

Bijlage 10. Afspraken over werkdruk

Bijlage 10A: Afspraak werkdruk werkplezier cao 2017-2019

Afspraken over werkdruk en werkplezier (voor het eerst opgenomen in de cao 2017-2019)

Cao-partijen hebben een paritair samengestelde werkgroep gevraagd hen te adviseren over te nemen maatregelen en te maken afspraken die leiden tot vermindering van de werkdruk en het verhogen van werkplezier. De aanbevelingen van deze Werkgroep Werkdruk zijn opgenomen in bijlage 10A van deze cao. In aanvulling op de afspraken in 10B gelden de onderstaande afspraken.

- a. In iedere organisatie ontwikkelen de werkgever en de OR/PVT samen beleid en een set van normen en/of afspraken om de werkdruk aan te pakken en het werkplezier te verhogen. Zij volgen daarbij de aanbevelingen van de *Werkgroep Werkdruk*, zoals opgenomen in bijlage 10B van deze cao.
- b. Dit beleid en deze set van normen en/of afspraken worden voor alle organisatieonderdelen en functiegroepen ontwikkeld.
- c. Bij het maken van afspraken over de set van normen en/of afspraken dienen de werkgever en de OR/PVT in ieder geval rekening te houden met de volgende onderwerpen:
 - Het aantal indirecte uren.
 - Vervanging bij langdurige afwezigheid.
 - Aantal en complexiteit van de casussen/cliënten.
 - Individuele draagkracht en persoonlijke omstandigheden.
 - De relatie tot en inbedding van de normen en/of afspraken in het sociale beleid van de organisatie.
 - De balans tussen de professionaliteit van werknemers en de financiële realiteit van werkgever.
- d. Uiterlijk 1 mei 2018 zijn dit beleid en deze set van normen en/of afspraken gereed.
- e. De normen en/of afspraken zijn dusdanig dat zij werknemers in staat stellen om hun werk op een verantwoorde manier te doen. Daar waar een beroepscode van toepassing is, dienen deze normen en/of afspraken de werknemer in staat te stellen volgens de voor hem geldende beroepscode te werken.
- f. De normen en/of afspraken zijn dusdanig dat zij voor de werknemer en werkgever inzichtelijk maken wat een bij de formatieomvang van de werknemer passende productienorm/passend takenpakket is.
 - In de afstemming tussen werkgever, team en werknemer over de werktoedeling vormen deze normen/afspraken de basis.
 - De werkgever is vanuit goed werkgeverschap en zijn verantwoordelijkheid voor goede arbeidsomstandigheden (ook vanuit de Arbowet) verantwoordelijk voor een bij de normen en/of afspraken passende werktoedeling.
 - Als overschrijding van de normen en/of afspraken plaatsvindt, en de werknemer hierdoor zijn taken niet kwalitatief en professioneel kan uitvoeren, meldt hij dat bij de werkgever. Deze zal dan zorgdragen voor maatregelen die leiden tot een passende productienorm/passend takenpakket.
 - Incidentele overschrijding van de normen en/of afspraken als gevolg van piekbelasting is onvermijdelijk en inherent aan de manier waarop het werk in jeugdzorg zich aandient.

- g. De OR/PVT heeft instemmingsrecht ten aanzien van het ontwikkelde beleid en de set van normen en/of afspraken.
- h. De OR/PVT kan zich laten bijstaan door een adviseur en/of trainingen volgen gericht op het onderwerp werkdruk en werkplezier.
- i. Als de faciliteiten die de OR/PVT ter beschikking heeft op grond van artikel 13.3 van de cao en/of de WOR niet toereikend blijken, kan de OR/PVT eenmalig bij de werkgever een verzoek indienen om extra faciliteiten toe te kennen.
- j. Om de gemaakte afspraken te monitoren en het delen van best practices te bevorderen, sturen werkgever en OR/PVT hun afspraken binnen één maand na totstandkoming van de afspraken, toe aan het Overleg Arbeidsvoorwaarden Jeugdzorg.
- k. Zodra er afspraken gemaakt zijn op organisatieniveau, vervallen voor die organisatie de bepalingen uit Bijlage 10C van de cao.
- l. Als de werkgever en de OR/PVT gezamenlijk vaststellen dat zij al goede afspraken met elkaar hebben gemaakt over het beheersen van werkdruk en het bevorderen van werkplezier en als beide partijen menen dat deze afspraken vergelijkbaar zijn met de bovengenoemde opdracht aan partijen, dan hoeven er in die organisatie geen nieuwe afspraken te worden gemaakt. Voor deze afspraken geldt dezelfde procedure als hierboven in punt j opgenomen.

