

Quickscan Raad voor de kinderbescherming

Breed perspectief op oorzaken & verbeterrichtingen wachtlijsten

In opdracht van het Ministerie van Justitie en Veiligheid

Uw referentie: 10100031841
Onze referentie: 19.A1900017836

16 augustus 2019 – EINDRAPPORTAGE

Disclaimer

Dit rapport is uitsluitend bestemd voor het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). Het is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit rapport anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van JenV. De Opdrachtgever is de auteursrechthebbende is.

De aard van de werkzaamheden houdt in dat wij geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assuranceopdracht hebben uitgevoerd. Daarom kan aan onze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	**4**
Aanleiding	**7**
Onderzoeksaanpak	**9**
Onderzoeksbevindingen	**11**
Schets omvang wachttijdenproblematiek	12
Uitdagingen en kansen organisatiewijziging	15
Reflectie op het capaciteitsvraagstuk	20
Sturing en verantwoording RvdK	23
Integrale aanpak voor en sturing op de keten	27
Handelingsperspectief	**34**
Bijlagen	**37**
1. Geraadpleegde documentatie & data	38
2. Gesprekspartners interviews	40
3. Deelnemers ketenbijeenkomst	41
4. Afkortingenlijst	42

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Management-samenvatting

Aanhoudende wachttijden zijn niet een eendimensionaal probleem maar een complex vraagstuk voor de hele keten

Aanhoudende lange wachttijden bij de RvdK en het uitblijven van verwachte versnelling zorgt voor behoefte aan objectieve blik

De Raad voor de Kinderbescherming (hierna: de RvdK) helpt wanneer een kind ernstig in de knel dreigt te raken. Samen met het kind en de ouders wordt een oplossing gezocht, vaak met tussenkomst van een rechter waar de RvdK aan adviseert. Ieder kind op het juiste moment de juiste interventie. Dat is de missie van de RvdK. Het lukt nu echter niet altijd om kinderen op het juiste moment te helpen. Van 2014 tot 2018 is het aantal kindzaken op de wachtlijsten van de RvdK verdubbeld.

Het terugbrengen van wachttijden vindt plaats ook op aandringen van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) en betrokken inspecties. Om wachtlijsten terug te brengen heeft de RvdK het actieprogramma 'Versnellen naar 2020' opgesteld. De doelstelling van het programma is om per 1 januari 2020 wachttijden en wachtlijsten terug te brengen naar respectievelijk 10 dagen en maximaal 750 wachtende zaken. Alhoewel wachttijden en wachtlijsten in 2019 zijn teruggebracht, lijkt de ambitie naar alle waarschijnlijkheid niet te worden gehaald. De RvdK heeft een idee van de belangrijkste factoren die ten grondslag liggen aan de wachtlijsten. De urgentie van het probleem maakt echter dat er behoefte is aan meer inzicht. JenV heeft KPMG Advisory gevraagd om een kortdurend onderzoek (een Quickscan) uit te voeren naar de grondoorzaken en impact van factoren die verband houden met wachttijden, en van mogelijkheden om interne sturing op en externe beïnvloeding van deze factoren te optimaliseren.

Het is een complex probleem met niet slechts één grondoorzaak

Door de hoge mate van afhankelijkheid in de keten is niet één grondoorzaak voor dit complexe vraagstuk aan te duiden. Wachttijden ontstaan ook door het afhankelijk zijn van en wachten op elkaar. Dat verklaart ook langere doorlooptijden. Partijen in de keten hebben vaak te maken met gelijkwaardige problematiek, waarbij het oplossen van knelpunten bij de ene ketenpartner consequenties kunnen hebben voor de andere partijen (o.a. bij het versterken van focus op kerntaken, organiseren van aanpak in het voorveld bij gemeenten en beleid op aantrekken van personeel).

De ketenbehoefte concentreert zich meer op integrale vernieuwing

Voor ketenpartners valt de RvdK niet extra op in relatie tot wachtlijsten. Hoewel ze de problemen zien en verbetering voorstaan komt urgentie op de wachtlijst ook samen met veel respect voor de rol van de RvdK. Het geluid uit de keten is meer gericht op integrale vernieuwing van de keten met als belangrijk effect het verkorten van wachttijden. Partijen zijn nu nog vaak elk afzonderlijk bezig met verbeteren en handelen dan vanuit eigen perspectief. Daarnaast spelen er problemen in de aansluiting waarbij ketenpartners elkaar niet (op het juiste niveau) weten te vinden. Hieruit lijkt veel winst te behalen door inefficiënties weg te nemen en te werken aan het gedeelde transformatiedoel om vaker de veiligheid in de thuisomgeving te bereiken. Dat lange termijn perspectief van kind of jeugdige kan het beste ontstaan vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid en organisatie in de keten.

Het terugdringen van wachttijden is van belang, maar vraagt gebalanceerde sturing om het grotere doel te bewaken

De ketenpartners herkennen de zorgen om wachttijden, maar zien de oplossing niet direct in het heel hard sturen op reduceren van wachttijden en wachtlijsten bij één partij in de keten. De verwachting is dat als het vraagstuk niet integraal benaderd wordt; het oplossen van het probleem op één punt in de keten zorgt voor het ontstaan van een gelijkaardig knelpunt op een andere plek in de keten. Bovendien is hierin lokale aansluiting nodig nu het Jeugdstelsel gedecentraliseerd georganiseerd is. Sturen op één aspect bij één organisatie zal vermoedelijk maar beperkt bijdragen aan het grotere doel.

Prestaties in de hele keten kunnen worden geoptimaliseerd door ontdubbeling van taken en stimuleren van gezamenlijke verantwoordelijkheid

Inefficiënties in het ketenproces worden veroorzaakt door een (gedeeltelijke) dubbeling van taken bij verschillende partijen in de keten waar medewerkers met vergelijkbare kennis (deels) vergelijkbare activiteiten uitvoeren. Daarnaast zijn de partijen elk verantwoordelijk voor een klein stukje van de keten en kijken ze vaak vanuit dat perspectief naar de door hun uit te voeren taken. Zonder het organiseren van de gezamenlijke verantwoordelijkheid en uitgangspunten ontstaat een suboptimale werking van de keten. Met het vergroten van vertrouwen in elkaars rapportages en inzichten kunnen dubbele handelingen worden teruggebracht. Deels kan dit worden bereikt door de expertise van organisaties te vergroten. Er zijn tal van interessante voorbeelden waar deze samenwerking al (deels) vormgegeven is (voorbeelden Zeeland en Brunssum) of in de steigers staat. Deze inzichten ontstaan ook binnen het actieprogramma 'Zorg voor de Jeugd'.

KPMG
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Aandacht voor doorvoeren operationele verbeteringen en integrale visie, aanpak en verantwoordelijkheid voor de lange termijn

De RvdK heeft mogelijkheden om zijn efficiëntie te vergroten, binnen de bestaande formatie

Uitgaande van de genormeerde bewerkingstijden van de RvdK is de formatie voldoende in balans met de instroom van zaken. De stijgende wachttijden en doorlooptijden sluiten echter niet aan bij dit beeld. Dit doet vermoeden dat het probleem bij de effectiviteit van de beschikbare capaciteit ligt. Om de effectieve inzetbaarheid van de kernfunctionarissen te vergroten is allereerst inzicht nodig in tijdsbesteding. Vervolgens vraagt het per activiteit een afweging of deze bij de kernfunctionaris thuis hoort en of slimmere organisatie mogelijk is. Variatie op effectiviteit binnen de teams geeft de indruk dat het doorlichten van werkzaamheden bijdraagt in sturing op het vergroten van beschikbare onderzoekstijd.

Organisatiewijziging RvdK naar zelforganiserende teams heeft een prominente rol in het geheel, raakt zowel sturing op eigen doelen als ketenafstemming

Het speelveld voor de RvdK is met de decentralisatie van taken naar gemeenten en de introductie van de Jeugdwet in 2015, complexer geworden. Het nieuwe speelveld vraagt afstemming op verschillende niveaus, namelijk lokaal, regionaal en centraal, met meer partijen dan voorheen. Gemeenten bouwen daarbij kennis op en doen vaker beroep op de RvdK. Per 2017 werkt de RvdK met zelforganiserende teams. Eén van de doelen die de RvdK met hiermee nastreefde is meer aan te sluiten op het gedachtegoed van de decentralisatie; het lokaal bieden van passende ondersteuning en hulp dat zo dicht mogelijk bij het kind of de jeugdige zit. De organisatiewijziging heeft paradoxaal genoeg dit doel nog niet bereikt. Ketenpartners geven aan dat de RvdK meer intern gericht is geworden. Daarbij is zijn landelijke rol als overzichtsbewaker en verbinder niet optimaal benut.

Organisatiemodel is geen beperking, maar vraagt heldere kaders, sturing en ondersteuning om medewerkers voldoende te equiperen doelmatig te kunnen handelen

De keuze voor zelforganisatie als model is niet onlogisch en biedt mogelijkheid de gewenste aansluiting te creëren. Wel is er veel meer regie nodig op de ontwikkeling van de teams gedurende de verandering. Het is van belang dat de RvdK:

— Een gedragen visie met heldere kaders ontwikkelt en uitdraagt. Op deze manier is het voor medewerkers duidelijk wat er van hen verwacht wordt en welke ruimte er is voor eigen invulling, in innovatie en lokale aansluiting;

— Congruent stuurt op deze kaders en tijdig ingrijpt wanneer structureel afgeweken wordt. Dit stimuleert de organisatieontwikkeling in de richting die is beoogd;

— Proactief passende ondersteuning biedt aan gebiedsteams, zowel op het gebied van teamontwikkeling als het op orde hebben van de randvoorwaarden (o.a. IT en HR). Actieve monitoring vanuit een volwassenheidsmodel kan grip en het tempo vergroten.

Autonomie RvdK samenbrengen met intensivering verantwoording door JenV

Het ministerie van JenV is als eigenaar en opdrachtgever verbonden met de RvdK. Bij hen is er ongemak over de beperkte grip op en verklaringen over de wachttijden. Gegeven de probleemanalyse en ruimte voor verbetering is het logisch en noodzakelijk dat het ministerie van JenV de RvdK kritisch blijft volgen.

Het kan de RvdK helpen om de ruimte te krijgen om de doelstellingen en normen die de RvdK zichzelf heeft gesteld te herijken. Het bereiken van deze doelen zou weliswaar bijdragen aan een effectiever en efficiënter jeugdstelsel. Tegelijk is het geen garantie dat de totale doorlooptijd en ervaring voor jeugdigen beter wordt als niet ook breder in de keten versnelling optreedt of in gelijkend tempo wordt gewerkt. Daarbij hoeft het ambitieniveau zeker niet minder te zijn, maar kan er meer aansluiting komen met integrale doelen in de keten en opgaven uit het actieprogramma. Dat verduidelijkt de opgave voor de RvdK.

Tegelijkertijd kan het ministerie meer doen om integraal te sturen op het stelselvernieuwing en de landelijke rol van de RvdK beter te benutten

Het is duidelijk dat het wachttijden vraagstuk een integrale visie, aanpak en verantwoordelijkheid vraagt. Het ministerie van JenV kan vanuit haar rol meer samenhang brengen met de bredere opgaven in het stelsel. Het is zinvol te handelen vanuit de gedeelde stelselverantwoordelijkheid met het ministerie van VWS. Samen is ook ruimte te scheppen voor vernieuwing en richting te geven aan het terugbrengen van inspanningen (aangeven wat afdoende is). Daarbij kan het ministerie de RvdK meer helpen positioneren. Als landelijke organisatie met gebiedsteams verspreid over het land kan de RvdK samen met het ministerie ervaring en visie meebrengen op de noodzakelijke lange termijn transformatie en doelen van het actieprogramma Zorg voor de Jeugd.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Aanleiding

Aanhoudende lange wachttijden bij de RvdK en uitblijven van verwachte versnelling zorgen voor behoefte aan objectieve blik

Maatregelen om wachttijden te verkorten hebben nog onvoldoende effect

Ieder kind op het juiste moment de juiste interventie. Dat is de missie van de Raad voor de Kinderbescherming (hierna: de RvdK). Het lukt nu echter niet altijd om kinderen op het juiste moment te helpen. Van 2014 tot 2018 is het aantal kindzaken op de wachtlijsten van de RvdK verdubbeld.

De stijgende wachtlijsten hebben ertoe geleid dat de RvdK het actieprogramma ‘Versnellen naar 2020’ heeft opgesteld. Dit programma moet ervoor zorgen dat de wachttijden uiterlijk 1 januari 2020 zijn teruggebracht naar 10 dagen en dat er maximaal 750 kinderen op de wachtlijst staan. Alhoewel het aantal wachtende kindzaken in 2019 is gedaald ten opzichte van 2018, lijkt de ambitie naar alle waarschijnlijkheid niet te worden gehaald. De RvdK heeft een idee van de belangrijkste factoren die hieraan ten grondslag liggen. De urgentie van het probleem maakt echter dat er behoefte is aan meer inzicht en grip op de korte termijn.

De aanhoudende lange wachttijden bij de RvdK heeft tevens de aandacht van de Tweede Kamer. Het ministerie van JenV heeft voorafgaand aan het Algemeen Overleg Jeugdhulp van 13 juni gemeld voornemens te zijn tot een nadere doorlichting te komen. Het ministerie van JenV heeft KPMG Advisory verzocht ondersteuning te bieden bij deze doorlichting. Meer specifiek heeft het ministerie bij KPMG het verzoek neergelegd om een kortdurend onderzoek (een quickscan) uit te voeren naar de grondoorzaken en impact van factoren die verband houden met wachttijden en van mogelijkheden om interne sturing op en externe beïnvloeding van deze factoren te optimaliseren.

Dit vraagt om breed onderzoek naar factoren die ten grondslag liggen aan wachttijden en sturing hierop

Verschillende factoren spelen een rol als het gaat om de aanhoudende lange wachttijden. De vraag is gesteld om in beeld te brengen welke factoren dit zijn, te bepalen wat hun impact is en vervolgens na te gaan:

1. Welke hiervan kunnen worden beïnvloed door de RvdK en maakt de RvdK hier adequaat gebruik van (sturing)?
2. Welke hiervan niet kunnen worden beïnvloed door de RvdK en maakt de RvdK voldoende gebruik van de beïnvloedingsmogelijkheden?

In meer detail zijn hiervoor de volgende onderzoeksvragen gesteld:

- Wat zijn de factoren die van invloed zijn op de hardnekkig lange wachtlijst en wachttijd voordat de RvdK een zaak ter hand neemt (‘uitdelen’)? Maak daarbij onderscheid naar zaken waar bij de wachttijd direct van invloed is op de veiligheid en de ontwikkeling van het kind en andere zaken. Een belangrijke randvoorwaarde voor sturing op wachttijden is de veiligheid van kinderen.
- Welke factoren zijn beïnvloedbaar door de RvdK? Zijn er onbenutte mogelijkheden om de wachttijden en doorlooptijd te beïnvloeden?
- Welke factoren liggen buiten de invloedssfeer van de RvdK, en maakt de RvdK voldoende gebruik van de beïnvloedingsmogelijkheden, of worden zaken gemist? Wat is er nodig in de sturing? Wie kan sturen of invloed uitoefenen?
- Zijn er op de koppelvlakken met ketenpartners onbenutte mogelijkheden om de instroom en de uitstroom van zaken te beïnvloeden?
- Hoe kan daarbij worden gestuurd op derde partijen of kunnen deze anderszins worden beïnvloed?

In de opdracht is geen casuïstiek onderzocht of diepgaand bekeken of veiligheid in alle gevallen geborgd is. Het onderscheid in zaken waar de wachttijd direct van invloed is op de veiligheid is daarmee in de bevindingen niet inzichtelijk.

