



Samenwerken aan kwaliteit van het Centrum voor Jeugd en Gezin

Advies over de toekomstige professionalisering van het CJG

Coördinatiegroep Professionalisering CJG



© 2011 Nederlands Jeugdinstituut / RIVM/ Centrum Jeugdgezondheid

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

Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) en het RIVM/Centrum Jeugdgezondheid in het kader van de Coördinatiegroep Professionalisering CJG dit advies opgesteld in opdracht van het voormalige Programmaministerie Jeugd en Gezin.

Auteur(s)

Bert Prinsen (NJI) en Marga Beckers (RIVM/Centrum Jeugdgezondheid), eindredactie vanuit de Coördinatiegroep Professionalisering CJG

Nederlands Jeugdinstituut

Catharijnesingel 47

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

Telefoon (030) 230 63 44

Website www.nji.nl

E-mail info@nji.nl

Inhoudsopgave

Inleiding	5
A. De aanbevolen thema's voor professionalisering van het CJG	7
B. Voorstel voor het realiseren van de professionaliseringsagenda van het CJG in de periode 2011 - 2015	13
 BIJLAGEN	 15
Bijlage 1. Het ondersteuningstraject in 2010	17
Bijlage 2. Thema's voor professionalisering vanuit de analyse van het beleid.....	23
Bijlage 3. Raadpleging van experts	25
Bijlage 4. Kwalitatief onderzoek onder zorgmanagers	27
Bijlage 5. Evaluatie van de regionale bijeenkomsten met professionals	35
Bijlage 6. Het onderliggend kader voor professionalisering	41

Inleiding

De ambitie van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) is om jeugdigen gezond en veilig te laten opgroeien. Het CJG kent drie doelen:

1. Bevorderen van de algemene gezondheid, een optimale opvoeding en een brede ontwikkeling van alle jeugdigen.
2. Voorkomen van problemen bij gezondheid, ontwikkeling, opgroeien en opvoeden.
3. Vroegtijdig effectieve steun of hulp bieden bij (beginnende) problemen, die een negatieve invloed (kunnen) hebben op de gezondheid, ontwikkeling, het opgroeien en opvoeden.

Professionalisering moet de realisering van die drie doelstellingen dichterbij brengen, opdat jeugdigen en ouders daar beter van worden.

Het advies gaat over de inhoudelijke professionalisering van het CJG, waarmee wordt bedoeld dat de nadruk ligt op wat professionals beroepsgroep overstijgend en CJG-breed nodig hebben om ouders en jeugdigen vanuit het CJG nu en straks, in het licht van de stelselwijziging, effectief en efficiënt te ondersteunen. Het ondersteunen van ouders en kinderen kan niet zonder de noodzakelijke inhoudelijke aspecten per discipline en de complementariteit van disciplines in het CJG. Deze beroepsgroep specifieke professionalisering blijft in dit advies grotendeels buiten beschouwing, maar komt wel aan de orde wanneer daar vanuit de brede CJG-optiek noodzaak toe is.

Dit advies van de Coördinatiegroep Professionalisering CJG aan het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport met de aanbevelingen voor de professionalisering van het CJG in de periode 2011-2015 is gezamenlijk geformuleerd door de vertegenwoordigers van beroepsverenigingen, de brancheorganisaties, VNG, RIVM/Centrum Jeugdgezondheid en het Nederlands Jeugdinstituut.

De context van dit advies

Dit advies past binnen het geheel van activiteiten in het implementatietraject voor de CJG's van het ministerie en de VNG. Daaraan hebben de Werkgroep en de coördinatiegroep professionalisering CJG de afgelopen jaren op meerdere fronten bijgedragen door diverse activiteiten ter ondersteuning van de professionals: competentieontwikkeling, deskundigheidsbevordering, kennisontwikkeling, borging. Professionals verenigd in de beroepsverenigingen, brancheorganisaties en kennisinstituten zijn daarin tot een vruchtbare en succesvolle samenwerking gekomen. Dit advies bouwt daarop voort.

Totstandkoming van dit advies

Dit advies is de vrucht van een scala aan ontmoetingen en activiteiten in het kader van het professionaliseringstraject CJG in de zomer en het najaar van 2010, waaraan alle genoemde partijen met verve en veel succes hebben bijgedragen. Die activiteiten waren:

1. De verschillende ondersteuningsactiviteiten voor en met professionals, te weten:
 - a. Drie VNG meetings met deelname van 120 wethouders in juni 2010.
 - b. Vier masterclasses voor circa 600 managers en coördinatoren CJG in oktober 2010.
 - c. Zes bijeenkomsten voor CJG-professionals in oktober en november met deelname van circa 400 professionals in het CJG.

- d. In vier regio's – soms samen met het regionale CMO- series van drie bijeenkomsten voor 60 CJG-coördinatoren van september-december 2010, vooraf gegaan door een verkennende bijeenkomst met 12 CJG-coördinatoren.
 - e. Bijeenkomst met opleidings- en scholingsinstituten, beroepsverenigingen en brancheorganisaties eind oktober 2010.
2. Inbreng op de congressen en werkconferenties van onder meer NJi, Universiteit Utrecht, VNG-NJi-PON, NIP-NVO.

Daarnaast zijn als bron voor dit advies gebruikt:

3. De analyse die het RIVM/Centrum Jeugdgezondheid heeft gemaakt van beleidsdocumenten (nota's, beleidsrapportages en onderzoek), waarin de professionalisering van het CJG aan de orde is gesteld.
4. De resultaten van de raadpleging van tien experts uit de wetenschap en de CJG-praktijk.
5. De resultaten van het kwalitatieve onderzoek onder zorgmanagers ter voorbereiding van de masterclasses door de Jeugdzaak.
6. De geregelde terugkoppeling van alle professionaliseringsactiviteiten in de maandelijkse bijeenkomsten van de coördinatiegroep.

Dit advies bestaat uit twee delen:

- A. De aanbevolen thema's voor de inhoudelijke professionalisering van het CJG in de periode 2011-2015.
- B. Een voorstel voor de realisering van deze professionaliseringsagenda in het licht van de versterking van de jeugdsector in een breed professionaliseringstraject.

A. De aanbevolen thema's voor professionalisering van het CJG

Alvorens de thema's te benoemen willen we vooraf drie algemene observaties meegeven die een cruciale rol spelen bij alle professionaliseringsthema's van het CJG met als uitgangspunt, dat de CJG's zich richten op de preventieve zorg voor kinderen en jeugdigen van -10 maanden tot 23 jaar en hun ouders. Want uit alle professionaliseringsactiviteiten en trajecten tot nu toe is glashelder geworden dat:

1. *Professionalisering* gaat alleen slagen als *die in samenhang is gericht op alle betrokkenen*, dus zowel op de professionals in de CJG's als op de leidinggevenden (coördinatoren en managers) en de bestuurders en directies. Dit impliceert dat voor elk thema altijd gekeken wordt wat dat vraagt van en betekent voor professionals¹, managers en bestuurders. Maar ook wat dat betekent voor de samenwerking in de keten. En hoe de integrale inzet van professionals en managers er uitziet, die dat proces faciliteren. Bestuurders moeten dit proces mandateren.
2. De kern van de verdere professionalisering van het CJG zich gaat richten op de *processen van en tussen professionals* (primaire werkproces, vraaggericht werken, samenwerking op alle niveaus, ketenzorg, informatie delen, cultuurverandering, verandermanagement, etc.), die het mogelijk maken dat het CJG maximaal van betekenis kan zijn voor jeugdigen en ouders waar het gaat om opvoeden en opgroeien, ontwikkeling en gezondheid.
3. De verdere professionalisering zich afspeelt *op de werkplaats van de professionals*, dus in de gemeenten en in de CJG's. De kaders voor het CJG zijn in grote lijnen gezet. Doorontwikkeling is op onderdelen nog nodig. De verandering is geëntameerd, maar moet nu daadwerkelijk worden doorgezet op uitvoeringsniveau. Daarom zal de focus moeten liggen op de ondersteuning van professionals, leidinggevenden en bestuurders in de praktijk en in hun directe werkomgeving. Daarbij spelen inspiratie, ontmoeting, feedback en praktijkervaring middels handelingsgericht leren een even grote rol als kennis en informatie. Kennisopbouw en –ontwikkeling leidt tot gezamenlijke verdieping van het werk en dat is ook in het kader van de CJG's van belang. Er is kortom sprake van zowel de professionalisering van de professionele uitvoering van de preventieve zorg van het CJG als van professionalisering van de organisatie.

