief. Dat komt tot uiting in elkaar goed kennen, duidelijke regels en waarden hanteren.

De omgang met collega's verschilt nadrukkelijk per team wat lijkt samen te hangen met de tijd dat het team bestaat en zij elkaar hebben kunnen leren kennen of de werkervaring van de teamgenoten. Sommige teams bestaan nog maar kort en zoeken naar hoe met elkaar om te gaan en zijn nog een team aan het worden. De samenwerking in deze teams is niet optimaal *“Een stabiel team heeft echt tijd nodig.” “Het heeft toch een bepaalde tijd nodig voordat je elkaar een beetje kent, dat je op elkaar ingespeeld bent, dat is heel erg belangrijk.”* Soms is de samenstelling van een team al jaren hetzelfde en vormen ze een sterk team. De opvattingen van de respondenten zijn dat de teams zich moeten ontwikkelen en de groepsleiders elkaar moeten leren kennen om tot een goede samenwerking te geraken. Zo geeft een respondent aan over een team dat nog wat kort met elkaar samenwerkt en is samengesteld uit groepsleiders die nog de opleiding volgen of net hebben afgerond: *“Dat hoort erbij, dat hoort ook zeker*

bij het team opbouwen. Ik denk dat sommige collega's het nog lastig vinden om op een bepaalde manier feedback te geven en het dan ook te ontvangen. Dan ga je elkaar verkeerd begrijpen en dat is zonde." Door het hoge verloop en in sommige gevallen elkaar opeenvolgende reorganisaties is het voor meerdere groepsleiders maar de vraag of het lukt om de samenstelling van de teams stabiel te krijgen. Meerderen prijzen zich gelukkig dat zij in een team werken dat al langer functioneert in vrijwel dezelfde samenstelling.

Daarnaast benoemen meerdere respondenten dat het belangrijk is dat de regels over de omgang met collega's duidelijk zijn: "Want als er bij je team gewoon duidelijk is van dit zijn de regels dan duurt de evaluatie minder lang, dan sta je al direct op één lijn in plaats van dat je elke keer in discussie moet gaan of dat er meningsverschillen of kampjes binnen het team zijn." Deze regels en afspraken over de dagelijks gang van zaken in het team zijn echter soms onduidelijk. Een respondent die werkzaam is in een jong team meldt: "Ik merk dat er heel veel dingen gewoon niet duidelijk zijn, voor mensen. De sfeer onderling, onder de collega's, is soms best wel negatief." Een enkele respondent benoemt een gebrek aan vertrouwen en veiligheid in het team: "Hmm en ik merk dat ik dat hier gewoon niet heb. Door die onveilige werksfeer, pas ik hier heel erg op met wat ik tegen iemand zeg en al helemaal tegen wie. Er zijn hier maar een klein handje mensen die ik echt vertrouw." Deze geluiden komen vooral uit teams, die nog niet zolang bestaan of bestaan uit veelal minder ervaren krachten.

Als er problemen binnen de meer ervaren teams zijn, maakt een senior deze problemen vaak bespreekbaar. Soms doet ook een leidinggevenden dat óf gebeurt dit binnen het team zelf. Zo vertelt een respondent over een onderling probleem: "Ik bespreek dat dan wel met mijn afdelingshoofd. Dan hebben we vanmiddag bijvoorbeeld een drie-gesprek. Dat gaan we met nog drie collega's doen. Kijken wat er nodig is." Maar ook in de onervaren teams bestaat er nog veel aandacht voor het functioneren van het team zelf en vooral de onderlinge afstemming in de begeleiding van de jongeren; er wordt regelmatig gediscussieerd over hoe zij voorkomende problemen kunnen aanpakken.

In sommige teams die wij spraken ervaren de groepsleiders ook onvoldoende steun van de leidinggevende en de gedragswetenschappers, en hebben de groepsleiders het gevoel er alleen voor te staan. Het is opvallend dat onder onze respondenten een tweedeling valt waar te nemen. Onervaren teams verhalen over een niet optimale samenwerking, maar ervaren wel een ondersteuning van de leidinggevende en de gedragswetenschapper. Ervaren teams geven aan goed te kunnen samenwerken en blindelings op de collega's te kunnen vertrouwen, maar ervaren daarentegen weinig tot geen ondersteuning van de leidinggevende en de gedragswetenschapper.

In een instelling werd op een jong (en relatief onervaren) team een senior groepsleider geplaatst. De senior heeft "De rol om de pedagogische medewerkers te coachen, die houdt ook de trajecten en behandelplannen in de gaten of daarop gestuurd wordt." Respondenten zijn in het algemeen positief over een dergelijke constructie maar benoemen ook dat elke senior anders is en soms minder of meer in het team past: "...de senior binnen het team, daar heb ik een goede band mee en ik ben gewend bij ander werk dat de seniors een bepaalde macht uitstralen richting collega's en dat is bij deze niet het geval."

Verhouding met leidinggevenden

Voor de medewerkers in de JeugdzorgPlus is de verhouding met de leidinggevende een belangrijk aspect van samenwerking. Die verhouding kan in sommige gevallen als onveilig worden ervaren. Dat komt deels doordat groepsleiders die wij spraken soms weinig waardering ervaren. Ook kan de verhouding met de leidinggevende (en het gebrek aan waardering) tot motivatieverlies leiden.

De leidinggevenden van de groepsleiders kunnen verschillen. Dit kan een afdelingshoofd, soms een senior (als een soort meewerkend voorman, een primus inter pares) zijn, soms een groepscoach die feitelijk geen hiërarchische relatie heeft, maar wel sturend aanwezig kan zijn. Ook de gedragswetenschapper (en de gezinscoach en de therapeut) worden door meerdere groepsleiders gezien

als een soort inhoudelijk leidinggevende. De groepsleiders kunnen deze specialisten raadplegen met betrekking tot de behandeling van de jongeren, maar de groepsleiders ervaren dat zij van hen ook inhoudelijk sturende opdrachten ontvangen. In sommige instellingen zijn aan de gedragswetenschapper ook leidinggevende taken opgedragen.

Een afdelingshoofd stuurt meerdere leefgroepen aan. De rol van het afdelingshoofd ten opzichte van de groepsleiders verschilt per instelling. Volgens de respondenten is in een aantal instellingen het afdelingshoofd vooral gericht op organisatorische aspecten en niet actief bezig met de werkzaamheden van het team. Hij/zij voert wel de functioneringsgesprekken en is als achterwacht beschikbaar voor vragen en problemen. Het komt ook voor dat een afdelingshoofd een actieve rol inneemt door naast de senior en het team op de groep te staan, dagelijks overdrachten bij te wonen en klaar te staan voor ondersteuning van de jeugdprofessionals. Al met al valt er geen eenduidig beeld te schetsen van de positie en taken van de afdelingshoofden. Een positief geluid is: *“De samenwerking met de leidinggevende is op zich goed, maar we staan soms wel tegenover elkaar met sommige dingen.”* Andere respondenten vertellen over positieve relaties met de afdelingshoofden: *“Wij hebben inderdaad één afdelingshoofd boven het team staan. Ik ervaar dat vooral als naast het team. Ik ervaar hem wel als een lid van het team en niet als iemand die ons alleen op de foutjes wijst, doet hij natuurlijk ook, maar wel op een prettige manier vind ik.”* De meeste respondenten vertellen over negatieve ervaringen als: *“Eigenlijk, persoonlijk, ondersteunt hij mij niet, vind ik. We voeren wel functioneringsgesprekken. Althans, ik heb er eentje gehad. Maar ik mis wel bepaalde gesprekken, van hoe is het nu? Maar ik merk dat ze daar nu wel aan werken”* en *“Ja, we hebben een afdelingshoofd. Ik moet eerlijk zeggen in het begin, zag ik hem bijna niet. Dat creëert een bepaalde relatie. Ik voelde mij niet prettig daarbij. Maar daar zijn zij nu wel heel hard mee bezig om vaker langs te komen, ook voor de jongeren”*. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan ondersteuning en waardering vanuit het afdelingshoofd. De groepsleiders van de leefgroepen waar de leidinggevende vaker meedraait op de groep zijn positiever over de leiding dan in de situatie van de leidinggevende op afstand.

Toch is er ook begrip voor het handelen van de leidinggevende. In relatie tot de bureaucratisering stelt een groepsleider: *“Ik denk dat er ook vanuit hun een bepaalde angst ligt en dat de focus daarom heel erg ligt op doen ze het allemaal wel volgens de regeltjes want zij moeten zich ook weer verantwoorden, dat hun focus zo daarop ligt dat wij maar niet buiten de lijntjes kleuren in wat wel en niet zou mogen volgens de richtlijnen, waardoor ze voor ons niet meer het begrip hebben wat eigenlijk wel nodig is om een oordeel te mogen vellen.”* Over de faciliteiten en de onderbezetting zegt een ander: *“Ik snap dat zij dat ook niet op kunnen lossen, zij kunnen geen ruimte toveren en zij kunnen niet vier kinderen wegtoveren of een man personeel erbij.”*

Verhouding met de gedragswetenschapper

Meerdere groepsleiders van verschillende leefgroepen twijfelen over de kwaliteiten en de invulling van de werkzaamheden door de gedragswetenschappers. *“Nu komen kersverse universiteitsstudentjes ingevlogen, die worden gedragswetenschapper. Die weten niet hoe een leefgroep er van binnen uit ziet, die weten niet hoe een dag van een kind er uit ziet, hoe ze reageren. Die weten hoogstens hoe ze een gesprek moeten voeren één op één en dat is het. Maar zij maken wel de beslissingen over welke werkwijze we moeten hebben, terwijl ze helemaal niet weten hoe het werk eruit ziet.”* *“Wij zijn in het algemeen langer werkzaam dan de gedragswetenschappers die hier rondlopen. Dan merk je wel dat zij vinden dat ze er voor gestudeerd hebben. En dat zal ook wel, maar wij hebben allemaal al jaren ervaring op de werkvloer en weten precies hoe het gaat.”*

De klacht die veel van de geïnterviewde groepsleiders hebben over gedragswetenschappers is dat zij niet aanwezig zijn als de jongeren op de groep zijn en dus ook niet wanneer zich daar incidenten voordoen. *“En dan zijn de gedragswetenschappers er inderdaad niet.”* De ervaren krachten geven aan dat het tot een paar jaar terug gebruikelijk was dat gedragswetenschappers regelmatig op de groep aanwezig waren om te zien hoe de groep en de jongeren functioneerden. Dat waardeerden de groepsleiders nadrukkelijk. Daar is nu geen sprake meer

van. *“Die zie je hier nooit.”* De respondenten erkennen dat de gedragswetenschapper soms teveel groepen moet bedienen om af en toe ook een dienst mee te draaien. Dat zouden ze graag anders zien, want een betrokken gedragswetenschapper heeft een positieve invloed op de dagelijkse praktijk van zowel de groepsleiders als de jongeren. Tegelijkertijd zien ze een grotere doorstroom. *“Ze werken hier één, twee jaar en dan vertrekken ze. Carrière maken.”* Daardoor doen gedragswetenschappers te weinig praktijkervaring op, terwijl het juist die praktijkervaring is die van toegevoegde waarde op de groep kan zijn. De uitzondering die de groepsleiders zien zijn de oudere gedragswetenschappers die wel op de groepen meedraaien, vertrouwen uitspreken en de groepsleiders steunen.

Waardering

De groepsleiders geven allemaal aan dat waardering belangrijk is. Het werk is emotioneel zwaar, zoals eerder beschreven en het krijgen van waardering helpt om gemotiveerd te blijven volgens de respondenten. Een respondent omschrijft het gevoel dat het werken in de JeugdzorgPlus kan geven: *“Ouders zitten vaak niet op je te wachten, de jongeren zitten vaak niet op je te wachten. Voor de buitenwereld kan je het niet goed doen, want of je bent te soft of je bent te hard.”*

De groepsleiders krijgen ook vanuit de jongeren weinig waardering, en hebben daar in de meeste gevallen ook wel begrip voor: *“Het is er niet echt. De jongeren die hier zitten, die zitten hier niet vrijwillig. Die willen hier eigenlijk helemaal niet zijn en niet geholpen worden, want die vinden dat er helemaal niet iets aan de hand is. Dus in eerste instantie is er niet echt waardering vanuit de jongeren, maar van ouders krijg je wel dingen terug.”* Meerdere respondenten maken de vergelijking met andere branches in de zorg: *“Bij de gehandicaptenzorg of de ouderenzorg krijg je veel vaker een dankjewel te horen. Het is een doelgroep die niet staat te wachten op je hier. Als je die motivatie niet intrinsiek hebt, dan heb je wel zware jaren hier op de groep.”* Respondenten stellen dat jongeren minder geneigd zijn complimenten te geven, helemaal wanneer zij veel problematiek met zich meedragen en ze het vertrouwen in hulpverleners hebben verloren: *“Je moet dan ook betrouwbaar*

zijn, want deze jongeren hebben heel vaak al tig hulpverleners en instellingen gehad.” Volgens de respondenten is het als groepsleider belangrijk om hiermee rekening te houden.

