

Eindrapport

ZWAARTE EN COMPLEXITEIT BIJ DE RAAD VOOR DE KINDERBESCHERMING

**Een verkenning van de toegevoegde waarde
van een kwantitatieve systeemanalyse**

Projectgegevens

Auteurs: G.A. Veldhuis, S. Deuten, J. Pronk, I. Wildeman, L. Bannenberg

Projecttitel: Zwaarte en Complexiteit bij de RvdK

TNO Projectnummer: 060.54587

TNO Rapportnummer: TNO 2023 R12180

Versie: 1.0

Opleverdatum: december 2023

Opdrachtgevers: E. Bremer en T. Lodder

Contactpersonen TNO: L. Bannenberg en G. Veldhuis

Rubricering: TNO Publiek

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

© 2023 TNO

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage Zwaarte en Complexiteit bij de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK), een verkenning naar de toegevoegde waarde van een kwantitatieve systeemanalyse. Op basis van brononderzoek, interviews, *group model building* sessies en data-analyse in de periode van mei 2023 tot november 2023 is er vanuit een systeemdynamisch perspectief naar de processen, informatiestromen en besluitvorming binnen de RvdK gekeken. Met deze methodiek kijken we naar de RvdK en de jeugdketen als systeem, waarbij we inzicht ontwikkelen in het gedrag van het systeem over de tijd: wat zijn de relaties tussen de verschillende trends die wij waarnemen en verklaren die de ontwikkeling in zwaarte en complexiteit? De methodiek en het simulatiemodel zijn een nieuwe manier voor de RvdK om beleidsonderzoek uit te voeren.

Door middel van het structureel inzetten van datagedreven werken wil de RvdK komen tot meer doelgerichte, volledige en adequate besluiten ten bate van kind en gezin. Vanuit de innovatieportefeuille van DGSenB is er de mogelijkheid gecreëerd om te onderzoeken of de gehanteerde systeemanalysemethode kan bijdragen aan deze ambitie. In deze rapportage behandelen wij deze vraag en onderzoeken wij inhoudelijk de fenomenen 'zwaarte' en 'complexiteit'.

INHOUDSOPGAVE

1

Introductie

2

Thematische
bevindingen

3

Simulatiemodel

4

Conclusies

5

Bijlagen

1. INTRODUCTIE



INLEIDING

Aanleiding

De jeugdhulp- en beschermingsketen dreigt vast te lopen. In de afgelopen vijf jaar is het aantal door de RvdK behandelde zaken gedaald en de doorlooptijd verhoogd, terwijl het aantal mensen dat werkt aan deze zaken is toegenomen. De aanname is dat de casuïstiek bij de RvdK zwaarder en complexer is geworden en dat tevens werken binnen de jeugdzorgketen complexer is geworden. Er zijn veel vermoedens over mogelijke oorzaken echter zijn stijgende trends in zwaarte en complexiteit niet duidelijk aangetoond en zijn mogelijke onderliggende verklaringen niet vastgesteld.

Opdracht

TNO is in 2023 gevraagd om binnen de RvdK te onderzoeken of een kwantitatieve systeemanalyse het inzicht in weerbarstige uitvoeringsproblemen kan verbeteren. Als inhoudelijke opdracht is TNO gevraagd het bestaan en de dynamiek van 'zwaarte' en 'complexiteit' te onderzoeken. De onderzoeksvragen hierbij zijn:

- Hoe komen 'zwaarte' en 'complexiteit' tot stand en welke consequenties hebben deze voor de RvdK en haar medewerkers?
- In hoeverre kan de gehanteerde systeemanalysemethode verder gekwantificeerd worden en bijdragen aan het doorbreken van vicieuze cirkels in het werk van het ministerie van Justitie & Veiligheid (JenV) en de RvdK?

ONDERZOEKSAANPAK

Complexiteit komt voort uit de samenhang tussen vele verschillende onderdelen van een systeem. De RvdK voert verschillende typen activiteiten uit, elk bestaande uit een groot aantal subtaken, verdeeld over locaties en teams. Daarnaast acteert zij niet in isolement maar is zij onderdeel van de bredere jeugdketen en vervult zij een belangrijke rol in de maatschappij. Zwaarte en complexiteit zijn weerbarstig en nog enigszins ongrijpbaar problemen binnen de RvdK en andere uitvoeringsorganisaties.

In dit onderzoek verkennen wij de meerwaarde van een kwantitatieve systeemanalyse methode voor beleidsondersteuning. Deze methode gebruikt als uitgangspunt een systemisch perspectief. We richten ons in dit onderzoek op het begrijpen van de samenhang van factoren die tezamen resulteren in zwaarte en complexiteit. Om de problematiek te overzien moeten we daarvoor

in de eerste plaats loskomen van een perspectief gefocust op losse gebeurtenissen en eenzijdige oorzaken en gevolgen. Dit betekent dat wij gedurende het onderzoek een diversiteit aan perspectieven hebben verzameld middels interviews en bijeenkomsten. Daarnaast leggen wij de nadruk op het gezamenlijk verkennen van meerjarige ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. We kijken hiervoor circa tien jaar terug. Dit levert een rijkheid aan informatie op waaruit inzichten ten aanzien van 'zwaarte' en 'complexiteit' worden ontleend. Een gedeelte van deze informatie leent zich er ook voor om gevat te worden in een simulatiemodel. Dit model is een extra ondersteuning in het analyseproces, met name ten aanzien van het overzien van kwantitatieve uitkomsten, die anders, gegeven de complexiteit van het systeem, moeilijk te overzien zouden zijn.



AFBAKENING



KINDERBESCHERMING

Bij de RvdK stromen zes typen onderzoeken binnen: Bescherming (KB), Gezag en Omvang (G&O), Afstand, Screening, Adoptieverzoeken en Afstamming (ASAA), Strafzaken, Schoolverzuim en Taakstraffen. In het huidige onderzoek ligt de focus op beschermingszaken, waarin de RvdK onderzoekt of een kindbeschermingsmaatregel nodig is.



LANDELIJK

De RvdK is een landelijke organisatie met regionale kantoren. Regionale verschillen vallen buiten scope en de haalbaarheid van dit onderzoek.



TIJDSSPANNE

Tijdens de interviews en dataverzameling wordt tot circa tien jaar teruggeblikt. Dit betekent dat zaken als introductie van zelfsturende teams bij de RvdK, decentralisatie, veranderingen in tuchtrecht en de COVID-pandemie zijn meegenomen.

WERKDEFINITIES

Wat verstaan we onder 'zwaarte' en 'complexiteit' binnen het werk bij de RvdK?

Het onderzoek heeft tot doel een beeld te vormen van de concepten zwaarte en complexiteit. Naar aanleiding van de oriënterende gesprekken zijn de begrippen 'zwaarte' en 'complexiteit' centraal gesteld voor het onderzoek en zijn werkdefinities opgesteld. Deze zijn vervolgens aangescherpt op basis van literatuur en eerder TNO onderzoek (Wiezer et al., 2012; Niks et al., 2022) zoals het werkdrukmodel (zie figuur). In het werkdrukmodel en literatuur zijn de mechanismes die taakeisen, regelmogelijkheden, buffers en werkdruk verbinden in meer detail beschreven.

Opmerking: Buiten de scope van dit onderzoek staan zwaarte en complexiteit voor anderen (e.g., betrokkenen bij een zaak).

De volgende definities hebben gedurende het onderzoek richting gegeven aan de uitvoering van het onderzoek:

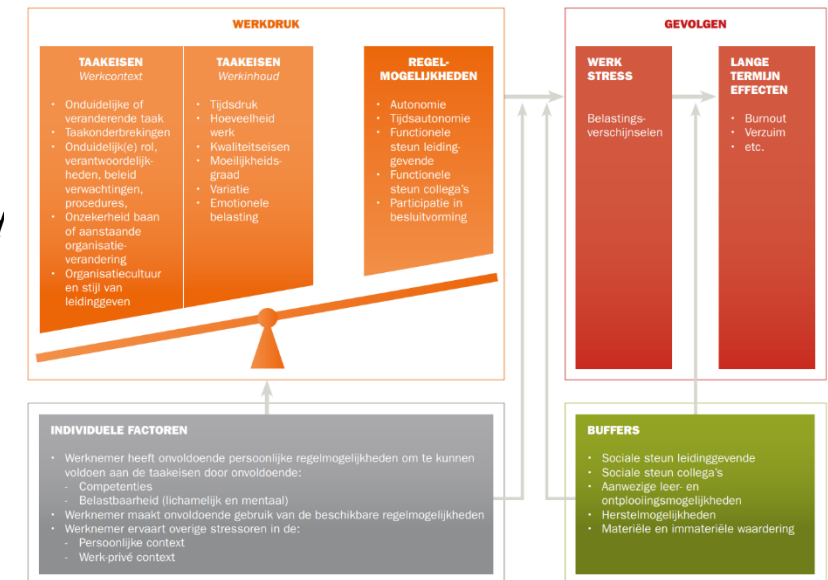
Zwaarte

- *Zwaarte heeft betrekking op de emotionele en fysieke belasting van het werk op de werknemer.*
- Hieronder vallen concepten als stress, werkdruk, ongewenst gedrag en persoonlijke aansprakelijkheid

Dit betekent dat zwaar werk niet voort hoeft te komen uit een complex takenpakket, maar dat complex werk wel voor zwaarte bij de werknemer kan zorgen. Zwaarte kan bijvoorbeeld voortkomen uit een hoge werkdruk of ongewenst gedrag van ouders. Complexiteit kan bijvoorbeeld voortkomen uit inhoudelijke aspecten van het werk en uit het combineren van veel verantwoordelijkheden.

Complexiteit

- *Complexiteit is het product van de inhoudelijke taakaspecten, werkcontext, regelmogelijkheden en de relaties daartussen.*
- Hieronder vallen concepten als kwaliteitseisen, rolonduidelijkheid en regelmogelijkheden.



Bron: Wiezer et al. (2012)

2. THEMATISCHE BEVINDINGEN

LEESWIJZER

Zwaarte en complexiteit kennen vele facetten, oorzaken en gevolgen. De informatie die in dit onderzoek is verzameld, wordt in dit hoofdstuk georganiseerd aan de hand van acht thema's. Deze thema's zijn door de onderzoekers geïdentificeerd op basis van de interviews, documentstudie, groepsbijeenkomsten en data-analyse.

De thematisch bevindingen zijn niet altijd gescheiden in te delen. In het onderzoek komen vaak onderlinge afhankelijkheden naar voren. De thematische bevindingen vormen de basis van het onderzoek. Een gedeelte hiervan wordt in het volgende hoofdstuk verwerkt in een simulatiemodel.

Elk thema is opgebouwd uit drie elementen:

- **Onderbouwing themakeuze** beschrijft de relevantie en reden voor keuze van een thema.
- **Bevindingen** beschrijven enkele relevante bevindingen binnen een thema.
- **Data** beschrijft waar mogelijk de (problematische) ontwikkeling binnen het thema met behulp van data. Alle data die in dit document wordt gepresenteerd is afkomstig van de RvdK of verzameld binnen dit onderzoek.

Themaoverzicht:

1. Doorlooptijden primaire processen

2. Wachlijsten en wachttijden

3. Afhankelijkheden in de keten

4. Zaakkenmerken

5. Taakopvattingen (primair vs. secundair; direct vs indirect)

6. Verloop en verzuim

7. Klachten en -procedure

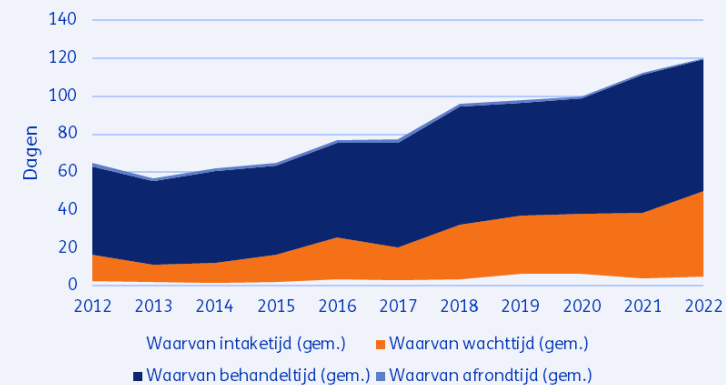
8. (Zelf)organisatie, steun en teamcohesie

THEMA 1: DOORLOOPTIJDEN PRIMAIR PROCES

ONDERBOUWING THEMAKEUZE

- De doorlooptijd is in de afgelopen tien jaar verdubbeld.
- Dit is slechts deels te verklaren door wachttijden; ook de behandeltijd is met 61% gestegen.
- De norm voor de doorlooptijd is sinds 2012 ongewijzigd, en deze norm wordt sinds 2013 niet meer gehaald.
- De wachtlijsten worden langer, waardoor de druk op de organisatie en haar medewerkers toeneemt.
- De toename in de behandeltijd is mogelijk een indicatie voor een toename in de complexiteit van het werk.
- De toename in de intaketijd is mogelijk een indicatie voor een daling in de kwaliteit waarmee zaken worden aangeboden door het voorveld.

Doorlooptijd Bescherming Opvoedingsproblemen



Verandering in doorlooptijd tussen 2012-2022 voor subcategorieën Bescherming Opvoedingsproblemen			
	Onderzoek KB maatregel	Onderzoek KB maatregel + VOTS	Onderzoek KB maatregel + VOVO
Gemiddelde Doorlooptijd totaal	105%	33%	17%
Waarvan intaketijd (gem.)	190%	413%	452%
Waarvan wachttijd (gem.)	263%	132%	95%
Waarvan behandeltijd (gem.)	61%	12%	3%
Waarvan afrondtijd (gem.)	-44%	-51%	-31%

THEMA 1:

DOORLOOPTIJDEN PRIMAIR PROCES

BEVINDINGEN

- AEF bepaalde in 2020 dat een KB-onderzoek gemiddeld 55,6 uur bewerkingstijd nodig heeft. In 2010 bepaalde KPMG dat destijds het vergelijkbare onderzoek “Rekest advies opvoedingsproblemen” 28 uur in beslag nam.
- Tussen 2012 en 2022 zijn de bewerkingstijdnormen echter nagenoeg ongewijzigd; de norm is momenteel 25,7 uur. AEF concludeerde in 2020 dat er ongeveer een tekort was van 41 FTE kernfunctionaris (KF), 68 FTE gedragsdeskundige (GD) en 79 FTE juridisch deskundige (JD). Werknemers die in het kader van dit onderzoek zijn gesproken, ervaren een hoge druk om te voldoen aan de norm.
- In de interviews wordt aangegeven dat er tussen reguliere en ‘zware’ zaken geen significante verschillen zijn in werkproces en -taken. Zware zaken kosten echter wel significant meer tijd van de KF (45,6 uur – 74,2 uur). AEF schat in 2020 dat 35% van de zaken ‘zwaar’ waren.
- Hogere kwaliteitseisen, vernieuwingen in werkwijzen (zoals meer ruimte voor wederhoor en inbreng vanuit casusgezin), en sterkere noodzaak voor rapportage dragen bij aan langere casusdoorlooptijden.
- AEF (2021) observeerde dat er minder tijd wordt besteed aan bepaalde activiteiten dan de medewerkers zelf inschatten. Dit kan

een gevolg zijn van werkdruk; werknemers zouden efficiënter (of juist gehaaster) kunnen zijn gaan werken om te kunnen voldoen aan de vraag.

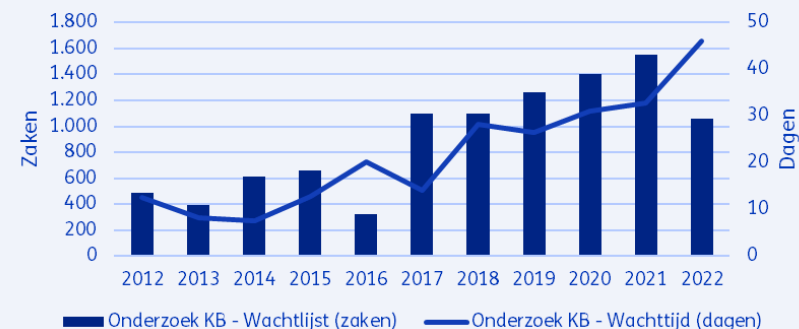
- Lange wachttijden en doorlooptijden spelen niet alleen bij de RvdK. De doorlooptijdsnorm voor casussen in de keten is vijf maanden. Uit rapportage van Van Montfoort (2018) blijkt dat de gemiddelde doorlooptijd in de tweede helft van 2016 meer dan acht maanden was. Wachttijsten kunnen slechts een deel van de tijdsnormoverschrijding verklaren (± 1 - 1,5 maand).
- Er is een achterstand binnen alle schakels in de keten die niet meer ingehaald lijkt te kunnen worden met de huidige benodigde bewerkingstijden en capaciteitsproblemen binnen ketenpartijen (zie o.a. Van Montfoort, 2018; IGJ, 2019).
- Het aantal schakels in de keten is toegenomen en kan voor vertraging in doorlooptijd zorgen. Wanneer een verzoek tot onderzoek (VTO) direct bij de RvdK wordt gedaan, geen tussenkomst van andere ketenpartijen, is de doorlooptijd vaak korter.
- In het model hoofdstuk wordt een schatting gepresenteerd van de bewerkingstijd; het aantal uur benodigd om een onderzoek uit te voeren. Uit deze analyse blijkt dat de bewerkingstijd vanaf 2016/2017 stijgt.

THEMA 2: WACHTLIJSTEN EN WACHTTIJDEN

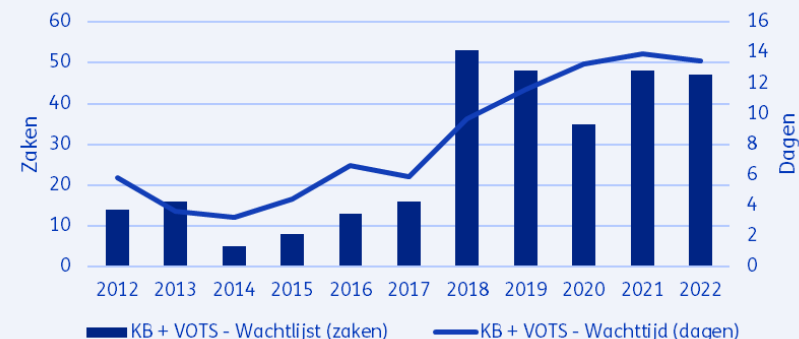
ONDERBOUWING THEMAKEUZE

- In de afgelopen jaren is er een toename in het aantal kindzaken op de wachtlijsten.
- De toename vond plaats, ondanks dat het aantal FTE KF is toegenomen.
- De instroom van nieuwe zaken neemt af. De omvang van de wachtlijst is in recente jaren ook afgenomen.
- Een mix van factoren speelt een rol in de omvang van de wachtlijst, waaronder een gestegen behandelzeit en bewerkingstijd.
- Wachtlijsten creëren druk in de organisatie en op de individuele werknemers. Daarnaast kan de complexiteit en urgentie van problematiek toenemen als gezinnen en kinderen langer moeten wachten.

Onderzoek KB maatregel



Onderzoek KB maatregel + VOTS



THEMA 2:

WACHTLIJSTEN EN WACHTTIJDEN

BEVINDINGEN

- In de afgelopen jaren zijn wachtlijsten en wachttijden sterk toegenomen, ondanks een toename in het aantal FTE en daling van de instroom.
- Bij het uitzetten van een zaak wordt naast de positionering van een casus op de wachtlijst ook rekening gehouden met voorkeuren en persoonlijke omstandigheden van beschikbare KF. Hierdoor komt het voor dat zaken bovenaan de wachtlijst niet altijd als eerste worden opgepakt.
- Kenmerken van zaken die langer op de wachtlijst staan:
 - Er is een hulpverlener aanwezig in het gezin, hierdoor is er beter zicht op de veiligheid van een kind binnen een casus.
 - Bij zaken waar de problematiek lastig te duiden is (bijv. multiproblematiek).
- Er is sprake van veel klachten in een casus, waardoor er een grotere voorkeur is om het onderzoek als duo uit te voeren. Dit versterkt mogelijk het capaciteitsprobleem dat (deels) ten grondslag ligt aan

het wachtlijsten- en wachttijdenprobleem.

- Bij zaken die langer op de wachtlijst staan kan de problematiek escaleren (bijv. door gebrek aan zicht op de veiligheid van een casuskind). Als gevolg van (toenemende) wachtlijsten kunnen er hierdoor (wellicht onnodig) meer spoedzaken en (V)OTS ontstaan.
- Een zaak als spoedzaak (VOTS) starten kan een middel zijn om lange wachttijden te omzeilen.
- In 2018 is het programma Versnellen naar 2020 opgesteld. In 2022 lijkt er sinds jaren een positieve ontwikkeling te ontstaan in wachttijden/wachtlijsten. Dit kan deels ook verklaard worden door een dalende instroom.
- Het besef dat er gezinnen en kinderen wachten legt ook druk op de werknemers van de RvdK.
- De problematiek bij kinderen en gezinnen kan verder escaleren, en complexer worden, bij lange wachttijden. Ook kan frustratie met de keten ontstaan of verder toenemen.

THEMA 3:

AFHANKELIJKHEID VAN DE KETEN

ONDERBOUWING THEMAKEUZE

- De RvdK is onderdeel van de jeugdzorgketen. Een raadsonderzoek start na een verzoek tot onderzoek (VTO). Een VTO wordt ingediend door ketenpartners, zoals een sociaal wijkteam, Veilig Thuis of een gecertificeerde instelling. Casuïstiek die wordt aangeboden bij de RvdK is vaak al langer in het zicht van een jeugdbeschermingstafel en verschillende actoren binnen de keten.
- In 2015 heeft de jeugdzorgketen een ingrijpende transitie doorgemaakt. Het werkveld van de RvdK is hiermee complexer geworden. Zo zijn er regionale verschillen ontstaan in werkwijze, is het aantal actoren in het werkveld toegenomen en is er meer nadruk op het vrijwillige kader komen te liggen (TNO 2022 P10212).
- Daarnaast zijn er in de jeugdzorgketen voor en na transitie grote knelpunten ontstaan, waaronder capaciteitstekorten, verlies van expertise en lange wachttijden. Ook blijkt dat langer inzetten op hulp in het vrijwillige kader niet in elke regio effectief is (TNO 2022 P10212). Dit heeft zijn weerslag op de problematiek, de relatie tussen gezinnen en kinderen & de ketenpartners en informatie- en kennisuitwisseling binnen de keten.