Het rapport is thematisch ingedeeld en sluit af met handelingsperspectieven

Dit rapport is onderverdeeld in vier delen en een management samenvatting. Het eerste deel beschrijft de aanleiding van het onderzoek. Daarna wordt de methodiek toegelicht. Vervolgens wordt thematisch een aantal onderwerpen langs gelopen, namelijk de omvang van de wachttijdenproblematiek, uitdagingen en kansen bij organisatiewijziging van de RvdK, het capaciteitsvraagstuk, sturing en verantwoording door de RvdK, en integrale aanpak voor en sturing op de keten. Afgesloten wordt met het handelingsperspectief voor de RvdK en het ministerie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen verbeterrichtingen op korte en lange termijn. In de bijlagen zijn de geraadpleegde documenten (bijlage 1), de geanonimiseerde lijst met geïnterviewde personen (bijlage 2) en de geanonimiseerde lijst met betrokkenen bij de ketenbijeenkomst (bijlage 3) opgenomen.

De rapportage vloeit voort uit een quickscan. Deze quickscan is voornamelijk gebaseerd op interviews, deels omdat bepaalde zaken kwalitatief van aard zijn en deels om dat kwantitatieve informatie niet voor handen is. We hebben daarbij een goede spreiding kunnen maken in de geïnterviewde personen in functie, soort organisatie en geografische factoren. Desondanks ligt het aantal geïnterviewde personen gezien de omvang van de quickscan niet dicht bij het werkelijke aantal personen werkzaam in de Jeugdbeschermings- en reclasseringsketen.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Onderzoeksaanpak

In korte tijd inzicht bieden in complexe problematiek aan de hand van deskresearch, interviews met de brede keten en een stakeholderbijeenkomst

Een quickscan van de RvdK en de bredere keten in vier stappen

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de maand juli. Het onderzoek heeft de volgende reikwijdte:

- Het onderzoek richt zich op het inzichtelijk maken van de factoren die een significant effect hebben op de wachtlijsten, de wachttijden, doorlooptijden en mogelijkheden die de RvdK kan gebruiken om direct of indirect te sturen.
- Het onderzoek baseert zich op openbare databronnen afgestemd met de opdrachtgever en objectieve data beschikbaar bij het ministerie van JenV en de RvdK en door de beide partijen aangeleverd.
- Er wordt geen accountantsverklaring afgegeven op de in de rapportage opgenomen data.

Gedurende het onderzoek is er nauw contact geweest met de opdrachtgever. Daarnaast is er op verschillende manieren input opgehaald bij medewerkers van de RvdK en betrokken organisaties uit de keten. Het proces is opgedeeld in 4 stappen: voorbereiding en kick-off (stap 1), informatieverzameling (stap 2), analyse en validatie (stap 3) en rapportage (stap 4)

In stap 1 zijn voorbereidingen getroffen voor het onderzoek

In de voorbereidingsfase en de kick-off is er een voorbereidingsbijeenkomst georganiseerd met de opdrachtgever. Tijdens deze startbijeenkomst is het plan van aanpak vastgesteld. Tevens is de lijst van te interviewen personen bestaande uit medewerkers van de RvdK, betrokken ketenorganisaties en de ministeries van JenV en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), vastgesteld. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over:

- de tussentijdse afstemming met opdrachtgever;
- de detailplanning van het onderzoek;
- het verkrijgen van de benodigde informatie voor het onderzoek ten behoeve van de uitvoering van stap 2 ‘de informatieverzameling’.

Aan de hand van de vastgestelde lijst met te interviewen personen zijn er vervolgens gesprekken ingepland. Alhoewel het onderzoek in de vakantieperiode viel, is het gelukt om medewerkers van de diverse organisaties te spreken. In plaats van de 12 voorgenomen interviews, hebben er 18 interviews plaatsgevonden.

In stap 2 is informatie verzameld voor het onderzoek

In deze stap hebben we zowel intern bij de RvdK als in de keten informatie verzameld aan de hand van interviews. Aan de hand van de openbare en verkregen informatie is voorafgaand aan de interviews een interviewleidraad opgesteld. De interviewleidraad is opgesteld met het doel gericht vragen te stellen.

Binnen de RvdK hebben we met medewerkers dicht bij het primaire proces (met name kernfunctionarissen), gebiedsmanagers en een drietal directeuren gesproken. In de keten hebben we gesproken met gemeenten, Veilig Thuis (VT), Gecertificeerde Instellingen (GI’s), de rechtbank en het Openbaar Ministerie (OM). Daarnaast hebben we gesproken met het ministerie van JenV en het ministerie van VWS. Bijlage 2 bevat een lijst met de functies van de geïnterviewde personen in combinatie met de organisaties waarbinnen deze personen werkzaam zijn. Ten behoeve van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) zijn hier geen namen genoemd.

In stap 3 is informatie geanalyseerd en zijn de uitkomsten hiervan gevalideerd

In de derde stap van het proces hebben we structuur aangebracht in de verzamelde informatie uit de documentatie en interviews. Hierbij hebben we grondoorzaken en verbeterrichtingen geïdentificeerd. Op basis van de kwantitatieve informatie hebben we analyses uitgevoerd om een beter beeld te krijgen van de omvang van het wachttijdenprobleem en problemen die hieraan ten grondslag liggen. Telefonisch zijn de uitkomsten van de kwalitatieve analyse gevalideerd met de opdrachtgever.

Daarnaast hebben we middels een bijeenkomst opgehaalde grondoorzaken en verbeterrichtingen getoetst bij medewerkers van de RvdK en betrokken ketenorganisaties die dicht bij het primaire proces staan (de RvdK, VT, GI’s, gemeenten). Bij de bijeenkomst waren 12 deelnemers aanwezig. Bijlage 3 bevat een lijst met de functies van deelnemers vanuit de organisaties. Ten behoeve van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) zijn ook hier geen namen genoemd.

In stap 4 zijn onderzoeksresultaten opgetekend in een rapport

Tijdens deze stap zijn de resultaten uit het onderzoek beschreven in een conceptrapportage. De conceptrapportage is besproken en gevalideerd met de opdrachtgever. Opmerkingen van de opdrachtgever zijn in de eindrapportage verwerkt.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Onderzoeks-bevindingen

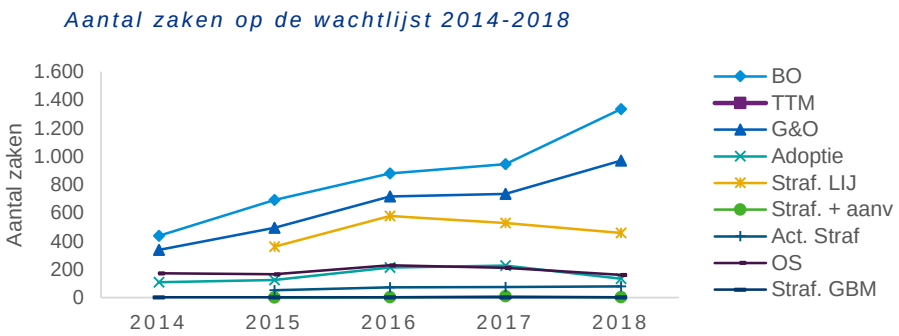
KPMG

Schets omvang wachttijden problematiek

Wachtlijsten zijn voor de RvdK geen nieuw begrip, stijgende aantallen in combinatie met dalende instroom wel reden voor extra aandacht

Wachtlijsten toegenomen in de periode 2014-2018. Voor Gezag en Omgangs- en Beschermingsonderzoeken zijn deze zo goed als verdubbeld.

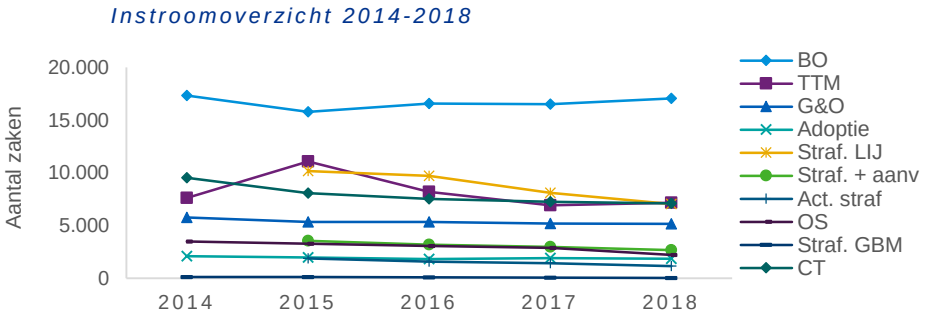
Wachtlijsten zijn voor de RvdK geen onbekend fenomeen. Ook vóór de stelselwijziging (decentralisatie) en organisatieverandering had de RvdK in de uitvoering van zijn taken te maken met wachtlijsten. De ontwikkeling voor het aantal zaken op de wachtlijst is voor twee typen onderzoek (Gezag & Omgang en Bescherming) echter over de afgelopen 5 jaar aanzienlijk hoger geworden.[a] De aantallen strafonderzoeken, schoolverzuimonderzoeken en adoptie gerelateerde activiteiten zijn daarentegen stabiel gebleven of licht gedaald. Voor Coördinatie Taakstraffen zijn geen gegevens bekend met betrekking tot wachtlijsten.



Figuur 1: Aantal zaken op de wachtlijst per type zaak 2014-2018

Instroom op voor alle onderzoeken laat ten opzichte van 2014 een geleidelijke afname in het aantal zaken zien.

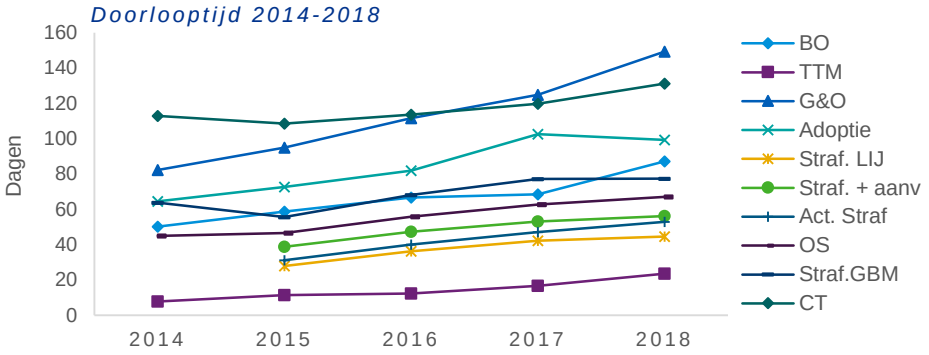
Hoewel de cijfers over T1 2019 een lichte stijging ten opzichte van T1 2018 laten zien,[26] laten de instroomcijfers over een periode van 5 jaar een dalende lijn zien. Voor de beschermingsonderzoeken en de Toetsende Taak Melding is een lichte stijging in 2018 ten opzichte van 2017 zichtbaar. Ook de verwachting voor het aantal zaken aan instroom voor alle typen onderzoek 2019 is gelijk aan of lager dan in 2018,[k,m] alleen voor de Toetsende Taak Melding wordt een lichte stijging ten opzichte van de instroom in 2018 verwacht (1%).



Figuur 2: Aantal instromende zaken per type zaak 2014-2018

Doorlooptijden alle typen onderzoek toegenomen vanaf 2014

De doorlooptijden van zaken laten daarentegen voor alle typen onderzoek een toename zien.[d,e] Voor Toetsende Taak Melding is de doorlooptijd over de afgelopen 5 jaar verdrievoudigd. Maar ook voor Beschermingsonderzoeken, Gezag & Omgangsonderzoeken en Actualisatie Straf is de doorlooptijd de afgelopen 5 jaar met meer dan 70% toegenomen.



Figuur 3: Doorlooptijd zaken per type zaak 2014-2018

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Wachttijden en wachtlijsten zijn geen eendimensionaal probleem maar een complex vraagstuk voor de hele keten

Niet één grondoorzaak voor wachttijden, maar een set van deels aan elkaar gerelateerde oorzaken in de brede keten

Wachttijden vormen niet alleen een probleem voor de RvdK. Ook ketenpartners in de jeugdbeschermings- en reclasseringsketen geven aan te worstelen met wachttijden: ‘Overal piept en kraakt het’. Wachttijden spelen een rol bij meer organisaties. Ketenpartners merken dan ook op dat de RvdK een beperkte invloed heeft op de lange doorlooptijd in de gehele jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsketen. Hoewel ze de problemen zien en verbetering voorstaan komt urgentie op de wachtlijst ook samen met veel respect voor de rol van de RvdK. Door de hoge mate van afhankelijkheid in de keten is niet één grondoorzaak voor dit complexe vraagstuk aan te duiden. Partijen in de keten hebben vaak te maken met gelijkaardige problematiek, hebben te maken met dezelfde arbeidsmarkt en knelpunten bij de ene ketenpartner kunnen consequenties hebben voor de andere partijen. Zo zijn er de volgende verbanden te zien:

— Het oplopen van wachttijden bij GI’s vertraagt de doorlooptijden bij de RvdK. Wanneer er geen gezinsvoogd beschikbaar is, levert dit vaak meerwerk op voor de RvdK. Ondanks dat de GI op papier de verantwoordelijkheid draagt, werkt dit in de praktijk bij ontoereikende capaciteit weleens anders.

— Selectie van zaken naar prioriteit maakt dat de kans bestaat dat een lichte zaak onnodig in ernst groeit en aanleiding kan geven voor spoedbehandeling of een VOTS.

— Lange wachttijden bij de RvdK zorgen ervoor dat de rechter minder Raadsonderzoeken aanvraagt. Dit geldt in het bijzonder voor gezag- en omgangsregelingen. Als wachttijden bij de RvdK lang zijn ten opzichte van de duur van maatregelen (bijv. 3, 6 of 9 maanden), wordt naar alternatieven gezocht.

Wachtlijden en spoedmaatregelen, soms veroorzaakt door het lange wachtten, drukken op de capaciteit bij de RvdK en bij ketenpartners

Wachttijden bij VT, de RvdK en GI’s zorgen ervoor dat zij capaciteit kwijt zijn aan het ‘houden van een vinger aan de pols’. Deze tijd kan niet gebruikt worden om zaken op te pakken. Spoedmaatregelen maken daarnaast dat de ketenorganisaties reguliere zaken verschuiven naar later. In de regel vragen spoedmaatregelen daarnaast meer capaciteit dan reguliere zaken. Hierdoor lopen wachttijden voor kinderen en gezinnen op de wachtlijst op. Spoedmaatregelen komen in sommige gevallen van zaken die al te lang op de wachtlijst staan. De langere doorloop- en wachttijden maken daarnaast dat de kwaliteit in termen van ervaringen die cliënten opdoen tijdens hun reis door de jeugdbeschermings- of jeugdreclasseringsketen, terug kan lopen met mogelijk recidieven tot gevolg. De RvdK geeft daarnaast aan, onder meer hierdoor, meer tijd kwijt te zijn aan de behandeling van klachten. Dit maakt dat wachttijden verder oplopen. De vicieuze cirkel die met de wachtlijstenproblematiek ontstaat, is in figuur 1 weergegeven.



Figuur 4: Vicieuze cirkel wachttijdproblematiek

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Uitdagingen en kansen organisatiewijziging

De organisatiewijziging heeft een prominente rol gehad omdat deze niet alleen sturing op eigen doelen maar ook afstemming in keten raakt

Het speelveld van de RvdK is na de decentralisatie complexer geworden. De consequenties van de stelselwijziging bleken anders dan vooraf verwacht.

De invoering van de Jeugdwet in 2015 en de decentralisatie van de jeugdhulp beoogde met een wijkgerichte aanpak de zorg dichter bij het kind te brengen. De verwachting was destijds dat de stelselwijziging een verlagend effect zou hebben op het beroep op jeugdhulp waaronder jeugdbescherming en -reclassering. Het idee is dat de zorg dichterbij het kind georganiseerd is, waardoor problemen eerder gesignaleerd worden en de noodzaak voor escalatie afneemt.