Veel respondenten geven aan dat waardering binnen de organisatie een problematisch punt is. Op de vraag of een respondent zich gewaardeerd voelt antwoordt deze: *“Nee, ja soms. Mijn eerste antwoord is nee en ik weet dat mijn collega’s daar ook zo over denken.”* *“We moeten serieus genomen worden in de dingen die wij ervaren door onze leidinggevende en gedragswetenschapper die boven ons staan.”* Over steun vanuit de leiding zijn velen niet te spreken. *“We worden nergens voldoende gesteund”,* of: *“nou dit is het en daar moeten jullie het mee doen.”* Sommigen geven aan dat ze zich niet serieus genomen voelen als ze vragen hebben aan de leiding: *“Fijn weekend. Veel succes ermee. We hebben het er maandag over.”* Groepsleiders zouden graag vaker van hun leidinggevende horen dat ze goed presteren of een incident goed hebben aangepakt. Ze voelen zich regelmatig niet serieus genomen. Veel vertrouwen van de leiding van de instelling ervaren zij niet: *“Het wantrouwen zit in de leiding van deze organisatie.”* En dat wantrouwen is wederzijds: *“Als we ergens een vraag over stellen waarom iets zo werkt of zo lang duurt of niet kan, heb ik niet het idee dat ze het achterste van hun tong laten zien. Dat ze wel degelijk een antwoord hebben maar daarin niet altijd transparant zijn. Op dat gebied heb ik toch wel een wantrouwen.”* *“Ze hebben vergaderingen tot en met en daar horen wij nooit wat van.”* *“Ik zou af en toe een muisje willen zijn en dan luisteren naar wat er allemaal gezegd wordt tijdens de managementoverleggen, hoe ze over ons praten.”*

Opvallend is dat meerdere afdelingshoofden aangeven dit ook in te zien. Zij geven aan dat door de werkdruk, die ook zij ervaren, vaak vergeten wordt om even een compliment te maken of waardering uit te spreken: *“Jawel, maar ik denk dat we daar soms nog wel stappen in kunnen maken hoor. Dat heeft ook te maken met werkdruk, brandjes blussen etc. dat je ook daardoor soms te veel bezig bent met de, laten we zeggen, negatieve dingen en dat je daardoor de goede dingen of het complimentje of even een kort gesprekje of even aandacht geven dat dat er soms bij inschiet.”*

De gedragswetenschappers uiten soms meer waardering voor de aanpak van de groepsleiders: *“onze gedragswetenschapper stuurt dat dan wel van wat heb je dat goed gedaan.”* Maar groepsleiders geven vaker aan dat ze regelmatig een gebrek aan waardering ervaren, doordat zij niet altijd worden ondersteund in hun behoeftes: *“Als een collega bijna gewurgd wordt en daar vervolgens niets mee gedaan wordt of maar wordt verwacht dat zij de volgende dag weer komt werken, dat geeft signalen af.”* Ze verwachten dan steun van de leidinggevende, maar ook van de gedragswetenschapper.

Om met dit gevoel van wantrouwen en continue verantwoording om te kunnen gaan is onderlinge waardering volgens de respondenten van belang. Collega's onderling uiten wel waardering voor elkaar, maar dit is vaak afhankelijk van de band die de collega's hebben. Daarbij valt op dat hoe meer ervaring in de teams voorhanden is, hoe meer er sprake is van onderlinge waardering. Deze uitingen van waardering vinden vooral plaats tijdens de overdrachten en nabesprekingen, soms in de vorm van tips en tops van de dienst: *“we proberen de dienst te eindigen met een tips en tops rondje”*. Bijna alle respondenten zeggen de uitgesproken waardering te verwelkomen. Een enkeling zegt de waardering voldoende te vinden, maar geeft daarbij aan dat zij persoonlijk niet veel behoefte heeft aan *“schouderklopjes of complimenten”*. Een ervaren team schetst de onderlinge samenwerkingsverbanden als goed. Die goede samenwerking kan met anderen in de organisatie nog wel eens ontbreken. *“Wij zijn best wel een zelfsturend team, allemaal ervaren medewerkers. Wij maken heel veel eigen keuzes en die zijn niet altijd in lijn met de gedragswetenschapper die daarin wel een bepaalde eindverantwoordelijkheid heeft. Dat staat soms weleens op gespannen voet. Dat zij daar een andere mening over heeft vanuit haar kijk op de situatie of haar functie.”*

Enkele respondenten benoemen dat het salaris niet aansluit bij het werk en dat ze zich daardoor niet gewaardeerd voelen. Een leidinggevende op management-niveau bevestigt dit in zijn antwoord op de vraag of de waardering voldoende is: *“[ik denk] dat we daar wel eens heel kritisch naar moeten gaan kijken of we de*

medewerkers op de juiste manier waarderen. Dan heb ik het ook over het salaris.” Een respondent gaf expliciet aan dat het werken in de JeugdzorgPlus zwaar is *“maar dat wordt in de vorm van salaris het minst gewaardeerd.”* Een respondent vat de opvattingen van vele respondenten met betrekking tot waardering sterk samen in zijn uitspraak: *“Je hoeft hier niet voor het salaris te komen en je hoeft ook niet voor de bedankjes te komen.”* Een belangrijk signaal van de groepsleiders is dat ze vaak het gevoel hebben dat niet gezien wordt wat zij daadwerkelijk doen. *“Af en toe een blijk van waardering van het loopt goed. Dat is wat wij heel erg missen.”*

Communicatie

Communicatie is een belangrijk onderdeel van het werk van de groepsleiders. Een van de respondenten vat de mening van alle respondenten samen: *“Je moet communicatief zijn. Je moet kunnen onderbouwen naar jongeren en naar collega's waarom je dingen doet.”*

De respondenten zijn verdeeld over hun ervaring met leidinggevend met betrekking tot de communicatie. Soms is het zo dat *“er beter gecommuniceerd moet worden tussen de lagen”* *“Ik heb structureel het idee dat er niet naar me geluisterd wordt en dat is politiek.”* Meerdere respondenten geven aan dat ze in hun team een gevoel van veiligheid tijdens de communicatie met de leidinggevende missen. *“Ik vind dat het moet kunnen. Maar ik schat in dat nog niet iedereen zich veilig genoeg voelt om het te doen.”*

Communicatie binnen het team is volgens vele groepsleiders van groot belang. Hiervoor zijn vergaderingen en overleggen de aangewezen vorm. De respondenten hebben gemiddeld één keer per week een teamoverleg over de jongeren waar de gedragswetenschapper bij aansluit. Daarnaast is er om de twee weken een vergadering gericht op het functioneren van het team. In sommige gevallen sluit hier het afdelingshoofd bij aan. De groepsleiders vinden in het algemeen de frequentie van deze vergaderingen voldoende. Een respondent geeft wel

aan dat: "...als je [de vergadering] elke keer om de twee weken doet en je mist het een keer dan mis je veel informatie, maar ja als je [de vergadering] elke week doet is dat niet echt haalbaar om met al je teamleden aan tafel te zitten." Ten slotte zijn er collega's vrij na een nachtdienst, of ze zijn op cursus, vakantie of ziek.

En dan is er de communicatie tussen collega's onderling. De belangrijkste momenten vormen hierin de overdracht en nabespreking voor en na de diensten. Een van de respondenten beschrijft de overdracht als volgt: "Dus je vertelt eigenlijk de collega's die in dienst komen: dit is er gebeurt, dit hebben we ingezet en dit moet nog gedaan worden." Ze geven aan dat het heel belangrijk is om volledig te zijn in de overdracht: "In je overdracht moet je namelijk gewoon heel volledig zijn en niet wanneer een kindje in de ochtend heeft aangegeven dat ze in de avond hun moeder willen bellen dat je dat dan even achterwege laat in je overdracht." Daarnaast is het een moment voor de groepsleiders om te evalueren en even te "ventileren" over de eerdere dienst, en het werk af te kunnen sluiten. Wat de één beter lukt dan de ander.

Arbeidsverhoudingen afsluitend

De respondenten vinden ondersteuning, vertrouwen en waardering van de leidinggevenden van groot belang. Dat missen ze in vele gevallen sterk. Dezelfde ervaring hebben zij met gedragswetenschappers (en therapeuten en de groepscoach) die zij zien als informele leidinggevenden. Respondenten beschrijven dat een slechte verhouding met de leidinggevenden leidt tot een onveilig gevoel of gebrek aan motivatie. Verder geven de respondenten aan dat zij een lage waardering ervaren vanuit de jongeren en de familie. Alleen in de ervaren teams ervaren de groepsleiders waardering van collega's en soms de leidinggevenden. De respondenten benoemen zonder uitzondering een lage financiële waardering. Respondenten vinden communicatie belangrijk omdat het nodig is voor het vele samenwerken bij de behandeling van de jongeren. Het bespreken van het werk draagt bij aan het beter kunnen omgaan met de emotionele belasting.

De ervaren teams benoemen de arbeidsverhoudingen als positief. Ze hebben het dan vooral over hun onderlinge samenwerking. Ze ervaren dat slechte arbeidsverhoudingen (vooral de relaties met de leiding) van grote invloed zijn op het werk. Voornamelijk bij nieuwe teams, waarbij de collega's elkaar niet goed kennen en er geen duidelijke regels en waarden zijn, vormen de arbeidsverhoudingen in meerdere aspecten een probleem.

4.2.4. Arbeidsvoorwaarden

De resultaten met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden worden hieronder weergegeven. Eerst komen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden aan bod, gevolgd door de tertiaire en quartaire.

Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

Over de primaire en de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de respondenten in de meeste gevallen niet te spreken. De eigen *financiële vergoeding* (het salaris) wordt als laag ervaren. De geïnterviewden zijn van mening dat het salaris niet in verhouding staat tot het werk dat ze moeten doen, de verantwoordelijkheden die zij daarin dragen en de regelmatig terugkerende traumatische situaties die zij in hun werk tegenkomen.

Een leidinggevende verwoordt het vrij helder: "Je moet affiniteit hebben met de doelgroep. [...] Iedereen die nu van het hbo komt, kan ergens anders meer verdienen. [...] je verdient overal meer en je krijgt minder stoelen naar je hoofd." Dit verhaal vertellen vele respondenten: "Je verdient overal meer." Verschillende respondenten melden dat "Als ik bij de winkel om de hoek ga staan heb ik regelmatige werktijden en dat betaalt beter." Slechts een enkele respondent meldt redelijk tevreden te zijn met het salaris: "Ik herken me niet in de lage vergoeding. Als je het gaat vergelijken met de totale zorg, dan vind ik dat we ondervergoed worden. Maar als je kijkt naar de jeugdzorg cao in vergelijking met de gehandicapten cao, is

het beter." De algemene opinie is dat de waardering in geld niet in verhouding staat tot de zwaarte en de inhoud van het werk en de verantwoordelijkheid die de groepsleiders dragen.

Daarnaast benoemt bijna iedere groepsleider dat ze veel en vaak moeten overwerken en moeite hebben om die tijd gecompenseerd te krijgen. *"Wat betreft verlof en dat soort dingen, is het wanneer het hun goed uitkomt."* Een belangrijk thema dat daarbij in meerdere instellingen speelt is dat er structureel sprake is van onderbezetting. *"Als je op bezetting bent, qua team, qua instelling, dan is het allemaal niet zo spannend, dan kun je echt wel roosteren. Maar als je [per leefgroep] twee man minder personeel hebt, dan heb je een probleem."* Bij overwerken denken ze in eerste instantie aan wat vroeger komen of tot wat later blijven omdat het werk niet af is. Dat vinden ze geen punt, dat hoort er bij om het werk goed te doen. Het pijnpunt zit veel meer in de extra diensten die ze moeten draaien, omdat er een tekort is aan personeel. Bij andere teams klinken vergelijkbare geluiden door, plus dat er zorgen bestaan over de kosten die de inhuur van personeel met zich brengt, als ze het zelf niet kunnen opvangen. *"Er gaat onwijs veel geld per maand, duizenden euro's, naar Randstad [...] Als je meer mensen aanneemt, zou dat veel gemakkelijker moeten zijn, dan ben je minder kwijt."* Bij sommige instellingen wordt veel gewerkt met tijdelijke contracten. Daarover bestaat ontevredenheid. De betreffende groepsleiders denken dat het te maken heeft met het wel of niet doorgaan van aanbestedingen. *"Als je allemaal mensen vast gaat aannemen, stel je voor dat dat na twee jaar het contract niet verlengd wordt dan zit je met twintig poppetjes met een vast contract."* De respondenten zouden veel liever zien dat er een interne flexpool zou worden opgericht, zodat de afhankelijkheid van ZZP'ers en uitzendkrachten gereduceerd kan worden. Niet alleen zijn interne flexers goedkoper, maar ze zijn volgens de respondenten ook meer betrokken.

Een ander lastig aspect in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer voor meerdere groepsleiders is dat het lastig is om vakantie op te nemen op de momenten dat zij willen. In alle teams die wij spraken is de vakantiespreiding belegd

bij de teams, zodat de verantwoordelijkheid voor voldoende bezetting bij de groepsleiders zelf ligt. Dat betekent dat alleen vakantie kan worden opgenomen bij een voldoende bezetting. Een of meerdere vacatures op de groepen (een situatie die wij in meerdere instellingen aantreffen) betekent dan al snel dat er doorgewerkt moet worden.

Bij veel instellingen bestaat er aandacht voor de ontwikkeling van het personeel en worden scholing en supervisie ingepland in het rooster. Soms eens in de twee weken, soms een keer in de week staan teambijeenkomsten ingeroosterd om het werk te plannen, maar ook om onder elkaar de leefgroep te evalueren en afspraken te maken over het functioneren van het team en de leefgroep. Tevens zijn er reflectiemomenten met *"een methodiek-coach, een gezinscoach en een trajectbegeleider."* In sommige instellingen heeft de gedragswetenschapper ook hierin een rol. Zo meldt een ervaren gedragswetenschapper: *"Veel praten over, maar ook de bejegening aangeven. Ook nazorg als er iets is gebeurd. Daarna ook weer verder in gesprek. Hoe zit je erin? Hoe voel je je? En waar te verbeteren?"* Een ervaren leidinggevende meldt: *"Ja precies, voordoen. Wat zijn de verbeterpunten en wat kan anders? Of wat is op dat moment juist niet de-escalierend geweest? Dus dat is onder andere mijn aandeel hierin."* Voor de scholingen en andere activiteiten om aan de SKJ-registratie te kunnen voldoen bestaan in vele instellingen voldoende faciliteiten, volgens de groepsleiders.