Relevante onderwerpen, thema's en activiteiten

De afgelopen maanden zijn tientallen inhoudelijke, organisatorische en beleidsmatige onderwerpen naar voren gekomen, die professionals managers, bestuurders en experts van belang vinden voor de professionalisering van het CJG in de komende jaren (zie de bijlagen). Sommige onderwerpen zijn van belang voor de professionalisering van alle betrokkenen, andere onderwerpen gelden meer voor hetzij de professionals, hetzij de managers, hetzij de bestuurders. Sommige onderwerpen gelden voor zowel ervaren werkers als nieuwelingen, andere zijn meer voor nieuw instromende CJG-professionals. De onderwerpen zijn geclusterd in 'thema's'. Daarbij zijn bovengenoemde constatering als criteria gehanteerd bij de selectie van thema's voor de toekomst met als doorslaggevend criterium (volgens alle betrokkenen en genoemd in alle bronnen): het directe belang voor de verbetering van het werk van de (uitvoerende) CJG-professionals in de praktijk van alledag.

¹ Onder professionals wordt hier verstaan alle medewerkers (verpleegkundigen, (sociaal-) pedagogen, maatschappelijk werkers, artsen, psychologen, doktersassistenten, etc.) in het CJG, die in direct contact staan met kinderen, jeugdigen, ouders en andere opvoeders; kortom: de uitvoerende professionals.

Deze belangrijkste CJG-brede thema's hebben betrekking op de uitvoering van het CJG, de samenwerking en de organisatie. Thema's die gaan over de stelselherziening laten we buiten beschouwing, omdat die al in andere trajecten worden opgepakt.

Om duidelijk te maken waar het bij deze thema's voor professionalisering dan om gaat, geven we hieronder een korte schets van het professionaliseringsplan voor het CJG, waarbij per thema is aangegeven voor wie de activiteit is bedoeld (professionals, leidinggevendenden of bestuurders), wat het doel is en wat er concreet gaat gebeuren².

De uitvoering van het CJG

1. Thema vraaggericht werken en eigen kracht stimuleren

Op alle niveau's van uitvoering, management en beleid vraaggericht werken uitgaande van de eigen kracht van ouders en kinderen. Deze klantgerichte benadering vormt het hart van alle professionaliseringsactiviteiten.

Voor wie: professionals

Doel (wat doet het): elke CJG-er werkt vraaggericht en stimuleert de eigen krachten van jeugdigen en ouders.

Wat gebeurt er: workshop vraaggericht werken, leergroepen werken aan de eigen kracht van ouders en jeugdigen, regionale werkconferenties vraaggericht werken. Landelijk: 'Handreiking werken aan eigen kracht' met good practices van eigen kracht-aanpakken en gebruikersparticipatie. Bij al deze activiteiten inbreng vanuit gebruikersgroepen of cliëntenorganisaties en samenwerking met alle relevante partners in de keten (eerste en tweedelijnszorg).

Voor wie: leidinggevendenden en bestuurders

Doel (wat doet het): borgen van het vraaggericht werken onder professionals in de werkwijze, de organisatie en het beleid.

Wat gebeurt er: intervisie en feedback organiseren op vraaggericht werken; master class leiding geven aan vraaggerichte werkende professionals; trainingen vraaggericht en klantgericht werken implementeren; workshops over gebruikersraadpleging en –evaluatie; training gebruikersparticipatie; training verankering vraaggericht werken in de organisatie en het beleid.

2. Thema de kwaliteit van primaire werkprocessen verbeteren

De kwaliteit van primaire werkprocessen gezamenlijk verbeteren door:

- leren informatie te delen, binnen het CJG maar ook met ouders, jeugdigen en eerste en tweedelijnszorg;
- leren om te gaan met privacy vragen, werkprocessen op elkaar af te stemmen voor preventie, gezonde ontwikkeling, signalering, ondersteuning, zorgcoördinatie volgens één gezin, één plan (ontwikkelen, standaardiseren, trainen, borgen), verwijzen, nazorg;
- outreachend te werken bijvoorbeeld door alle professionals te trainen in neutrale opstelling, oplossingsgericht werken en motivational interviewing.

Voor wie: professionals

² In dit advies hebben we er van afgezien om aan te geven wie preferente uitvoerders zijn voor de uit te voeren activiteiten. Dat zullen de ontwerpers van het actieprogramma (zie B) gezamenlijk gaan bepalen, b.v. met als criteria: verantwoordelijkheid voor het thema, kwaliteit, expertise.

Doel (wat doet het): gezamenlijke op verschillende disciplines afgestemde werkprocessen ontwerpen en uitvoeren.

Wat gebeurt er: ontwikkeltraject, pilots en training over multidisciplinair op elkaar afgestemde werkprocessen voor bijvoorbeeld:

- zorgcoördinatie volgens 1 gezin, 1 plan;
- en/of voor vraaggericht gestructureerd beslissen over zorgtoewijzing bij problemen met opvoeden en opgroeien, gezondheid en ontwikkeling;
- en voor (uniform) opvoedadviezen geven.

Voor wie: professionals en leidinggevenden

Doel (wat doet het): kwaliteit van gezamenlijke op verschillende disciplines afgestemde werkprocessen verbeteren.

Wat gebeurt er: gemeenschappelijke portal voor alle disciplines, waarin alle kennis van en over het werken in de jeugdsector – en dus ook het CJG - wordt ontsloten (in voorbereiding bij de kennisinstituten)

Voor wie: leidinggevenden

Doel (wat doet het): werkprocessen op elkaar afstemmen

Wat gebeurt er: workshop interdisciplinaire werkbegeleiding van professionals in (nieuwe) of afstemming van bestaande werkprocessen.

Voor wie: professionals

Doel: leren informatie te delen

Wat gebeurt er: workshop en feedbackgroepen informatiedelen en leren om te gaan met privacy vragen in de zorg aan jeugdigen en ouders.

Voor wie: professionals

Doel: outreachend werken

Wat gebeurt er: training over de presentiebenadering en achter de voordeurmethodieken; training en/of workshop oplossingsgericht werken; training motivational interviewing.

3. Een samenhangend pakket opgroei- en opvoedingsondersteuning ontwikkelen en borgen

Voor wie: professionals

Doel (wat doet het): meer samenhang in de opgroei- en opvoedingsondersteuning in het CJG krijgen en gemeenschappelijk begrippenkader (eenheid van taal) versterken.

Wat gebeurt er: ontwerpen van een samenhangend pakket opgroei- en opvoedingsondersteuning van het CJG; richtlijn opvoedingsondersteuning en richtlijn vroegsignalering psychosociale problemen voor de JGZ doorontwikkelen voor het CJG onder de hoede van een CJG richtlijnadviesgroep; pilots met evaluatie; regionale werkconferenties; good practices shown; advies op maat.

Hier past de opmerking bij dat een voorwaarde voor die samenhang is het vertalen van de beleidsuitgangspunten van het CJG naar een werkbare gemeenschappelijk gedragen visie voorafgaand aan de productontwikkeling.

Voor wie: professionals

Doel (wat doet het): meer samenhang in de opgroei- en opvoedingsondersteuning in het CJG krijgen, het gemeenschappelijk begrippenkader (eenheid van taal) versterken en geïntegreerde aandacht voor diversiteit.