De complexiteit van de civiele keten sterk is sinds 2015 echter sterk toegenomen. Een deel van de jeugdbeschermingstaken verschoof van 17 bureaus Jeugdzorg naar destijds 393 gemeenten in 42 jeugdhulpregio's met nu 16 GI's en een veelvoud van specialistische jeugdhulpinstellingen.[4] Om aan te sluiten bij de lokale behoeften kregen gemeenten daarnaast zelf de vrijheid om hun taken vorm te geven zonder al te veel kaders vanuit het Rijk. Dit maakt dat het stelsel op lokaal niveau per gemeente kan verschillen, iets wat de praktijk ook laat zien. Andere ketenpartners van de RvdK, GI's, rechtbanken, OM, en VT-organisaties, zijn meer regionaal en centraal georganiseerd. De decentralisatie vergt afstemming vanuit de RvdK op verschillende niveaus waarbij met veel gesprekspartners op het 'lokale' niveau. Om aan te sluiten op lokale werkwijzen, kunnen werkwijzen van de RvdK niet zonder meer regionaal worden uitgezet.

Terugkijkend heeft de keten het beeld dat de jeugdbeschermingsketen zich onvoldoende heeft voorbereid op de decentralisatie Jeugd. Ook de RvdK was onvoldoende voorbereid op bijvoorbeeld de noodzaak van registratie in het beroepsregister voor jeugdprofessionals (SKJ) en wijzigingen in processen die volgden op de lokale beleidsvrijheid van gemeenten.

Beoogde doelen van de organisatiewijziging, verbeteren van sturing op eigen doelen en aansluiting bij decentrale werkwijze in de keten, niet behaald.

Ongeveer tegelijk met de invoering van de Jeugdwet heeft de RvdK besloten zijn eigen organisatie anders in te richten om betere aansluiting bij de lokale werkwijze in de keten te borgen. De keuze is gemaakt voor een organisatie-inrichting conform het principe van zelforganisatie. Een organisatievorm waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie komt te liggen bij de teams en medewerkers. In lijn met het gedachtegoed achter de stelselwijziging biedt deze organisatievorm een bepaalde mate van autonomie om regionale aansluiting te optimaliseren.

RvdK introduceerde ongeveer 90 zelforganiserende gebiedsteams. De zelforganiserende teams zijn actief op lokaal niveau, variërend in één of meerdere gemeenten. Daarbij nam de RvdK afscheid van de managementlaag met teamleiders. Verantwoordelijkheden zijn verschoven naar de teamleden, die allen evenveel zeggenschap in het team hebben. Tevens is de RvdK gaan werken met breder inzetbare kernfunctionarissen, waar zowel de voormalige Raadsonderzoekers als Adviesteammedewerkers onder vallen.[24] Medewerkers kregen een breder takenpakket zowel qua primaire werkzaamheden (kernfunctionarissen) als qua secundaire werkzaamheden (het zelforganiseren) en konden niet meer op de vertrouwde lijnsturing terugvallen. Een organisatieverandering van deze orde is complex en vraagt om zowel goede regie op proces als ruime tijdslijnen. Deze was onvoldoende aanwezig. Het ontbreken hiervan maakt dat de organisatiewijziging nog niet het gewenste effect van lokale aansluiting en optimale werking van de keten heeft gehad. Daarbij zijn de wachtlijsten verder toegenomen in plaats van de afgenomen of gestabiliseerd zoals verwacht.

De gedachte achter de beweging naar zelforganiserende teams om lokaal beter aan te sluiten is niet onlogisch. Paradoxaal geven raadsmedewerkers en ketenpartners aan dat met de organisatiewijziging het contact is verslechterd op lokaal en regionaal niveau. Uit gesprekken blijkt dat ketenpartners de RvdK als een intern gerichte organisatie ervaren. Een duidelijk aanspreekpunt mét doorzettingsmacht vanuit de RvdK naar ketenpartners ontbreekt in sommige regio's. Vanuit de lokale teams komt de klacht dat ze niet weten 'bij wie moeten we zijn'. Daarbij speelt ook het verloop in de organisatie een rol. Bij uitval van een gebiedsmanager is er bijvoorbeeld niet altijd een tweede persoon met kennis van de regio die kan worden betrokken. Goed regulier overleg op regionaal niveau is niet in alle regio's georganiseerd. Bestuurlijk overleg draagt bovendien niet altijd bij aan een verbetering in het ketenproces. Afspraken kloppen dan op papier, maar in de praktijk gaat het vervolgens toch anders. Hierbij is het nodig te vermelden dat andere regio's aangeven dat de samenwerking en afstemming met de RvdK wel soepel verlopen. Daarbij ligt de slechtere aansluiting niet besloten in het organisatiemodel zelf. Hoewel cijfermatig niet eenduidig te concluderen is dat de organisatiewijziging de oorzaak is voor de wachttijden (deze waren er voor de organisatiewijziging ook al) blijkt in de gesprekken dat de timing en wijze van implementatie van de verandering negatieve gevolgen heeft voor het oplossen van de wachttijdenproblematiek.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Onvoldoende gedragen visie en heldere kaders maken dat de ontwikkeling naar zelforganisatie onvoldoende is gefaciliteerd

Grote verschillen tussen gebiedsteams in ontwikkeling, beoogde resultaten nog onvoldoende gerealiseerd

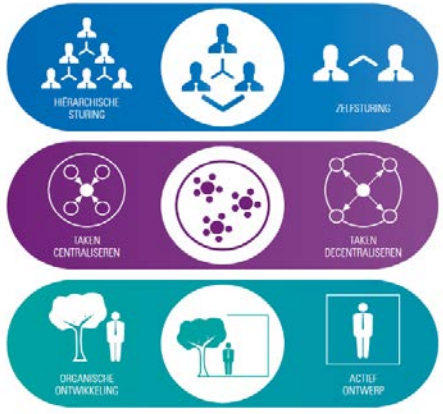
De verandering is op een organische manier geïmplementeerd. Die aanpak werkt voor sommige teams, maar voor een (groot) deel van de teams niet. Per peildatum eind april lukt het bij meer dan de helft van de teams nog niet om de gestelde doelen te realiseren.[34] Binnen de organisatie van de RvdK zijn de verschillen in volwassenheid en uitvoeringspraktijk ook onderwerp van gesprek. Er wordt actief ingezet op verbeteringen via werkstroommanagement en coaching.[3] Hierbij zie je ook dat de directie op een goede manier de valkuil probeert te voorkomen om terug te gaan naar hiërarchische sturing om zaken vlot te trekken. Wel is het zo dat teams nu primair zelf aan zet blijven en dat er beperkt kaders bestaan voor de gewenste uitvoeringspraktijk en teamontwikkeling. Daardoor blijft ongewenst variatie bestaan, ook voor teamleden zelf. Zij stellen ook vragen over uitgangspunten en hebben soms moeite om de dialoog in teams te zoeken om de lokale en persoonlijke invulling aan te blijven gaan.

Duidelijke visie en heldere kaders, cruciaal voor succesvolle zelforganisatie, onvoldoende aanwezig

Het is geen slecht idee van de RvdK geweest om zelforganisatie als organisatiemodel te overwegen. Met zelforganisatie komt de rol van professionals in het primaire proces meer voorop te staan. Dit is positief en het past ook bij het combineren van hoogwaardige kwaliteit met kosteneffectiviteit. De afgelopen jaren zien we steeds meer voorbeelden van zelforganisatie in de publieke sector.[42] De manier waarop Buurtzorg dit ingericht heeft, is vanuit de zorg de meest bekende. In het bijzonder omdat Buurtzorg met zelfsturende teams relatief succesvoller is: ze bereiken met lagere kosten een hoge kwaliteit.[41] Zelforganisatie is ook helemaal niet nieuw en wordt in veel sectoren succesvol toegepast. Onderzoek laat zien dat organisaties beter kunnen reageren op veranderende omstandigheden als medewerkers de ruimte krijgen om inventief te reageren.[42]

Het oordeel over effecten van zelforganisatie is niet eenduidig en onbetwist. Duidelijk is wel dat het invullen van randvoorwaarden en aandacht voor goede implementatie cruciaal zijn voor het realiseren van succes.[40,42] De indruk is ontstaan dat het binnen de RvdK nu aan een aantal belangrijke randvoorwaarden ontbreekt of dat kernuitgangspunten explicitering vragen. Zelforganisatie betekent niet dat een team volledig vrij is te doen wat ze willen. Het is niet zo dat er geen enkele hiërarchische sturing meer hoeft te bestaan. Niet alle teamleden hoeven alle taken op zich te nemen. Weliswaar bestaan ook voorbeelden van organisaties die met een meer organische of ‘groene weide-aanpak’ werken. Tegelijk is ook dan hele gerichte ondersteuning en informatie nodig.

Voor succesvolle implementatie van zelforganisatie zijn paradoxaal genoeg op bepaalde aspecten juist strakke sturing en heldere kaders nodig. Binnen het gedachtegoed van zelforganiserende teams hebben medewerkers de ruimte om de eigen verantwoordelijkheid te pakken, ruimte om eigen initiatieven te ontplooien en kunnen teams zich optimaal op eigen resultaten en klanten richten. Dit vraagt een duidelijke visie van de directie, met duidelijke afbakening van de beschikbare ruimte voor initiatieven (het ‘hoe’) en duidelijke uitgangspunten rondom de verwachtingen richting een team (het ‘wat’). Het beeld uit de gesprekken is dat een visie en heldere kaders ontbreken of onvoldoende bekend zijn. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan duidelijkere kaders. Op de aspecten waar er wel enige kadering is gegeven bestaat het beeld dat dit niet bij alle medewerkers bekend is en er geen of onvoldoende sturing plaatsvindt , met als gevolg dat handelen buiten dit kader geen consequenties heeft.



Figuur 5: Kerndilemma’s bij de implementatie van zelforganisatie, KPMG 2015.[42]

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Daarbij is er nu onvoldoende sturing en ondersteuning voor medewerkers om doelmatig te kunnen handelen

Zoeken naar balans tussen landelijke en regionale voordelen en behoefte

De RvdK is de enige landelijk opererende organisatie in de keten. Dit brengt naast een belangrijke positie in het speelveld ook intern voordelen met zich mee. Zo biedt de omvang van de RvdK schaalvoordelen voor inkoop en investeringen in innovatie én geeft het de ruimte om een lange termijn visie te ontwikkelen voor en op basis van ervaringen uit alle jeugdhulpregio's. Op dit niveau kan daarbij het overzicht van het brede speelveld in kaart worden gebracht om tijdig in te kunnen grijpen in regio's waar dit nodig blijkt.

Het zijn van een landelijke organisatie maakt het mogelijk om initiatieven te ontplooien. Een voorbeeld hiervan is het recent gestarte initiatief 'burenhulp'. In dit initiatief helpen teams in nabij gelegen regio's elkaar wanneer wachtlijsten oplopen. De landelijke rol van de RvdK kan bovendien een cruciale rol spelen in het overdragen van 'good practices' tussen de verschillende regio's (zoals het Zeeland- of Brunssum-voorbeeld – in de verbeterrichtingen voor de keten wordt uitgebreider bij deze voorbeelden stilgestaan).

Tegelijkertijd brengen de verschillende regio's verschillende uitdagingen met zich mee en verschilt de problematiek die ten grondslag ligt aan de wachtlijsten per regio. Dit maakt dat een landelijk kader met regionale smaakverschillen nodig is.

Raadsmedewerkers geven aan dat zij op dit moment ontwikkelingen proberen 'bij te benen' maar onvoldoende in staat zijn samenwerkingsverbanden echt te beïnvloeden en te verbeteren. Naast sturing op procesniveau zijn ook tijd en ruimte nodig om doorlopend en gestructureerd te werken aan evalueren en verbeteren in de keten.[3]

Congruente sturing om organisatie richting te geven en de gewenste ruimte voor autonomie te creëren en te bewaken ontbreekt

Het opereren als een landelijk herkenbare organisatie met regionale verschillen werkt pas optimaal als de kaders en sturing helder en consistent zijn. Dit vraagt dat de kaders helder, bekend en niet voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Dit geldt zowel voor kaders rondom de werking van zelfsturende teams (bijv. uitspraak over omvang van een team, welke rollen moeten minimaal zijn belegd, wat is de verwachting van de directie qua verantwoording, inrichting van communicatie, besluitvorming etc.) als voor kaders rondom de werkzaamheden in het primaire proces (hoe gaat de RvdK om met triage, consulten van ketenpartners, wat zijn de kwaliteitsnormen en wat zijn de escalatielijnen).

Door helderheid te verschaffen in de kaders wordt ook de ruimte voor regionale verschillen inzichtelijk. De teams weten zo waar zij de mogelijkheid hebben om innovatieve oplossingen te bedenken en eigen ondernemerschap te tonen. Uit de gesprekken blijkt dat door het ontbreken van deze kaders er ook geen sprake is van congruente sturing. Dit geeft vervolgens veel onduidelijkheid over de ruimte voor autonoom handelen.

Suboptimale ondersteuning bij vorming en werking van gebiedsteams

Een randvoorwaarde voor optimaal werkende zelforganiserende teams is voldoende ondersteuning tijdens de ontwikkelfase. Uit gesprekken blijkt dat deze ondersteuning initieel beperkt aanwezig was, maar dat hier de afgelopen periode stappen in gemaakt zijn met het inrichten van supportteams (met een HR-adviseur, een werkstroommanagementondersteuner, een teamcoach en een beleidsmedewerker) ter ondersteuning van de gebiedsteams. Desalniettemin geven medewerkers aan dat zij zich nog niet optimaal ondersteund voelen en behoefte hebben aan meer sturing en procesbegeleiding.

Daarnaast geven medewerkers aan dat de uitvoering van bepaalde taken veel tijd wegneemt van de beschikbare onderzoekstijd. Dit komt deels door suboptimale systemen en deels door gebrek aan specifieke kennis en ervaring. Operationele ondersteuning op het gebied van o.a. IT en HR (bijvoorbeeld bij werving) zou medewerkers beter in staat stellen zich te richten op het primaire proces. De RvdK is op het moment van uitvoeren van deze quickscan zowel op het gebied van IT (nieuw systeem) als op het gebied van HR (landelijk inwerkprogramma) bezig met optimalisatie.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

De beweging naar zelforganisatie hoeft een resultaatgerichte aanpak niet in de weg te staan. Doorontwikkeling is echter cruciaal voor succes

Model van zelforganiserende teams op plekken in de organisatie al succesvol, gedragen koers en kaders cruciaal voor verdere ontwikkeling

Binnen de RvdK zijn er teams die de organisatieverandering van hiërarchisch naar zelforganiserend succesvol hebben omarmd. Dit geldt niet voor alle teams. Sommige teams lukt het effectief en doelmatig te werken aan hun doelstellingen in de nieuwe organisatievorm. Uit de gesprekken blijkt dat de teams in grofweg drie categorieën op te delen zijn namelijk teams die:

1. zich de nieuwe vorm eigen hebben gemaakt en hier de vruchten van plukken;
2. midden in de transformatie zitten;
3. de verwachte beweging niet kunnen of willen maken.