THEMA 3: AFHANKELIJKHEID VAN DE KETEN

BEVINDINGEN

- De stelselwijziging heeft geleid tot een situatie waarin niet alle gemeenten en organisaties in staat zijn om hun rol op te pakken, hierdoor ontstaan knelpunten en minder efficiënte processen (TNO 2022 P10212). Binnen de keten is er gebrek aan passende en tijdige zorg door overbelasting van nagenoeg de hele keten. Hierdoor kunnen zaken langer blijven liggen waardoor problematiek kan escaleren. Wanneer zaken bij de RvdK binnenkomen die eerder in de keten effectief opgepakt hadden kunnen worden, is de problematiek vaak geëscaleerd en is de problematiek zwaarder en/of complexer geworden. De betrokkenen zijn vaak moe van hulpverleners. De opgave voor de RvdK wordt dan groter dan deze had kunnen zijn.
- In recente jaren is er een daling in de instroom te zien waar nog geen complete verklaring voor bestaat. De doorstroming van casuïstiek in de keten wordt mogelijk beïnvloed door de knelpunten m.b.t. wacht- en bewerkingstijd bij de RvdK en elders. De instroom bij de RvdK neemt af. Is dit een gevolg van een effectiever vrijwillig kader? Of is dit een reactie op de wachttijden bij de RvdK en achterliggende Gecertificeerde Instellingen (GI's)? Zo zou het voorveld minder vaak een KB-onderzoek kunnen aanvragen omdat zij verwachten dat de wachttijd te lang zal zijn en er daarom voor kiezen om langer in te zetten op het vrijwillig kader. Dit roept echter wel de vraag op of dit in sommige gevallen niet leidt tot escalatie van de problematiek, wat tot een grotere complexiteit en zwaarte kan leiden

wanneer de casus wel bij de RvdK wordt aangeboden.

- In interviews en bijeenkomsten is aangegeven dat een afname van kwaliteit in het voorveld ertoe leidt dat zaken vaker minder gedegen worden aangeboden bij de RvdK, dit leidt ertoe dat de RvdK meer tijd moet besteden aan de intake van de zaak.
- In 20% van de gevallen waarin een kinderschermingsonderzoek wordt afgesloten zonder verzoek voor een beschermingsmaatregel wordt binnen twee jaar een nieuw beschermingsonderzoek gestart (RvdK, 2023).
- Iedere schakel in de keten heeft een eigen verantwoordelijkheid en perspectief. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid kan ontbreken en werkprocessen sluiten niet altijd op elkaar aan (e.g., inefficiënt gebruik van rapportages). Daarnaast wordt de in 2016 ingevoerde AVG-wetgeving ervaren als een hindernis bij het uitwisselen van informatie. Dit leidt er ook toe dat de RvdK soms opnieuw informatie moet verzamelen die elders al bekend is.
- De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een casus ontbreekt. Als een casus wordt doorverwezen, verschuift de verantwoordelijkheid naar de volgende partner; in sommige gevallen dreigt een gezin en kind op dat moment uit het zicht te raken. Tijdens dit onderzoek wordt door raadsmedewerkers aangegeven dat zij tijd besteden aan taken die feitelijk niet tot hun verantwoordelijkheid horen, met name bij zaken die 'braakliggen'. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het volgen van kinderen om te controleren of hulp ook daadwerkelijk geboden wordt.

THEMA 4: ZAAKKENMERKEN

ONDERBOUWING THEMAKEUZE

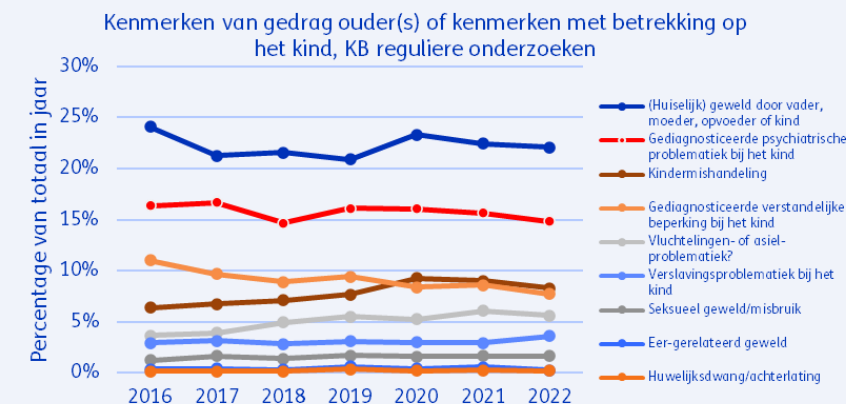
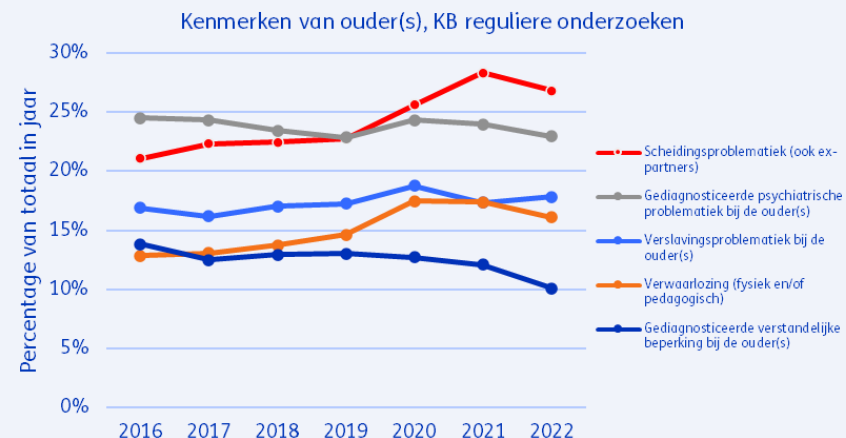
- De tijd en kunde die benodigd is om een raadsonderzoek uit te voeren, hangt samen met de inhoud van de problematiek en de context waarin deze plaatsvindt.
- Bepaalde eigenschappen van de problematiek, of context waarbinnen deze problematiek zich afspeelt, kunnen deeltaken in een raadsonderzoek complexer maken. Bijvoorbeeld het gedegen toepassen van hoor en wederhoor binnen de context van een vechtscheiding. Of het uitvoeren van een raadsonderzoek terwijl er parallel andere onderzoeken spelen binnen het gezin, bijvoorbeeld in het kader van een zedenmisdrijf. Ook culturele verschillen en taalbarrières kunnen het uitvoeren van een zaak complexer maken.
- Door de vermeende toename in de complexiteit van de problematiek binnen gezinnen en bij kinderen wordt het werk ook als zwaarder en complexer ervaren.



THEMA 4: ZAAKKENMERKEN

BEVINDINGEN

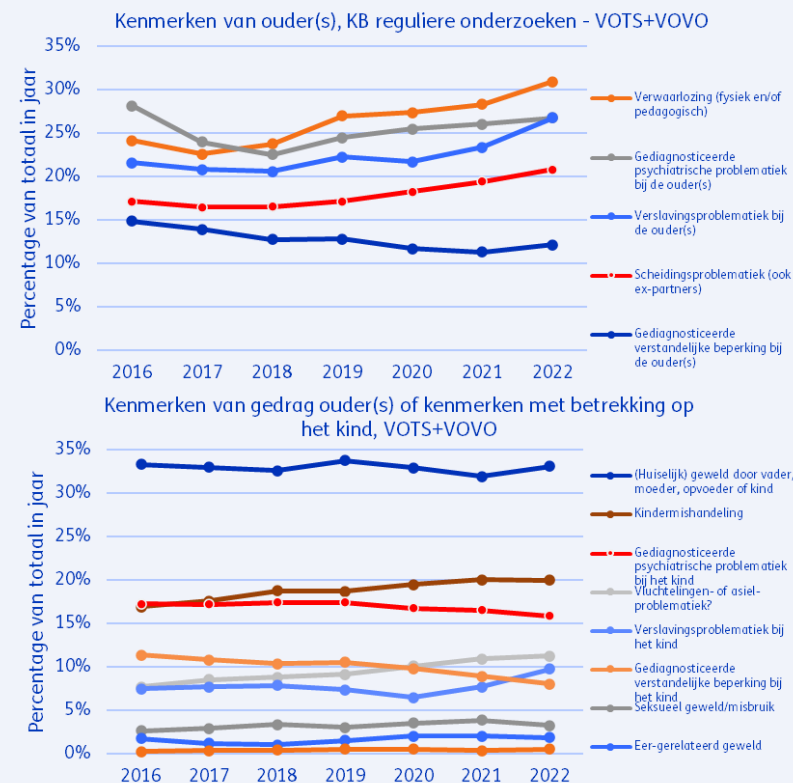
- Een aantal kenmerken die een zaak complexer maken zijn toegenomen. Binnen KB reguliere onderzoeken is tussen 2016 en 2022:
 - Scheidingsproblematiek toegenomen met 5,7 procentpunt. Een toename van 27%
 - Verwaarlozing toegenomen met 3,3 procentpunt. Een toename van 25%
 - Kindermishandeling toegenomen met 1,9 procentpunt. Een toename van 30%.
- Andere kenmerken zijn weliswaar (sterk) toegenomen maar het betreft hier een klein aandeel van de zaken (Huwelijksdwang/achterlating, Seksueel geweld/misbruik, vluchteling/asielproblematiek).
- Andere kenmerken zijn relatief stabiel of afgenomen (Verstandelijke beperking, Psychiatrische problematiek, eer-gerelateerd geweld, huiselijk geweld).



NB. De zakenmerkdata is gebaseerd op een vragenlijst ingevuld door de KF aan het einde van het onderzoek. Eén zaak kan meerdere kenmerken hebben. De data omvat niet alle onderzoeken maar wel een aanzienlijk deel ervan. Het betreft hier waarschijnlijk een onderrapportage.

THEMA 4: ZAAKKENMERKEN VOTS+VOVO

- In voorlopige ondertoezichtstelling (VOTS) en verzoek om een voorlopige voorziening (VOVO) onderzoeken zijn belastende zakenmerken vaker aanwezig dan bij KB-onderzoeken. Er is alleen in een kleiner aandeel van de zaken sprake van scheidingsproblematiek (2022: 27% t.o.v. 21%).
- Binnen VOTS+VOVO is een duidelijke stijgende trend te zien in meerdere (belastende) zakenmerken.
- Binnen KB VOTS en VOVO onderzoeken is tussen 2016 en 2022:
 - Scheidingsproblematiek toegenomen met 3,7 procentpunt. Een toename van 21%.
 - Verwaarlozing toegenomen met 6,8 procentpunt. Een toename van 28%.
 - Kindermishandeling toegenomen met 3 procentpunt, een toename van 18%.
 - Verslavingsproblematiek kind/ouder toegenomen met 2,3/5,1 procentpunt, een toename van 30%/24%.
 - Vluchtelingproblematiek toegenomen met 3,6 procentpunt, een toename van 47%.
 - Ook kenmerken met een lage prevalentie zijn toegenomen, zoals huwelijksdwang/achterlating, verslavingsproblematiek (ouder en kind) en seksueel geweld/misbruik, vluchteling/asielproblematiek.
- Alleen de aanwezigheid van een verstandelijke beperking bij ouder of kind laat een duidelijke daling zien (-29%/-18%).



THEMA 4: Zaakkenmerken en tijdsbesteding

Voor dit onderzoek is met een groep van KF, GD, JD, staf en managementmedewerkers besproken welke van deze kenmerken een zaak complexer maken en gevraagd tot welke extra tijdsbesteding deze kenmerken leiden. Te zien is dat verschillende kenmerken leiden tot een extra tijdsbesteding. Tijdens de sessie werd bijvoorbeeld de inschatting gedeeld dat een zaak met scheidingsproblematiek 30% tot 200% meer tijd van RvdK-medewerkers kost dan een zaak zonder scheidingsproblematiek. Geen van de zaakkenmerken leiden tot een kleinere tijdsbesteding, aldus de groep.

Kenmerk	KB		VOTS/VOVO		Tijdsbesteding relatief aan zaak waarin kenmerk niet voorkomt							
	2022	Delta*	2022	Delta*	Geen verschil				Veel groter			
Scheidingsproblematiek (ook ex-partners)	27%	27%	21%	21%								
Gediagnosticeerde psychiatrische problematiek ouder(s)	23%	-7%	27%	-5%								
Kindermishandeling	8%	30%	20%	18%								
Vluchtelingen- of asiel-problematiek	6%	54%	11%	47%								
Seksueel geweld/misbruik	2%	29%	3%	24%								
Gediagnosticeerde verstandelijke beperking ouder(s)	10%	-27%	12%	-18%								
(Huiselijk) geweld door vader, moeder, opvoeder, kind	22%	-8%	33%	-1%								
Verslavingsproblematiek bij de ouder(s)	18%	6%	27%	24%								
Eer-gerelateerd geweld	0%	-31%	2%	6%								
Huwelijksdwang/achterlating	0%	28%	1%	96%								
Verwaarlozing (fysiek en/of pedagogisch)	16%	25%	31%	28%								
Gediagnosticeerde psychiatrische problematiek kind	15%	-9%	16%	-8%								
Verslavingsproblematiek bij het kind	4%	22%	10%	30%								
Gediagnosticeerde verstandelijke beperking kind	8%	-30%	8%	-29%								

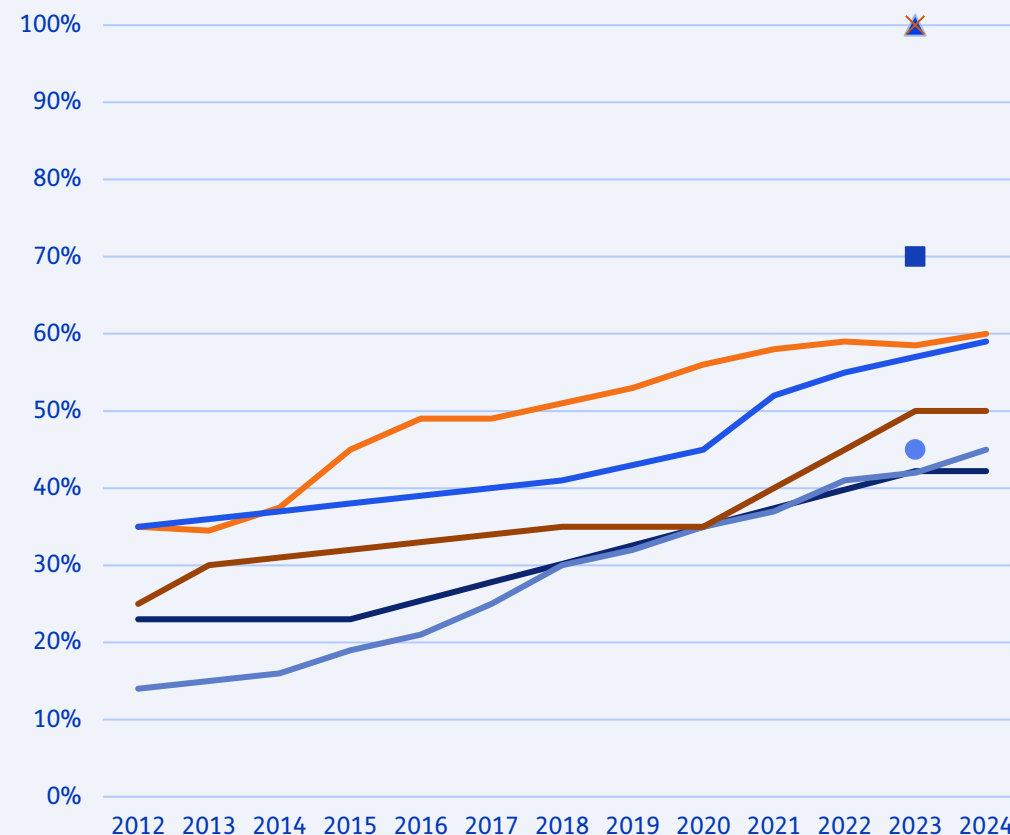
*verandering ten opzichte van 2017. Een rood getal betekent dat het kenmerk vaker voorkwam in 2022 dan in 2017

THEMA 4: ZAAKKENMERKEN

BEVINDINGEN

- De zakenmerkdata geeft inzicht in de ontwikkeling over de tijd van diverse kenmerken. Het geeft echter nog geen inzicht in welk aandeel van zaken als complex is ervaren.
- Wij vroegen een groep van KF, GD, JD, staf en managementmedewerkers een inschatting te maken van het aantal zaken dat als 'complex' getypeerd kan worden en een schets te maken van de ontwikkeling over de tijd (grafiek). Enkele deelnemers schetsten geen grafiek maar gaven alleen een puntschatting voor 2023, dit waren: 70%, 100%, 100%, 45%. Enkele andere deelnemers gaven aan geen schatting te kunnen maken.
- Deelnemers kregen hiervoor informatie uit het AEF onderzoek, zoals het percentage 'zware zaken' destijds (35% in 2020). En enkele voorbeelden van kenmerken, zoals: complexe echtscheidingen, veeleisende ouders, dik dossier, onvoldoende informatie, emotioneel belastende zaak met heftige problematiek en internationaal aspect/tolk.
- De deelnemers aan de bijeenkomst zijn het er unaniem over eens dat het aandeel zaken dat als complex getypeerd kan worden, is gestegen in de afgelopen 10 jaar.

Schattingen van RvdK medewerkers van het aandeel zaken dat 'complex' is



THEMA 4: ZAAKKENMERKEN

BEVINDINGEN

- Er is een toename in enkele (belastende) zakenmerken, anderen zijn stabiel of dalen. De toename is bij VOTS+VOVO het duidelijkst zichtbaar. De uitdagingen die echtscheidingsproblematiek met zich meebrengt, worden in gesprekken vaak benoemd en de zakenmerkdata laat inderdaad een toename zien.
- Het aantal kenmerken dat wordt gerapporteerd per zaak is mogelijk een onderrapportage. Daarnaast is het invullen van de vragenlijst afhankelijk van de interpretatie van de medewerker die de lijst invult. De RvdK onderzoekt momenteel hoe de vragenlijst verbeterd kan worden.
- In de perceptie van de medewerkers die wij hebben gesproken, is er sprake van een sterke toename in het aantal zaken dat als zwaar of complex kan worden aangemerkt.
- Vanwege de transitie in de jeugdzorg zijn vanuit allerlei specialisaties generalistisch werkende teams (lokale teams) gevormd die zowel lichte als complexe casuïstiek moeten

behandelen. Dit maakt dat lokale teams niet altijd voldoende toegerust zijn om deze complexe casuïstiek zelf op te pakken en/of dat er (te) lang in het vrijwillig kader wordt gezocht naar een oplossing.

- De ervaring van de professionals van de ketenpartners is dat de complexe casuïstiek toeneemt en er een grote vertegenwoordiging is van echtscheidingsproblematiek, ongeboren kinderen en niet-westerse gezinnen in hun casuïstiek waar een VOTS is aangevraagd.
- VOTS+VOVO piekte in 2019 na een stijging van enkele jaren. Sindsdien is het aandeel van spoedzaken weer gedaald. Aangezien het aantal onderzoeken KB ook afneemt, is het aandeel van spoedzaken in het totaal in de afgelopen jaren redelijk stabiel gebleven, maar hoger dan het was in 2012-2015. De mate van spoed in kinderschermingsmaatregelen lijkt dus in de afgelopen tien jaar te zijn toegenomen.

THEMA 5:

TAAKOPVATTING

PRIMAIR VS SECUNDAIR & DIRECT VS INDIRECT

ONDERBOUWING THEMAKEUZE

- Het werk van de kernfunctionaris, eerder raadsonderzoeker, is in de afgelopen tien jaar veranderd. De tijdlijn hiernaast geeft een verzameling aan ontwikkelingen weer, aangedragen door RvdK-medewerkers, die impact hebben gehad op het uitvoeren van raadsonderzoeken.
- Er is een verandering in taakopvatting geweest voor de kernfunctionarissen van toetsend naar onderzoekend. Daarnaast is er ook een verbreding van taken, waardoor er meer taken zijn dan voorheen (voor de reorganisatie). Daarnaast komt het voor dat KF taken oppakken die buiten hun onderzoekende rol liggen doordat er hiaten elders in de keten ontstaan.
- Het combineren van, en afwisselen tussen, verschillende taken en rollen maakt het uitvoeren van een functie complexer.



THEMA 5:

TAAKOPVATTING

PRIMAIR VS SUNDAIRE & DIRECT VS INDIRECT

BEVINDINGEN

- Het komt voor dat KF taken uitvoeren die niet lijken te vallen onder de kerntaken van de RvdK (e.g., rol van hulpverlener omdat deze elders in de keten niet is/ kan worden opgepakt).
- Door de unieke positie van de KF worden hiaten bij casussen geconstateerd die eerder in de keten zijn ontstaan. Hierdoor worden vaker additionele taken opgepakt die niet in het eigen takenpakket vallen. Bijvoorbeeld een casus volgen na afronding van het onderzoek om na te gaan of de juiste hulp wordt geboden.
- Er is een ervaren toename in administratieve processen waaronder rapportage. Hoewel dit vaak voortkomt uit kwaliteitsverbeteringen en standaardisatie van werkprocessen, wordt dit door sommige KF als extra last ervaren. Het neemt veel tijd in beslag die KF liever aan het primaire proces besteedt.
- Er zijn grote verschillen in kennis, kunde, en werkwijze tussen KF en tussen teams. Dit heeft gevolgen voor de werkdruk (e.g., aantal casussen dat tegelijk wordt opgepakt, casusbelasting, casussen afstoten ter voorbereiding op eventuele spoeddienst).
- Door de invoering van zelfsturende teams is het takenpakket van de KF uitgebreid met extra secundaire en indirecte taken (e.g., door wegvallen leidinggevende zijn KF verantwoordelijk voor monitoren, registreren en nabellen in geval van verzuim bij collega's). In 2010 besteedde een raadsonderzoeker gemiddeld 75% van de tijd aan direct productieve werkzaamheden (KPMG, 2010), in 2020 was dit 69% (AEF, 2020). Het streven van de RvdK is momenteel om dit percentage terug te brengen naar 75%. Niet alle medewerkers ervaren dit als haalbaar.