Bijlage 10B. Advies van de Werkgroep werkdruk

(Bijlage bij artikel 12.6 van de Cao Jeugdzorg 2017-2019)

De leden van de werkgroep erkennen dat werkdruk een groot probleem is. De hoge werkdruk heeft allerlei negatieve effecten die het verlenen van kwalitatief goede zorg aan jeugdigen en gezinnen onder druk zet. Het is ook een gecompliceerd probleem waar geen eenduidige oplossing voor te vinden is.

De werkgroep meent dat er verschillende partijen betrokken zijn bij het verlichten van het probleem: de overheid, de gemeenten, werkgevers en werknemers.

Dit advies is gericht aan de werkgevers en werknemers binnen jeugdzorg die met elkaar een cao afsluiten en waarin afspraken staan over het beheersen van de werkdruk.

De werkgroep meent dat het hanteren van een normering een *middel* is om de werkdruk inzichtelijk en bespreekbaar te maken en te komen tot aanpakken die werkdruk beheersbaarder maken.

De werkgroep adviseert het OAJ om over de volgende onderwerpen afspraken te maken in cao-verband:

- Erken dat werkdruk een groot probleem is en bekijk hoe je gezamenlijk dit probleem beheersbaar kunt maken.
- Een belangrijke voorwaarde voor de uitvoering van het werk is dat er een sluitende relatie is tussen de omvang van de uitgevoerde werkzaamheden en de uren die je daarvoor krijgt. Het werk moet kwalitatief goed gedaan worden in de tijd die je daarvoor van krijgt. Vanuit de beroepscode moet de kwaliteit van het werk gegarandeerd kunnen worden.
- In plaats van één landelijke caseloadnorm toe te passen, krijgen alle organisaties de opdracht om zelf een eigen set van normen te ontwikkelen en deze te monitoren.
 - o Dit doen organisaties samen met de OR.
 - o Deze normen kunnen dus per organisatie zeer verschillend ingevuld worden zodat ze recht doen aan de specifieke situatie(s) die binnen iedere organisatie kunnen bestaan.
 - o Er wordt een balans gezocht tussen de professionaliteit die van de medewerkers wordt gevraagd en de financiële realiteit waar werkgevers mee te maken hebben.
 - o Bij het opstellen van de normen dient in ieder geval rekening te worden gehouden met de volgende onderwerpen:
 - Hoe om te gaan met reistijd, vervanging bij ziekte, zwangerschap en verlof, inwerk-inspanningen, verplichte trainingen en cursussen, aantal en zwaarte van de cases, administratieve verplichtingen, individuele mogelijkheden en persoonlijke omstandigheden, het inregelen van een gesprekscyclus waarin het praktisch hanteren van de norm aan bod komt, wat te doen als er in de praktijk knelpunten zijn bij de uitvoering van de afspraken?
 - Te denken valt aan het opnemen van bepaalde uitgangspunten waar een organisatie voor kan kiezen zoals: 'een team is altijd compleet' of 'vervanging van een zieke collega door een teamlid duurt maximaal x- weken'.
 - Het beheersen van de werkdruk kan ook door extra aandacht te geven aan werkplezier-verhogende activiteiten om de eigen draagkracht van medewerkers te vergroten. Te denken valt aan het creëren van ruimte binnen het opleidingsbudget voor dergelijke trainingen en cursussen.

- Monitoring: De organisatie monitort de uitvoering en de ervaringen met werken met de eigen normen: past het binnen de organisatie? Hoe bevalt het de medewerkers en de OR? Zijn de normen haalbaar? Zo niet waar komt dat door? Zijn de normen en de financiële afspraken met de gemeenten in balans. Wat kun je leren van afwijkingen? Wat betekent dit voor de verdeling van het werk en de samenwerking?
In de monitor is er ook plaats voor de (gebundelde) ervaringen van de medewerkers. Het onderwerp komt ook terug in gesprekscyclus die tussen leidinggevende en werknemer binnen de organisatie wordt gevoerd.

De monitorresultaten kunnen voor de organisatie aanleiding zijn om de afspraken of de invulling daarvan bij te stellen. Dit kan gaan over de afspraken die met OR en medewerkers worden gemaakt, maar kan ook input zijn voor het gesprek met de gemeente. Dit hoort bij een dynamische opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie.