Nu is het zaak om binnen het gedachtegoed van zelforganisatie de teams die de ontwikkeling nog niet (volledig) hebben doorgemaakt hierin te stimuleren, ondersteunen en waar nodig in te grijpen. Professionele sturing vraagt een andere rol van het management. De beslissingen over de inrichting van het werk liggen primair bij de kernfunctionarissen. Het leiding geven wordt gebaseerd op vertrouwen in de professionaliteit van de medewerker en wordt veel meer begeleidend in plaats van sturend. Het lijkt een contradictie maar dit vraagt strakke regie vanuit de directie, met heldere kaders, een congruente koers en consistente sturing. Professioneel sturen kent generieke uitgangspunten vanuit een gedeelde en gedragen koers. Kaders dienen duidelijkheid te geven over wat de ruimte voor teams is om autonoom te handelen. Denk hierbij aan o.a. kwaliteitseisen, teamgrootte, benodigde kennis en kunde in het team, verantwoordelijkheidsregio en budget, maar ook bijvoorbeeld aan verplichte trainingen voor nieuwe medewerkers. Daarnaast is het van belang dat de kaders helderheid verschaffen over de verwachtingen bij kerntaken en regeltaken van teams. Teams brengen naar voren welke ondersteuning ze daarbij verwachten, in begeleiding en staf. Met teamcoaches en werkstroombegeleiders zijn de volwassenheid en voortgang te monitoren. De directie blijft vanuit de lijn het aanspreekpunt voor coördinerende activiteiten die team overstijgend zijn en is regionaal resultaatverantwoordelijk. Mogelijk is deze span of control nu uitdagend en kunnen gebiedsmanagers daarop ondersteunen.

De verschillen in teaminrichting (sommige teams zijn compleet en andere hebben nog vacatures) en competenties (sommige teams werken al op de nieuwe manier en andere teams nog niet) wil je herkennen. Met de hulp en ondersteuning wordt aangesloten bij de ontwikkelfase van teams waarbij de te expliciteren kaders en uitgangspunten van de RvdK leidend zijn.

Verbeteren van grip door te sturen op betekenisvolle KPI's op het juiste niveau

Sturen in een organisatie met zelforganiserende teams lijkt wellicht tegenstrijdig maar is absoluut noodzakelijk. Sturen, in elke organisatievorm, is echter pas effectief wanneer relevante indicatoren tijdig beschikbaar zijn. De RvdK beschikt al over een rijk gevuld datawarehouse met veel informatie. Het is zaak om hier de juiste informatie uit te halen. Nog belangrijker is om deze informatie bij de teams te brengen, gegeven hun primaire verantwoordelijkheid. Op het hoofddashboard van teams wil je de prestaties van het team beschrijven op vier kerngebieden: klanten, medewerkers, kwaliteit en bedrijfsvoering. Vanuit de directie wordt aangegeven wat de kaders zijn voor de vier kerngebieden (waaraan voldaan moet worden). Door gebruik te maken van de vier kerngebieden wordt een disbalans in sturing (door bijvoorbeeld alleen naar productie te kijken) voorkomen.

Ontwikkeling gedreven door teams met proactief meedenken vanuit de ondersteuning en directie, gebruikmaken van maatwerk waar nodig

De gebiedsteams zijn nu zelf verantwoordelijk voor het drijven van de ontwikkeling van het eigen team. De hiervoor genoemde kaders en KPIs zijn een belangrijke randvoorwaarde om deze verantwoordelijkheid te kunnen pakken. De directie speelt in deze fase van de organisatieontwikkeling een belangrijke rol. Het is aan de directie en supportteams om de vinger aan de pols te houden bij de gebiedsteams om zo waar het nodig is tijdig en proactief mee te kunnen denken over oplossingen.

Voor sommige teams zal in het in deze fase nog niet mogelijk blijken om de (volledige) verantwoordelijkheid te dragen voor zowel de uitvoering van de werkzaamheden in het primair proces als het vormgeven van de ontwikkeling. Voor deze teams is het noodzakelijk om maatwerk toe te passen om toe te werken naar een passende oplossing. Waar de teams in principe zelf de hulpvraag dienen te formuleren kan het juist bij de teams in nood goed zijn om hier proactief in mee te denken en waar nodig zelfs actief in te grijpen. Het gaat daarbij niet alleen om het volgen van competentie-opbouw. Het is belangrijk een beeld te vormen van de kwaliteit en of het teamproces loopt (besluitvorming, taakverdeling, etc.). Ook een 'bereidheidscheck' is belangrijk. Staat het team nog achter de visie en is er voldoende motivatie? Spreek bij maatwerkoplossing een periode af waarin de oplossing geldt en evalueer tussentijds of de ondersteuning ook het gewenste en beoogde effect heeft.

KPMG
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

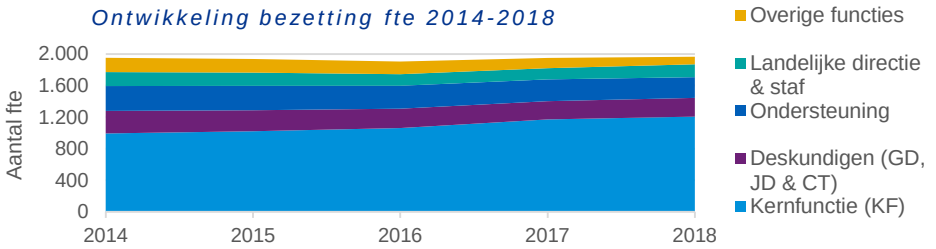
Reflectie op het capaciteits-vraagstuk

Op totaal niveau geen gebrek aan capaciteit bij de RvdK

Toename in aantal kernfunctionarissen, maar totale bezetting stabiel

De organisatieverandering was gericht op het beter aansluiten bij de regio's, dit is ook zichtbaar in de verschuiving van het personeelsbestand. Over de afgelopen 5 jaar is op totaalniveau geen significante verandering in het aantal fte's zichtbaar (+1%).[f] Wel is er een forse toename van kernfunctionarissen (+21%) en een afname in de meeste andere functies te zien (gemiddeld -19%). Opmerkelijk is dat de landelijke staf in 2018 ten opzichte van 2017 weer is toegenomen (+ 14%). Dit is een consequentie van het uitbreiden van de ondersteuning voor de gebiedsteams die onder landelijke staf worden meegerekend.

Ook de personeelsuitgaven op basis van de begroting zijn met 5% toename over de periode 2014-2018 niet significant veranderd.



Figuur 6: Bezetting in FTE per type functie (en totaal) 2014-2018

Ondanks een moeilijke arbeidsmarkt is de bezetting voor eerste halfjaar 2019 zo goed als op kader voor functies in het primaire proces

De RvdK spreekt in zijn jaarplan een kader af met het ministerie van JenV voor de voor dat jaar verwachte benodigde bezetting. De bezetting voor kernfunctionarissen, gedragsdeskundigen en juridisch deskundigen ligt per juni 2019 net (-1,4%)[s] onder dit kader, voor de RvdK in totaliteit lijkt capaciteit voor het primaire proces daarmee grotendeels op orde. Wel zijn hier zichtbare schommelingen in per regio**.** Dit kan als gevolg hebben dat teams langere tijd te weinig capaciteit tot hun beschikking hebben. Hierdoor lopen de wachttijden op. Het oplopen van de wachtlijsten drukt vervolgens weer op de capaciteit. Zo kan een vicieuze cirkel ontstaan.

Het verloop voor kernfunctionarissen was in 2018 ongeveer 10%. Het verloop over het eerste halfjaar 2019 (5%) doet vermoeden dat dit ook dit jaar in deze richting zal uitkomen.[k] De uitstroom van kernfunctionarissen over de afgelopen jaren laat een stijgende lijn zien (van 7% in 2014 naar 10% in 2018). Hoewel een verloop van 8%[j] in 2017 in een organisatie over het algemeen hoog is, zit de RvdK ruimschoots onder het sectorgemiddelde (17% voor jeugdbescherming en -reclassering).[39]

Uitgaande van de normering bewerkingstijden beschikt de RvdK op papier over voldoende capaciteit

Eén van de eerste analyses die je wilt maken bij wachtlijstproblemen is de mate waarin beschikbare capaciteit en vraag naar inzet met elkaar in balans zijn. De intensiteit van uren per zaak en het aantal productieve of directe uren per medewerker zijn onderliggend bepalend voor de mate van operationele effectiviteit.

De RvdK werkt met een normering van bewerkingstijden per type onderzoek. Dit wordt gebruikt voor de vertaling van aantallen (verwachte) zaken naar de noodzakelijke inzet van kernfunctionarissen. Het aantal uren dat voor de planning en prognoses wordt gebruikt stamt uit een kostprijsonderzoek van 2012 en tijden zijn in 2018 opgehoogd met 17,5%, omdat de RvdK niet meer uit leek te komen met eerdere bewerkingstijden.[b] De mate waarin tijden nu aansluiten bij de praktijk is niet bekend; binnen de RvdK wordt geen tijd geregistreerd.

Uit een grove berekening lijkt de RvdK op papier te beschikken over voldoende capaciteit. Uitgaande van de verwachte instroom voor 2019[m] en de normering in uren[b], zou de RvdK 908 fte's nodig hebben. In de berekening is gebruik gemaakt van de RvdK-norm van aantal direct productieve uren (1160,4),[q] dit is de aanstelling in uren gecorrigeerd voor vakantie en verzuim en een productiviteit van 75%. Per zaak is de normering bewerkingstijd gebruikt inclusief de ophoging van 17,5% in 2017.

De berekening gaat uit van een continue werkstroom die in de praktijk veel meer zal fluctueren. Daarnaast is bekend dat er sprake is van bovengemiddeld verzuim, dit is nu verwerkt door een afslag van 7,3%[q] op beschikbare uren. De RvdK werkt met het Capaciteits Overzichts Model (COM). In dit model wordt de bruto capaciteit gecorrigeerd voor een aantal vaste bijzondere verlofsoorten (PAS-verlof, ouderschapsverlof, zwangerschapsverlof en bijzonder langdurig betaald verlof). Deze actieve bezetting van 1.117[r] fte aan kernfunctionarissen lijkt daarmee ruim voldoende capaciteit voor het verwerken van de instroom van zaken.

Uiteraard vraagt voorgaande berekening de nodige nuance en verfijning voordat hier harde uitspraken over kunnen worden gedaan. Tegelijkertijd geeft dit wel aan dat capaciteit niet het kernprobleem is.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Gebrek aan capaciteit raakt de keten wel. Afhankelijkheden maken een gezamenlijke verdelingsstrategie wenselijk

De krapte op de arbeidsmarkt, een hoog verzuim en een hoge uitstroom spelen breder in de sector en hebben invloed op capaciteit in de sector

Krapte op de arbeidsmarkt speelt voor de gehele jeugdhulpsector. De krapte op de arbeidsmarkt in de jeugdbescherming- en jeugdreclasseringsector (2.400 vacatures in 2017) [39] maakt dat personeel schaars is in de sector. De RvdK heeft in de sector de betere positie als organisatie met landelijke schaal zonder last van marktwerking. Een hoog verzuim en een hoge uitstroom drukken daarnaast op de capaciteit in de sector. Dit laatste voor zowel het verlies van ervaren medewerkers als de tijd om mensen op te leiden bij het hogere verloop. Het verzuim en de uitstroom in de sector zijn op momenten groter dan bij de RvdK. Het is dus eerder een uitdaging voor de sector dan specifiek voor de RvdK alleen.

Communicerende vaten bij het capaciteitsvraagstuk vragen om gezamenlijke strategie op het verdelen van beschikbare capaciteit

Onderdeel van het programma ‘Versnellen naar 2020’ is het vergroten van onderzoekscapaciteit bij de RvdK door het aantrekken en behouden van personeel. Omdat ketenpartners in de jeugdbescherming- en jeugdreclasseringssector uit dezelfde ‘vijver’ vissen, raakt het werven van personeel door de RvdK het personeelsbestand bij de andere ketenpartijen. Het is dan ook belangrijk, met het oog op het vergroten van capaciteit, de focus te verleggen van de individuele organisatie naar dat wat goed is voor de keten. Een gezamenlijke aanpak moet zich richten op het zo optimaal mogelijk verdelen van de beschikbare capaciteit over de hele keten.

Het verleggen van de aandacht kan ook maken dat er meer succes komt bij het binden en boeien van medewerkers. Belangrijk is om verzuim en in- en uitstroom van medewerkers te monitoren en actief te werken aan het terugbrengen van verzuim en vergroten van retentie door o.a. het verlagen van de werkdruk met het wegnemen van onnodige administratieve lasten. Dit draagt bij aan het creëren van meer stabiliteit in de keten. Het hoge ziekteverzuim en de hoge uitstroom bij individuele partijen in de sector staan namelijk het opbouwen van duurzame relaties in de keten in de weg. Medewerkers in de sector zeggen last te hebben van de hoge mate van ‘wisselingen’ en het suboptimaal invullen van ‘lege plekken’. Dit wordt versterkt doordat er met de decentralisatie meer jeugdhulpaanbieders zijn gekomen en gemeenten vaker wisselen van jeugdhulpaanbieder.

Vergroten van capaciteit lijkt moeilijk, meer potentie bij het optimaliseren van beschikbare capaciteit

Capaciteit vergroten lijkt lastig. Bovendien lijkt er nog veel te halen in het vergroten van effectiviteit in de keten. Hoe de inzet van beschikbare capaciteit te optimaliseren is, is te lezen in de paragraaf “Integrale aanpak voor en sturing op de keten” (pag. 27).

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Sturing en verantwoording RvdK

Intensivering van afstemming in de driehoek en verscherpte verantwoording gedreven door zorgen vanuit ministerie en inspecties over grip bij de RvdK

Als 'eigenaar' van de RvdK deelt het Ministerie van JenV zorgen over de RvdK

Tijdige inzet van interventies in het gedwongen kader raakt ook heel specifiek de rol van de RvdK. Wachttijden zijn al langere tijd te hoog. Het initiatief 'Versnellen naar 2020', met als doel de wachtlijsten te verkorten, levert nog te beperkt resultaat op. Dit wordt ook genoemd in voortgangsbrieven over het actieprogramma, inspectierapportages en inspectiebrieven.[8,9,16,24] Het ministerie van JenV deelt deze zorgen vanuit zijn rol als 'eigenaar' van de RvdK als uitvoeringsorganisatie binnen het kerndepartement en als opdrachtgever. De overlegintensiteit en de betrokkenheid bij inspanningen van de RvdK zijn dan ook vergroot in afgelopen periode. Naast afstemming in reguliere periodieke overleggen (PO's) zijn gesprekken in de zogenaamde driehoek geïntensiveerd.

De SG is eigenaar van de RvdK. DEA treedt daarbij op als eigenaarsadviseur. De rol van opdrachtgever wordt ingevuld door Directoraat-Generaal Straffen en Beschermen (DGSenB). De directie van de RvdK neemt in deze overleggen deel vanuit opdrachtnemersrol (taakorganisatie).

In de driehoek worden de problematiek en de voortgang van 'Versnellen naar 2020' veelvuldig besproken en is de verantwoordingslijn verstevigd. Het maakt dat er, naast reguliere tertaalrapportages, ook verdiepende informatie door de RvdK wordt verstrekt[19]. Parallel worden ketenpartners en ook de Tweede Kamer met regelmaat over de voortgang geïnformeerd.[15,16] De driehoek is de uitwerking van het sturingsmodel JenV*.Deze sturingswijze is relatief nieuw, het maakt het complex dat de RvdK een stevige uitdaging heeft en dat er parallel ook aan het optimaal functioneren van de driehoek wordt gewerkt.

Ondanks vele gesprekken en informatie-uitwisseling blijven zorgen op het uitblijven van resultaat bestaan. Het ministerie van JenV heeft daarbij ongemak bij de beperkte grip op en verklaringen over de wachtlijsten van de RvdK. Deze onnavolgbaarheid is ook door inspecties gezien en als risicovol bestempeld.[9,24] Daarnaast wordt sturing op de verbeterrichting op de lange termijn gemist door de opdrachtgever. Het neemt niet weg dat er ook bij het ministerie van JenV oog is voor de complexiteit en uitdagingen van de RvdK. Daarin probeert men ook behulpzaam te zijn en mee te denken in oplossingen. Onder meer door te sturen op focus van de capaciteit bij de RvdK op kerntaken. Zowel in een brief naar wethouders Jeugd als naar de Tweede Kamer heeft het ministerie een beleidsreactie toegelicht waarbij ze de RvdK vragen op korte termijn zich meer te richten op zijn wettelijke taken.[7]

Autonomie RvdK samenbrengen met verscherpte verantwoording

Gegeven de probleemanalyse en ruimte voor verbetering is het logisch en noodzakelijk dat het ministerie van JenV de RvdK kritisch blijft volgen. Niet alleen gegeven de kritische rapporten van inspecties, maar ook om verantwoording op een bestaande en realistische opdracht (en oproep) vorm te blijven geven. Het overleg in de driehoek kan hier aan bij blijven dragen. In onze ogen is de RvdK primair aan zet om een ander en beter antwoord te geven op het bereiken van de gewenste versnelling. Zij zouden ook in staat moeten zijn om aan de opdrachtgever en eigenaar terug te geven op welke randvoorwaarden aanvullend ondersteuning gewenst is. Vooralsnog voorzien we niet dat het ministerie een drastisch ander 'kader' dient te organiseren.

