

Aan:
de voorzitter en leden van
provinciale staten van Drenthe

Assen, 22 mei 2008
Ons kenmerk 21/5.5/2008006001
Behandeld door de heer C. Opmeer (0592) 36 57 51
Onderwerp: BMC-rapport over Bureau Jeugdzorg Drenthe

Geachte voorzitter/leden,

Op 13 november 2007 hebben wij BMC opdracht gegeven om een onafhankelijk onderzoek te verrichten naar de relatie tussen budget en taken van Bureau Jeugdzorg Drenthe. Aanleiding voor het onderzoek was het signaal van Bureau Jeugdzorg dat onder meer door de stijgende toestroom van cliënten extra middelen nodig waren om alle taken te kunnen blijven uitvoeren. Na goed overleg met Bureau Jeugdzorg hebben wij besloten een objectieve meting te laten uitvoeren om te bezien of er inderdaad extra geld nodig is en zo ja, hoeveel.

Eind maart 2008 verscheen het rapport van BMC met als titel Op zoek naar de balans tussen kwaliteit en doelmatigheid. Dit rapport ligt op de gebruikelijke wijze voor u ter inzage.

De conclusies en aanbevelingen ondersteunen het beleid dat wij voeren. Belangrijkste conclusie is dat de middelen die wij voor 2008 beschikbaar stellen in principe voldoende ruimte bieden voor Bureau Jeugdzorg om de kerntaken uit te voeren. Voorwaarde is dan wel dat de aanbevelingen in het rapport worden uitgevoerd, zoals terugbrengen van de overhead, normering van producten, meer sturen op resultaat en efficiëntere bedrijfsvoering. In een bijlage van het rapport zijn de aanbevelingen gedetailleerd uitgewerkt.

Wij stemmen in met de conclusies en aanbevelingen van het onderzoeksrapport. Om deze aanbevelingen te laten uitvoeren hebben wij Bureau Jeugdzorg gevraagd vóór 1 juni a.s. een verbeterplan op te stellen. Uitvoering van het verbeterplan zal plaatsvinden in de periode van 1 juni 2008 tot 1 januari 2009. Wij zijn bereid hiervoor incidenteel middelen beschikbaar te stellen.

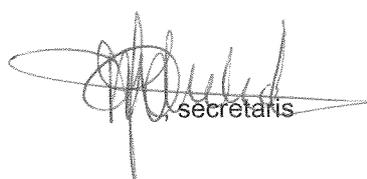


Uit het onderzoeksrapport komt naar voren dat Bureau Jeugdzorg de kwaliteit van het werk hoog in het vaandel heeft staan. De keerzijde hiervan is dat de aandacht voor kwaliteit in sommige gevallen ten koste gaat van de doelmatigheid. Het rapport legt daarom sterk de nadruk op knelpunten in bedrijfsvoering en aansturing en bevat aanbevelingen om deze te verbeteren. Deze aandacht voor de knelpunten kan gemakkelijk een vertekend beeld van Bureau Jeugdzorg oproepen. Wij hechten er daarom aan te benadrukken dat Bureau Jeugdzorg in zijn algemeenheid goed functioneert in vergelijking met de meeste andere bureaus jeugdzorg. Deze conclusie, die buiten de onderzoeksopdracht viel, wordt bevestigd door BMC, zoals in een toelichtend gesprek over het onderzoeksrapport naar voren is gekomen.

Wij zijn verheugd met dit rapport omdat het ons de mogelijkheid biedt om samen met Bureau Jeugdzorg Drenthe verder te werken aan een optimale uitvoering van de taken van deze belangrijke organisatie.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten van Drenthe,

 , secretaris

 , voorzitter

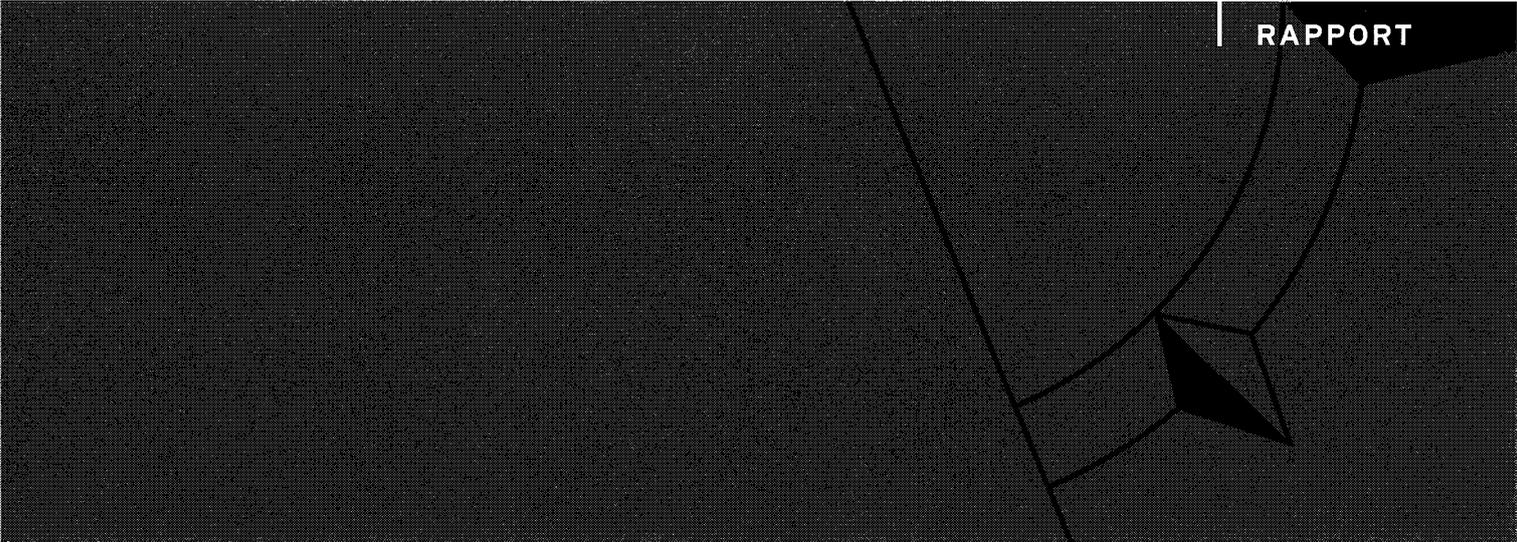
ga.coll.

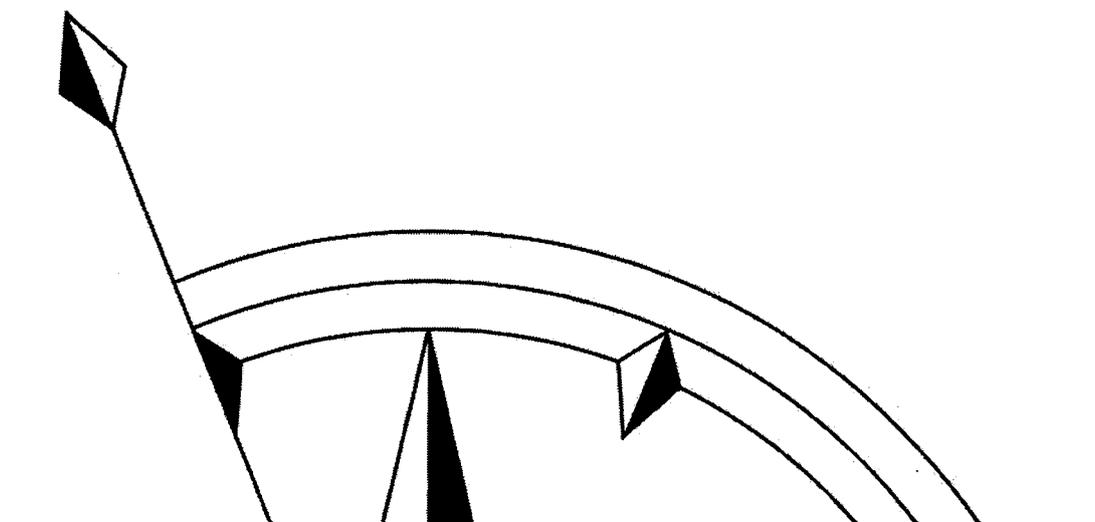
Bedrijfsvoering en benodigde middelen

***Op zoek naar de balans
tussen kwaliteit en
doelmatigheid***

Bureau Jeugdzorg Drenthe

RAPPORT

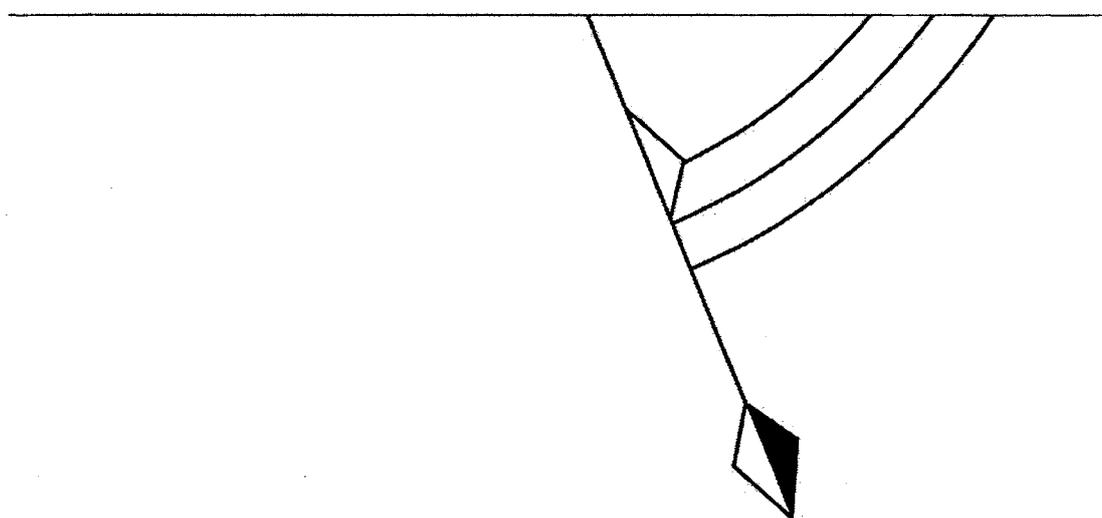




Bedrijfsvoering en benodigde middelen

***Op zoek naar de balans
tussen kwaliteit en
doelmatigheid***

Bureau Jeugdzorg Drenthe



Bestuur & Management Consultants
maart 2008
dr. ir. Jos A.H. Baecke MPM
drs. Marianne J.M. van der Harten
drs. Caroline E. Mobach
Projectnummer: 043021

INHOUD

| | | |
|-------------|---|----|
| HOOFDSTUK 1 | INLEIDING | 3 |
| HOOFDSTUK 2 | PLAN VAN AANPAK | 4 |
| HOOFDSTUK 3 | INRICHTING ORGANISATIE | 6 |
| | 3.1 Kostensoorten | 6 |
| | 3.2 Span of control | 8 |
| | 3.3 Toewijzing overhead en materiële kosten | 9 |
| HOOFDSTUK 4 | PRIMAIRE PROCES EN NORMERING | 12 |
| | 4.1 De huidige situatie | 12 |
| | 4.2 Voorstel normering | 15 |
| HOOFDSTUK 5 | BENODIGDE FORMATIE EN MIDDELEN | 17 |
| | 5.1 De productie | 17 |
| | 5.2 Productiviteit | 17 |
| | 5.3 Benodigde formatie | 18 |
| | 5.4 Benodigde middelen | 19 |
| HOOFDSTUK 6 | STURING EN BEDRIJFSVOERING | 22 |
| | 6.1 Strategie en beleid | 22 |
| | 6.2 Sturing en bedrijfsvoering | 23 |
| HOOFDSTUK 7 | CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN | 26 |
| BIJLAGE 1 | ONDERBOUWING NORMTIJDEN | 28 |
| BIJLAGE 2 | SUGGESTIES VOOR VERBETERING | 36 |
| BIJLAGE 3 | PRODUCTIE 2006 TOT EN MET 2008 | 40 |
| BIJLAGE 4 | CLIËNTGEBONDEN PERSONELE KOSTEN* | 41 |
| BIJLAGE 5 | KOSTPRIJSBEREKENING | 42 |

Hoofdstuk 1

Inleiding

Voor het vaststellen van de kostprijzen voor 2008 wilde Bureau Jeugdzorg Drenthe (BJD) zich baseren op het onderzoek (2005) van Deloitte, gericht op landelijke kostprijzen voor de bureaus jeugdzorg. Provincies (IPO) en Rijksoverheid ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) vonden de aanbevolen kostprijzen van Deloitte niet realistisch en hebben deze niet overgenomen. Ook bleek onduidelijkheid te bestaan over de producten van de bureaus jeugdzorg. Vooral over de functies aansluiting en casemanagement bestaat geen helder en eenduidig beeld. Deze constatering maken het niet eenvoudig om voor BJD te komen tot een goed onderbouwde begroting voor 2008.

Naar aanleiding hiervan heeft de provincie Drenthe besloten een onafhankelijk bureau te vragen onderzoek te doen naar de gewenste kostprijzen voor taken die het BJD uitvoert. Op deze wijze kan objectief worden vastgesteld welk budget nodig is om de wettelijke taken van BJD adequaat en efficiënt te kunnen uitvoeren. Aan de hand daarvan is gefundeerde besluitvorming door de provincie mogelijk over de begroting 2008, en verdere jaren, van BJD.

