



Werkproces inrichten werkvoorraadbeheer

CCP - CRT

Titel: Werkproces inrichten werkvoorraad	Goedkeuring door: ☒ Bestuurder ☐ JB/JR ☐ VTG
Proceseigenaar: 5.1.2e Kwaliteit & Beleid	Datum goedkeuring: 05-02-2024
Procesondersteuner: 5.1.2e Kwaliteit & Beleid	Geldig tot: 05-02-2026

Inleiding

Landelijk is de werkdruk binnen Gecertificeerde Instellingen (GI's) een probleem en hebben bestuurders zich gezamenlijk uitgesproken over het bewaken van de grenzen van hun personeel. Hieruit is het landelijk handelingsperspectief ontstaan, een voorgestelde werkwijze die is gedeeld met de inspectie waarin is vastgelegd dat cliënten pas worden bediend als er ruimte is bij een jeugdbeschermer en hoe cliënten die wachten aan de voordeur worden getriageerd en gevolgd.

Er is ook bij Jeugdbescherming Noord een toename in de werkvoorraad geconstateerd. In het verleden is in vergelijkbare situaties besloten om een interventie in de vorm van een werkvoorraadteam in te zetten. Dit werd gedaan om de werkvoorraad effectief te beheren en de werkdruk te verlichten.

Het primaire proces is kwetsbaar voor plotselinge stijgingen in te bedienen zaken. Naast fluctuaties in instroom zijn vertrek en uitval (langduriger ziekte / zwangerschapsverlof) van medewerkers de belangrijkste oorzaken van forse pieken in de werkvoorraad.

Na interne afstemming heeft Jeugdbescherming Noord, via een MT besluit, er in 2021 voor gekozen om niet te werken volgens het landelijk handelingsperspectief. Dit om de volgende redenen:

- Het beheer van de wachtlijst aan de voordeur is alsnog bewerkelijk.
- Tegelijkertijd bieden we cliënten niet de kans aan het werk te gaan, we boeten dan nog meer in op bereidheid tot samenwerken.
- We geven de voorkeur aan het opstarten van iedere zaak aan de voordeur en het daaropvolgend inrichten van een werkvoorraad (wachten op een vaste jeugdbeschermer).

Er is een schema uitgewerkt waarin bovenstaande samen te vatten is in drie scenario's, waarbij Jeugdbescherming Noord gekozen heeft voor de middenvariant om te werken aan werkvoorraadbeheer.

	CLIENTGERICHT	MIDDENVARIANT	MEDEWERKERGERICHT
Gevolgen voor de klant	Iedere client heeft altijd een vaste jeugdbeschermer Alle kwaliteitsnormen gehaald	Iedere client vanaf de start een plan van aanpak bij voorkeur een vaste jeugdbeschermer, anders een contactpersoon vanuit het CCP Na de opstartfase een vaste jeugdbeschermer of op de werkvoorraad	Client wordt niet bediend tot een vaste jeugdbeschermer beschikbaar is (wachtlijst) Geen plan van aanpak als je op de wachtlijst staat
Gevolgen voor de medewerkers	Bij ziekte of verlof stijgt de caseload (geen plafond) Hoge werkdruk SKJ verantwoordelijkheid voor alle zaken op naam	Eigen, redelijk constante caseload Daarnaast "klussen" vanuit de werkvoorraad CCP voert regie op opstart nieuwe zaken en werkvoorraad beheer.	Constante werkdruk (caseloadnorm wordt aangehouden) SKJ verantwoordelijkheid beperkt tot eigen zaken

In dit proces wordt het inrichten van het beheer op de werkvoorraad verder uitgeschreven.

Cliënt Coördinatie Punt (CCP)

In 2019 is besloten tot een plan van aanpak om de werkdruk voor medewerkers in balans te houden en te starten met een CCP (Cliënt Coördinatie Punt) om vrijgekomen zaken te bedienen.

In ieder regio is vervolgens een CCP geïnstalleerd om:

- Zaken te prioriteren en te verdelen binnen het team (taken van de intake)
- Zaken waar de jeugdbeschermer langdurig is uitgevallen tijdelijk te beheren
- Zaken die bij binnenkomst niet regulier verdeeld kunnen worden op te starten om daarmee te voldoen aan de normen (eerste contact, eerste plan).