THEMA 6: VERLOOP EN VERZUIM MEDEWERKERS

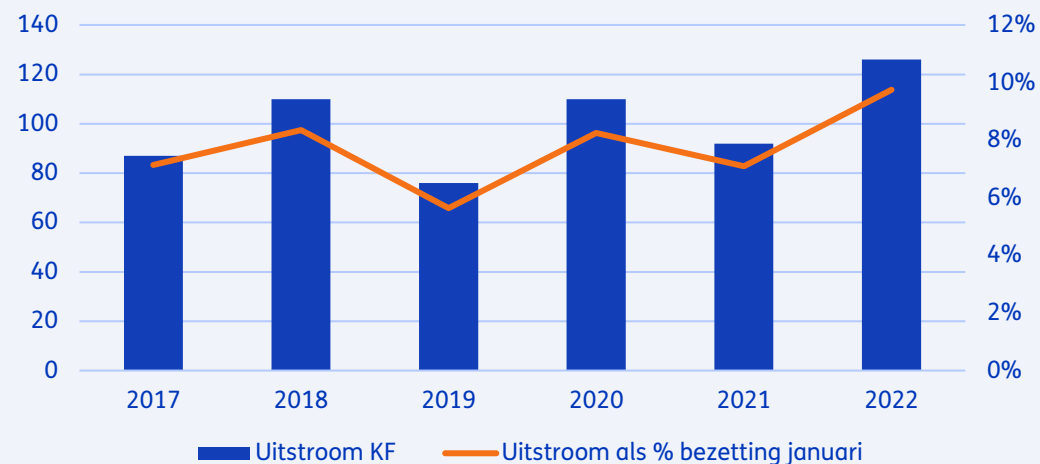
ONDERBOUWING THEMAKEUZE

- Er is een hoog verloop en verzuim bij de RvdK. Verloop en verzuim verhoogt de werkdruk voor de resterende medewerkers, zorgt voor het verlies van ervaring en kunde en leidt ertoe dat er meer tijd besteed wordt aan het opleiden en inwerken van nieuwe medewerkers.
- Over de gehele linie kent de RvdK een hoog ziekteverzuim (KF 9,9% in juli 2023 t.o.v. 5,7% overheidsgemiddelde). Het ziekteverzuim is licht gestegen sinds 2020.
- In 2020 was 28% van het verzuim werkgerelateerd
- Het aandeel KF dat uitstroomt stijgt, in 2022 was dit 9,8%. Het betreft hier alle vormen van uitstroom.
- Vergrijzing van het personeelsbestand speelt hier deels een rol. Het aandeel 60+ in de uitstroom steeg tussen 2017 en 2021 van 14% tot 26%. Echter, in 2022 was slechts 6% van de uitstroom 60+.

Ziekteverzuim KF - voortschrijdend jaargemiddelde



Uitstroom KF



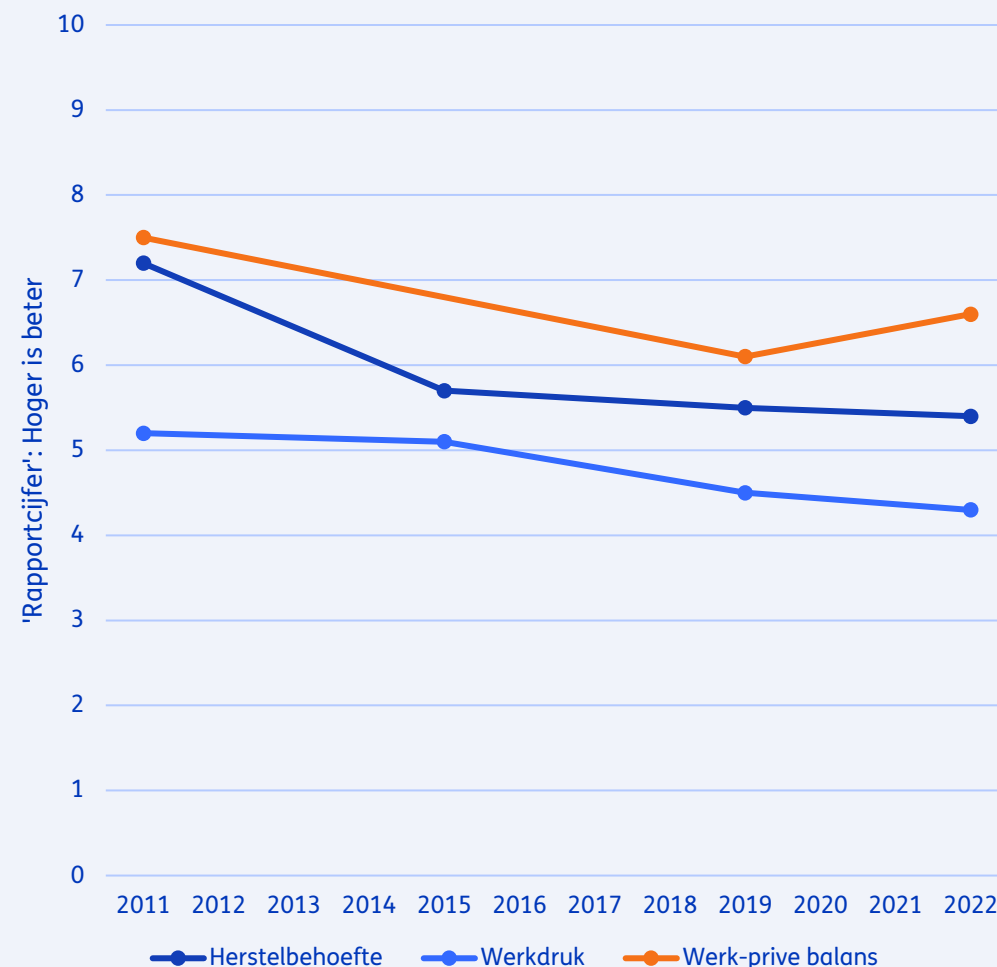
THEMA 6: VERLOOP EN VERZUIM MEDEWERKERS

WERKDruk, HERSTEL EN BALANS 2011-2022

- Voor dit onderzoek zijn meerdere MTO-onderzoeken met elkaar vergeleken en gecombineerd. Doordat de gehanteerde methodiek voor onderzoeken in de loop der jaren meerdere keren is aangepast kon maar een klein deel van de data met elkaar worden vergeleken.
- De ervaren werkdruk en herstelbehoefte* is verslechterd. De werkdruk werd in 2011 al als hoog ervaren maar laat een gestage verslechtering zien en neemt af (verslechterd) met 17% tussen 2011 en 2021.
- De werk-privé-balans is na een verslechtering in recente jaren iets verbeterd. Dit is mogelijk een positief effect van de mogelijkheid om hybride te werken.
- In 2020 was 47% van de hulpvragen bij het bedrijfsmaatschappelijk werk gerelateerd aan werkbelasting.

*Herstelbehoefte data wordt in verschillende jaren iets anders gemeten, de sterke daling tussen 2011 en 2015 bevat enige onzekerheid.

Medewerkersonderzoeken

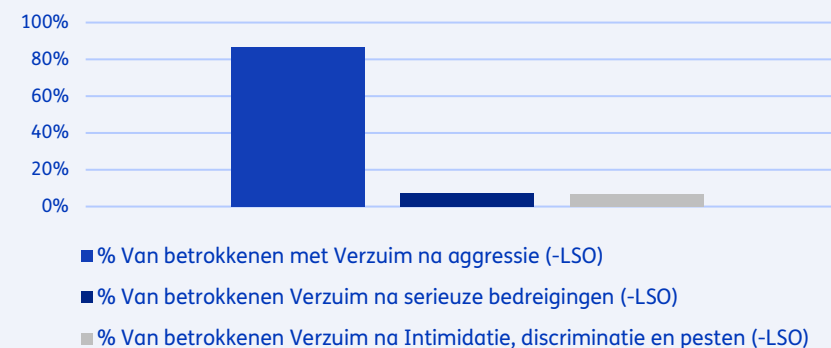


THEMA 6: VERLOOP EN VERZUIM MEDEWERKERS

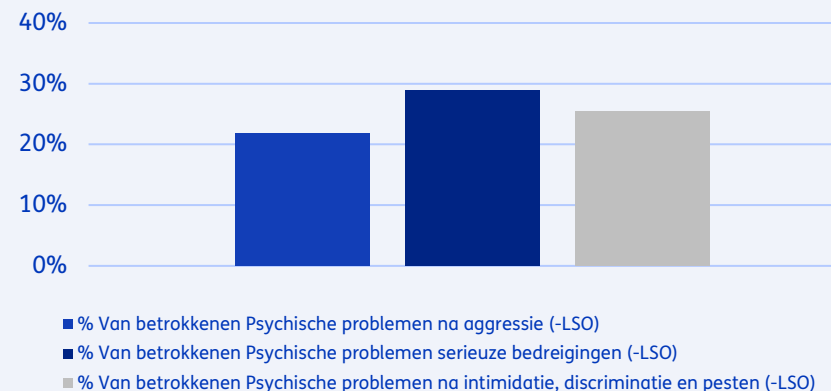
INCIDENTEN VAN ONGEWENST GEDRAG DOOR CLIËNTEN

- In 2022 heeft 49% van RvdK-medewerkers met klantcontact een incident meegemaakt met een cliënt. In veruit de meeste gevallen betrof dit verbale agressie en niet-fysieke agressie.
- In 5% van de gevallen betrof dit online agressie. Online agressie wordt in gesprekken vaak genoemd als een (nieuwe) verzwarende factor in het werken bij de RvdK. Ook geven werknemers aan dat zij de mediaberichtgeving over de RvdK en de jeugdketen in het algemeen als belastend ervaren.
- In 2015 is data verzameld per categorie van incidenten. Hierdoor is een vergelijking met de 2022 data niet één-op-één te maken. Maar, een (sterke) toename lijkt aannemelijk.
- Uit de data voor 2015 blijkt dat tussen de 20 en 30 procent van de betrokken medewerkers psychische problemen ervaart na een incident. In het geval van agressie leidt dit ook vaak tot verzuim.
- Het aantal medewerkers met een opvangtraject traumazorg is tussen 2017 en 2022 toegenomen van 21 naar 31.
- In rapportages uit 2020 en 2022 blijkt dat de inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk slechts voor een klein deel gerelateerd was aan incidenten op het werk.

2015 Verzuim na incident



2015 Psychische problemen na incident



THEMA 6:

VERLOOP EN VERZUIM MEDEWERKERS

BEVINDINGEN

- Participanten benoemen dat er veel wisselingen van collega's plaatsvinden. Ook worden er vaker ZZP'ers ingezet. Zij mogen echter geen spoed draaien, terwijl dit juist vaak voorkomt en veel tijd kost.
- Betreft doorstroom, de jongere generatie heeft over het algemeen meer moeite met het aangeven van de eigen grenzen en loopt daarbij een hoger risico op uitval. De oudere generatie medewerkers is over het algemeen meer ontspannen. Zij maken bijvoorbeeld meer ruimte voor de administratie na een zware casus.
- Er is ook een generatieverschil betreft veranderingen in de organisatie. De oudere generatie wordt beschouwd als degenen die meer verantwoordelijkheid voelen maar zij hebben hierbij wel meer last van veranderingen binnen de organisatie en hebben m.b.t. die oorzaak een hoger risico tot uitval.
- In de analyse van exitgesprekken van 2022 worden als belangrijkste vertrekredenen genoemd: organisatie (cultuur) (42%); werkinhoud (38%); behoefte aan een nieuwe carrièrestap (33%) en werkbelasting (20%).

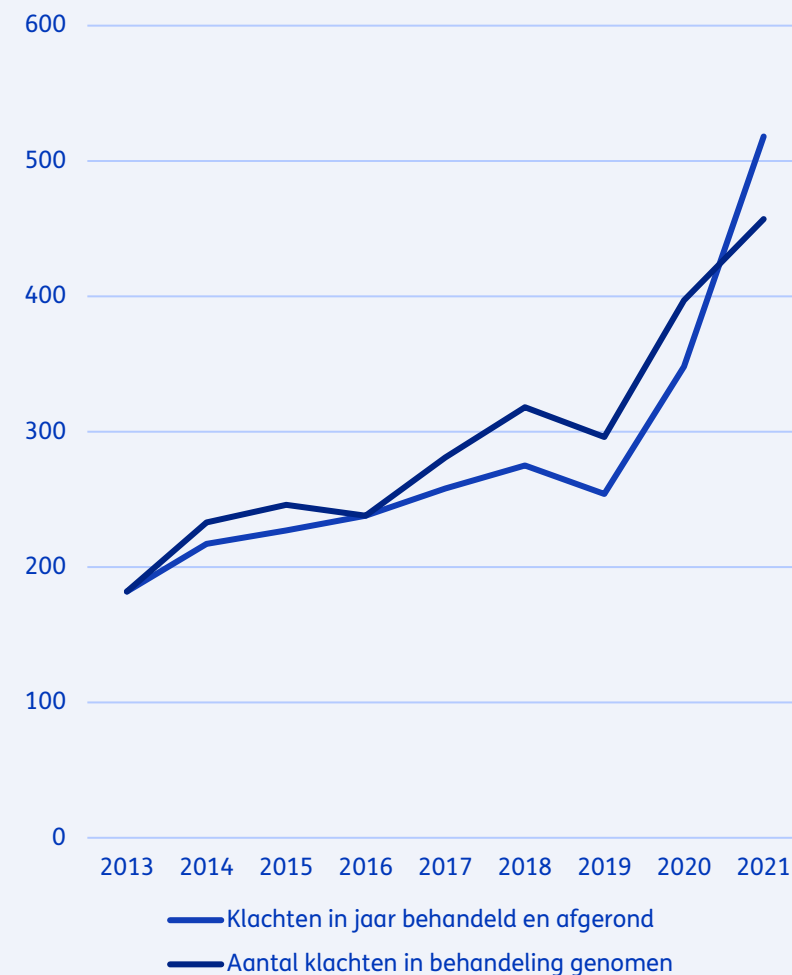


THEMA 7: KLACHTEN EN KLACHTENPROCEDURE

ONDERBOUWING THEMAKEUZE

- Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van klachten is voor dit onderzoek data tussen 2013 en 2021 gecombineerd uit de afzonderlijke klachtenrapportages.
- Het aantal ingediende klachten stijgt de laatste jaren terwijl het totaal aantal uitgevoerde onderzoeken daalt. De extra stijging vanaf 2020 kan ook verklaard worden doordat klachten indienen online laagdrempeliger is geworden.
- Ondanks het verhogen van de streeftijd om klachten af te handelen van 6+4 weken naar 10+4 weken blijft het aantal zaken afgerond binnen de streeftijd dalen. Mogelijke redenen hiervoor zijn een langer durend bemiddelingsproces, onderbezetting, gelijk blijvende capaciteit voor klachtbeslissingen en mogelijk een toename in complexiteit van klachten.
- Medewerkers ervaren een toegenomen 'klaagcultuur' en hebben de perceptie dat er steeds vroeger in het traject klachten worden ingediend. Uit data (2021) blijkt dat het gros van de klachten echter betrekking heeft op uitvoering (37%), onderbouwing (19%) en bejegening (9%). Slecht 4% van de klachten heeft betrekking op de voorfase.
- Ondanks dat er maar in een relatief klein aandeel van de uitgevoerde onderzoeken een klacht wordt ingediend (0,5%~1,5%), spelen klachten een grote rol in de werkbeleving bij de RvdK. Geconfronteerd worden met een klacht of de dreiging van een klacht ervaren weegt zwaar op een deel van de medewerkers.

Klachten



THEMA 7:

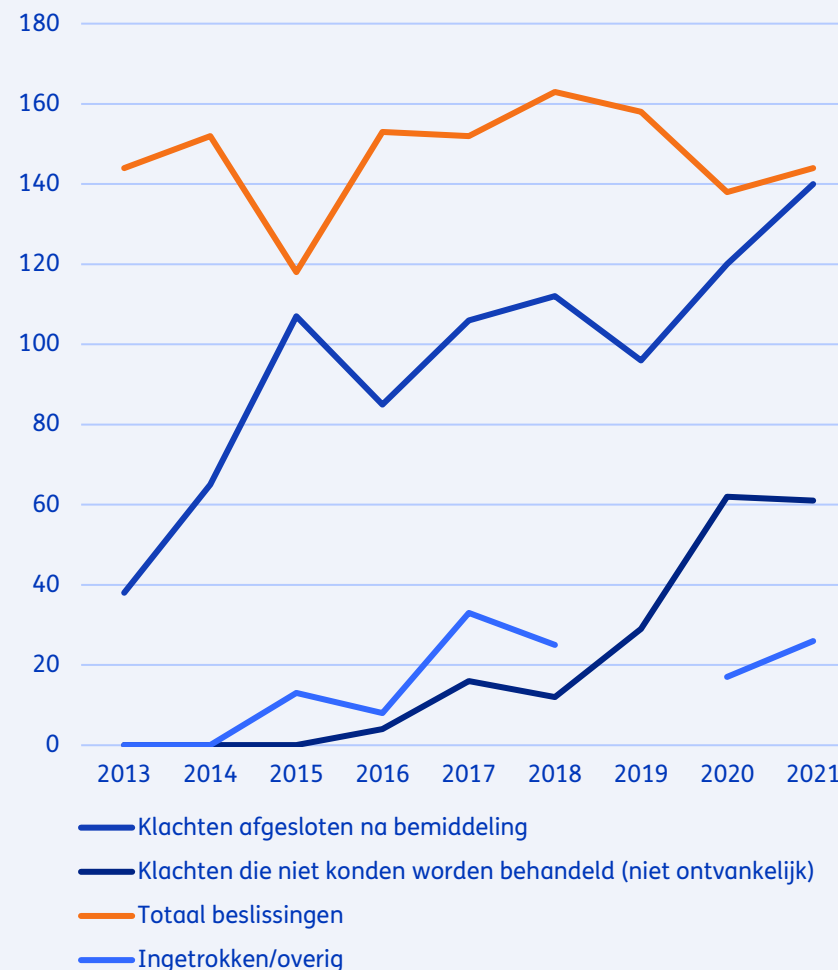
KLACHTEN EN KLACHTENPROCEDURE

AFRONDING VAN KLACHTEN

BEVINDINGEN

- Het aantal niet ontvankelijke klachten is iets toegenomen in recente jaren. Netto is er nog een groei van klachten.
- Het aantal beslissingen is grofweg stabiel in de afgelopen jaren (ondanks dat er veel meer klachten zijn dan een aantal jaar geleden).
- Het percentage en aantal klachten waarop bemiddeling (of PCMO) wordt ingezet, is fors gestegen in 2020 (na enkele jaren redelijk stabiel te zijn geweest).
- Enkele medewerkers geven in dit onderzoek aan dat zij zich niet gesteund voelen door de organisatie wanneer zij geconfronteerd worden met een klacht. Dit staat haaks op de intentie van de klachtenprocedure waarin wordt nagestreefd om als werknemer en organisatie te leren van klachten. Klachten kunnen als zeer belastend worden ervaren door medewerkers.
- Ook delen medewerkers in dit onderzoek dat 'klachtwaardig' zijn een factor is in de beslissingen die zij nemen tijdens het uitvoeren van hun onderzoek, zij kiezen er bijvoorbeeld voor om in meer detail te rapporteren of extra stappen te zetten in het onderzoek als zij een risico ervaren dat er een klacht wordt ingediend. De invoering van de SKJ-registratie, waarmee een KF persoonlijk aansprakelijk kan worden gesteld, speelt hier mogelijk een rol in. Ondanks dat tuchtzaken zeldzaam zijn en los moeten worden gezien van de klachtenprocedure.

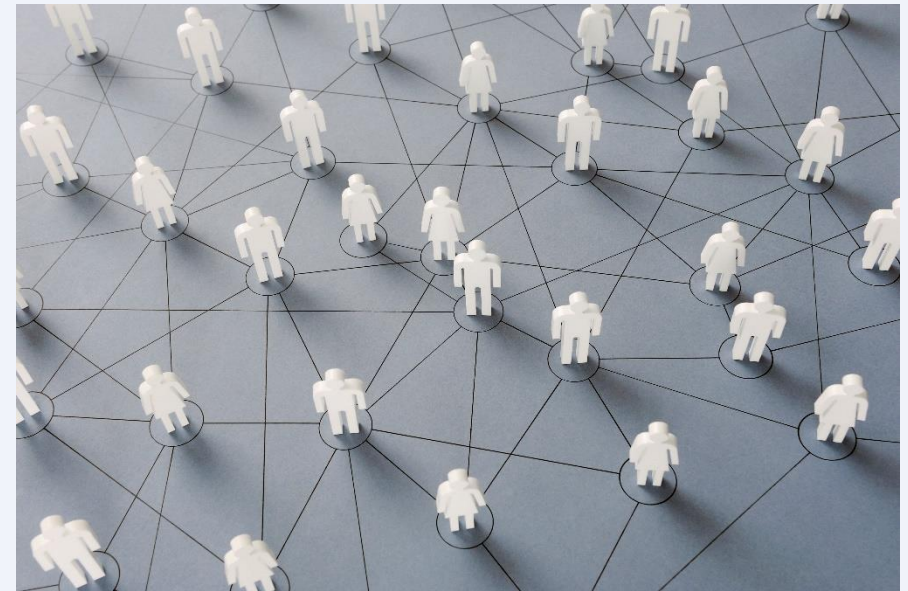
Afronding klachten



THEMA 8: (ZELF)ORGANISATIE, STEUN EN TEAMCOHESIE

ONDERBOUWING THEMAKEUZE

- Tijdens dit onderzoek benoemen medewerkers de reorganisatie naar zelfsturende teams zeer vaak als factor die de complexiteit van het werken bij de RvdK heeft vergroot. Mensen voeren secundaire taken uit, ervaren minder cohesie / minder eerlijke werkverdeling en hebben geen leidinggevende om op moeilijke momenten op terug te vallen (zoals bij klachten).
- Sinds de COVID19-pandemie COVID wordt er veel vanuit huis gewerkt waardoor er weinig fysiek contact is. Pre-COVID werd er meer steun bij collega's onderling ervaren dan erna.
- Sinds vorig jaar (juli 2022) zijn er vestigingsmanagers die deze ondersteunende rol weer oppakken, dit kan een positieve invloed hebben op KF ondanks dat deze verder van de werkvloer af staan.