De provincie Drenthe heeft BMC (Bestuur & Management Consultants) verzocht dit onderzoek uit te voeren. Centrale vraagstelling voor het onderzoek was:

- Zijn de huidige, beschikbare middelen toereikend om de wettelijke taken van BJD efficiënt en adequaat uit te voeren?
- Zo niet, wat zijn de noodzakelijke kostprijzen, uitgewerkt naar de diverse taakonderdelen en omvang van de benodigde middelen, rekening houdend met de verwachte instroom van cliënten in 2008?

Het onderzoek richtte zich op de toegang en het AMK. De taken van de jeugdbescherming en jeugdreclassering werden buiten beschouwing gelaten, omdat de financiering hiervan via het ministerie van Justitie plaatsvindt op basis van landelijk vastgestelde tarieven en peildata. De kindertelefoon werd ook buiten beschouwing gelaten. Deze taak wordt voor Drenthe uitgevoerd door Groningen en Overijssel en werkt met een landelijk tarief per jeugdige.

In het volgende hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van het plan van aanpak. In de daaropvolgende vier hoofdstukken wordt ingegaan op de resultaten met betrekking tot de inrichting van de organisatie, de primaire processen, de benodigde formatie en middelen en op de wijze van sturing en bedrijfsvoering. In het laatste hoofdstuk worden de hoofdconclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

Hoofdstuk 2

Plan van aanpak

Factoren die invloed hebben op kostprijzen (en doelmatigheid) van geboden producten of diensten kunnen als volgt worden geordend:

- Tijdsbesteding (primaire proces) voor product.
- Discipline(s) die de werkzaamheden uitvoeren.
- Productieve uren per formatieplaats (productiviteit).
- Opbouw personeelsbestand (dienstjaren, parttimers).
- Inhuur uitzendkrachten.
- Kostenstructuur (overhead, huisvesting, et cetera).

Voor de analyse in het onderzoek is het dus nodig deze factoren hierbij te betrekken. Dit sluit goed aan bij de aspecten die de provincie heeft gevraagd te beoordelen, namelijk:

- Voor het beoordelen van *kostprijzen* van BJD dienen de bovengenoemde (kostprijsbepalende factoren) bestudeerd te worden.
- *Kwaliteitsnormen* en dergelijke zijn nodig om de benodigde tijd en disciplines te onderbouwen.
- Het *programma van eisen* van de provincie voor 2008 is nodig in verband met randvoorwaarden waarmee bij de analyses rekening gehouden moet worden.
- Het *versneld indicatietraject* voor 2008 betreft een uitwerking van het primaire proces, welke eveneens bezien zal moeten worden in relatie tot de kwaliteitsnormen.
- De *verwachte instroom* van cliënten in 2008 is nodig om samen met de berekende kostprijzen het totaalvolume (benodigde middelen) te kunnen ramen.
- De beoordeling van de *efficiënte bedrijfsvoering* zal vooral worden beoordeeld op basis van de inzet van uren per formatieplaats in het primaire proces, de kostenstructuur (zoals opslagen voor overhead, huisvesting en dergelijke) en de wijze waarop sturing en verantwoording plaatsvindt.
- Om te beoordelen hoe de situatie zich bij BJD verhoudt tot vergelijkbare bureaus jeugdzorg is het belangrijk op de verschillende te bestuderen onderdelen te *benchmarken*.

In de dienstverlenende sector waartoe ook bureaus jeugdzorg behoren, vormt de tijdsbesteding door medewerkers veruit de belangrijkste kostenpost. Daarom is bij het model voor kostprijsberekening uitgegaan van het basisprincipe van activity based costing (ABC), waarbij dus de uitvoerende activiteiten voor het primaire proces leidend zijn en voor de overige kosten (overhead en materiële kosten) met opslagen wordt gewerkt.

De jeugdbescherming, jeugdreclassering en kindertelefoon blijven in dit onderzoek buiten beschouwing. Wel wordt getoetst of deze taken kostendekkend worden uitgevoerd en of de overhead, huisvesting, et cetera naar evenredigheid (of redelijkheid) drukt op deze taken.

Voor de uitvoering van het onderzoek werden vier fasen onderscheiden, te weten:

- Voorbereiding.
- Gegevensverzameling.
- Analyse en beoordeling.
- Feedback en rapportage.

In de voorbereidingsfase werden bij BJD relevante documenten opgevraagd en enkele oriënterende gesprekken gevoerd. Dit om zicht te krijgen op de aanpak van BJD tot nu toe en om helder te krijgen welke uitgangspunten BJD nu hanteert voor de uitvoering van taken en kostprijsberekening (tijdbesteding, productiviteit, et cetera) en wat hierbij de eventuele knelpunten en onzekerheden zijn.

Bij de gegevensverzameling werden drie onderdelen onderscheiden, namelijk: a) de wijze van uitvoering primaire processen; b) management en bedrijfsvoering; en c) kwantitatieve gegevens over productie en financiën. Om meer zicht te krijgen op de wijze waarop de verschillende taken worden uitgevoerd (primaire processen) en de wijze van management en bedrijfsvoering werden interviews gehouden met management en andere nauw betrokken functionarissen. Kwantitatieve gegevens werden opgevraagd met behulp van vooraf vastgestelde formats.

Alvorens het eindrapport werd opgesteld, werden de conceptbevindingen in een feedbackbijeenkomst met het management van BJD besproken. Het doel van deze feedbackbijeenkomst was tweeledig. Enerzijds kon op deze wijze gecheckt worden of de onderzoekers de verzamelde gegevens correct hadden geïnterpreteerd en anderzijds kon op onderdelen gekomen worden tot een verdere verdieping of verduidelijking.

Op basis van de feedbackbijeenkomst werden de laatste analyses en berekeningen uitgevoerd en het concepteindrapport besproken in de begeleidingscommissie. In de begeleidingscommissie participeerden twee vertegenwoordigers van de provincie en twee vertegenwoordigers van BJD.

Hoofdstuk 3

Inrichting organisatie

In dit hoofdstuk wordt de opbouw van de begroting/jaarrekening vergeleken met referentiegegevens van andere bureaus jeugdzorg. Enerzijds wordt een analyse gemaakt van de overhead (niet cliëntgebonden personele kosten) en de materiële kosten en anderzijds wordt een nadere analyse gemaakt van de span of control van het management en ondersteuning. Ook wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de vraag of de overheadkosten en materiële kosten naar rato van de cliëntgebonden kosten worden toegerekend aan de te onderscheiden taken zoals toegang, AMK en jeugdbescherming en hoe dit zich verhoudt tot de baten voor deze taken.

3.1 Kostensoorten

In onderstaande tabel wordt de opbouw van de jaarrekening/begroting gepresenteerd voor de jaren 2006 tot en met 2008. Voor het jaar 2006 zijn hiervoor gegevens gehanteerd van de jaarrekening, voor het jaar 2007 zijn (naar het totale jaar) geëxtrapoleerde gegevens gebruikt over de eerste drie kwartalen en voor 2008 zijn begrotingsgegevens gebruikt. In de tabel zijn ook referentiegegevens opgenomen uit twee onderzoeken die BMC eerder heeft uitgevoerd.

Hoe hoger het aandeel van het cliëntgebonden personeel is, hoe gunstiger dit is uit het oogpunt van doelmatigheid. Het aandeel van het cliëntgebonden personeel is met 66 tot 69% lager dan de gemiddelde cijfers van de referentieonderzoeken (72 - 73%). Dit wordt veroorzaakt door een relatief hogere overhead (niet cliëntgebonden personele kosten). Het aandeel van de overhead is bij BJD 14%, terwijl dit gemiddeld in de referentieonderzoeken 8 - 9% bleek te zijn.

Met de gegevens van de financiële benchmark (2005) van alle bureaus jeugdzorg is nagegaan of ook andere kleinere bureaus jeugdzorg relatief minder cliëntgebonden personeel hadden. Dit bleek voor Zeeland en Groningen niet het geval (respectievelijk 71 en 74% cliëntgebonden personele kosten). Het is dus niet vanzelfsprekend dat een kleinere organisatie meer overhead (en dus relatief minder cliëntgebonden personeel) heeft. Bij Flevoland was het aandeel van de cliëntgebonden personeel bij de benchmark 67% en in een provinciaal doelmatigheidsonderzoek van BMC daarna 69%. Dus BJD is in deze wel vergelijkbaar met BJZ Flevoland.

De overige personeelskosten voor vervanging bij ziekteverzuim, scholing en dergelijke is bij BJD circa 8% en redelijk vergelijkbaar met de landelijke benchmark (2005). Deze overige personeelskosten zijn voor de verdere analyses naar rato van de salariskosten verdeeld over cliëntgebonden en niet cliëntgebonden personele kosten.

Het aandeel van de materiële kosten is voor BJD goed vergelijkbaar met de referentiegegevens. De apparaatskosten zijn iets hoger, maar die worden gecompenseerd door iets lagere huisvestingskosten.

Tabel: opbouw begroting/jaarrekening BJD*

| Kostensoort | 2006 | 2007 | 2008 | Referentie* * | Referentie *** |
|------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|-------------------|
| Personeel | | | | | |
| Cliëntgebonden | 66% | 67% | 69% | 73% | 72% |
| Overhead | 14% | 14% | 13% | 8% | 9% |
| <i>Subtotaal</i> | <i>80%</i> | <i>82%</i> | <i>82%</i> | <i>81%</i> | <i>81%</i> |
| Materieel | | | | | |
| Apparaatskosten | 9% | 9% | 9% | 6% | 7% |
| Automatisering | 4% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Huisvesting | 7% | 6% | 6% | 10% | 9% |
| <i>Subtotaal</i> | <i>20%</i> | <i>18%</i> | <i>18%</i> | <i>19%</i> | <i>19%</i> |
| Totaal | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

*) Exclusief eventuele verzorgingskosten.

***) Doelmatigheidsonderzoek vier bureaus jeugdzorg (Brabant, Overijssel, Haaglanden en Amsterdam, 2007).

****) Financiële benchmark vijftien bureaus jeugdzorg (2005).

In onderstaande tabel worden de resultaten met betrekking tot het integrale uurtarief van cliëntgebonden personeel gepresenteerd. Dit integrale uurtarief is een overall maat voor de doelmatigheid, voorzover dit te maken heeft met inschaling van personeel en inrichting van de organisatie. Het uurtarief heeft betrekking op alle cliëntgebonden personeel en is dus inclusief teamleiders, secretariael en administratief personeel, et cetera. Voor de vergelijkbaarheid met de referentiegegevens werd voor de berekening van dit uurtarief uitgegaan van 1.250 uur per formatieplaats. Verderop in dit rapport zal voor de berekening van de benodigde formatie en middelen worden uitgegaan van een productiviteit van 1.296 uur per formatieplaats. Een productiviteit waarvan ook werd uitgegaan in het normprijsonderzoek (Deloitte, 2006).

Tabel: berekening uurprijs en het ziekteverzuim BJD

| Regio | Integrale uurprijs (euro per uur) | | | Ziekteverzuim |
|---------------|-----------------------------------|--------|----------|---------------|
| | Cliëntgebonden* | Opslag | Totaal | |
| | Euro/uur | % | Euro/uur | % |
| 2006 | 43 | 51 | 64 | 6,5 |
| 2007 | 44 | 48 | 66 | 8,8 |
| 2008 | 44 | 45 | 64 | |
| Referentie** | 41 | 37 | 56 | 6,0 |
| Referentie*** | 41 | 40 | 57 | |

*) Uurtarief cliëntgebonden personeel.

***) Doelmatigheidsonderzoek vier bureaus jeugdzorg (Brabant, Overijssel, Haaglanden en Amsterdam, 2007).

****) Financiële vergelijking bureaus jeugdzorg (BMC, 2005).

Het uurtarief van cliëntgebonden personeel op basis van salariskosten, scholingskosten en dergelijke is voor BJD iets hoger dan bij de referentiegegevens (€ 44,— versus € 41,—). De opslag voor overhead en materiële kosten is echter aanzienlijk hoger dan bij de referentiegegevens (gemiddeld 48% versus 38% bij de referentie). Dit is met name het gevolg van de hogere overhead bij BJD, zoals ook werd vastgesteld op basis van de vorige tabel. Deze hogere opslag werkt door bij de berekening van het integrale uurtarief (uurtarief inclusief alle kosten). Dit integrale tarief is voor BJD circa € 65,—. Bij de referentiegegevens komt dit op circa € 57,—. Een verschil van 14%. Dit betekent dat bij een vergelijkbare werkwijze met andere bureaus jeugdzorg de kostprijs bij BJD gemiddeld 14% hoger zal zijn dan het landelijk gemiddelde.

Het ziekteverzuim was in 2006 6,5% en in 2007 8,8%. Met name dit laatste cijfer is erg hoog. Ook in 2005 was het ziekteverzuim al 7,1%. Het gemiddelde van alle bureaus jeugdzorg was in 2005 circa 6%.

3.2 Span of control

De span of control voor het management bij BJD is 20 medewerkers per fte management. In de landelijke benchmark was dit 12 medewerkers per fte (zie onderstaande tabel). Dit betreft alle leidinggevenden gezamenlijk hetgeen dus betrekking heeft op bestuur/directie, vestigingsmanagers en teamleiders.

Tabel: span of control (ratio fte/fte)

| Soort | BJD 2008 | Landelijk 2005 |
|------------------------|-------------|-------------------|
| Management plus | | |
| • Totaal | 20 | 12 |
| Teamleiders, et cetera | | |
| • Totaal | 31 | 14 |
| • Toegang | 56 | 16 |
| • Jeugdbescherming | 37 | 14 |
| Gedragwetenschappers | | |
| • Totaal | 12 | 23 |
| • Toegang | 9 | 17 |
| • Jeugdbescherming | 15 | 28 |

BJD werkt ten opzichte van het gemiddelde van alle bureaus jeugdzorg met minder teamleiders, werkbegeleiders en praktijkleiders (31 formatieplaatsen medewerker per formatieplaats teamleider ten opzichte van 14 formatieplaatsen medewerker landelijk). Dit patroon is zowel zichtbaar bij de toegang als bij de jeugdbescherming/jeugdreclassering. Daar staat tegenover dat BJD relatief gezien met veel meer gedragwetenschappers werkt. Op iedere 12 formatieplaatsen hulpverlener in de uitvoering is één formatieplaats gedragwetenschapper aanwezig, terwijl landelijk op iedere 23 formatieplaatsen hulpverlener 1 formatieplaats gedragwetenschapper aanwezig is. Ook dit verschil is zowel zichtbaar bij toegang als bij de jeugdbescherming/jeugdreclassering.