Om de kwaliteit van de gesprekken te verbeteren is het gebruik en zo nodig ontwikkelen van duidelijke managementinformatie door de RvdK aan te bevelen. Op dit moment is er onvoldoende inzichtelijk gemaakt hoe de RvdK zijn doelen operationaliseert en wat hierbij nodig is.

*Voor nadere toelichting op dit sturingsmodel zie: https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/publicaties/2017/11/21/introductiedossier-ministerie-van-justitie-en-veiligheid/JenV_Introductiedossier_V12_2.pdf).

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Gebrek aan eenduidige en navolgbare sturings- en verantwoordingsinformatie zorgt voor beperkte grip en gelimiteerde sturing

Meerdere mogelijke oorzaken voor capaciteitsknelpunt, door beperkt inzicht ingewikkeld om grondoorzaak te duiden en sturing vorm te geven

In veel gesprekken is aangegeven dat capaciteit een groot knelpunt is. Er lijkt een groot verschil te bestaan tussen de theoretisch benodigde capaciteit voor de RvdK als geheel (jaarplan) en de in de praktijk benodigde capaciteit bij de gebiedsteams (zie pag. 21). Hier kunnen een aantal oorzaken aan ten grondslag liggen:

- **Het kader zoals berekend op RvdK-totaalniveau en de gehanteerde verdeelsleutel sluiten niet aan bij regionale behoefte.** Hoewel de RvdK een landelijk opererende organisatie is, is het sturen op de landelijke capaciteit complex. Het verschuiven van decimalen fte's van de ene naar de andere plek is op papier eenvoudiger dan het in de praktijk verplaatsen van medewerkers. Daarnaast kunnen regionale uitdagingen een rol spelen bij (afwijkende) capaciteitsbehoeftes. Dit vraagt op centraal niveau veel begrip van de lokale situaties van de teams.
- **De normering bewerkingstijden sluiten niet (meer) aan bij de praktijk**. Het beeld bestaat dat de zaken die bij de RvdK terechtkomen steeds complexer worden. Omdat deze indruk bestond heeft er een reset van de normering op bewerkingstijd plaatsgevonden van 17,5%. Deze reset heeft geen feitelijke basis. Omdat medewerkers bij de RvdK geen tijd registreren, is het onmogelijk om feitelijk te constateren of de huidige normering bewerkingstijden aansluit bij de tijd die effectief nodig is om een rapport op te stellen.
- **Het ontbreken van een eenduidig kwaliteitskader zorgt voor verschillen in output.** De RvdK werkt met een Generieke Onderzoeksmethode, maar dit leidt nog niet overal tot generieke rapporten. Wanneer de opbouw van onderzoek en het format van het rapport vastliggen, geeft dit mogelijk houvast aan medewerkers en zorgt dit voor een efficiëntieslag (leidraad om werk af te bakenen). Per casus zal er verschil blijven in inhoud en benodigde diepgang.
- **Nieuwe medewerkers kunnen niet direct op volle kracht meewerken**. Met een verloop bij kernfunctionarissen van grofweg 10% is er altijd een deel van de medewerkers waarvan niet verwacht kan worden dat ze op volle snelheid mee kunnen draaien. Het inwerken van nieuwe medewerkers kan zowel een verhogend effect hebben op de benodigde onderzoekstijd voor een zaak als een verlagend effect op de inzetbaarheid van ervaren medewerkers op onderzoeken.
- **De inzetbaarheid van kernfunctionarissen in het primaire proces neemt af door tijdsbesteding aan overige interne en/of externe taken.** Het totaal aantal fte's is over de afgelopen jaren niet significant gewijzigd. Tegelijkertijd is het aantal kernfunctionarissen wel fors toegenomen. De afname in ondersteunende functies en managementlaag betekent dat een groot deel van deze taken bij de verschuiving naar zelforganisatie vermoedelijk nu bij de kernfunctionarissen belegd is. Aangezien dit voor veel van de kernfunctionarissen nieuwe taken zijn waar ze niet mee bekend of voor opgeleid zijn, kan dit van de kernfunctionarissen een grote tijdsinvestering vragen. Daarnaast is het beeld dat na de decentralisatie de RvdK meer taken van ketenpartners moet oplossen (denk aan toename in het aantal consulten). Deze taken gaan ook ten koste van directe onderzoekstijd.
- **Verzuim drukt op de in de praktijk inzetbare capaciteit**. De RvdK heeft met een verzuim van 7,7%[p] eind 2018 en gemiddelde duur van 33 kalenderdagen[23] een hoog verzuim. Zeker langdurig verzuim kan drukken op inzetbare capaciteit wat in de bezettingscijfers niet altijd zichtbaar is. Hierbij is het nodig te vermelden dat het verzuim bij de RvdK niet hoger ligt dan elders in de sector.[39]

Omdat de RvdK, zoals gezegd, geen tijd registreert per activiteit is het niet mogelijk om feitelijk voor oorzaken aan te tonen hun impact is op de inzetbare capaciteit.

Voorgaande leidt tot de vraag of de huidige inrichting van sturing en beschikbare instrumenten toereikend is om grip op de organisatie te hebben

De RvdK beschikt over een rijk gevuld datawarehouse met cijfers over in-, door- en uitstroom van zowel zaken als medewerkers. Er is inzicht in de productie en dit lijkt in de praktijk ook het belangrijkste sturingsinstrument. Tegelijk blijft de versnelling van het afhandelen van zaken waar door alle medewerkers hard aan gewerkt wordt uit. Dit roept de vraag op of de huidige manier van sturen en beschikbare stuurinformatie voldoende is voor de RvdK. De tertaalrapportages[25,26,27,28] waarmee de RvdK zich verantwoord is een lijvig document waaruit het niet in een oogopslag duidelijk wordt hoe de RvdK het doet op zijn KPI's. De rapportages geven daarnaast zeer beperkt inzicht in de regionale verschillen en aandachtspunten. Inzichten ondersteunen met name sturing op productie en zijn minder gericht op de ontwikkeling van de gebiedsteams en het optimaliseren van tijdsbesteding. Daarnaast lijkt informatie niet altijd eenduidig op elkaar aan te sluiten (bijvoorbeeld kader Jaarplan vs. kader voor gebiedsteams of inplanfase in doorlooptijd t.o.v. wachttijd[)d,e,o,s.] Tot slot geven de rapportages geen zicht op het verloop van de samenwerking met de keten en mogelijke knelpunten waar op geacteerd dient te worden.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Verbetering inzicht draagt bij aan sturing op optimale inzet van raadsmedewerkers in het primaire proces

Inzicht in tijdsbesteding medewerkers primair proces om de effectieve inzetbaarheid van capaciteit te vergroten

Er zijn meerdere verklaringen voor de afname van de effectieve inzetbaarheid van medewerkers in het primaire proces (werkzaamheden voor de keten, toename in interne taken, inwerktijd nieuwe medewerkers). Om de tijd voor Raadsonderzoek bij medewerkers te vergroten is het van belang inzicht te hebben in grondoorzaken die spelen en wat de impact ervan is. Dit inzicht is op dit moment niet beschikbaar. Dit maakt het lastig om passend actie te ondernemen. Inzicht verkrijgen kan bijvoorbeeld door het (tijdelijk) schrijven van tijd. Hoewel dit kan worden ervaren als een extra administratieve belasting is het verkrijgen van inzicht in tijdsbesteding essentieel om duurzame efficiëntieslagen te behalen.

Ga slim om met schaarse capaciteit door (gedeeltelijke) taakdifferentiatie

Ervaren kernfunctionarissen spelen een belangrijke rol in de uitvoering van de onderzoeken. Tegelijkertijd worden deze medewerkers vanwege kennis en ervaring ook veel belast met andere activiteiten (bijv. inwerken nieuwe collega's). Door kritisch te kijken naar voor welke processtappen de kennis en ervaring echt van belang is en welke stappen ook met beperktere ervaring kunnen worden uitgevoerd kunnen deze medewerkers worden ontlast. Denk bijvoorbeeld aan een inwerkperiode waarbij de nieuwe medewerkers centraal worden ingewerkt voor de algemene zaken (hoe werken de systemen, waar kan ik informatie vinden, etc.) en regionaal voor de specifieke werkwijzen in een gebiedsteam en belangrijke lokale aansluiting. Zorg daarnaast voor inzicht in de administratieve taken waar medewerkers tijd aan kwijt zijn en maak per taak de afweging of dit bij de juiste medewerker belegd is met het oog op de benodigde onderzoekstijd.

Stel kwaliteitskaders op om handelingsverlegenheid te verminderen

Er is op dit moment geen uniform begrip van de kwaliteit waar producten van de RvdK aan moet voldoen. Sinds de verplichte SKJ-registratie zorgt dit voor onzekerheid bij medewerkers. De persoonlijke verantwoordelijkheid weegt zwaar en belast medewerkers die al hoge werkdruk ervaren. Het is bekend dat werkdruk een belangrijke factor is bij hoog ziekteverzuim en uitstroom. Een kwaliteitskader dat helderheid geeft over de eisen waaraan verschillende producten minimaal moeten voldoen, biedt (zeker voor nieuwe medewerkers) houvast. Daarbij biedt het kwaliteitskader duidelijkheid over waar regionale verschillen kunnen optreden.

Stel prioriteiten en breng focus aan in verbeteracties zodat dit niet ten koste gaat van de uitvoering van de wettelijke taken

Hoewel operationele verbeteringen een belangrijke factor zijn om de wachttijden terug te brengen, schuilt er een risico in dat er te veel tegelijk wordt opgepakt. Te veel interne verbeteracties versterken de interne gerichtheid van de organisatie en gaan ten koste van onderzoekscapaciteit, waardoor wachtlijsten oplopen. Daarnaast zorgt focus er ook voor dat de initiatieven die opgepakt worden voldoende tijd, middelen en aandacht krijgen om succesvol doorgevoerd te worden. Bij veel medewerkers is de bereidheid om met elkaar dit probleem op te lossen groot. De directie heeft als taak medewerkers te begeleiden in het vinden van oplossingen. Daarbij is het van belang te balanceren tussen het inzetten op de benodigde interne verbeterslagen en het goed en tijdig vervullen van de wettelijke taak. Dit vraagt heldere keuzes. Het is wenselijk daarbij de volgende stelregels te hanteren:

- Maak per verbeterinitiatief de afweging wat de verwachte resultaten zijn en wat de gevraagde inspanning is om deze te realiseren.
- Bewaak daarnaast op totaalniveau een planning waarover de initiatieven lopen en voorkom daarbij piekmomenten. Maak inzichtelijk in de planning wat de belasting voor specifieke groepen in de organisatie is en voorkom overbelasting.
- Zorg voor maatwerk bij teams waar nodig en passend.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Integrale aanpak voor en sturing op de keten

De versterkte focus van de RvdK op kerntaken raakt de lokale aansluiting en vraagt daarom om zorgvuldige afweging

Met de decentralisatie is de RvdK meer tijd gaan besteden aan zaken die niet tot zijn kerntakenpakket behoren als consulttaken

Met de decentralisatie is de RvdK een andere rol in gaan nemen in de 42 jeugdhulpregio's. Het stelsel is complexer en vraagt meer afstemming met nu 355 gemeenten.[1,4] Dit is zeker voor de korte termijn ten koste gegaan van de onderzoekscapaciteit bij de RvdK. Daarnaast zijn er taken bij de gemeente komen te liggen waar niet altijd de kennis en expertise voor in huis is. Lokale teams bellen de RvdK over casussen die niet bij de RvdK thuishoren. Ketenpartijen erkennen dat dit groeit bij kennisachterstand van gemeenten of wanneer jeugdhulpaanbieders commerciële afspraken maken met gemeenten over consulten. De RvdK is de 'gratis service' waar ketenpartners met vragen terecht kunnen. Dit maakt het aantrekkelijk voor de ketenpartners eerst contact te zoeken met de RvdK. Hoewel inhoudelijke consultaties ook bijdragen aan het bereiken van oplossingen in het vrijwillig kader en transformatie, is een ander deel te algemeen en afleidend waardoor de RvdK zijn eigen hoofdfunctie niet optimaal kan invullen. Het is niet bekend hoeveel tijd er daadwerkelijk aan de consulten wordt besteed.

Initiatieven van de RvdK om inzet tot kerntaken te beperken hebben niet geleid tot verkorting van de wachttijd, en zijn beperkt merkbaar bij ketenpartners

Onderdeel van het programma 'Versnellen naar 2020' is het bevorderen van het samenspel in de keten.[1] In dit kader beoogt de RvdK met de volgende drie acties de onderzoekscapaciteit bij Raadsonderzoekers substantieel te vergroten: ontwikkelen van betere werkwijzen met ketenpartners met duidelijke afspraken over consult, triage en advies, aansluiten bij landelijke programma's en zoeken naar oplossingsrichtingen voor de top 3 knelpunten per regio.

Na het eerste kwartaal van dit jaar is geconcludeerd dat de doelstellingen van het programma 'Versnellen naar 2020' om wachttijden en wachtlijsten voor 2020 terug te brengen naar de norm, niet worden behaald. Eén van de oorzaken is dat de stelselproblematiek en organisatieontwikkeling achterblijven. Hierdoor staan er volgens de RvdK 480 meer zaken op de wachtlijst dan beoogd in het programma 'Versnellen naar 2020' eind Q1 2019.[19] De RvdK geeft aan dat de telefonische bereikbaarheid voor consultvragen is verminderd en dat er is geïnvesteerd in het terugdringen van extra taken bij ketenpartners. Er is echter nog geen indicatie dat de focus op kerntake heeft geleid tot het terugbrengen van de wachtlijst. De problematiek in de keten lijkt groot, en het samenspel is nog onvoldoende op niveau.

Ketenpartners geven zelf aan nog weinig te hebben gemerkt van de kanteling in het organisatiemodel van de RvdK met de versterkte focus op kerntaken. Zij ervaren niet dat er veel meer casussen binnenkomen of dat zij het veel drukker hebben gekregen. De vraag speelt hoeveel tijd de RvdK nu precies aan dit soort taken besteedt. Dit is niet na te gaan, omdat Raadsmedewerkers geen uren registreren.

Een te sterke focus op kerntaken is beperkt wenselijk vanuit het perspectief van gezamenlijke verantwoordelijkheid in de keten

Uitgangspunt in de Jeugdhulp is dat het kind of de jeugdige de best passende zorg en ondersteuning krijgt op elk moment. Integraliteit van de aanpak is een belangrijk principe bij de decentralisatie Jeugd. Bij het werken vanuit deze 'bedoeling' is het essentieel vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid te kijken hoe het kind en het gezin zo goed mogelijk geholpen worden, binnen de mogelijkheden die er zijn bij de verschillende ketenpartijen.

Op dit moment ervaren ketenpartijen dat er nog veel potentieel bestaat om te vernieuwen in de aanpak, ook vanuit het actieprogramma 'Zorg voor de Jeugd'. De praktijk is dat er ook nog vanuit eigen instituties wordt gedacht en gewerkt (het denken in 'hokjes' en 'dit hoort bij jou en dit hoort bij mij'). Daarnaast worden verantwoordelijkheden soms doorgeschoven. Een te sterke focus op kerntaken door de RvdK stimuleert het werken vanuit de bedoeling in de keten onvoldoende. Het wordt door de keten dan ook ervaren als een signaal dat haaks staat op de intentie om integraal te werken aan deze bedoeling.