In sommige instellingen is het echter niet zo goed geregeld. Scholing en supervisie worden niet ingepland, waardoor ze in eigen tijd plaats moeten vinden: *"Ja natuurlijk, er zijn organisaties waar jeugdbeschermers werken, daar wordt het gewoon al maandelijks voor hen ingepland. Ja, wij moeten smeken of mensen willen aansluiten bij een supervisie op intervisie. Ja, dat is te gek voor woorden"* zo stelt een groepsleider. En deze activiteiten moeten ze in hun eigen tijd doen, net zoals scholing: *"trainingen, ook in eigen tijd."* Ook de scholing en andere activiteiten die nodig zijn voor de SKJ-registratie moeten ze grotendeels zelf bekostigen: *"Het is natuurlijk bizar dat ze van ons een SKJ-registratie vragen, maar niet de middelen bieden om dat te kunnen behalen."*

Tertiare en quartaire arbeidsvoorwaarden: werksfeer

De werksfeer is volgens de respondenten een bepalende factor in de werkbeleving. De respondenten geven onder andere aan: *“Als het team leuk is, is het werk leuk.”* en *“Ik vind het wel heel belangrijk dat iedereen zich prettig voelt en dat we met elkaar een gezellige plek kunnen ontwikkelen.”* Volgens de respondenten is de werksfeer van belang voor de sfeer op de groep en hebben ze zelf invloed op deze sfeer. Zo geeft één respondent aan: *“De sfeer onder de collega’s maakt de basissfeer voor de groep.”* Een betere sfeer op de groep draagt weer bij aan het verminderen van incidenten, volgens een van de respondenten: *“Maar je ziet dan ook in dat je zelf de sfeer bepaalt. Wat ik al een paar keer heb gezegd, je bepaalt de structuur en je moet voorspelbaar zijn. Als dat allemaal duidelijk is, is de sfeer beter en met een goede sfeer gebeurt er minder.”*

De werksfeer wordt over het algemeen positief bevonden, maar in enkele gevallen ervaren de respondenten de werksfeer als onprettig. Dit ontstaat volgens de groepsleiders door instroom of uitstroom van collega’s, waardoor de samenstelling van het team verandert. Een minder vast, minder ervaren team kan leiden tot een wat onveilige sfeer: *“Ja een beetje zo van een roddelcultuur. Ik kan me voorstellen dat je dan al snel denkt dat men een mening over jou klaar zal hebben ofzo.”* Wanneer er veel sprake is van verloop of verschuivingen, heeft dit vaak een negatieve invloed op de werksfeer: *“Ja het is wel wat ik zeg, het verloop in personeel is ook niet altijd leuk. Ondanks dat je heel veel leert van alle verschillende personen die langskomen is het ook wel fijn als je wat vastigheid hebt.”* En een andere respondent: *“Als je als team niet op één lijn staat, of als er groepjes zijn binnen het team en dat merk ik nu wel een beetje omdat er nu twee teams bij elkaar zijn gekomen. Dat zorgt voor irritaties.”* Vrij algemeen heerst onder de groepsleiders de mening dat wisselingen in de teamsamenstelling de werksfeer niet ten goede komt. De teams die langer met elkaar samenwerken melden een positievere werksfeer dan de teams die korter samenwerken. Ze melden dat ervaren krachten een positieve inbreng hebben in de teamsfeer omdat ze veiligheid en zekerheid bieden aan de minder ervaren krachten.

Nieuwe groepsleiders leven volgens respondenten ook (te) lang in onzekerheid over hun baan, omdat contracten soms met steeds drie maanden worden verlengd. De werksfeer en de veiligheid op de groep zouden verbeterd kunnen worden en het verloop verlaagd kunnen worden wanneer goede collega’s eerder een vast contract zouden krijgen of op zijn minst dat contracten voor langere termijnen zouden worden verlengd (respondenten noemen een jaar).

Arbeidsvoorwaarden afsluitend

Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden geven de respondenten aan zeer intrinsiek gemotiveerd te zijn, dat het belang van werk en de betrokkenheid hoog is. Dit komt voort uit de wil om de jongeren te helpen en te zien groeien. Naast de motivatie en het belang van werk geven de respondenten aan dat de werksfeer van groot belang is en zelfs een bepalende factor voor de werkbeleving en het leefklimaat op de groep. Over het algemeen zijn de respondenten positief over de werksfeer, maar binnen nieuwe teams is de werksfeer vaak slechter. Dit komt voort uit het feit dat de onderlinge omgang en communicatie binnen nieuwe teams als gebrekkig worden ervaren. Uit de interviews valt te concluderen dat de respondenten de (quartaire) arbeidsvoorwaarden in het algemeen als positief ervaren.

4.2.5. Vakmansschap onder druk

In de bovenstaande paragrafen schetsen we een beeld van de kwaliteit van de arbeid zoals die door de groepsleiders in zes teams wordt ervaren. Uit verschillende van de aspecten die de kwaliteit van de arbeid bepalen, komt een beeld naar voren dat het vakmansschap onder druk staat in deze teams. We werken deze notie van vakmansschap onder druk in deze paragraaf verder uit, door een aantal oorzaken wat diepgaander te behandelen.

Protocollering

Allereerst hoorden we in veel van de individuele gesprekken en ook in de gesprekken met de teams dat het werk sterk en in toenemende mate is geprotocolleerd. Van de daaruit voortvloeiende continue verantwoording van handelingen en beslissingen die schriftelijk vastgelegd moeten worden, ervaren de groepsleiders die wij spraken niet altijd het nut. Het gaat in hun ogen veelal om bureaucratische bewijslast voor als er een klacht wordt ingediend. Hiernaast rapporteren zij veelvuldig en tot in detail over hoe de jongeren zich gedragen en ontwikkelen. Daarvan zien zij deels het nut, maar soms vinden zij dat overdreven en vinden ze dat ze kunnen volstaan met *“rustige avond”*.

De protocollen worden regelmatig als knellend ervaren, vooral daar waar groepsleiders op basis van hun expertise in specifieke situaties hun eigen keuzes (willen) maken die kunnen afwijken van het algemene beleid in de instelling. Het gaat daarbij, zo vertelden de respondenten in alle focusgroepen, in elk geval over het wel of niet opleggen van sancties aan de jongeren als gevolg van ongewenst gedrag. Groepsleiders worden daarop aangesproken en ervaren daarin een gebrek aan waardering voor de expertise en ervaring die zij hebben opgebouwd en zouden graag merken dat de beleidsmakers en directies meer vertrouwen op hun oordeelsvermogen laten zien. Meer algemeen bestaat er veel onbegrip waarom de zeggenschap ingeperkt wordt van *“mensen op de vloer”*, terwijl degenen die sturing geven geen of beperkte ervaring hebben met de dagelijkse praktijk. Om hun professionele keuzes en handelen te kunnen begrijpen, is het belangrijk de praktijk te kennen, vinden de groepsleiders.

SKJ

Wat het vakmanschap in de beleving van de respondenten daarnaast onder druk zet, is de onduidelijkheid die ze ervaren met betrekking tot de kwalificatie-eisen en de wijze waarop ze daaraan moeten voldoen. De Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) is het beroepsregister voor jeugdprofessionals

in Nederland. Voor die registratie moeten jeugdzorgwerkers aantonen dat zij continu investeren in hun vakbekwaamheid en daarmee de kwaliteit van hun werkzaamheden. De meeste groepsleiders die we spraken vragen zich af of de SKJ-registratie te dwingend is, vragen zich af waarom hun beroepservaringen niet worden meegenomen en waarom het zoveel tijd kost. Een groepsleider verwoordt het aldus en vat daarmee een gevoel samen dat breed leeft: *“Je moet best wel veel doen voor je registratie en ik snap wel dat je werk van kwaliteit moet zijn. Die begrijp ik, maar ik vind het werken op de groep belangrijker dan die SKJ, dus ik loop daar snel mee achter. Ik ga voor mijn werk en ik snap wel dat ik mijn punten moet gaan halen. En die ga ik ook halen, dat is geen probleem. Ik weet dat het moet voor mijn functie, omdat ik mijn functie wil behouden. Maar ik vind wel dat het om reflectie vraagt. Ik snap het echt wel, maar het mag wel wat vergemakkelijkt worden. Als ik niet had gefunctioneerd dan had ik bij mijn beoordeling echt wel gehoord dat ik hier weg moet.”*

Daarnaast bestaat er veel onduidelijkheid over de mate waarin jeugdzorgmedewerkers door hun werkgever gefaciliteerd worden bij de activiteiten voor de SKJ-registratie. Dat lijkt bepalend voor de mate waarin de SKJ-registratie als een negatieve of positieve ervaring wordt gezien in de erkenning van hun vakmanschap. In sommige instellingen krijgen de groepsleiders volop inter-, supervisie en scholingen aangeboden, waaronder hbo-opleidingen, die staan ingeroosterd. Ze worden geacht daaraan deel te nemen en zij stellen die bijeenkomsten meestal op prijs. Bij de andere instellingen wordt volgens de respondenten bijna niets aangeboden. In deze instellingen zijn de groepsleiders zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en daarmee ook voor het voldoen aan hun SKJ-registratie. Zij moeten dit alles zelf bekostigen en sommige van deze groepsleiders moeten de scholingen, inter- en supervisie naar eigen zeggen ook in eigen tijd volgen.

Meerdere groepsleiders benoemen het risico op klachten als een belangrijk gevolg van de invoering van de SKJ-registratie. *“Binnen je SKJ-registratie ben je dus geregistreerd als pedagogisch medewerker [...] Er is een bepaalde verantwoording*

[sic] meegekomen. *Waar vroeger gewoon een klachtenregistratie binnen de organisatie was - dat was dat – kan dat nu natuurlijk hogerop gezocht worden.* "Door de SKJ-registratie is het natuurlijk mogelijk geworden om voor de tuchtrechter gedaagd te worden." Daarmee bedoelen de respondenten dat met de SKJ-registratie bepaalde verantwoordelijkheden (verantwoording) zijn vastgelegd. Daardoor is een rechtsgang mogelijk gemaakt, waar eerder klachten in interne procedures werden afgehandeld.

De SKJ-registratie speelt ook op andere manieren een bepalende rol bij de inperking van hun vakmensschap volgens de respondenten. Een aspect dat de groepsleiders benoemen, is dat ze zich vanwege de SKJ constant moeten verantwoorden ("Dat is dagelijkse kost"), zowel naar de jongeren ("waarom mag die groep wel naar buiten", "Waarom mogen wij niet..."; "Waarom mogen andere kinderen meer dan wij?"), als de ouders, als de gedragswetenschapper, als de leiding. Dat voelt als een miskenning van hun vakmensschap, waarop zij hun keuzes voor een belangrijk deel bepalen. "Verantwoording afleggen is een groter aspect [van het werk] geworden." Het moeten verantwoorden van de keuzes die groepsleiders maken hangt vooral samen met een klimaat waarin (mede onder druk van publieke opinie) een omslag wordt gemaakt van sanctioneren naar belonen. De regelgeving is naar de mening van bijna alle groepsleiders wat doorgeslagen, omdat zij vinden dat het gericht toepassen van sancties een effectieve manier is om het gedrag van de kinderen (en de groepen waarin zij leven) te sturen. Iedereen is het er wel over eens dat het opleggen van sancties, zeker vrijheidsbeperkende sancties, het laatste redmiddel moet zijn.

De groepsleiders zouden het liefst de SKJ willen afschaffen. Er is begrip voor de noodzaak om de kwaliteit te borgen en zij zijn daardoor niet persé tegen een vorm van registratie. Die registratie zouden verschillende groepsleiders veel meer willen modelleren naar de BIG-registratie, waarin de ervaring in de praktijk als een belangrijke pijler van die kwaliteit wordt gezien.

De toegenomen eis van verantwoording gaat volgens de groepsleiders verder dan de SKJ-registratie alleen. Ze benoemen verschillende voorbeelden van verantwoording, die in hun ogen gepaard gaan met wantrouwen, waarin een aantal constanten valt te ontdekken. Als eerste de tegengestelde belangen van ouders in een vechtscheiding. "Het is vooral lastig als ouders nog gezag hebben", "Wat ik nu heb, waarbij beide ouders gezag hebben, dat is geen werken, om het oneerbiedig te zeggen." "De ouders zijn gescheiden, ze hebben allebei gezag. Dus wat de vader goedkeurt, keurt de moeder af". De belangen van het kind worden daarbij doorlopend geschaad. "Ook om elkaar in de haren te zitten. Het is tijdrovend. [...] omdat ouders het er niet mee eens zijn of de één wel en de ander niet, moet er weer een overleg plaatsvinden. We moeten weer met beide ouders om de tafel. Dan wil vader niet aan tafel komen. Dan moeder niet. Het is erg lastig."

Degenen die gezag hebben over een kind (ouders, jeugdbescherming, voogd) hebben invloed op de keuzes die de groepsleiders maken. "Je moet alles in samenspraak doen". Daarbij voelen ze zich onder een vergrootglas liggen: "Ik ervaar dat er constant met een vergrootglas naar de werkvloer wordt gekeken naar hoe jij je werk doet." Alles moet precies volgens de regels: "Ik noem maar iets. Een weekverslag over een jongere als mentor naar ouders schrijven. Je bent weleens een keertje uitgeroosterd op vrijdag en dan heb je een weekend, dan wordt het maandag, maar dat krijgen we meteen terug. Waarom heb ik nog geen verslag?". Wanneer niet alles precies volgens de regels loopt, krijgen ze in sommige gevallen een klacht "Je kan het treffen dat ouders daar gewoon echt heel zwaar op gaan".

Problematische financiering

De oorzaak van een belangrijk deel van de hierboven beschreven bureaucratistische last leggen de groepsleiders die wij spraken bij de privatisering van de jeugdzorg en de verplaatsing van een landelijke overkoepelende jeugdzorg naar de gemeenten, die nu zelf de jeugdzorg moeten inkopen. Meerdere groepsleiders denken dat verantwoordingstoename vooral samenhangt met de wijze van financiering en de verantwoording die de leiding moet afleggen

bij de financiers, de gemeentelijk inkopers van zorg. Mocht de organisatie *“veel aangiftes hebben lopen van je pupillen naar het personeel”*, dan kan de organisatie een slechte naam krijgen en *“dat doet wel iets met je aanbestedingen”*. Onder sommige groepsleiders heerst de opvatting dat de leiding daarom geen tuchtzaken wil, want dat gaat ten koste van de naam. De aanbestedingen verlangen dus een doorlopende verantwoording van alle financiën, behandelingen, beslissingen, enzovoort. Van de groepsleiders wordt daardoor verwacht dat ze alles kunnen verantwoorden: *“Twee keer per dag moeten we van elke jongere een rapportage schrijven en het is de bedoeling dat we daarin vermelden van wat heeft de jongere goed gedaan en waarom is dat dat dan goed en als het slecht is, waarom is het dan slecht. [...] En dat begint steeds meer te worden. Waar je voorheen wegkwam met de jongere heeft een rustige avond gehad, er waren geen bijzonderheden, wordt nu verwacht waarom waren er geen bijzonderheden, wat ging er goed dan?”*

De decentralisatie van de zorginkoop ging gepaard met bezuinigingen. *“Sinds de privatisering van de jeugdzorg is het natuurlijk alleen maar keihard geworden.”* *“Is er geld dan kan er wat gebeuren. Is er geen geld dan houdt het gewoon op. Dit is wat de gemeente te besteden heeft. Jij kan het voor dat geld doen. Kan je het niet, dan moet je bezuinigen en zo niet dan val je om.”* Ook de privatisering zelf zet de financiering onder druk. *“Privatisering betekent dat er ook geld verdiend moet worden aan de zorg.”* Deze redenering komt bij alle teams die we hebben gesproken in allerlei varianten terug en ze zijn er niet positief over, want het uitgangspunt is in de ogen van de respondenten niet langer welke zorgbehoefte een jongere heeft, maar de hoeveelheid geld die hij of zij in het rugzakje heeft.

