

Provincie Grote-Provincie  
bureau **jeugdzorg**  
grote provincie

BOEG & KROOS

**Reële analyse, reële  
verwachtingen van  
bureau jeugdzorg**

eindrapportage

Bureau Jeugdzorg & Provincie Grote-Provincie

Grotedorp, 19 juni 2007

**dit rapport is bestemd voor de organisatie van de opdrachtgever. verspreiding en reproductie van (delen van) dit rapport buiten de organisatie van de opdrachtgever is niet toegestaan zonder vooraf verstrekte schriftelijke toestemming van boeg & kroos.**

# Dit document gaat in op het heden en de toekomst van Bureau Jeugdzorg Grote-Provincie

---

1. Procesgang van het onderzoek	2
2. Huidige situatie	6
2a. <i>Omgevingsfactoren</i>	8
2h. <i>Foto van de interne Organisatie van Bureau Jeugdzorg</i>	17
2c. <i>Indruk van de geleverde diensten van Bureau Jeugdzorg</i>	27
2d. <i>Onlangs ingezette veranderingen</i>	37
2d. <i>Vicieuze cirkel</i>	39
3. Toekomstige situatie	43
3a. <i>Ambitie &amp; uitgangspunten voor eind 2009</i>	44
3h. <i>Schets van BJz eind 2009</i>	47
4. Speerpunten op de veranderagenda richting eind 2009	51
5. KPI's en mijlpalen	59
6. Benodigde incidentele middelen	66

# 1. Procesgang van het onderzoek

Provincie Grote-Provincie

bureau **jeugdzorg**  
grote provincie

## **Boeg & Kroos is verzocht om een onderzoek te doen naar het functioneren van Bureau Jeugdzorg en mogelijkheden voor verbetering**

---

Boeg & Kroos is door de Provincie Grote-Provincie benaderd omdat de indruk bestaat dat Bureau Jeugdzorg kampt met uitvoeringsproblemen. Er is sprake van enige onvrede en onzekerheid bij een aantal interne en externe stakeholders van Bureau Jeugdzorg Grote-Provincie (hierna af te korten tot BJz) over het functioneren van het bureau. Er zou sprake zijn van een zoekende en kwetsbare Organisatie.

BJz en de Provincie Grote-Provincie willen daarom gezamenlijk een onderzoek naar de huidige situatie en de mogelijkheden voor verbetering, zodat BJz kan worden omgevormd tot een slagvaardige, goed georganiseerde en flexibele organisatie, toegerust op zijn toekomstige taken.

De Provincie Grote-Provincie heeft Boeg & Kroos verzocht om dit onderzoek te doen.

# Met de opdrachtgever is gekozen voor een stapsgewijze aanpak om te komen tot een gedragen eindrapportage

## Stappen tot het formuleren van de rapportage

*gezamenlijk vertrekpunt  
formuleren*

**1a**

eenduidig beeld  
van de huidige  
situatie vormen

**1b** formuleren van een  
gemeenschappelijke  
ambitie & uitgangspunten

- interviews & deskre-  
search door boeg & kroos
- besprekingen provincie en  
bjz-directie
- aanscherping van resultaten  
tijdens de workshop en  
werkconferentie

*invullen  
toekomstig bjz*

**2a**

ideaalschets van  
het toekomstige  
bjz

**2b** verkennen van varianten  
op de ideaalschets

**2c** keuze voor het bjz  
eind 2009

- eerste aanzet tijdens de  
workshop
- verdere uitwerking door  
boeg & kroos
- aanscherping tijdens  
werkconferentie

*vormgeven weg naar  
toekomstig bjz*

**3a**

uitwerken van de  
stappen om  
gewenst bjz te  
bereiken

**3b** formuleren van  
mijlpalen & kpi's

**3c** berekenen van de be-  
nodigde investeringen

- aanzet door boeg & kroos
- aanscherping gewenste  
stappen tijdens de  
werkconferentie
- aanscherping andere  
aspecten in overleg met  
provincie en bjz  
directie

## **Deze rapportage is het verslag van de werkzaamheden in de afgelopen periode**

---

In overleg met BJz en de Provincie is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit houdt in dat door middel van interviews en het lezen van documenten een beeld wordt gevormd van de situatie bij BJz en de gewenste oplossingsrichtingen. Kwantitatieve analyses, assessments en specifieke observaties van de werkzaamheden behoorden niet tot de scope van het onderzoek.

De voornaamste insteek van het onderzoek is om samen met de Provincie en BJz te bepalen welke stappen nodig zijn om te komen tot een beter BJz. Hiervoor zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd.

Om de huidige situatie zo objectief en volledig mogelijk te belichten, heeft Boeg & Kroos de beelden, die zijn ontstaan uit de interviews en de deskresearch tijdens verschillende bijeenkomsten, getoetst bij de betrokkenen van de Provincie en van BJz. Dit heeft geleid tot een gedragen beeld en oplossingsrichting.

Dit rapport bevat een weergave van de uitkomsten van de interviews, de deskresearch en de bijeenkomst, en is nadrukkelijk niet bedoeld als verslag van de huidige stand van zaken binnen de Organisatie.

## **2. huidige situatie**

**provincie grote provincie**

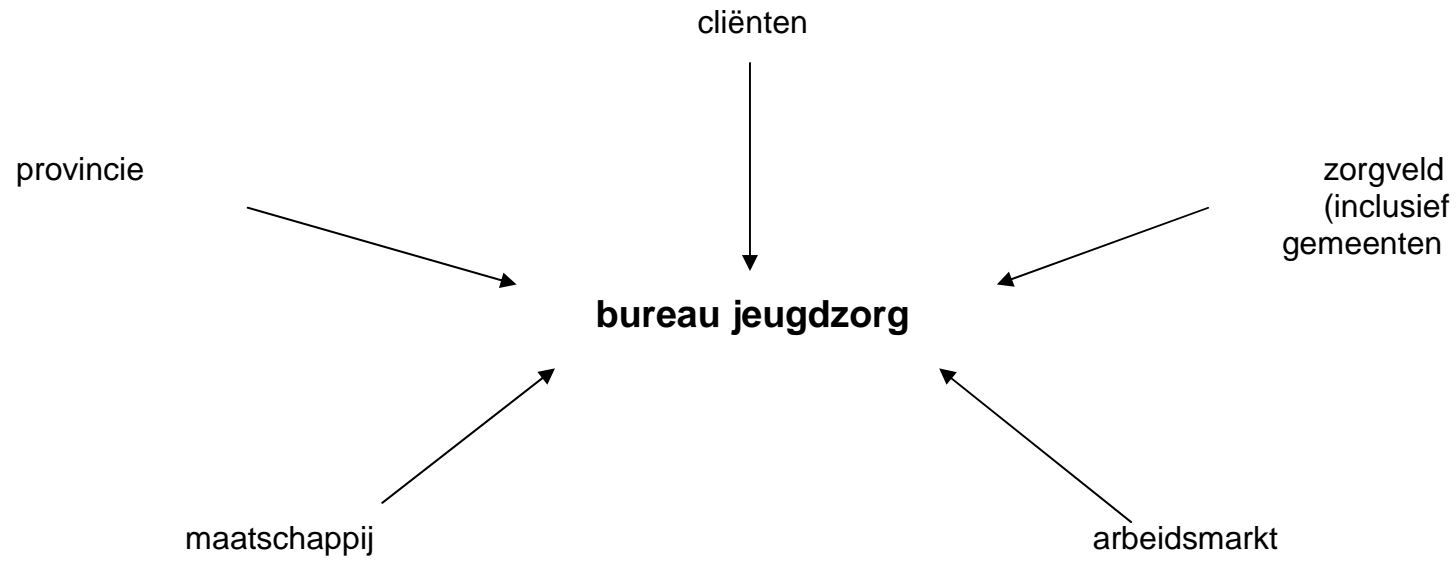
bureau **jeugdzorg**  
grote provincie

## Onderwerpen ter bespreking van de huidige situatie

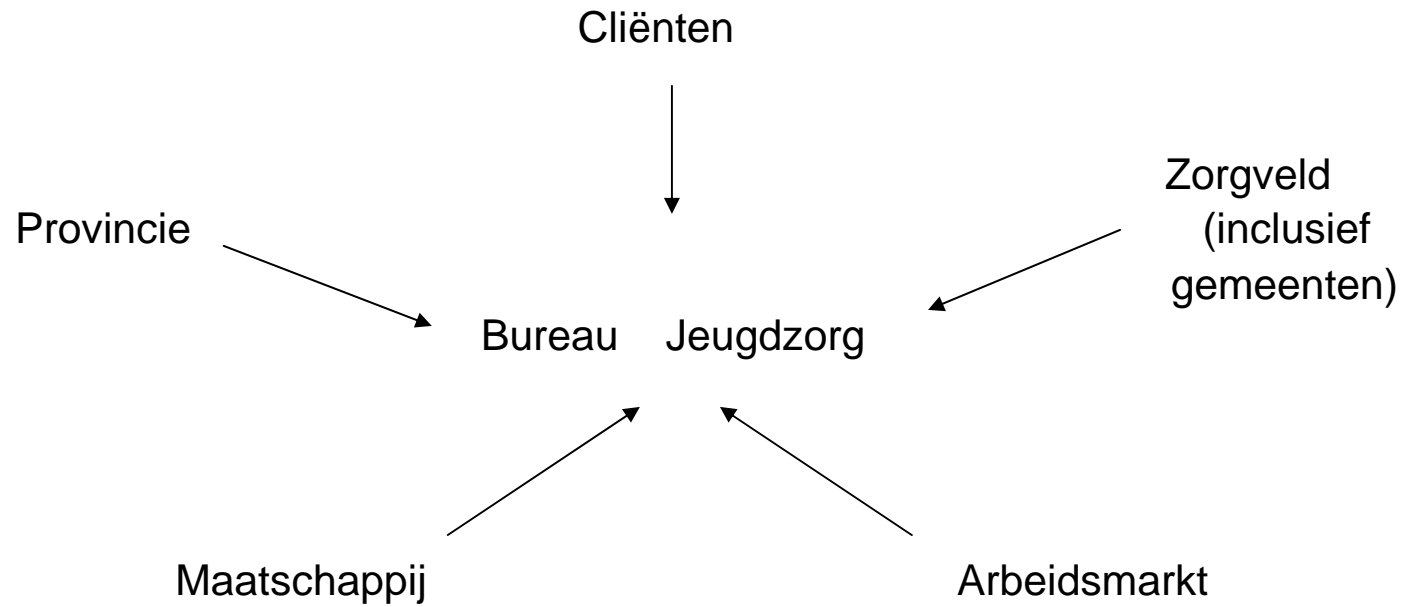
---

- a. Omgevingsfactoren
- b. Foto van de huidige Organisatie
- c. Indruk van de geleverde diensten
- d. Onlangs ingezette verbeteringen
- e. Viciëuze cirkel