De hier meegetelde gedragwetenschappers maken onderdeel uit van het cliëntgebonden personeel. Zij zijn ook uitvoerders van het primaire proces. Dus de aanwezigheid van deze gedragwetenschappers is geen verklaring voor de grotere overhead. Ook het aantal managers kan geen verklaring zijn voor de hogere overhead bij BJD, omdat bij BJD juist wordt uitgegaan van een hogere span of control dan gemiddeld bij bureaus jeugdzorg. De grotere overhead bij BJD laat zich daarom alleen verklaren uit een relatief grotere staf en ander ondersteunend personeel op de pofah-functies (pofah staat voor personeelszaken, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering en huisvesting).

3.3 Toewijzing overhead en materiële kosten

Nagegaan is of overheadkosten en materiële kosten naar rato van de cliëntgebonden kosten worden toegerekend aan de te onderscheiden taken zoals toegang, AMK en jeugdbescherming en hoe dit zich verhoudt tot de baten voor deze taken. De vraag is of sprake is van een evenwicht tussen de kosten en baten voor de onderscheiden taken. Dit is vooral ook van belang, omdat in dit onderzoek de jeugdbescherming/jeugdreclassering niet nader onderzocht werd, terwijl dit wel een substantieel deel uitmaakt van de totale organisatie.

Idealiter zou er vanuit gegaan moeten kunnen worden dat overhead en materiële kosten naar rato van de cliëntgebonden personele kosten verdeeld kunnen worden over de verschillende taken, tenzij er duidelijke redenen zijn waarom dit niet het geval is. Dit laatste geldt in de onderhavige situatie bijvoorbeeld voor de verzorgingskosten. Deze kosten worden bijna uitsluitend gemaakt in het kader van de jeugdbescherming/jeugdreclassering en worden daarom ook volledig daaraan toegerekend. Verder zijn voor deze analyse de totale overhead (niet cliëntgebonden personele kosten) en totale materiële kosten van BJD naar rato van het cliëntgebonden personeel verdeeld over de onderscheiden taken.

In onderstaande tabel worden de verschillen tussen kosten en baten gepresenteerd. Verondersteld kan worden dat zich in de praktijk in zekere mate substitutie plaatsvindt tussen de onderscheiden taken voor wat betreft inzet van middelen voor het primaire proces en/of voor wat betreft de overhead en materiële kosten. Opmerkelijk is wel het grote negatieve resultaat bij de jeugdbescherming/jeugdreclassering in 2006 en 2007. De financiering van de jeugdbescherming was in de jaren daarvoor ook nooit dekkend. De overhead voor de jeugdbescherming werd in feite deels bekostigd met middelen voor de toegang. Of anders gesteld, was voor de jeugdbescherming/jeugdreclassering relatief mogelijk meer cliëntgebonden personeel werkzaam dan op basis van de inrichting van de totale organisatie mogelijk was. In mindere mate was dit ook het geval voor het AMK. In de begroting voor 2008 doet zich voor de jeugdbescherming/jeugdreclassering juist het tegenovergestelde fenomeen voor.

BJD rekent de indirecte kosten specifiek toe dan alleen op basis van de cliëntgebonden personele kosten, maar op grond van de hier uitgevoerde analyse kan worden geconcludeerd dat om toe te werken naar een productenbegroting meer aandacht nodig is voor de verdeling van overhead en materiële kosten over de onderscheiden taken. Dit is noodzakelijk, omdat er anders nooit een goed inzicht kan worden verkregen in de integrale kostprijzen van deze onderscheiden producten. Ook indien sprake is van slechts één financier, is een heldere systematiek voor toewijzing van indirecte kosten over de onderscheiden taken voor een goede sturing en bedrijfsvoering gewenst.

Tabel: verschil tussen kosten en baten

| Taak | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| | Euro | Euro | Euro |
| Toegang | 96.360 | 121.891 | -22.170 |
| AMK | -126.577 | -170.570 | -169.908 |
| Jeugdbescherming/jeugdreclassering | -514.886 | -367.217 | 204.579 |
| Halt | 11.311 | 0 | 0 |
| Bereikbaarheidsdienst | -25.362 | -35.892 | -36.972 |
| Versterken voorliggende voorzieningen | -96.580 | -86.598 | -115.750 |
| Kindertelefoon | -13.214 | -110 | 0 |
| Overig | 705.770 | 536.656 | 140.220 |
| | | | |
| Totaal | 36.822 | -1.841 | -2 |

Hoofdstuk 4

Primaire proces en normering

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de primaire processen van BJD over de jaren 2006 en 2007 (exclusief het vierde kwartaal) en de verwachting c.q. voornemens voor 2008 met de normtijden uit het landelijke onderzoek (Deloitte, 2006). Hiervoor is een documentenanalyse uitgevoerd en zijn acht interviews gehouden. Op basis van de analyses doet BMC een zo reëel mogelijk voorstel voor de normtijden (uren) per product. Hierbij zijn de processen voor de jeugdbescherming en jeugdreclassering buiten beschouwing gelaten omdat beide producten landelijk genormeerd zijn en BJD ook conform die normering wordt bekostigd voor deze producten. Bij de normering van het primaire proces spelen twee elementen een rol:

- *De kwaliteit:* de verschillende stappen die doorlopen worden in het proces en het type functionaris dat daarbij betrokken is.
- *De kwantiteit:* hoeveel tijd wordt besteed aan het product (sleuteltijd) en hoeveel tijd neemt het proces in beslag vanaf de start tot het einde (doorlooptijd).

4.1 De huidige situatie

De bevindingen worden beschreven aan de hand van een aantal thema's die duidelijk naar voren kwamen. Deze thema's waren in nagenoeg alle gesprekken dominant. Daarnaast worden thema's uit de interviews genoemd die relevant zijn tegen de achtergrond van het normeringonderzoek.

Het adagium van BJD: 'Wij staan voor kwaliteit!'

Uit het merendeel van de interviews wordt duidelijk dat de medewerkers veel waarde hechten aan de kwaliteit van het geleverde werk en dit ook op de voorgrond zetten. Kwaliteit wordt vooral geassocieerd met zorgvuldigheid, veel informatie vergaren, frequent overleg, altijd controle van een staf/lijn functionaris, standaardisatie van gebruik van instrumenten, investeren in bijscholing van medewerkers, ondersteuning in kleine intervisiegroepen door collega-functionaris et cetera.

Het accent ligt op de elementen die betrekking hebben op het type functionaris dat betrokken is en de aard en volgorde van de stappen die gezet worden. Oog voor kwantiteit als element van het primaire proces is in veel mindere mate aanwezig. Het besef dat snelheid ook een vorm van kwaliteit is, staat op de achtergrond.

Ontwikkeling Informatiesysteem Jeugdzorg (IJ)

IJ is het landelijke informatiesysteem waarmee alle bureaus jeugdzorg werken. Het IJ is een systeem dat verbetering behoeft qua inrichting. Dat betekent dat de bureaus jeugdzorg regelmatig aanpassingen plegen om het systeem te verbeteren. Dit geldt ook voor BJD dat momenteel werkt aan verbeteringen van IJ bij de registratie van de onderscheiden producten ondermeer voor de medewerkers van de Toegang, waardoor zij beter ondersteund worden bij de uitvoering. In de loop van het jaar is het verleden tijd dat formulieren voor de verschillende werkprocessen nog handmatig in IJ gezet moeten worden.

Dit bespaart tijd. De formulieren die gebruikt gaan worden bij het VIB-traject (Verbetering Indicatiestelling Bureaus Jeugdzorg) zullen ook ingebouwd worden in IJ. Kortom: verschillende handelingen die nu nog niet geautomatiseerd plaatsvinden zullen straks wel met IJ ondersteund worden. Het genereren van relevante beleidsinformatie uit IJ blijft een krachttoer. Zo is het bijvoorbeeld nog niet mogelijk het werkproces 'crisisbehandeling na indicatie' in te voeren. Zicht op de aantallen en tijd die hiermee gemoeid zijn, ontbreekt. De aansluiting op Care4 en XMcare (informatiesystemen zorgaanbieders) staat ook nog in de kinderschoenen.

'Gelijke behandeling' van de cliënt?

Uit de interviews komt in eerste instantie de indruk naar voren dat iedere cliënt, ongeacht de aard en ernst van de vraagstelling, eenzelfde uniforme route ondergaat met gebruik van het gehele voorhanden zijnde instrumentarium. In tweede instantie wordt deze indruk genuanceerd door gesprekspartners. Bij de voordeur van BJD wordt al enige tijd ervaring opgedaan met differentiatie in inzet van instrumenten (risicotaxatie) en gesprekken en daarmee de intensiteit van het indicatieproces. Dit vindt plaats in aanloop naar de invoering van de werkwijze zoals voorgesteld in het VIB-traject.

In de werkprocessen voert zorgvuldigheid de boventoon als het bijvoorbeeld gaat om het achtereenvolgens controleren van het werk van de ander. De wijze waarop het finale indicatiebesluit tot stand komt is hier een voorbeeld van. In de praktijk volgt een 'gemiddelde' cliënt dit proces waaraan meerdere type functionarissen hun bijdrage leveren (casemanager indicatiesteller en gedragswetenschapper waarna het formele indicatiebesluit wordt genomen door het indicatieorgaan). Dit indicatieorgaan wordt of is overigens inmiddels opgeheven vanwege de overmaat aan toetsing. De leden van het indicatieorgaan, de indicatiestellers, wisselen van een beslisrol naar een consultrol. Aan het einde van het zorgtraject worden overigens in principe alle cliënten 'gelijk' behandeld. Zij worden allemaal verzocht (opnieuw) de CBCL en NOSI in te vullen. Overigens maakt dit onderdeel uit van een langdurig lopend onderzoek naar de effectiviteit van de hulpverlening dat in samenwerking met Jeugdzorg Drenthe (JZD) wordt uitgevoerd.

Als dat van belang is voor de evaluatie van de zorg worden door de zorgaanbieder (JZD of andere zorgaanbieder) of door BJD opnieuw vragenlijsten afgenomen om te komen tot een goede evaluatie en opnieuw te bepalen welke zorg nodig is. De ingevulde vragenlijsten worden ook gebruikt in het kader van het effectonderzoek (afnemen als nodig, indien afgenomen, gebruiken in onderzoek).

Tot op heden stelt de medewerker Toegang van BJD een zogenaamd raamhulpverleningsplan op met tussendoelen en einddoelen van de hulpverlening die de zorgaanbieder gaat bieden én een document indicatiebesluit. Dit raamhulpverleningsplan en het huidige document indicatiebesluit worden binnenkort vervangen door één formulier dat ingebouwd is in IJ en dat daarmee het proces van indicatiestelling en het indicatiebesluit ondersteunt.

Afspraken BJD en zorgaanbieder

In 2006, een jaar na de inwerkingtreding van de WJz, hebben BJD en de zorgaanbieder JZD, afspraken gemaakt over taakverdeling en verantwoordelijkheden ten aanzien van de cliënt. Met name zijn afspraken gemaakt over de taken en verantwoordelijkheden van de casemanager van BJD tijdens de hulp. De directies van BJD en JZD voeren met regelmaat overleg over de afspraken ten aanzien van beider takenpakketten, evalueren deze en stellen de afspraken bij. Uit de interviews doemt een beeld op van voortdurende onduidelijkheid en soms irritatie tussen partijen over verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Deze onduidelijkheden kosten in één op één situaties tussen medewerkers van beide organisaties veel tijd en 'gedoe'. Bij crisissituaties komt het nog regelmatig voor dat BJD oneigenlijke werkzaamheden verricht vanwege het onvoldoende op orde zijnde crisisaanbod van de zorgaanbieder. Overigens is er voldoende besef en bereidheid aanwezig bij BJD (en volgens informatie van BJD ook bij de zorgaanbieder) dat het van belang is om te investeren in heldere afspraken.

Samenwerking met Raad voor de Kinderbescherming (RvdK)

De geïnterviewden geven geen eenduidig beeld over hun ervaringen met de RvdK. De één heeft over het algemeen positieve ervaringen (alle verzoeken tot onderzoek worden in behandeling genomen) en de ander is ontevreden over de werkwijze van de RvdK (te afwachtende houding). Bij BJD is geen sprake van een geïntegreerde werkwijze tussen het AMK en de Toegang van BJD (medewerkers AMK en medewerkers toegang die zowel AMK-werkzaamheden als Toegangswerkzaamheden uitvoeren). Het AMK Drenthe heeft vooralsnog niet meegedaan aan het landelijk project 'Doorbraak' omdat prioriteit is gelegd bij het landelijke project ORBA. Er is bij BJD geen zicht op de verhouding tussen het aantal onderzoeken dat wordt voorgelegd aan de RvdK en die tevens resulteren in een kindbeschermingsmaatregel.