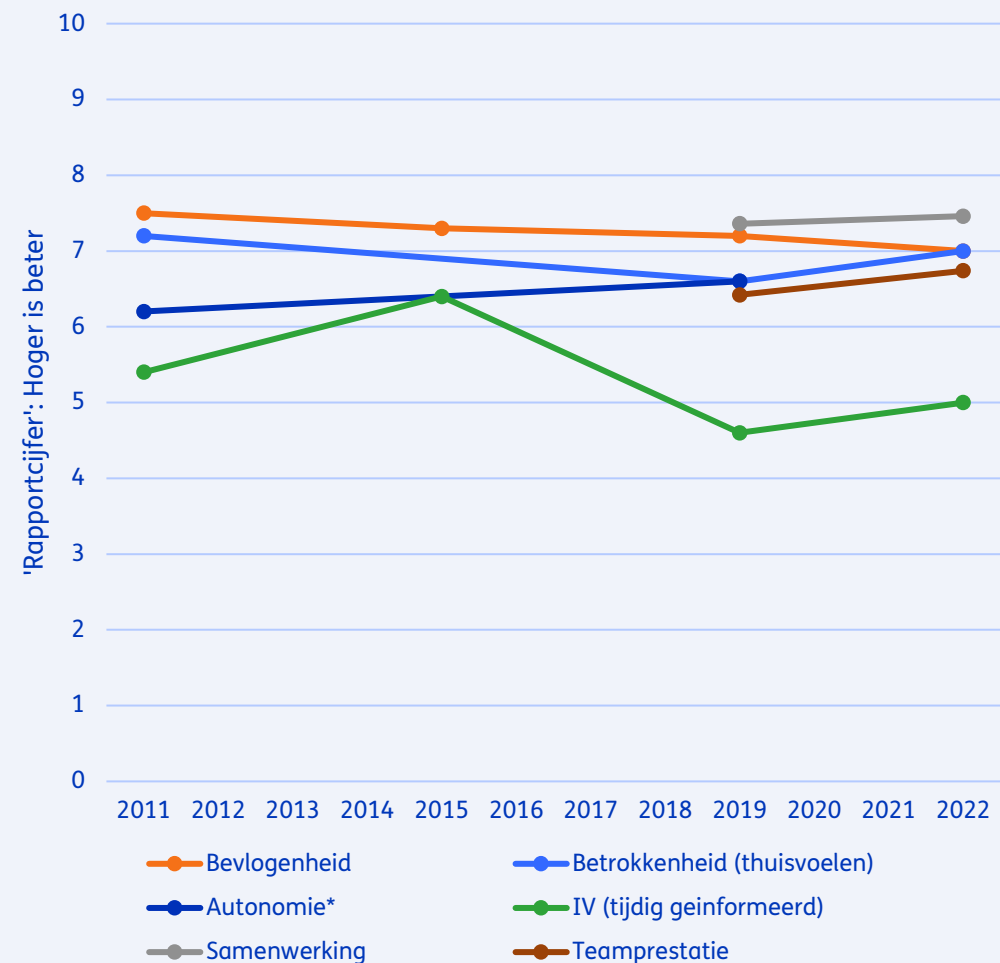


THEMA 8: (ZELF)ORGANISATIE, STEUN EN TEAMCOHESIE

Bevindingen

- In de analyse van de exitgesprekken van 2022 wordt de organisatiecultuur van de RvdK als belangrijkste vertrekreden genoemd (42%). In 2020 was 23% van de hulpvragen bij bedrijfsmaatschappelijk werk gerelateerd aan spanning in de arbeidsrelaties.
- Het werk wordt vaak alleen uitgevoerd en vaker vanuit huis. Vooral bij complexere problematiek wordt dit nog weleens als lastig ervaren. Door toename in thuiswerken is het moeilijker geworden om buiten een multidisciplinair overleg (MDO) (i.e., even “bij de koffieautomaat”) met een collega of gedragswetenschapper een probleem binnen een casus te bespreken.
- Uit verschillende MTO-studies is data gecombineerd waar mogelijk. Uit de beschikbare data kan het beeld uit de interviews niet worden bevestigd. Dit kan een gevolg zijn van de databeschikbaarheid.
 - Autonomie is tussen 2011 en 2019 iets verbeterd.
 - Samenwerking en teamprestatie verbeterden iets tussen 2019 en 2022.
 - De betrokkenheid, gemeten door 1 item ‘thuisvoelen’, is gedaald tussen 2011 en 2019 maar recent de daling weer ingehaald
 - Bevlogenheid laat een licht dalende trend zien (maar is nog altijd hoog).
 - Werknemers voelen zich lang niet altijd tijdig geïnformeerd door de organisatie. Recent is er wel weer een stijging ingezet.

Medewerkersonderzoeken



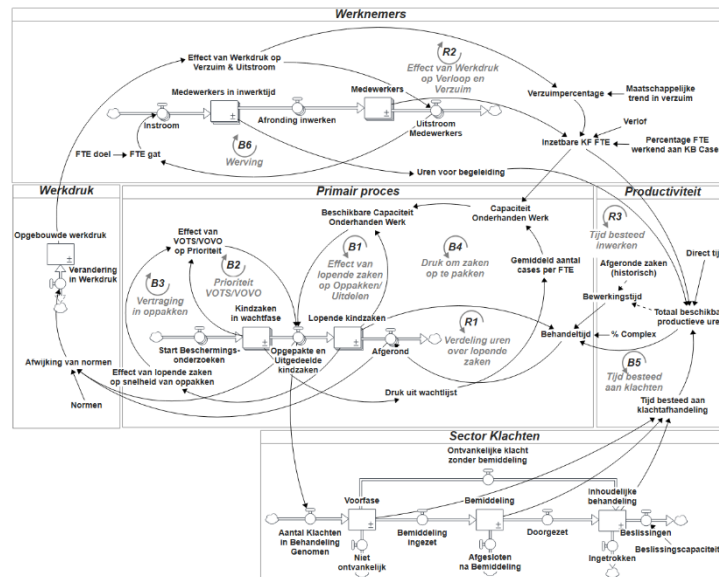
3. SIMULATIEMODEL

Leeswijzer

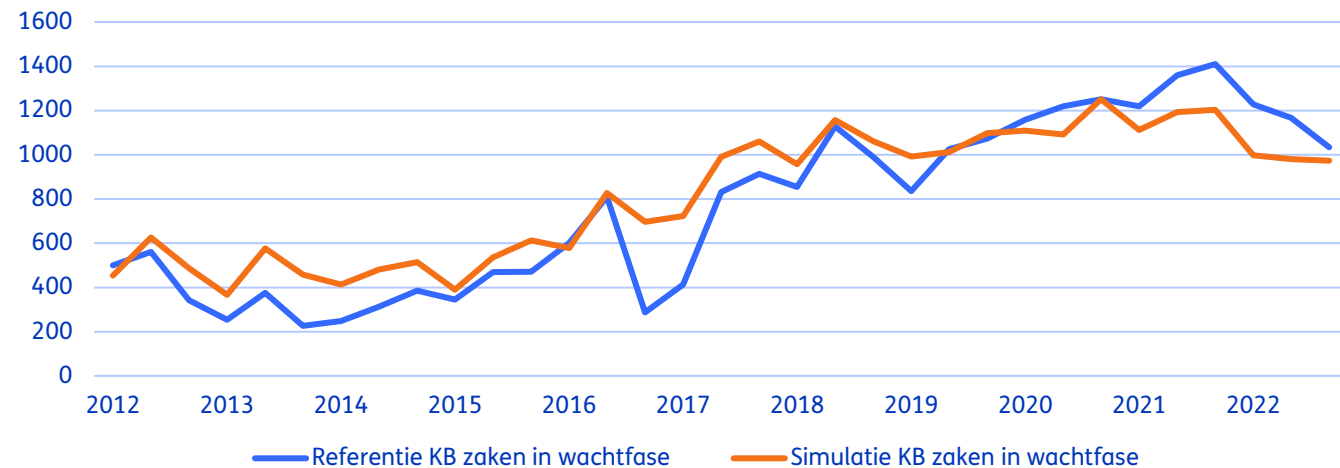
Dit hoofdstuk bespreekt de ontwikkeling en toepassing van het simulatiemodel. Hieronder is alvast een afbeelding weergegeven van de modelstructuur en het gedrag van het model. Beide zullen in dit hoofdstuk nader worden toegelicht. Ten eerste wordt het doel van het systeemdynamische modelleren geïntroduceerd. Hierna wordt de gehanteerde methode kort toegelicht samen met de gebruikte gegevens. Vervolgens bespreken wij de relatie tussen het simulatiemodel en de thematische bevindingen. Daarna wordt het model en de validiteit van het model kort besproken. Tenslotte worden er drie toepassingsmogelijkheden besproken met inhoudelijk relevante voorbeelden:

- Inzicht in ontwikkelingen over de tijd, van de bewerkingstijd.
- Inzicht in de bijdrage van deelaspecten aan de probleemdynamiek, met als voorbeeld de tijdsbesteding aan nieuw personeel en tijdsbesteding aan klachten.
- Inzicht in de effecten van veranderingen middels 'wat-als' experimenten, waarbij het effect van enkele voorbeeldinterventies ter illustratie wordt gesimuleerd.

In de bijlage is een beschrijving van de modelstructuur en uitkomsten per modelsector opgenomen.



Zaken in wachtfase KB



Doelstelling systeemdynamisch model

Aanleiding

Het model dient als een testcase voor de meerwaarde van de systeemdynamische methode. Er is kennis verworven over hoe subjectieve belevingen, uitvoeringsdata en kennis over casuïstiek gecombineerd kunnen worden. Hiermee draagt het onderzoek bij aan de ambitie van zowel de RvdK als van DGSenB om datagedreven te werken. Het verder ontwikkelen van de systeemanalysemethode biedt de mogelijkheid om de RvdK, het departement en soortgelijke (uitvoerings)organisaties te ondersteunen bij het formuleren van effectief en efficiënt beleid voor complexe maatschappelijke problemen.

Bepalen inhoud model

Aan de start van het project was de verwachting dat zware en complexe zaken leiden tot een andere dynamiek binnen het primaire proces. Deze dynamiek zou inzichtelijk kunnen worden gemaakt met een model. Het is echter gebleken dat zware en complexe zaken een vergelijkbaar proces doorlopen als reguliere zaken. Het is de hoeveelheid en intensiteit van processtappen waarin complexe zaken zich onderscheiden van reguliere zaken. Tijdens het onderzoek bleek echter dat een belangrijk aspect van de ervaren zwaarte en complexiteit gerelateerd is aan een toenemende druk om doelen in het

primaire proces te behalen. Deze doelen zijn steeds moeilijker realiseerbaar door onder andere een oplopende bewerkingstijd. Hoe de bewerkingstijd zich heeft ontwikkeld is echter niet bekend. Wel is gebleken in het thematische onderzoek dat diverse ontwikkelingen zich vertalen in meer of intensievere activiteiten die mogelijk ook meer bewerkingstijd vragen. Bewerkingstijd lijkt zodoende een belangrijke uitingsvorm van zwaarte en complexiteit te zijn. Daarnaast bleek dat er data van hoge kwaliteit beschikbaar was over o.a. de stromen en voorraden in het primaire proces, maar niet op detailsaspecten van het uitvoeren van onderzoeken, zoals de volledigheid van een dossier bij aanvang van een onderzoek of het aantal interne/externe gesprekken in een onderzoek. Bij aanvang van het modelleringsproces is bewerkingstijd daarom geselecteerd als een relevante en haalbare centrale variabele. Dit heeft geleid tot de volgende vraagstelling.

Doelstelling model

Kan een systeemdynamisch simulatiemodel inzicht geven in de ontwikkelingen in de uitvoering van KB- en VOTS/VOVO-onderzoeken en specifiek de ontwikkeling van bewerkingstijd en de gevolgen hiervan voor de organisatie? Welke lessen kunnen hieruit getrokken worden ten aanzien van de meerwaarde van systeemdynamisch modelleren voor de RvdK?

Methode

Systeemdynamisch modelleren

In dit onderzoek beschouwen wij de RvdK en haar omgeving als een complex systeem. Het systeem bestaat uit talloze factoren en verbanden, zoals bijvoorbeeld de casuïstiek, de werknemers en werkprocessen. Systeemdynamisch modelleren richt zich op het verkrijgen van inzichten in de samenhang van factoren die leiden tot bepaald problematisch gedrag binnen een systeem, zoals bijvoorbeeld de RvdK, om vervolgens tot effectieve handelingsperspectieven te komen. Een kwantitatief model simuleert (berekent) op basis van alle interacties in het model de ontwikkeling over de tijd van variabelen, bijvoorbeeld het aantal afgeronde onderzoeken per maand. Dit heeft meerwaarde op twee verschillende punten:

1. Er kan worden gevalideerd of de aannames over de samenhang in het systeem ook daadwerkelijk leiden tot het geobserveerde gedrag. Dit wordt gedaan door modeluitkomsten te vergelijken met historische data.
2. Het model biedt de mogelijkheid om als een laboratorium te fungeren zodat er geëxperimenteerd kan worden met aanpassingen in het systeem. Wat gebeurt er als we één of meerdere van de onder (1) geïdentificeerde factoren veranderen, kan dit bijdragen aan het oplossen van het probleem? Daarnaast kunnen er toekomstscenario's worden berekend: Wat gebeurt er bijvoorbeeld als de instroom plotseling verandert? Hoe presteert de

organisatie als we de doelen of inrichting veranderen?

Onderdelen van een systeemdynamisch model

Een systeemdynamisch model bestaat globaal uit vier bouwstenen: voorraden (stocks), stromen (flows), variabelen en informatierelaties.

- Voorraden ('Stocks') zijn meetbare voorraden op een moment in de tijd. Bijvoorbeeld het aantal onderzoeken in behandeling of het aantal medewerkers.
- Stromen ('Flows') veranderen de waarde van de voorraden. Zij kunnen een ingaande stroom of uitgaande stroom per tijdseenheid representeren. Bijvoorbeeld de instroom of afronding van KB-onderzoeken per maand.
- Variabelen zijn invoergegevens of rekenstappen. Zo wordt de bewerkingstijd bijvoorbeeld berekend maar wordt de allocatie van KF naar KB-onderzoeken extern ingevoerd.
- Informatierelaties verbinden voorraden en variabelen met stromen. De afronding van KB-onderzoeken hangt bijvoorbeeld af van het aantal medewerkers, de productiviteit per medewerker en de hoeveelheid tijd die besteed wordt aan een zaak.

Totstandkoming model

Scope

Het model beschrijft een set van variabelen die relevant zijn voor het afhandelen van Onderzoek KB-maatregel en Onderzoek KB maatregel+VOTS/VOVO. Het model simuleert de periode 31-1-2012 tot 30-11-2022, aangezien voor deze periode de meest volledige data beschikbaar was tijdens het onderzoek.

Relaties tot thematische bevindingen

In het vorige hoofdstuk is een zeer brede en rijke hoeveelheid informatie gepresenteerd. In het simulatiemodel gebruiken we alleen die informatie die we kunnen en moeten gebruiken om de doelstelling te behalen. Dit betekent dat niet alle gegevens die hiervoor zijn gepresenteerd in letterlijke zin onderdeel zijn van het model. Zaakkenmerken is bijvoorbeeld geen variabele in het model, maar bewerkingstijd wel. Zoals toegelicht, is bewerkingstijd een centrale variabele waarin zwaarte en complexiteit deels hun weerslag vinden.

Gegevensverzameling en kalibratie

Gedurende het project zijn er gegevens verzameld middels interviews, GMB-bijeenkomsten, e-mailuitwisselingen, rapportages en aangeleverde databestanden. De kwalitatieve data is met name gebruikt om relaties te leggen in de analyse. Waar mogelijk zijn deze relaties ook opgenomen in het simulatiemodel. De effecten van deze relaties zijn zoveel mogelijk

gebaseerd op gegevens aangeleverd door de RvdK (zie invoergegevens). Voor enkele relaties is geen data beschikbaar, in zo'n geval is het model gekalibreerd op data die wel beschikbaar is. Dit betreft de relatie tussen werkdruk en verzuim en verloop en de relatie tussen onderhanden werk en het oppakken van nieuwe zaken. In deze gevallen zijn de parameters bepaald met handmatige kalibratie en een genetisch algoritme. Daarbij zorgen we ervoor dat de uitkomsten van het model, zoals het aantal wachtende zaken, corresponderen met historische gegevens. Het model is geïmplementeerd in de software Stella Professional.

Invoergegevens

Het model gebruikt enkele duizenden datapunten afkomstig uit databestanden van de RvdK, waarvan sommige voor dit onderzoek op nieuwe manieren worden gecombineerd. De invoer van het model bestaat uit:

- >43 Tijdreeksen, vaak met onderliggend meerdere categorieën (bijv. het type onderzoek)
- >40 Parameters, vaak met onderliggend meerdere categorieën (bijv. leeftijdsgroepen van werknemers)
- De data is georganiseerd en voorbereid in een spreadsheet. Zo worden er bijvoorbeeld enkele berekeningen gedaan om de inzet op KB te bepalen.

Inhoud model

Modelstructuur

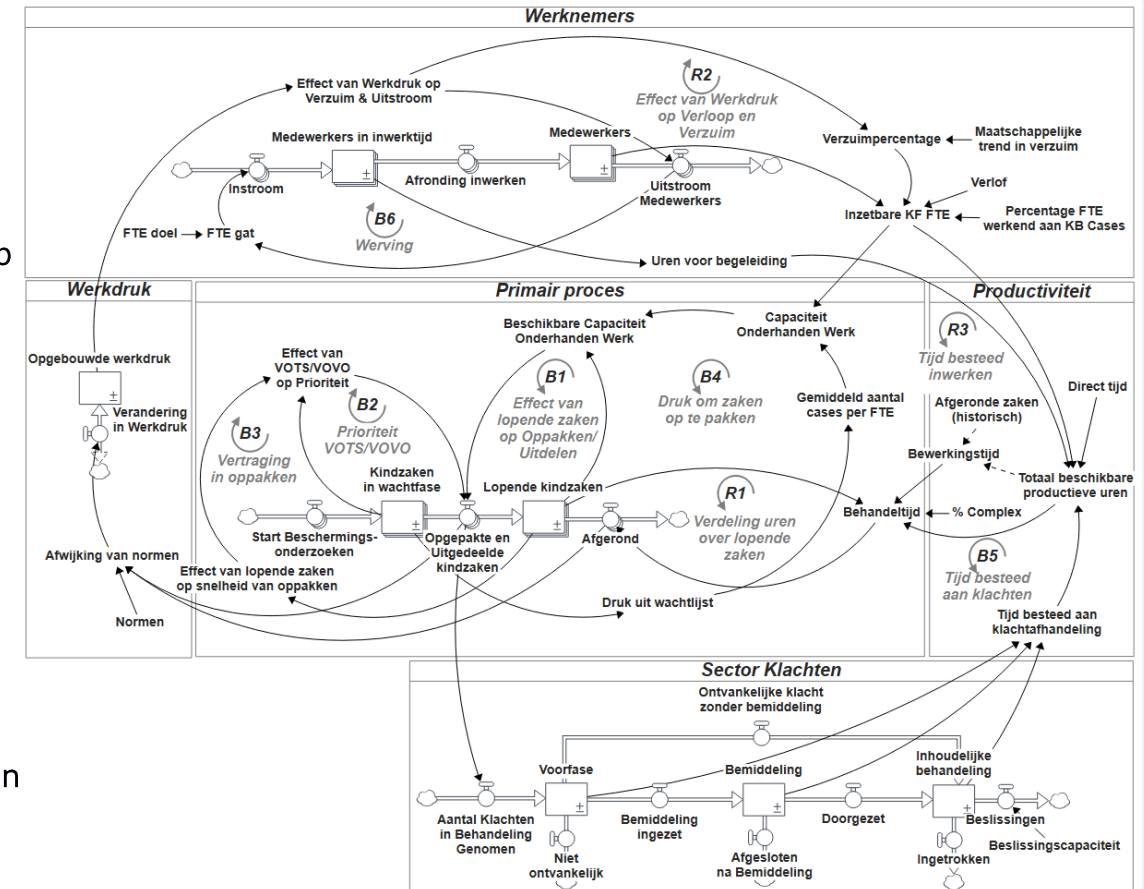
Het model bestaat uit onderdelen die elkaar beïnvloeden. Een verandering in één deel van het model werkt door op de andere onderdelen. Zogenaamde feedbackloops spelen hierin een belangrijke rol. Werknemers worden bijvoorbeeld ingezet op het afronden van onderzoeken. Wordt de werkdruk te hoog dan zal het verzuim en verloop toenemen waardoor de werkdruk op resterende medewerkers verder oploopt, een zelfversterkend proces (R in cirkel symbool). De organisatie zal echter ook reageren door nieuwe medewerkers aan te trekken, een balancerend effect (B in cirkel symbool).