## Bureau jeugdzorg bevindt zich in een complex speelveld



## Bureau Jeugdzorg bevindt zich in een complex speelveld



## **Hoofdconclusie bij de omgeving: Bureau Jeugdzorg bevindt zich in een complex speelveld**

---

bureau jeugdzorg bevindt zich in een complex speelveld:

- het volume neemt toe en de cliënten stellen steeds hogere eisen
- het veld wordt complexer; opdrachtgevers en gemeentes hebben bovendien meer verwachtingen jegens bjz
- maatschappelijk gezien wordt falen steeds minder geaccepteerd
- de arbeidsmarktsituatie zit bjz niet mee: goede mensen krijgen is erg lastig
- de provincie heeft geduld met bjz, maar verwacht nu wel structurele verbeteringen

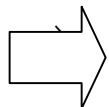
deze conclusies worden op de volgende pagina's toegelicht

## Het volume neemt toe en de cliënt stelt steeds hogere eisen

---

- De indruk bestaat dat de werkzaamheden voor BJz toenemen, doordat meer problemen zichtbaar worden<sup>2</sup>, de maatschappij complexer aan het worden is, de eigen verantwoordelijkheid toeneemt en er steeds meer eisen worden gesteld door ouders en kinderen<sup>3</sup>
- De mondigheid van de cliënt neemt toe: deze stelt meer vragen en heeft een veel kritischer houding ten opzichte van hulpverleners
- In sommige gevallen naderen deze eisen de grens van het haalbare: in een aantal gevallen is het niet mogelijk om ouders en kinderen tevreden te stellen met de voorgestelde oplossingen
- Grote-Provincie ontvangt, gezien het volume aan cliënten en de grootte van de problematiek, relatief weinig middelen<sup>4</sup>

- **Het totaal te behandelen volume aan vragen zal stijgen**
- **De maatschappij verlangt dat de kwaliteit van de dienstverlening aanzienlijk toeneemt**



**Het vinden, opleiden en behouden van goede mensen is van groot belang**

<sup>1</sup> Schatting MO groep: de vraag naar jeugdzorg is in 2006 gestegen met 5%, bron: Trouw, 26 januari 2007; "In de afgelopen jaren is de vraag naar jeugdzorg sterk gestegen" Bron: Regiomarge Jeugdzorg 2006, Prismant

<sup>2</sup> Bron: beleidskader jeugdzorg 2005- 2008 Provincie Drenthe: "Elke campagne leidt tot 10% meer meldingen"

<sup>3</sup> Hiervoor ontbreken harde bewijzen; VWS onderkent dit niet als zodanig, maar de sector ervaart dit wel

<sup>4</sup> Doeluitkering per gewogen jeugdige voor BJz-taken in 2006 (respectievelijk voor VWS en justitietaken>: Grote-Provincie: EU 25,83, EU 28,66; landelijk gemiddelde: EU 30,00, EU 29,00 (Bron: Hans Wijerink, Provincie Grote-Provincie)

## het veld wordt complexer, met als risico dat de bal steeds naar bjjz toe rolt

---

- het zorgveld van grote provincie is regionaal zeer divers gestructureerd: in sommige regio's zijn er aanbieders die de gehele keten overzien, in andere regio's is het veld nog zeer versnipperd
- het aantal partijen dat zich (actief) met de problematiek bemoeit, groeit sterk. initiatieven als operatie jong en de media hebben veel partijen betrokken bij de jeugdzorg
- zorgaanbieders en andere partijen in het veld hebben hierdoor de neiging om zich terug te trekken op de kerntaken, weliswaar met afstemming aan de randen<sup>1</sup>
- bjjz loopt het risico dat de bal steeds naar haar toerolt <sup>2</sup>

<sup>1</sup> instellingen in de keten van de jeugdzorg ervaren knelpunten in de onderlinge afstemming (bron: kansen in de keten, inspectie jeugdzorg, april 2005)

<sup>2</sup> voorbeelden waarin kritisch wordt gekeken naar de rol van bjjz in de samenwerking met andere partijen:

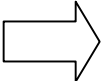
- samenwerkingsafspraken met raad voor de kindbescherming en bjjz's in nederland zijn nog onvoldoende om de veiligheid van het kind te waarborgen in situaties waarin geen directe noodzaak is voor ingrijpen (bron: "zorgen voor het bedreigde kind", inspectie jeugdzorg, november 2006>
- in de samenwerking met justitiële inrichtingen maken (gezins)voogden van bjjz onvoldoende concrete plannen van aanpak, waardoor bjjz niet bijdraagt aan het zo snel mogelijk beëindigen van de crisisopvang (bron: landelijk rapport crisisplaatsingen jji's)

## Opdrachtgevers en gemeentes hebben bovendien meer verwachtingen jegens BJz

---

- Gemeentes krijgen een grotere rol in de keten met de Centra voor Jeugd & Gezin en hebben vanuit die hoedanigheid meer verwachtingen richting BJz
- De eisen die de financiers stellen worden strenger, maar zijn niet noodzakelijkerwijs op elkaar afgestemd. De rode draad in de eisen is dat de zorgaanbieder meer integrale verantwoordelijkheid moet dragen, bijvoorbeeld via outputfinanciering
- De financiering van zorg voor niet-volwassenen versnipperd: gemeenten nemen delen over in de WMO (2e prestatieveld), zorgkantoren hevelen over naar de zorgverzekeraars en justitie gaat nu zelf zorg inkopen

## Maatschappelijk gezien wordt falen steeds minder geaccepteerd

- de media en de politiek volgen de jeugdzorg zeer nauwgezet<sup>1</sup>
  - de media besteden veel aandacht aan incidenten in de jeugdzorg en beïnvloeden daarmee de publieke opinie
  - de korte aandachtspanne van politiek en media maakt het lastig om de achterliggende problemen voor het voetlicht te brengen
  - de maatschappij verwacht verantwoording van politiek en de leiding van organisaties, in de praktijk kan dit leiden tot procedureel gedrag
  - de acceptatie van mogelijk falen wordt kleiner als het gaat om de jeugdzorg: "het moet nu maar eens voorbij zijn"
- 
- **bjz en de politiek verantwoordelijken zullen een moedig beleid moeten voeren waarin ook moeilijke boodschappen uitgedragen moeten worden**
  - **wat betreft de verantwoording is het nodig om te kiezen**

<sup>1</sup> voorbeeld van kritische media-aandacht BJz Grote-Provincie: Kop in Trouw: "Vvan alle provincies had Grote-Provincie in 2006 de langste wachtlijsten" (26 januari 2007)

## De arbeidsmarktsituatie zit BJz niet mee: goede mensen krijgen is erg lastig

---

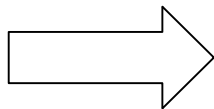
- De arbeidsmarkt voor zorgverleners wordt steeds krappere door de toenemende vraag naar jeugdzorg<sup>1</sup>
- Goed personeel is sowieso schaars; er zijn weinig opleidingen die aansluiting hebben met het huidige werk bij BJz
- Het werken in de Jeugdzorg wordt niet aantrekkelijk gemaakt, wat versterkt wordt door het feit dat het OM ook medewerkers vervolgt
- In Grote-Provincie heeft BJz geen goede pers, met name ook doordat ontevreden medewerkers hun emoties en teleurstelling niet onder stoelen en banken steken
  - **Om mensen te werven zal BJz een actief en gericht arbeidsmarktbeleid moeten voeren**
  - **Eigen opleidingen zijn cruciaal voor de toekomst**

<sup>1</sup> Bron: Regiomarge Jeugdzorg 2006, Prismant

## De Provincie heeft geduld met BJz, maar verwacht nu wel structurele verbeteringen

---

- Er is een duidelijke wens vanuit de provincie Grote-Provincie om dit dossier in de komende jaren tot een succes te maken
- Het gaat daarbij niet alleen om de zichtbare kant, maar vooral ook om de structurele en toekomstgerichte verbeteringen
- De Provincie zit er positief en opbouwend in, waarbij er veel oog is voor de opstartproblemen
- Het moet echter nu wel in één keer goed gaan