Good practise: 'de knip'

Binnen één van de basisteams Toegang van de vestiging Assen wordt ervaring opgedaan met 'de knip' tussen screening en casemanagement. Een aantal medewerkers binnen dit team richt zich uitsluitend op de werkzaamheden die resulteren in het indicatiebesluit en een aantal medewerkers voert uitsluitend (voorbereidende) taken uit die onder het casemanagement vallen zoals bijstaan/motiveren cliënt bij tot gelding brengen aanspraak, bevorderen opstellen hulpverleningsplan zorgaanbieder, volgen zorg, eindevaluatie en afsluiten zorg, nazorg of eventueel vervolgtraject geïndiceerde zorg. De medewerkers ontwikkelen expertise op een eigen taakonderdeel én ervaring elders leert dat 'de knip' het werkproces versnelt; zowel de sleuteltijd als de doorlooptijd worden bekort.

Aanvullende thema's voor de normering

- Vanaf 1 januari 2008 vervalt de casemanagementtaak van de bureaus jeugdzorg voor de jeugd-GGZ die wordt aangeboden in het kader van de Zorgverzekeringswet. In het geval jeugd-GGZ wordt aangeboden op grond van een AWBZ-indicatie, blijft de casemanagementtaak voor de bureaus jeugdzorg overeind.

- Goede afspraken met 'voorveld' en 'achterveld' blijft van belang (inclusief Centra voor Jeugd en Gezin).
- Het werkproces 'reageren op signalen van derden' komt in sommige zaken dicht bij de werkzaamheden van het AMK. In deze zaken trekken de medewerker voordeur/toegang en medewerker AMK gelijk op.
- BJD is betrokken bij het landelijk programma 'Beter Beschermd'. Dit programma beoogt zowel kwaliteitsverbetering in wetgeving als in de uitvoeringspraktijk van de Jeugdbescherming te realiseren. BJD is bezig met de implementatie van de Deltamethode. BJD is nog niet gestart met het onderdeel dat zich richt op verkorting van de doorlooptijden in de justitieketen.
- Bij verschillende werkprocessen bestaat een duidelijk verschil in beleving van de tijd die besteed wordt en de feitelijk besteedde tijd. Dit wordt niet onderbouwd omdat tijd niet wordt geregistreerd.
- Er vindt langzaam maar kruisbestuiving plaats tussen het voordeurteam van BJD en het AMKteam.

4.2 Voorstel normering

Omdat de begroting van BJD voor 2008 aanvankelijk is opgesteld met gebruikmaking van de Deloitte normering is het zinvol om in het kort enige relativiserende kanttekeningen in herinnering te roepen die Deloitte zelf heeft geplaatst bij het destijds uitgevoerde onderzoek naar de producttypering en normprijzen voor de bureaus jeugdzorg. In de normering is rekening gehouden met aanzienlijke hoeveelheden 'frictietijd' als gevolg van wachtlijsten en het ontbreken van voorliggende voorzieningen; grote onderlinge verschillen tussen de bureaus jeugdzorg in sleuteltijden en doorlooptijden én type functionaris en proces; en brondata ontbreken voor normering. Kortom: Deloitte concludeerde bij de presentatie van de normprijzen dat deze met terughoudendheid moeten worden gebruikt. 'De normering dient dus met de nodige voorzichtigheid te worden beschouwd als richtinggevend'.

Kwantitatieve onderbouwing voorgestelde normering

Tijdens de interviews werd duidelijk dat een vooraf bedacht onderscheid in productnormering voor de jaren 2006 en 2007 en de verwachting voor 2008, een niet tot nauwelijks te hanteren onderscheid bleek in de interviews. Om die reden is dan ook afgezien van het maken van dit onderscheid. Het onderscheid tussen 2006 en 2007 bleek geen discriminerend vermogen te bezitten. Het was een lastige opgave voor de geïnterviewden om de afzonderlijke producten te ontrafelen, omdat 'men' hier niet op is ingesteld. In het algemeen gaven de geïnterviewden aan dat de problematiek van cliënten complexer wordt en dat deze trend zal doorzetten in 2008.

Tegen de achtergrond van 'het tijdsgewricht' waarin BJD zich thans bevindt en op basis van de mogelijke en noodzakelijk te behalen efficiencywinst in sleutel- en doorlooptijden, doet BMC in onderstaande tabel een voorstel tot normering van de producten van BJD. Daarbij zijn ook ervaringen van BMC bij andere bureaus jeugdzorg betrokken. In bijlage 1 wordt een nadere onderbouwing en specificatie naar activiteiten gegeven van de gepresenteerde normtijden. In hoofdstuk 5 worden deze normtijden verder getoetst op haalbaarheid voor BJD aan de hand van gegevens over productie en beschikbare formatie. Deze normtijden moeten worden gezien als gemiddelde benodigde tijden voor de betreffende producten.

Daarnaast bestaat de mogelijkheid om bijvoorbeeld te differentiëren binnen deze normtijden. Zo'n differentiatie is bijvoorbeeld landelijk ook voorgesteld voor het indicatietraject in het kader van het VIB project.

Tabel: voorgestelde normtijden BMC (uren)

| Product | uren | Product | uren |
|------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|
| • Aanmelding | 1 | • Casemanagement basis* | 6 |
| • Reageren signalen | 10 | • Casemanagement plus* | 20 |
| • Specialistisch onderzoek** | 22 | • Casemanagement (neg besluit) | 6 |
| • Crisis bij aanmelding | 8 | • AMK, advies | 1 |
| • Crisis tijdens traject | 8 | • AMK, consult | 3 |
| | | • AMK, onderzoek | 16 |
| • Nieuw indicatiebesluit | 10 | • Klachten | 8 |
| • Hernieuwd besluit | 5 | • Bezwaar | 10 |
| Vorbereiding besluit derden | 4 | • Beroep** | 19 |
| • Verzoek onderzoek RvdK | 12 | | |

*) 70% basis en 30% plus.

**) Tijden Deloitte.

Op basis van de in dit hoofdstuk beschreven bevindingen en de toetsing op haalbaarheid in hoofdstuk vijf wordt geconcludeerd dat de voorgestelde normtijden haalbaar moeten kunnen zijn voor BJD. Wel hoort hierbij dat een aantal verbeteringen moet worden doorgevoerd in het primaire proces en de werkwijze. Suggesties hiervoor worden in bijlage 2 beschreven. De suggesties concentreren zich rond de volgende thema's: de keten, instrumenten, ICT en interne werkwijze.

Hoofdstuk 5

Benodigde formatie en middelen

Op basis van de interviews en referentiegegevens zijn normen opgesteld voor de productiviteit per formatieplaats en voor de benodigde tijd voor uitvoering van de onderscheiden producten bij de toegang en het AMK (zie hoofdstuk 4). Deze normtijden zijn toegepast op de (geraamde) productie voor de jaren 2006 tot en met 2008. Op basis hiervan zijn de benodigde formatie en middelen berekend.

5.1 De productie

De productiegegevens staan vermeld in bijlage 3. Voor 2006 hebben de cijfers betrekking op de werkelijke productie. Voor 2007 hebben de cijfers betrekking op een extrapolatie naar het gehele jaar met de eerste drie kwartalen van 2007 als basis. De productie van 2008 voor de toegang betreft een prognose op basis van een groei van 17% ten opzichte van 2007. Voor 2007 wordt de groei ten opzichte van 2006 geschat op 20%. Voor de interpretatie van de productiegegevens zijn nog enkele gegevens van belang, namelijk:

- Bij het AMK wordt voor de groei in 2008 niet uitgegaan van 17%, maar van respectievelijk 14%, 20% en 28% (overall 25%) voor adviezen, meldingen en onderzoeken. Uitgegaan wordt dus voor het AMK van een groei die vergelijkbaar is met de groei in het jaar daarvoor.
- Het aantal keren reageren op signalen van derden wordt geschat op 5% van alle aanmeldingen.
- Specialistisch onderzoek werd in het verleden niet uitgevoerd. Hiermee wil BJD in 2008 aanvangen. Uitgegaan wordt dat bij 3% van alle geaccepteerde aanmeldingen een specialistisch onderzoek gewenst is.
- Het aantal ontstane crisissituaties gedurende trajecten wordt niet apart geregistreerd. Dit aantal is geschat op basis van een steekproef van 100 in 2007 afgesloten trajecten.
- Het aantal verzoeken voor onderzoek door de RvdK is opgevraagd bij de Raad (eerste drie kwartalen 2007). Op basis hiervan hebben de verdere extrapolaties plaatsgevonden.
- Bij casemanagement wordt uitgegaan van 70% basisvariant en 30% plusvariant.

5.2 Productiviteit

In onderstaande tabel wordt het aantal productieve uren per formatieplaats berekend. Deze gegevens zijn gebaseerd op de uitgangspunten zoals gehanteerd in het normprijsonderzoek dat voor bureaus jeugdzorg is uitgevoerd. Het totaal aantal beschikbare productieve uren komt in deze berekening voor één formatieplaats neer op 1.296 uur en zal hierna ook worden toegepast. Dit is inmiddels een breed geaccepteerde norm in de jeugdzorg. In hoofdstuk 3 werd nog uitgegaan van 1.250 uur. Dit is gehanteerd in verband met de vergelijkbaarheid van eerder uitgevoerd onderzoek.

Zeker indien gewerkt met relatief veel parttimers is het belangrijk om zeer kritisch om te gaan met de tijdsbestedingen aan activiteiten als scholing, werkoverleg en dergelijke, omdat dit dan naar verhouding een grotere invloed heeft op de beschikbare uren voor productie dan bij fulltimers.

Productieve uren per formatieplaats

| Kenmerk | Norm | Eenheid | Uren |
|--------------------------------|------|----------|----------------|
| Totaal aantal werkdagen | 261 | dagen | 2.088,0 |
| • Feestdagen | 7 | dagen | 56,0 |
| • Correctie 36-urige werkweek | 0,8 | uur/dag | 203,2 |
| Omvang aanstelling | | | 1.828,8 |
| • Uren vakantie | 190 | uren CAO | 190,0 |
| • Uren ziekte | 7,7 | %** | 140,8 |
| Totaal aanwezige uren | | | 1.498,0 |
| • Uren cursus | 7,5 | dag | 54,0 |
| • Productontwikkeling | 3 | dag | 21,6 |
| • Niet cliëntgebonden overleg | 1,5 | uur/week | 63,0 |
| • Overige improductieve uren | 1,5 | uur/week | 63,0 |
| Totaal productieve uren | | | 1.296,4 |

*) Bron: normprijsonderzoek Deloitte (2006).

***) % van omvang aanstelling.

5.3 Benodigde formatie

De in het vorige hoofdstuk voorgestelde normtijden hebben betrekking op de tijdsbesteding van de hulpverleners en gedragswetenschappers gezamenlijk. Andere disciplines die bij het primaire proces zijn betrokken zoals secretaresse, teamleider en vertrouwensarts blijven in de berekeningen die in deze paragraaf worden gepresenteerd dus ook buiten beschouwing. Deze formatie gaat in de kostprijsberekening mee als een opslagpercentage.

Wanneer wordt uitgegaan van 1.296 productieve uren per formatieplaats levert toepassing van de normtijden voor 2008 praktisch een sluitende begroting op (zie onderstaande tabel). Er is voor de uitvoering ongeveer evenveel formatie nodig als in de begroting beschikbaar is.

Tot 2008 werd geen casemanagement basis (6 uur) geboden, maar in feite altijd het uitgebreidere casemanagement. Wanneer wij voor de jaren 2006 en 2007 ook uitsluitend uitgaan van 20 uur (zoals bij casemanagement plus) dan is in die jaren respectievelijk 74% en 95% van de beschikbare formatie benut. Met andere woorden door uit te gaan van deze normtijd lijkt ook het jaar 2007 redelijk te simuleren.

Tabel: omvang formatie toegang

| Jaar | Benodigd | Beschikbaar | % |
|------|----------|-------------|-----|
| 2006 | 22,9 | 40,6 | 56 |
| 2007 | 29,0 | 40,9 | 71 |
| 2008 | 47,2 | 46,4 | 102 |

*) Exclusief aansluitingstaken en bereikbaarheid.

Andere verklaringen voor een grotere tijdsbesteding dan de norm in 2006 en 2007 kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Meerwerk als gevolg van wachtlijsten hetgeen met name voor 2006 nog het geval was.
- Meer ziekteverzuim dan 7,7% waar van uitgegaan wordt bij de berekening van de productieve uren.

Toepassing van alle in het tijden in het normeringonderzoek (Deloitte, 2006) zou bij 1.296 uur per formatieplaats voor de jaren 2006, 2007 en 2008 respectievelijk leiden tot 153%, 197% en 258% van beschikbare formatie benut. Deze cijfers illustreren dus dat in de afgelopen jaren niet volgens deze tijden gewerkt kan zijn. Immers daarvoor zou een veelvoud van de formatie nodig zijn. Voor 2008 zou dit betekenen dat het aantal uitvoerend formatieplaatsen van de begroting 2008 voor de toegang nog zou moeten worden uitgebreid met een factor 2,6 om de geraamde productie te kunnen realiseren en voor 2007 met een factor 2,0.

Uitgaand van 1.296 productieve uren per formatieplaats bij het AMK en uitgaande van 1 uur voor advies, 3 uur voor consult en 16 uur voor onderzoek levert bij de doorrekening het beeld op zoals samengevat in onderstaande tabel.

Tabel: omvang formatie AMK

| Jaar | Benodigd | Beschikbaar | % |
|------|----------|-------------|----|
| 2006 | 6,8 | 7,5 | 90 |
| 2007 | 8,4 | 8,7 | 97 |
| 2008 | 10,7 | 11,2 | 96 |

Dit levert zeker voor de jaren 2007 en 2008 een redelijk sluitend beeld op en deze gehanteerde tijden lijken dus voor het AMK goed aan te sluiten bij de huidige werkwijze. De consistentie over de jaren suggereert ook dat de werkwijze de afgelopen jaren redelijk constant is gebleven.