Vanuit meerdere teams komen de berichten dat veel jongeren die nu in de JeugdzorgPlus worden geplaatst, daar volgens hen niet horen. De respondenten omschrijven die jongeren als jeugdige criminelen (*“met enorme strafdossiers die onder toezichtstelling geplaatst moeten worden”*) of jongeren met psychiatrische problemen, die in de GGZ terecht moeten kunnen, maar die zit vol. De respondenten vertellen dat voor deze jongeren intensievere zorg nodig is, maar die is

duurder en daarom worden deze jongeren lager gediagnostiseerd, waardoor ze in de goedkopere JeugdzorgPlus kunnen worden geplaatst. Het probleem dat daarbij speelt is dat de instelling niet zozeer wordt gefinancierd om de zorg die ze kan bieden, maar op basis van de bezette bedden. Daardoor komen er vaker kinderen op groepen terecht die niet passend zijn. Een veertienjarige op een groep van 6 – 10 jarigen. Of een 6 jarige met gedragsstoornissen op een groep van 14-18 jarige *“messentrekkers”*⁴. Een ander aspect is dat, doordat kinderen vanwege de financiën op groepen worden geplaatst waar ze qua problematiek of qua leeftijd niet horen, groepsleiders in hun werk te maken krijgen met problematiek die verder gaat dan het vakmenschchap dat ze bezitten. Dat gaat de groepsleiders dan *“boven onze deskundigheid”*.

Diverse leidinggevenden vertellen over hun onderhandelingen met alle gemeenten apart, soms met clusters van gemeenten, over de hoeveelheid zorg die wordt ingekocht en de prijs die zij daarvoor kunnen bedingen. Een leidinggevende vertelt dat hij midden 2021 de contractonderhandelingen met de gemeenten over 2021 nog niet heeft kunnen afronden, met alle financiële onzekerheid van dien. Leidinggevenden constateren dat de behandelende ambtenaren meestal weinig weet hebben van de jeugdzorg. Daarbij bemerken zij dat gemeenten veel lichte zorg inkopen bij commerciële partijen in plaats van bij hen, zoals *“paardenfluisteraars”*. Leidinggevenden en groepsleiders vragen zich af of dat de zorg is die een jongere op dat moment nodig heeft. Een doorn in het oog bij de leidinggevenden en de groepsleiders is daarbij dat de gevallen die zware behandelingen verlangen, eerst de lichte zorg krijgen die niet aanslaat en die wordt steeds herhaald in een andere vorm totdat de situatie onhoudbaar wordt. Dan is het feitelijk te laat en is er in plaats van een lichte behandeling een zeer zware behandeling nodig. Een groepsleider

4 Er bestaat voor de regio waarin de organisaties werken een opnameplicht. Dat kan leiden tot de opname van kinderen met psychische problemen in groepen van kinderen met gedragsstoornissen. Dit komt volgens de respondenten ook omdat de GGZ regelmatig vol zit, waar kinderen met een psychische diagnose juist terecht zouden moeten kunnen.

vergelijkt het met de situatie dat iemand een zwaar ongeluk heeft gehad. Dan komt iemand eerst op een ic en bouw je de behandeling af naar herstel. In de jeugdzorg werkt het vaak precies andersom. Dat komt omdat eerst gekozen wordt voor goedkope therapie, maar die verergert de situatie dikwijls meer dan dat er verbetering optreedt. *“Escalatie in plaats van de-escalatie.”*

Deze vorm van financiering brengt grote onzekerheid mee voor het personeel. Dat kan er toe leiden dat als de instelling moeite heeft om de contracten met een gemeente te vernieuwen of nieuwe contracten af te sluiten, het personeel kiest voor zekerheid en elders werk zoekt. *“Heel veel goede mensen zijn weggelopen omdat ze tot het laatst in onzekerheid hebben gezeten. Dat leidt ertoe dat je uiteindelijk teams krijgt die niet meer compleet zijn. [...] Het selecteert zichzelf uit. Die paar mensen die overblijven, die raken ook overbelast en zo wordt het steeds lastiger en kun je je werk niet meer doen, de onrust neemt met het aantal calamiteiten toe en voordat je het weet krijg je een spiraal naar beneden.”*

Te veel onervaren krachten op te kleine teams

Vanuit met name de ervaren teams die wij spraken klinkt het geluid door dat ze met steeds minder ervaren krachten het werk verrichten. Ze schetsen het beeld dat als er een collega vertrekt vanwege pensioen of om andere redenen, diegene dikwijls niet wordt vervangen. Met een steeds kleiner vast team verrichten zij de zorg. Mocht het team in personele problemen komen dan zijn het vaak uitzendkrachten of ZZP'ers die bijspringen met alle kwalitatieve beperkingen van dien. De flexibele krachten kennen de groep niet en het is maar de vraag wat de ervaren kracht van de samenwerking met de flexibele kracht kan verwachten. *“Ik zit op de bok en ik heb geen idee wie er vandaag meerijdt.”* Leidinggevend en beamen deze situatie en geven aan dat ze niet aan gekwalificeerd personeel kunnen komen. Het komt regelmatig voor dat er maar drie sollicitaties binnenkomen op een vacature, waarvan dikwijls niemand met de vereiste kwalificaties. Het verloop is in sommige instellingen ook hoog onder het kaderpersoneel: *“We hebben in de afgelopen jaren wel vier, vijf overkoepelende*

sectormanagers gehad met alle gevolgen van dien.” *“Wat het ook wel lastig maakt, omdat er niet één duidelijke missie wordt gevormd, dat eigenlijk iedereen [...] iets nieuws gaat uitproberen, om het maar even zo te zeggen.”*

Een daarbij terugkerend thema vormen in enkele instellingen de gedragswetenschappers en leidinggevend en die volgens sommige respondenten *“zo uit de collegebanken aan de slag gaan”* en de ervaren zorgmedewerkers vertellen welke zorg ze op welke wijze dienen te geven. *“We werken met mensen, dat kun je niet in een boek beschrijven.”* *“Ik merk nu al, degene die we nu hebben, [...] helemaal in het begin botsten we echt heftig. [...] Nu zit ze hier een jaar, ze heeft nog niet op de groep meegedraaid maar ze heeft wel individuele gesprekken met jongeren gehad. En ik merk nu al verandering bij haar. Dat ze bij bepaalde situaties wel zo zit van goh ja maar die is af en toe ook echt erg pfff. Die kreeg ik ook niet gehandeld als ik daar een half uur mee moet zitten. Dan denk ik, zie je nu wel, nu kunnen we een gesprek voeren.”* In meerdere teams laten de ervaren krachten de in hun ogen niet werkbare opdrachten gelaten over zich heen komen, want die weten en merken ter plekke op basis van hun ervaringen dat deze opdrachten niet uitvoerbaar zijn. Daarbij hebben zij ook ervaren dat in gesprek of discussie gaan over de opdrachten niet werkt. *“Dan krijg je op je donder.”* Ze voelen zich niet gehoord of begrepen. Dus houden ze hun mond en geven een invulling aan de werkzaamheden waardoor de zorg kan functioneren. En zo ontstaan er volgens de groepsleiders die wij spraken twee werkelijkheden. Eentje op papier in de dossiers bij de leidinggevend en de gedragswetenschappers, die ook als zodanig door hen naar buiten wordt gebracht en wordt doorgegeven aan de politiek. Daarnaast bestaat de echte werkelijkheid van de ervaren krachten die in de praktijk oplossingen bieden voor problemen die zich op dat moment aandienen: *“Ze willen van alles en ze laten de beste resultaten naar buiten komen, maar in werkelijkheid gaat het allemaal anders.”* *“Als je de beste resultaten naar buiten brengt dan lijkt het alsof het goed gaat en gaat er ook niets veranderen.”* *“Soms zie je een item naar buiten komen, dan denk je van oh dat ziet er goed uit. En dan bekijk je de situatie wat beter en denk je, hé, daar was ik bij, dat ging helemaal niet zo.”*

5 Conclusies

De manier waarop (teams van) groepsleiders in de JeugdzorgPlus aankijken tegen veranderingen in hun werk en de omstandigheden waaronder zij dat werk verrichten, geeft inzicht in hun behoeften en wensen met betrekking tot mogelijke maatregelen om hun arbeidsomstandigheden te verbeteren. In alle gesprekken klinkt begrip van de groepsleiders door voor het beleid in de instellingen en erkennen zij de (politieke) realiteit waarin dat beleid tot stand komt. Tegelijkertijd klinkt in dat begrip een aanklacht door tegen het gehele systeem, dat voor hen leidt tot een mindere beleving van hun kwaliteit van de arbeid. Niet voor niets benoemen meerdere teams in de focusgroepen de JeugdzorgPlus als het "afvoerputje van de jeugdzorg" leidend tot een steeds zwaardere arbeidssituatie. Toch zien zij verschillende mogelijkheden voor verbeteringen in die omstandigheden, waarvan sommige op korte termijn haalbaar lijken. Andere zullen gepaard moeten gaan met politieke besluiten die meer tijd vergen.

De overkoepelende vraag van dit deelonderzoek is:

"Op welke wijze ervaren pedagogisch medewerkers hun arbeidsomstandigheden binnen hun werk als JeugdzorgPlus professional?"

Deze valt uiteen in drie praktische onderzoeksvragen⁵:

- Hoe zien de werkomstandigheden van pedagogisch medewerkers binnen de JeugdzorgPlus eruit?
- Welke tertiaire en quartaire arbeidsvoorwaarden spelen een rol in het creëren van een goede werksfeer?
- Welke aanknopingspunten zien pedagogisch medewerkers zelf om binnen de JeugdzorgPlus instellingen het werk aantrekkelijker te maken?

Na een algemene schets van de arbeidsbeleving van de JeugdzorgPlus medewerkers beantwoorden we de eerste en tweede onderzoeksvraag aan de hand van de ervaren kwaliteit van hun arbeid. We sluiten af met de beantwoording van de hoofdvraag. In het hoofdstuk aanbevelingen geven we antwoord op de derde onderzoeksvraag.

5.1. Vakmensen

In de individuele interviews en groepsgesprekken zijn wij JeugdzorgPlus medewerkers tegengekomen die betrokken en intrinsiek gemotiveerd zijn. Door hun intrinsieke motivatie is hun werkbeleving overwegend positief. Velen halen voldoening en werkplezier uit hun werk met deze jongeren, allemaal doen zij dit werk omdat ze iets willen betekenen voor de jongeren die aan hun zorg zijn toevertrouwd. De interactie met de jongeren bepaalt voor een groot deel hoe de groepsleiders de kwaliteit van het werk ervaren. Ook het feit dat geen dag hetzelfde is (veel afwisseling) draagt bij aan de positieve werkbeleving van de mensen die wij spraken. Omdat zij zelfstandig voor een groep staan (en in het

⁵ De pedagogisch medewerkers verwezen naar zichzelf met name als groepsleiders, ook in deze conclusie verwijzen we op deze manier naar deze groep. Daar waar het een bredere groep betreft, spreken we over medewerkers.

moment zelf hun eigen afwegingen moeten maken), ervaren ze vrij veel autonomie in het werk. De voldoening die zij uit hun werk halen en de steun die zij van elkaar ervaren en – in sommige gevallen – ook van de leidinggevende en de gedragswetenschapper, helpt hen om te gaan met alles wat op hen afkomt in de dagelijkse praktijk.

De groepsleiders geven aan dat het staan op de groep vraagt om professioneel handelen in het moment en dat het gaat om een juiste balans tussen “*streng zijn en zorg*” in het werk met deze jongeren. Het professionele handelen in het moment gaat ook om het kunnen vertrouwen op hun gevoel, hun inschatting van een situatie. Op de werkvloer hebben de ervaren teams die aan dit onderzoek meededen hun draai daarin gevonden; er blijkt bij hen sprake te zijn van gedeelde normen. De mensen die wij spraken, geven aan het vak in de praktijk geleerd te hebben of verder te leren, waarbij het de kunst is om de in de opleiding opgedane theoretische kennis toepasbaar te maken in de praktijk. De ontwikkeling van dit ‘vakmensschap’ vergt een paar jaar en is eigenlijk nooit af. Reflectie, feedback geven en ontvangen vinden de meesten vanzelfsprekend in hun werk.

Die intrinsieke motivatie en dat vakmensschap hebben ze hard nodig, geven onze respondenten aan, om met de hoge eisen die het werk met zich meebrengt om te kunnen gaan in combinatie met de in hun ogen vaak tekortschietende arbeidsomstandigheden, die het goed uitvoeren van het werk moeilijk maken. Het beeld dat uit de gesprekken naar voren komt is er één waarbij het vakmensschap onder druk staat. We ordenen deze conclusies rond arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden, waarna we enkele overkoepelende conclusies trekken, die direct ingaan op het vakmensschap. Daarna volgen discussie en aanbevelingen.

5.2. Arbeidsinhoud

Over de arbeidsinhoud zijn alle geïnterviewden positief. Ze ervaren het werk als uitdagend, afwisselend en halen hun voldoening uit de mogelijke positieve ontwikkeling van de jongeren waar zij hun steentje aan hebben bijgedragen. Daarbij waarderen ze de samenwerking met collega’s op de groep positief. In de omgang met de jongeren, de invulling van de vrije momenten met de jongeren en in de creativiteit die ze kunnen uiten in hun werk ervaren ze voldoende autonomie. De groepsleiders hebben een duidelijk beeld van de vaardigheden, kennis en houding die nodig zijn om te werken in de JeugdzorgPlus. De in de opleiding opgedane theoretische kennis maken ze toepasbaar in de praktijk, in de vorm van bij een professional passende vaardigheden en houding.