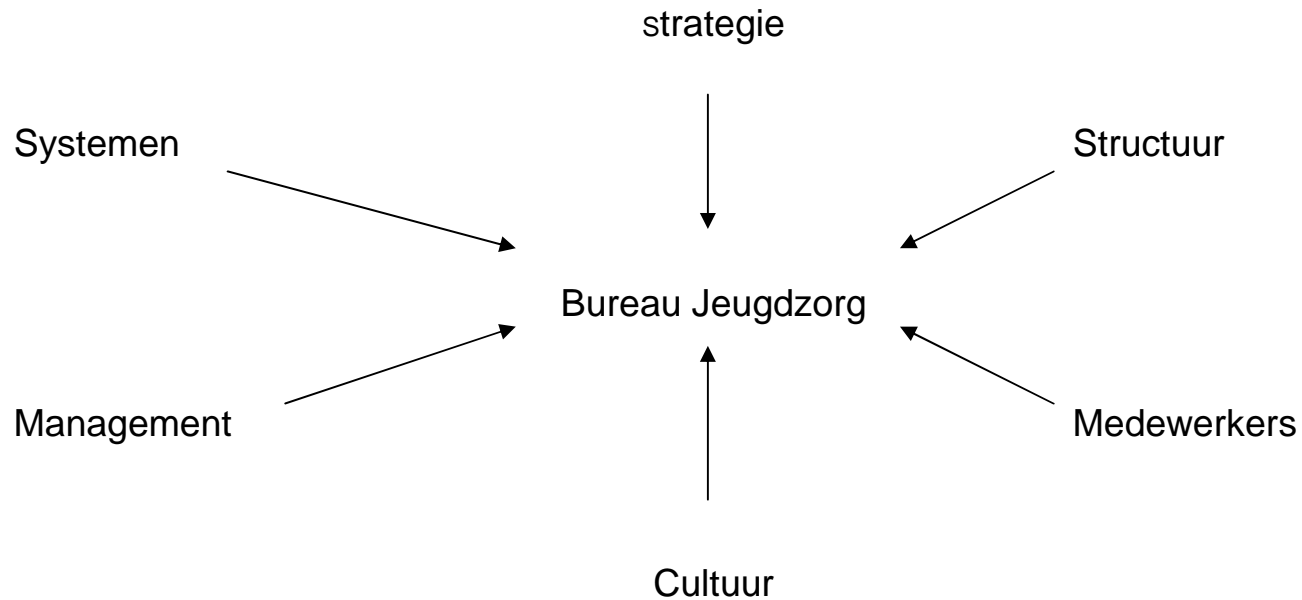
**De Provincie verwacht de komende twee jaar veel concrete verbeteringen van BJz**

**2b. Foto van de interne Organisatie van  
Bureau Jeugdzorg**

Provincie Grote-Provincie  
bureau **jeugdzorg**  
Grote-Provincie

## De foto van de interne organisatie wordt beschreven aan de hand van een aantal invalshoeken

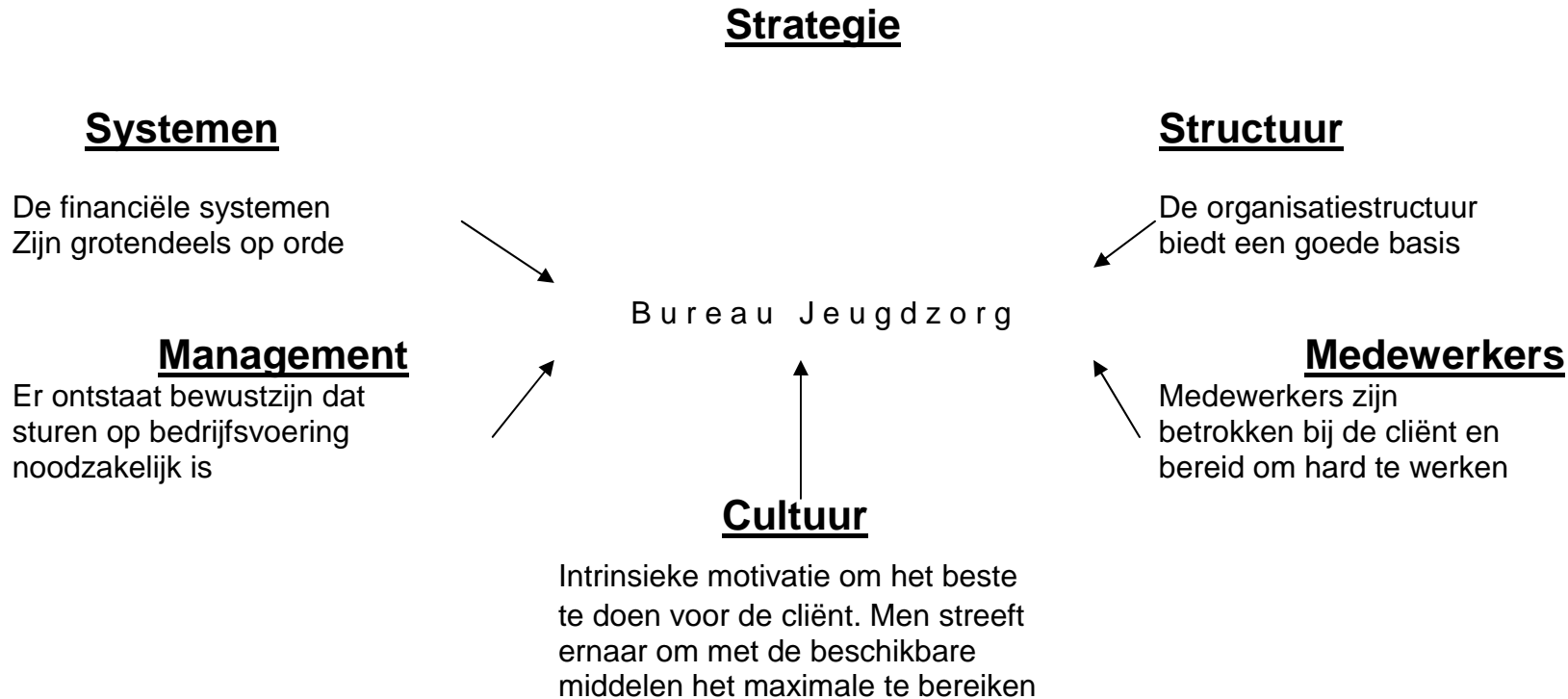
---



- De foto van de interne organisatie is gebaseerd op de beelden zoals die naar voren zijn gekomen uit de gesprekken en de deskresearch
- De onlangs ingezette verbeteringen zijn later in dit document apart verwoord omdat deze nog niet de kans hebben gehad om zich te bewijzen
- De onderzoekers hebben ernaar gestreefd een zo waarheidsgetrouw mogelijk beeld van de werkelijkheid te schetsen, maar nodigen betrokkenen uit - zeker in deze fase van het onderzoek - aan te vullen en bij te schaven om een zo waarheidsgetrouw mogelijk beeld te creëren

# Op alle invalshoeken zijn punten te benoemen waarop Bureau Jeugdzorg goed scoort

---



Hierna worden per invalshoek zowel de positieve punten als de aandachtspunten verder toegelicht.

## Maar de interne organisatie van BJz laat ook een aantal cruciale gebreken zien

---

- strategie:**
- Een heldere, breed gedragen visie en eenduidige beschrijving van het productaanbod ontbreekt
  - De communicatie naar de buitenwereld is onvoldoende
- systemen:**
- ICT-systemen voldoen niet
  - Uniforme werkprocessen & systematische bewaking van de kwaliteit van de diensten ontbreken
- management:**
- Een consistente sturing op prioriteiten & bedrijfsvoering ontbreken
  - De vereiste managementcompetenties zijn onbekend
- structuur:**
- De organisatiestructuur kende tot voor kort enkele aandachtspunten
  - Omvang afdelingen P&O, ICT-communicatie en financiën is beperkt
- medewerkers:**
- Aandacht voor competenties, scholing en personeelsbeleid ontbreekt
- cultuur:**
- De cultuur is gefragmenteerd
  - Regel oriëntatie in de dienstverlening
  - Bij medewerkers ontbreekt de trots op het werk

Hierna worden per invalshoek zowel de positieve punten als de aandachtspunten verder toegelicht.