5.4 Benodigde middelen

In onderstaande tabel wordt een financiële samenvatting gegeven van de uitgevoerde doorrekeningen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de cliëntgebonden personele kosten en anderzijds overige personeelskosten, overhead en materiële kosten. Van hieruit is het ook het meest eenvoudig om de aansluiting en vergelijking met de begroting van BJD te blijven maken.

In bijlage 4 is een specificatie opgenomen van de berekening van de cliëntgebonden personele kosten voor de onderscheiden taken. Voor de toegang en het AMK is hierbij uitgegaan van verschillende gemiddelde cliëntgebonden uurtarieven voor de hulpverleners en gedragswetenschappers gezamenlijk, namelijk circa € 47,— voor de toegang en circa € 55,— voor het AMK. De reden hiervoor is dat bij het AMK relatief meer ander cliëntgebonden personeel aanwezig is, zoals bijvoorbeeld de vertrouwensarts. Het resultaat van de gekozen uitgangspunten is dat het budget voor de toegang iets verhoogd en budget voor het AMK iets verlaagd wordt ten opzichte van de begroting 2008.

Tabel: voorstel versus begroting 2008

| Taak | Voorstel euro | Begroting euro | Vershil euro |
|--|-------------------|-------------------|-----------------|
| Cliëntgebonden kosten: | | | |
| Toegang | 2.855.361 | 2.804.709 | 50.652 |
| AMK | 765.032 | 796.727 | -31.695 |
| Versterken voorliggende voorzieningen | 311.305 | 311.305 | 0 |
| Bereikbaarheidsdienst | 55.410 | 23.496 | 31.914 |
| Jeugdbescherming | 2.428.094 | 2.428.094 | 0 |
| <i>Subtotaal</i> | <i>6.415.202</i> | <i>6.364.331</i> | <i>50.871</i> |
| Overige personeelskosten, overhead en materiële kosten | 3.650.209 | 3.650.209 | 0 |
| Kindertelefoon | 123.651 | 123.651 | 0 |
| Verzorgingskosten | 115.000 | 115.000 | 0 |
| <i>Subtotaal</i> | <i>3.888.860</i> | <i>3.888.860</i> | <i>0</i> |
| Totaal | 10.304.062 | 10.253.191 | 50.871 |

Voor de formatie en middelen voor het versterken van de voorliggende voorzieningen worden nu geen wijzigingen voorgesteld. De reden hiervoor is dat het voorliggende veld op dit moment erg in beweging is als gevolg van bijvoorbeeld de introductie van het concept Centra Jeugd en Gezin. Hierop zal door BJD geanticipeerd moeten worden. Beter is daarom om hiervoor op een later moment een onderbouwd voorstel te doen. Voor de aansluitingstaken zijn ook nog geen normgegevens beschikbaar. Dit is ook sterk afhankelijk van het beleid dat men op dit terrein wenst te voeren. Als minimumvariant is als voorlopige houvast door het IPO wel voorgesteld om per 1.000 jeugdigen uit te gaan van 1 uur per week voor onderwijs en 1 uur per week voor andere sectoren (Deloitte, 2006). Uitgaande van 109.028 jeugdigen in Drenthe zou hiervoor circa 7,1 formatieplaats (= 2 uur x 42 weken x 109,03 / 1.296 uur) nodig zijn. In de begroting 2008 wordt uitgegaan van 5,5 formatieplaats.

Voor de bereikbaarheidsdienst wordt voorgesteld het budget te verruimen. Hiervoor heeft BJD 0,5 formatieplaats beschikbaar. Voorgesteld wordt dit op te hogen naar 0,84 formatieplaats. In de huidige praktijk van BJD wordt de bereikbaarheidsdienst uitgevoerd door één maatschappelijk werkende (uit pool van maatschappelijk werkenden van toegang, AMK en jeugdbescherming) en rouleren de vestigingsmanagers en gedragswetenschappers als achterwacht.

Voor het AMK wordt de bereikbaarheid uitgevoerd door BJD, maar het AMK heeft een aparte achterwacht. Voor de berekening van de benodigde formatie voor de bereikbaarheidsdienst wordt voorgesteld uit te gaan van een gezamenlijke bereikbaarheidsdienst voor BJD en AMK en voorts om uit te gaan van één achterwacht voor BJD en één achterwacht voor AMK.

De standaardvergoeding voor een bereikbaarheidsdienst bedraagt per medewerker een equivalent van 10 uur per week, oftewel 0,28 formatieplaats. In totaal komt dit dus neer op 0,84 formatieplaats (= 3 x 0,28 fte). De meerkosten hiervoor bedragen circa € 32.000,— op jaarbasis. In het normprijsonderzoek werd hiernaast ook nog uitgegaan van een extra maatschappelijk werkende en een vertrouwensarts (dus in totaal vijf betrokken functionarissen).

De kindertelefoon en de verzorgingskosten vielen buiten dit onderzoek. Hiervoor zitten in bovenstaande tabel ook geen wijzigingsvoorstellen ten opzichte van de begroting 2008. Ook het budget voor de overige personeelskosten, overhead en materiële kosten is constant gehouden. Hierbij dient echter wel te worden opgemerkt dat de overhead bij BJD aan de hoge kant is. Reductie van de overhead is dus gewenst. De eerste voordelen hiervan kunnen bijvoorbeeld worden aangewend voor de bekostiging van de voorgestelde meerkosten van de bereikbaarheidsdienst.

In hoofdstuk 3 werd geconcludeerd dat er bij BJD geen sprake is van een toerekening van overhead en materiële kosten aan de verschillende taken naar rato van de cliëntgebonden personele kosten. Dit bemoeilijkt het toepassen van een eenduidige kostprijsberekening en is het ook nog niet mogelijk om een productenbegroting op te stellen die aansluit bij de baten voor de verschillende taken. Uitgaande van een toerekening van overhead en materiële kosten naar rato van de cliëntgebonden personele kosten worden ter illustratie in bijlage 5 wel (voorlopige) kostprijzen per product berekend. Hierbij is uitgegaan van een opslag van 57,35% voor overige personeelskosten, overhead en materiële kosten. Voor de toegang en het AMK is hierbij uitgegaan van gemiddelden cliëntgebonden uurtarieven voor de hulpverleners en gedragswetenschappers gezamenlijk van respectievelijk circa € 47,— en € 55,— (zie ook hiervoor). Deze uitgangspunten zijn afgeleid uit de begroting 2008.

Hoofdstuk 6

Sturing en bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de sturing en bedrijfsvoering bij BJD. Hierbij gaat het om het vraagstuk hoe beleidsvoornemens vertaald worden naar het primaire proces en op welke wijze gestuurd wordt op maximalisatie van effectiviteit en efficiency. De wijze waarop de bedrijfsvoering functioneert is onderzocht aan de hand van interviews en documenten.

6.1 Strategie en beleid

Kwaliteit en rendement

BJD heeft hoge ambities, verschillende innovatieve plannen en besteedt veel aandacht aan kwaliteit. Kwaliteit is een begrip dat in de gesprekken en notities krachtig naar voren kwam. Het betreft vooral de methodiek van werken en de instrumenten die daarbij passen, de deelname aan landelijke programma's, scholing, certificering en het werken met prestatienormen. Niet geheel duidelijk is hoe de afweging tussen investeren in kwaliteitsonderwerpen en het rendement dat dit oplevert plaatsvindt? En hoe alle ambities en plannen behapbaar blijven? De vraag 'wat is goed genoeg?' wordt eigenlijk niet gesteld.

Plan en controlecyclus (P&C-cyclus)

BJD heeft het voornemen om in 2008 meer systematisch te gaan werken met een P&C-cyclus, waarbij per kwartaal door leidinggevenden aan de directie gerapporteerd wordt aan de hand van een aantal items. Er zullen kwartaalbesprekingen plaatsvinden op grond van deze rapportages. Een beleidscyclus in de vorm van het jaarlijks herijken van missie, visie, strategie, het maken van productieafspraken en de vertaling daarvan in een jaarplan per regio, samengevat in een algemeen jaarplan met een taakstellende begroting moet nog van de grond komen. De afspraak is dat vestigingsmanagers de eerste maanden van 2008 jaarplannen schrijven naar aanleiding van het algemene jaarplan.

Taakverdeling management

Er is weinig aansluiting tussen het centrale management, het vestigingsmanagement en het middenkader. Er is geen structureel overleg waarin de groepen gezamenlijk overleggen. Directie en vestigingsmanagers vergaderen samen tweewekelijks, met ingang van 2008 eenmaal per zes weken ook samen met teamleiders AMK en Jeugdreclassering en eenmaal per twee maanden ook nog samen met gedragswetenschappers. Stafmedewerkers worden op onderwerp uitgenodigd. Het lijnmanagement is inhoudelijk georiënteerd en vooral gericht op de operationele inhoud en personele zaken, zoals coaching en werving en selectie. Zij worden minder betrokken bij beleidsontwikkeling en bedrijfsvoering. Men wil het komend jaar wel een aantal taken herverdelen om het management beter te profileren en meer resultaatgericht en procesgericht te laten werken. Vertrouwen in en sturen op cijfers zijn bij BJD geen gemeengoed. Het wordt wel beschouwd als een belangrijke uitdaging voor de nabije toekomst.

Ondersteuning personeel

In het jaarplan wordt uitvoerig ingegaan op het verbeteren van de kwaliteit van werken van medewerkers door het implementeren van introductieprogramma's, protocollen en het trainen van specifieke methodieken. Daarnaast worden medewerkers persoonlijk gecoacht door de leidinggevende en vervullen de gedragwetenschappers hierin een rol. Het afgelopen jaar is zwaar geïnvesteerd in scholing. Dit wordt geschat op circa 10% van de tijd die besteed werd aan cursussen. Voor 2008 wenst men ook circa 10% van de tijd te besteden aan scholing. Dit houdt ondermeer verband met de scholing in VIB. Bij een productiviteit van 1.296 uur wordt standaard uitgegaan van 7,5 dag voor scholing, oftewel 3 tot 4% en zal men dus maatregelen moeten treffen om extra uren vrij te maken voor deze extra scholing. Ofschoon men positief oordeelt over de intensiviteit van de scholing, is een deel van de geïnterviewden ook bezorgd over de transfer en het bekijken van datgene wat medewerkers leren. Het tempo, waarin scholingsprogramma's achter elkaar gepland zijn, is soms erg hoog.

Verzuim

Landelijk is het verzuim bij bureaus jeugdzorg circa 6% (2005). Het ziekteverzuim bij BJD kende in 2007 een uitschieter naar 8,8% (2005 7,1% en 2006 6,5%). Het lukt tot op heden niet om dit relatief hoge verzuim een halt toe te roepen. De cijfers over 2007 moeten nog nader bestudeerd worden om conclusies te kunnen trekken. De cijfers geven aan dat tweederde deel van het verzuim te wijten is aan gangbare lichte fysieke klachten. Medewerkers bij BJD geven in tevredenheidsonderzoeken aan dat zij tevreden zijn over hun werk. Leidinggevend vinden hun inspanningen bij de verzuimbegeleiding voldoende. Zij hebben begrip voor de zware belasting van medewerkers en verwachten voor 2008 in feite niet minder uitval. Vanuit P&O wordt aandacht geschonken aan preventie van verzuim en burn out door het aanbieden van cursussen voor de leidinggevend.

De drie vestigingen

De drie vestigingen van BJD hanteren ieder een eigen werkwijze, die gebaseerd is op historische en regionale ontwikkelingen. Op basis van trendanalyses zijn prognoses gesteld voor een groeiscenario per regio. Het voornemen is om in 2008 de werkwijze van alle drie de vestigingen te harmoniseren aan de hand van best practices. De kaders hiervoor moeten nog worden vastgesteld, waarbij het toekomstige groeiscenario en ook efficiencyvraagstukken van belang zijn. Een belangrijk onderwerp is het harmoniseren en normeren van overlegsituaties qua tijdsinvestering, doelmatigheid, werkwijze en besluitvorming, verslaglegging en deelname van parttimers aan overleg.

6.2 Sturing en bedrijfsvoering

Resultaatafspraken

In het jaarplan 2008 is een voorzichtige start gemaakt met het benoemen van doelstellingen, acties en prestatie-indicatoren. Voor sommige onderdelen is dit uitgebreider en voor andere delen beperkter uitgewerkt.

Prioriteiten moeten nog worden gekozen, een fasering en de prestatie-indicatoren zullen in veel gevallen nog aangescherpt moeten worden om daadwerkelijk resultaatgericht te kunnen monitoren en sturen. Er zal meer met resultaten in de vorm van cijfers gewerkt moeten worden, zoals normen voor de productiviteit, gemiddelde tijdsbesteding voor producten en doorlooptijden. Ook het werken aan preventie van verzuim kan vertaald worden naar een beoogd verzuimcijfer voor 2008. Op deze wijze kunnen beoogde resultaten gekapitaliseerd worden en kan de sturing op efficiency inzichtelijker en beter meetbaar worden gemaakt.

Sturingsdilemma's

Er is nog geen P&C-cyclus met dashboards voor bestuur/directie, regio's, teams en medewerkers. Er is bij BJD nog geen gezamenlijk normbesef voor productie, productiviteit, tijdsbesteding en doorlooptijden. Managers sturen op de wachtlijst en op de caseload van medewerkers. Dit is niet pro-actief. Door het starten met een P&C-cyclus is wel een eerste aanzet gegeven om op dit gebied verbeteringen door te voeren. De profilering van het management op beleid en resultaatgericht sturen zal tegelijkertijd betekenen dat zij iets minder tijd besteden aan inhoudelijke coaching van personeel of persoonlijke bemoeienis met casuïstiek. Het uitgangspunt zou ook meer moeten zijn, dat van goed opgeleide professionals verwacht mag worden dat zij hun werkzaamheden voor een belangrijk deel ook zelfstandig kunnen uitvoeren.