Wat gebeurt er: training in evidence based programma's opvoedingsondersteuning, training in gevalideerde signaleringstechnieken.

Samenwerking in en vanuit het CJG

4. Thema samenhangende zorg versterken

De samenhang in zorg versterken door adequaat samen te werken en de professional 'in zijn eigen kracht en autonomie' aan te spreken. De cultuur van samenwerking, de missie en de visie van het CJG werkzaam maken en implementeren.

Voor wie: leidinggevenden

Doel: samenwerking bevorderen en realiseren

Wat gebeurt er: training samenwerkingscultuur creëren; master class strategisch en operationeel management; feedbackgroepen voor leidinggevenden; regionale werkconferenties of intervisie(achtige) bijeenkomsten; hierbij ketenpartners (eerste- en tweede lijn) betrekken.

Voor wie: professionals, leidinggevenden en bestuurders

Doel: gezamenlijke missie en visie (en taal) onder de CJG-betrokkenen creëren

Wat gebeurt er (voorbeelden): visieworkshop of startconferentie, 'samen dromen'; good practices visiedocumenten huidige CJG's; inwerkprogramma of scholing met basismodule voor alle nieuwe CJG-werkers; master class voor bestuurders.

Voor wie: professionals

Doel: multidisciplinair kunnen werken in het CJG

Wat gebeurt er (voorbeelden): de 'CJG-basismodule': een inwerkprogramma en/of basisscholing (al dan niet modulair) voor alle nieuwe CJG-werkers gebaseerd op de basiscompetenties voor alle CJG-professionals.

Voor wie: leidinggevenden en bestuurders

Doel: leiding kunnen geven aan een multidisciplinair werkend CJG

Wat gebeurt er (voorbeelden): master class voor bestuurders; scholing volgens basismodule CJG-management.

5. Afstemmen van beleid en uitvoering van CJG-ZAT-Jeugdzorg-Sociale teams-Veiligheidshuis

Het afstemmen van het lokale jeugdbeleid, sociale en zorgbeleid, veiligheidsbeleid, passend onderwijs en de uitvoering van CJG-ZAT-Jeugdzorg-Sociale teams-Veiligheidshuis, anders gezegd de zorgstructuur verbinden aan de onderwijs- en justitiestructuur.

Voor wie: leidinggevenden en bestuurders

Doel (wat doet het): beleid afstemmen in bredere context

Wat gebeurt er: regionale workshops afstemming CJG-ZAT-Jeugdzorg-Sociale teams-Veiligheidshuis; advisering op maat; pilots; good practices beschrijven.

De samenwerking in de uitvoering tussen CJG en onderwijs en jeugdzorg en Veiligheidshuis versterken door de werkprocessen op elkaar af te stemmen.

Voor wie: professionals en leidinggevenden

Doel (wat doet het): Door de samenwerking CJG-jeugdzorg te versterken de decentralisatie van de jeugdzorg naar gemeenten in de uitvoering in samenhang brengen met de CJG-ontwikkeling.

Wat gebeurt er: herontwerpen van werkprocessen voor preventie en zorgbehoeftebepaling, zorgtoeleiding, besluitvormingsprocessen / indicatiestelling, zorgtoewijzing, coördinatie van zorg, nazorg in het CJG, het ZAT, de jeugdzorg en het Veiligheidshuis vanuit de praktijk. Landelijke denktank doet de standaardisering. Vervolgens implementatie (training, logistieke invoering in werkprocessen, etc.).

Organisatie van het CJG

6. De laagdrempeligheid en het preventieve karakter van het CJG borgen

Het CJG is meer dan zorg voor 'moeilijke jeugd'; je kunt er met name terecht voor vragen over de dagelijkse dingen die je als ouder en kind bezighouden m.b.t. ouderschap, opvoeden, opgroeien, gezondheid en ziekte. Het is belangrijk een positief imago neer te zetten, het preventieve karakter van het CJG expliciet op de voorgrond te zetten en empowerment in de uitvoeringspraktijk 'handen en voeten te geven'.

Voor wie: leidinggevenden

Doel (wat doet het): CJG laagdrempelig inrichten en organiseren

Wat gebeurt er: training of workshop marketing van het CJG; regionale workshops over marketing; denktank laagdrempeligheid CJG; good practices shownen.

Voor wie: professionals

Doel: opvoeden en opgroeien positief uitdragen

Wat gebeurt er: trainingen en workshops over positief opvoeden; mediacampagne over opvoeden in de gemeente.

7. Het CJG tot een lerende organisatie maken

Het CJG tot een lerende organisatie maken (onder meer: werken volgens de PDCA-cyclus, professionals leren 'ruimte te nemen', actiedenken en handelingsgericht werken)

Voor wie: leidinggevenden

Doel (wat doet het): CJG als lerende organisatie organiseren

Wat gebeurt er: workshop werken volgens de PDCA-cyclus; training 'de lerende organisatie managen'; feedbackontmoetingen of intervisiegroep van leidinggevenden.

Voor wie: leidinggevenden

Doel (wat doet het): CJG als lerende organisatie organiseren

Wat gebeurt er: ontwerpen van gezamenlijke (regionale) scholingsplannen in nader te bepalen gezamenlijke kaders (CJG, ZAT, regionale aanpak kindermishandeling).

Voor wie: professionals

Doel (wat doet het): eigen kracht en autonomie professionals versterken.

Wat gebeurt er: training of workshop actiedenken; training handelingsgericht werken.

Voor wie: professionals

Doel (wat doet het): eigen kracht en autonomie professionals versterken bij informatietaken.

Wat gebeurt er: workshop kennis en informatie delen; interdisciplinaire training werken met de verwijzindex; workshop 'omgaan met privacy'.

8. Versterken van de (persoonlijke) kwaliteit van verandermanagement

De kwaliteit van managers en coördinatoren verbeteren om een innovatieve netwerkorganisatie te leiden: verandermanagement versterken.

Voor wie: leidinggevend

Doel (wat doet het): veranderkracht CJG vergroten

Wat gebeurt er: training verandermanagement, feedbackgroepen, regionale ontmoetingsmiddagen, leiderschapstraining, organisatieontwikkeling, vertalen van strategisch beleid naar tactisch en operationeel niveau, werken met cultuurverschillen.

9. Randvoorwaarden en kaders voor de organisatie en uitvoering van het CJG

Randvoorwaarden en kaders scheppen voor de organisatie en uitvoering van het CJG:

- financiering
- professionals leren omgaan met een dubbele identiteit
- kwaliteitsborging
- scholingsprogramma maken
- kennisopbouw en kennisontwikkeling

Voor wie: leidinggevend en bestuurders

Doel (wat doet het): organisatieverbetering

Wat gebeurt er: workshop of uitwisselingsbijeenkomst over onderwerpen zoals financiering, professionals leren omgaan met een dubbele identiteit vanuit de 'moederorganisatie' en vanuit het CJG, opleidingsplan en scholingsprogramma maken voor het CJG, sturen in en van het netwerk, coaching, teambuilding, samenwerking, efficiënt en effectief werken.

