

Arbeidsmarktagenda Jeugdhulp : Continuïteit en stabiliteit in een veranderend landschap

Inleiding en problematiek

De arbeidsmarkt jeugdhulp kent vele uitdagingen. De ‘Verkenning arbeidsmarkt jeugdsector’ van december 2018 (onderzoeksinstituut Prismant) geeft een goed beeld van de diversiteit en samenhang van arbeidsmarktissues. Een hoog verzuim, een hoog verloop, hoge werkdruk, tekorten, complexer wordend werk, behoefte aan meer autonomie, behoefte aan steun van leidinggevende en de organisatie.

De onderzoekers van het hiervoor genoemde rapport hebben geadviseerd te werken aan de volgende hoofdmaatregelen en geven daarbij aan dat het verspreiden van kansrijke voorbeelden (die er zijn) daarbij ondersteunend kan zijn:

- Verlaag administratieve lasten en verlaag werkdruk
- Beperk uitstroom uit de jeugdsector
- Behoud personeel door faciliteren van scholing en bieden van loopbaanperspectief
- Geef ruimte aan professionele autonomie
- Zorg voor betere ondersteuning van de professional
- Onderzoek knelpunten in financiële randvoorwaarden
- Creëer partnerschap tussen gemeenten en jeugdhulpaanbieder

Na oplevering van het rapport is door de ministeries VWS en J&V in april en mei 2019 een drietal sessies georganiseerd met het werkveld met als doel om zinvolle acties te formuleren die de knelpunten op de arbeidsmarkt kunnen aanpakken. Hier zijn goede voorbeelden en ideeën en suggesties opgehaald om de arbeidsmarkt aantrekkelijker te maken en te houden.

Om nu tot concrete actie te komen is door sociale partners - Jeugdzorg Nederland, FNV Zorg en Welzijn en CNV Zorg en Welzijn - de wens uitgesproken om via een zogenaamde ‘arbeidsmarkttafel jeugd’ handen en voeten te geven aan een ‘Arbeidsmarktagenda Jeugd’. De initiatiefnemers hebben daarover met elkaar een akkoord gesloten. VWS heeft aangegeven dit initiatief te willen steunen en te faciliteren. De jeugdhulp kent namelijk specifieke problemen en een eigen context van transitie en transformatie die vragen om specifieke acties en een eigen agenda en eigen arbeidsmarkttafel. VWS en J&V doen actief mee met dit initiatief en VWS heeft ook aangegeven deze arbeidsmarkttafel financieel te willen faciliteren voor drie jaar.

Ambitie en omvang

Met deze arbeidsmarktagenda wordt het startsein gegeven om met elkaar mooie en zinvolle activiteiten tot stand te brengen ter verbetering van de arbeidsmarkt. De ambitie is er om daaraan een positieve bijdrage te leveren, met inzet van het werkveld. De arbeidsmarkttafel kan impulsen geven, ontwikkelingen en innovaties aan elkaar verbinden, voor kennisdeling en inspiratie zorgen. Met de omvang van deze subsidie-aanvraag geven partijen aan dat daarmee niet ‘alle problemen op

de arbeidsmarkt' opgelost kunnen worden. Wel kan een hele positieve zinvolle bijdrage worden geleverd om de sector wat meer lucht en aandacht te geven op onderwerpen waar het nu lijkt te stikken. Deze aanvraag zorgt voor dat duwtje of een tandje extra.

Gelet op de ambitie van het huidige plan heeft VWS aangegeven dat, mocht na verloop van tijd blijken dat verdere inzet en ondersteuning nodig is, men gaat zoeken naar mogelijkheden om dit tot stand te brengen, samen met de andere deelnemende partijen aan de arbeidsmarkttafel.

Scope

Jeugdhulp is mensenwerk met een kwetsbare doelgroep die vraagt om continuïteit en stabiliteit, terwijl werkgevers en werknemers door de transitie en transformatie continue de bakens moeten verzetten in werkwijze, werkorganisatie, samenwerking- en opdrachtgeverschapsrelaties en beschikbare budgetten. Dat leidt tot een situatie van continue verandering met impact op het werk van professionals en organisaties en vraagt veel van werkgevers en professionals in een krappe arbeidsmarkt in 'zorg en welzijn' en de arbeidsmarkt in Nederland als geheel.