Houvast

Medewerkers worden intensief geschoold, getraind en ondersteund. Tegelijk is er de voordurende druk van het uitvoerend werk met de dagelijkse hectiek. Er wordt veelvuldig handelingsverlegenheid gesignaleerd. Medewerkers moeten aan veel tegelijk denken en hebben dan het gevoel niets meer te kunnen. Hoe wordt bewerkstelligd dat medewerkers gericht zijn op zelfstandig werken? Hoe weten medewerkers dat hun inspanningen voldoende en goed genoeg zijn? Hoe wordt bewaakt dat er een goede balans is tussen kwaliteit en tijdsbesteding?

Leidinggevendenden kunnen houvast aan medewerkers bieden door hen te faciliteren, bijvoorbeeld wat betreft vakmatige en inhoudelijke ontwikkeling. Daarnaast kunnen zij ook de zakelijke kant benadrukken wat betreft normering van productie en productiviteit. De balans tussen kwaliteit en tijdsbesteding zal nadrukkelijker geëxpliciteerd moeten worden. Dit geldt zowel bij het maken van productieafspraken door het management als voor het opdragen van taken aan individuele medewerkers. Dit geeft medewerkers ook houvast en kan bijdragen aan het reduceren van ervaren werkdruk.

Managementinformatie

Er worden regelmatig en op tijd perioderapporten uitgebracht, maar deze zijn nog te weinig ingericht op het intern resultaatgericht sturen en te weinig gebruikersvriendelijk. Vooralsnog verandert de rapportage niet. Wel is men landelijk bezig om de systemen te verbeteren voor de bureaus jeugdzorg. Vestigingsmanagers gebruiken maar een klein deel van de informatie. Het AMK heeft een meer gebruiksvriendelijke rapportage.

Het algemene beeld is dat wat de informatievoorziening betreft dit op orde is, waar het gaat om de beleidsinformatie waarover landelijke afspraken zijn gemaakt. Echter waar het gaat om managementinformatie die van belang is voor de interne bedrijfsvoering moet nog veel worden opgezet en verbeterd.

Planning

Op grond van ervaring weet men op welke momenten piekbelasting plaatsvindt. Programma's van scholen en werkwijzen van voorliggende voorzieningen zijn hiervoor een aardige graadmeter. Hierop wordt door BJD onvoldoende geanticipeerd door bijvoorbeeld het organiseren van een invalpool of het werken met flexibele contracten. Vaak wordt ad hoc een zware wissel getrokken op collegiale ondersteuning. Ook is er sectorbreed nog weinig sprake van functiedifferentiatie waarmee meer flexibiliteit kan worden gecreëerd en piekbelastingen in gezamenlijkheid beter kunnen worden opgevangen. Uit een pilot bij bijvoorbeeld BJZ Zeeland die is uitgevoerd binnen het AMK, de Toegang (en Jeugdbescherming) blijkt dat winst te behalen is met taakdifferentiatie (junior en medior) op het gebied van efficiency.

Aanspreekcultuur

BJD is een relatief jonge organisatie en verkeert nog enigszins in de pioniers- en opbouwfase. Veel medewerkers kennen elkaar vanuit de jeugdzorgorganisatie die hiervoor bestond. Men gaat informeel met elkaar om en het management stelt zich toegankelijk op. Elkaar aanspreken en verbazing liggen niet voor de hand. Complicerend, maar misschien ook juist tekenend, is het nagenoeg ontbreken van heldere resultaatafspraken. Wie heeft er bijvoorbeeld last van het ontbreken van productiviteitsnormen en maakt daar een punt van?

Aanspreken gaat om cultuur, het gedrag dagelijks tussen de bedrijven door: verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap benoemen, verwachtingen uitspreken, vragen stellen, consequenties stellen en nemen. Van belang dat het management in deze een voorbeeldfunctie vervult om tot de gewenste cultuurverandering te komen door normen te stellen, elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken en dergelijke. Dit is essentieel om tot een betere bedrijfsvoering te komen. Het gaat om een zakelijkere bedrijfsvoering, die men nu misschien als minder prettig beschouwd, maar het is wel een manier van werken die uiteindelijk wel meer kaders en houvast kan bieden voor alle medewerkers.

Hoofdstuk 7

Conclusies en aanbevelingen

De begroting

De begroting voor 2008 van BJD biedt in principe voldoende ruimte om de geraamde productie voor 2008 te realiseren. Voorwaarde is wel dat een aantal veranderingen moet worden doorgevoerd om dit te kunnen realiseren en garanderen. Hiertoe worden hieronder relevante aanbevelingen geformuleerd.

Aanbeveling: Het doorvoeren van de hieronder aanbevolen veranderingen is cruciaal voor een goede bedrijfsvoering. Dit vergt extra tijd en ondersteuning, welke bekostigd zal moeten worden met aanvullende middelen.

Niet cliëntgebonden personeel

Ten opzichte van andere bureaus jeugdzorg heeft BJD een grotere overhead. Dit is een gevolg van relatief meer staf en ander ondersteunend personeel. Kostprijzen worden hierdoor 14% hoger dan bij een gemiddeld bureau jeugdzorg. Dit verschil is niet duidelijk een gevolg van het zijn van een kleiner bureau jeugdzorg.

Aanbeveling: Wenselijk is te zoeken naar mogelijkheden voor reductie van de overhead. De middelen die hiermee worden vrijgespeeld kunnen worden ingezet voor de bereikbaarheidsdienst, aansluitingstaken en als buffer bij de strakkere normering die nu wordt voorgesteld. In de huidige situatie zijn de financiële middelen voor de bereikbaarheidsdienst beperkt.

Invoering normering

In de huidige bedrijfsvoering bij BJD is onvoldoende sprake van een balans tussen kwaliteit en doelmatigheid. De nadruk ligt te eenzijdig op kwaliteit.

Aanbeveling: Belangrijk is om heldere afspraken te maken over normering van producten. Geadviseerd wordt de in dit rapport voorgestelde normtijden als uitgangspunt te hanteren. Hiermee kunnen goed onderbouwde productieafspraken worden gemaakt en bovendien hebben leidinggevenden en uitvoerend medewerkers hiermee tevens een betere houvast met betrekking tot mogelijkheden en verwachtingen.

Sturing en verantwoording

Er is bij BJD nog onvoldoende sprake op sturing op resultaat. Teveel wordt de wachtlijst en de caseload van medewerkers als leidraad genomen. Een meer pro-actieve aanpak is gewenst.

Aanbeveling: Belangrijk is om de met de provincie gemaakte productieafspraken door te vertalen naar vestigingen, teams en individuele medewerkers. Het is hierbij van groot belang de benodigde tijd voor de productie en de verwachte productiviteit van medewerkers nadrukkelijk te expliciteren, zodat zichtbaar wordt onder welke condities de productie gerealiseerd kan worden.

Voortgang en verantwoording voor de gemaakte afspraken dient aan de hand van tussentijdse rapportages maandelijks onderwerp van gesprek te zijn. In dit kader is het ook van belang de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van directie, vestigingsmanagers en teamleiders te herzien.

Bedrijfsvoering en ICT

De huidige managementinformatie en faciliteiten zijn onvoldoende om de hiervoor voorgestelde wijze van sturing en verantwoording goed te kunnen ondersteunen. De huidige inrichting is meer gebaseerd op de (landelijke) behoefte aan beleidsinformatie dan op de informatiebehoefte voor een goede interne bedrijfsvoering.

Aanbeveling: Op basis van de nader te specificeren informatiebehoeften voor management en medewerkers zijn aanpassingen van de ICT voorzieningen noodzakelijk. Belangrijk is om hierbij de eenvoud te bewaken en te zorgen voor een logische aansluiting van de informatie (dashboards) die bedoeld is voor respectievelijk bestuur/directie, vestigingsmanagers, teamleiders en medewerkers.

Verbeteringen primair proces

Er zijn in de werkwijzen van BJD nog verschillende mogelijkheden voor verbetering in het primaire proces die bijdragen aan efficiencywinst en het halen van de voorgestelde normtijden.

Aanbeveling: In dit rapport wordt in een aparte bijlage diverse suggesties gedaan voor verbetering met betrekking tot het primaire proces. De suggesties hebben betrekking op: afspraken in de keten, gebruik instrumenten en ICT en interne werkwijzen.

Management en cultuur

Veel aandacht wordt besteed aan scholing, coaching en begeleiding van medewerkers. Desondanks is sprake van een hoog ziekteverzuim. De aandacht is te eenzijdig gericht op kwaliteit.

Aanbeveling: Wenselijk is om meer aandacht te besteden aan implementatie van werkzaamheden en daarbij nadrukkelijk ook aandacht te besteden aan de haalbaarheid en randvoorwaarden (benodigde en beschikbare tijd; goed is goed genoeg). Vervolgens is het mogelijk om elkaar nadrukkelijker aan te spreken op realisatie van gemaakte afspraken. Dit vergt voor BJD een cultuurverandering. Het gaat vooral om een andere manier van communiceren. Voorbeeldgedrag van het management is bij het doorvoeren van deze veranderingen van groot belang.

Bijlage 1

Onderbouwing normtijden

Per product wordt in deze bijlage de onderbouwing gegeven van de voorgestelde normtijd. De normtijd per product heeft betrekking op de tijdsbesteding van de medewerker toegang (MT) of medewerker AMK (MA) en de gedragswetenschapper (GW).

Toelichting standaardactiviteiten:

| Standaardactiviteiten | Toelichting. |
|-----------------------------------|--|
| 1. Bellen | Met of over de cliënt. |
| 2. Lezen | Van dossier of correspondentie. |
| 3. Gesprek op kantoor | Met niet-collega's. |
| 4. Gesprek buiten kantoor | Bij cliënten of op scholen (is inclusief reistijd). |
| 5. Consulteren collega | Face-to-face bespreking van cliëntsituatie met collega's. |
| 6. Multidisciplinaire bijeenkomst | Bijeenkomst met meer dan twee aanwezigen met als doel bespreken van een cliëntsituatie. |
| 7. Schrijven | Bijhouden cliëntdossier, schrijven brieven, invullen formulieren, opstellen rapportage, registreren (IJ) en administreren in systemen. |

1. Aanmelding en acceptatie: norm 1 uur

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|-------------|----|----|--------------------------------|
| | 30 | | Bellen |
| | | | Lezen |
| | | | Gesprek op kantoor |
| | | | Gesprek buiten kantoor |
| | 10 | | Consulteren collega |
| | | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 20 | | Schrijven |
| 60 1 uur | 60 | | Totaal |

2. Reageren op signaal van derden: norm 10 uur

Toelichting:

Het gaat hier om een gemiddelde van 10 uur per casus.

De gedragsdeskundige(n) verwacht dat er meer complexere zaken komen en langduriger trajecten. Voor 2008 wordt per zaak een gemiddeld consult van 60 minuten verwacht.

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|---------------|-----|----|--------------------------------|
| | 80 | | Bellen |
| | | 20 | Lezen |
| | 90 | | Gesprek op kantoor |
| | 150 | | Gesprek buiten kantoor |
| | 60 | 40 | Consulteren collega |
| | 60 | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 100 | | Schrijven |
| 600 10 uur | 540 | 60 | Totaal |

3a. Analyse, diagnostisch beeld en bepalen benodigde zorg: 10 uur

Toelichting:

Er zijn lichte en zware trajecten. Gemiddeld resulteert dit in 10 uur. De verhouding wordt geschat op licht (70%) en zwaar (30%).

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|---------------|-----|----|--------------------------------|
| | 60 | | Bellen |
| | 60 | 20 | Lezen |
| | | | Gesprek op kantoor |
| | 150 | | Gesprek buiten kantoor |
| | 30 | 20 | Consulteren collega/derden |
| | 60 | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 200 | | Schrijven |
| 600 10 uur | 560 | 40 | Totaal |

3b. Hernieuwd besluit: norm 5 uur

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|--------------|-----|----|--------------------------------|
| | 30 | | Bellen |
| | 30 | 10 | Lezen |
| | | | Gesprek op kantoor |
| | 120 | | Gesprek buiten kantoor |
| | 10 | 10 | Consulteren collega/derden |
| | | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 90 | | Schrijven |
| 300 5 uur | 280 | 20 | Totaal |

3c. Voorbereiding besluit derden: norm 4 uur

| minuten | MT | GW | Activiteit |
|--------------|-----|----|--------------------------------|
| | 50 | | Bellen |
| | 30 | 10 | Lezen |
| | | | Gesprek op kantoor |
| | | | Gesprek buiten kantoor |
| | 20 | 10 | Consulteren collega/derden |
| | | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 120 | | Schrijven |
| 240 4 uur | 220 | 20 | Totaal |

4. Specialistisch onderzoek (indicatiediagnostiek): norm 22 uur

Voor dit product wordt vooralsnog de Deloitte-norm gehanteerd.

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|-----------------|-------|-----|--------------------------------|
| | 101 | | Bellen |
| | 29 | 148 | Lezen |
| | 385 | | Gesprek op kantoor |
| | 178 | | Gesprek buiten kantoor |
| | 13 | 117 | Consulteren collega |
| | | 62 | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 307 | 10 | Schrijven |
| 1.350 22 uur | 1.013 | 337 | Totaal |

5. Behandelen crisissituatie (inclusief uithuisplaatsing): norm 8 uur

Toelichting:

De snelheid waarmee BJZ Drenthe kan handelen in deze situaties is erg afhankelijk van de beschikbaarheid van een crisisplaats of ambulancrisisaanbod bij de zorgaanbieder.