## Een heldere visie en eenduidige beschrijving van het productaanbod ontbreken en de communicatie naar de buitenwereld is onvoldoende

---

### Strategie

<u>Strategie</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er bestaat een ondernemingsplan, maar dit is niet vastgesteld</li><li>• Vastgestelde strategie en meerjarenplannen ontbreken</li><li>• De impliciete strategie is intern en weinig extern georiënteerd</li></ul>	<b>S</b>
<u>Visie</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een door de gehele organisatie gedeelde visie voor Bureau Jeugdzorg ontbreekt</li><li>• Anticipatie op landelijk beleid en toekomstige ontwikkelingen is niet merkbaar voor de medewerkers van de organisatie</li><li>• Er gaat veel energie naar plotselinge aandachtsverschuivingen</li></ul>	<b>S</b>
<u>Productaanbod</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De Provincie en Bureau Jeugdzorg hebben geen eenduidige (schriftelijke) vastlegging van het productaanbod</li><li>• Voor externe relaties is onduidelijk welke diensten BJz aanbiedt</li><li>• Binnen BJz bestaan geen gemeenschappelijke kwaliteitsnormen voor diensten</li></ul>	<b>S</b>
<u>Communicatie</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een bewust communicatiebeleid richting financiers, ketenpartners, cliënten en medewerkers en arbeidsmarkt is in onvoldoende mate aanwezig</li><li>• In geval van knelpunten ontbreekt pro-actieve communicatie</li><li>• Goede langetermijnrelaties met andere stakeholders dan de Provincie zijn in onvoldoende mate aanwezig</li></ul>	<b>S</b>

## De gekozen organisatiestructuur biedt een goede basis maar kende tot voor kort enkele aandachtspunten

---

### Structuur

#### Organisatie-structuur

- De indeling naar zeven vestigingen waarbinnen het merendeel van diensten via de verschillende sectoren wordt aangeboden, wordt als positief ervaren en komt overeen met de richtlijnen van de overheid
- De besturing via vestigingsmanagers en teammanagers functioneert
- De vestigingsmanagers zijn integraal verantwoordelijk voor hun vestiging

#### Rolverdeling tussen staf en vestiging

- De verdeling van verantwoordelijkheden tussen vestigingsmanagers en de centrale staf is onduidelijk
- Onderstaande zaken waren bovendien uit evenwicht (maar sinds begin 2007 zijn hierin verbeteringen doorgevoerd):
  - De aansturing van de vestigingsmanager was onduidelijk
  - Het AMK werd vanuit de staf aangestuurd

#### Grootte van de organisatie Grootte van de ondersteunende afdelingen

- Grote-Provincie heeft geografisch gezien het grootste werkveld en de vestigingen liggen sterk verspreid. Dit bemoeilijkt de aansturing.
- BJz is ontstaan uit het samenvoegen van veel verschillende kleine organisaties. De omvang van de ondersteunende afdelingen P&O,
- ICT, communicatie en financiën lijkt onvoldoende meegegroeid te zijn met de omvang van de huidige organisatie

## De financiële processen zijn op orde, maar ICT-systemen voldoen niet en het ontbreekt aan uniforme werkprocessen & kwaliteitsbewaking

---

### Systemen

<u>Financiële sturing</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De jaarrekening is goed</li><li>• De planning- en Control-cyclus loopt</li><li>• Kostprijsberekening van specifieke diensten wordt ontwikkeld</li></ul>	<b>O</b>
<u>IJ</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IJ vereist een tijdrovende werkwijze</li><li>• Medewerkers ervaren IJ als bureaucratisch vanwege de vragen om managementinformatie in het systeem</li><li>• Incidentele vragen van gemeentes over de hulpverlening kunnen niet worden beantwoord</li></ul>	<b>S</b>
<u>ICT-infrastructuur</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is jarenlang niet geïnvesteerd</li><li>• Nieuwe hardware (PC's) is noodzakelijk</li><li>• Het is tijdrovend om incidentele managementinformatie uit de systemen te halen</li><li>• Cliëntinformatie wordt onvoldoende benut als beleidsinformatie</li></ul>	<b>S</b>
<u>Beschrijving werkprocessen</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werkprocessen zijn niet (eenduidig) beschreven, niet geoptimaliseerd en verschillen tussen de verschillende vestigingen<sup>1</sup></li><li>• BJz kan haar processen niet snel aanpassen</li><li>• Beschrijving van administratieve organisatie/interne controle ontbreekt</li></ul>	<b>S</b>

<sup>1</sup> Dit is in lijn met bevindingen uit de eerdere rapporten over BJz Grote-Provincie "early warnings voor de jeugdzorg" (DSPgroep, mei 2005) en "Crisis, wat nu?" (Inspectie jeugdzorg, juni 2005)

## Een consistente sturing op prioriteiten en bedrijfsvoering ontbreekt en de managementcompetenties zijn onbekend

---

### Management

#### Aandacht voor bedrijfsvoering

- Er ontstaat bewustwording dat sturen op bedrijfsvoering noodzakelijk is
- Het besef van de ernst van wachtlijsten is geen gemeengoed

#### Stabiliteit

- In de afgelopen vier jaar hebben vier verschillende personen de functie van directeur uitgeoefend

#### Management competenties

- De competenties van de leidinggevenden (bestuur, MT-leden, vestigingsmanagers en teammanagers) zijn niet vastgesteld

#### Besluiten

- Besluiten worden onvoldoende doorgedacht op hun consequenties en op hoe implementatie vormgegeven moet worden
- Besluiten worden op verkeerde plekken genomen
- Het is niet helder welke besluiten zijn genomen
- Besluiten worden niet duidelijk gecommuniceerd

#### Betrokkenheid teammanagers

- Oplossingen voor problemen op de werkvloer werden vaak vanuit de staf bedacht zonder betrokkenheid van de teammanagers
- De communicatie van teammanagers naar boven stopt bij de vestigingsmanagers

## Medewerkers zijn betrokken bij het werk, maar aandacht voor competenties, scholing en personeelsbeleid ontbreekt

---

### Medewerkers

<u>Betrokkenheid medewerkers</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medewerkers zijn betrokken bij de cliënten</li></ul>	<b>S</b>
<u>Medewerker-competenties</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De indruk bestaat dat medewerkers bereid zijn hard te werken</li><li>• Competenties van medewerkers en staffunctionarissen zijn niet vastgesteld</li><li>• Het is onduidelijk in hoeverre medewerkers over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken</li></ul>	<b>S</b>
<u>Verloop en ziekteverzuim</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is sprake van een hoog verloop en van een hoog ziekteverzuim<sup>1</sup></li><li>• In de formatie lijkt onvoldoende ruimte om dit op te vangen</li></ul>	<b>S</b>
<u>Scholing en competentie-ontwikkeling</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onvoldoende aandacht en tijd voor inwerken nieuwe medewerkers</li><li>• Vooropleidingen sluiten niet aan op het werk</li><li>• Onvoldoende opleidingen en trainingen binnen het werk</li></ul>	<b>S</b>
<u>Personeelsbeleid</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onvoldoende ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers</li><li>• Onvoldoende omgang met overheveling van personeel tussen organisatieonderdelen</li><li>• Onvoldoende mogelijkheden om medewerkers van sector of vestiging te laten wijzigen</li></ul>	<b>S</b>

<sup>1</sup> Ziekteverzuim: 2006: 6,9%; 2005: 4,9% (Bron: Jaarrekening 2006); Verloop: 2006: 25,3%; 2005: 31,4% (Bron: Jaarrekening 2006)

## **De cultuur is gefragmenteerd en op regels georiënteerd; bij medewerkers ontbreekt de trots op het werk dat gedaan zou moeten worden**

---

### **Cultuur**

#### **Betrokken bij de cliënt**

- Medewerkers streven er naar het (in hun eigen ogen) beste te doen voor de cliënt

#### **Drive**

- Men streeft ernaar om met de beschikbare middelen het maximale te bereiken

#### **Trots op het werk**

- Medewerkers lijken onvoldoende trots op het werk dat ze bij BJz doen; de beroepseer lijkt te ontbreken
- De vestigingsmanagers zoeken elkaar onvoldoende op om af te stemmen over identieke werkzaamheden
- Medewerkers van verschillende sectoren stemmen hun werkzaamheden niet op elkaar af, dit blijkt ook bij externe overleggen

#### **Regel oriëntatie**

- De organisatie wordt als bureaucratisch ervaren
- Uitgangspunt lijkt het zich strikt aan de (gedeeltelijk zelf) gestelde regels houden, maar medewerkers houden zich alleen aan de regels die zij goed vinden
- De organisatie durft weinig risico's te nemen

## **2c. Indruk van de geleverde diensten**

Provincie Grote-Provincie

bureau **Jeugdzorg**  
grote provincie

## Bureau Jeugdzorg levert een aantal - zeer verschillende - diensten

Indruk	<u>Dienstverlening Bureau Jeugdzorg</u>	Omvang <sup>1</sup> (baten 2007)
	Toegang	
<b>S</b>	(inclusief preventie)	EU 14,0 mln
<b>S</b>	AMK	EU 4,4 mln
<b>M</b>	Jeugdbescherming	EU 19,1 mln
<b>G</b>	Jeugdreclassering	EU 4,7 mln
<b>S</b>	Beleidsinformatie verstrekken	EU 0,0 mln
<b>S</b>	Aansluitingstaken vervullen	EU 1,4 mln
<b>G</b>	Kindertelefoon	EU 0,5 mln

**S** is somber en triest, **M** is matig / neutraal, **G** is opgewekt / goed

1 bron: Subsidieverlening Provincie Grote-Provincie aan Bureau Jeugdzorg 2007

## Hoofdconclusie over de geleverde diensten: Bjz kan slechts gedeeltelijk de gewenste dienstverlening bieden

---

BJz kan slechts gedeeltelijk de gewenste dienstverlening bieden

- In de *Toegang* bestaat onduidelijkheid over de taken, medewerkers vinden bovendien dat ze onvoldoende kwaliteit kunnen leveren
- Bij het *AMK* bestaan verschillende beelden over de taken en vinden medewerkers dat ze onvoldoende kwaliteit kunnen leveren
- Bij de *Jeugdbescherming* is Delta een echte verbetering, maar bestaat het risico van een personeelstekort; in de voogdij wordt de caseload als te krap ervaren om kwaliteit te kunnen bieden
- De *Jeugdreclassering* biedt een stabiele dienstverlening naar tevredenheid, maar mist de aandacht voor verbeteringsmogelijkheden
- De huidige dienstverlening van de *Kindertelefoon* verloopt naar tevredenheid, maar er bestaat een aantal aandachtspunten en er zijn veranderingen aanstaande
- Externe partijen zijn niet tevreden over de mate waarin BJz *beleidsinformatie* kan verstrekken
- Externe partijen zijn ontevreden over de vervulling van de *aansluittaken*

Deze conclusies worden op de volgende pagina's toegelicht.