Een te sterke focus op kerntaken raakt bijvoorbeeld de inmenging van de RvdK in een vroeg stadium. Ketenpartners geven aan dat met tijdige inmenging van de RvdK in sommige gevallen Raadsonderzoeken kunnen worden voorkomen. Daarbij geven ketenpartners aan dat kennis en expertise en voorliggend veld niet altijd voldoende op niveau zijn. Met advies van de RvdK en de mogelijkheid tot consultatie is het voorliggend veld beter in staat op het juiste moment te signaleren, én verantwoordelijkheid van casussen te dragen.

Hoewel een business case niet is uitgewerkt ontstaat de overtuiging dat er kansen worden gemist op de transformatiedoelen met een versterking van de focus op kerntaken. De RvdK kan de gemeente en familie bekrachtigen (empoweren) in een route die minder impactvol voor het kind is (voorkomen maatregel) en toch veiligheid organiseert.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Verkorten van doorlooptijden in de keten vraagt om een integrale aanpak op basis van een gedeelde probleemanalyse die lokaal aansluit

Stelstelproblematiek en communicerende vaten die spelen bij het wachttijden-vraagstuk maken dat een integrale aanpak noodzakelijk is

De ketenproblematiek en communicerende vaten die spelen, maken dat een aanpak voor wachttijden vanuit het perspectief van één van de ketenpartners op weinig succes kan reken. Dit wil niet zeggen dat ketenpartners niet individueel bij kunnen dragen aan het verkorten van de wachttijd. Het lijkt echter onwaarschijnlijk dat de beoogde wachttijdverkorting in het programma 'Versnellen naar 2020' wordt behaald zonder een integrale aanpak.[1,19] Daarbij lijkt het ook onwenselijk omdat communicerende vaten maken dat het wegnemen van problemen bij de ene partij problemen kan veroorzaken bij de andere partij. Voorbeelden zijn het doorschuiven van verantwoordelijkheid, het werven van personeel waarbij partijen 'uit dezelfde vijver vissen' of het verminderd beschikbaar zijn voor consultatie en advies waar expertise bij de ander ontbreekt. Dit vraagt bijstelling van de huidige versnellingsaanpak van de RvdK en meer betrokkenheid van ketenpartners. In dit onderzoek is gebleken dat ketenpartners van de RvdK daar vaak voor openstaan.

Een gedeelde probleemanalyse die op lokaal niveau aansluiting vindt, ligt aan de basis van een verbeterde aanpak

Om het samenspel in de keten te bevorderen heeft de RvdK in het kader van het programma 'Versnellen naar 2020' een knelpuntenanalyse per regio opgesteld. Een vervolgstap hierop is het definiëren van oplossingsrichtingen per regio. De knelpuntenanalyse is echter niet in gezamenlijkheid met ketenpartners opgesteld. Niet alle ketenpartners zijn op de hoogte of herkennen zich in de analyse. Het ontbreken van de gezamenlijkheid in de probleemanalyse illustreert dat de lokale aansluiting tussen RvdK en keten niet optimaal verloopt.

Om vorderingen op lokaal niveau te kunnen maken is het nodig dat de aanpak aansluit bij lokale problemen én dat er draagvlak komt voor de aanpak op lokaal niveau. Draagvlak voor de verbeteraanpak begint bij het opstellen van een gedeelde probleemanalyse. Idealiter worden oorzaken en verbeteringen daarbij zo concreet (en klein) mogelijk gemaakt, zodat medewerkers in het veld er direct mee aan de slag kunnen. Vanwege de hoge werkdruk en capaciteitsschaarste is het nodig een goede priortering aan te brengen in de aangedragen verbeterrichtingen. Deze prioritering kan gemaakt worden langs de lijn impact en effort, waarbij verrichtingen met een lage effort, de 'just-do-it' of 'quick-wins', direct gerealiseerd kunnen worden en verbeterrichtingen met hoge impact aandacht vragen.

In de aanpak is het daarnaast belangrijk aansluiting te vinden bij landelijke initiatieven als die van het programma 'Zorg voor de Jeugd', waar aandacht is voor het versterken van het voorliggend veld, het stroomlijnen en efficiënter maken van de keten en het investeren in vakmanschap.[2]

Onderdeel van de aanpak zijn het ontwikkelen van gezamenlijke visie en richtlijnen, en een korte leer- en verbetercyclus over de keten

Eerder geïdentificeerde verbeterrichtingen, zoals het verbeteren van lokale aansluiting met het ontwikkelen van een gezamenlijke visie, richtlijnen en afwegingscriteria, zullen een plek moeten krijgen binnen de verbeteraanpak. Daarbij is het nodig verder in te zoomen op concrete behoeftes bij ketenpartners en de stappen die nodig zijn om deze behoeftes in te vullen. Het toepassen van een korte leer- en verbetercyclus maakt dat de voortgang van de verbeteraanpak wordt geborgd, en nieuwe uitdagingen zelfstandig kunnen worden opgepakt en dat er op voortgang is te sturen. De verantwoordelijkheid voor het monitoren en sturen op leren en verbeteren kan belegd worden bij regionale leertafels.

De RvdK kan unieke positie als landelijk opererende organisatie beter benutten

Als enige landelijk opererende organisatie in de keten is de rol van de RvdK van belang voor het bewaken van het totaaloverzicht. De RvdK bevindt zich op een belangrijk knooppunt in de keten en verbindt verschillende partijen aan elkaar. Dit is geen eenvoudige positie door afstemming maar biedt tegelijkertijd ook kansen. De RvdK kan hierdoor een stevigere positie innemen in de keten en het verbeteren van de ketensamenwerking faciliteren. De RvdK kan zijn positie nog beter benutten om:

- het voortouw te nemen in de afstemming met de keten. De keten dient met elkaar het gesprek aan te gaan over wie waarvoor verantwoordelijk is, wat effectieve preventie-activiteiten zijn en waar door andere oorzaken gaten in het proces vallen. Vanuit landelijke kennis en ervaring is het voor de RvdK een logische positie om hier het voortouw in te nemen. Op deze manier kan de RvdK zowel interne als externe verbeteracties goed op elkaar aan laten sluiten;
- 'good practices' (zie pag. 32) regio-overstijgend te delen . Zowel intern als met de ketenpartners kan de RvdK het lerend vermogen van de organisatie optimaal benutten. De RvdK heeft vanuit zijn positie het totaaloverzicht en speelt daarmee een belangrijke rol in het breed uitdragen van succesvolle regionale successen.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Er zijn andere KPI's nodig om met de aanpak aan te sluiten bij focus op het brede perspectief op de keten en lange termijn gevolgen voor kind en gezin

Een duurzame strategie om wachttijden te verkorten richt zich, naast op wachttijden, op de klantreis van jeugdigen en het gezin door de keten

Het acteren op inzichten in wachttijden met als enige doel deze te verkorten geeft soms de verkeerde prikkel op casusniveau. Het sturen op wachtlijsten leidt in bepaalde gevallen niet tot de gewenste uitkomst vanuit 'de bedoeling' (lange termijn perspectief). Uiteindelijk is dit het uitgangspunt waar je als RvdK, keten en ministerie op wilt sturen. Daarbij raken oplopende wachtlijsten het lange termijn perspectief uiteraard ook, én is de veiligheid van kinderen een reden om direct aan de slag te gaan met wachttijden en lage normen te hanteren. Dit laatste geldt bijvoorbeeld vaak voor beschermingszaken.

De ervaringen die kinderen en gezinnen opdoen tijdens hun klantreis door de keten zijn zeer belangrijk voor de kwaliteit van de geboden hulpverlening. De ervaringen kunnen bepalend zijn voor het langere termijn perspectief van deze kinderen en gezinnen. Daarmee heeft het al dan niet inzetten van maatregelen groot effect op zowel het welbevinden van betrokken gezinsleden als de hoeveelheid hulp en ondersteuning die zij in de toekomst nodig hebben. In zijn algemeenheid bestaat de gedachte dat het aantal spoedzaken minder kan zijn en dat vaker inzet van een maatregel en samenhangende uithuisplaatsing kan worden voorkomen. Dat vraagt in eerste instantie capaciteit. Tegelijk heeft het optimaliseren een positief effect op de hoeveelheid werk en capaciteit in de keten op de lange termijn. Zo ook voor de inzet die nodig is goede afspraken te maken over de betrokkenheid van juristen van ouders bij complexe vechtscheidingen. Het is wenselijk de betrokkenheid terug te brengen met als doel meer aandacht voor de beleefwereld van het kind. Daarvoor is het nodig in een open dialoog met ketenpartners effecten te bespreken en mogelijkheden om hierop te sturen te onderzoeken. Een mooi lange termijn perspectief kan zijn dat één jurist beide partners bijstaat.

Het is wenselijk om daarbij alternatieve mogelijkheden in het voorliggend veld te verkennen en te stimuleren.

Met investeringen in preventie en alternatieve mogelijkheden in het voorliggend veld kan de benodigde inzet in middelen en capaciteit over de hele keten worden teruggebracht. Vanuit het perspectief van de klantreis is het wenselijk kinderen en gezinnen te helpen met alternatieven 'lichter' dan ondertoezichtstellingen en uithuisplaatsingen. Zo kan de totale vraag naar hulp en ondersteuning over de keten heen worden teruggebracht. Voorkomen dat vergaande maatregelen met intensieve begeleiding van de RvdK nodig zijn, heeft een positief effect op de wachtlijsten bij de RvdK op de kortere én langere termijn. Lange termijn uitkomsten van intensieve begeleiding met betrokkenheid van de RvdK in een vroeg stadium kunnen zo de inzet van de RvdK aan de voorkant rechtvaardigen. De inzet van Jeugdbeschermingstafels waar gemeente, GI, VT en RvdK zich vertegenwoordigen biedt kansen om op casusniveau het juiste te doen op inhoud en in tempo (synchroniseren tijdslijn). Daarbij is per regio een expertteam actief om te ondersteunen bij complexe casuïstiek. Het landelijk onderzoek op initiatief van Accare met steun van VWS naar 'ketenbreed leren en werken aan tijdige inzet van passende hulp' is een ander mooi voorbeeld.[38]

Het operationaliseren van de strategie vraagt andere KPI's dan wachttijd, en differentiatie in normen voor wachttijd

Het operationaliseren van de duurzame strategie om wachttijden te verkorten op korte én lange termijn, vraagt om KPI's die daarbij aansluiten. Deze indicatoren zouden gericht moeten zijn op de hogere doelstellingen en transformatie, zoals op de signaleringskracht bij VT en gemeenten, het verloop van de samenwerking, het terugbrengen van het aantal VOTS, het percentage OTS na een VTO en VOTS, het beperken van recidieven, de middelen en capaciteit per zaak, de snelle duidelijkheid voor betrokkenen en doorlooptijd op totaalniveau. De huidige KPI's richten zich met name op de eigen organisaties. Bij de RvdK zijn de KPI's daarbij met name gefocust op wachttijden. Om het ketenproces te optimaliseren (zowel in logistiek als op inhoud) en te sturen op de samengestelde KPI's vanuit meerdere organisaties is het gewenst dat organisaties werkstromen bundelen en inzichten delen.

Daarnaast biedt differentiatie in de wachttijdennorm de mogelijkheid om goed te kunnen sturen op gewenste uitkomsten; direct aan de slag wanneer de veiligheid van kinderen in het geding is én sturing op wachttijden vanuit lange termijn perspectief en bredere ketenfocus bij andere zaken.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

De keten is daarnaast gebaat bij lokale rolopvatting en taken te herzien, en taken te ontdubbelen door meer op elkaars inzichten en rapportages te vertrouwen

Om effectiviteit en doelmatigheid van het ketenproces te vergroten, is het wenselijk lokaal rolopvatting en taken te herzien

Om de effectiviteit en doelmatigheid van het ketenproces te vergroten, is het belangrijk lokaal kritisch te kijken naar de huidige rollen en taken van de verschillende ketenpartners. Dubbelingen in rollen en taken van GI's, VT's en de RvdK zorgen op dit moment voor inefficiëntie in het ketenproces. Onderzoek laat zien dat het 170 dagen duurt bij goed werk voordat een kind hulp krijgt.[22] Deze lange wachttijd wordt o.a. veroorzaakt doordat er veel professionals met dezelfde kennis en expertise vanuit verschillende organisaties met dezelfde zaken aan de gang gaan. Het feitelijk nagaan van situaties in het gezin door mensen gebeurd met een soortgelijk profiel en blik, Daarbij worden gezinnen apart bezocht. De overlap wordt breed erkend in de jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringssector en is tevens benoemd in het programma 'Zorg voor de Jeugd'.[2] Een deel van de dubbelingen lijkt besloten in gescheiden werkprocessen en afhankelijkheden in de keten.

In situaties waar kwaliteit voldoet en mensen elkaar vertrouwen kan je een eigenstandige afweging maken op basis van informatie die je krijgt en valideert. Per taak komen er zo minder organisaties die dikwijls op elkaar moeten wachten, aan te pas. Dit versnelt het ketenproces en verkort doorlooptijden. Daarnaast zorgt het ontdubbelen van taken en rollen ervoor dat er capaciteit vrijgespeeld wordt. Deze capaciteit kan vervolgens ingezet worden om wachtende zaken op te pakken, en de leer- en verbetercyclus in de keten op gang te brengen.

In de keten bestaat de behoefte taken en rollen duidelijker af te bakenen en te scheiden en de huidige discussie over rol- en taakverdeling te beslechten. Het lokaal herzien van rollen en taken moet complementair werken bevorderen en samenwerking stimuleren en duidelijkheid scheppen over wanneer elkaar aan te spreken. Het devies zou moeten zijn 'niet half en niet dubbel'. Daarbij is belangrijk dat de nieuwe rolopvatting en taken ruimte bieden om elkaar te ondersteunen wanneer nodig. Bijvoorbeeld wanneer kennis, expertise of capaciteit bij de één ontbreekt.

Vanuit het perspectief van eigenaarschap lijkt het belangrijk de herziening van taken en rollen lokaal op te pakken. Daarbij kan inspiratie worden gehaald uit het landelijke initiatief uit het actieprogramma 'Zorg voor de Jeugd' om de jeugdbeschermingsketen in te korten en te versnellen met betere samenwerking, minder overlap en gedeelde afwegingscriteria.[2] Voor de RvdK is een belangrijke voortrekkersrol weggelegd in o.a. het aanreiken van 'best practices vanuit landelijke overzichtspositie'.

Mogelijkheden om meer gebruik te maken van elkaars rapportages en inzichten zijn breed in de keten te vinden

Er zijn breed in de keten mogelijkheden te vinden om het ketenproces in te korten en te versnellen door meer gebruik te maken van elkaars rapportages en inzichten. Voorbeelden hiervan zijn:

- het optimaliseren van het gebruik van VTO onderzoek uitgevoerd door VT;
- het vergroten van vertrouwen in toetsende rol van GI bij het afsluiten van zaken;
- het optimaliseren van het gebruik van rapportages in het voorliggend veld;
- het vergroten van vertrouwen in de inzichten vanuit het voorliggend veld.

Binnen de geschetste interessante voorbeelden, Zeeland en Brunssum in het bijzonder (pag. 32), spreken betrokkenen samen al af om inzichten en rapportages te delen. Daarmee is binnen de kaders van de AVG te werken

Om mogelijkheden om meer gebruik te maken van elkaars werk te benutten, is het nodig dat ketenpartners op elkaars werk 'willen, kunnen en mogen vertrouwen'. Deels kan dit worden bereikt door (vertrouwen in) de expertise van de andere organisatie te vergroten. Anderzijds is het nodig wetten en regels (beroepscode SKJ en tuchtrecht) die overlap voorschrijven te toetsen op noodzaak. Daarbij speelt de vraag in hoeverre de overlap nodig is in verband met het meekijken op elkaars werk vanuit het dragen van verantwoordelijkheid..