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|--------------|-----|----|--------------------------------|
| | 90 | | Bellen |
| | | | Lezen |
| | 120 | | Gesprek op kantoor |
| | 180 | | Gesprek buiten kantoor |
| | 30 | 30 | Consulteren collega |
| | | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 30 | | Schrijven |
| 480 8 uur | 450 | 30 | Totaal |

6. Verzoek tot onderzoek RvdK (inclusief ondersteuning in wachttijd): norm 12 uur

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|---------------|-----|-----|--------------------------------|
| | 50 | | Bellen |
| | | 60 | Lezen |
| | 90 | | Gesprek op kantoor |
| | 30 | | Gesprek buiten kantoor |
| | 180 | 50 | Consulteren collega |
| | 10 | 10 | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 240 | | Schrijven |
| 720 12 uur | 600 | 120 | Totaal |

7a. Casemanagement geïndiceerde zorg: basisvariant norm 6 uur

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|--------------|-----|----|--------------------------------|
| | 70 | | Bellen |
| | 40 | | Lezen |
| | | | Gesprek op kantoor |
| | 150 | | Gesprek buiten kantoor |
| | 20 | 20 | Consulteren collega |
| | | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 60 | | Schrijven |
| 360 6 uur | 340 | 20 | Totaal |

7b. Casemanagement geïndiceerde zorg: plusvariant norm 20 uur

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|-----------------|-------|----|--------------------------------|
| | 320 | | Bellen |
| | 120 | | Lezen |
| | 60 | | Gesprek op kantoor |
| | 450 | | Gesprek buiten kantoor |
| | 60 | 40 | Consulteren collega |
| | | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 150 | | Schrijven |
| 1.200 20 uur | 1.160 | 40 | Totaal |

7c. Casemanagement niet-geïndiceerde zorg (neg.besluit): norm 6 uur

Toelichting:

In deze zaken wordt geen indicatiebesluit afgegeven maar draagt BJZ zorg voor een warme overdracht van de cliënt naar een voorliggende instelling (MEE, OGGZ, AMW). In de Wjz valt dit onder 'schriftelijk advies'

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|--------------|-----|----|--------------------------------|
| | 70 | | Bellen |
| | 30 | | Lezen |
| | 80 | | Gesprek op kantoor |
| | 150 | | Gesprek buiten kantoor |
| | | | Consulteren collega |
| | | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 30 | | Schrijven |
| 360 6 uur | 360 | | Totaal |

8a. AMK-Advies: norm 1 uur*

| Totaal | MA | Activiteit |
|-------------|----|--------------------------------|
| | 40 | Bellen |
| | | Lezen |
| | | Gesprek op kantoor |
| | | Gesprek buiten kantoor |
| | | Consulteren collega |
| | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 20 | Schrijven |
| 60 1 uur | 60 | Totaal |

*) Tijdsbesteding praktijkleider zit in opslagpercentage.

8b. AMK-consult: norm 3 uur*

Toelichting:

- Consult wordt gegeven tijdens de bureaudienst door de AMK-intaker.
- Consult vindt een enkele keer plaats in externe hulpverleningsnetwerken.

| Totaal | MA | Activiteit |
|--------------|-----|--------------------------------|
| | 80 | Bellen |
| | 15 | Lezen |
| | | Gesprek op kantoor |
| | | Gesprek buiten kantoor |
| | 25 | Consulteren collega |
| | 30 | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 30 | Schrijven |
| 180 3 uur | 180 | Totaal |

*) Tijdsbesteding praktijkleider zit in opslagpercentage.

8c. AMK-onderzoek: norm 16 uur*

Toelichting:

Het procesonderzoek start naar aanleiding van een melding. De bureaudienst/intake voert de volgende werkzaamheden uit: aannemen telefoon; registreren in KITS, check in IJ al bekend of in KITS, secretariaat vraagt GBA-gegevens en checkt bij de RvdK, intake, intakebesluit wordt vastgelegd in KITS.

Een spoedzaak gaat direct door naar de Raad (verzoek VOTS).

Het AMK Drenthe heeft overigens ook een viertal medewerkers getraind op zogenaamde high risk zaken. Deze gaan met zaken aan de slag die 'niet in het AMK-model' passen. Zij hebben hier extra uren voor gekregen.

Bij sommige cases uit de Toegang gaat de AMK-medewerker mee. Dit wordt verantwoord door te stellen dat de attitude van de AMK-medewerker anders is dan die van de toegang (door de bank genomen). De AMK-medewerker zou een meer outreachende actieve houding aan de dag leggen en meer gespitst zijn op het checken van risico's. Volgens BIZ Drenthe is deze werkwijze slechts een uitzondering en van tijdelijke aard om zorg te dragen voor overdracht van deskundigheid van het AMK naar de medewerkers van de Toegang. Op grond van de Wjz dienen alle medewerkers van bureaus jeugdzorg volgens deze aanpak te werken. Vergelijk het proces 'Reageren op signalen van derden'.

| Totaal | MA | Activiteit |
|---------------|-----|--------------------------------|
| | 240 | Bellen |
| | 30 | Lezen |
| | | Gesprek op kantoor |
| | 450 | Gesprek buiten kantoor |
| | 60 | Consulteren collega |
| | 60 | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | 120 | Schrijven |
| 960 16 uur | 960 | Totaal |

*) Tijdsbesteding praktijkleider zit in opslagpercentage.

9. Klachten: norm 8 uur

Toelichting:

De vestigingsmanager besteedt hier relatief veel tijd aan. Deze uren worden verrekend via opslagpercentage.

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|--------------|----|-----|------------------------|
| | | | Bellen |
| | | 90 | Lezen |
| | | | Gesprek op kantoor |
| | | | Gesprek buiten kantoor |
| | 60 | 60 | Consulteren collega |
| | | 120 | Hoorzitting |
| | | 150 | Schrijven |
| 480 8 uur | | | Totaal |

10. Bezwaar: norm 10 uur

Toelichting:

De gedragswetenschappers van BZJ Drenthe nemen per toerbeurt deel aan de bezwarenadviescommissie in een adviserende rol.

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|---------------|-----|-----|--|
| | | | Bellen |
| | 30 | 180 | Lezen |
| | | | Gesprek op kantoor |
| | | | Gesprek buiten kantoor |
| | 45 | | Consulteren collega |
| | 75 | 120 | Hoorzitting bezwarenadvies- commissie |
| | 150 | | Schrijven |
| 600 10 uur | 300 | 300 | Totaal |

11. Beroep: norm 19 uur

Vooralsnog wordt voorgesteld aan te sluiten bij de Deloitte norm.

| Totaal | MT | GW | Activiteit |
|-----------------|-----|-----|--------------------------------|
| | | | Bellen |
| | 40 | 90 | Lezen |
| | | 75 | Gesprek op kantoor |
| | 300 | 525 | Gesprek buiten kantoor |
| | | | Consulteren collega |
| | | | Multidisciplinaire bijeenkomst |
| | | 105 | Schrijven |
| 1.135 19 uur | 340 | 795 | Totaal |

Bijlage 2

Suggesties voor verbetering

Afspraken BJZ en 'voorveld' en zorgaanbieder

De samenwerkingsafspraken tussen BJD en de zorgaanbieder Stichting Jeugdzorg Drenthe kunnen nog strikter worden geformuleerd waarbij de verantwoordelijkheden tussen beide partijen op grond van de Wjz leidend dienen te zijn.

BJD fungeert nog (teveel) als crisiszorg. Feitelijk ligt hier een taak voor het zorgaanbod. De taak van het crisisteam bij de toegang is: vaststellen óf er sprake is van een crisis en, zo ja, het nemen van een crisisbesluit. Noodzakelijke overbruggingshulp is een opdracht voor de zorgaanbieder.

Kwaliteit is eerst en vooral: Vraagverheldering en, vervolgens, zeggen wat je doet, en doen wat je zegt. Daarbij dient BJD nadrukkelijk de afweging te maken tussen de (on)mogelijkheden van voorliggende voorzieningen respectievelijk geïndiceerde zorg. Indien (voldoende) mogelijkheden daartoe ontbreken, dient BJD de verantwoordelijkheid daarvoor niet over te nemen, maar de ketenregisseur(s) en ketenpartners daarop aan te spreken. Dus: elkaar aanspreken op de eigen rol in de totale keten van jeugdzorg.

Met de verdere ontwikkeling van ketensamenwerking (komst Centra voor Jeugd en Gezin) liggen volop kansen tot duidelijke afspraken over informatieverzameling, hanteren van eenduidige formulieren et cetera waardoor de tijdsinvestering van BJD tot een minimum beperkt kan blijven bij eenvoudigere problematiek. De ambitie moet zijn dat BJD haar wettelijke taken zo doelmatig mogelijk uitvoert en onnodige bureaucratie vermijdt. Als het CJG goed draait kan de tijdsinzet van BJZ nog beperkt worden ten aanzien van de enkelvoudige indicatiestelling en eerder volstaan worden met een toets. Daarnaast zal, in lijn met het voorstel van minister Rouvoet, niet in alle gevallen een gedragswetenschapper betrokken behoeven te worden bij het nemen van een indicatiebesluit bij eenvoudige cases. Gelet op bovenstaand is het van belang dat de CJG-medewerker duidelijke en feitelijk onderbouwde informatie verschaft aan het voordeurteam. Het streven van BJD is om als voorpost in het CJG aanwezig te zijn in de grotere gemeenten. Daarbij is de aanbeveling om kritisch de afweging te maken tussen de baten/resultaten en de kosten van deze voorpost.

Samenwerking BJZ/AMK en Raad voor de Kinderbescherming

Vanaf 2006 werken betrokken partners aan verbeteringen van de jeugdbescherming binnen het Beleidsprogramma Beter Beschermd op initiatief van het ministerie van Justitie. Dit programma beoogt zowel kwaliteitsverbetering in wetgeving als in de uitvoeringspraktijk van de jeugdbescherming. Binnen dit programma blijkt het deelproject 'Afstemming Werkwijze in de Keten' inmiddels terug op succesvol behaalde resultaten, uitgevoerd in een zevental pilots verspreid over het land. De evaluatie heeft geleid tot het besluit om de nieuwe werkwijze in de keten en de nieuwe normtijd voor besluitvorming over de inzet van een jeugdbeschermingsmaatregel landelijk in te voeren.

De pilots hebben een aantal kwalitatieve inzichten opgeleverd naast 'een nieuwe norm' voor doorlooptijden. Deze inzichten hebben vooral te maken met aspecten van cultuuromslag (gedrag, houding, denken, beelden en vooroordelen over en weer, vertrouwen op informatie van de ander, het doen en laten van medewerkers) en afstemmen van logistiek en (interne) werkprocessen van de betrokken organisaties. De introductie van de nieuwe norm heeft gunstige effecten op zowel de sleutel- als doorlooptijden bij het AMK als op die van de toegang bij BJZ. Uit de pilots is gebleken dat de ontwikkelde werkwijze de normtijden voor de producten 'reageren op signalen van derden', 'AMK-consult' en 'AMK-onderzoek', 'verzoek tot onderzoek RvdK' en 'indicatiebesluit' positief beïnvloedt. Een belangrijk deel van de werkprocessen wordt (vanuit een centraal gestuurd casusoverleg) *tegelijktijd* uitgevoerd in plaats van *na elkaar* (vergelijk een estafetteloop met een honkbalwedstrijd). Overigens heeft de werkwijze inhoudelijk en wat betreft efficiency ook een gunstige invloed op de start van de gezinsvoogdij bij de jeugdbescherming, omdat in de praktijk de overdracht van een casus beter verloopt.

Instrumenten

Om efficiënt te kunnen werken in het belang van de cliënt is het zaak dat de cliënt reeds bij de voordeur van BJD het juiste werkproces, voorzien van de maximaal noodzakelijke instrumenten, krijgt aangeboden. Bij het categoriseren van de cliënt bij de voordeur en het afstemming van het werkproces daarop zal VIB goed behulpzaam kunnen zijn. Een juiste check bij de voordeur maakt dat niet alle cliënten dezelfde route zullen volgen. De opdracht hierbij is het zoveel als mogelijk geobjectiveerd vinden van de optimale balans tussen kwaliteit en efficiency. Het verdient overigens ook aanbeveling om nog eens kritisch te bezien of het raamhulpverleningsplan opgesteld door BJD, geen overlap heeft met het hulpverleningsplan dat de zorgaanbieder behoort op te stellen.

ICT

Standaardisatie van registraties en informatie is voorwaarde om medewerkers te ondersteunen bij hun werkzaamheden. Een goed werkend ICT systeem is daarbij cruciaal. BJD heeft stappen gezet om aanmerkelijke verbeteringen in IJ door te voeren waardoor efficiency valt te boeken. IJ genereert nog te weinig beleidsinformatie zoals over problematiek en doorstroming, waardoor vraag en aanbod onvoldoende op elkaar afgestemd kunnen worden. In dit verband is de aanbeveling om ook afspraken te maken met de zorgaanbieder over eenduidige definities en betere afstemming en respectievelijk koppeling van de systemen van BJD en zorgaanbieder.

Invoering nieuwe projecten en werkwijzen

BJD wordt, net als de collega bureaus jeugdzorg, geconfronteerd met een hausse aan nieuwe projecten en werkwijzen die, zo lijkt het soms, op een namiddag allen dienen te zijn ingevoerd. Voor een belangrijk deel is dit te verklaren door externe politieke druk die naar aanleiding van verschillende incidenten in de jeugdzorg is ontstaan op de sector. Echter, de sector zelf (branchevereniging MO) erkent dat er veel goed gaat maar dat er ook nog veel verbeteringen noodzakelijk zijn. Nieuwe projecten en werkwijzen dienen vooral beschouwd te worden als ondersteunend aan de huidige werkwijze en geen doel op zichzelf te worden.