## In de Toegang bestaat onduidelijkheid over de taken; medewerkers vinden bovendien dat ze onvoldoende kwaliteit kunnen leveren (1)

Taken	Realisatie	Oordeel
Aansluiting & preventie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwachtingen vanuit de Provincie stroken volgens BJz niet met de ontvangen middelen</li> <li>• Verwachtingen van gemeentes overtreffen die van de Provincie</li> </ul>	<b>S</b>
Case-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normtijden worden als te krap ervaren om kwaliteit te bieden</li> <li>• Wordt achterwege gelaten bij achtrstanden in indicatiestelling</li> </ul>	<b>S</b>
Volgen & Toetsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is geïntroduceerd als kostenbesparend alternatief casemanagement</li> <li>• Medewerkers vinden dat deze maatregel de kwaliteit ondermijnt</li> </ul>	<b>S</b>
Zorgcoördinatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streven is om dit in heel Grote-Provincie te introduceren</li> <li>• Over de beschikbare middelen hiervoor bestaat nog onduidelijkheid</li> </ul>	<b>S</b>

## In de Toegang bestaat onduidelijkheid over de taken; medewerkers vinden bovendien dat ze onvoldoende kwaliteit kunnen leveren (2)

---

Taken	Realisatie	Oordeel
Indicatiestelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er bestaan (nog) geen eenduidige protocollen <sup>1</sup></li> <li>• Richtlijnen voor een eenduidige indicatiestelling ontbreken</li> <li>• Normtijden worden als te krap ervaren om kwaliteit te bieden</li> <li>• Medewerkers voelen zich een stempelautomaat en hebben het gevoel dat ze de cliënten onvoldoende kunnen bieden</li> <li>• Er is sprake van een hoog ziekteverzuim, een hoog verloop en het is moeilijk om medewerkers aan te trekken</li> </ul>	<b>S</b>
Indicatiestelling GGZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedegen kennis van de Jeugd-GGZ ontbreekt in de organisatie</li> <li>• In de Jeugd-GGZ zijn meer en andersoortige indicaties nodig dan voor andere soorten jeugdzorg</li> <li>• Zorgkantoor kampt met informatietekort doordat veel indicaties niet door BJz, maar door huisartsen en specialisten worden gesteld</li> <li>• De situatie is mede ontstaan doordat de Jeugd-GGZ; is overgenomen van het ClZ met 'achterstallig onderhoud'</li> </ul>	<b>S</b>
Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toegang als geheel kampt met een hoge uitstroom doordat medewerkers op deze afdeling in een lagere schaal zijn ingedeeld Dan medewerkers van andere BJz-onderdelen</li> </ul>	<b>S</b>

<sup>1</sup> dit is in lijn met bevindingen uit het rapport over BJz Grote-Provincie: "Kwaliteitsbewaking van de indicatiestelling" (inspectie Jeugdzorg, oktober 2006)

## Bij het AMK bestaan verschillende beelden over de taken en vinden medewerkers dat ze onvoldoende kwaliteit kunnen leveren

Taken	Realisatie	Oordeel
Preventie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers bij BJz ervaren onvoldoende tijd om in te gaan op preventievragen vanuit de gemeentes</li> <li>• De verwachtingen van derden stroken niet met de opdracht van de Provincie<sup>1</sup></li> </ul>	<b>S</b>
Case- Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normtijden worden als te krap ervaren om kwaliteit te bieden</li> <li>• Wordt achterwege gelaten bij achtrstanden in indicatiestelling</li> </ul>	<b>S</b>
Volgen & Toetsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is geïntroduceerd als kostenbesparend alternatief casemanagement</li> <li>• Medewerkers vinden dat deze maatregel de kwaliteit ondermijnt</li> </ul>	<b>S</b>
Zorgcoördinatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streven is om dit in heel Grote-Provincie te introduceren</li> <li>• Over de beschikbare middelen hiervoor bestaat nog onduidelijkheid</li> </ul>	<b>S</b>

<sup>1</sup> De provincie heeft geen middelen verstrekt voor het uitvoeren van preventie en verwacht dit ook niet van BJz

<sup>2</sup> Het AMK van Grote-Provincie doet relatief veel (dure) meldingsonderzoeken (bron: "rapportage financiële vergelijking AMK's", BMC, maart 2005)

## Bij de jeugdbescherming is Delta een echte verbetering maar bestaat het risico van een personeelstekort

---

Taken	Realisatie	Oordeel
Gezinsvoogdij	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delta biedt helderheid over wat van gezinsvoogden wordt verwacht</li><li>• Medewerkers vinden dat ze met de delta-norm kwaliteit kunnen leveren</li><li>• Dit jaar wordt voor de gezinsvoogdij overgestapt op Delta. Het is onduidelijk of de hiervoor benodigde groei van het aantal gezinsvoogden haalbaar is in de krappe arbeidsmarkt <sup>1</sup></li><li>• In de praktijk staat de Delta caseload onder druk vanwege ziekteverzuim en verloop. Daardoor dreigt er onvoldoende tijd voor opleiding te zijn</li></ul>	<b>M</b>
Voogdij	<ul style="list-style-type: none"><li>• De caseload wordt als te krap ervaren om kwaliteit te kunnen leveren <sup>2</sup></li><li>• Een personeelstekort dreigt: naar verwachting zullen veel voogden kiezen voor een overstap naar de aantrekkelijker geworden gezinsvoogdij</li></ul>	<b>M</b>

<sup>1</sup> Bron: Regiomarge Jeugdzorg 2—6, Prismant

<sup>2</sup> Deze is 10 jaar geleden landelijk vastgesteld, maar lijkt niet meer te voldoen nu de casussen zwaarder zijn a.g.v. splitsing met de gezinsvoogdij. De toekomstige caseload wordt onderzocht in een landelijke pilot (resultaten worden pas verwacht eind 2008)

## **De jeugdreclassering biedt een stabiele dienstverlening naar tevredenheid, maar mist de aandacht voor verbeteringsmogelijkheden**

---

### Realisatie taken jeugdreclassering Oordeel

- De verwachtingen t.a.v. de jeugdreclassering zijn helder en veranderen niet zo vaak **G**
- Het is mogelijk om met de huidige caseload kwaliteit te leveren
- Medewerkers zien mogelijkheden voor verbetering in het primaire proces
- De medewerkers van de jeugdreclassering ervaren dat er voor hun werk minder aandacht is
- Deze positieve situatie wordt versterkt doordat sprake is van een eenduidige omgeving; de toegang is duidelijk geregeld, het beleid vanuit Den Haag is helder en aan weinig veranderingen onderhevig

## De kindertelefoon functioneert nu naar wens

---

---

### Realisatie taken kindertelefoon

### Oordeel

- De huidige dienstverlening van de kindertelefoon verloopt naar tevredenheid **G**
- Er bestaat een aantal aandachtspunten
- De samenwerking met de vrijwilligers gaat veranderen, het is nog onduidelijk welke effecten dat zal hebben

## Op het gebied van beleidsinformatie en aansluittaken kan BJz niet aan de (toekomstige) verwachtingen voldoen

---

Realisatie van de aansluittaken	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"><li>• Externe partijen zijn ontevreden over de invulling van de aansluittaken</li><li>• Gemeenten verwachten van BJz een uitgebreide rol in de zorgcoördinatie, BJz kan nu niet voldoen aan die verwachting</li><li>• Gemeentes zullen in de toekomst participatie van BJz in het Centrum voor Jeugd &amp; Gezin verwachten, BJz kan nu niet bieden waar gemeenten om vragen</li></ul>	<b>S</b>

Realisatie van de beleidsinformatie	Oordeel
<ul style="list-style-type: none"><li>• BJz heeft een taak in het verstrekken van beleidsinformatie aan de Provincie, maar doet dat niet naar tevredenheid</li><li>• Gemeentes vragen BJz ook geregeld om beleidsinformatie, maar BJz kan niet aan deze verzoeken voldoen</li><li>• De beleidsinformatie kan mede niet verstrekt worden vanwege de ontoegankelijkheid van de systemen van BJz</li></ul>	<b>S</b>

## **2d. Onlangs ingezette verbeteringen**

Provincie Grote-Provincie

bureau **Jeugdzorg**  
grote provincie

## Onlangs is een aantal veranderingen ingezet

---

In de eerste maanden van dit jaar is een aantal verbeteringen doorgevoerd. Vanwege het prille Karakter van deze veranderingen, en het feit dat ze nog niet allemaal hun weerslag hebben kunnen Geven op de organisatie, zijn ze niet meegenomen in de foto van de interne organisatie, maar worden ze hieronder apart benoemd.