In de praktijk zien we dat het CCP effectief is tot een plafond aan maatregelen (in de stukken vastgesteld op 30 zaken). Wanneer de werkvoorraad stijgt zien we dat het coördineren op en uitvoeren van taken voortvloeiend uit die werkvoorraad (bepalingen, verlengingen, afstemming met hulpverlening, crisis) zoveel capaciteit vraagt dat er geen ruimte meer is voor het opstarten van nieuwe zaken. Daarnaast wordt het gehele team extra belast (in het oppakken van taken en toenemende druk op de bureaudienst). In de jaren daarna is op de weegschaal 'kwaliteit voor de klant – balans voor onze medewerkers', sterker de nadruk komen te liggen op de medewerkerskant (o.a. zichtbaar in de organisatiejaarplannen, de caseload afspraken binnen teams, extern gevoed door de arbeidsmarktproblematiek en vakbondsinvloeden).

Gevolgen:

- De bufferfunctie verliest aan kracht, kwaliteit van zorg daalt en het team als geheel wordt niet meer ontlast.
- Normen worden niet meer gehaald.

Besluitvorming

Het hierboven beschreven dilemma is meerdere keren opgelost door de inzet van een tijdelijk werkvoorraadteam, bestaande uit (gedetacheerde) medewerkers en assistent-jeugdbeschermers. Vanuit het managementteam (MT) en teammanagers (TM) is de wens uitgesproken om te komen tot een structurele oplossing. Dit is bedoeld om periodieke spanningen binnen de teams te voorkomen, de kwaliteit van het werk te waarborgen (en te zorgen voor het behalen van de gestelde normen), en om terugkerende budgetoverschrijdingen te vermijden.

In de bespreking over de mogelijke scenario's binnen de kostprijs is door het MT en TM aangegeven dat het werkvoorraadteam een vast onderdeel moet worden van de formatie in de uitwerking van alle scenario's. Tevens is binnen het MT onderzocht of de functie van assistent-jeugdbeschermer kan worden toegevoegd aan het werkvoorraadteam.

In een werksessie, georganiseerd door de teammanagers voor de staf-lijn en ondersteund door de afdeling Kwaliteit & Beleid, is de aanpak van de werkvoorraad en de verdeling van taken vastgesteld. Het doel van deze sessie was het ontwikkelen van een structurele werkwijze die binnen de organisatie toegepast kan worden. De uitkomst van deze sessie was werkverdeling die de basis vormen voor de opzet van een werkvoorraadteam, met een voorstel voor een werkproces dat structureel toepasbaar is binnen de organisatie.

In het MT is besloten tot het inzetten van een werkvoorraadteam, met inzet van assistent jeugdbeschermers en het inhuren van ZZP'ers. Dit werkvoorraadteam wordt voortaan het Cliënt Regie Team (CRT) genoemd.

Argumenten om te kiezen voor een werkvoorraadbeheer (CRT) naast het bestaande CCP:

In de eerste plaats is het altijd ons doel als organisatie en van de teams en teammanagers bij Jeugdbescherming Noord om alle zaken op een reguliere manier op te pakken. Het CCP hoort inmiddels ook bij die reguliere werkwijze. Het werken met een CRT is een second best oplossing, of wellicht beter geformuleerd het is meer kiezen uit kwaden. Het allerliefste willen we natuurlijk dat ieder kind een vaste jeugdbeschermer heeft. Afgelopen jaren wijst de praktijk echter uit dat dat ons niet is gelukt. Daarom is ook het CCP ingesteld en door de lastige arbeidsmarkt en andere ontwikkelingen voelen we ons 'gedwongen' om nog een interventie toe te voegen zoals het CRT. Het blijft daarom van belang om echt in te zetten op het omlaag brengen van ziekteverzuim, behouden van personeel en werving.

Maar als dit niet voldoende is, dan is het CRT een aanvullende interventie om op gestructureerde wijze zicht te houden op onze cliënten en dit ook flexibel te doen.