Hiertegenover staan factoren rond de arbeidsinhoud die een negatief effect hebben op de werkbeleving. De geïnterviewden geven aan dat deze factoren de werkbeleving vooral negatief beïnvloeden wanneer er geen ondersteuning is vanuit het team, of de leidinggevenden. Hieronder vallen zware incidenten, tijdsdruk en administratieve taken. Ondanks de relatief hoge autonomie in het werk ‘op de groep’, geven veel geïnterviewden aan dat die autonomie afneemt als gevolg van de protocollen, leidend tot in hun ogen onnodige bureaucratische handelingen, verslaglegging en verantwoording. Tevens melden groepsleiders vanuit verschillende instellingen dat hun autonomie op de groep de laatste tijd wordt ingeperkt door opdrachten van de leidinggevende en de gedragswetenschapper, waar zij het vanuit hun vakmensschap niet mee eens zijn.

Deze negatieve effecten rond de arbeidsinhoud passen in een algemene trend in Nederland tussen 2007 en 2017 rond een daling van de autonomie en verhoogde taakeisen (TNO, 2019). respectievelijk 38 procent en 45 procent van de werknemers in Nederland ervaart regelmatig een lage autonomie en verhoogde taakeisen. De stijging van hoge taakeisen en daling van ervaren autonomie is zorgelijk, omdat de combinatie van hoge taakeisen en lage autonomie het risico op werkstress verhoogt (TNO, 2019).

5.3. Arbeidsomstandigheden

De meeste groepsleiders die wij spraken ervaren de arbeidsomstandigheden als problematisch. Bij meerdere groepsleiders leiden de mogelijkheid tot incidenten en in sommige gevallen niet werkende alarmsystemen, zoals alarmknoppen, buzzers of piepers, tot een gevoel van onveiligheid. Velen ervaren een hoge mentale belasting en een hyperalertheid, die wordt veroorzaakt doordat ze constant voorbereid moeten zijn op incidenten tijdens het werk. Deze staat van alertheid dragen meerderen ook bij zich in het dagelijkse leven. Door de hoge mate van betrokkenheid is het regelmatig lastig om afstand te nemen tot het werk en hebben meerderen het gevoel altijd aan het werk te zijn. Het werk is 'een onderdeel van hen geworden'. De groepsleiders proberen deze constante alertheid regelmatig bespreekbaar te maken. Buiten het werk lukt dat maar moeizaam omdat anderen de werksituatie daarvoor onvoldoende kennen. Binnen het werk verloopt dat beter, mits de mogelijkheid bestaat om het te bespreken. Dat is niet in alle instellingen even goed geregeld. De meer ervaren groepsleiders lijken beter om te kunnen gaan met deze emotionele belasting. De fysieke belasting ervaren de groepsleiders daarentegen als laag. Alleen tijdens incidenten kan de fysieke belasting hoger zijn doordat zij moeten ingrijpen tijdens incidenten.

Alle groepsleiders die wij spraken ervaren een hoge werkdruk. Belangrijke factoren vormen de werklust van de in hun beleving te grote aantallen jongeren op de groep en de vaak te krappe formatie, waardoor zij veel extra diensten draaien of overwerken. Zij ervaren tijdsdruk, die voortkomt uit de administratieve taken die bij het werk horen en het mentorschap van de jongeren gericht op de ontwikkeling van algemene vaardigheden en persoonlijkheid, in combinatie met de onvoorspelbaarheid van het werk. Het viel op dat ervaren groepsleiders beter met de werkdruk om kunnen gaan dan groepsleiders met minder ervaring, maar allen geven aan dat de werkdruk in de JeugdzorgPlus hoog is en steeds verder toeneemt. Meerdere leidinggevenden geven aan deze

ervaringen te herkennen. Sommige leidinggevenden leggen deze ervaringen van de groepsleiders bij hen terug, ze moeten beter plannen.

Het is aannemelijk dat deze factoren tezamen bijdragen aan het hoge verloop van personeel in de sector.

5.4. Arbeidsverhoudingen

De onderlinge samenwerking in de teams wordt grotendeels als positief ervaren, en iedereen die wij spraken, onderschrijft het belang daarvan in het werk. Een goede communicatie is heel erg belangrijk in de overdracht van de werkzaamheden. Door het werk met elkaar te bespreken, leren de groepsleiders om te gaan met de onvoorspelbaarheid en de emotionele belasting. Het bespreken van het werk levert daarmee een positieve bijdrage aan de werkbeleving en het leefklimaat. In sommige teams is de samenwerking echter niet optimaal, wat volgens de respondenten veelal met gebrek aan ervaring en stabiliteit van het team heeft te maken.

In de teams met ervaren groepsleiders wordt veel waardering van collega's ervaren, en heerst tevredenheid over de samenwerking. Voornamelijk bij nieuwe teams, waarbij de collega's elkaar niet goed kennen en er geen duidelijke regels en waarden zijn, vormen de arbeidsverhoudingen in meerdere aspecten een probleem.

Vele groepsleiders geven te kennen dat ze graag samenwerken met ervaren gedragswetenschappers en leidinggevenden, die weten waar het over gaat in de praktijk van alle dag op de groep. Maar de groepsleiders bij meerdere instellingen vinden dat de gedragswetenschappers en leidinggevenden te weinig praktijkkennis bezitten. De regels, procedures en protocollen, maar ook de verwachtingen die de leiding heeft ten aanzien van het handelen van de groepsleiders, sluiten dan soms niet aan bij hun vakkennis en ervaring op de groep. De groepsleiders voelen zich daardoor miskend in hun vakmanschap.

Vanwege tekorten aan ervaren gedragswetenschappers en leidinggevenden komen er steeds meer starters, waarin de groepsleiders weinig vertrouwen hebben. Ze vertonen zich ook niet in de leefgroep en blijven op afstand staan. De respondenten erkennen dat een leidinggevende of gedragswetenschapper soms teveel groepen moet bedienen om af en toe ook een dienst mee te kunnen draaien. Daardoor doen gedragswetenschappers en leidinggevenden volgens hen te weinig praktijkervaring op, terwijl juist die praktijkervaring van grote toegevoegde waarde kan zijn.

De groepsleiders vinden de verhouding met de leidinggevenden van groot belang. Ze geven aan dat een goede verhouding bijdraagt aan het werkplezier en ondersteuning biedt tegen een hoge werkdruk en emotionele belasting. Het gevoel gewaardeerd te worden speelt een belangrijke rol in de onderlinge verhoudingen en lijkt extra van waarde binnen de JeugdzorgPlus, omdat vanuit de jongeren en hun familie vaak geen waardering geuit wordt naar de groepsleiders. De meerderheid van de geïnterviewden geeft echter aan de waardering vanuit de leidinggevenden en de organisatie te missen. Dezelfde ervaring hebben verschillende groepsleiders met gedragswetenschappers (en therapeuten, groepscoach) die zij in sommige gevallen zien als informele leidinggevenden. Een slechte verhouding met de (informele) leidinggevenden is van grote invloed op de arbeidsverhoudingen en kan leiden tot een onveilig gevoel of de motivatie ondermijnen. Het is opvallend dat onder onze respondenten een tweedeling valt waar te nemen. Onervaren teams verhalen over een niet optimale onderlinge samenwerking, maar waarderen de ondersteuning van de leidinggevende en de gedragswetenschapper. Ervaren teams geven aan goed te kunnen samenwerken en blindelings op de collega's te kunnen vertrouwen, maar lijken daarentegen weinig tot geen ondersteuning van de leidinggevende en de gedragswetenschapper te ervaren.

Een betrokken ervaren gedragswetenschapper of leidinggevende heeft een positieve invloed op de dagelijkse praktijk van zowel de groepsleiders als de jongeren, is hun ervaring. De vakmensen laten de in hun ogen niet werkbare

opdrachten gelaten over zich heenkomen, want zij hebben ervaren dat in gesprek of discussie gaan over de opdrachten niet werkt. Ze voelen zich niet gehoord of begrepen. Ze geven op basis van hun vakkennis zelf een invulling aan de werkzaamheden waardoor de zorg kan functioneren. Zo ontstaan er volgens de respondenten twee werkelijkheden. Eentje op papier in de dossiers bij de leidinggevenden en de gedragswetenschappers, en de echte werkelijkheid van de ervaren krachten die in de praktijk oplossingen bieden voor problemen die zich op dat moment aandienen.

5.5. Arbeidsvoorwaarden

Zowel de groepsleiders als de leidinggevenden vinden de primaire en de secundaire arbeidsvoorwaarden niet passend bij het werk. Zij beoordelen het salaris als laag, en het staat niet in verhouding tot het werk dat ze verrichten, de verantwoordelijkheden die zij daarin dragen, de onregelmatige diensten en de regelmatig terugkerende traumatische situaties. In de instellingen van een aantal teams zijn de werktijden en de vakanties goed geregeld, maar bij andere teams hoorden we dat het lastig is om vakantie op te nemen, dat er veel en structureel wordt overgewerkt en het lastig is om overuren in tijd gecompenseerd te krijgen. Nieuwe medewerkers leven volgens de respondenten ook (te) lang in onzekerheid over hun baan, omdat contracten soms met telkens drie maanden worden verlengd. De werksfeer en de veiligheid op de groep zouden verbeterd en het verloop verlaagd kunnen worden wanneer goede collega's eerder een vast contract zouden krijgen of op zijn minst dat contracten voor langere termijnen zouden worden verlengd (respondenten noemen een jaar).

Bij sommige instellingen is opleiding en scholing goed geregeld, bij andere slecht of niet. Waar bij de ene instelling scholingen, intervisie of supervisie staan ingeroosterd, is bij de andere instelling niets geregeld en geven groepsleiders aan dit zelf in te moeten plannen en bekostigen, terwijl deze zaken wel nodig zijn voor hun SKJ-registratie.

Waar het gesprek gaat over de tertiaire en quartaire arbeidsvoorwaarden, komt wederom naar voren dat de groepsleiders sterk intrinsiek gemotiveerd zijn. Daarbij speelt de werksfeer een belangrijke rol, niet alleen om vorm te geven aan een fijne situatie op de werkvloer, maar als een noodzakelijk onderdeel van het leefklimaat op de groep. Zij ervaren dat een slechte werksfeer invloed heeft op allerlei aspecten van het werk en vooral het gedrag van de jongeren. De teams die langer met elkaar samenwerken melden een positievere werksfeer dan de teams die korter samenwerken. Ze geven aan dat ervaren krachten een positieve inbreng hebben in het team, omdat ze veiligheid en zekerheid bieden aan de minder ervaren krachten. Waar er sprake is van wisselingen in de teamsamenstelling komt dit de werksfeer niet ten goede. Groepsleiders met tijdelijke contracten, Zzp'ers en invalkrachten bieden te weinig stabiliteit in een team. De geïnterviewden constateren een hoog en toenemend verloop van personeel in de instellingen en teams, die de kwaliteit van de arbeid en het vakmanschap onder druk zetten.

De groepsleiders beïnvloeden verschillende aspecten van elkaars werk. Ze kunnen het werk voor elkaar gemakkelijker of minder zwaar maken door goed samen te werken, te overleggen, een duidelijke houding naar de jongeren toe te hebben en consequent te zijn in de aanpak van de werkzaamheden. Maar dan moeten ze wel collega's hebben waar ze op kunnen bouwen, anders maken ze de taken lastiger voor elkaar. De vakmensen geven aan dat als één groepsleider met één jongere in gesprek gaat, de andere overblijft om voor de overige jongeren te zorgen. Die situatie ervaren zij als lastig en soms onverantwoord in tijden van moeilijke, onzekere of gevaarlijke situaties, zeker als ze met onervaren mensen moeten samenwerken. Een structurele kwalitatieve onderbezetting kan leiden tot onverantwoorde en gevaarlijke situaties.

5.6. Vakmensen onder druk

De groepsleiders die wij spraken beschouwen wij als vakmensen die op basis van professioneel handelen invulling geven aan hun werk. Door hun intrinsieke motivatie is hun werkbeleving overwegend positief. Uit de gesprekken komt tegelijkertijd naar voren dat dit vakmensschap en daarmee het handelingsvermogen van deze professionals sterk onder druk staat. We spraken in dit deelonderzoek vakmensen die het gevoel hebben dat ze niet worden gezien, gehoord of begrepen. Ze hebben behoefte aan erkenning en waardering van hun vakmensschap. Deze vakmensen staan onder grote druk om het door hun gewenste niveau van (de kwaliteit van de) arbeid te handhaven, onder moeilijke omstandigheden. Dit lijkt te worden veroorzaakt door een aantal in elkaar grijpende en elkaar versterkende ontwikkelingen in de context waarin het werk wordt uitgevoerd. We behandelen achtereenvolgens de ervaren invloed van het financieringsmodel in de JeugdzorgPlus op het vakmensschap en de kwaliteit van de arbeid, het hoge verloop onder het personeel en de ervaren protocollering en bureaucrativering in het werk.

Een eerste en belangrijke ontwikkeling is dat het financieringsmodel en alles wat daaruit voortvloeit het vakmensschap onder druk zet. De privatisering van de JeugdzorgPlus en de daaruit voortvloeiende noodzaak om 'geld te verdienen' heeft een grote invloed op de organisatie van de arbeid. In de beleving van de respondenten (groepsleiders, leidinggevendenden en gedragswetenschappers), staat niet de zorg centraal, maar de financiering. Dat is een doorn in het oog van ongeveer iedereen die we hebben gesproken. De instellingen onderhandelen soms met clusters van gemeenten, soms met gemeenten apart over de inkoop van zorg. De leidinggevendenden ervaren bij de onderhandelingen dat ze veelal met ambtenaren te maken hebben die weinig van de problematiek afweten, maar veel van de financiën. Deze wijze van financiering, samenhangend met kortingen op het beschikbare geld voor de jeugdzorg, betekent dat er steeds minder geld beschikbaar is voor de JeugdzorgPlus, wat in de praktijk leidt tot meer doen met minder mensen.

Daarbij kopen gemeenten volgens de respondenten veel lichte zorg in bij commerciële partijen, die feitelijk niet passend is, maar wel goedkoop. Jongeren die de zware behandelingen, zoals die geboden kan worden in de JeugdzorgPlus, nodig hebben, krijgen eerst de goedkope lichte zorg die niet aanslaat en die steeds in een andere vorm wordt herhaald totdat de situatie onhoudbaar wordt. De geïnterviewden geven aan dat het dan vaak feitelijk te laat is. De goedkope therapie verergert de situatie dikwijls meer dan dat het goed doet. In plaats van een zware behandeling is dan een zeer zware behandeling nodig. Escalatie treedt op in plaats van de-escalatie.