Gezamenlijke richtlijnen en verbeterde aansluiting tussen ondersteunende processen daarnaast essentieel om effectiviteit en doelmatigheid te verhogen

Op dit moment zorgt het ontbreken van gezamenlijke richtlijnen en afwegingscriteria, en suboptimale aansluiting van ondersteunende processen voor suboptimaal gebruik van beschikbare capaciteit door o.a. onnodig hoge administratieve lasten. Zo sluit het werk van het voorliggend veld niet altijd aan bij het rapport dat de RvdK moet schrijven, waardoor de RvdK. Een ander voorbeeld is dat medewerkers aangeven af en toe zaken te moeten overtypen omdat IT-systemen niet aansluitingen. Daarnaast escaleren lokale teams verschillend, waardoor bij het verdelen van schaarste de beschikbare capaciteit suboptimaal wordt benut.[2]

Om effectiviteit en doelmatigheid te verhogen is het dan ook belangrijk gezamenlijke richtlijnen en afwegingscriteria op te stellen, en de aansluiting van IT-ondersteuning te verbeteren.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Voorbeelden kunnen lokaal worden opgehaald. De RvdK heeft een belangrijke rol in de verspreiding en het sturen op de inzet van bruikbare elementen.

Lokale best practices bieden inspiratie voor effectief werken in andere regio's.

Er zijn al veel interessante lokale voorbeelden aanwezig waaruit lering kan worden getrokken. Het is wenselijk na te gaan of deze voorbeelden passen bij doelen en kaders van de keten. Daarna zijn deze op te schalen of is meer bekendheid voor de voorbeelden te creëren. Wanneer passend, kunnen de voorbeelden zo worden overgenomen of dienen als inspiratiebron voor andere regio's. Een aantal van deze voorbeelden die we tegen zijn gekomen in het onderzoek worden hieronder in kaders toegelicht. Vanuit de unieke positie van de RvdK, heeft de RvdK een belangrijke rol in het regio overstijgende delen van voorbeelden en het sturen op het inzetten van bruikbare elementen per regio.

De RvdK in Zeeland heeft het aantal zaken op de wachtlijst in 4 maanden teruggebracht van 146 naar 46 door zaken op één dag te behandelen

In Zeeland heeft de RvdK een traject ontwikkeld waarin zakenop één dag worden behandeld. Op deze manier heeft de RvdK het aantal zaken in Zeeland van 146 naar 46 kunnen terugbrengen. Door gesprekken binnen het RvdK onderzoek (jeugdigen, ouders, ketenpartijen, etc.) op één dag te organiseren en werkstromen logistiek af te stemmen is de doorlooptijd per zaak drastisch terug te brengen. De tijdsbesteding aan de zaak gaat efficiënter en effectiever door focus aan te brengen in de aanpak. De capaciteit die vrijkomt is te benutten voor wachtende zaken.

Brunssum heeft wachtlijsten met 2/3 teruggebracht tussen 2016 en 2018 door o.a. meer gebruik te maken van de mogelijkheden in het voorliggend veld

Er zijn nauwelijks nog wachttijden voor jeugdbescherming en -reclassering in de gemeente Brunssum. In Brunssum zijn de wachttijden met 2/3 teruggebracht tussen 2016 en 2018. De precieze knoppen waaraan is gedraaid om dit succes te behalen zijn nog niet geheel duidelijk. Wel is duidelijk dat het meer gebruikmaken van de mogelijkheden in het voorliggend veld, bij de gemeente, hier een belangrijke rol in heeft gespeeld. De gemeente is een groot voorstander van het 'out-of-the-box' denken om vergaande maatregelen te voorkomen, en het tonen van lef door zaken niet te snel door te schuiven naar andere ketenpartners. Ze maken daarbij veelvuldig gebruik van de expertise van de RvdK door consulten aan te vragen bij de RvdK. Zo benutten ze het signalerend vermogen van de RvdK. De RvdK kan op zijn beurt vertrouwen op de kennis en beelden van de gemeente. Het onderzoek en de rapportage van de gemeente zijn van dusdanige hoge kwaliteit dat de RvdK hier in hoge mate gebruik van kan maken. In de visie van de gemeente stopt hun verantwoordelijkheid niet wanneer er een melding bij VT wordt gemaakt. Zij werken samen met zowel VT als de RvdK bij een melding en ondersteunen ketenpartners waar passend.

In Rotterdam is het plan om acute zaken op te pakken met één gedifferentieerd team vanuit de gemeente, VT en RvdK[2]

Rotterdam werkt aan een plan om acute zaken meer gezamenlijk op te pakken. Kinderen en gezinnen krijgen zo niet met verschillende organisaties te maken maar met één samenwerkend 'team' bestaande uit medewerkers uit het crisisteam van de gemeente, VT en de RvdK. Het is de bedoeling om de triage gezamenlijk op te pakken, en de samenwerking in uitvoer te versterken.

Door het gezin vrijwillig op te nemen bij een dreigende uithuisplaatsing wordt door Accare uithuisplaatsing in 95% voorkomen

Accare biedt een programma voor het gehele gezin bij dreigende uithuisplaatsing. Als een uithuisplaatsing dreigt, worden gezinnen vrijwillig opgenomen voor circa 6 weken (artikel in Volkskrant). Het gezin kan bij Accare in deze tijd stabiliseren. Daarbij worden ouders behandeld in de eerste weken. Ouders, die vaak leiden aan psychische problematiek als trauma, worden daarbij behandeld. Na 6 weken is in 95% van de gevallen bereikt dat het gezin weer naar huis kan zonder dat uithuisplaatsing nodig is. Soms is er wel uithuisplaatsing nodig. In dat geval geeft Accare intensieve begeleiding op dit proces met o.a. als doel dat kind en gezin de band behouden.

Door het informele netwerk te betrekken is uithuisplaatsing niet nodig

In veel situaties zijn vergaande maatregelen niet nodig en kunnen interventies zonder inmenging van de RvdK plaatsvinden. Een mooi voorbeeld vanuit het 'Signs of Safety' programma is het alternatief dat is bedacht om moeder en kind te behoeden voor onveiligheid door agressie bij een vader die vaker dronken is. 'Signs of Safety' is een oplossingsgerichte benadering voor gezinnen waar de veiligheid van een kind een probleem vormt. Het doel van de werkwijze is dat het kind (weer) veilig kan opgroeien in het gezin. Samen met het gezin ontwikkelt de hulpverlener een veiligheidsplan. In dit voorbeeld is uithuisplaatsing van moeder en kind niet wenselijk. Tegelijkertijd blijft sprake van een mogelijk onveilige thuissituatie zonder interventie. De laagdrempelige afspraak die is gemaakt is dat de moeder de broer van vader belt als vader drinkt. De broer van vader haalt vader op. Hij brengt vader weer thuis als vader weer nuchter is en het veilig is voor moeder en kind.

'Signs of Safety' is erkend door de Erkenningscommissie Interventies als 'goed onderbouwd' en opgenomen in de Databank Effectieve Jeugdinterventies.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Doorontwikkeling van integrale sturing vanuit stelstelverantwoordelijkheid mogelijk

Vanuit stelselverantwoordelijkheid is er al oog voor noodzaak het presteren van de keten te verbeteren

Het ministerie van JenV deelt zijn stelselverantwoordelijkheid voor de Jeugdwet met het ministerie van VWS.[14] Hierbij wordt intensief samengewerkt en afgestemd door bewindspersonen en departementen. De ministeries werken nadrukkelijk samen met gemeenten, brancheorganisaties voor jeugdhulp, cliëntenorganisaties en diverse ketenpartners om het jeugdstelsel effectiever, efficiënter en beter te kunnen maken.

In het actieprogramma ‘Zorg voor de Jeugd’[2] wordt hier onder andere vorm aan gegeven. Het beter beschermen van jeugdigen wanneer hun ontwikkeling gevaar loopt vormt een separate actielijn (5). Met betere samenwerking, minder overlap en gedeelde afwegingscriteria wordt beoogd het ketenproces te versnellen en verkorten. Tegelijkertijd is men zich bewust van de impact van beschermingsmaatregelen op jeugdigen en worden ouders bewogen zelf regie te nemen en zorg te dragen voor een gezonde ontwikkeling van hun kind(eren). In het afgelopen jaar is ook ingezet op de borging van aanwezigheid van jeugdbescherming en -reclassering (aanwezigheid en bekostiging GI’s o.a.). De opvatting is dat er altijd een jeugdbeschermer of jeugdreclasseerder beschikbaar moet zijn wanneer de rechter een maatregel oplegt.

Inmiddels zijn er pilotregio’s gestart om verkorting van de keten te verkennen. Ook preventieve jeugdbescherming krijgt veel aandacht als perspectief om het aantal ingrijpende maatregelen terug te brengen.[16] Het zou uiteindelijk betekenen dat er ook minder beroep wordt gedaan op de RvdK. Jeugdbeschermingstaken vormen nu bijna 40% van de instroom bij de RvdK en meer dan 50% van de inzet.[I] Hoewel de instroom van cliënten in de Jeugdbescherming en het aantal uithuisplaatsingen licht dalen staat er alsnog spanning op de keten. Vaker dan voorheen is er sprake van een spoedsituatie en wachttijden bestaan blijven breder in de keten bestaan. De verwachting is dat de het nog de nodige tijd vraagt om structureel te verbeteren.[38]

Doorontwikkeling van integrale sturing mogelijk

De sturing van de RvdK is de afgelopen periode, deels noodgedwongen, meer operationeel van aard geworden. Het ministerie van JenV kan op de langere termijn meer samenhang brengen met de bredere opgaven in het stelsel. Daarbij is ook voor het opdrachtgeverschap naar de RvdK zinvol om te handelen vanuit de gedeelde stelselverantwoordelijkheid met het ministerie van VWS. Samen is ook ruimte te scheppen voor vernieuwing of richting te geven aan het terugbrengen van inspanningen bij de RvdK en breder in de keten. Bijvoorbeeld wanneer Raadsonderzoekers bij het objectief advies willen steunen op feiten en onderzoek dat eerder door VT of de Jeugdbeschermer van GI’s is gedaan.

Binnen de keten brengt deze centrale rol van de RvdK diverse kansen om bij te dragen. Zo is er vanuit de decentrale praktijken te leren en zijn inzichten te verspreiden via de infrastructuur van de RvdK. Door samen op te trekken en de centrale rol van RvdK te benutten, kunnen de RvdK en het ministerie van JenV samen ervaring op doen, en visie op de noodzakelijke lange termijn transformatie en doelen van het programma ‘Zorg voor de Jeugd’, door te ontwikkelen en uitdragen.

Focus, KPI’s en differentiatie van normen om aan te sluiten op integrale doelen

In aansluiting op de roep om een meer integrale aanpak in de keten, is het belangrijk om verbeterinitiatieven bij de RvdK en binnen de keten uit te lijnen en in verbinding te brengen met ‘de bedoeling’. Hiervoor dienen focus, en KPI’s en normen waarop de RvdK stuurt (wordt aangesproken) aan te sluiten bij integrale doelen.

Het kan jeugdigen en keten helpen om de positionering van de RvdK te herijken door hun focus op kerntaken minder verplichtend te maken. Dit geeft passende autonomie en helpt om eventuele contraproductieve effecten te voorkomen. Kernfunctionarissen kunnen vanuit eigen verantwoordelijk zien of een focus op wettelijke kerntaken lokaal gewenst is. Dit vraagt het vertrouwen dat het benodigd inzicht op directieniveau aanwezig is om te acteren wanneer de afweging niet (tijdig) wordt gemaakt. Hoewel een businesscase niet is uitgewerkt ontstaat de overtuiging dat er kansen worden gemist met een versterking van de focus op kerntaken (zie pag. 28).

Het beeld bestaat dat er in de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer veel aandacht gaat naar productiedoelstellingen als 'vandaag gemeld, morgen gebeld' en het tussendoel: een wachtlijst van 750 kindzaken en een wachttijd van 10 dagen.[1,8] Het bereiken van deze doelen zou weliswaar bijdragen aan een effectiever, efficiënter en beter jeugdstelsel. Tegelijk is het geen garantie dat de totale doorlooptijd en ervaring voor jeugdigen beter wordt als niet breder in de keten versnelling optreedt. Veiligheid van het kind is een duidelijke reden om lage normen te blijven hanteren. Herziening van normen waarbij realistische doelen worden gesteld en wordt gedifferentieerd in zaken waar de veiligheid van kinderen in het geding is, zorgt ervoor dat normen beter aansluiten bij integrale doelen en het actieprogramma ‘Zorg voor de Jeugd’. Hierin heeft de RvdK zelf een adviserende rol.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Handelings-perspectief

Korte en lange termijn winsten te behalen met het verbeteren van de integrale aanpak in de keten en het operationele proces bij de RvdK

Duurzaam wachttijden verkorten en kwaliteit(ervaringen) in de keten verbeteren met integrale aanpak en versterkte focus op lange termijn perspectief

Aan de basis van een integrale aanpak ligt een gedeelde probleemanalyse met voldoende oog voor de lokale aansluiting. Het is noodzakelijk om de focus te verleggen van de individuele organisatie naar wat nodig is vanuit ketenperspectief om optimaal het doel van de keten te dienen. Hier goed vorm aan geven vraagt om samengestelde KPIs vanuit meerdere organisaties. Het is van belang dat deze indicatoren inzicht bieden in de voortgang op doelstellingen van de transformatie breder dan alleen wachttijden en –lijsten. Denk hierbij aan het beperken van recidieven, de doorlooptijd op ketenniveau en (vroeg)tijdige hulpverlening.

Om op deze manier met elkaar te werken is het van belang dat organisaties werkstromen bundelen en inzichten met elkaar delen. Vernieuwing van de keten vraagt het verkennen en stimuleren van alternatieve mogelijkheden in het belang van het kind. De RvdK kan hier vanuit zijn landelijke positie een belangrijke bijdrage aan leveren. Tot slot is het belangrijk dat de integrale aanpak en inrichting het kort-cyclisch verbeteren stimuleert (o.a. met leertafels) om de juiste voortgang te borgen.

Om effectiviteit en doelmatigheid van het ketenproces op de lange termijn te vergroten is het daarbij belangrijk lokaal te werken aan ontdubbeling van taken

Op dit moment zorgen dubbelingen van taken en rollen in de keten voor inefficiëntie. Het vertrouwen op elkaars rapportages en inzichten kan deze dubbele handelingen terugbrengen. Om mogelijkheden om meer gebruik te maken van elkaars werk te benutten, is het nodig dat ketenpartners op elkaars werk ‘willen, kunnen en mogen vertrouwen’. Deels kan dit worden bereikt door (vertrouwen in) de expertise van de andere organisatie te vergroten. Interessante voorbeelden waar deze samenwerking al (deels) is vormgegeven zijn o.a. Zeeland en Brunssum. Anderzijds is het nodig nader onderzoek uit te voeren naar dubbelingen en vanuit dit onderzoek wetten en regels (tuchtrecht en SKJ) die overlap voorschrijven, te toetsen op noodzaak.

De RvdK kan op korte termijn een bijdrage leveren door het vergroten van eigen effectiviteit en doelmatigheid

Naast de integrale aanpak heeft de RvdK ook intern een verbeteropgave. Deze richt zich op drie aspecten:

— **Congruente sturing aan de hand van visie en kaders.** Om de organisatie richting te geven op de korte en lange termijn is het van belang een heldere en gedragen visie te hebben die consistent de basis vormt voor gedragen kaders. Dit maakt de handelsvrijheid van de medewerkers duidelijk en biedt ruimte voor innovatie en lokale aansluiting.