- Ruimte binnen teams: Professionals spelen een belangrijke rol bij de inrichting van het werk. Dit vereist een bepaalde sturingsvrijheid bij de inrichting en planning / verdeling van het werk. Dit doen zij als professionals zelf, in teamverband en in afstemming met de leidinggevende. Allen spelen daarin een belangrijke rol. Waar nodig kan de organisatie ondersteuning bieden om dit samenspel op een goede manier tot stand te brengen. Beoogd wordt om het gesprek over de praktische invulling van de normen te voeren om zo tot een goede en kwalitatieve uitvoering van de dienstverlening te komen.
- Binnen de werkgroep verschillen de werknemers en de werkgevers van mening over het al dan niet vaststellen van een maximale norm op individueel niveau. De werkgroep komt wel tot de gezamenlijke constatering dat de normen die de organisatie gaat opstellen, rekening dienen te houden met de individuele mogelijkheden en persoonlijke omstandigheden (naast de andere onderwerpen die hierboven zijn genoemd). Binnen het team wordt zodoende in goed overleg het werk verdeeld.

De Werkgroep is daarnaast van mening dat er een soort 'noodknop' moet komen. Een veilige plek waar de medewerker naar toe kan als het, in het overleg met het team of de leidinggevende, niet meer lukt om het eigen werk op een verantwoorde wijze georganiseerd te krijgen, of dat de afspraken die gemaakt zijn niet worden nagekomen, of dat door persoonlijke omstandigheden tijdelijk andere afspraken tot stand moeten komen. De werkgroep denkt dat als de organisatie, het team en het individu in goed overleg de afspraken maken, het niet meer nodig zal zijn om deze noodknop te gebruiken.

- De organisatie zorgt ervoor dat binnen 9 maanden na het cao-akkoord een eigen set met normen heeft opgesteld, samen met de OR. Totdat die eigen normen zijn ingevoerd, gelden de caseload-afspraken uit de cao. Na invoering van de eigen normen op organisatieniveau, hoeven de caseload-afspraken zoals ze nu in de Cao Jeugdzorg zijn opgenomen, door de organisatie niet meer toegepast te worden.
- Met de specifieke afspraken die per organisatie worden gemaakt wordt gepoogd om door middel van sturing door de professionals, het team en de leidinggevenden het werk goed te verdelen, de werklast beheersbaar te maken en de dialoog daarover te stimuleren. Daarnaast dient de organisatie het beleid rondom inwerken, (de vervanging bij) verzuim, vitaliteit en inzetbaarheid op orde te hebben.



De uitvoering van het beleid vraagt om een gezamenlijke inzet van werkgever, leidinggevende en individuele medewerker.

De werkgroep erkent dat werkgever en werknemer daarin een gezamenlijk belang hebben, met inzet van ieders verantwoordelijkheden en hebben ieder een verantwoordelijkheid om te werken aan vitaliteit en inzetbaarheid.

Utrecht, februari 2017

Bijlage 10C. Eerdere cao-afspraken werkdruk

(Bijlage bij artikel 12.6 van de Cao Jeugdzorg 2017-2019)

In de Cao Jeugdzorg 2017-2019 is in artikel 12.6 vastgelegd dat zodra er afspraken gemaakt zijn op organisatieniveau, de bepalingen in de artikelen 12.7 en 12.8 voor die organisatie komen te vervallen.

In deze bijlage zijn beide artikelen uit de Cao Jeugdzorg 2017-2019 opgenomen.