De opnameplicht van de instelling voor de regio waarin een instelling actief is, zorgt er voor dat er vaker kinderen op groepen terecht komen die volgens de geïnterviewde groepsleiders niet passend zijn. Dat kan zijn qua leeftijd, maar veel vaker betreft het kinderen met problematieken waar de groepen en de instellingen niet in gespecialiseerd zijn, jongeren met psychische problemen of jongeren die verzeild zijn geraakt in de criminaliteit. Hierdoor staan volgens de respondenten de kwalificatie-eisen onder druk. Ze worden er soms mee geconfronteerd dat zij niet over de juiste kennis en kunde beschikken om een jongere adequaat te behandelen. Zij zijn van mening dat de instellingen zich meer moeten toeleggen op de aanwezige kwaliteit (*"blijf bij je leest"*) of dat de groepsleiders meer de ruimte zouden moeten krijgen om de noodzakelijke kennis op te doen.

De tweede ontwikkeling betreft het hoge verloop, wat in alle instellingen speelt. In de praktijk leidt dat tot veel onervaren krachten op een groep. Iedereen die we spraken geeft aan dat ervaren krachten nauwelijks zijn te werven. Daar komt bij dat de kwalificatie-eisen grotendeels geleerd worden in de praktijk. Het gaat dus om het – in de specifieke context van de praktijk – leren toepassen van de kennis en vaardigheden die tijdens de opleiding zijn opgedaan. Dit maakt het werk zwaar voor nieuwe medewerkers die deze praktijkervaring nog niet

hebben. Als gevolg van het tekort aan ervaren en gekwalificeerd personeel wordt ook personeel aangenomen dat nog moet voldoen aan de voor groepsleiders verplichte kwalificatie-eisen. Naast hun werk op de groep volgen zij een hbo-opleiding. Dat leidt tot nog zwaardere omstandigheden. De ervaren groepsleiders zien dat veel jonge medewerkers niet kunnen omgaan met de zware arbeidsomstandigheden en de JeugdzorgPlus verlaten.

Deze op veel plaatsen structurele (kwalitatieve en kwantitatieve) onderbezetting wordt versterkt door verzuim door ziekte of traumatische ervaringen. Tegelijkertijd horen we van alle kanten dat de verzuimdrempel hoog is vanwege de collegialiteit. De geïnterviewde groepsleiders laten elkaar niet graag zitten. Ze vangen veel voor elkaar op, maar kunnen niet alles opvangen. Wanneer er sprake is van verzuim, wordt er vaak personeel ingehuurd op uitzendbasis of als ZZP'er, tegen hoge kosten. Deze inhuur van personeel komt de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van het werk niet ten goede. Van deze mensen mag niet verwacht worden dat ze op de hoogte zijn van de wijze waarop de groep functioneert, wat weer tot extra belasting leidt van de 'vaste' vakmensen. Deze vakmensen komen steeds minder toe aan waarom ze dit werk doen: de jongeren die aan hun zorg zijn toevertrouwd.

De derde door de respondenten gesignaleerde ontwikkeling is dat de bezuinigingen in de jeugdzorg ertoe leiden dat een eerlijke beloning voor het werk, dat de afgelopen jaren zwaarder is geworden, steeds onmogelijker wordt. Dit zet een kettingreactie in gang, dat begint bij een reductie van het aanbod van gekwalificeerde medewerkers op de arbeidsmarkt. Instellingen moeten daarvoor genoegen nemen met minder gekwalificeerde medewerkers, en kiezen er soms voor om mbo'ers aan te nemen die tijdens het werk een hbo opleiding volgen. Het gevolg hiervan is dat steeds meer in protocollen en procedures vastgelegd moet worden, want de wet (besluit Jeugdwet) stelt dat wel aannemelijk gemaakt moet worden "dat de kwaliteit van de uit te voeren taken hierdoor

niet nadelig wordt beïnvloed" (skjeugd.nl, 2021). Om dat aan te kunnen tonen ontstaat een papieren verantwoordingsplicht, een papieren werkelijkheid. Het betreft papierwerk dat steeds verder af komt te liggen van wat er werkelijk in de praktijk gebeurt. De protocollering en het toegenomen papierwerk zetten vervolgens de uitoefening van het vakmensschap onder druk.

Deze toenemende taakeisen komen het vakmensschap niet ten goede. Een deel van dit (papier)werk wordt getypeerd als doorgeschoven bureaucratie vanuit de gedragswetenschappers die zelf ook de tijd en ruimte niet hebben om het verplichte papierwerk in te vullen. Er bestaat onder de groepsleiders een grote behoefte aan het terugdringen van de hoeveelheid tijd die de verplichte administratie kost en de frustratie en vermindering van het werkplezier die dat oplevert. Deze uit regelgeving voortkomende noodzaak tot verantwoording op papier wordt gezien als iets dat niet bijdraagt aan de kwaliteit van het werk. Sommige groepsleiders noemen het een '*managementinstrument*', dikwijls ingegeven vanuit de verantwoording die de leiding moet afleggen bij de financiers, de gemeentelijk inkopers van zorg. De groepsleiders denken dat het terugdringen van de bureaucratie de tijd voor en daarmee kwaliteit van het werk ten goede zou komen.

Parallel aan deze ontwikkeling is de invoering van de SKJ-registratie in 2014 een belangrijke factor in de arbeidssituatie van de groepsleiders. Het doel van de SKJ-registratie is het borgen van de kwaliteit van de jeugdhulpverlening (skjeugd.nl, 2021). De realiteit is volgens veel respondenten echter dat door schaarste op de arbeidsmarkt en de hierboven genoemde ontwikkeling van mbo'ers op de groep het borgen van de kwaliteit via de SKJ een wassen neus is. Dat is mogelijk één van de redenen waarom groepsleiders er moeite mee hebben het nut van de SKJ (in zijn huidige vorm) te zien. Ze ervaren de registratie grotendeels als een last, omdat de eisen die aan die registratie gesteld worden onduidelijk zijn. Daarnaast wordt in sommige instellingen de activiteiten die nodig zijn voor de registratie niet gefaciliteerd en ervaren groepsleiders dat hun dagelijkse praktijk en hun afwegingen en de beslissingen die daarin

worden genomen geen rol spelen in het aantonen van hun vakmensschap. Ook het feit dat de SKJ-registratie de deur voor tuchtzaken heeft geopend, is hen een doorn in het oog. Niet omdat ze niet bereid zijn hun handelen te verantwoorden (of daar niet de noodzaak van inzien), maar omdat het instrument van de tuchtraad ook gebruikt kan worden als speelbal voor stakeholders (ouders, de jongeren zelf) om hun ongenoegen over de ondertoezichtstelling te uiten.

We concluderen tot slot dat de groepsleiders vanuit hun vakmensschap kunnen omgaan met de zware arbeidsomstandigheden en de omvangrijke invulling van de arbeidsinhoud, doordat ze een hoge intrinsieke motivatie hebben, goede ondersteuning en samenwerking van elkaar ervaren én zelf ervaring en kennis hebben om te voldoen aan de kwalificatie-eisen. Hierin ligt ook de kwetsbaarheid van het werk van de groepsleiders in de JeugdzorgPlus. Wanneer er een gebrek is aan goede samenwerking, ervaring of kennis, beïnvloedt dit de werkbeleving negatief. Het enige wat dan overblijft is de intrinsieke motivatie van de groepsleiders. En hoe hoog die motivatie ook is, het is op termijn niet genoeg om de zware arbeidsomstandigheden en de omvangrijke arbeidsinhoud waar groepsleiders dagelijks mee te maken hebben het hoofd te bieden.

6 Aanbevelingen

Met dit onderzoek willen we een bijdrage leveren aan de werving en het behoud van medewerkers in de JeugdzorgPlus. In dit hoofdstuk presenteren wij een aantal aanbevelingen op vier niveaus: op het niveau van het team, de instelling, de sector en de politiek.

6.1. Het team

Zoals uit bovenstaande rapportage duidelijk is geworden vinden groepsleiders bij elkaar de steun die zij nodig hebben om hun regelmatig emotioneel belastende werk te kunnen uitvoeren. Er is binnen het team niet zo gek veel wat de groepsleiders zelfstandig kunnen doen, het werk vraagt nadrukkelijk om samenwerking. De groepsleiders vertonen een opmerkelijk begrip voor de situatie waarin de mensen van wie zij hun opdrachten ontvangen (leidinggevenden, gedragswetenschappers, etc.) beslissingen nemen. Ze hebben soms wel last van die beslissingen, maar lossen ook dat vaak onderling op. Bijvoorbeeld door taken te verdelen op basis van waar men goed in is (de administratieve last van elkaar overnemen is meermalen genoemd).

Als team doen groepsleiders al veel om hun arbeidssituatie op orde te houden of te verbeteren: ze leren van elkaar, coachen elkaar, nemen diensten over van elkaar en werken over voor elkaar. Wat ze nog beter zouden kunnen doen is de ruimte voor het team claimen om de dialoog te voeren met elkaar over lastige situaties in het werk en te reflecteren op hun handelen daarin. Ze zouden ook beter de vrijheid kunnen claimen om de condities te realiseren die het leren van en met elkaar bevorderen (zie verder hieronder de aanbeveling voor kernteams en de meester/gezelconstructie).

De ruimte voor verbetering ligt vooral in de afstemming tussen de verschillende teams. Wanneer verschillende teams hun krachten zouden bundelen, zouden zij ieder voor zich in staat zijn om datgene wat ze nu al goed doen te intensiveren. Door bijvoorbeeld met een zekere regelmaat themabijeenkomsten te organiseren, ontstaat het leren ook tussen de teams. De groepsleiders moeten vanuit hun vakmenschapschap in staat zijn dit zelf te organiseren. Het zou wel goed zijn wanneer de instellingen hen daarin zouden faciliteren. Mogelijk kunnen deze activiteiten geaccrediteerd worden en kunnen ze bijdragen aan het behalen van de nodige punten voor de SKJ.

De respondenten vinden daarnaast dat er beter gebruik gemaakt zou kunnen worden van de aanwezige talenten in het team of tussen de teams. Daarmee bedoelen zij vooral neventalenten die de groep of de groepsactiviteit ten goede zouden kunnen komen, zoals een collega die zijn ervaring als voetbalcoach in zou kunnen zetten om de jongeren bij het voetballen te begeleiden.

6.2. De instelling

De instellingen hebben grote invloed op de omstandigheden waaronder groepsleiders hun werk verrichten. In deze paragraaf is een aantal aanbevelingen om die omstandigheden te verbeteren opgenomen. Veel van deze aanbevelingen komen uit de focusgroepen zelf.

6.2.1. Kernteams

Het team is de eenheid waaraan de groepsleiders zich verbonden voelen. Uit de gesprekken met de groepsleiders, maar ook uit de literatuur (Derksen et al., 2020) wordt duidelijk dat een goed functionerend en stabiel team een belangrijke bijdrage kan leveren aan een positieve werkbeleving. Instellingen in de JeugdzorgPlus, maar vooral de jongeren die aan hun zorg zijn toevertrouwd,

hebben baat bij stabiele teams op de groep. Die stabiliteit kan in de huidige praktijk waarin sprake is van hoog verloop bereikt worden door in de samenstelling van teams te streven naar kernteams rondom een of meerdere ervaren groepsleiders.

6.2.2. Meester/gezelconstructie

Wanneer een team bestaat uit een mix van ervaren groepsleiders met startende (jonge) groepsleiders, kan de meester/gezelconstructie worden ingezet. Daarmee wordt meteen voldaan aan de condities om het leren van elkaar te bevorderen. Want door in de roostering minder ervaren groepsleiders te koppelen aan ervaren groepsleiders, ontstaat een samenwerkingsvorm waarin de minder ervaren groepsleider de fijne kneepjes van het vak van de ervaren groepsleiders kan leren (Sennett, 2008). Maar ook dat de jongere groepsleider de laatste ontwikkelingen en inzichten geleerd op de opleiding in de groep kan brengen. Ook lijkt het aannemelijk dat 'gezellen' dicht(er) op de leefwereld van de jongeren op de groep staan, waar de 'meesters' op hun beurt hun voordeel mee kunnen doen. Zo ontstaat een kruisbestuiving van kennis, inzichten en vaardigheden die alle teamleden in staat stelt om zich verder te ontwikkelen, waardoor ook het team als geheel kan groeien. En zoals eerder in dit rapport gesteld, hebben vooral de jongeren op de groep daar baat bij.

6.2.3. Meer groepsleiders op de groep

De groepsleiders pleiten voor uitbreiding van de hoeveelheid groepsleiders op de groep om in veiligheid toe te kunnen komen aan één op één gesprekken met de jongeren of invulling te kunnen geven aan hun mentorschap in onveilige groepen. Uitbreiding vinden zij zeker wenselijk op groepen met meer dan acht jongeren. Dit geldt ook in die situaties waarin een groepsleider een jongere moet begeleiden op bezoeken buiten de instelling. De veiligheid van de achtergebleven collega op de groep is daarin hun grootste drijfveer.

6.2.4. Duurzame arbeidsrelaties

Een knelpunt dat meermalen is benoemd is de bemensing van de teams. Door schaarste op de arbeidsmarkt gecombineerd met een hoog verloop onder het personeel hebben de meeste instellingen er grote moeite mee om vacatures te vervullen. De groepsleiders zijn van mening dat een deel van het verloop te maken heeft met de hoge onzekerheid die nieuwe medewerkers hebben ten aanzien van de arbeidsrelatie. Het gebeurt regelmatig dat een medewerker, na weer een contract voor drie maanden aangeboden te hebben gekregen, toch vertrekt omdat diegene elders meer zekerheid krijgt aangeboden. Groepsleiders zouden graag zien dat goed functionerende medewerkers eerder meer vastigheid aangeboden zouden krijgen. Een jaarcontract (in plaats van een contract voor drie maanden) zou daarin al een aanzienlijke verbetering zijn. Een ander deel van het verloop ligt volgens de meeste respondenten bij de onzekere financiering van de instellingen. Bij onduidelijkheid over verlenging van de aanbestedingen met de gemeenten nemen ervaren krachten soms het zekere voor het onzekere en solliciteren weg. Waarover zo dadelijk meer.