— **Doorzetten organisatieverandering met proactieve en passende ondersteuning.** De ingezette verandering werpt in sommige teams al vruchten af, bij andere teams is de zelforganisatie nog onvoldoende ontwikkeld. Dit vraagt om proactieve en passende ondersteuning. Zowel op het gebied van teamontwikkeling (ondersteunend leiderschap) als het op orde hebben van de randvoorwaarden voor een effectieve uitvoering van werkzaamheden (denk hierbij aan IT en HR). Actieve monitoring vanuit een volwassenheidsmodel kan grip en het tempo vergroten. Waar de hulpvraag niet of niet voldoende wordt gesteld, maar de prestaties achterblijven zal in lijn met de kaders actiever gestuurd moeten worden op vooruitgang.

— **Optimaliseren van effectieve inzetbaarheid kernfunctionarissen.** Om de effectieve inzetbaarheid van de kernfunctionarissen te vergroten is allereerst inzicht nodig in tijdsbesteding (bijvoorbeeld door een vorm van tijdschrijven te introduceren, tijdelijk of in een afspiegeling van regio’s). Vervolgens vraagt het per activiteit een afweging of deze bij de kernfunctionaris thuis hoort (bijvoorbeeld door een taakanalyse). Door het op deze manier doorlichten van de werkzaamheden kan bewust gestuurd worden op beschikbare onderzoekstijd.

Daarnaast kan de RvdK op korte termijn zijn landelijke positie als verbinder en overzichtsbewaker beter benutten om verbeteringen in de keten te realiseren

De RvdK neemt als landelijke organisatie een unieke positie in de keten in en kan vanuit die positie andere partijen verbinden en beïnvloeden. De RvdK kan een belangrijke rol vervullen bij het bewaken van het totaal overzicht. De RvdK heeft zicht op initiatieven op verschillende plekken in het land. Het is goed deze initiatieven bij succes ook in andere regio’s aan te rijken. Hoewel niet alle initiatieven eenvoudig in andere regio’s zijn te implementeren ligt er een rol voor de RvdK om op overkoepelend niveau de elementen te identificeren die wel breed inzetbaar zijn en deze proactief aan te dragen in andere regio’s. Tot slot kan de RvdK vanuit zijn landelijke rol het ministerie ondersteunen en adviseren bij het verder versterken van een integrale keten aanpak.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

Ook een rol weggelegd voor ministerie voor aanpak wachttijden en integrale lange termijn ontwikkeling

Tegelijkertijd kan het ministerie meer doen om integraal te sturen op de stelselvernieuwing, en door samen op trekken in de landelijke rol van de RvdK

Gegeven de probleemanalyse en ruimte voor verbetering is het logisch en noodzakelijk dat het ministerie van JenV de RvdK op dit moment kritisch volgt. Om de kwaliteit van de gesprekken te verbeteren is managementinformatie door de RvdK nodig. De sturing van de RvdK is de afgelopen periode, deels noodgedwongen, meer operationeel van aard geworden. Het ministerie van JenV kan op de langere termijn meer samenhang brengen met de bredere opgaven in het stelsel. Het is zinvol te handelen vanuit de gedeelde stelselverantwoordelijkheid met het ministerie van VWS. Samen is door de ministeries ook ruimte te scheppen voor lokale vernieuwing of richting te geven aan het terugbrengen van inspanningen (aangeven wat afdoende is). Als landelijke organisatie met gebiedsteams verspreid over het land kan de RvdK met het ministerie samen ervaring en visie meebrengen op de noodzakelijke lange termijn transformatie en doelen van het actieprogramma Zorg voor de Jeugd.

Concreet is het advies aan het ministerie van JenV op korte termijn:

— **Stuur meer op lange termijn perspectief en haal de druk van de wachttijdenketel door samen met de RvdK de norm te herijken en realistische doelen te stellen**. De RvdK heeft hierin een adviserende rol, en is aanzet om een voorstel te doen. Het ministerie is verantwoordelijk voor het overbrengen van normen en doelen in de politiek. Veiligheid van het kind is uiteraard een belangrijke reden om wachttijden en -lijsten te verkorten. De veiligheid van kinderen staat altijd voorop. Daarnaast dient het lange termijn perspectief in ogenschouw genomen te worden. Dat maakt dat soms dat korte termijn oplossingen voor zaken met minder urgentie niet wenselijk zijn. Het stellen van gedifferentieerde normen voor wachttijden biedt uitkomst, waarbij lagere normen worden gehanteerd voor zaken waarbij kinderen acuut gevaar lopen (vaker het geval voor beschermingszaken);

— **Weeg de sturing op de focus op kerntaken opnieuw af.** Het is van belang dat de RvdK focus aanbrengt in haar werkzaamheden. Tegelijkertijd kan met een meer integrale aanpak en activiteiten die wellicht buiten de kerntaken van de RvdK liggen soms de inzet van een maatregel worden voorkomen. Zo kan dit het duurzaam werken aan wachttijden én transformatiedoelen bevorderen. Het blijft een precaire balans hoever de RvdK daarin zou moeten gaan. Biedt de RvdK daar de ruimte in om vanuit autonomie en met onderbouwde overwegingen activiteiten uit te voeren die strikt genomen niet direct onder de kerntaken vallen. Dit vraagt het vertrouwen dat het benodigd inzicht op directieniveau aanwezig is om te acteren wanneer de afweging niet (tijdig) wordt gemaakt. Een vraag aan de RvdK kan zijn om het potentieel dat de keten ziet inzichtelijk te maken aan de hand van een businesscase. Om vervolgens aan de hand hiervan afspraken te maken over de uitwerking in de praktijk. Belangrijke randvoorwaarde is wel dat het gaat om activiteiten die, in samenwerking met de keten, bijdragen aan het verbeteren van de dienstverlening, niet het overnemen van activiteiten van andere partijen door knelpunten in de keten.

— **Creëer de randvoorwaarden die het mogelijk maken voor de keten een gedeelde probleemanalyse en verbeteraanpak op lokaal niveau op te stellen.** Vernieuwing van de keten vraagt het verkennen en stimuleren van alternatieve mogelijkheden in het belang van het kind, zouden belangrijke onderdelen moeten zijn van deze aanpak.

Daarnaast is het nodig een verscherpte verantwoording van de RvdK te blijven verlangen. De RvdK kan nog veel verbeteren en heeft een belangrijke rol en positie. Het advies is sturingsinformatie, en normen en doelstellingen waarop wordt gestuurd, te herijken. Daarbij hoeft het ambitieniveau niet minder te zijn, maar kan er meer aansluiting komen met integrale doelen in de keten en opgaven uit het actieprogramma Zorg voor de Jeugd.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG

Bijlagen

1. Geraadpleegde documentatie
2. Gesprekspartners interviews
3. Deelnemers ketenbijeenkomst
4. Afkortingenlijst

1. Geraadpleegde documentatie & data

Ref.	Documentnaam
1	Aanpak tijdig kinderen beschermen - Hoe te versnellen naar 2020 - tijdig en vitaal, RvdK, inclusief bijbehorende bijlages 1 en 2
2	Actie programma zorg voor de jeugd
3	Advies werkstroommanagement RvdK, (samen) op weg naar continue verbeteren, 1 mei 2019
4	Analyse en aanpak wachttijden RvdK
5	Anders vasthouden van Wouter Hart
6	Antwoorden kamervragen over wachtlijsten RvdK, JenV januari 2019
7	Beleidsreactie JenV, februari 2019
8	Brief inspecties JenV en IGJ aan RvdK: inplan- en doorlooptijden van onderzoek bij de RvdK, juli 2018
9	Brief inspecties JenV en IGJ aan RvdK: reactie inspectie versnellen naar 2020 en aankondiging bestuursgesprek, sept 2018
10	Brief inspecties JenV en IGJ aan RvdK: reactie inspecties op voortgangsrapportage Tetraal 3 2018 van de RvdK. Maart 2019
11	Conceptnota voor gesprek MRb met AD, RvdK, SG en DGSenB, juni 2019
12	Eindbericht van de Transitie Autoriteit Jeugd, december 2018
13	Instroomontwikkeling analyse 2018 RvdK
14	Jeugdwet
15	Kamerbrief Voortgang Zorg voor de Jeugd, december 2018
16	Kamerbrief Voortgang Zorg voor de Jeugd (2e voortgang), juni 2019
17	Landelijke rapportage meldingen, RvdK augustus 2016
18	Memo concept: Tertaalrapportage 'Versnellen naar 2020' januari-april 2019, RvdK juni 2019
19	Memo RvdK MRb: Verdiepende informatie Versnellen naar 2020 naar aanleiding van verantwoordingsgesprek mei 2019
20	Minister Dekker tijdens Wetgevingsoverleg Jeugd (=begroting 2019 onderdeel Jeugd)
21	Nota JenV: Overleg RvdK voortgang aanpak Versnellen 2020, mei 2019
22	Onderzoeksrapport Samenwerking en Doorlooptijden in Jeugdbeschermingsketen Van Montfoort
23	Ontwikkeling verzuim 2018 en 2019

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

1. Geraadpleegde documentatie & data (vervolg)

Ref.	Documentnaam
24	Rapport inspecties JenV & GJ: De wachtlijst bij de RvdK
25	Rapportage 1e tertaal 2018 definitief, RvdK juni 2018
26	Rapportage 1e tertaal 2019 definitief, RvdK juni 2019
27	Rapportage 2e tertaal 2018 definitief, RvdK september 2018
28	Rapportage 3e tertaal 2018 definitief, RvdK februari 2019
29	Rapportage meldingen bij de RvdK in tien regio's, augustus 2016
30	Redenen vertrek Raadsonderzoekers Raad voor de Kinderbescherming - 2e evaluatie
31	RvdK: Samen op weg naar heldere afspraken (Gebiedsteams), mei 2019
32	RVKB DEF PPKW
33	Samenvatting audit wachtlijstbeheer Q4 RvdK
34	Stand van Zaken veilig en tijdig, RvdK in overleg met MRb, mei 2019
35	Tertaalrapportage 'Versnellen naar 2020' september-december 2018
36	Top 3 knelpunten per JZR en algemene lijnen
37	Transitie autoriteit Jeugd (vierde jaarrapportage)
38	Tweede voortgangsrapportage Actieprogramma Zorg voor de Jeugd, mei 2019
39	Verkenning arbeidsmarkt jeugdsector, Prismant
40	Vilans handleiding zelfsturende teams Eindrapport
41	Waarde van buurtzorg tov andere aanbieders van thuiszorg
42	Zelfsturing in de zorg

Ref.	Naam databestand
a	Aantal zaken wachtlijst per einde maand 2014-2018
b	Basisgegevens pp
c	Cijfermateriaal grafisch eerste half jaar 2019
d	Doorlooptijden landelijk per onderzoeksoort 2014-2018
e	Doorlooptijdoverzicht RVT 2019_02
f	Gemiddelde bezetting 2014-2018 loonsom
g	In- en uitstroom AO 2015-2019 inclusief kp
h	In- en uitstroom GD 2015-2019 inclusief kp
i	In- en uitstroom JD 2015-2019 inclusief kp
j	In- en uitstroom RO-FK 2015-2019 inclusief kp
k	Instroomontwikkeling RvdK RO-cap 2012-2018
l	Normberekening lopende zaken
m	Werkstroomoverzicht RVT V2019_04
n	Werkstroomoverzicht toelichting
o	Zicht op capaciteit 2019 Kernfuncties
p	Ziekteverzuim RvdK 01-2016 - 07-2019
Nazendingen:	
q	Werkbare inzet
r	KF actief en inactief 2018_2019
s	Kader capaciteit Jaarplan

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

2. Gesprekspartners interviews

1.	**Raad voor de Kinderbescherming**
1.1	Algemeen directeur
1.2	Twee van de vier Directeuren
1.3	Afvaardiging van de OR
1.4	Afvaardiging van de gebiedsmanagers
1.5	Regievoerder V2020
1.6	Medewerkers regio Rotterdam en Noord-Holland
1.7	Medewerkers Zwolle, Almelo en Lelystad
2.	**Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV)**
2.1	Secretaris generaal & Directeur Eigenaarsadvisering
2.2	Directeur-generaal Politie, Straffen en Beschermen
2.3	Portefeuillehouders
3.	**Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)**
3.1	Directeur Jeugd
4.	**Rechtbank Midden Nederland**
4.1	Kinderrechter
5.	**Openbaar Ministerie**
5.1	Landelijk Officier van Justitie – Huiselijk geweld, kindermishandeling en zeden
6.	**Gemeenten**
6.1	Wethouder Jeugd gemeente Leeuwarden
6.2	Wethouder Jeugd gemeente Enschede
7.	**William Schrikker Stichting (WWS)**
7.1	Twee leden RvdK van Bestuur
8.	**Samen Veilig Midden Nederland & Veilig Thuis**
8.1	Bestuurder
9.	**Jeugdbescherming Noord-Brabant**
9.1	Bestuurder

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

3. Deelnemers ketenbijeenkomst

1.	**Raad voor de Kinderbescherming**
1.1	Medewerkers regio Zeeland
1.2	Medewerkers regio Rotterdam
2.	**Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond**
2.1	Beleidsmedewerker
3.	**Leger des Heils Bescherming & Reclassering**
3.1	Bestuurssecretaris
4.	**Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen**
4.1	Medewerker kwaliteitszorg
5.	**Bureau Jeugdzorg Limburg**
5.1	Bedrijfsadviseur
6.	**Gemeenten**
6.1	Voorzitter jeugdbeschermingstafel Holland Rijnland
6.2	Accountmanager Holland Rijnland
6.3	Maatwerker zorg Team Jeugd Brunssum
6.4	Coördinator zorg Team Jeugd Brunssum

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

4. Afkortingenlijst

	Afkortingen	Betekenis
1	Act. Straf	Actualisatie Straf
2	AO	Administratieve Ondersteuning
3	AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
4	BO	Beschermingsonderzoek
5	CT	Coördinatie taakstraffen
6	de RvdK	de Raad voor de Kinderbescherming
7	DEA	Directeur Eigenaarsadvisering
8	DGSenB	Directoraat-Generaal Straffen en Beschermen
9	DSenJ	Directie Sanctietoepassing en Jeugd
10	Fte	Fulltime equivalent
11	G&O	Gezag en Omgangsonderzoek
12	GBM	Gedragsbeïnvloedende maatregel
13	GD	Gedragsdeskundige
14	GGz	Geestelijke Gezondheidszorg
15	GI	Gecertificeerde Instelling
16	GJ	Gezondheidszorg en Jeugd
17	IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
18	JB	Jeugdbescherming
19	JD	Juridisch Deskundige
20	JenV	Justitie en Veiligheid
21	JR	Jeugdreclassering
22	JZR	Jeugdzorg regio
23	KF	Kernfunctie

	Afkortingen	Betekenis
24	KPI	Key Performance Indicator
25	OM	Openbaar Ministerie
26	OR	OndernemingsRvdK
27	OS	Onderzoek Schoolverzuim
28	OTS	Ondertoezichtstelling
29	OZJ	Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd
30	PO's	Periodieke Overleggen
31	RvdK	Raad voor de Kinderbescherming
32	SG	Secretaris Generaal
33	SKJ	Stichting Kwaliteitsregister Jeugd
34	Straf + aanv	Strafonderzoek + aanvulling
35	Straf LIJ	Strafonderzoek Landelijk Instrumentarium Jeugd
36	TAJ	Transitie Autoriteit Jeugd
37	TBV's	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
38	TTM	Toetsende Taak Melding
39	UTS	Uithuisplaatsing
40	VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
41	VOTS	Voorlopige Ondertoezichtstelling
42	VT	Veilig Thuis
43	VTO	Verzoek Tot Ondertoezichtstelling
44	VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
45	WSS	William Schrikker Stichting

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden

KPMG



KPMG on social media



KPMG app

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.