Zoek daarbij ook naar gemeenschappelijke verbindende elementen in de werkwijze geldend voor álle medewerkers van BJD. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de begrippen 'engageren en positioneren' uit de deltamethodiek bij de jeugd-bescherming. Het betreft hier algemeen geldende houdingsaspecten die voor iedere BJZ-medewerker van belang zijn. Voeg planmatig nieuwe elementen toe en beschouw ze niet als weer iets 'heel nieuws' en, durf ook onnodige c.q. overbodige zaken af te schaffen.

Van generalist naar specialist

In het kader van deze rapportage is het van belang om op zoek te gaan naar good practises en deze te delen binnen BJD. Een voorbeeld hiervan betreft 'de knip' tussen indicatiestelling (screening) en casemanagement (regie). Bij deze werkwijze is de sleuteltijd bekort, zonder dat aan kwaliteit van het werk is ingeboet, sterker nog, de kwaliteit neemt toe en de tevredenheid van de cliënt ook. Ga na of de doorontwikkeling van 'de knip' gewenst is. Om deze werkwijze ook met feiten te kunnen staven, verdient het aanbeveling om voor een beperkte tijd (drie maanden) een aantal medewerkers te laten tijdschrijven op de producten indicatiestelling en casemanagement. In algemene zin is het van belang te benadrukken dat specialiseren de doelmatigheid ten goede komt (zie bijvoorbeeld ook BJZ Zeeland, paragraaf 6.2).

Integratie toegang en AMK

Er wordt teveel nadruk gelegd op de verschillen tussen BJZ en AMK medewerkers. Het is efficiënter én effectiever om op de overeenkomsten tussen beiden te focussen én te investeren in een pro actieve, sensitieve en outreachende houding van alle medewerkers van BJZ en hun vaardigheid in risicotaxatie! Bij een aantal bureaus jeugdzorg wordt al gewerkt met een geïntegreerde toegang BJZ en AMK. Een aantal medewerkers van het AMK is, afhankelijk van de zaken die zich aandienen, tevens werkzaam als medewerker bij de toegang van BJZ. Dit leidt tot kruisbestuiving in werkwijzen en levert efficiency op in de benodigde tijd. Ook is de bezetting van beiden efficiënter. Zie voor een uitgebreidere toelichting tevens de nadere onderbouwing van de normering van het AMK-onderzoek in bijlage 1.

Ruimte voor professionals

Het pleidooi dat sprak uit het gedachtegoed van Pauline Meurs en andere (WRR) lijkt, mede onder invloed van andere zorgtopics, wat op de achtergrond geraakt. Een rapport als 'Tijd voor onderwijs', recent uitgebracht door de commissie Dijsselbloem, vraagt opnieuw dwingend aandacht en ruimte voor de professional, in dit geval de leerkracht.

Vertrouw op het werk van de ander, stimuleer zelfstandigheid en kwaliteiten, ga uit van 'de eigen kracht' van de professional. Het gaat immers om een parallel proces. De houding die verwacht wordt van de medewerker van BJD tegenover de cliënt, diezelfde houding dient de leidinggevende aan het daglicht te leggen tegenover de medewerkers. Zeg wat er van hen verwacht wordt en waarop zij worden aangesproken en door wie. Richt de zorg- en dienstverlening bij BJD (nog) nadrukkelijker op versterking van de cliënt c.q. het cliëntsysteem zelf (problemen leren oplossen in plaats van problemen oplossen). Resultaat gestuurd werken draagt hieraan bij.

Leren van collega's en kijken in de keuken bij andere bureaus
Stimuleer binnenshuis en buitenshuis de werkwijze van doorbraakachtige methoden en maak medewerkers daar zelf verantwoordelijk voor. Er is een bron aan kwaliteit en deskundigheid in huis. Benut deze bronnen! Ga eens kijken bij een ander bureau en zet de deuren en ramen open om nieuwe methoden uit te proberen. Neem als BJD het initiatief naar zowel voorliggende voorzieningen als naar de RvdK en de zorgaanbieder om werkprocessen nog beter op elkaar te laten aansluiten en winst te boeken door werkprocessen parallel aan te pakken.

Van individuele caseload naar teamresultaat

Sturing door leidinggevenden vindt tot nu toe praktisch uitsluitend plaats op basis van de caseload. Sturing op (team)resultaat vindt nog nauwelijks plaats. Dit laatste is, juist vanuit cliëntgerichtheid, van steeds groter belang. Denken in 'taken uit te voeren als team' in plaats van 'mijn eigen caseload bestaat uit 50 cliënten' zijn het begin van een andere wijze van denken en werken. Ook zijn hier mogelijkheden te benutten om gezonde competitie tussen teams aan te wakkeren door hen te stimuleren tot doorbraakachtige ideeën waarbij uiteindelijk het resultaat telt voor de cliënt. Logistische vernieuwingen gesteund door automatiseringsvoorzieningen kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Knip: toegang versus regie

De opdracht/taak van BJD onderscheidt in feite twee kernfuncties: toegang (het maken van een analyse van de noodzakelijke zorg en het verzorgen van een besluit tot geïndiceerde zorg) en regie (het voeren van regie op de uitvoering en evaluatie van de zorg door derden). In het verlengde van de beschreven 'good practise' verdient het aanbeveling om samenhangende productieprocessen zoveel als mogelijk samen te brengen en processen die minder samenhang hebben ook duidelijker te onderscheiden. Zo vragen de processen voor toegang en regie andere vaardigheden: onderzoeken en rapporteren tegenover begeleiding en regievoering.

Anticipeer op piekperioden

Een deel van het werk van BJD valt te plannen en kun je zien aankomen op grond van ervaringsgegevens. Ga ruim van te voren het gesprek aan met medewerkers om oplossingen te bedenken voor deze piekperioden. De informatie van ketenpartners over hun instroom- en uitstroominformatie is daarbij relevant.

'Opschonen caseload'

Een aandachtspunt dat door BJD zelf is genoemd heeft betrekken op het onnodig 'bij zich houden' van cliënten waardoor zij meetellen bij de caseload van individuele medewerkers. Hier ligt een taak voor de leidinggevende in het verlengde van verwachtingen uitspreken, aanspreken en duidelijk zijn over verantwoordelijkheden.

Bijlage 3

Productie 2006 tot en met 2008

| Product | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|------|------|------|
| Toegang | | | |
| Aanmeldingen | 1862 | 2243 | 2624 |
| Geaccepteerde meldingen* | 1539 | 1849 | 2164 |
| Reageren op signalen derden | 93 | 112 | 131 |
| Specialistisch onderzoek | 0 | 0 | 65 |
| | | | |
| Crisissituaties, bij melding | 29 | 105 | 123 |
| Crisissituaties, ontstaan gedurende traject (schatting) | 173 | 208 | 243 |
| | | | |
| Behandelen aanvraag en indicatiebesluit | | | |
| • Nieuwe indicatie | 809 | 916 | 2164 |
| • Hernieuwd in verband met gewijzigde omstandigheden | 661 | 944 | 472 |
| • Hernieuwd in verband met verstrijken geldigheid | 181 | 243 | 284 |
| • Hernieuwd in verband met verlopen verzilveringstermijn | 80 | 45 | 23 |
| • Voorbereiding indicatiebesluit door derden** | 331 | 401 | 486 |
| | | | |
| Verzoek tot onderzoek Raad voor de Kinderbescherming | 88 | 105 | 123 |
| | | | |
| Casemanagement basis (eindevaluatie): iedereen | 674 | 921 | 1515 |
| Casemanagement plus | 289 | 395 | 649 |
| Casemanagement na schriftelijk advies | 0 | 0 | 270 |
| | | 1316 | 2434 |
| AMK | | | |
| Advies | 593 | 673 | 768 |
| Consult | 146 | 175 | 210 |
| Onderzoek | 485 | 609 | 780 |
| | | | |
| Klachten, bezwaar en beroep | | | |
| Klachten | 14 | 8 | 10 |
| Bezwaar | 20 | 7 | 8 |
| Beroep | 0 | 0 | 5 |

Bijlage 4

Cliëntgebonden personele kosten*

| Product | Productie 2008 | Tijd | Formatie | Cliëntgebonden kosten | | Overall totaal |
|---|-------------------|-------|----------|-----------------------|-----------|--------------------|
| | | | | per product | totaal | |
| | | uren | fte | euro | euro | euro |
| Toegang | | | | | | |
| Aanmeldingen | 2624 | 1 | 2,02 | 47 | 122.434 | |
| Geaccepteerde meldingen* | 2164 | | | | | |
| Reageren op signalen derden | 131 | 10 | 1,01 | 467 | 61.217 | |
| Specialistisch onderzoek | 65 | 22 | 1,10 | 1.027 | 66.634 | |
| Crisissituaties, bij melding | 123 | 8 | 0,76 | 373 | 46.004 | |
| Crisissituaties, ontstaan gedurende traject (schatting) | 243 | 8 | 1,50 | 373 | 90.659 | |
| Behandelen aanvraag en indicatiebesluit | | | | | | |
| - nieuwe indicatie | 2164 | 10 | 16,70 | 467 | 1.009.609 | |
| - hernieuwd ivm gewijzigde omstandigheden | 472 | 5 | 1,82 | 233 | 110.119 | |
| - hernieuwd ivm verstrijken geldigheid | 284 | 5 | 1,10 | 233 | 66.240 | |
| - hernieuwd ivm verlopen verzilveringstermijn | 23 | 5 | 0,09 | 233 | 5.288 | |
| - voorbereiding indicatiebesluit door derden** | 486 | 4 | 1,50 | 187 | 90.636 | |
| Verzoek tot onderzoek Raad voor de Kinderbescherming | 123 | 12 | 1,14 | 560 | 69.006 | |
| Casemanagement basis (eindevaluatie): iedereen | 1515 | 6 | 7,01 | 280 | 424.036 | |
| Casemanagement plus | 649 | 20 | 10,02 | 933 | 605.765 | |
| Casemanagement na schriftelijk advies | 270 | 6 | 1,25 | 280 | 75.721 | |
| Klachten | | | | | | |
| Bezwaar | 10 | 8 | 0,06 | 373 | 3.703 | |
| Beroep | 8 | 10 | 0,06 | 467 | 3.857 | |
| | 5 | 19 | 0,07 | 887 | 4.433 | |
| Toegang, totaal | | | 47,22 | | | 2.855.361 |
| AMK | | | | | | |
| Advies | 768 | 1 | 0,59 | 55 | 42.322 | |
| Consult | 210 | 3 | 0,49 | 165 | 34.669 | |
| Onderzoek | 780 | 16 | 9,63 | 882 | 688.041 | |
| AMK, totaal | | | 10,71 | | | 765.032 |
| Versterken voorliggende voorzieningen | | | | | | 311.305 |
| Bereikbaarheid (gemiddeld uurtarief toegang en AMK) | | | 0,84 | | | 55.410 |
| Jeugdbescherming / jeugdreclassering | | | | | | <u>2.428.094 +</u> |
| Totaal cliëntgebonden benodigd | | | | | | 6.415.202 |
| Totaal cliëntgebonden beschikbaar (begroting 2008) | | | | | | <u>6.364.331 -</u> |
| Verschil | | | | | | 50.871 |
| Uitgangspunten | | | | | | |
| | uren / fte | 1,296 | | | | |
| | uurtarief toegang | 46,66 | | | | |
| | uurtarief AMK | 55,14 | | | | |

* exclusief overige p-kosten

Bijlage 5

Kostprijsberekening

| Product | Tijd | Kostprijs cliëntgebonden | Kostprijs opslag | Kostprijs integraal |
|---|-------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|
| | uren | euro | euro | euro |
| Toegang | | | | |
| Aanmeldingen | 1 | 47 | 27 | 73 |
| Geaccepteerde meldingen* | | | | |
| Reageren op signalen derden | 10 | 467 | 268 | 734 |
| Specialistisch onderzoek | 22 | 1.027 | 589 | 1.615 |
| Crisissituaties, bij aanmelding | 8 | 373 | 214 | 587 |
| Crisissituaties, ontstaan gedurende traject (schatting) | 8 | 373 | 214 | 587 |
| Behandelen aanvraag en indicatiebesluit | | | | |
| - nieuwe indicatie | 10 | 467 | 268 | 734 |
| - hernieuwd ivm gewijzigde omstandigheden | 5 | 233 | 134 | 367 |
| - hernieuwd ivm verstrijken geldigheid | 5 | 233 | 134 | 367 |
| - hernieuwd ivm verlopen verzilveringstermijn | 5 | 233 | 134 | 367 |
| - voorbereiding indicatiebesluit door derden** | 4 | 187 | 107 | 294 |
| Verzoek tot onderzoek Raad voor de Kinderbescherming | 12 | 560 | 321 | 881 |
| Casemanagement basis (eindevaluatie): iedereen | 6 | 280 | 161 | 441 |
| Casemanagement plus | 20 | 933 | 535 | 1.468 |
| Casemanagement na schriftelijk advies | 6 | 280 | 161 | 441 |
| Klachten | 8 | 373 | 214 | 587 |
| Bezwaar | 10 | 467 | 268 | 734 |
| Beroep | 19 | 887 | 508 | 1.395 |
| AMK | | | | |
| Advies | 1 | 55 | 32 | 87 |
| Consult | 3 | 165 | 95 | 260 |
| Onderzoek | 16 | 882 | 506 | 1.388 |
| Uitgangspunten | | | | |
| | uren / fte | 1.296 | | |
| | uurtarief toegang | 46,66 | | |
| | uurtarief AMK | 55,14 | | |
| | opslag%* | 57,35 | | |

*) opslag voor overige p-kosten, overhead en materiële kosten