B. Voorstel voor het realiseren van de professionaliseringsagenda van het CJG in de periode 2011-2015

Om de professionaliseringsagenda van het CJG in de periode 2011-2015 uit te voeren is het wenselijk in de werkgroep-vergadering van 16 februari 2011 vast te stellen of en in hoeverre er een breed gedragen consensus bestaat over het nut, de wenselijkheid en de noodzaak van samenhangende professionalisering van het CJG in de periode 2011-2015. Partijen – beroepsverenigingen, brancheorganisaties, kennisinstituten, VNG en ministerie - onderschrijven de initiatieven op dit vlak. De toekomstige versterking van de jeugdzorg op het gemeentelijk niveau vergroot de urgentie van stevige professionalisering in het (meer preventieve) domein van CJG's en ZAT's. Wij stellen voor het vervolgtraject van professionalisering van het CJG nader uit te werken en vervolgens uit te voeren als het **'Actieprogramma Professionalisering Lokale preventieve zorg voor jeugd en gezin'**. Dat actieprogramma bestaat uit de uitwerking van bovengenoemde thema's en flankerende professionaliserings-activiteiten. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport geeft hiervoor de kaders aan en schept voorwaarden voor de uitvoering. In dat plan wordt ook aangegeven wie welke activiteiten aanbiedt, waar de activiteiten plaatsvinden en welke kosten daar mee zijn gemoeid. Daarnaast bepleiten we ter versterking van de verdere inhoudelijke en organisatorische professionalisering en ter borging van de resultaten op het gebied van CJG-professionalisering uit de periode 2008-2011 de volgende flankerende en faciliterende activiteiten:

- ontwikkeling van handelings- en oplossingsgerichte (na)scholing op de benoemde professionaliseringsthema's en binnen de beroepsgroepen op alle kerncompetenties voor de professionals in het CJG;
- ondersteuning van professionals, managers en bestuurders bij lokale en regionale, gezamenlijke professionaliseringsactiviteiten;
- het helpen inrichten van het CJG als lerende organisatie in verbinding met de gelieerde partnerorganisaties;
- stimuleren dat experimenten met samenhangende en gekwalificeerde deskundigheidsbevordering plaats hebben (b.v. de CJG Academie, het VNG-ondersteuningstraject);
- bevorderen dat initiële opleidingen CJG-brede competenties opnemen in uitstroombrochures en interdisciplinair onderwijs;
- verder versterken en faciliteren van de equipering en kwaliteitsverbetering van de beroepsuitoefening door de beroepsverenigingen, met inbegrip van de realisering van voorwaarden daartoe (beroeps-registratie, accreditatie);
- het systematisch en geïntegreerd opbouwen van kennis over het voorkomen van opvoedings- en ontwikkelingsproblemen;
- het stimuleren van het gebruik van gezamenlijke standaarden, richtlijnen, protocollen en codes voor alle professionals die werken met jeugdigen en ouders;
- bijdragen aan een wettelijk kader voor de verdere ontwikkeling van het CJG en de professionalisering daarvan.

Verbinden

De kernfunctie van het CJG is het verbinden van verschillende vormen van preventieve zorg, zodat ouders en jeugdigen op een laagdrempelige manier alle ondersteuning en zorg ontvangen die ze nodig hebben. Vanuit dat perspectief staat de professionalisering van het CJG uiteraard niet op zichzelf. Het actieprogramma zal verschillende verbindingen krijgen en wel met:

- a. De implementatietrajecten voor de zorgadviesstructuur in het onderwijs, de veiligheidshuizen, de regionale aanpak kindermishandeling en het kabinetsvoornemen van een versterkte verbinding met de jeugdzorg.
- b. Daarnaast zal een verbinding tot stand worden gebracht met de implementatie van het ‘Actieplan Professionalisering Jeugdzorg’. In dat plan wordt voor de jeugdzorg gewerkt aan de invoering van de verplichting tot (her) registratie in een van de beroepsregisters voor jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers. Dat betekent dus binding aan de beroepscodes en het daarbij behorende tuchtrecht als instrument voor de verdere professionalisering. In dat kader wordt het opleidingsbeleid van de werkgevers gekoppeld aan het systeem van accreditatie van opleidingen door de beroepsregisters. Daarmee wordt de professionalisering van de jeugdzorg gezamenlijk ter hand genomen. In het kader van het actieplan professionalisering jeugdzorg is in juni 2010 een uitstroomprofiel voor de jeugdzorgwerker geformuleerd, waardoor het mogelijk wordt de ‘verplichte registratie’, tuchtrecht, accreditaties en de versterking van de beroepsgroepen in de gehele jeugdsector samenhangend te organiseren.
- c. Dat geldt eveneens voor de uitstroomprofielen van opleidingen, de kwalificaties die aan opleidingen worden toegekend en de consequenties voor de beroepsprofielen in de jeugdsector.
- d. Een laatste verbinding is die met de opleidingen (universitair, HBO, MBO: post en master) teneinde de aansluiting van opleiding op het werkveld wederzijds zo sterk mogelijk te maken, waardoor:
 - professionals competent en handelingsbekwaam genoeg zijn om in het CJG aan het werk te gaan;
 - het werkveld bijdraagt aan het opleiden van nieuwe professionals;
 - opleidingen bijdragen aan de professionaliseringsactiviteiten binnen het werkveld. In de ontwerpfasen van het actieprogramma worden de verschillende verbindingen concreet vormgegeven.

Gezamenlijk is geconstateerd dat de uitvoering van dit ‘Actieprogramma Professionalisering Lokale preventieve zorg voor jeugd en gezin’ zo dichtbij de praktijk van de uitvoerende professionals moet worden gebracht als maar mogelijk is met waarborg van een zo hoog mogelijke kwaliteit. Daarom kan naar analogie van het actieplan voor de jeugdzorg de uitvoering het beste in handen worden gelegd van een stuurgroep van de beroepsverenigingen en brancheorganisaties met medewerking van de kennisinstituten en ouderorganisaties onder leiding van een onafhankelijke voorzitter. Een consortium van opleidings-, trainings- en kennisinstituten kan onder regie van deze stuurgroep het actieprogramma uitvoeren. De duur van het programma zal tenminste vier jaar beslaan. Jaarlijkse evaluatie gaat inherent deel uitmaken van het programma.

BIJLAGEN

In deze bijlagen vindt u meer gedetailleerde informatie over de resultaten van de activiteiten waarop dit advies is gebaseerd, een toelichting op de analyse van beleidsdocumenten en de uitkomsten van de raadpleging van experts en andere betrokkenen bij het professionaliseringstraject. Ook vindt u hier het onderliggende conceptuele kader voor professionalisering.

Bijlage 1. Het ondersteuningstraject in 2010

Het doel van het ondersteuningstraject voor de professionals in 2010 is bij te dragen aan de implementatie van de Centra voor Jeugd en Gezin en het verbeteren van de kwaliteit van het aanbod en de samenwerking in de algemene en de preventieve jeugdketen. Een belangrijk aandachtspunt is te zorgen dat het landelijke en regionale professionaliseringsaanbod waar mogelijk wordt afgestemd en verbonden met reeds lopende regionale ondersteuningstrajecten en activiteiten vanuit alle betrokken partners, in het bijzonder met:

- de implementatie van zorg- en adviesteams in alle vormen van onderwijs;
- de landelijke uitrol regionale aanpak kindermishandeling (RAK);
- de internationale expertmeeting professionalisering CJG;
- de implementatie van de verwijsindex en het digitaal JGZ-dossier;
- het actieplan professionalisering jeugdzorg.

De daartoe ingestelde Coördinatiegroep Professionalisering CJG's stelde zich daarbij ten doel:

1. Coördinatie, afstemming en evaluatie van het ondersteuningsaanbod:
 - a. Het (digitaal) bijhouden van een evenementen/congreskalender professionalisering CJG als handreiking voor uitwisseling en afstemming op landelijk en regionaal niveau.
 - b. Inhoudelijke en organisatorische afstemming en evaluatie van de geplande en beoogde activiteiten die deel uitmaken van het landelijk ondersteuningsaanbod, zodat de (deel)activiteiten elkaar kunnen versterken of voor meerdere (deel)trajecten ingezet worden.
2. Inzicht bieden in de toekomstige thema's voor de professionalisering van het CJG in het licht van de toekomstige ontwikkelingen van het jeugdbeleid en de jeugdzorg op nationaal en gemeentelijk niveau.