### Onlangs ingezette veranderingen in de interne organisatie

---

- |   |   |
|---|---|
| <b>Strategie</b><br>-----                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Er wordt met de Provincie een plan ontwikkeld voor de ‘ Centra voor Jeugd en Gezin’</li><li>• De communicatie van dit plan zal gezamenlijk met de Provincie en BJz worden opgepakt</li></ul>  |
| <b>Structuur</b><br>-----                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• De aansturing van de vestigingsmanagers gebeurt nu eenduidig</li><li>• De dominante rol van de staf is teruggebracht</li><li>• AMK’s worden aangestuurd door vestigingsmanagers</li></ul>   |
| <b>Systemen</b><br>-----                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Er is een project gestart om te zorgen dat managementinfo sneller uit de systemen gehaald kan worden</li><li>• Er is een project gestart om de primaire processen te verbeteren</li></ul>   |
| <b>Management</b><br>-----                | <ul style="list-style-type: none"><li>• De hardware zal worden vervangen</li><li>• Er is een vaste directeur aangesteld</li><li>• Er is een lijst opgesteld met de 16 belangrijkste projecten</li><li>• Vestigingsmanagers worden meer aangesproken op hun verantwoordelijkheid</li><li>• Nieuwe MT-sructuur lokt uit tot meer samenwerking tussen vestigingsmanagers</li></ul> |
| <b>Medewerkers /<br/>Cultuur</b><br>----- | <ul style="list-style-type: none"><li>• Medewerkertevredenheidsonderzoek gestart bij wijze van nulmeting</li></ul>  |

## **2e. Vicieuze cirkel**

Provincie Grote-Provincie

bureau **Jeugdzorg**  
grote provincie

## Samenvattend kan gesproken worden van structureel onderpresteren (maar niet van een instabiele organisatie)

---

### Stabiel maar structureel onderpresterend

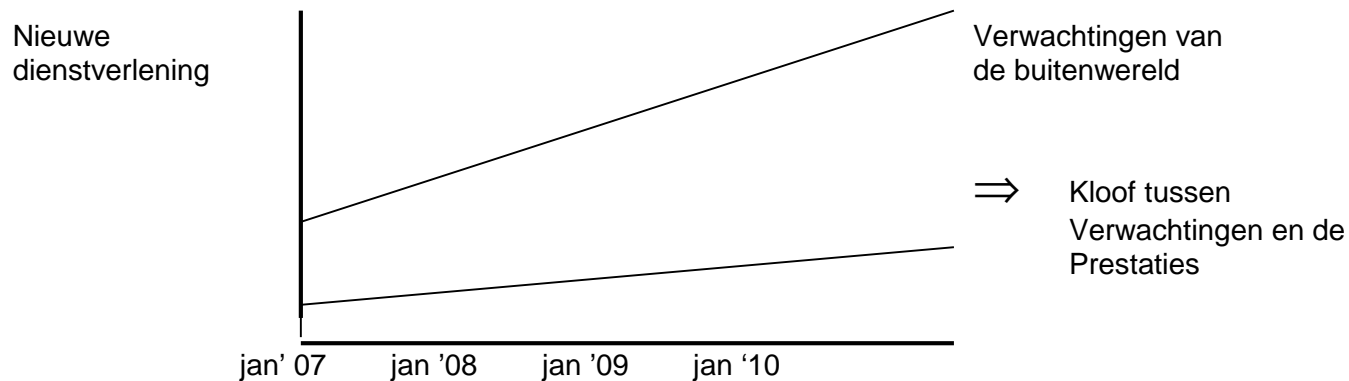
Omgeving verandert voortdurend en daarmee de eisen aan BJZ	Omgeving kritisch, stelt steeds meer eisen en is complex
Directiewisselingen kwamen continuïteit niet ten goede	Eenduidige strategie ontbreekt
Provincie stelde slechts beperkte middelen ter beschikking voor primaire proces	Management stuurt niet strak aan
Middelen om de interne organisatie aan te pakken waren niet beschikbaar	Regelgeörienteerde staf had lang de lead
	Uniforme werkprocessen ontbreken
	Systemen voldoen niet
	Medewerkers handelen naar eigen inzicht
	Kwaliteit diensten onder de maat

Om deze vicieuze cirkel te doorbreken lijkt een integrale aanpak de enige uitweg. De aanstelling van een vaste directeur lijkt de eerste stap in de goede richting, maar kan alleen effect sorteren als er middelen zijn om de organisatie aan te pakken, het primaire proces te versterken en als bij de verwachtingen van de buitenwereld tempert.

## Gezien de toenemende verwachtingen van de omgeving zal het onderpresteren steeds verder toenemen

---

### Ontwikkeling van het niveau van de dienstverlening van BJz



### Toelichting

- Met het huidige beleid is wel enige verbetering van de dienstverlening van BJz te verwachten
- Maar het verwachtingsniveau van de omgeving zal steeds verder toenemen:
  - De ambities van het Rijk en daarmee de Provincie ten aanzien van jeugdzorg groeien
  - Gemeentes verwachten van BJz een rol in de zorgcoördinatie
  - Gemeentes willen bij de invulling van de Centra voor Jeugd & Gezin samenwerken met BJz
- Bij ongewijzigd beleid zal de kloof tussen prestaties en eisen steeds groter worden

## **Er kan een situatie ontstaan waarin de enige optie voor Bureau Jeugdzorg is taken aan de gemeente over te dragen**

---

### Consequenties van huidige beleid

- De kwaliteit van dienstverlening zal steeds meer onder druk komen te staan
  - De afstemming over kinderen met andere jeugdzorgaanbieders gaat mis
  - Ouders en andere betrokkenen bij het kind hebben steeds minder vertrouwen in BJz en benaderen BJz minder
- De relatie met de gemeenten en de aanbieders komt onder druk te staan
  - De afstemming met de gemeenten omtrent de nieuwe Centra voor Jeugd en Gezin zal zeer moeizaam verlopen
  - Gemeenten en aanbieders zullen niet schuwen de media in te zetten om de problemen onder de aandacht te brengen
- Werving en behoud van goed personeel zal steeds moeizamer worden – mede door een groeiend gevoel van onmacht – met aanzienlijke gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening en de kosten
- De goodwill die er nu nog is door aantreden van een nieuwe gedeputeerde en de nieuwe directeur zal meer en meer afnemen
- De geloofwaardigheid van de Provincie als speler in deze sector zal verder afnemen
- Uitstel van ingrijpen betekent steeds meer achterstallig onderhoud en steeds hogere relatieve kosten

### **3. Toekomstige situatie**

Provincie Grote-Provincie

bureau **Jeugdzorg**  
grote provincie

### **3a. Ambitie & uitgangspunten voor eind 2009**

Provincie Grote-Provincie

bureau **jeugdzorg**  
grote provincie

## **De provincie en de directie van BJz streven een gemeenschappelijk Ambitieniveau na voor BJz**

---

### **Ambities voor Bureau Jeugdzorg eind 2009**

#### **Wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd**

- Cliënten krijgen de begeleiding waar zij recht op hebben
- Heldere productomschrijvingen
- Een organisatie die de productomschrijvingen waar kan maken

#### **Medewerkers zijn trots op het werk**

- Medewerkers die weten wat er van hun wordt verwacht en tevreden zijn
- Medewerkers die hun 'beroepseer' teruggevonden hebben

#### **Heldere communicatie naar de buitenwereld**

- Omgeving weet wat ze van BJz kan verwachten
- Heldere afbakening van taken richting Provincie

### **Uitgangspunten ten aanzien van de omgeving bij het formuleren van de ambitie**

- Het opdrachtgeverschap aan BJz blijft in handen van de Provincie. Dit betekent dat de Provincie het beleid bepaalt en dat BJz opdrachtnemer is
- De eisen vanuit veld en cliënten blijven gestaag toenemen
- Gemeentes krijgen een grotere rol, maar BJz kan haar huidige rol handhaven

**De ambities voor BJz zijn met de directie van BJz en de Provincie in afzonderlijke gesprekken verkend. Uit de besprekingen kwam een eenduidig beeld naar voren.**

## Ook over de uitgangspunten die worden nageleefd tijdens het veranderproces kunnen de Provincie en de directie van BJz elkaar vinden

---

### Uitgangspunten bij het veranderproces

#### Serviceniveau

- BJz streeft ernaar om tijdens de transitie ten minste het huidige serviceniveau te blijven bieden
- De verwachting is dat BJz een aantal zaken *niet* meer zal doen, hiervoor is goed verwachtingsmanagement van belang
- De gedeputeerde is bereid om een voorstel te doen aan Provinciale Staten met de vraag om (onder duidelijke voorwaarden) t/m 2009 eenmalige investeringen te doen in BJz

#### Financiële Gevolgen

- Dit zal hand in hand moeten gaan met meetbaar maken dat BJz productiever wordt en beseffen dat BJz de veranderopdracht alleen kan waarmaken als daar voldoende financiële middelen tegenover staan

#### Sociaal menselijke gevolgen

- Management en medewerkers worden begeleid naar een goede functieinvulling
- Waar dit niet naar tevredenheid gerealiseerd kan worden, wordt naar een passende functie buiten BJz gezocht

### **3b. Schets van BJz eind 2009**

Provincie Grote-Provincie

bureau **Jeugdzorg**  
grote provincie

## **Ambitie (1): eind 2009 kunnen cliënten en andere stakeholders vertrouwen op een goede en betrouwbare dienstverlening door bjz**

---

### **Belangrijkste uitgangspunten over de kwaliteit van de diensten**

- Per product is benoemd op welke kwaliteit de client kan rekenen
- Per product is bekend welke normeringen voor de inzet vanuit BJz gelden (bijvoorbeeld de caseload)
- Het primaire proces is beschreven in procesbeschrijvingen en zodanig vormgegeven dar:
  - De klant centraal staat
  - Medewerkers minder door bureaucratie gehinderd worden
  - Informatie, advies en preventie integraal worden aangeboden
- De kwaliteit van de diensten wordt gemeten, gemonitord en waar nodig wordt bijgestuurd
- De klanttevredenheid wordt gemeten (bijvoorbeeld met de C-toets) en is aanvaardbaar
- BJz beschikt over een goed functionerende cliëntenraad en klachtenregeling