Inhoud model

Het model is onverdeeld in vijf sectoren:

- **Werknemers:** Instroom, inwerken, coaching, uitstroom, verzuim en inzetbaarheid van medewerkers op KB+VOTS/VOVO.
- **Productiviteit:** Directe tijd, bewerkingstijd, tijdsbesteding aan klachten/inwerken/coaching. Effect van meerkindzaken.
- **Primair proces:** Instroom, oppakken/uitdelen en afronden van kindzaken.
- **Klachten:** Instroom, doorstroom en uitstroom van klachten tussen de voorfase, bemiddeling en inhoudelijke behandeling.
- **Werkdruk:** Behalen van normen en effect op verzuim en verloop.

Simpele modelweergave



Validatie

Proces

Het model is ontwikkeld op basis van de beschikbare kennis en data. Specifieke relaties en mechanismen zijn besproken met experts binnen de RvdK, zoals medewerkers uit het primaire proces, WSM, control, HR en klachten. Daarnaast zijn er enkele technische controles uitgevoerd zoals eenheidconsistentietesten en stresstesten.

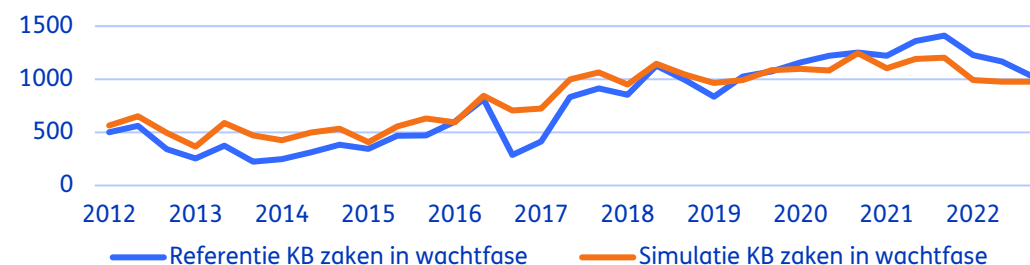
Historische vergelijking

De belangrijkste validatiestap is bepalen of het model daadwerkelijk hetzelfde gedrag vertoont als historisch is geobserveerd. Hiernaast wordt voor KB-zaken een vergelijking gemaakt tussen de simulatie-uitkomsten en de RvdK-data. Het is te zien dat het model het historische gedrag zeer goed reproduceert. Vergelijkbare controles zijn met een voldoende resultaat uitgevoerd voor:

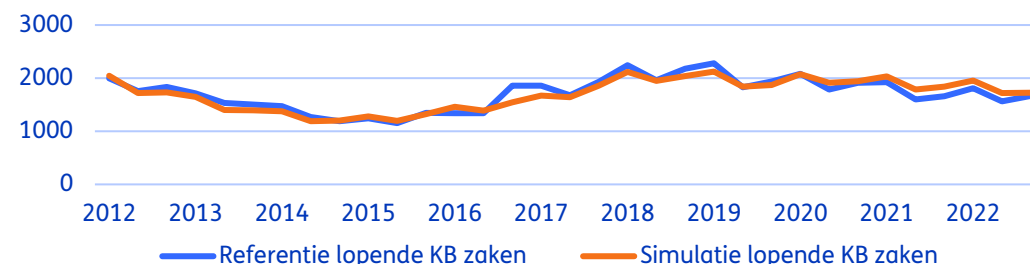
- Behandeltijden en wachttijden
- Tevens voor KB+VOTS/VOVO
- Instroom, verloop, personele bezetting en verzuim
- Klachten in diverse stromen en fases

Daarnaast zijn de uitkomsten met betrekking tot de bewerkingstijd vergeleken met de uitkomsten van het AEF-onderzoek uit 2020, zie volgende pagina.

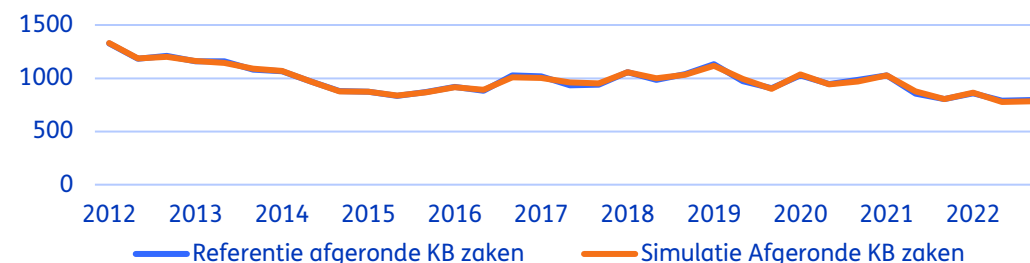
Zaken in wachtfase KB



Lopende zaken



Afgeronde zaken



Toepassingsmogelijkheid: inzicht in ontwikkelingen over de tijd

Aanleiding

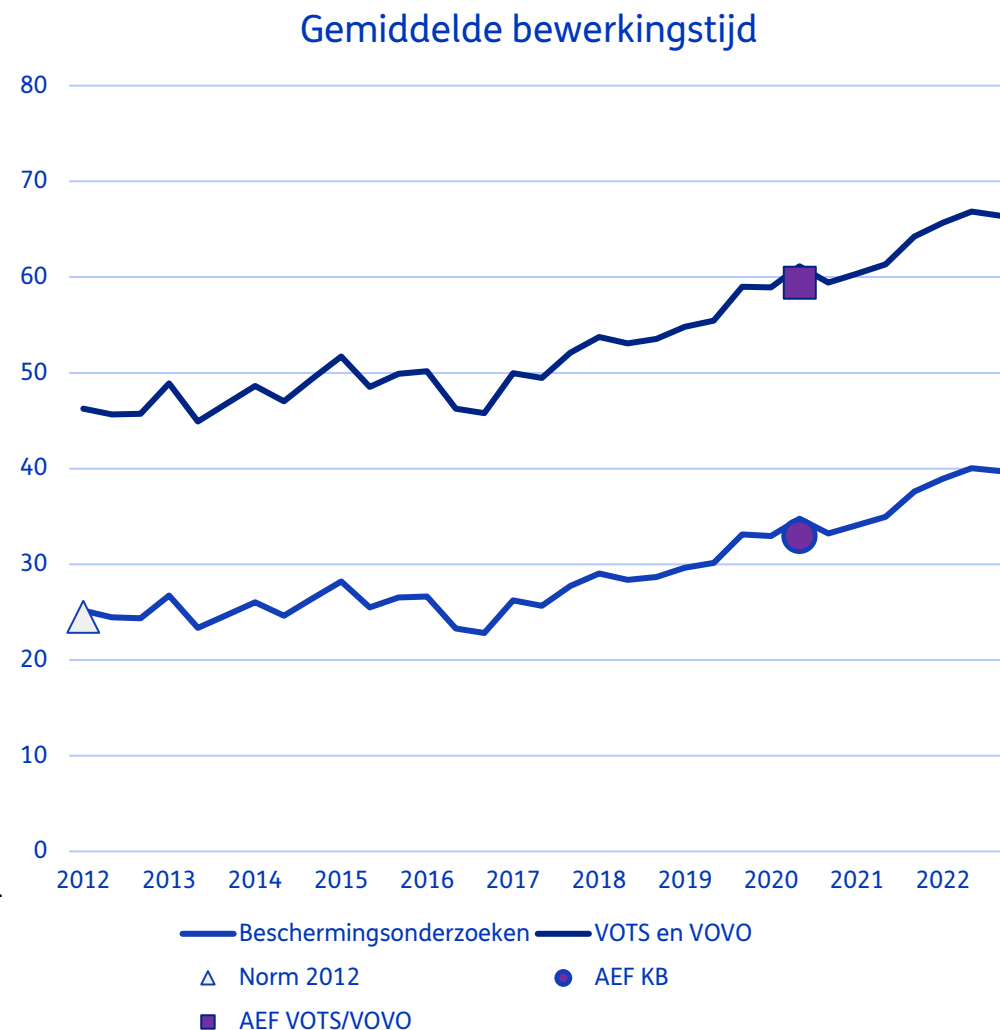
Zwaarte en complexiteit kent vele facetten, oorzaken en gevolgen. Deze zijn in het thematische hoofdstuk besproken. Een belangrijk gevolg voor zowel de organisatie als de medewerkers is de bewerkingstijd: de tijd die een KF besteedt aan het uitvoeren van een KB- of VOTS/VOVO-onderzoek. Een oplopende bewerkingstijd is daarnaast ook een oorzaak voor oplopende druk op de organisatie en medewerkers. De bewerkingstijd wordt slechts zeer incidenteel gemeten, maar met behulp van het model kan een schatting worden gemaakt en inzicht worden gegeven in de ontwikkeling over de tijd.

Aanpak

Met behulp van het model is vastgesteld wat de gemiddelde bewerkingstijd geweest moet zijn gegeven de historische afronding van zaken en alle factoren die zijn opgenomen in het model. Ter validatie zijn de uitkomsten afgezet tegen de AEF-meting uit 2020 en de in 2012 nog vrij recent vastgestelde norm.

Resultaat

In de grafiek hiernaast is de door het model geschatte bewerkingstijd weergegeven. Het is te zien dat de bewerkingstijd relatief stabiel is tot circa 2016/2017 waarna deze gestaag begint op te lopen. Dit betekent dat het voor de organisatie en de medewerkers steeds moeilijker wordt om de normen ten aanzien van het primaire proces te behalen. Deze uitkomsten bevatten enige onzekerheid; het daadwerkelijke aantal uren per type onderzoek en het verschil tussen de onderzoeken kan in werkelijkheid groter of kleiner zijn.



Toepassingsmogelijkheid: inzicht in bijdrage van deelaspecten aan de probleemdynamiek

Aanleiding

Het model kan worden gebruikt om inzicht te krijgen in de effecten over de tijd van deelaspecten van de probleemdynamiek. We onderzoeken hier het effect van twee processen binnen de RvdK op de beschikbare tijd van KF's. 1) Tijdens de bijeenkomst met werknemers kwam de impact van klachten naar voren. 2) Tijdens de directiebijeenkomst op 12 november jl. werd er een interesse uitgesproken in het effect van tijd besteed aan het inwerken/coachen van nieuwe collega's.

Aanpak

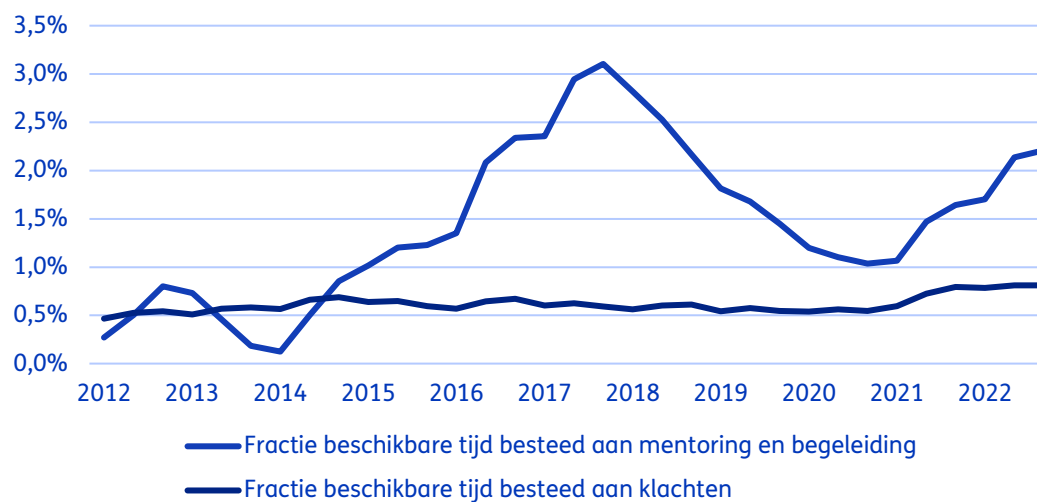
In het model zijn de processen rondom klachten en inwerken ingebouwd. Klachten ontstaan in het model vanaf het moment dat zaken worden opgepakt en doorlopen daarna verschillende stappen zoals bemiddeling en een inhoudelijke behandeling. In de GMB-bijeenkomsten is uitgevraagd hoeveel tijd een KF besteedt aan een klacht in elk van deze stappen.

Voor inwerking/coaching zijn aannames van Werkstroom management (WSM) gebruikt m.b.t. tot de tijdsbesteding per persoon per maand aan het inwerken, en later coachen, van een nieuwe collega. Het model simuleert het verloop van het traject voor (on)ervaren nieuwe collega's en de resulterende tijdsbesteding. Tijdens dit traject worden nieuwe collega's ook geleidelijk productiever.

Resultaat

De resultaten laten zien dat met name het inwerken en coachen van nieuwe collega's een grote impact heeft op de beschikbare tijd van KF om onderzoeken op te pakken. De tijdsbesteding aannames van WSM en de werknemers zijn niet geverifieerd (gemeten); de daadwerkelijke tijdsbesteding kan hoger of lager zijn. Met betrekking tot klachten is het van belang om te vermelden dat het psychologische effect van klachten voor werknemers zeer groot kan zijn; dit is hier niet meegenomen.

Fractie beschikbare tijd besteed aan:



Toepassingsmogelijkheid: ‘wat-als’ experiment

Aanleiding

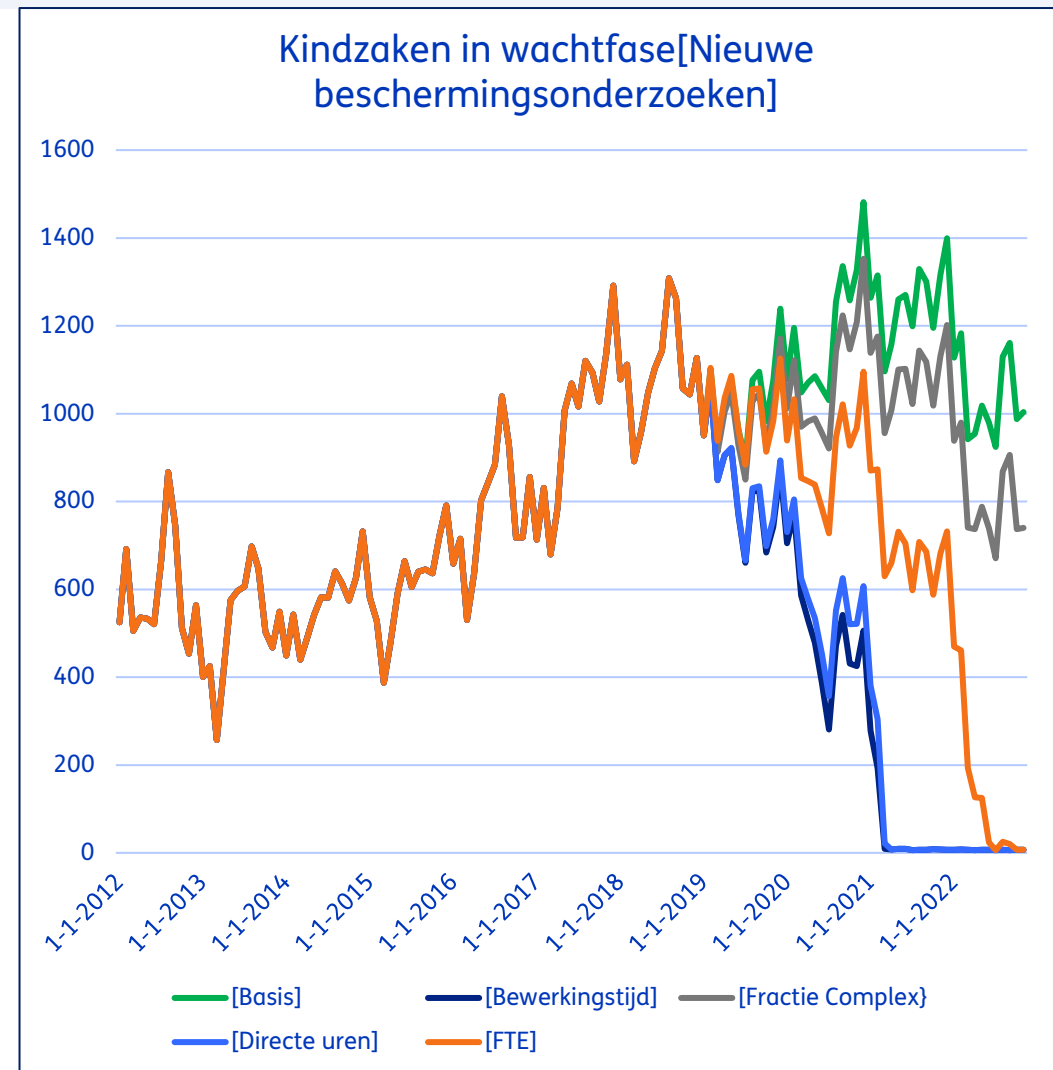
Een volgende manier om te leren met behulp van het model is het uitvoeren van ‘wat-als’ experimenten. In een experiment passen we een of meerdere parameters aan, of veranderen, verwijderen of voegen we variabelen toe. Bijvoorbeeld: Wat gebeurt er als de instroom verandert, de tijdsbesteding verschuift, de formatie veranderd, of processen anders worden ingericht?

Aanpak

In het model zijn begin 2019 enkele parameters positief beïnvloed. Vervolgens rekent het model de impact door, hiernaast weergegeven voor KB-zaken in de wachtfase.

Resultaat

De resultaten hiernaast zijn louter illustratief. Te zien is hoe de meest effectieve hefboom binnen dit model het beïnvloeden van de FTE's, bewerkingstijd of de beschikbare directe uren is. In het model vertaalt deze verandering zich rechtstreeks in een hogere productiviteit, met in het geval van FTE's een vertraging. In de realiteit is een dergelijke beïnvloeding complex en vertaalt deze zich niet 100% in extra productie. Idealiter gebeurt een dergelijk experiment in samenwerking: Welke veranderingen zijn realistisch? Welke (neven-)effecten verwachten we van deze verandering en zijn die voldoende weergegeven in het model of moeten er toevoegingen worden gemaakt? Het uiteindelijke doel is om te leren van de uitkomsten en zodoende goed geïnformeerde beslissingen te nemen.



4. CONCLUSIES

Innovatieresultaat

Dit onderzoek is in de eerste plaats een experiment om de volgende vraag te beantwoorden: **In hoeverre kan de gehanteerde systeemanalysemethode verder gekwantificeerd worden en bijdragen aan het doorbreken van vicieuze cirkels in het werk van JenV en de RvdK?** Op basis van onze bevindingen en evaluatie met de projectbegeleider beantwoorden wij deze vraag als volgt.

Perspectief op lange termijn-ontwikkelingen en samenhang

De maatschappij, de RvdK en de keten zijn continu in beweging. Daarnaast is de dagelijkse druk om gezinnen en kinderen te helpen groot. Dit kan het lastig maken om probleemdynamieken te overzien. De aanpak, gekenmerkt door een lange termijn-perspectief, interactie, data, en modellering helpt bij het uitzoeken van dagelijkse en recente uitdagingen om meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen over de tijd en de samenhang tussen factoren. De methodiek stelt de RvdK in staat om gezamenlijk op een nieuwe manier naar bekende problemen te kijken. De methodiek heeft zijn meerwaarde laten zien in het erkennen en verkennen van meerdere oorzaken en gevolgen van zwaarte en complexiteit. Tijdens het project groeide de bewustwording dat de problematiek volgt uit de combinatie van zowel interne als externe factoren.

Samen zoeken naar begrip en verdieping

De data, kennis en perspectieven die nodig zijn om de problematiek te doorgronden zijn verspreid over functies, regio's en organisatielagen. De

gehanteerde methode faciliteerde het verzamelen en integreren van deze diversiteit aan beelden. Deze diversiteit bleek ook noodzakelijk om voldoende diepgang en breedte te kunnen aanbrengen in de analyse. Percepties en data hebben daarbinnen allebei hun waarde gehad. Wel werd duidelijk dat percepties binnen de RvdK lang niet altijd strookten met de beschikbare of gegenereerde data. Daarentegen kan lang niet elke factor van belang (betrouwbaar) worden gemeten. Dit onderstreept het belang van een onderzoeksproces waarin beide worden gecombineerd.

Model als hulpmiddel

Het model is gebruikt om data in context te plaatsen en bestaande data te verrijken. Drie type analyses zijn gepresenteerd. Binnen het huidige project is er nog relatief weinig tijd geweest om gezamenlijk met het model te werken. Wel blijkt tijdens bijeenkomsten dat het model het inzicht in de problematiek verrijkt, maar ook nieuwe vragen oproept. Dit is een teken dat de analyses bijdragen aan het leerproces binnen de organisatie. Tijdens dit experiment is gebleken dat de RvdK de data en kennis in huis heeft om samen met TNO systeemdynamische analyses uit te voeren. Het model is binnen de gekozen scope succesvol in het reproduceren van een deel van het probleemgedrag. De RvdK heeft daarmee een fundament in handen om op door te bouwen. Zowel ten aanzien van de probleemanalyse als de gehanteerde methodiek. Het model is een krachtige en innovatieve manier om gebruik te maken van de waardevolle data en inzichten die beschikbaar zijn binnen de RvdK, maar nog onbenut zijn. Op de volgende pagina behandelen wij het onbenutte potentieel.

Mogelijkheden voor innovatie

Dit onderzoek was inhoudelijk gericht op zwaarte en complexiteit. Doordat zwaarte en complexiteit vele facetten van de organisatie raken betekent dit dat er ook kennis is opgebouwd over het functioneren van de RvdK in bredere zin. Dit is ook terug te zien in het model, dat gevalideerde simulatiemogelijkheden biedt voor het primaire proces en bijv. het personeelsbeleid. Samen met de RvdK identificeren wij diverse mogelijkheden om de reeds opgebouwde kennis en modellering in te zetten. Deze inzet kan ook los worden gezien van het onderwerp zwaarte en complexiteit.