Resultaat

In een gezamenlijke inspanning van beroepsverenigingen, brancheorganisaties, VNG, ministerie en kennisinstituten heeft dat geleid tot een groot aantal producten en activiteiten in de periode juni-december 2010:

1. De CJG Professionaliseringskalender met vermelding op de sites van alle partners in het traject (zie b.v. <http://www.NJi.nl/eCache/DEF/1/06/810.html>).
2. Drie VNG meetings met deelname van 120 wethouders in juni 2010.
3. Vier masterclasses voor managers CJG in oktober met een deelname van circa 600 managers met inbegrip van LinkedIn-discussies en rapportages op de website.
4. Zes bijeenkomsten voor CJG-professionals in oktober en november met deelname van circa 460 professionals in het CJG met inbegrip van LinkedIn-discussies en rapportages op de website.
5. In vier regio's – soms samen met het regionale CMO – series van drie bijeenkomsten voor CJG-coördinatoren van september-december met deelname van 60 van hen. Dit is vooraf gegaan door een verkennende bijeenkomst in augustus met 12 CJG-coördinatoren.
6. Inbreng op de volgende congressen en werkconferenties door middel van lezingen en workshops: 10 september Internationale expertmeeting CJG (georganiseerd door het NJi); 24 september Congres over CJG georganiseerd door de Universiteit Utrecht onder voorzitterschap van prof. G. Schrijvers; 10 november op het VNG-NJi-PON congres voor gemeenten; 12 november op een workshop van NIP-NVO; 16 december op het JGZ Jaarcongres.
7. Bijeenkomst met opleidings- en scholingsinstituten in oktober met deelname van 22 vertegenwoordigers.

8. Placemat focus professionalisering CJG voor alle deelnemers van alle bijeenkomsten.
9. Raadpleging van acht experts in het kader van het opstellen van deze rapportage.
10. Aanvulling DANS met structurele CJG- bij- en nascholingen.
11. Maandelijks bijeenkomsten van de coördinatiegroep.

Niet uitgevoerd is de expert meeting over toekomstige thema's, welke is vervangen door individuele raadpleging. Tegelijkertijd hebben vier organisaties (Nederlands Jeugdinstituut, NSPOH, RINO-Groep en CMO-net) een haalbaarheidsstudie gedaan naar de kansen van een netwerkgroep (CJG Academie) als bundeling van scholing en training op CJG-terrein. Het resultaat daarvan is, dat op 12 november 2010 een samenwerkingsconvenant is getekend door deze partijen met de intentie de CJG Academie in 2011 operationeel te maken.

Raadpleging van professionals

Uit de bijeenkomsten en ontmoetingen met alle professionals die bij de CJG-ontwikkeling zijn betrokken, is eveneens een scala aan relevante thema's naar voren gekomen.

De bijeenkomsten met wethouders

- Inspiratie
- Best practices
- Kennis en ontmoeting

Inhoudelijk CJG:

- Zorgstructuur
- Preventief beleid
- Relatie met andere beleidsvelden
- Overheidsbemoeienis versus eigen verantwoordelijkheid bij opvoeding
- Het in elkaar schuiven en/of op elkaar afstemmen van ZAT's, Sociale teams, veiligheidshuizen en CJG's
- De betekenis van samenwerking vanuit verschillende perspectieven
- Stimuleren van samenwerking t.a.v. kindgerichte ondersteuning

Regionale bijeenkomsten ondersteuningsaanbod CJG-professionals

Een allereerste indruk leverde drie relevante thema's op vanuit deze bijeenkomsten, die (mondelijke mededeling) zeer goed zijn geëvalueerd. Die thema's zijn:

- Hoe blijf ik als professional in de uitvoering in handelingsgericht actie denken?
- Hoe zorg ik dat ik mijn werk niet laat hinderen door allerlei gedoe?
- Teamtrainingen op actiedenken (werken in het hier en nu)?

Een uitvoerig verslag van de regionale bijeenkomsten evenals een verslag van de bijeenkomsten met CJG-coördinatoren op locatie is in december 2010 opgeleverd (zie bijlage 5).

Masterclasses voor managers, coördinatoren en andere leidinggevenden

Tot nu toe hebben 117 bezoekers van de masterclasses de evaluaties ingevuld. Wat de organisatoren en workshopleiders opvalt is dat 'de deelnemers van ver moesten komen'. Het kennisniveau over de invoering CJG is soms erg laag bij de doelgroep van de masterclasses. Er waren ook veel nieuwe managers. Bij alle bijeenkomsten is aangegeven, dat er behoefte bestaat aan meer van dit soort bijeenkomsten en workshops op locatie. Er blijft een grote vraag bestaan naar het op een inspirerende manier presenteren van 'goede voorbeelden' en het krijgen van praktische tips en

handvatten. Over het algemeen zijn de masterclasses zeer positief gewaardeerd. Vraagstukken die vaak genoemd zijn, waar managers en coördinatoren mee te maken krijgen, zijn:

- De jeugdzorg in het gemeentelijk domein
- Cultuurverschillen tussen en binnen disciplines en organisaties overwinnen
- Hoe realiseer je voortdurende doelgroep participatie en klantenonderzoek
- Integrale begroting maken, financiering
- Organisatieontwikkeling en verandermanagement (verbinden en veranderen; van strategisch naar operationeel beleid; implementatie; dubbele identiteit professionals; culturomslag
- Veranderen naar en werken met één gezin, één plan in tijden van bezuinigingen en reorganisatie
- Leren van goede voorbeelden
- Inspirerend leiderschap, de ondersteuning en kwaliteit van de coördinator/manager verhogen, overeind leren blijven
- Nieuwe organisaties laten aansluiten in turbulente tijden

Uit de voorlopige evaluatie komen de volgende thema's vanuit de masterclasses voor managers en coördinatoren naar voren als relevant voor de toekomstige professionalisering:

DE ORGANISATIE VAN HET CJG

1. CJG als managementvraagstuk/verandermanagement

- begeleiden van grote veranderingen op een positieve manier
- leiderschap, organisatieontwikkeling
- vertalen van strategisch beleid naar tactisch en operationeel niveau
- CJG is vooral een managementvraagstuk
- werken met cultuurverschillen

2. CJG als netwerkorganisatie / sturen in een (netwerk)organisatie

- positiebepaling, coaching, teambuilding en samenwerking
- sturen in het netwerk, sturen van het netwerk
- dubbele identiteit
- managen zonder macht
- op één lijn krijgen van kernpartners
- eigenaarschap
- cultuurverschillen
- modellen/theoretische onderbouwing
- uitgewerkte afspraken over vraag en aanbod

MISSIE EN VISIE

3. CJG visie vertalen naar dagelijkse praktijk

Door vertalen van visie naar de dagelijkse praktijk: opleidingen, huisvesting, personeelsbeleid, organisatiestructuur, samenwerkafspraken en werkwijzen, gezamenlijke waarden

4. Branding en de marketing van het CJG

- essentie van je CJG bepalen
- werken met sleutelinzichten van de doelgroepen (waaronder de professionals)

- communicatieplan
- bepalen van fysieke inrichting van het CJG
- laagdrempeligheid

WAT HET CJG DOET

5. CJG Financiën en accountability / effectief en efficiënt werken

- Zicht krijgen op geldstromen, verantwoording afleggen
- Begroting maken, referentiebegroting
- Registratiemethodieken
- Gemeenten bezuinigen: hoe voorkom je dat bezuinigingen CJG raken
- Waar word je op afgerekend: bezoekersaantallen, samenwerking?
- Effectieve werkwijzen
- Hoe krijg je ongeoormerkte middelen uit het gemeentefonds?

6. CJG's als voordeur van de jeugdzorg

- Lokaal versus regionaal: regionale (geïndiceerde) zorg waarvoor wachtlijsten bestaan en geen directe doorverwijzing mogelijk is.
- Herstructureren van jeugdzorggelden
- Hoe zorg je voor voldoende preventief gerichte activiteiten
- Niet de werkwijze van BJZ overnemen die bewezen hebben niet te werken. Kritisch kijken: wat nemen we over, wat kan weg?
- (Good practices vertalen naar) goede kaders

7. CJG 2.0: kennis en informatie delen

- Koppelen sociale kaart aan de digitale centra voor jeugd en gezin, dat is technisch complex, ook in verband met de vele verschillende projecten binnen een regio
- Registratie
- Inzetten van sociale media

8. CJG met vraaggericht en samenhangend aanbod van opgroei- en opvoedondersteuning

Niet in masterclasses aan bod gekomen, maar is in ieder CJG een grote opgave: hoe zorg je ervoor dat je vraaggericht en in samenwerking met elkaar een goed aanbod opzet?