## **Ambitie (2): Eind 2009 is voor de omgeving duidelijk welke rol BJz inneemt**

---

### **Belangrijkste uitgangspunten over de rol richting de omgeving**

- BJz zal optreden als een bureau met een helder dienstenpakket, passend binnen de wettelijke taken. Dit is afgestemd met de buitenwereld en is voor alle partijen helder. Bovendien betoont BJz zich een betrouwbare partner die de taken gedegen uitvoert
- Er bestaat helderheid over de rol die BJz richting de buitenwereld heeft
  - Er bestaan zakelijke verhoudingen tussen BJz en de Provincie
    - . Een duidelijke, meerjarige contractovereenkomst
    - . Heldere verhoudingen met een passende afstand tussen de beide organisaties
  - BJz zorgt in haar relatie met de diverse financiers voor duidelijkheid over de financiële vergoedingen voor de geleverde diensten (in termen van afspraken over kwaliteit, volume, output en budget)
  - De samenwerking met andere jeugdzorgaanbieders & jeugdbeleidorganisaties is helder
- Er is sprake van heldere & eenduidige communicatie:
  - Cliënten weten wat ze kunnen verwachten
  - Directie, staf, management hebben eenduidige communicatie richting de buitenwereld
  - Medewerkers van andere organisaties (scholen, consultatiebureaus, et cetera) weten wat zij van BJz kunnen verwachten
  - Medewerkers van BJz treden richting de buitenwereld op als één organisatie

## **Ambitie (3): eind 2009 is de interne organisatie op orde gebracht, zodat kan worden voldaan aan de beloftes richting buitenwereld**

---

### Systemen

- IJ is ondersteunend aan het primaire proces
- De cliëntsystemen bieden beleidsinformatie
- Up-to-date ICT-hardware en robuuste software
- AO/IC is beschreven en geïmplementeerd

### Strategie

- Gedragen visie, strategie en jaarplannen met aandacht voor de externe omgeving
- Eenduidige communicatie
- Vooruitgang die wordt geboekt is zichtbaar in bereikte mijlpalen en KPI's

### Structuur

- Handhaven van huidige organisatiestructuur
- Evenwichtige staf-ondersteuning

### **( Bureau Jeugdzorg )**

### Management

- Duidelijke taken en bevoegdheden en beschreven functieprofielen
- Beschrijving van competenties & management voldoet eraan
- Sturen op prioriteiten
- Aanspreken op verantwoordelijkheden
- 'Elke medewerker heeft een goede manager'

### Cultuur

- Minder bureaucratie
- 'Medewerkers zijn trots op BJz'
- BJz opereert zo veel mogelijk als één organisatie
- Een 'ruim voldoende' is genoeg

### Medewerkers

- Medewerkers bieden de afgesproken kwaliteit
- BJz is een redelijk aantrekkelijke werkgever
- Ruim voldoende opleiding & training
- 'Normaal' verloop en ziekteverzuim
- Medewerkers zijn meer tevreden

#### **4. Speerpunten van de veranderagenda richting eind 2009**

Provincie Grote-Provincie

bureau **Jeugdzorg**  
grote provincie

## Bureau Jeugdzorg heeft vijf speerpunten in de aanloop naar de verwezenlijking van het BJz eind 2009

---

Ter verwezenlijking van de ambities zijn vijf speerpunten geformuleerd. Deze speerpunten zijn het uitgangspunt bij de veranderagenda en de achterliggende gedachte is dat deze punten de benodigde veranderingen in gang zetten.

### Speerpunten op de Veranderagenda van BJz

1. Ontwikkelen van een heldere en gedragen visie, strategie en dienstenboek
2. Verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening voor de cliënt
3. Intensiveren van de communicatie richting medewerkers, cliënten en andere organisaties
4. Professionaliseren van het personeelsbeleid
5. Ontwikkeling van de competenties van het management  
*(Deze verandering vormt de basis van elke andere verandering)*

### Overwegingen op de speerpunten

- Er is gekozen voor een beperkt aantal speerpunten om een versnippering van de aandacht te voorkomen
- Deze speerpunten vormen de cruciale knoppen voor verandering
- De speerpunten beïnvloeden elkaar, een aanpak in de samenhang is daarom noodzakelijk
- Inzet van middelen op deze vijf speerpunten leidt naar verwachting tot een maximaal resultaat

## Ontwikkelen van een heldere en gedragen visie, strategie en dienstenboek

---

### Strategie

- Ontwikkelen van een visie waarin de BJz diensten aan het kind centraal staan
- Verscherpen en verduidelijken van de strategie
- Ontwikkelen van een gedragen meerjarenplan met daarin:
  - De samenhang tussen de verschillende BJz onderdelen
  - De rol van BJz richting de omgeving
  - Aandacht voor de speerpunten van de veranderagenda
- Ontwikkelen van een jaarplancyclus voor BJz als geheel en voor de verschillende vestigingen

### Productdefiniëring

- Met de Provincie en andere afnemers afspraken maken over de te leveren diensten, de inhoud van de diensten, de kwaliteitseisen en de betaling van de diensten
- Binnen BJz de inhoud van de diensten nader uitwerken, zodat voor alle medewerkers helder is wat elk product inhoudt en wat er van hen verwacht wordt
- De gemaakte afspraken en uitwerkingen concretiseren met een dienstenboek voor intern en extern gebruik

## Verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënt

---

### Kwaliteit van het primaire proces

- Opzetten normeringssysteem
- Opzetten kwaliteitsmeting en transparant maken
- Opzetten systeem om kwaliteit te verbeteren op basis van eerdere metingen
- Aanpakken centrale procedures (doorlichten op relevantie, onnodige bureaucratie, inefficiëntie)
- Aanpassen van systemen zoals IJ, voorzover dat ondersteunend is aan de primaire processen

### Opzetten ' team-assist'

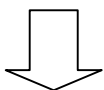
- Opzetten intern team dat kan optreden als er gaten vallen in het geval van:
  - Te hoge complexiteit van de casus in relatie tot werkdruk of beschikbare kwaliteit
- Management of medewerker zelf kan hulp invoeren van het team
- Management besluit tot inzet van het team
- Team houdt de casus tot de rust is wedergekeerd of zorgt er voor dat de casus ondergebracht kan worden in een ander team

## Intensiveren van de communicatie richting medewerkers, cliënten en andere organisaties

---

### Interne Communicatie

- Intern verhelderen welke prioriteiten gelden gebaseerd op visie en strategie
- Synchroniseren van het beeld van aan te bieden diensten bij medewerkers en management
- Neerzetten van het wenselijk gedrag medewerkers en management



Hieraan moet nog nadere invulling worden gegeven. Suggesties:

- Intern uitleg in bijeenkomsten per locatie
- Ondersteund door nieuwsbrief en/of interne campagne

### Externe Communicatie

- Verscherpen van de wijze van samenwerken tussen BJZ en externe partijen
- Formuleren van boodschappen ter verbetering van de jeugdzorg door externe partijen
- Boodschapstraining vestigingsmanagers
- Communicatie training voor teammanagers en medewerkers
- Bezoeken grote gemeentes, wethouders, RvB-leden grote aanbieders door directie BJZ
- Bezoeken andere spelers en doelgroepen door vestigingsmanagers



Hieraan moet nog nadere invulling worden gegeven, bijvoorbeeld met ondersteuning door een communicatiebureau

### Personeelsbeleid

- Ontwikkelen van een 'totaalplan' voor goed personeelsbeleid, ter vermindering van verloop en ziekteverzuim
- Wegwerken achterstallig onderhoud in personeelsbeleid
  - Functiebeschrijvingen
  - Functiewaardering
  - Plannings-, beoordelings- en functioneringscyclus
- Competenties voor (staf-)medewerkers formuleren en versterken
- Opzetten opleidingsplan gericht op professionals
- Formuleren arbeidsmarktbeleid en arbeidsmarktcommunicatie

## Ontwikkeling van de managementcompetenties

---

### Versterken management

Voor *alle* managementlagen:

- Bepalen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Beschrijven functieprofielen
- Formuleren gewenste competenties
- Ontwikkelingsassessments en ontwikkelgesprekken
- Managementtrainingen gericht op aansturen professionals en balanceren tussen structuur en vrijheid

## **5. KPI's en mijlpalen**

Provincie Grote-Provincie

bureau **jeugdzorg**  
grote provincie

## **KPI's en Mijlpalen zijn bedoeld om het veranderproces planbaar, meetbaar en beheersbaar te maken**

---

Hiervoor zijn de speerpunten op de veranderagenda richting 2009 geschetst. De activiteiten die nodig zijn ter realisatie van deze speerpunten kunnen niet allemaal tegelijk worden aangepakt. In een mijlpalenoverzicht wordt een voorstel gedaan voor de momenten van afronding van de verschillende activiteiten. De mijlpalen vormen het uitgangspunt voor de planning van de veranderingen en kunnen dienen om geregeld te kunnen peilen hoe het met de voortgang staat.

Tevens zijn KPI's benoemd die een overall weergave kunnen geven van de mate waarin de veranderingen daadwerkelijk effect sorteren. Deze KPI's zijn bedoeld als handvat in de gesprekken tussen BJz en de Provincie.