Benutten bestaande data en inzichten

- De verschillen tussen regio's bestuderen kan nieuw inzicht opleveren in knelpunten en succesfactoren binnen de RvdK en een basis vormen voor handelingsperspectieven.
- De huidige analyse en modellering is relatief makkelijk uit te breiden naar andere typen onderzoeken van de RvdK. Hierbij kan er ook voor worden gekozen het onderwerp zwaarte en complexiteit los te laten en te focussen op bijvoorbeeld het primaire proces. Daarnaast kan er worden verdiept op de rol van andere functies (GD/JD). Verdieping en verbreding maken vervolgens meer 'wat-als' experimenten mogelijk.
- De zakenmerkdata is een waardevolle bron van inzicht voor de RvdK, maar er leven vragen over de volledigheid en validiteit. Een aanpassing in de opzet, de gehanteerde procedure en communicatie van de

vragenlijst kan de meerwaarde verder versterken. Daarnaast kan er additioneel inzicht worden gecreëerd door de zakenmerkdata en andere databronnen te koppelen.

Ontsluiten nieuwe data

- Tijdens het onderzoek zijn diverse ideeën ontstaan om nieuwe data te ontsluiten. De enige manier om datagedreven inzicht te krijgen in de dynamiek van onderzoeken is door middel van dossieronderzoek. Het automatiseren van dit type onderzoek middels tekstmining is een reële mogelijkheid, maar heeft wel een hoog innovatief karakter.
- De RvdK heeft weinig mogelijkheden om prognoses te maken van de (regionale) instroom en gevolgen daarvan voor de organisatie. De gehanteerde methodiek kan i.c.m. andere methoden worden gebruikt om inzicht te verkrijgen in de drijvers van instroom en de consequenties voor de RvdK

Potentie voor modellering

- In dit project is een model ontwikkeld en gevalideerd maar nog maar beperkt benut voor 'wat-als' experimenten. Er kan een iteratief proces worden ingericht waarin de RvdK en TNO gezamenlijk interne en/of externe ontwikkelingen identificeren, uitwerken en doorrekenen. Het doel hiervan is leren en inzicht verschaffen, bijvoorbeeld ten aanzien van interventiemogelijkheden in de organisatie of de impact van maatschappelijke trends of externe sturing.

Inhoudelijk resultaat: Zwaarte en complexiteit

Dit onderzoek heeft zich inhoudelijk gericht op de vraag: **Hoe komen 'zwaarte' en 'complexiteit' tot stand en welke consequenties hebben deze voor de RvdK en haar medewerkers?**

Zaakkenmerken

Gedurende het onderzoek werd regelmatig de aanname gemaakt dat zwaarte en complexiteit voornamelijk gerelateerd zijn aan de inhoud van een zaak zelf, de zaakkenmerken. De data betreffende deze zaakkenmerken laten over het algemeen een toename zien, er lijkt sprake van een toename in een deel van de kenmerken die zorgen voor een grote tot zeer grote toename in tijdsbesteding per zaak. Een dergelijke toename ligt bijvoorbeeld in de aanvullende afstemming met de ouders. Zwaarte en complexiteit kennen vele aspecten, maar in de beleving van de betrokken werknemers is de hoeveelheid tijd die onderzoeken zijn gaan kosten en het verschil met de gehanteerde normen een centrale spil in de problematiek. Daarnaast zijn er uiteraard ook andere factoren die van invloed zijn, zoals bijvoorbeeld ongewenst gedrag van de ouders. **Zaken zijn complexer geworden, maar dit alleen verklaart niet de ervaren zwaarte en complexiteit.**

Interactie tussen inhoud, organisatie en werkwijze

De afgelopen 10 jaar zijn er veel veranderingen geweest met impact op de RvdK: de decentralisatie, zelforganisatie, SKJ-registratie, klachtenafhandeling, verandering in kwaliteitskaders, onderzoeksmethode en het toepassen van meer hoor en wederhoor hebben werken bij de RvdK en het uitvoeren van onderzoeken flink veranderd. In de loop der jaren wordt er steeds meer gevraagd van RvdK-medewerkers buiten de primaire onderzoekstaak. De doelen waaruit deze ontwikkelingen voortkomen en evt.

afzonderlijke meerwaarde die ze hebben staan hier niet ter discussie. **Er wordt echter een interactie geconstateerd tussen deze ontwikkelingen en de eerder geschetste zaakkenmerken.** Het naar tevredenheid van alle partijen toepassen van hoor en wederhoor is bijvoorbeeld aanzienlijk complexer in een vechtscheiding. Een deel van de werknemers ervaart door deze interacties dat hun werk steeds zwaarder en complexer wordt. Daarbij moet wel gezegd worden dat perceptie en feitelijke belasting hier soms sterk kunnen verschillen. Klachten en tuchtzaken komen meer voor maar nog altijd relatief weinig, toch speelt dit een grote rol in de beleving van werknemers. Wij observeren dat er voor een deel van de werknemers een **ruimte bestaat tussen de intentie van organisationele sturing en ondersteuning versus het ontvangst van diezelfde sturing en ondersteuning door medewerkers.** Een deel van de werknemers ervaart weinig steun vanuit de organisatie. Ook lijken initiatieven die bedoeld zijn ter ondersteuning van de werknemer niet altijd gevonden te worden of als steunend ervaren te worden.

Consequenties voor de RvdK

De inhoud, eisen en organisatie van het werk zijn veranderd, wat ook tot uiting komt in een **grotere tijdsbesteding per onderzoek.** De norm is onveranderd en voor een deel van de teams is hier aan voldoen niet haalbaar geweest. Over dezelfde periode zien we de gepercipieerde werkdruk, het verzuim en het verloop oplopen. Een grote instroom van nieuwe werknemers met vaak beperkte ervaring maakt het overdragen van expertise en vasthouden van cohesie moeilijker. **Zwaarte en complexiteit zijn intern, extern en door beleving gedreven, maar de consequenties voor de wachtende gezinnen, de RvdK en haar werknemers zijn echt.**

Referenties

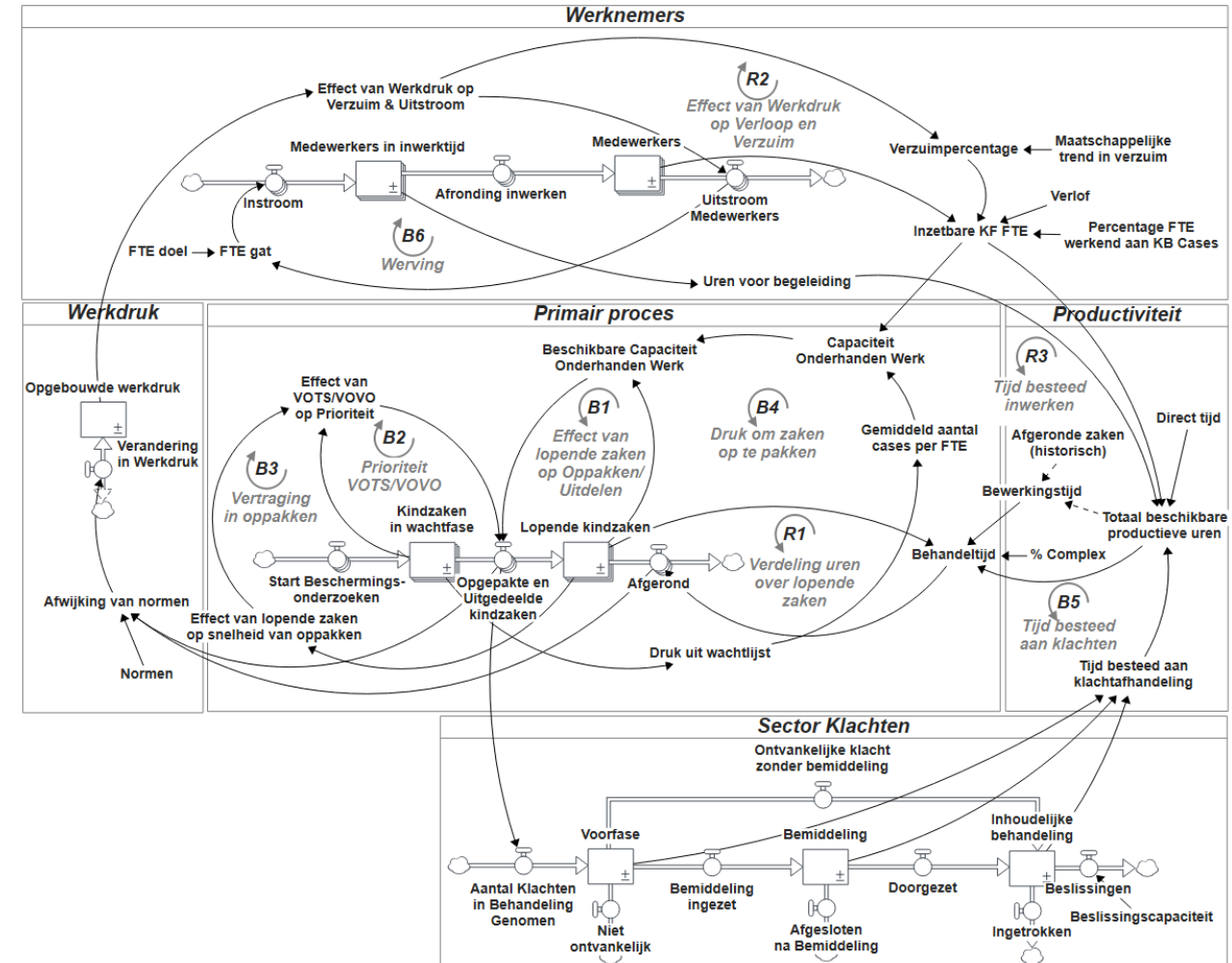
- AEF (2021). Tijd voor Kinderen. Rapport werklastmodel Raad voor de Kinderbescherming (en bijlageboek).
- Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd (2019). Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd: Toezicht bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering.
- KPMG (2010). Herijking kostprijzen 2011 Raad voor de Kinderbescherming.
- KPMG (2019). Quicksan Raad voor de kinderbescherming Breed perspectief op oorzaken & verbeterrichtingen wachtlijsten
- Montfoort, A. V., Verhagen, A., Sondorp, J. E., & Torregrosa, L. D. R. (2018). Samenwerking en doorlooptijden in de jeugdbeschermingsketen. Onderzoeksrapport Midden-en West-Brabant. Van Montfoort, Woerden.
- Niks, I. M., Veldhuis, G. A., van Zwieten, M. H., Sluijs, T., Wiezer, N. M., & Wortelboer, H. M. (2022). Individual Workplace Well-Being Captured into a Literature-and Stakeholders-Based Causal Loop Diagram. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8925.
- RvdK: Abrahamse, M., Snackers, M. (2023). Onderzoek Afsluiten zonder Maatregel.
- TNO: Veldhuis, G.A., Deuten, S., Vink, R., Wildeman, I., Harakeh, Z. (2022). Herziening Jeugd- en gezinsbescherming: beknopte systeemanalyse. TNO 2022 P10212.
- Wiezer, N. M., Schelvis, R., Zwieten, M. V., Kraan, K. O., Klauw, M., Houtman, I., ... & Bakhuys Roozeboom, M. M. C. (2012). Werkdruk. TNO R12-10877

Bijlage modelbeschrijving

Toelichting modelbeschrijving

In deze bijlage wordt het model in meer detail gepresenteerd. Voor elk van de vijf sectoren in het model wordt een gedetailleerd diagram weergegeven met een korte toelichting. Vervolgens worden de simulatie uitkomsten van de belangrijkste onderdelen van de sector weergegeven. In enkele gevallen geven wij ook relevante tijdreeksdata weer die buiten het model worden berekend in een spreadsheet, zoals bijvoorbeeld het % FTE werkend aan KB-zaken.

De grafieken bevatten vaak een tijdserie met de aanduiding 'REF' (*Reference mode of behaviour*). Dit zijn historische gegevens afkomstig uit databestanden van de RvdK. Door de uitkomsten van het model te vergelijken met de historische gegevens ontstaat er een indruk van de zogenoemde *fit* tussen het model en de beschikbare data.



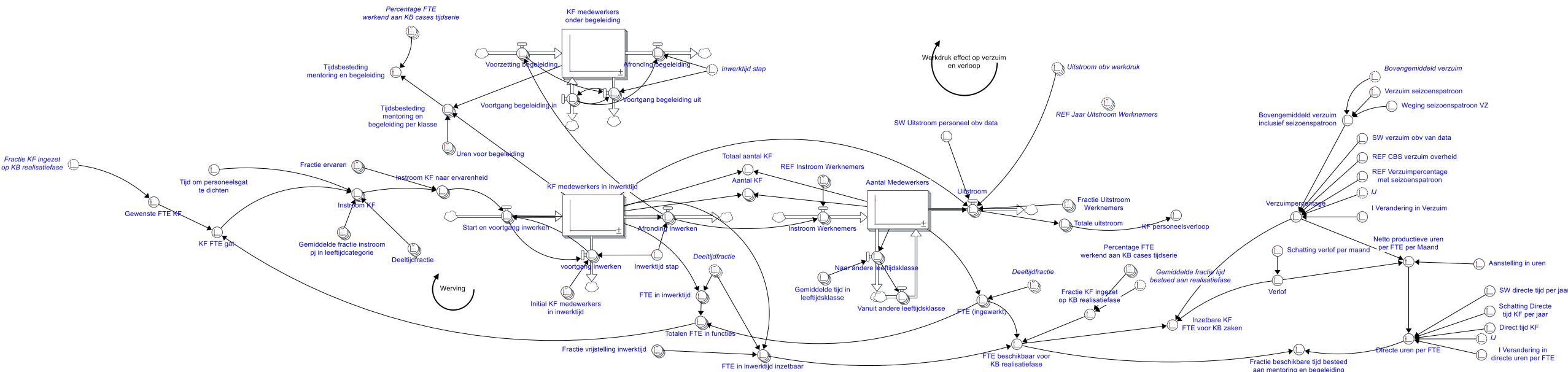
Werknemers

In de werknemersector wordt het aantal inzetbare werknemers berekend voor het primaire proces. Het model balanceert het aantal werknemers met de data over het daadwerkelijke aantal FTE. Werknemers zijn onderverdeeld in drie leeftijdscategorieën.

Alle nieuwe werknemers stromen door een inwerk- en begeleidingstraject. De duur van en tijdsbesteding aan dit traject verschillen voor ervaren en onervaren werknemers. Gedurende het inwerktraject worden werknemers inzetbaar.

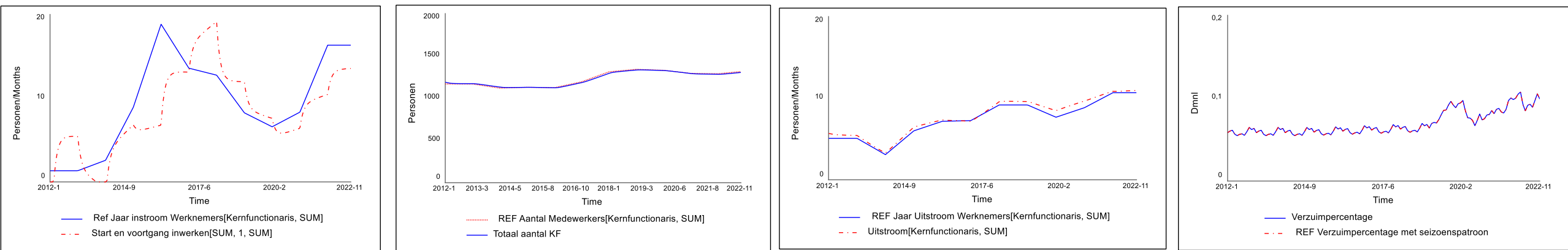
Het model bevat de optie om de uitstroom en het verzuim van werknemers afhankelijk te maken van de werkdruk of te baseren op historische gegevens.

De aanstelling in uren, het aantal directe uren per medewerker en het aandeel van medewerkers dat op KB-onderzoek wordt ingezet zijn afhankelijk van tijdreeksen die extern worden ingevoerd.

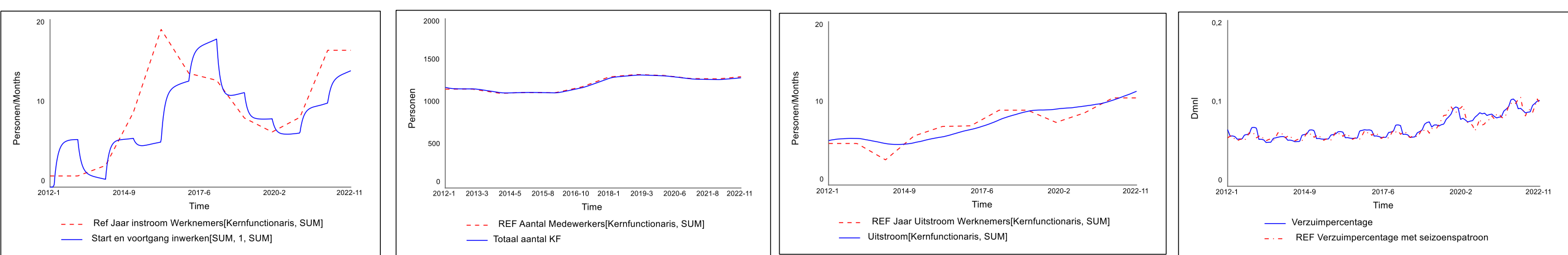


Werknemers

Simulatie met behulp van historische data voor verloop en verzuim

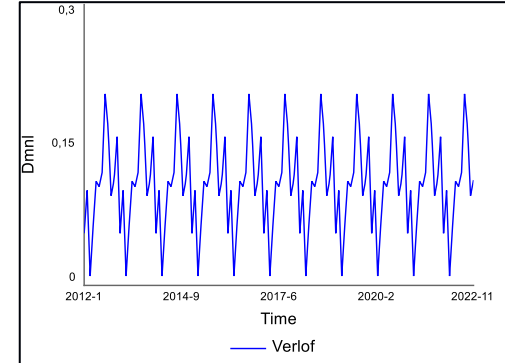
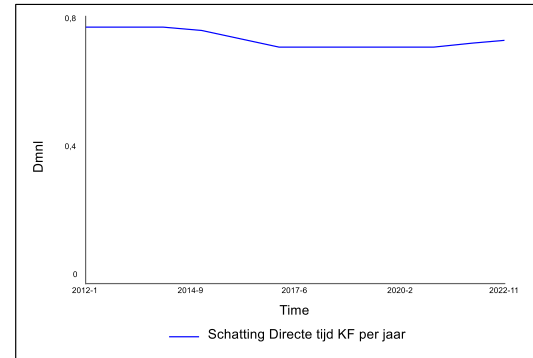
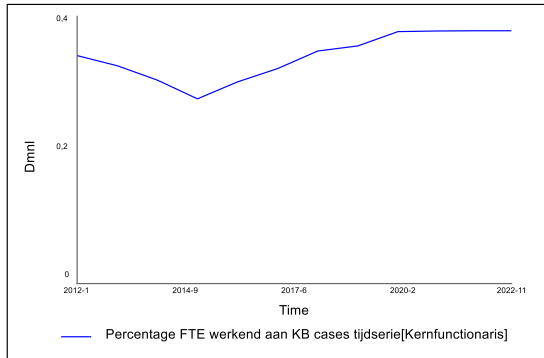


Simulatie waarbij verloop en verzuim wordt berekend op basis van werkdruk

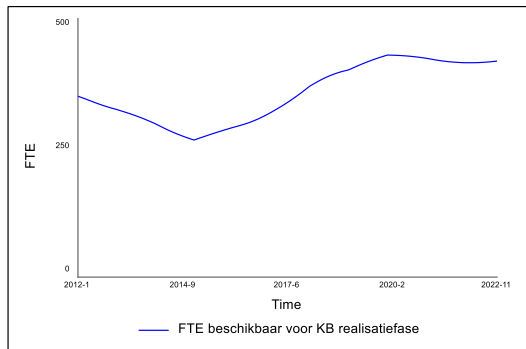
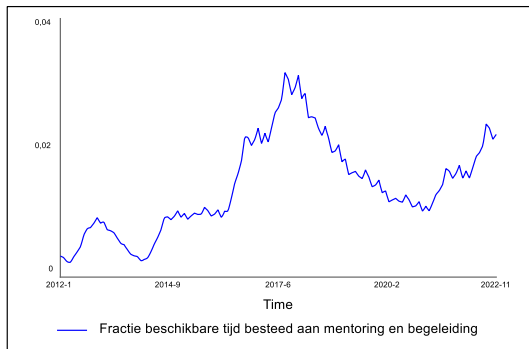