9. CJG als partner van het onderwijs

- ZAT's vs. Casusoverleggen
- Verbinden en apart houden domeinen
- Vormgeving

Als ideeën voor het vervolg worden genoemd:

1. PROFESSIONALISERING

Er is vooral behoefte aan masterclasses en congressen en ook (minder) aan workshops op locatie, hierbij kan worden ingegaan op de bovenstaande thema's op verschillende manieren

Uitwerking: CJG Academy, CJG professionaliseringstraject, VNG i.s.m. GGD, Actiz en MOgroep W&MD en MOgroep Jeugdzorg

2. KADERS EN VOORBEELDEN

Er is behoefte aan kaders, modellen en goede voorbeelden. Wel vrijheid om lokaal eigen invulling te geven en het proces te doorlopen: hierbij nagaan over welke kaders gedacht moet gaan worden, wie dat al doen over welke onderwerpen?

- i.e.g. de jeugdzorg in het CJG, vraag en aanbodkaders (dit moet anders dan met het CJG)
- begrotingen en andere verhelderingen financieel kader,
- en als deze kaders er zijn hoe ze te adresseren en communiceren
- Landelijk kader en beleid goed uitdragen. Gemeenten moeten duidelijke visie uitdragen
- Goed lopende CJG's / best practices goed presenteren
- Idee: denktank met panelleden van masterclasses op verschillende niveaus
- Website / 2.0
- Idee: masterclass waarbij je een aantal goede voorbeelden laat presenteren
- Leergang financiën met deze onderwerpen

3. ORGANISCHE SAMENWERKING

Samenwerking (alle logo's uit de professionaliseringsbrochure) was een voorbeeld en kan voortgezet. In kader van samenwerking en samenhang is het belangrijk om vervolg te geven. Partijen bijeen te blijven brengen.

4. COÖRDINATOREN

- Nog verder uitwerken o.g.v. de bijeenkomsten en het onderzoek en algemene kennis
- Coördinatoren kunnen steun gebruiken
- Uitwisselbijeenkomsten voor CJG-coördinatoren: reeks. Zie aanbevelingen doelgroeponderzoek

5. STRATEGISCH MANAGEMENT

Strategisch management niet genoeg betrokken/meer gaan betrekken: PM masterclass tbv directeuren / bestuurders en wethouders.

6. KENNISNIVEAU

Opvallend: gebrek aan kennis / latente kennis / slimmer ontsluiten van kennis en goede voorbeelden / mensen met elkaar verbinden en elkaar laten helpen. Er moet nog heel veel kennis ontsloten worden, klapeffect Ben Tiggelaar (stolp).

Bijlage 2. Thema's voor professionalisering vanuit de analyse van het beleid

Uit een analyse van 36 beleidsdocumenten heeft het RIVM/Centrum Jeugdgezondheid 22 thema's voor toekomstige professionalisering gestedilleerd:

1. Vraagstukken en problemen van kinderen en hun ouders waar (vrijwel) alle CJG-professionals een taak in (kunnen) hebben:
 - Opvoedondersteuning
 - Signalering, risicotaxatie, opsporen
 - Zorgcoördinatie: een gezin, een plan
 - Kindermishandeling
 - Jongeren van 12 tot 23 jaar
 - Prenatale voorlichting en preconceptie voorlichting
 - Scheiding en de zorg voor de kinderen
 - Aandacht voor (seksuele) diversiteit in het Centrum voor Jeugd en Gezin

Daaraan kan gevoeglijk worden toegevoegd het vraagstuk van de toekomstige verbinding met de jeugdzorg, dat door het kabinet Rutte-Verhagen als speerpunt van kabinetsbeleid is betiteld en waarover de VNG en brancheorganisaties zich inmiddels hebben uitgesproken.

2. Basisvaardigheden waarvan het belangrijk is dat CJG-professionals de zelfde uitgangspunten hanteren:
 - Gezamenlijke visie
 - Samenwerking
 - Bejegening
 - Uitgaan van Eigen kracht van kinderen, ouders en mede-opvoeders
 - Diversiteit
 - Mobiliseren van sociale netwerken
 - 'Ruimte' nemen als professional
 - Outreachend werken (er op af)
 - Profilering CJG
3. Reflecties op scholing en opleiding
 - De keerzijde van detaillering van competenties
 - Tijdens de verbouwing gaat de verkoop door
 - Opleiding zorgcoördinator
 - Het nut van een lerende organisatie oftewel het belang van practise based leren en methodisch werken (zoals volgens de PDCA-cyclus)
 - In een lerende organisatie in de functioneringsgesprekken het gebruik van competenties als feedbackinstrument en spiegel in de persoonlijke, professionele ontwikkeling.

Daaraan kunnen uit actuele beleidsgremia nog enkele zeer recente beleidsinitiatieven en/of –opties worden toegevoegd, te weten:

1. In het regeerakkoord zijn voor het beleidsterrein van de jeugd de volgende voornemens op tafel gelegd:
 - Het CJG als front-office voor alle jeugdzorg
 - Basiszorg zo dicht mogelijk bij huis
 - Het stimuleren van ketenzorg
 - De ontwikkeling van E- health

2. Vanuit het kwaliteitstraject van het voormalige programmaministerie voor jeugd en gezin worden als relevante thema's naar voren gebracht:
 - De empowerment van jeugd en ouders
 - De professionalisering van de beroepsgroepen
 - De effectiviteit van (hulpmiddelen voor) beroepsmatig handelen
 - De logistieke kwaliteit van organisaties.

3. Een derde aanvullende bron is de toekomstverkenning jeugdgezondheidszorg van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, waarin aandacht wordt gevraagd voor:
 - Zorg voor de 12 plusser
 - Innovatieve werkwijzen
 - Ketensamenwerking
 - Alle kinderen zien

4. Ook de brede ministeriele Werkgroep Professionalisering CJG vormt een bron van inspiratie. Die noemt als relevante thema's in haar vergadering van 22 september 2010:
 - Samenwerking
 - Versterking eigen kracht
 - Klant centraal
 - Effectief leren
 - Effectieve communicatie
 - Motivational interviewing
 - Samenvoegen van en samenwerken in parallelle trajecten (RAAK/interculturalisatie)

5. Internationale ontwikkelingen, onder meer tot uitdrukking gekomen op de conferenties over het CJG op 10 en 24 september 2010 benadrukken twee thema's:
 - De betrokkenheid en zichtbare participatie van kinderen en ouders in het CJG.
 - De versterking van discipline overstijgende, gemeenschappelijke werkwijzen en gemeenschappelijke professionele attitudes.

Bijlage 3. Raadpleging van experts

Uit de raadpleging van experts uit de wetenschap en de praktijk van de CJG-ontwikkeling komen de volgende relevante thema's naar voren:

1. Het ontwikkelen van multidisciplinaire richtlijn voor triage bij binnenkomst van aanlopers (ouders en kinderen) op de CJG's. Deze triage betreft zowel binnenkomst fysiek (aan de balie), telefonisch en via de mail. Als we laagdrempelige CJG's willen, is triage nodig om spoed- en niet-spoed, ernstig en niet-ernstig te selecteren.
2. Er zijn vele jeugdprofessionals (onderwijzers, trainers, peuterspeelzaalleidsters, kraamzorgverpleegkundigen, verloskundigen) die beter willen weten hoe ze moeten signaleren en bij wie ze een signaal kunnen afgeven. De relatie met onderwijs en eerste lijn is op dit moment niet optimaal (of kan professioneler worden geregeld) d.w.z. per soort klacht/probleem of per leeftijdsfase geregeld.
3. Vergroting van de competenties op vlak van:
 - appél doen op de kracht van de jeugdigen/jeugdigen en hun omgeving en outreachend werken;
 - daadwerkelijk samenwerken en heldere verantwoordelijkheid nemen;
 - kennis en kunde op vlak van systeem- en netwerkgericht werken.
4. Kennis vergroten op maatschappelijk relevante thema's zoals interculturaliteit, diversiteit, criminaliteit, kinder- en jeugdpsychiatrie.6. Versteving van het public health denken, d.w.z. denken vanuit een ecologisch denkmodel (Bronfenbrenner, Lalonde).