Om goede zorg te leveren aan jeugdigen en gezinnen werken sociale partners, werkgevers en werknemers, ministeries en gemeenten samen in dit programma aan een gezonde arbeidsmarkt, waarin kwalitatieve zorg en continuïteit van zorg en de zorgrelatie nagestreefd wordt, waarin medewerkers hun werk op een professionele en verantwoorde wijze kunnen doen.

Wat willen we bereiken?

De financiële mogelijkheden in de sector zijn beperkt. Wat kunnen we, gegeven de situatie binnen de jeugdhulp, doen met relatief weinig geld. We zien dat organisaties denkkraft en innovatiekracht hebben, maar ook dat veel werk blijft liggen omdat er dringender zaken gedaan moeten worden.

- Hoe kunnen we lucht en tijd organiseren voor urgente zaken en het versnellen van slimme aanpakken die werken en voor de middellange termijn continuïteit en stabiliteit brengen?
- Hoe kunnen we hun initiatieven verder brengen, versterken of verspreiden en ondertussen werken aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt?

Dit doen we niet vanachter een bureau met een theoretische insteek, maar vanuit aanpakken die in de praktijk worden ontwikkeld en/of door de praktijk worden omarmd. Actiegericht en pragmatisch, ondersteunend en versterkend op wat er in de sector al gebeurt. Dit vraagt dat werkgevers en werknemers nauw betrokken worden bij uitwerking van activiteiten en uitvoering van praktijken.

Wat doen we niet:

- Veelomvattend actieplan
- Meer onderzoek om het onderzoek
- Veel overleg met veel partijen
- Structuur- en proces-discussies
- Landelijk bedachte plannen (top-down)
- Overlappen met andere actieprogramma's

Wat doen we wel:

- Lichte organisatiestructuur die goed is aangehaakt bij alle relevante stakeholders
- Licht programma met een paar actielijnen, flexibel van opzet, korte doorlooptijden. Gaandeweg vormgeven.
- Aansluiten op initiatieven en netwerken uit de jeugdsector die er al zijn.
- Aanjagen, stimuleren, kennisdelen, verbinden en vermeerderen. Actiegericht en pragmatisch, ondersteunend en versterkend op wat er al gebeurt.
- Slim aansluiten bij en benutten van andere actieprogramma's zoals Werken in de Zorg, Zorg voor de Jeugd (met het onderdeel vakmanschap), de Transformatieplannen Jeugd, (ont) Regel de Zorg.

Werkorganisatie arbeidsmarktagenda

We werken met een eenvoudig model, waarbij een kleine regietafel bestuurlijk commitment geeft en support geeft aan de werktafel. De structuur willen we zo licht mogelijk houden. Het commitment, de inbreng en de sturingsmogelijkheden van alle betrokken partijen moet geborgd zijn, maar het aantal overlegmomenten willen we beperken tot een minimum.

Jeugdzorg Nederland, FNV Zorg en Welzijn, CNV Zorg en Welzijn en de ministeries van VWS en J&V zijn vertegenwoordigd bij de start van de arbeidsmarktagenda.

Mochten andere partijen binnen het veld van de brede jeugdhulp een bijdrage willen leveren aan de arbeidsmarktagenda, dan kan dat. Te denken valt aan bijvoorbeeld de beroepsverenigingen. Als ze de opzet en werkwijze van de arbeidsmarkttafel onderschrijven, en een bijdrage kunnen leveren, kan men aansluiten. Met de VNG zal er goed contact worden onderhouden.

Het is belangrijk om ook de denkkraft van de werknemers in te zetten. In de voorbereiding van activiteiten denken we aan het werken met tribes/gelegenheidsgroepen uit de werkpraktijk die meedenken en meeparticiperen, live of digitaal. De denk- en innovatiekracht van de participanten van de werksessies willen we op deze wijze in de uitvoeringsfase blijvend benutten.