Werknemers

Relevante externe invoergegevens in deze sector



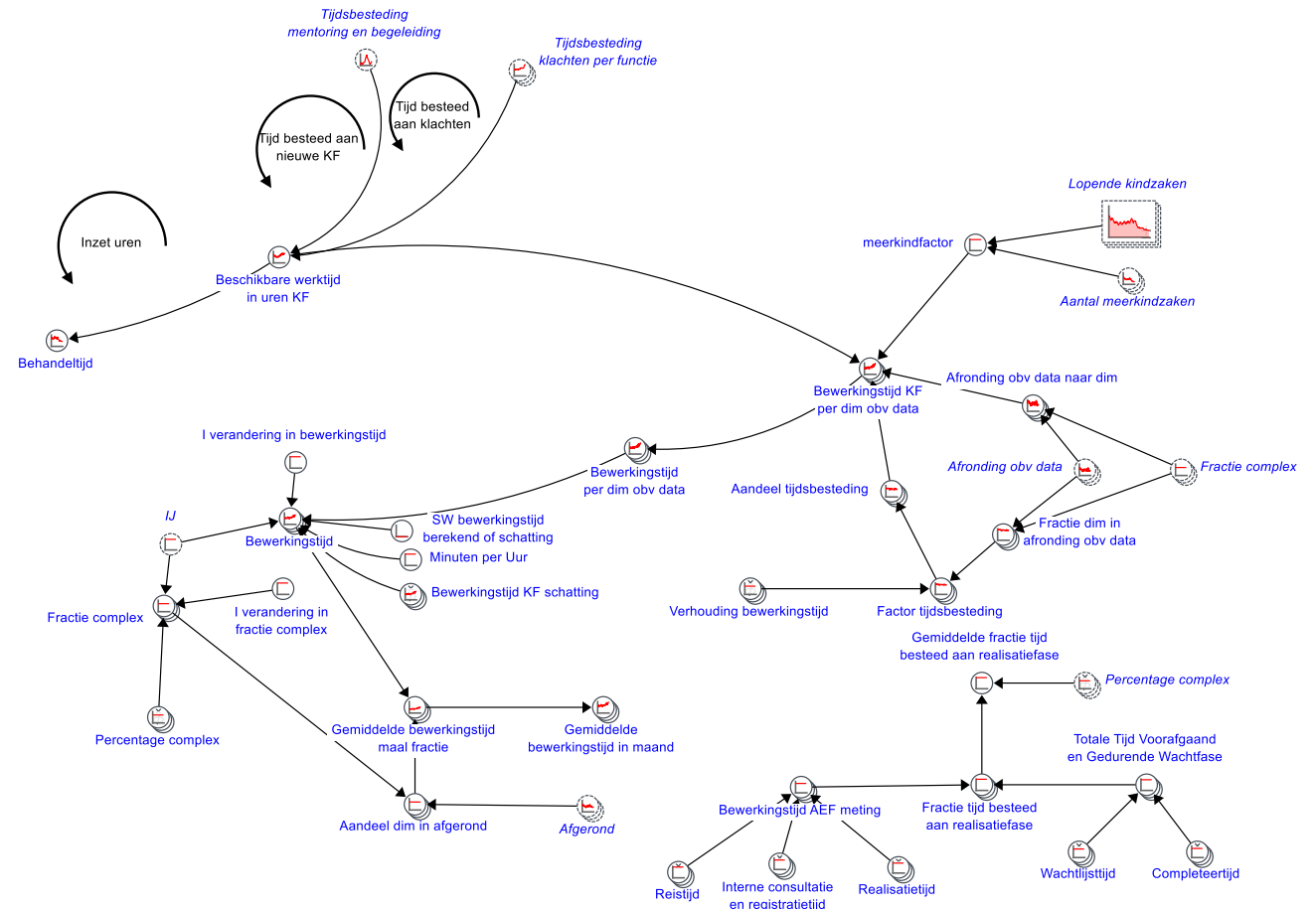
Relevante uitkomsten van deze sector



Productiviteit

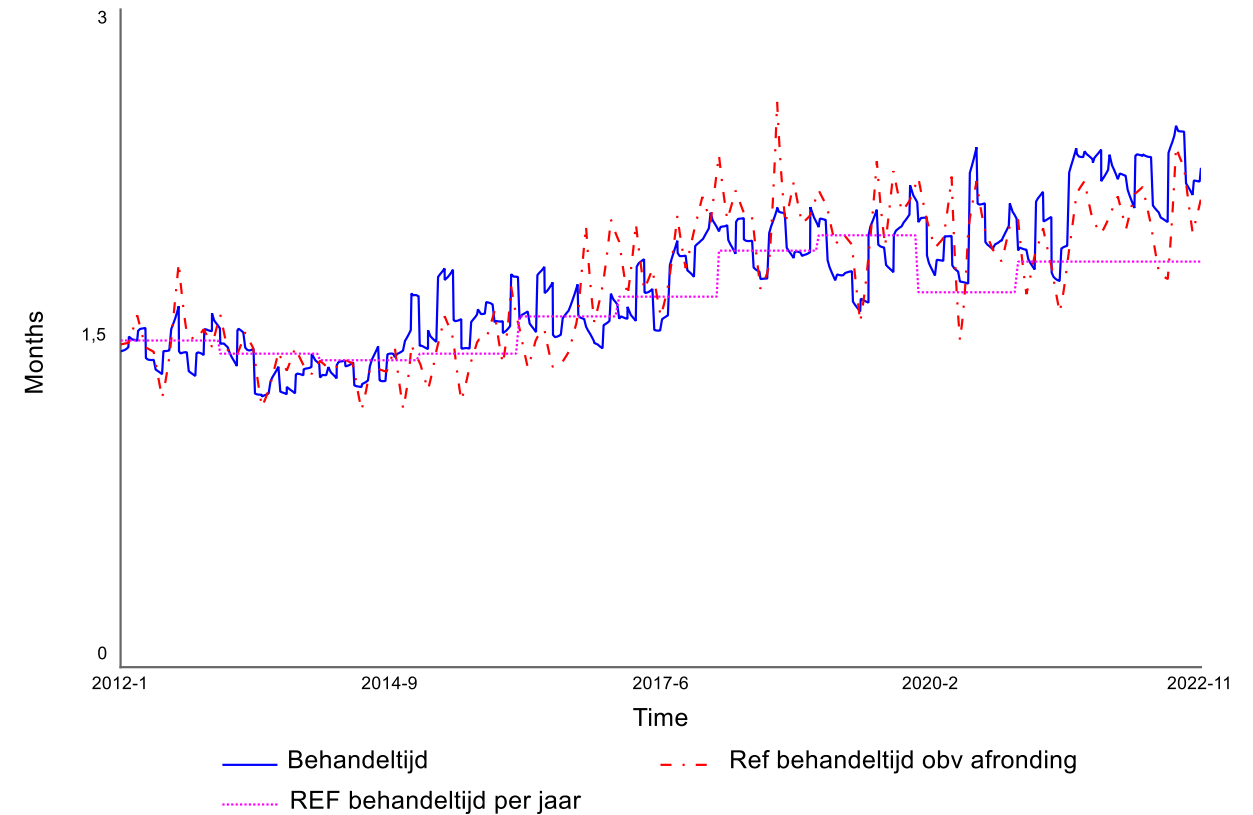
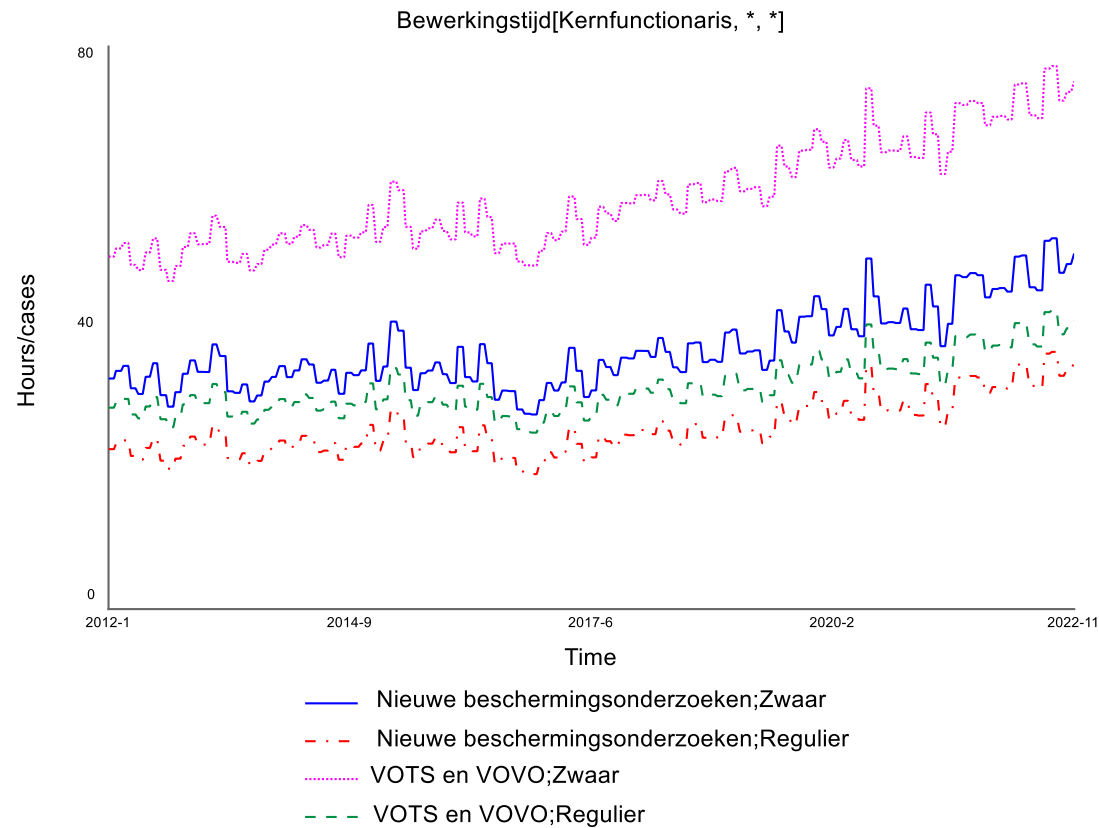
In de productiviteitssector wordt bepaald hoeveel uur er netto besteed kan worden aan het realiseren van onderzoeken ('beschikbare werktijd in uren KF'). Daarnaast wordt de bewerkingstijd bepaald (het aantal benodigde uren per zaak). In de sector primair proces wordt op basis van deze variabelen bepaald hoeveel zaken er per maand gerealiseerd worden. De belangrijkste invoer voor deze sector komt uit de sector werknemers. De bewerkingstijd wordt bepaald voor KB en KB+VOTS/VOVO voor zowel reguliere als complexe zaken. Bewerkingstijd (uren besteed per zaak) en behandeltime (doorlooptijd van een zaak) vormen een belangrijk startpunt voor het simuleren van het primaire proces. Behandeltijd wordt in de sector primair proces verder toegelicht.

Het model heeft twee mogelijkheden om de bewerkingstijd te bepalen. Deze twee berekeningen worden beide gebruikt in de analyse. Ten eerste wordt op basis van de historische realisatie bepaald wat de bewerkingstijd geweest moet zijn, gegeven de realisatie en de beschikbare werktijd. Het resultaat hiervan is de bewerkingstijd zoals ook gepresenteerd op pagina 41. Vervolgens kan het model deze resultaten gebruiken als externe input in opvolgende simulaties. Hiermee wordt het mogelijk om andere parameters in het model te variëren, onder de aanname dat de bewerkingstijd gelijk blijft. Dit maakt 'wat-als' analyses mogelijk, zoals gepresenteerd op pagina 43.



Productiviteit

Relevante uitkomsten van deze sector



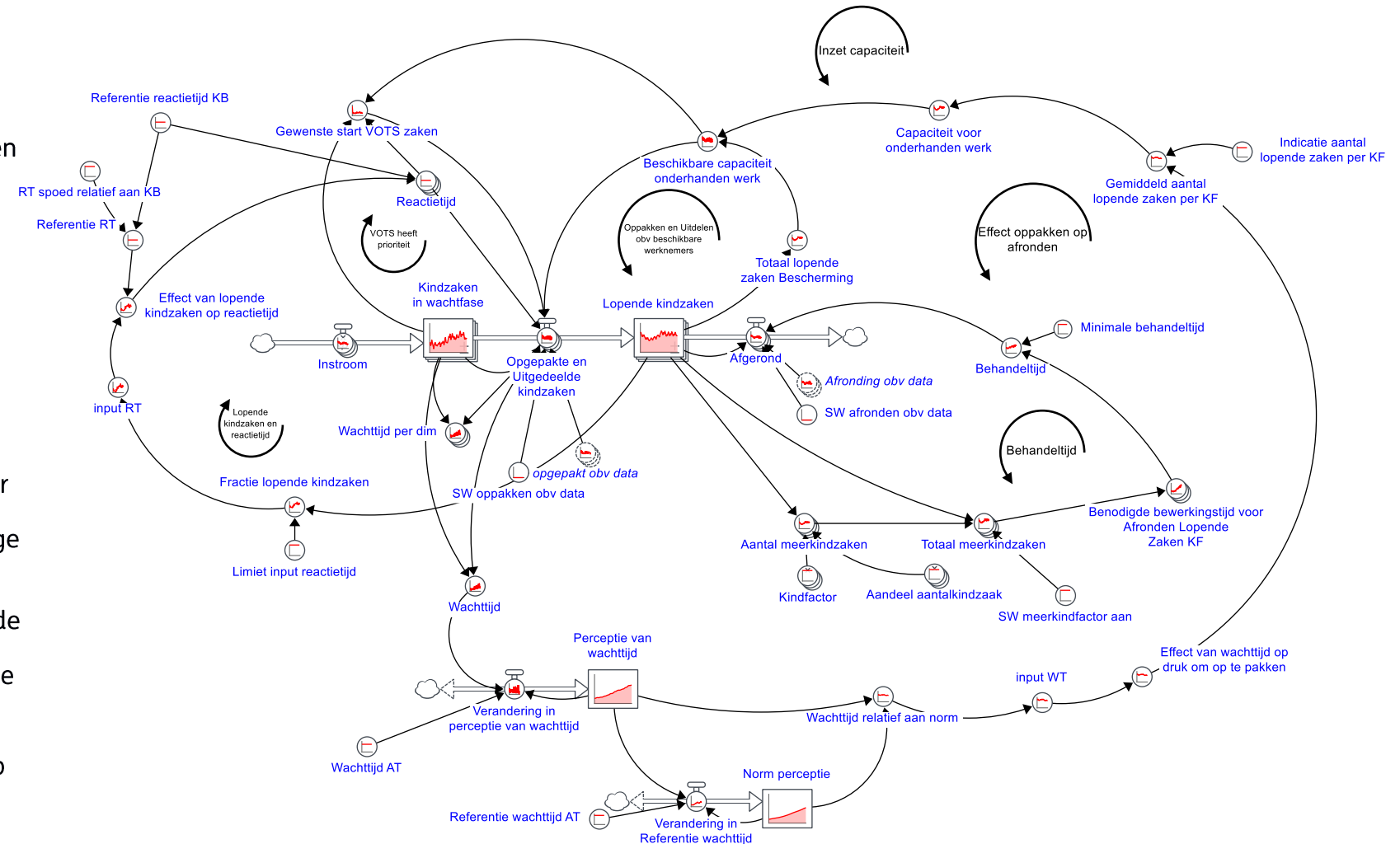
*De behandeltijd per jaar is gebaseerd op registratiegegevens van de RvdK. De behandeltijd obv afronding is afgeleid van data m.b.t. de lopende zaken en afgeronde zaken.

Primair proces

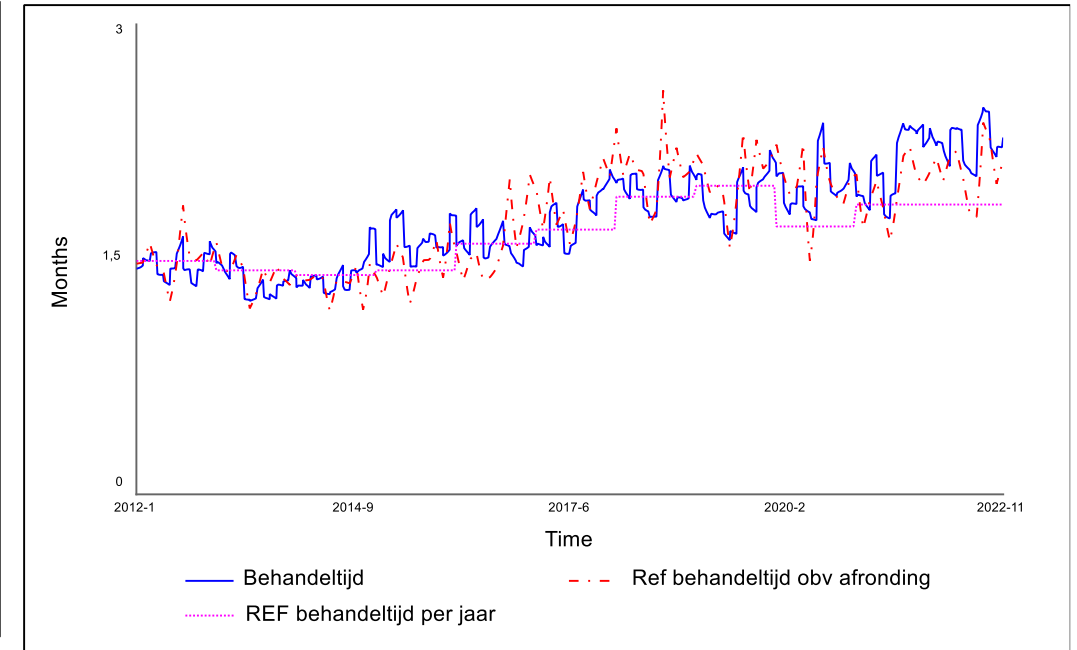
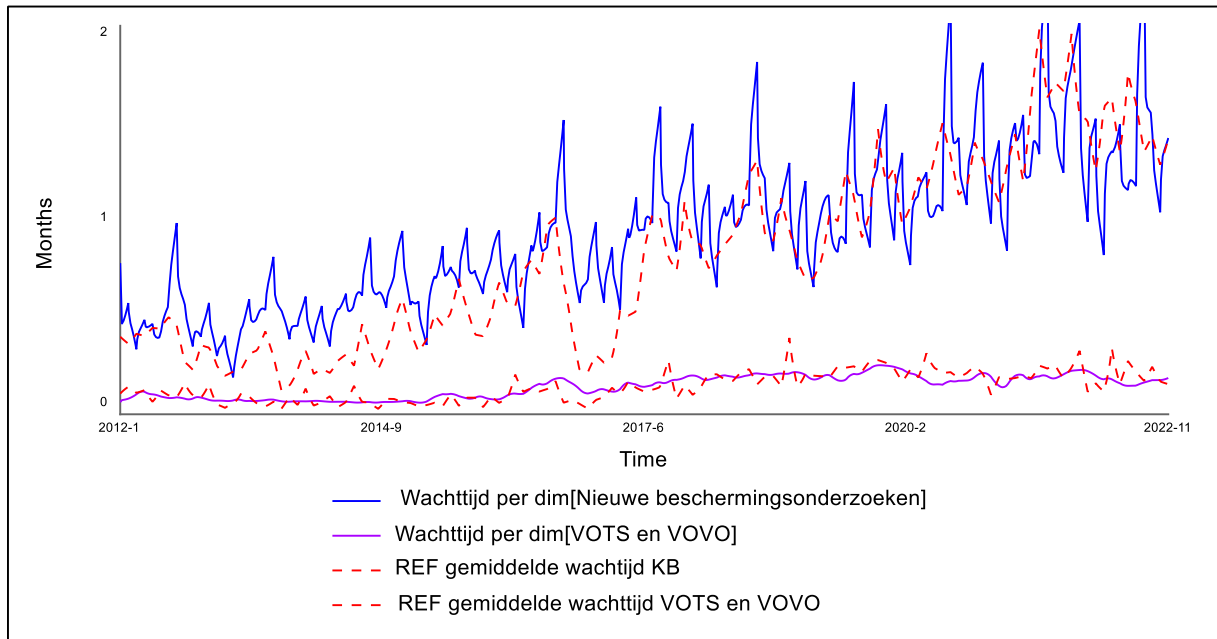
In de sector primair proces worden de wachtfase, het onderhanden werk en de realisatie van onderzoek gemodelleerd. De variabelen worden berekend voor KB en KB+VOTS/VOVO. De instroom van nieuwe zaken wordt bepaald aan de hand van externe tijdreeksen. Vervolgens komen zaken in de wachtfase.

Een zaak wordt opgepakt als er capaciteit beschikbaar is voor onderhanden werk. VOTS/VOVO zaken krijgen hierbij voorrang. Naarmate er meer VOTS/VOVO zaken onderhanden zijn neemt de tijd om een dergelijke nieuwe zaak op te pakken toe middels een sigmoïdfunctie. Naarmate de wachttijd toeneemt, ontstaat er druk om meer zaken per FTE op te pakken middels eenzelfde sigmoïdfunctie. De perceptie van wat een lange wachttijd is veranderd echter ook met de tijd, zodoende kan de druk om zaken op te pakken ook afnemen. Door middel van kalibratie zijn de bovenstaande functies zo afgestemd dat de uitkomsten overeenkomen met de beschikbare data.

Het afronden van zaken gebeurt op het tempo van de behandeltdtijd (ie. doorlooptijd van de behandeling). De behandeltdtijd wordt bepaald aan de hand van de beschikbare uren, het aantal lopende zaken en de bewerkingstijd.