6.2.5. Mbo'ers in combinatie met faciliteren hbo-opleiding

Een andere manier om de teams te bemensen is door niet alleen naar het diploma te kijken. Groepsleiders vertellen over medewerkers met een hbo-diploma die desalniettemin slecht functioneren, terwijl er mbo'ers zijn die zij uitermate geschikt achten voor de functie. Hun advies is om meer te kijken naar persoonlijke eigenschappen die een kandidaat geschikt maken voor dit werk en faciliteiten aan te bieden voor het volgen van een hbo-opleiding. Wij hebben voorbeelden gezien van teams die voornamelijk uit mbo'ers bestaan. Aandachtspunt bij een dergelijke constructie is dat er voldoende senioriteit in het team aanwezig is.

6.2.6. Flexpool

Er wordt in gevallen waar vacatures (nog) onvervulbaar zijn vaak een beroep gedaan op ZZP'ers of uitzendkrachten. In de teams die varen op commitment aan elkaar worden ZZP'ers niet als een duurzame oplossing gezien. Groepsleiders zien liever dat de instelling een flexpool opricht met vaste, ervaren medewerkers die kunnen inspringen waar er gaten vallen.

6.2.7. Traumateam

De groepsleiders vertellen over soms heftige situaties rondom suïcide en zelfmutilatie of andere traumatische ervaringen. Vooral zelfmutilatie komt vaak voor. Niet in alle instellingen is de opvang na een dergelijke traumatische ervaring goed geregeld, terwijl vele groepsleiders kampen met een trauma. De groepsleiders vinden vooral steun bij elkaar en bij de gedragswetenschapper. Dat helpt de getraumatiseerde groepsleider in veel gevallen, maar doet niets of onvoldoende om het trauma te verwerken. Iedere instelling zou intern of extern de beschikking moeten hebben over een gespecialiseerd traumateam waar een medewerker gevraagd en ongevraagd terecht kan voor bijstand.

6.2.8. Terugdringen bureaucratie

Een veel gehoorde klacht is de bureaucratische last die groepsleiders ervaren. En hoewel zij terdege beseffen dat een zekere mate van verslaglegging noodzakelijk is voor de verantwoording richting financiers, ervaren de groepsleiders dat aan een aantal bureaucratische handelingen wantrouwen ten grondslag ligt. Ook realiseren groepsleiders dat zij soms hun eigen bureaucratie veroorzaken. Wij adviseren de instellingen daarom om, samen met de groepsleiders, de bureaucratische last onder de loep te nemen en vast te stellen wat wel en wat niet bijdraagt aan de kwaliteit van het werk en het kunnen uitoefenen van het vakmensschap. Neem dan het besluit om te stoppen met onnodige verslaglegging. Het kan in die afweging helpen om steeds het doel van de

verslaglegging (en de mate van gedetailleerdheid die daarvoor noodzakelijk is) voor ogen te houden. Faciliteer tot slot de wel noodzakelijke verantwoording vanuit de organisatie.

6.2.9. Meer/behoud gedragswetenschappers

Over gedragswetenschappers is in dit rapport veel gezegd. Groepsleiders zien overwegend de toegevoegde waarde van ervaren gedragswetenschappers voor het werken op de groep. Het probleem dat de geïnterviewden signaleren is echter dat gedragswetenschappers niet of nauwelijks tot die gewenste ervaring komen. Ze komen onervaren binnen en op het moment dat de ervaring begint te tellen, nemen velen weer afscheid van de instelling. Het feit dat ook de werklast van de gedragswetenschappers steeds groter wordt, zorgt dat ze niet of nauwelijks de tijd hebben om te ervaren wat het werken op de groep precies inhoudt en welke interventies in welke situaties werken in de praktijk op de groep. Vandaar dat de groepsleiders een pleidooi houden voor het aanstellen van meer en ervaren gedragswetenschappers.

Daarnaast lijkt het verloop onder gedragswetenschappers hoog omdat velen het als een springplankfunctie zien. Het behoud van gedragswetenschappers vraagt om investeringen vanuit de instellingen. Meer onderzoek is nodig om precies vast te stellen wat de push en pullfactoren zijn die gedragswetenschappers doen besluiten hun functie te verlaten.

6.2.10. Een dag in het werk van...

Hoewel er over en weer begrip is voor elkaars situatie, kan het in sommige instellingen helpen om nadrukkelijker kennis te nemen van de context waarin beslissingen worden genomen. Dit geldt voor zowel de beslissingen die door groepsleiders op de groep worden genomen, als de beslissingen van de leiding. Groepsleiders vinden het belangrijk dat de leidinggevend en de gedragswetenschappers ervaring op de groep opdoen. Wij voegen daaraan toe dat het

voor de groepsleiders ook informatief kan zijn om te weten hoe een dag van een gedragswetenschapper of een leidinggevende er uitziet. Dat kan gefaciliteerd worden door met enige regelmaat “een dag in het werk van...” te organiseren. Of zoals een medewerker zegt: *“Maar aan de andere kant zou ik ook begrip willen hebben voor de GW'er. [...] Maar ik heb geen idee wat zij doet en wie weet heeft ze zo'n bureaucratische last dat ze er oprecht niet aan toekomt [om op de groep mee te draaien].”*

6.3. De sector

In de sector opereren verschillende zorgaanbieders op dit moment als concurrenten van elkaar. Ze zouden zich meer als ‘frenemies’ kunnen opstellen door de krachten te bundelen teneinde verbeteringen voor de hele sector te bewerkstelligen. Onderstaande aanbevelingen zijn daartoe een eerste aanzet.

6.3.1. Plaatsing kinderen

Een verhaal dat zowel diverse groepsleiders als leidinggevendenden vertellen is dat veel jongeren die nu in de JeugdzorgPlus worden geplaatst, daar volgens hen niet horen. Zij omschrijven die jongeren als jeugdige criminelen of jongeren met psychiatrische problemen. Daarvoor is volgens hen de JeugdzorgPlus niet bedoeld en niet op ingericht. De intensievere zorg die voor deze jongeren nodig is, is duurder en daarom worden deze jongeren lager gediagnostiseerd, waardoor ze in de goedkopere JeugdzorgPlus kunnen worden geplaatst. Hoewel de respondenten van mening zijn dat deze jongeren ergens zorg moeten krijgen, horen we ook doorlopend dat deze jongeren de JeugdzorgPlus te zwaar belasten. Per instelling kan weinig gedaan worden aan deze situatie, maar wij raden aan hier sector-breed afspraken over te maken.

6.3.2. Gemeenschappelijke taal

De sector zou meer kunnen doen om het werken in de JeugdzorgPlus te promoten en zo de door groepsleiders ervaren personele krapte op de groep tegen te gaan. Bij het uitdragen van een gemeenschappelijk profiel zouden de vier belangrijkste competenties⁶, zoals deze zijn verwoord in het derde deelonderzoek, maar in minder concrete vorm ook in dit onderzoek naar boven kwamen, het uitgangspunt kunnen vormen. Deze competenties zouden ook de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal kunnen bevorderen. Een dergelijke gemeenschappelijke taal kan ook instrumenteel zijn in de werving en het goed inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers.

Het werken in de JeugdzorgPlus is specialistisch werk. En zoals bij elk specialisme verdienen ook de professionals in de JeugdzorgPlus een gemeenschappelijk denk- en werkkader dat aansluit bij de behoeftes in hun dagelijkse praktijk. Die gemeenschappelijke taal moet vooral in de teams zelf worden ontwikkeld door daarover met elkaar de dialoog te voeren. De SKJ zou een belangrijke rol kunnen spelen in het aanzwengelen van die dialoog, want alleen zo kom je in teams tot een gemeenschappelijke taal die, waar nodig, een specifieke locatie-eigen invulling kan krijgen.

6 Boendermaker et al. (2021) definiëren de vier belangrijkste competenties als: 1) relatiegericht werken (vertrouwen bieden, een samenwerkingsrelatie aangaan); 2) Een positief en veilig leefklimaat bieden (zorgen voor positieve onderlinge interacties tussen jongeren, bieden van rust en veiligheid, uitgaan van het gewone leven, samenwerken en -leren als team); 3) Ontwikkelingsgericht werken (stimuleren van gedragsverandering, stimuleren van autonomie, bieden van perspectief); en 4) Gezins- en netwerkgericht werken (zorgen voor goed contact met ouders, verantwoordelijkheid delen met ouders, stimuleren en ondersteunen van contact van de jongere met diens gezin en bredere omgeving, ouders ondersteunen en trainen).

6.3.3. JeugdzorgPlus Academie

De SKJ registratie biedt een basis om als sector gezamenlijk trainingen en opleidingen te bieden. Deze opleidingen zouden moeten passen bij de vier centrale competenties (zie het deelonderzoek rondom competenties) en dus direct als relevant worden ervaren. De sector JeugdzorgPlus kan dit vorm geven door bijvoorbeeld gezamenlijk een JeugdzorgPlus academie op te zetten en in kaart te brengen welke trainingen en opleidingen in de verschillende organisaties aangeboden worden en SKJ-geaccrediteerd zijn. SKJ registratie vergt kennis- en reflectiepunten en beiden zijn goed door de sector te organiseren. Coaching en begeleidde intervisie, gericht op de vier centrale competenties zouden geaccrediteerd kunnen worden ten behoeve van de reflectiepunten. Gerichte opleiding en ondersteuning bieden mogelijkheden om gezamenlijk te investeren in SKJ-geregistreerd personeel. Tevens verhoogt het de door medewerkers ervaren waardering.

Voor senior medewerkers kan begeleiding van (junior) collega's een carrièrestap zijn die past bij de intrinsieke motivatie die medewerkers in de sector voelen.

6.3.4. Werving en imago

Hoewel in dit onderzoek er niet expliciet naar is gevraagd, ontstaat een beeld van instellingen die ieder voor zich op hun eigen manier proberen om gekwalificeerd en ervaren personeel te werven. In een krappe arbeidsmarkt is dat geen sinecure. En dat de instellingen dat moeten doen in een roerige periode waarin de jeugdzorg wekelijks op negatieve wijze in het nieuws komt, maakt de uitdaging des te groter. Wij zijn van mening dat de enige manier om het imago van de JeugdzorgPlus te verbeteren is om daarin als sector op te treden. De sector zou daarin kunnen leren van bijvoorbeeld Defensie, die ook te maken heeft met tekorten in de personeelsbezetting.

Van de wervingscampagnes van Defensie gaat een grote wervingskracht uit. Van de respondenten uit een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van Defensie stelt 73 procent dat ze via die campagnes op TV zijn geattendeerd op de carrièremogelijkheden bij Defensie (Moelker et al., 2017). Net als in de JeugdzorgPlus zijn het de intrinsieke factoren die doorslaggevend zijn in het besluit in die sector aan het werk te gaan. De campagnes van Defensie beelden steevast de ervaring en beleving van de militair zelf uit. Het laten zien van de gemotiveerde groepsleider aan een breed publiek zou tegengewicht kunnen bieden aan de negatieve publiciteit en daarmee de aantrekkelijkheid van het werken in de JeugdzorgPlus kunnen vergroten.

6.4. De politiek

Tot slot speelt ook de politiek een belangrijke kaderstellende rol in de arbeidsituatie in de JeugdzorgPlus. Onderstaande knelpunten zijn niet eenvoudig op te lossen, maar kunnen niet onvermeld blijven.

In elk gesprek dat wij voerden is een terugkerend thema dat sinds 1 januari 2015 de gemeenten verantwoordelijk zijn voor alle jeugdzorg. Het zou moeten leiden tot betere jeugdzorg voor een lagere prijs door contracten met aanbieders te sluiten. Beter omdat de gemeente de zorg dichterbij kan organiseren, met één plan per gezin, zonder instanties die langs elkaar heen werken. Gemeenten moeten de jeugdzorg vijftien procent goedkoper uitvoeren dan voorheen. De gedachte dat dit mogelijk moet zijn komt voort uit de aanname dat die inhoudelijke verbetering leidt tot gericht behandelen, vroeger ingrijpen, en op termijn minder vraag naar dure, complexe jeugdzorg. In de praktijk betekent deze verandering dat instellingen constant bezig zijn met offertes opmaken voor gemeenten, die deze vervolgens beoordelen op basis van de aanbestedingsprocedures, waarbij ze moeten kiezen voor de 'economisch meest voordelige inschrijving'. Het leidt in de praktijk tot een grote onzekerheid over het voortbestaan van de instellingen en een 'race to the bottom' (SER, 2020) die voelbaar is en de realiteit vormt op de werkvloer. Meer doen met minder mensen en

een grote onzekerheid of je baan over twee maanden nog wel bestaat. Naar wij hebben vernomen leidt het tot een ongewenste uitstroom van vakmensen, die voor zekerheid elders kiezen. Niet omdat ze het werk zat zijn, maar wel de onzekerheid en de werkdruk. Het lijkt erop dat de Nederlandse overheid anno 2021 ernst wil maken met het versimpelen van de aanbestedingsprocedures, maar het principe van de marktwerking overeind wil houden, terwijl er meer aandacht zou moeten komen voor de zorgvraag van de jongeren en de kwaliteit van de zorg die professionele valmensen kunnen leveren, mits de omstandigheden daartoe aanwezig zijn. In de huidige situatie is telkens sprake van een vernietiging van opgebouwde kennis en kapitaal.

6.4.1. Besteding achterstallige middelen

In 2015 namen de gemeenten de organisatie van de jeugdzorg over van het rijk en (deels) van de provincies. Dat ging met een flinke bezuiniging van ruim 15 procent gepaard. Sindsdien nam de vraag naar zorg onder jongeren niet af, maar juist toe. Ook werd de zorg per kind niet goedkoper, maar duurder (Hilderink et al., 2020).

Omdat zij er tijdens de slepende onderhandelingen met het rijk over de bekostiging van de jeugdzorg er onderling niet uitkwamen, stuurde de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) aan op een oordeel door een commissie van wijzen. In een 'semi-bindend' advies erkennen zij wat de gemeenten al jaren roepen, ze krijgen al die jaren veel te weinig geld voor het organiseren van de jeugdzorg – met grote nadelige gevolgen. Van den Berg & Herderscheê (2021) berichten op 27 mei 2021 in De Volkskrant dat de jeugdzorg – als uitkomst van deze arbitragezaak – er de komende jaren 1,6 – 1,9 miljard euro extra per jaar verkrijgt. Deze extra gelden lijken ook voor de JeugdzorgPlus goed nieuws met kans op meer financiële ruimte om de arbeidssituatie van medewerkers te verbeteren. We doen een dringend beroep aan de gemeenten om deze extra gelden niet in te zetten voor meer goedkope zorg, maar de JeugdzorgPlus er rechtstreeks van te laten profiteren.