Deelnemers aan deze raadpleging waren: prof. G. Schrijvers, dr. H. Jumelet, dr. M. Berger, dr. F. Pijpers en dr. K. Verhaar. Vijf andere experts hebben om uiteenlopende redenen niet gereageerd.

Bijlage 4. Kwalitatief onderzoek onder zorgmanagers

Door Stefanie Jansen van de Jeugdzaak is in september een kwalitatief onderzoek onder zorgmanagers gehouden ter voorbereiding van de masterclasses in oktober 2010. De resultaten van dit onderzoek vindt u hieronder.

Dit onderzoek is gebaseerd op kwalitatief onderzoek op basis van tien gesprekken met in totaal elf zorgmanagers van zowel strategisch als operationeel niveau. De terugkoppeling moet dan ook gelezen worden als een set hypothesen die in verdere gesprekken getoetst zullen worden, waarna een en ander verder genuanceerd zal worden. De opbouw van deze terugkoppeling is als volgt:

1. Conclusies
 - a. Thema's in CJG-ontwikkeling
 - b. Wensen en behoeften m.b.t. de master class
 - c. Beoordeling ideeën voor invulling van de master class
2. Aanbevelingen
3. Bijlagen
 - a. Instructie voor de workshopleiders
 - b. Respondentenoverzicht
 - c. (los document in Excel) Beoordeling onderwerpen master class

In de terugkoppeling geef ik mijn visie op de resultaten. Het stuk is dus geschreven als conclusies en aanbevelingen. De 'ruwe data' (gespreksverslagen) zijn opgenomen als bijlagen.

1. Conclusies

1a. Thema's in CJG-ontwikkeling

De thema's die operationeel managers versus strategisch managers noemen, zijn in grote lijnen gelijk. Beide typen managers geven echter een andere invulling aan de thema's. Grootste verschil tussen operationeel versus strategisch managers is dat de laatste groep gewend is om te denken in grote lijnen, terwijl de eerste groep vooral bezig is om iedere dag weer de uitdagingen van die dag te lijf te gaan.

Operationeel managers noemen dan ook vooral concrete thema's, zoals omgaan met woede, grip krijgen op de overlegstructuren, inrichting van een samenhangend opleidings- en kwaliteitsbeleid in een matrixorganisatie en klantgericht werken.

Strategisch managers noemen vooral abstractere thema's, zoals organisatiestructuur van het CJG in relatie tot de participerende instellingen, bewerken van stakeholders en het creëren van innovatieruimte.

Voor beide groepen managers geldt dat ze ad hoc omgaan met het zoeken naar oplossingen voor thema's waar ze tegenaan lopen. D.w.z. ze raadplegen collega's, lezen nieuwsbrieven van instellingen als het NJi en BMC en brengen thema's in multidisciplinair overleg waar ze in zitten. Van LinkedIn en Twitter wordt weinig gebruik gemaakt.

Belangrijkste thema's in CJG-ontwikkeling		
Operationeel managers	Overeenkomsten	Strategisch managers
Omgaan met weerstand tegen verandering bij professionals	Verandermanagement: hoe begeleid je snelle en grote veranderingen op een positieve manier	Omgaan met weerstand tegen verandering bij andere managers; het kopen van 'verandertijd' bij bestuurders
Het aansturen van professionals in een netwerkorganisatie	Managen (zonder macht) in een netwerkorganisatie: positiebepaling, coaching, teambuilding en samenwerking	Het aansturen van / samenwerken met managers in een netwerkorganisatie
Het doorvertalen van visie naar de dagelijkse praktijk: opleidingen, huisvesting, personeelsbeleid e.d.	Van visie naar praktijk	Visie-ontwikkeling en implicaties voor de ontwikkeling van een bedrijfsethiek, organisatiestructuur, kwaliteits- en opleidingsbeleid, succesparameters e.d.
Zicht krijgen op geldstromen, financiën op orde, verantwoording afleggen	"Accountability": het meten van succes en rendabiliteit	Onderhandelen met mede-organisaties en met de gemeente om ruimte te creëren voor innovatie, gegeven de bezuinigingen; accountability
Het ontwikkelen van communicatiemateriaal en het bepalen van de fysieke inrichting van het CJG	De marketing van het CJG	Het op de kaart zetten van het CJG voor zowel cliënten als stakeholders vanuit het belang van de doelgroep ouders en kinderen

Vragen over CJG-ontwikkeling

Spontaan noemt men (in willekeurige volgorde) de volgende onderwerpen waar men vragen over heeft en die men graag behandeld zou willen zien in master classes:

Aard van het CJG:

- wat is het CJG: preventie of interventie, risicogezinnen of juist niet?
- front office versus back office: wie of wat is het CJG?
- fysieke plek of vindplaatsgedreven?
- juridische entiteit / organisatievorm: moet het CJG werkgever worden?
- hoe kun je de focus van het CJG 'de-justitialiseren'?

Samenwerken in een matrix-, keten- of netwerkorganisatie:

- hoe kom je tot gedeelde kernwaarden?
- hoe creëer je gezamenlijkheid in vertrouwen?
- hoe leer je dat je samen sterker bent?
- hoe creëer je een win-win samenwerking?
- hoe zorg je dat professionals voor elkaar open staan?
- hoe zorg je dat professionals elkaars werkveld leren kennen en respecteren?
- hoe breng je verschillende culturen op één lijn?

- hoe doorbreek je de verkokering?
- hoe krijg je organisaties van organisatiebelang naar kindbelang?
- hoe houd je het overzichtelijk?
- hoe optimaliseer je de overlegstructuur?
- hoe ga je om met het niet nakomen van afspraken?
- hoe komt je tot een sluitende aanpak tussen de verschillende partijen?

Managen van professionals:

- hoe word je een coachende manager?
- managen in een matrix-, keten- of netwerkorganisatie: hoe doe je dat?
- hoe kom je van hiërarchie naar zelfsturende teams?
- hoe geef je verantwoordelijkheid terug aan de professional?
- hoe krijg je professionals van richtlijn georiënteerd naar klant georiënteerd?
- hoe ga je om met het niet nakomen van afspraken?
- hoe laat je iedereen samenwerken vanuit het belang van het kind?
- hoe krijg je mensen zo ver dat ze cases delen?

Managen van partners:

- hoe krijg je de informatie en steun die je nodig hebt?
- wie stuurt wat aan?
- hoe ga je om met het niet nakomen van afspraken?
- hoe laat je iedereen samenwerken vanuit het belang van het kind?

Relatie met de gemeente:

- hoe onderhandel je zonder macht?
- hoe word je elkaars sparring partner?
- hoe krijg je de gemeente zo ver dat deze de regie neemt?
- hoe ga je om met het niet nakomen van afspraken?
- hoe stimuleer je lokaal ondernemerschap?
- hoe onderhandel je open, zonder geheime agenda en vanuit win-winsituaties?
- hoe creëer je een win-win samenwerking met de gemeente?
- hoe optimaliseer je de overlegstructuur tussen ketenpartners binnen de gemeente?

Verbinding met andere instellingen:

- hoe geef je de verbinding met het Veiligheidshuis vorm?
- hoe zorg je voor verbinding met BJZ?

Relatie met vindplaatsprofessionals en vrijwilligers:

- hoe maak je hen tot front office?