Het CCP werkt goed binnen een bepaalde marge van zaken (< 30). CCP heeft verbinding met het team en weet goed bij wie zaken weggezet kunnen worden. Zij hebben zicht op de juiste match te maken.

Indien de werkvoorraad als gevolg van ziekte, zwangerschappen, opzeggen van contracten etc. verder oploopt dan wordt het werkvoorraadteam ingezet. Het werkvoorraadteam heeft net een ander accent dan CCP en idee is ook dat hierin de assistent jeugdbeschermers werk op zich nemen. Daar ligt de nadruk vooral op risicotaxatie en vaste contactfrequentie om zo wel aan belangrijke kwaliteitseisen te voldoen zolang er geen vaste jeugdbeschermers is.

Het CRT werkt bovenregionaal omdat je op die manier alle zaken zo goed mogelijk kunt prioriteren en de belangrijkste klussen ook echt gedaan worden. Bovendien is het zo ook het meest flexibel. Er wordt wat gedaan wat nodig is en dat is niet afhankelijk van beschikbaarheid van mensen in de regioteams.

Jeugdbeschermers houden op deze manier hun caseload en zorgen dat die op orde is. De werkvoorraad trek je dus uit de regionale teams en leg je niet neer bij de jeugdbeschermers (incl. CCP-medewerkers) wat extra belastend is. En op deze manier blijf je nog wel een op een gestructureerde manier zicht houden op de cliënten.

Het CRT bouwt voort, of is eigenlijk het structureel maken van een werkwijze die we meerdere malen hebben ingezet bij te hoge werkvoorraden. Op deze manier hoeft niet steeds het wiel opnieuw worden uitgevonden en onder stoom en kokend water van alles geregeld te worden. Het geeft ruimte om door te pakken bij grote werkvoorraad en verlaagt de druk bij de teams en teammanagers. Daarmee behouden we beter onze kwaliteit van werken en komen normen minder onder druk te staan.

Risico's:

- Te snel doorschuiven van werk naar het werkvoorraadteam
- Te weinig sturing op naar beneden brengen van de werkvoorraad
- Geldende kwaliteitseisen worden niet in alle zaken gehaald
- Minder urgentie gevoeld op sturen op werving, behouden van medewerkers en omlaag brengen van ziekteverzuim

Werkwijze Cliënt Regie Team (CRT)

De werkwijze van het CRT is zichtbaar gemaakt in het stroomschema van bijlage 1 'stroomschema CCP – werkvoorraad – CRT'.

Een CRT is alleen nodig als de werkvoorraad oploopt boven de 30 zaken. Dit criterium is vastgesteld op basis van ervaring. Indien er weer ruimte is bij jeugdbeschermers vloeien zaken weer via het CCP terug naar de reguliere werkwijze, dus een vaste jeugdbeschermers. Daarbij is de verwachting dat wanneer de zaken naar het reguliere team verdeeld worden er meer zicht en grip in de casus is. Dat de cliënt heeft ervaren dat ondanks dat er geen vaste jeugdbeschermers beschikbaar is geweest er, de hulp/omgang voortgang heeft gehad en dat er proactief contact met hun is geweest.

Het CCP blijft de coördinatie houden op de prioritering en verdeling van de zaken naar het reguliere team. Daarbij houden zij zicht op alle zaken (de nieuwe zaken, werkvoorraadzaken die in beheer zijn bij het CCP/regulier team en de zaken van het CRT).

Assistent-jeugdbeschermers werken in het CRT onder supervisie van een SKJ-geregistreerde jeugdbeschermers(s) en praktijkbegeleider(s). Het CRT werkt met een eigen bureaudienst.

Binnen het CRT wordt er regie gevoerd op de zaak. Hoe ziet het regie voeren uit:

- Tijdig opstarten van de evaluatie van de maatregel, het nemen van de KB wel of niet verlengen en rapporteren naar de Rechtbank en/of Raad

- Evaluatie van de ingezette hulp en het verlengen van een bepaling dan wel een KB nemen voor een nieuwe professionele interventie
- Het opstarten en begeleiden van omgangsregelingen
- Werken met een afgesproken contactfrequentie met cliënten en betrokken ketenpartners