6.4.2. Marktwerking

Over het principe van de marktwerking kunnen wij kort zijn. Het is schrijnend om te zien hoe een sector, die met gemeenschapsgeld een belangrijke publieke functie vervult, zo onder druk staat van een steeds krappere wordende budget. Naast de doorgevoerde bezuiniging zet de marktwerking dat budget verder onder druk. Er moet immers winst gemaakt worden. Wij zijn van mening dat dit stelsel in het belang van de medewerkers in de JeugdzorgPlus, maar vooral in het belang van de jongeren waar zij de zorg voor dragen, drastisch aan heroverweging toe is.

7 Tot slot

De resultaten van de individuele interviews en de focusgroepen geven een weinig rooskleurig en ook zorgwekkend beeld van de arbeidssituatie van de respondenten die we spraken – zorgwekkender ook dan wij van tevoren als onderzoekers verwacht hadden. Juist daarom is het van belang om hier stil te staan bij de zeggingskracht en representativiteit van dit deelonderzoek. De data zijn afkomstig van verschillende teams – en leidinggevend en gedragswetenschappers – op vijf verschillende locaties van drie instellingen verspreid over het land. Men kan dan ook terecht de vraag stellen in hoeverre dit kwalitatieve onderzoek een representatief en/of te generaliseren beeld schetst van de arbeidssituatie van medewerkers in de sector.

Met de individuele interviews kregen we een diepgaand beeld van en inzicht in de arbeidssituaties van onze respondenten, die we met de focusgroepen hebben uitgediept. Daarbij valt op dat in de verhalen telkens dezelfde rode draad valt te herkennen. Met name de verhalen van de groepsleiders zijn vrij eenduidig, en onderdelen van die verhalen zien we ook terug in de eerste deelstudie van dit onderzoek. Het is daarom waarschijnlijk dat in de overige instellingen dezelfde verhalen te horen vallen. Natuurlijk is het beeld niet overal eenduidig. Afwijkingen in deze eenduidigheid hebben wij vermeld waar zich dat heeft voorgedaan. Door quotes te gebruiken die illustratief zijn voor resultaten die we in meerdere gesprekken en individuele interviews hoorden, hebben we zoveel mogelijk de medewerkers zelf 'aan het woord' gelaten. Daar waar uitkomsten specifiek gelden voor een specifieke medewerker, locatie of context, hebben we dat vermeld bij de uitkomsten.

We hebben besloten om de uitkomsten van één focusgroep niet mee te nemen in de analyse als ervaringen en opvattingen van groepsleiders, maar als

focusgroep van leidinggevende en gedragswetenschappers. Bij deze online focusgroep kwamen de groepsleiders nauwelijks aan het woord. Op vragen aan de groepsleiders gaven de leidinggevende, de groepscoach en de gedragswetenschapper antwoorden. Onze inschatting was dat de groepsleiders zich niet veilig genoeg voelden om zich te uiten, wat in onze inschatting ook bleek uit hun sociaal wenselijke antwoorden op vragen die wij persoonlijk aan hen stelden in een poging om hen aan het woord te krijgen. Ons besluit is mede gebaseerd op het gegeven dat we tegenovergestelde geluiden hoorden uit een focusgroep met een team dat onder dezelfde leidinggevende, groepscoach en gedragswetenschapper valt, maar waarbij zij niet aanwezig waren.

Als we verder inzoomen op de uitkomsten van deze focusgroep dan blijkt dat de antwoorden ook niet goed passen bij wat andere leidinggevend en gedragswetenschappers ons hebben verteld. Het beeld komt naar voren dat zij een marketingverhaal over de JeugdZorgPlus wilden laten horen, waar in de andere focusgroepen authentieke verhalen werden verteld, kregen we algemene antwoorden. We hebben de uitkomsten nu meegenomen als focusgroep van leidinggevende en gedragswetenschappers, maar het is de vraag of dat terecht is. Zeker in de wetenschap achteraf dat voorafgaande aan de focusgroep de directie mededelingen aan het team heeft gedaan, waarvan de inhoud bij ons niet bekend is.

Vanwege de Corona-crisis hebben we slechts vijf focusgroepgesprekken op locatie kunnen voeren, drie focusgroepen hebben online plaatsgevonden. Dat geeft beperkingen aan de discussie. Mensen reageren wel op elkaar, maar met mate. De vijf focusgroepen die in levenden lijve zijn gehouden hebben ons geleerd dat direct contact tot betere resultaten leidt, omdat interactie gemakkelijker verloopt.

We constateren grote verschillen in de teamsamenstellingen per instelling en locatie, en verschillen in de wijze waarop de teams zich hebben georganiseerd. Dat kleurt ook de antwoorden. De grootste verschillen in uitkomsten worden ingegeven door de aanwezigheid van ervaren krachten. Jonge onervaren teams komen onzekerder over dan de ervaren teams. De ervaren krachten gaven af en toe vrij complete analyses van de omstandigheden waaronder de groepsleiders van de JeugdzorgPlus werken. De jongere medewerkers in deze teams vroegen ook wel aan deze ervaren mensen of zij dat verhaal wilden vertellen of zij hen wilden aanvullen. Bij de meer onervaren teams ging het gesprek vaker over hun situatie binnen het team dan over de invloeden van buitenaf op hun arbeidssituatie.

In de aanbevelingen hebben wij de ideeën van groepsleiders voor de verbetering van hun arbeidssituatie zoveel mogelijk taal proberen te geven. Wij hebben ook verder gekeken dan het niveau van de instelling en vooral in onze aanbevelingen op sectorniveau opbrengsten uit deelonderzoek 1 en 2 in meegenomen.

Literatuurlijst

Bakker, A.B., & Oerlemans, W.G.M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). New York, NY: Oxford University Press.

Boendermaker, L., Van Rooijen-Mutsaers, K., & Berg, T. (2013). *Residentiele Jeugdzorg: wat werkt?* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

De Brauwere, G., Brandt, S., & Lescauwae, A. (2013). *Kansen door en voor werkgelegenheid in Waregem*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.

Derksen, K., Van Middelkoop, D., Van den Berg, L., Horsseleberg, P., & Kaarsemaker, A. (2020). *Samen sterk of nog meer werk?* Den Haag. Verkregen van www.zestor.nl

Dujardin, A. (2019, 1 september). De jeugdzorg staakt, voor het eerst in de geschiedenis. *Trouw*. Geraadpleegd op 24 juni 2021 van <https://www.trouw.nl>

Ekman, S. (2010). *Authority and autonomy: paradoxes in modern knowledge work*. New York, NY: Springer.

Engbersen, G.B.M., Kremer, M., Went, R.C.P.M., & Boot, A.W.A. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht* (WRR rapport No. 102). Verkregen via website van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>

Freidson, E. (2001) *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: a theory*. New York: Simon & Schuster.

Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Harder, A., Knorth, E.J. & Zandberg, T. (2006). *Residentiële jeugdzorg in beeld. Een overzichtsstudie naar de doelgroep, werkwijzen en uitkomsten*. Amsterdam: SWP.

Hilderink, A., Niessen, I., De Nooijer, A., van Schoubroeck, C., Schoonenberg, D., Lustermaans, G., Van Helmond, C., Groen, L., Hemmelder, V., Van den Broek, T., & Jansen, R. (2020). *Stelsel in groei. Een onderzoek naar financiële tekorten in de jeugdzorg* (Rapport No. GV572). Verkregen van VNG website: <https://vng.nl/sites/default/files/2020-12/stelsel-in-groei-een-onderzoek-naar-financiele-tekorten-in-de-jeugdzorg-def.pdf>

Ilmarinen, J. (2006). *New dimensions of work ability*. Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health.

Jeugdzorg Nederland (2021). Geraadpleegd op 23 juni 2021 op <https://www.jeugdzorg-nederland.nl/jeugdhulp/jeugdzorgplus/>

Kessels, J. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Heerlen: Open Universiteit – Ruud de Moor Centrum.

Klamer, A., Fjelsted, T., Goto, K., & Mignosa, A. (2012). *Creatief vakmanschap in internationaal perspectief*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Kluijtmans, F., & Van der Meeren, W. (2014). Werven van kwaliteiten en competenties. In F. Kluijtmans (Red), *Leerboek voor HRM*, 2^e editie (pp. 107-150). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Moelker, R., Op den Buijs, T., Van Doorn, E., & Van den Langenberg, K. (2017). *Recruiteren uit een diepere vijver. Een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van de Defensieorganisatie, het rekruteringspotentieel en de belangstelling van de Nederlandse jeugd voor Defensie onder invloed van demografische ontwikkelingen*. Breda: Nederlandse Defensie Academie

Mok, A. L. (2015). *Arbeid, bedrijven en maatschappij* (7 ed., Vol. Deel 1). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Nauta, A., Lange, A. H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en Organisatie*, 23, 136-157.

Niks, I., Sanders, J., Van den Heuvel, S., & Venema, A. (2018). *Duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Hoofddorp: TNO.

Petit, R. (2017). *Vakmanschap: wat verstaan we hieronder en hoe leer je dit op school en in werk?* Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Plomp, H., Broeren, J., Buitenhuis, R., & Weel, A.H.N. (2012). Werkbeleving en werktevredenheid van bedrijfsartsen: grote verschillen tussen artsen en werksituaties. *Tijdschrift Voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 19, 54–61

Priestley, M., Biesta, G., & Robinson, S. (2015). *Teacher agency: An ecological approach*. London/New York, NY: Bloomsbury Publishing

Rijksoverheid (2021). Geraadpleegd op 23 juni 2021 op <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdhulp/vraag-en-antwoord/wanneer-komt-mijn-kind-in-aanmerking-voor-gesloten-jeugdzorg>

SER (2020). *Zorg voor de toekomst. Over de toekomstbestendigheid van de zorg* (Rapport No. 2). Verkregen van SER website: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2020/zorg-voor-de-toekomst.pdf>

Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books

Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. New Haven, CT: Yale University Press.

SKJeugd.nl (2021). *Inzet niet-geregistreerde professionals*. Geraadpleegd op 30 juni 2021 via <https://skjeugd.nl/professionals/jeugdhulpverlenersinformatie-voor-jeugdhulpverleners/>

Sligte, H.W., Admiraal, W.F., Schenke, W., Emmelot, Y.E., & De Jong, L.A.H. (2018). *De School als PLG. Ontwikkeling van scholen voor voortgezet onderwijs als professionele leergemeenschappen*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Spanjers, J., Smolenaars, M., & Claessens, T. (2021, 5 juni). De jeugdbescherming bezwijkt onder de hoge werkdruk. *Follow the Money*. Geraadpleegd op <https://www.ftm.nl/>

Sprenger, C. (2011). Vakmanschap als beweging. *O&O*, 4, 16-20.

TNO (2019). *Arbobalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden: TNO.

Torka, N., & Van Riemsdijk, M. (2001). Betrokkenheid en werkgeversgedrag. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 35-58.

Van Aragon, E., Derksen, C., Wiersma, S., Dierick, S., De Weerd, A., & Kaijadoe, S. (2021). *Een stil gevecht. Suicide en suïcidaal gedrag: wat doet dat met jou en mij?* (Projectnummer 727025002). Verkregen van website van ZonMW: https://www.zonmw.nl/fileadmin/zonmw/documenten/Jeugd/JeugdzorgPlus/eindverslag_Stil_gevecht.pdf

Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. (2019). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 31, 3-27.

Van den Berg, J., & Herderscheê, G. (2021, 27 mei). Rijk is gemeenten miljarden verschuldigd voor jeugdzorg. *De Volkskrant*, geraadpleegd op www.volkskrant.nl.

Van den Tooren, M., Hooftman, W., Hulsegge, G., Bouwens, L., & Rosenkrantz, N. (2019). *Arbeidsmarktproblematiek in de sector zorg en welzijn*. Geraadpleegd van <https://www.azwinfo.nl/publicaties/arbeidsmarktproblematiek-in-de-sector-zorg-en-welzijn/>

Van der Helm, P. (2011). *First do no harm. Living group climate in secure juvenile correctional institutions* (proefschrift). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Van der Helm, P., Beld, M., Van Miert, V., Dekker, A., Kuiper, C., & Boeke, I. (2018). *Leren van leef-, leer- en werkklimaat. Een handleiding voor organisatieverbetering voor het management*. Leiden: Hogeschool Leiden.

Van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P., & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(1), 63-82.

Van der Klink, J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F., & Van der Wilt, G. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24, 342-356.

Van Middelkoop, D., Portielje, M., & Horsselenberg, P. (2018). Working apart together. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 1-20.

Vandenbroeck, S., Daenen, L., Delvaux, E., Boonen, E., Aerts, L., & Godderis Kennis, L. (2018). Leef tijdsbewust welzijnsbeleid: optimaliseer het werkvermogen van alle medewerkers. *Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 76-79.

Vermaak, H., Emmelkamp, R., & Van der Wal, C. (2017). *Hoe generalisme het werken met LVB-gezinnen verrijkt. Samen werken, leren en sturen door multidisciplinaire teams*. Online voorpublicatie verkregen via <https://hansvermaak.com>.

Whitaker, D., Archer, L., & Hicks, L. (1998). *Working in Children's Homes: Challenges and complexities*. Chichester: Wiley.

Wigboldus, E.H M. (2002). *Opvoedend handelen in een justitiële jeugdinstelling (Proefschrift)*. Leuven/Apeldoorn: Garant.

Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers (Proefschrift)*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Zinsmeister, J., & Meerman, M. (2011). Ouderen aan het werk in de bouw. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (2): 61-81.

COLOFON

ZonMw heeft dit project financieel mogelijk gemaakt, projectnummer 727025003

Opdrachtgever	ZonMw
Auteurs	A.M.M. Hunkar, MSc Dr. J.H.G. Zinsmeister Dr. D. van Middelkoop
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut / Hogeschool van Amsterdam p.a. Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

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

ISBN 978-94-6409-124-3

© 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.