De arbeidsmarktagenda wordt inhoudelijk en secretarieel ondersteund door het arbeidsmarktfonds voor Jeugdzorg: FCB. Dit zorgt er ook voor dat makkelijk kan worden aangehaakt bij bestaande faciliteiten FCB en het platform arbeidsmarkt Jeugdzorg. Dit heeft als voordeel dat de opbrengsten voor langere tijd beschikbaar blijven, of onderhouden kunnen blijven. Zo heeft deze impuls langer waarde.

Middelen en financiering

VWS zal de arbeidsmarkttafel financieel faciliteren. Deze facilitering beslaat de middelen die nodig zijn voor de opzet en uitvoering van projecten en communicatie-activiteiten alsmede de kosten van de projectorganisatie. Bij de opzet en uitvoering van de projecten is de inzet van de expertise van het werkveld van groot belang.

In verbinding met.....

Er lopen diverse actieplannen die een relatie hebben met de arbeidsmarkt jeugdhulp. Het is de bedoeling om vanuit de arbeidsmarkttafel waar nodig en mogelijk verbindingen aan te gaan met:

- Programma 'Werken in de Zorg'
- Programma 'Zorg voor Jeugd'
- De regionale structuur rondom de transformatieplannen / zorglandschap

Doel is om daardoor de arbeidsmarkt te verbeteren. Als het niet nodig is, dan doen we het niet. Het ligt voor de hand om verbinding aan te gaan met 'Zorg voor Jeugd' en 'Werken in de zorg'. Daarin gebeurt al veel, maar dat heeft niet altijd de scope van de arbeidsmarkt of niet de scope van de jeugdhulp. Aansluiten op deze programma's kan dus meerwaarde hebben. Voor het programma Werken in de Zorg is het van belang om goed af te stemmen en elkaar te informeren waar we van toegevoegde waarde kunnen zijn en of welke knelpunten specifiek moeten worden opgepakt voor jeugdhulp. We denken dan aan meer stimuleren gebruik sectorplanplus, informatievoorziening richting de regionale contactpunten optimaliseren, kijken welke RAAT-plannen of andere regio-initiatieven mogelijkheden bieden. Specifieke aanpakken jeugd meer podium geven in de regio. Het actieleernetwerk kan mogelijk ook voor deze arbeidsmarkttafel werk verrichten. En dat geldt mogelijk ook voor de nieuw opgezette VWS-regio-structuur.

Als er een wiel is, hoeven we het niet opnieuw uit te vinden. We willen geen onderdeel uit gaan maken van de andere programma's. We willen dubbel werk voorkomen en willen waar nodig verbindingen leggen met de andere programma's.

Wat zijn de inhoudelijke thema's?

De komende drie jaar richt de tafel zich op een bijdrage aan een sector waarin medewerkers graag willen blijven werken. Dit ondanks het complexe continue veranderende werkveld.

De arbeidsmarkttafel zal in een continu proces met het werkveld aandacht en ondersteuning geven aan die initiatieven en impulsen die bijdragen aan versterking van de arbeidsmarkt voor de brede jeugdhulp (daaronder wordt verstaan: jeugdbescherming, jeugdreclassering, jeugd- en opvoedhulp, jeugd-GGZ en jeugd-GHZ).

De initiatiefnemers hebben aangegeven dat de volgende inhoudelijke thema's hierbij van belang zijn:

1. **Werkdruk en werkplezier**
De werkdruk moet omlaag en het werkplezier moet omhoog. Werkgever en werknemer spelen hierin allebei een rol. De hoge werkdrukcijfers moeten naar beneden, organisaties en medewerkers moeten weer lucht krijgen om het werk goed en verantwoord te kunnen blijven uitvoeren.
2. **Hoe zorgen we voor een goede (zij-) instroom van nieuwe medewerkers? Hoe behouden we goede medewerkers? Wat hebben zij daarvoor nodig? En hoe zorgen we voor een acceptabele uitstroom?**
Hier zijn acties op nodig omdat de situatie binnen de jeugdzorg op dit moment onhoudbaar is.
3. **Branchevervaging en branchesamenwerking**
De grenzen tussen cao's en sectoren worden vager, het werkveld 'jeugd' laat zich niet vangen in één indeling. Dit heeft consequenties voor de uitvoering en samenwerking van het werken met jeugd, voor organisaties en medewerkers. Dit heeft praktische gevolgen (welke cao?), maar ook gevolgen voor de arbeidsmarkt. Wat betekent het voor de mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers? Wat betekent het voor samenwerking tussen organisaties uit verschillende sectoren? Dat de arbeidsmarkt er over 5 jaar anders uitziet, is bekend. Partijen willen bij deze verandering vooroplopen.
4. **Gezond blijven werken/gezond ouder worden**
De zwaarte van het werk staat buiten kijf, de betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers ook. Zij moeten dan ook in staat worden gesteld om lang en gezond in de sector te blijven werken. Deze kennis is noodzakelijk om te behouden en over te dragen.
5. **Vakmanschap/sterke medewerkers**
Goede zorg vraagt om continue investering in mensen, in kennisontwikkeling en -verspreiding, in tijd voor scholing en reflectie, en om ruimte voor professionals om te doen wat nodig is. Een blijvende investering is ook nodig op het versterken van de professionals door te werken aan persoonlijke ontwikkeling en scholing. De toekomstige arbeidsmarkt vraagt goed geoutilleerde medewerkers die zich goed kunnen bewegen op de dynamische arbeidsmarkt. Arbeidsmarktfit blijven is een must.

De bovengenoemde thema's vormen de kern van de arbeidsmarkttafel. Deze worden gecombineerd en aangevuld met de opbrengst van de verkenning (onderzoeksrapport Prismant, 30 november 2018) en de drie werksessies (eerste helft 2019)". De clustering, aanscherping en prioritering die dat oplevert wordt voorzien van activiteiten en doelen.

Wat en hoe gaan we het doen?

De arbeidsmarkttafel is een werktafel. Wij menen dat er al veel goede ideeën in het werkveld bestaan over verbeteringen op de arbeidsmarkt. Deze willen we ophalen, versterken en delen met anderen, zodat de sector gebruik maakt van de aanwezige innovatiekracht. De arbeidsmarkttafel kan ene vliegwielfunctie vervullen. De arbeidsmarkttafel richt zich op de gehele sector van jeugdhulp en zet in op duurzame oplossingen.

De scope is echt arbeidsmarktgerelateerd en zal niet alle knelpunten uit de verkenning behelzen omdat daar al andere programma's en gremia voor zijn (zoals terugdringen administratieve last).

Partijen hebben aangegeven liever een paar thema's en dan goed, dan teveel en met onvoldoende impact.

Investeren op thema's houdt in:

- Welke initiatieven zijn er al? In of buiten de sector
- Hebben zij in potentie ook waarde voor andere organisaties?
- Kunnen we het initiatief delen?
- Of is er eerst een 'zetje' nodig om dat te kunnen doen? (via een pilot een initiatief verder brengen, een hackaton)
- Deze 'goede voorbeelden' worden verzameld en op een praktische manier gepresenteerd, met name digitaal.
- De initiatieven moeten anderen inspireren om er ook mee aan de slag te gaan. Dat kan op diverse manieren.

Overige elementen van de aanpak:

- laaghangend fruit (best practises ophalen en delen)
- water geven en opkweken (pilots ondersteunen)
- oogsten (delen en resultaten behalen)
- snoeien (stoppen met niet werkende praktijken)
- knelpunten agenderen en verder brengen (actieleren benutten of bestuurlijk agenderen)

Door deze werkwijze zorg je ervoor dat je gebruik maakt van de kennis en de ideeën die er al zijn en zorg je voor een goed draagvlak. Het heeft meerwaarde dat initiatieven vanuit het veld komen, en de verkenning laat ook zien dat er al veel goede initiatieven zijn.