12.7 Aanvullende afspraken over caseload

- a. In het cao-akkoord 2014-2015 zijn er aanvullende afspraken gemaakt over caseload. De cao-partijen hebben het advies van de paritaire werkgroep Caseload overgenomen. Het advies is geplaatst op de website <https://www.jeugdzorg-werkt.nl/>.
- b. De caseloadnormen in de Cao Jeugdzorg blijven voorlopig zoals ze zijn. Deze normen gelden niet voor iedere werknemer apart, maar voor een heel team van werknemers. De norm per team kan wisselen tussen een minimum en een maximum. Binnen het team kunnen sommige werknemers soms tijdelijk meer of minder cases krijgen dan de norm.
- c. Cao-partijen stimuleren en faciliteren instellingen om samen met hun OR eigen beleid te maken om de werklust te beheersen. De cao-partijen doen dit zolang deze cao geldig is. Het uitgangspunt is dat iedere instelling maatwerkafspraken maakt, die aansluiten bij de specifieke kenmerken van de instelling. Zij houden daarbij rekening met:
 - De voorwaarden uit het Kwaliteitskader verantwoorde werktoedeling.
 - De samenstelling en de werkzaamheden van het team.
 - De factoren die op individueel niveau van invloed zijn op werkbelasting.
 Het is hierbij belangrijk dat de leidinggevende met iedere werknemer apart het gesprek aangaat en dat er ook binnen het team veel gecommuniceerd wordt over het beleid om werklust te beheersen.
- d. De instelling mag met instemming van de OR een eigen beleid opstellen voor het beheersen van de werklust. De organisatie mag hierbij afwijken van de caseloadnormen die in deze cao staan. Om de werklust meer in balans te brengen, is het belangrijk om een goede combinatie te krijgen van instrumenten, werkwijzen, werkvormen en overlegvormen.
- e. Cao-partijen evalueren de aanvullende afspraak en komen mogelijk op basis van deze evaluatie en te voeren onderhandelingen over een nieuwe cao tot nieuwe afspraken over caseload. Tot die tijd kiezen cao-partijen ervoor om de tekst in artikel 12.8 niet aan te passen en dus ook niet te herschrijven.

12.8 Regulering werklust en werkdruk

1. Partijen erkennen het belang om te komen tot reguleren en beheersen van de werklust. Het totale werkaanbod binnen de organisatie hoort in balans te zijn met de omvang van de formatie. Het reguleren en beheersen van werklust moet op ondernemingsniveau plaatsvinden. Cao-partijen hebben ter ondersteuning de brochure 'Werklust Jeugdzorg' opgesteld.
2. Voor de Gezinsvoogdij blijven de caseloadnormen gehandhaafd gedurende de looptijd van de cao. De caseloadnormen worden vastgesteld op teamniveau. In overeenstemming met de OR/PVT kan ook een ander niveau afgesproken worden. Voor de werknemers die werken volgens het Deltaplan Gezinsvoogdij zijn onderstaande caseloadnormen niet van toepassing.

Caseloadnormen per fulltime werknemer	Bij een werkweek van 36 uur per week (per 1 juli 1997)
Ondertoezichtstelling (OTS) tot het eerste jaar	16 cases
Ondertoezichtstelling (OTS) na het eerste jaar	21 cases
Voogdij	28 cases
Andere ambulante hulpverlening	28 cases

Hierbij gelden de volgende regels:

- De werkgever bespreekt het opgestelde plan van aanpak met de OR/PVT. Op basis van de WOR heeft de OR instemmingsrecht.
- Er wordt een benchmark uitgevoerd door de Bureaus Jeugdzorg naar de effecten van de methodiek van het Deltaplan Gezinsvoogdij.
- De benchmark wordt in eerste instantie uitgevoerd aan de hand van twee meetpunten gebaseerd op de pilots van het Deltaplan Gezinsvoogdij. Het betreft de meetpunten werknemerstevredenheid en ervaren werklast.
- De werklast wordt berekend per instelling en/of gedeelte van een instelling, waarbij de kleinste meeteenheid een team is. In overeenstemming met de OR/PVT wordt vastgesteld welke meeteenheid gekozen wordt, waarbij het uitgangspunt is dat indien er geen overeenstemming wordt bereikt de werklast per team aangehouden wordt. De meeteenheid kan jaarlijks gewijzigd worden in overeenstemming met de OR/PVT.
- De werklast wordt gesteld op een gemiddelde bandbreedte van 15 – 17 cases. Hiermee wordt bedoeld dat als een werknemer 15 cases toegewezen krijgt, de praktijk uitwijst dat door onderlinge vervanging binnen teams de werkelijke cases op gemiddeld 17 cases kan komen te liggen.
 - a. Vakbonden sluiten vooralsnog afwijkingen van de bandbreedte naar boven uit, omdat ervaringen vanuit de pilots uitwijzen dat de methodiek van het Deltaplan alleen goed gerealiseerd kan worden bij een maximale caseload van 17 cases.
 - b. Jeugdzorg Nederland sluit vooralsnog niet uit dat op ondernemingsniveau afspraken (over bijvoorbeeld ondersteuning c.q. randvoorwaarden) gemaakt worden, die het mogelijk maken om naar boven of naar beneden af te wijken van de werklast met een gemiddelde bandbreedte van 15 – 17.
- De hiervoor genoemde twee meetpunten zullen in de toekomst worden aangevuld met andere meetpunten te weten: contacttijd, doorlooptijd, kwaliteit en directe/indirecte uren.