

BOEG&KROOS

Samenvattende notitie bij het rapport
"Reële analyse, reële verwachtingen van
Bureau Jeugdzorg Grote-Provincie"

BOEG&KROOS

1. INTRODUCTIE

De indruk bestaat dat Bureau Jeugdzorg Grote-Provincie (hierna afgekort als BJz) kampt met uitvoeringsproblemen. BJz en de Provincie Grote-Provincie willen gezamenlijk een onderzoek naar de huidige situatie, om te komen tot mogelijkheden voor verbetering zodat BJz kan worden omgevormd tot een slagvaardige, goed georganiseerde en flexibele organisatie, toegerust op zijn toekomstige taken. Boeg & Kroos is gevraagd te adviseren over de huidige situatie en over de beste wijze om tot de gewenste toekomstige situatie te komen.

Door middel van een groot aantal interviews en het bestuderen van relevante documentatie is een beeld gevormd van de situatie bij BJz en de gewenste oplossingsrichtingen. Tijdens diverse bijeenkomsten zijn deze beelden getoetst. Tevens is gekozen voor een aanpak die gedurende het proces ook de input van de provincie en de directie van BJz toelaat. Het eindrapport is in die zin ook het verslag hiervan.

De gesuggereerde maatregelen worden herkend en onderschreven door BJz en betrokken ambtenaren van de Provincie.

Er is een beeld ontstaan van een BJz dat kwetsbaar is en op dit moment structureel onderpresteert. Enerzijds is dit te wijten aan de complexe omgeving, anderzijds is er ook sprake van achterstallig onderhoud binnen de organisatie. Om te voldoen aan de huidige en (groeierende!) toekomstige verwachtingen van de omgeving zijn structurele veranderingen en een inhaalslag nodig. Dit kan niet zonder incidentele middelen vanuit de Provincie.

2. HUIDIGE VERWACHTINGEN KUNNEN NIET WORDEN WAARGEMAAKT

BJz bevindt zich in een complex speelveld. Het volume en de complexiteit van de vraag aan BJz neemt toe. De arbeidsmarkt is krap en de eisen van de externe omgeving - denk daarbij aan de Provincie, gemeenten, andere zorgaanbieders, maar ook de media en de maatschappij - nemen voortdurend toe. Tegelijkertijd zijn er steeds meer partijen betrokken bij de Jeugdzorg, waarmee BJz meer en meer het risico loopt dat de bal naar het bureau rolt wanneer de zaken fout gaan.

BOEG&KROOS

De foto van de interne Organisatie laat zien dat er zaken zijn waarop voortgebouwd kan worden, zoals de financiële systemen, de betrokkenheid van medewerkers en de zich ontwikkelende financiële bewustwording. Recentelijk is ook de organisatiestructuur aangepast, hetgeen hoop geeft. Er is nadrukkelijk geen sprake van een kansloze situatie.

Maar Boeg & Kroos stuitte wel degelijk op een aantal cruciale gebreken. De kwaliteit van de dienstverlening is onder de maat en de verwachtingen van het veld over wat BJz zou moeten bieden, overstijgen het aanbod. Een heldere, breed gedragen visie binnen BJz en een eenduidige beschrijving van het productaanbod ontbreken. De communicatie naar de buitenwereld - waar verwachtingen gemanaged zouden moeten worden - is onvoldoende en ontbreekt goeddeels. In de managementstijl ontbreekt een consistente sturing op prioriteiten. Aandacht voor (management)competenties, scholing en personeelsbeleid is vrijwel afwezig. Bovendien is sprake van een gefragmenteerde cultuur en ontbreken uniforme werkprocessen en systemen voor kwaliteitssystemen.

Deze gebreken kunnen historisch goed worden verklaard, maar daarmee zijn ze niet minder ernstig.

De hiervoor beschreven complexiteit van de omgeving en de gebreken in de interne Organisatie hebben hun weerslag op de kwaliteit van de dienstverlening. Zowel medewerkers als externe partijen geven aan dat zij ontevreden zijn over de dienstverlening van de Toegang en het AMK. Ook de verstrekking van beleidsinformatie en de vervulling van de aansluittaken is onvoldoende. Binnen de jeugdbescherming is de verwachting dat de introductie van Delta verlichting zal bieden, maar de resultaten hiervan liggen nog in de (geplande) toekomst. Alleen over de dienstverlening van de jeugdreclassering en de kindertelefoon bestaat tevredenheid.

BOEG&KROOS

3. KOERSWIJZIGING NODIG

Wanneer de huidige situatie wordt bezien, kan gesteld worden dat BJz *structureel onderpresteert*. Er is sprake van een vicieuze cirkel, waardoor in de toekomst slechts kleine verbeteringen van het niveau van de dienstverlening te verwachten zijn. De kloof met de verwachtingen van de buitenwereld zal in de toekomst steeds verder groeien₁ omdat de verwachtingen van Rijk, Provincie, Gemeenten en de maatschappij toenemen met elk incident dat zich landelijk voordoet. Een sterk Bureau Jeugdzorg is zeer van belang, mede gezien de komende ontwikkeling van de Centra voor Jeugd en Gezin. *Zonder maatregelen verliest de provincie grip op een van haar maatschappelijk cruciale taken. Uitstel van ingrijpen leidt alleen meer tot meer achterstallig onderhoud.*

4. AMBITIE 2009

De Provincie en de directie van BJz ambiëren eind 2009 een bureau waar cliënten en andere stakeholders kunnen vertrouwen op een goede dienstverlening, waar medewerkers trots zijn op hun werk en dat helder en eenduidig communiceert naar de buitenwereld.

Om deze ambitie te kunnen verwezenlijken is een verandering nodig die de huidige knelpunten integraal aanpakt. Hiervoor zijn vijf speerpunten benoemd. De eerste stap die gezet moet worden is de programmatische verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening voor de cliënt. De tweede is de ontwikkeling van een heldere en gedragen visie, strategie en dienstenboek, zodat externe partijen weten wat er verwacht kan worden. Verder is Intensivering van de communicatie richting cliënten, aanbieders, andere organisaties en medewerkers nodig, evenals professionalisering van het personeelsbeleid. *Aan de basis van al deze veranderingen ligt de aanbeveling om het management aanzienlijk in kwaliteit te ontwikkelen.*

BOEG&KROOS

5. BENODIGDE INCIDENTELE MIDDELEN

Voor de uitvoer van dit veranderplan zijn Incidentele middelen nodig. Die middelen worden door Boeg & Kroos geschat op circa 2,5 miljoen (exclusief eventuele kosten voor afvloeiing van personeel). Deze investeringsbedragen staan los van eventuele andere, bijvoorbeeld voor ICT reeds gealloceerde, investeringsbedragen voor BJz. In de rapportage van Boeg & Kroos zijn KPI's en mijlpalen opgenomen die de Provincie de mogelijkheid geven om de effectiviteit van deze middelen te monitoren. Deze KPI's en mijlpalen zijn met BJz doorgesproken. Voor wat betreft de opbrengsten van deze middelen, is het kernthema dat deze middelen vooral ingezet dienen te worden om de verdere opbouw van achterstallig onderhoud te beperken.