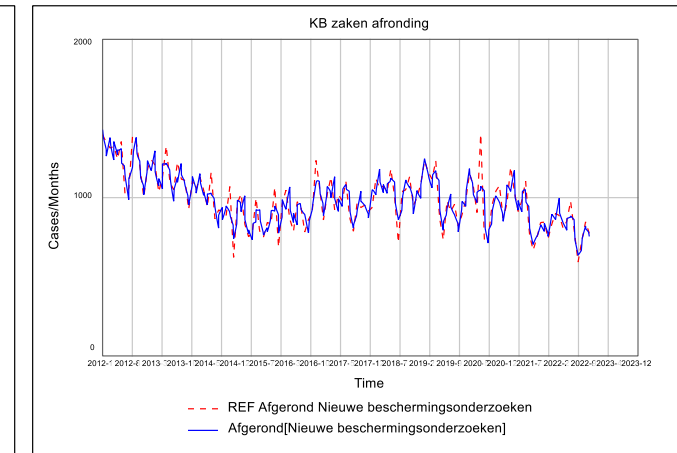
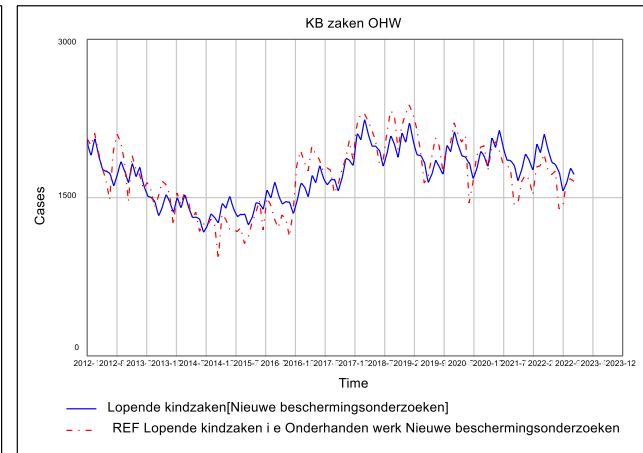
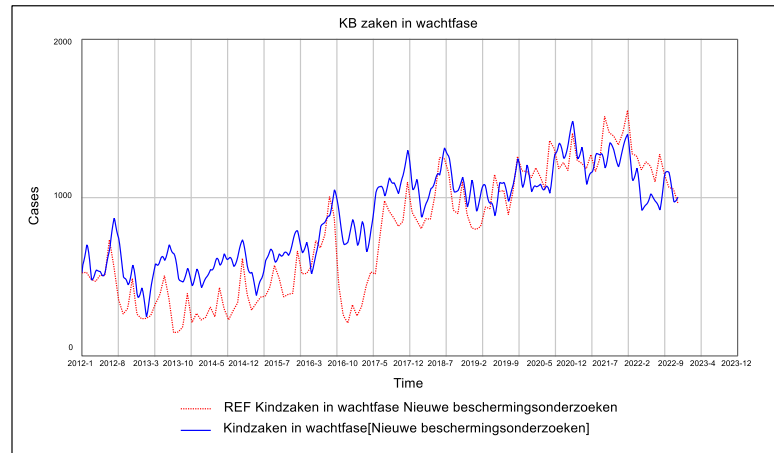
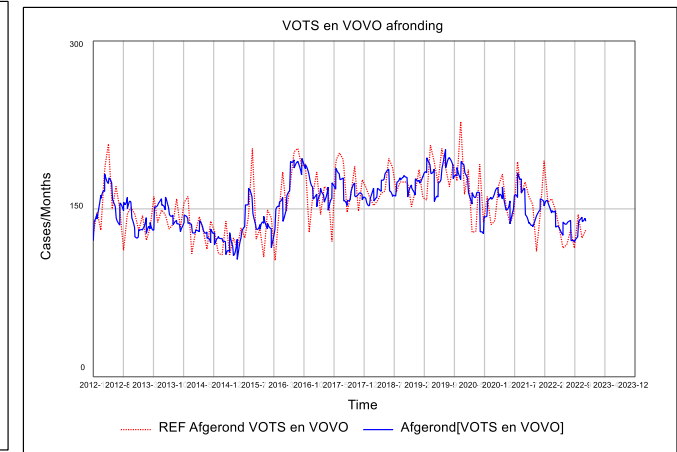
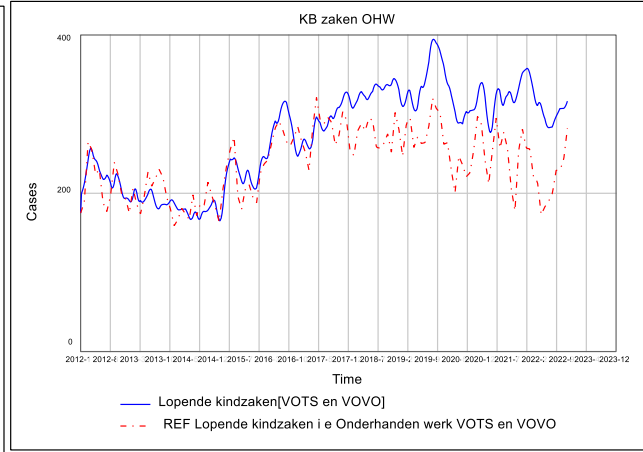
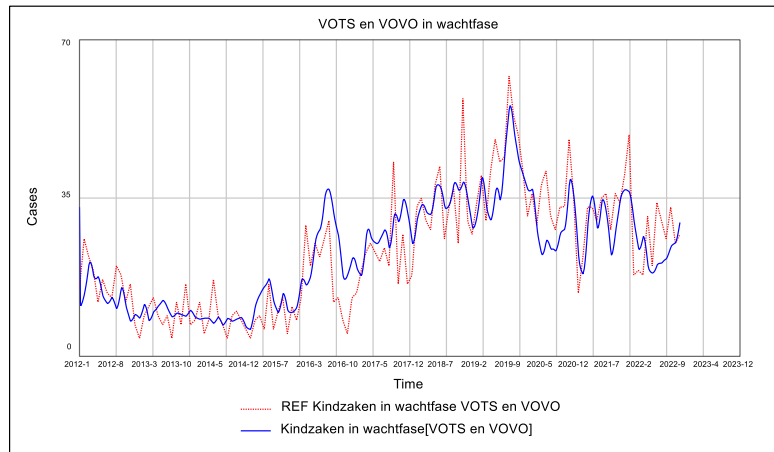


Primair proces



Primair proces

Relevante uitkomsten van deze sector

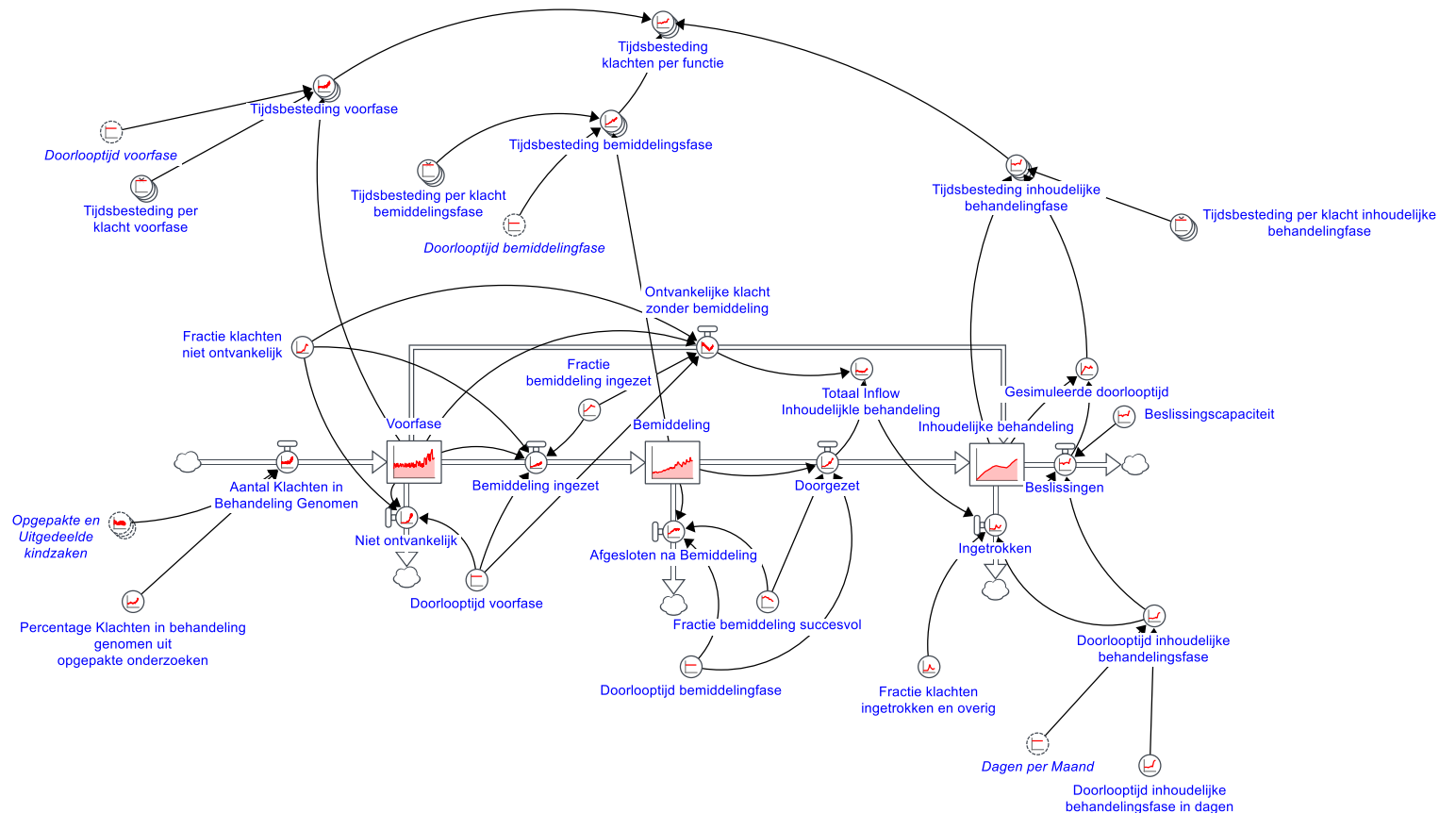


Klachten

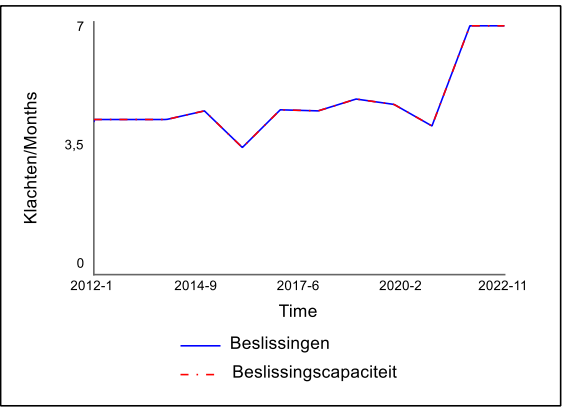
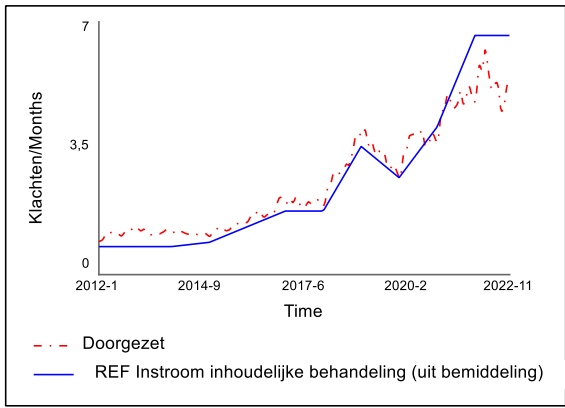
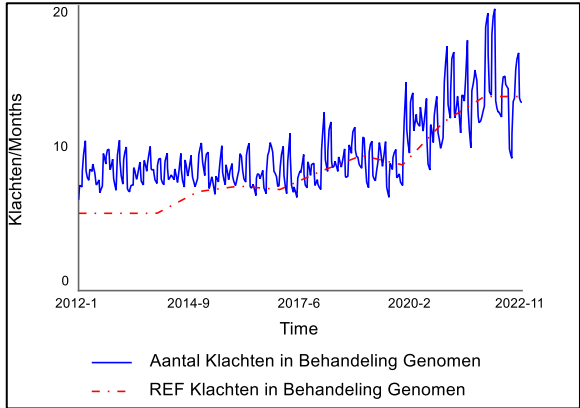
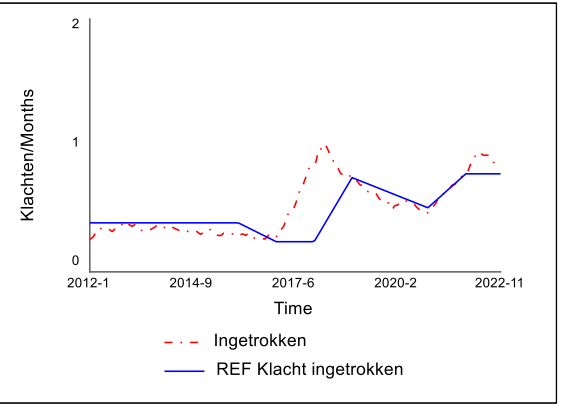
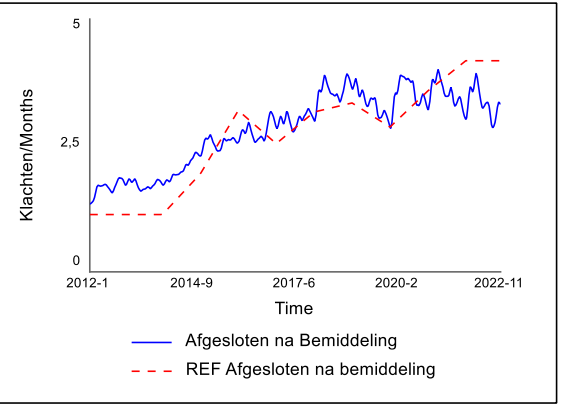
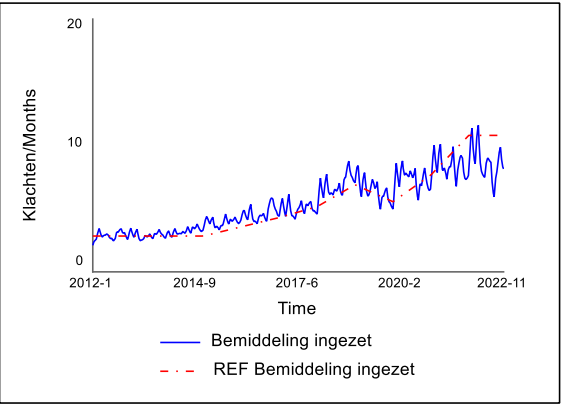
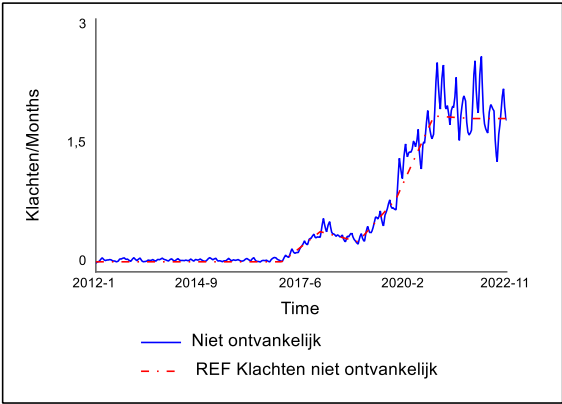
In de klachtensector stromen klachten door drie fasen. Klachten kunnen in elke fase uitstromen (niet ontvankelijk, afgesloten na bemiddeling, ingetrokken) of doorstromen naar een nieuwe fase en uiteindelijk een beslissing. De uiteindelijke uitkomst van deze sector is een tijdsbesteding aan klachten door KF, welke de beschikbare tijd voor onderzoeken drukt.

De snelheid en route die klachten doorlopen is gebaseerd op historische data. Anders dan op andere plekken in het model bestaan hier geen feedbackrelaties met capaciteit of bijvoorbeeld wachttijd. Wel is de instroom van nieuwe klachten afhankelijk van het aantal opgepakte onderzoeken.

Voor elke fase bestaat er een tijdsbesteding per klacht. Deze tijdsbesteding wordt gespreid over de tijd dat de klacht zich in de fase bevindt. Als een klacht zich lange tijd in een bepaalde fase bevindt, bijvoorbeeld maanden, dan is de tijdsbesteding per week laag.

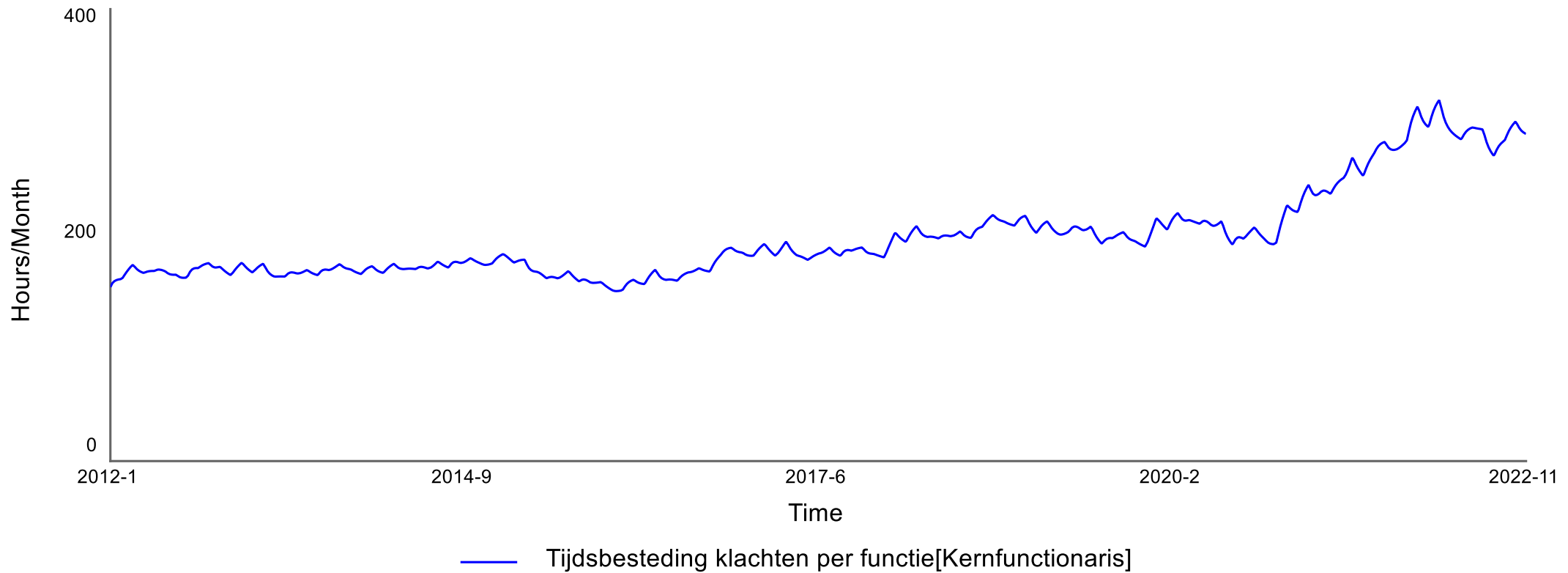


Klachten



Klachten

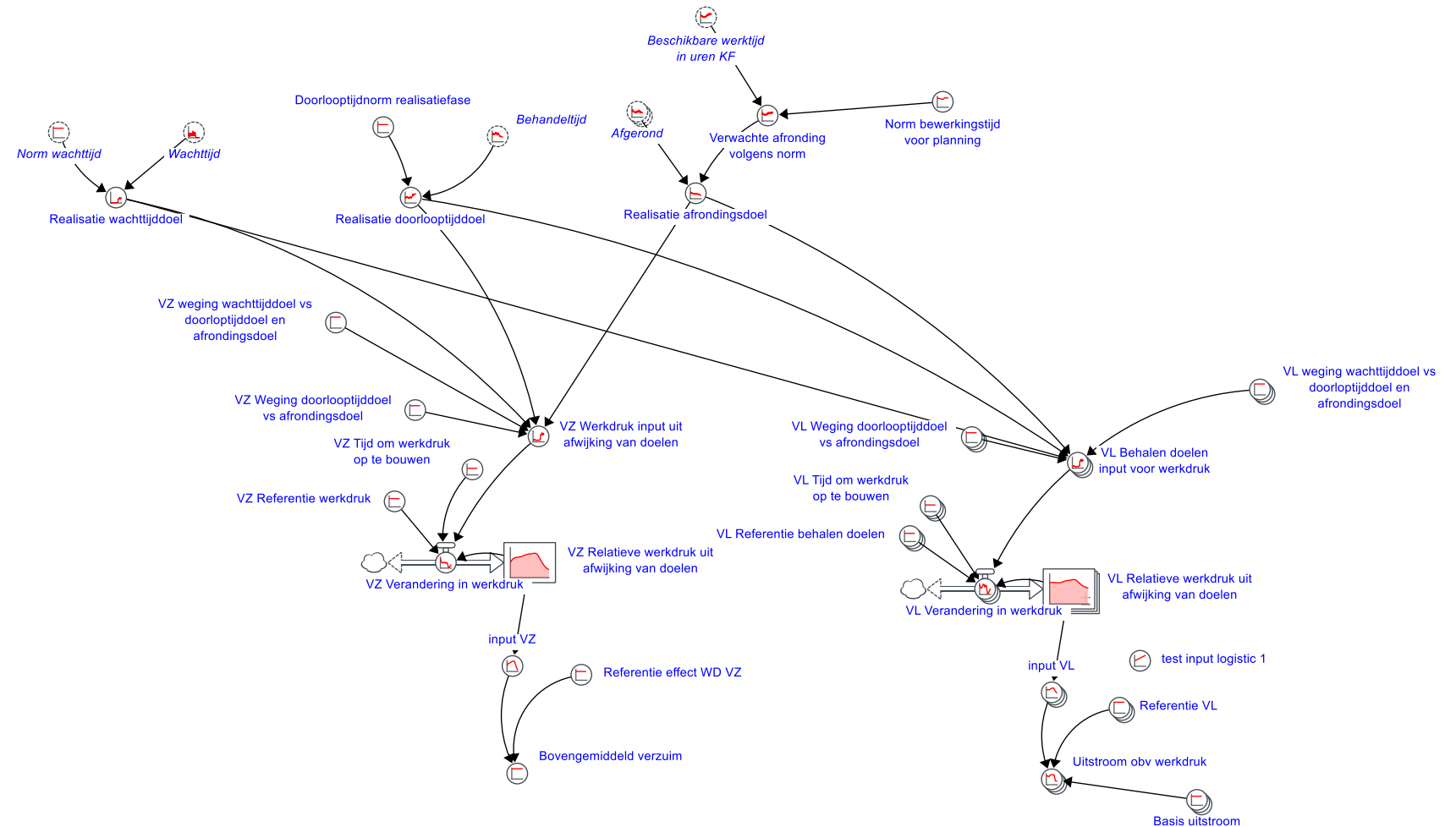
Relevante uitkomsten van deze sector



Werkdruk

In de werkdruksector wordt op basis van het verschil tussen prestatieindicatoren en normen (wachttijd, doorlooptijd en afronding) een werkdruk afgeleid. Werkdruk bouwt geleidelijk op en af. Op basis van deze werkdruk worden vervolgens middels een sigmoïdfunctie het bovengemiddelde verzuim en uitstroom bepaald.

Het effect op uitstroom wordt voor de drie leeftijdsklassen van werknemers separaat bepaald.



Werkdruk

Relevante uitkomsten van deze sector