## **De KPI's betreffen zaken die de provincie met BJz wil afspreken**

---

### **Uitgangspunten voor de KPI's**

- De Key Performance Indicators (KPI's) zoals hier opgenomen, zijn de KPI's voor de relatie tussen de Provincie en BJz. Het gaat dus om de zaken die de Provincie met BJz zou willen afspreken
- Er is bewust uitgegaan van een beperkte lijst van KPI's. Het is belangrijk om eerst snel deze zaken op tafel te krijgen en regulier te bespreken. Daarna kan – indien nodig – gewerkt worden aan verbijzondering. Zaken als bijvoorbeeld 'caseload per medewerker' zijn aangelegenheden die weliswaar belangrijk zijn, maar die van een lagere orde zijn dan de wachtlijsten, doorlooptijd, volume en kwaliteit.
- Een aantal zaken is niet vervat in echt meetbare KPI's, zoals bijvoorbeeld de kwaliteit van de administratieve organisatie. Voor de KPI's gaat Boeg & Kroos uit van een verslag van de organisatie over de stand van zaken en de risico's, alsmede de voornemens en de plannen om dit te verbeteren
- De Provincie en BJz zullen in samenspraak de normering van de KPI's moeten vaststellen. Het absolute getal is daarbij van belang maar de afwijking van de begroting en/of de trend minstens evenzeer
- Tussen de Provincie en BJz is een regulier overleg waarin over deze KPI's gerapporteerd wordt. Het gesprek over de KPI's is naar onze mening even belangrijk als de hoogte van de KPI's zelf.

## Met betrekking tot drie verschillende onderwerpen zijn kpi's geformuleerd

---

Onderwerp	KPI's
Financieel / administratief	<ul style="list-style-type: none"><li>• Totale kosten (realisatie vs begroot)</li><li>• Investeringsniveau (realisatie vs begroot)</li><li>• Weerstandsvermogen (% van de omzet)</li><li>• Kwaliteit administratieve organisatie (verslag over afwijkingen en risico's)</li><li>• Adherentie aan wet- en regelgeving (verslag over afwijkingen en risico's)</li></ul>
Productie / Cliënten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wachtlijst per product (realisatie vs begroot)</li><li>• Doorlooptijd per product (realisatie vs begroot)</li><li>• Instroom cliënten per product (realisatie vs begroot)</li><li>• Cliënttevredenheid per product (realisatie vs begroot)</li><li>• Klachten per product (realisatie vs begroot)</li><li>• Realisatie concrete afspraken beleidsinformatie, aansluiting en preventie</li></ul>
Personeel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tevredenheid medewerkers (uitkomsten onderzoek)</li><li>• Ziekteverzuim (target vs realisatie)</li><li>• Verloop (target vs realisatie)</li></ul>

## **De mijlpalen geven aan wanneer de activiteiten die genoemd worden onder de speerpunten gereed moeten zijn**

### **Uitgangspunten voor de mijlpalen**

- Mijlpalen zijn het moment waarop een activiteit zoals beschreven in dit plan gerealiseerd is of gereed is
- Het overzicht van de mijlpalen is vooral bedoeld om de Provincie en de directie van BJz in hun voortgangsgesprekken een houvast te geven in het tijdspad tot 2009
- De mijlpalen geven het moment aan waarop de activiteit gereed is. De doorlooptijd van de activiteit varieert nogal. In die zin is het overzicht geen planning.
- Aan het overzicht van de mijlpalen ligt een globale planning ten grondslag. Daarbij is rekening gehouden met:
  - De onderlinge relatie tussen activiteiten
  - Een globale prioriteitstelling tussen de prioriteiten
  - Beschikbaarheid van extra tijdelijk personeel
  - De wens om in 2009 daadwerkelijke verbetering te zien in de dienstverlening. Alle activiteiten moeten derhalve voor of ruim voor januari 2009 zijn afgerond

## Voor eind 2007 staat het bereiken van mijlpalen op alle verschillende gebieden op de veranderagenda

---

Onderwerp	Mijlpalen
Visie, strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen van een visie waarin de BJz-diensten aan het kind centraal staan</li><li>• Verscherpen en verduidelijken van de strategie</li><li>• Ontwikkelen van een gedragen meerjarenplan</li><li>• Met de Provincie en andere afnemers afspraken maken</li><li>• Binnen BJz de inhoud van de diensten nader uitwerken</li></ul>
Kwaliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opzetten van een team dat kan optreden als er gaten in de dienstverlening (dreigen te) vallen</li></ul>
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intern verhelderen welke prioriteiten gelden</li><li>• Neerzetten van wenselijk gedrag voor medewerkers en management</li><li>• Bezoeken grote gemeenten, wethouders en leden RvB grote aanbieders door directie BJz</li></ul>
Personeelsbeleid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen van een totaalplan voor goed personeelsbeleid</li><li>• Wegwerken achterstallig onderhoud in personeelsbeleid (implementatie in 2008)</li></ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competenties voor (staf-)medewerkers formuleren (implementatie in 2008)</li><li>• Bepalen taken, =verantwoordelijkheden en bevoegdheden</li><li>• Beschrijven functieprofielen</li><li>• Formuleren gewenste competenties</li><li>• Assessments zijn ingepland</li></ul>

## Voor juli 2008 zou een flink aantal mijlpalen gerealiseerd moeten zijn, waarbij de nadruk op kwaliteit en communicatie ligt

---

Onderwerp	Mijlpalen
<u>Visie, strategie</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Binnen BJz is de inhoud van de diensten nader uitgewerkt</li><li>• Er is een dienstenboek, dat intern en extern duidelijk maakt wat BJz levert</li><li>• Jaarplancycclus voor BJZ als geheel en voor de vestigingen is ontwikkeld</li></ul>
<u>Kwaliteit dienstverlening</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centrale procedures zijn doorgelicht op relevantie</li><li>• Onnodige en inefficiënte zaken zijn in deze procedures weggehaald</li></ul>
<u>Communicatie</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productbeleid is bij alle medewerkers en management goed doorleefd en geïnternaliseerd</li><li>• Per locatie zijn bijeenkomsten gehouden over het beleid</li><li>• BJz communiceert hoe de jeugdzorg door de aanbieders kan worden verbeterd</li><li>• De wenselijke wijze van samenwerken tussen BJz en externe partijen is aangescherpt en gecommuniceerd</li></ul>
<u>Personeelsbeleid</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een totaalplan voor goed personeelsbeleid is ontwikkeld</li><li>• Achterstallig onderhoud in personeelsbeleid is weggewerkt (implementatie in 2008)</li><li>• Competenties voor (staf-)medewerkers zijn geformuleerd (implementatie in 2008)</li></ul>
<u>Management</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelingsassessments en –gesprekken hebben plaatsgevonden</li><li>• Management zit op de juiste plek</li></ul>

## **December 2008 zouden ook de protocollen, de aanpassingen in IJ en de managementtrainîngen afgerond moeten zijn**

---

<b>Onderwerp</b>	<b>Mijlpalen</b>
Visie, strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>
Kwaliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protocollen zijn allemaal beschreven en geïmplementeerd</li><li>• Normeringsstelsysteem opgezet</li></ul>
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle vestigingsmanagers hebben boodschapstraining ontvangen</li><li>• Alle (relevante) medewerkers en teammanagers hebben communicatietraining ontvangen</li><li>• Vestigingsmanagers hebben lokale spelers en doelgroepen bezocht</li></ul>
Personeelsbeleid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is een goed opleidingsplan voor de professionals</li><li>• Arbeidsmarktbeleid en arbeidsmarktcommunicatie is geformuleerd</li></ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerichte managementtrainings afgerond</li></ul>

## Juni 2009 zouden ook de protocollen, de aanpassingen in IJ en de managementtrainingen afgerond moeten zijn

---

Onderwerp	Mijlpalen
<u>Visie, strategie</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>
<u>Kwaliteit dienstverlening</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kwaliteitsmeting opgezet</li><li>• Kwaliteitsverbetersysteem opgezet</li><li>• IJ aangepast – voor zover nuttig en/of nodig</li></ul>
<u>Communicatie</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>
<u>Personeelsbeleid</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>
<u>Management</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerichte managementtrainingen afgerond</li></ul>

## 6. Benodigde incidentele middelen

Provincie Grote-Provincie

bureau **jeugdzorg**  
grote provincie

**De benodigde incidentele middelen voor het veranderplan worden  
 geschat op 2,5 miljoen, exclusief eventuele afvloeiing van personeel**

---

<b><u>Kostensoorten (incl. BTW)</u></b>	<b><u>Kosten (EU)</u></b> <b><u>2007-2009</u></b>	<i>Mogelijk zijn hiernaast ook structurele middelen nodig. De hoogte van dat bedrag kan nu niet ingeschat worden. Dit kan pas gezien worden als de eerste veranderingen hun beslag krijgen, bijvoorbeeld over 1 jaar.</i>
<u>Primair Proces</u>		
2 additionele projectleiders inter, 4 dagen per week, 6 mnd	250.000	
Crisisbeheersing	250.000	
<u>Communicatie</u>		
Interne Campagne	25.000	
Externe campagne	90.000	
<u>Training</u>	60.000	<i>Eventuele structurele additionele financiering kan het beste versleuteld worden in de prijs per productie-eenheden, om meer zakelijke prestatie- afspraken te bevorderen</i>
Coördinatie (interim, 3 dagen per week, 6 mnd)	140.000	
<u>Personeelszaken</u>		
Ontwikkelassessments	90.000	
Additioneel opleidingsbudget	900.000	
Tijdelijke inzet P&O-functionaris (interim, 4 dagen per week, 9 mnd)	275.000	
Inzet hoofd HR (interim, 4 dagen per week, 9 mnd)	370.000	
Afvloeiing personeel	P.M.	
<b>TOTAAL</b>	<b>2.450.000</b>	