De eerste stap

Focus is belangrijk. Prioriteren is belangrijk: het is verstandig om klein te beginnen als de problemen groot en complex zijn. Daarom wordt in 2020 gestart met een klein aantal thema's die projectmatig worden uitgewerkt. We hebben er al drie uitgezocht. Twee volgen in januari.

1. Inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers

Door de aandacht voor dit onderwerp dragen we bij aan behoud van medewerkers die korter dan twee jaar in dienst zijn. We beogen een aanpak waarbij de sector zich gefaciliteerd en geïnspireerd voelt op dit thema door nieuwe mogelijkheden en perspectieven te zien, te ontdekken en uit te kunnen voeren.

We werken aan inzicht in (integrale) manieren van inwerken en begeleiden die aantoonbaar bijdragen aan het behoud van deze groep medewerkers. Als de werkwijze aantoonbaar bijdraagt, dan kunnen andere organisaties daar hun voordeel mee doen: als zij die werkwijze (of onderdelen daarvan) ook toe gaan passen, dan kan dat op diverse vlakken voordelen opleveren (betrokken werknemers, goed geoutilleerd en ingewerkt, voor nut van de organisatie, vermindering ongewenste uitstroom).

2. Landelijke voorziening: Werk voor de Jeugd

De sector kampt met personele tekorten. Tegelijkertijd zijn er een flink aantal organisaties met financiële problemen (al dan niet ingegeven door marktwerking/aanbestedingen). Dit gaat naar verwachting leiden tot boventaligheid, ontslag & mobiliteit. Dit geeft onrust op de arbeidsmarkt. Dit vraagt organisatie-overstijgend handelen, in belang van de medewerker en de sector. We willen investeren in werkzekerheid voor de medewerker en duurzame inzetbaarheid. Dit doen we in aansluiting op wat de huidige en toekomstige jeugdhulp vraagt.

Bijdragen aan behoud van medewerkers voor de sector door:

- Landelijk inzicht in vacatures sector Jeugd, uitvoering op regionaal niveau (via huidige structuur van werkgeversorganisaties/ RAAT-regio's).
- Mogelijkheid om daar waar boventaligheid ontstaat medewerkers effectief te plaatsen (matchen) en te begeleiden (met mogelijke aanvullende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden) naar vacatures/werk bij andere organisaties. Zicht geven op of het ontsluiten van scholings- en ontwikkelmogelijkheden speelt daarbij een belangrijke rol.
- Banenpool (klein beginnen).
- Zichtbare loopbaanpaden en carrièreperspectief in brede jeugdhulp.

3. Aantrekkelijk werk: goed werkgeverschap (of modern werkgeverschap)

Er zijn organisaties die een voorbeeld zijn voor anderen van 'goed werkgeverschap'. De 'cultuur' van de organisatie lijkt daarbij een belangrijke rol te spelen.

Kenmerken die we hierbij zien zijn:

- Ze scoren hoog op betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers
- Relatief laag verzuim en lager ongewenst verloop
- Een 'platte' organisatie
- Een heldere relatie met gemeenten
- Wendbaar met weinig ondersteuning
- Met medewerkers (positionering, ruimte en autonomie in werk)
- Omgaan met caseload/werklast
- Focus op mens voor de regel

We willen bekijken of we de werkzame factoren (in relatie tot elkaar) kunnen 'vatten' in een inspirerende werkwijze waar we als sector van kunnen leren.

We maken inzichtelijk (onderzocht) hoe deze organisaties werken, wat ze doen. Vragen die we hierbij onderzoeken zijn: Wat zijn succesfactoren, werkzame factoren? Welke resultaten boeken ze op het gebied van goede jeugdhulp vanuit goed werkgeverschap? En wat kunnen anderen daarvan leren?

In 2020

Nu de arbeidsmarktagenda is vastgesteld gaan we met organisaties en medewerkers aan de slag. We hopen op veel inspiratie en effect. Samen werken aan ontwikkeling!