Balie:

- wat is de baliefunctie en hoe werkt dat door in beleid en bemanning?

Politieke versterking van de Jeugdzorg:

- hoe zet je jezelf op de kaart?

Marketing en communicatie:

- hoe verkoop je het CJG?
- wie is eigenlijk de klant?
- hoe bereik je de doelgroep 12+ (wel of geen apart jongeren-CJG)?
- hoe ver kun je gaan met commercialisering van het CJG?
- hoe bereik je specifieke doelgroepen (hoog opgeleide ouders, allochtonen, jongeren)?
- het CJG als merk: landelijke of lokale vormgeving?
- hoe maak je van het CJG een eenduidig merk met behoud van autonomie?

Effectmetingen en succesindicatoren:

- wanneer is het CJG geslaagd?
- wat maakt het CJG succesvol?

Regionalisering:

- hoe sluit je gemeenten op elkaar aan?
- hoe voorkóm je dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden?

Vernieuwen:

- hoe creëer je innovatieruimte (in tijden van bezuiniging)?
- hoe speel je in op lopende veranderingen?
- vernieuwen kost tijd: hoe koop je tijd?

Verwijsindex:

- hoe bouw je deze om tot een werkbaar instrument?

Scholingsbeleid:

- wat zou het CJG zelf kunnen bieden aan scholingsaanbod?
- hoe borg je de kwaliteit van de medewerkers in opleidingsbeleid?
- wie is verantwoordelijk voor het opleidingsbeleid?

Financiën:

- hoe krijg je je financiering rond (gegeven de bezuinigingen)?

De-problemativering:

- hoe maken we de professionals overbodig?

Het spanningsveld tussen politiek en professie:

- hoe ga je om met het opschalingsmodel?

1b. Wensen en behoeften met betrekking tot de master classes

Men heeft zeer hooggespannen verwachtingen voor de master classes. Dat komt deels door de term “master class”, deels door de doelgroep (alleen leidinggevend) en deels door de afzender VNG. Bij de VNG heeft men een positief beeld: de VNG schept vertrouwen en het voelt logisch dat zij informatieoverdracht en uitwisseling faciliteren. Spontaan wordt ook de behoefte geuit dat de VNG in de toekomst dit soort informatie- en inspiratie-uitwisseling zal faciliteren, bijv. door een locatie- en communicatiestructuur te bieden.

Van een master class verwacht men structurele denkkaders en praktische handvatten voor het omgaan met centrale thema's in CJG-ontwikkeling. Dit wordt in het huidige aanbod van seminars e.d. onvoldoende geboden; deze zitten vooral op concrete informatieoverdracht.

Onder 'structurele denkkaders' vallen theoretische kaders vanuit de bedrijfskunde en arbeidspsychologie; onder 'praktische handvatten' vallen praktijkvoorbeelden waarin kansen en valkuilen worden uitgelicht en mogelijk geoefend wordt met succesvol gedrag. Hierin is ook het uitwisselen met anderen van belang: leren van elkaar. Structurele denkkaders verwacht men op te doen in klassieke 'hoorcolleges' (eenzijdige informatieoverdracht); praktische handvatten in een workshopachtige setting / 'werkcolleges' (tweezijdige informatieoverdracht en inter-inspiratie). Aan beide typen workshops / colleges bestaat behoefte: een deel van de managers verwacht vooral veel handzame analyses en informatie te krijgen, een deel verwacht vooral geïnspireerd te worden door praktijkcases (niet per se uit 'CJG-land', maar juist uit bijvoorbeeld het bedrijfsleven) en te oefenen met nieuw gedrag.

Verder hebben zowel operationeel als strategisch managers behoefte aan 'dromen' over (hun rol in) het CJG, maar komen hier in de praktijk weinig aan toe. Men wordt opgeslokt door het werk en krijgt soms wel trainingen of in-company workshops, maar deze zijn meestal praktisch van aard en toegespitst op het primaire proces. Ook in het huidige congres- en seminaraanbod wordt weinig aandacht besteed aan dromen en strategie; de geboden programma's worden beleefd als primair operationeel en praktisch van aard. Ofwel: er ligt een gat in de markt op het gebied van master classes die de ruimte geven aan dromen en strategie.

Met 'dromen en strategie' wordt níet bedoeld dat het vaag en abstract moet zijn. Het gaat integendeel om 'concreet dromen': wanneer is het CJG succesvol, aan welke randvoorwaarden moet het voldoen. En om concrete strategie: hoe moeten we dat dan met elkaar bereiken? Waar liggen de verantwoordelijkheden? Hoe gaan we samenwerken?

1c. Beoordeling ideeën voor invulling van de master classes

Met de meeste managers zijn de ideeën voor de invulling van de master class in een eerste, ruwe versie besproken (zie bijlage in Excel). In het algemeen geldt dat de meer strategische onderwerpen breder aanspreken dan de meer tactische onderwerpen. Dit komt doordat de strategisch ingestelde managers minder geïnteresseerd zijn in tactische onderwerpen, terwijl voor de operationeel ingestelde managers zowel tactische als strategische onderwerpen interessant zijn.

Plenair gedeelte

- Ben Tiggelaar wordt overwegend interessant gevonden, vooral wanneer hij zijn verhaal zou toespitsen op 'dromen' en 'samenwerken'. Men verwacht van hem met name inspiratie en een nieuw perspectief.
- Een discussie tussen wethouders en managers wordt niet onverdeeld positief ontvangen. Men is bang dat dit ontaardt in 'politiek geouwehoer', wat zonde van de tijd zou zijn. Wanneer hiervoor gekozen wordt is het heel belangrijk dat de discussieleider erin slaagt om daadwerkelijk de zaal te betrekken, om ervoor te zorgen dat het een genuanceerde discussie wordt waarin veel gezichtspunten boven tafel komen en vooral om ervoor te zorgen dat het een inspirerende discussie wordt waarin samen gedroomd wordt over samenwerking. Het thema 'wanneer is een CJG succesvol' wordt beoordeeld als relevant en leent zich goed voor een inspirerend gesprek.

Workshops

- Samenwerken met een gezamenlijke visie wordt unaniem het belangrijkste onderwerp gevonden, waarbij het gaat om samenwerken als netwerkorganisatie in het verwezenlijken van de droom, het succesvolle CJG. Kanttekening hierbij is dat personen met wie moet worden samengewerkt voor operationeel managers anders zijn dan voor strategisch managers. Voor operationeel managers gaat het om de samenwerking met professionals en met andere managers, terwijl het voor strategisch managers gaat om de samenwerking met andere managers en met de gemeente.
- Interne communicatie over de belofte van het CJG wordt unaniem een belangrijk onderwerp gevonden. Het is nauw verbonden aan het voorgaande onderwerp, want interne communicatie is een randvoorwaarde voor een goede samenwerking.
- De CJG Academy en de lerende CJG professional wordt wisselend beoordeeld. Wanneer het gekoppeld wordt aan kwaliteitsbeleid in een matrixorganisatie of aan de verschillende leerstijlen die mensen hebben en hoe je daar als organisatie mee om kunt gaan, kan het interessant zijn. Men is echter bang dat het zal ontaarden in overzichtjes die niet erg inspirerend zijn voor een master class.
- Samenwerken als het moeilijk gaat is nauw verwant aan 'samenwerken met een gezamenlijke visie' en wordt dan ook unaniem zeer van belang geacht. Men verwacht hier deels theorie over het doorbreken van patronen en negativisme, deels oefenen met elkaar. Een discussie met collega's wordt door sommigen minder aantrekkelijk gevonden dan theorie en oefenen, anderen zouden het juist interessant vinden om hierover uit te wisselen met elkaar.
- Veranderen en managen in een netwerkorganisatie wordt unaniem interessant gevonden. Ook hier geldt weer dat de uitwerking naar de twee managementniveaus anders moet zijn.
- Geef de organisatie terug aan de professional roept wisselende reacties op. Overwegend wordt het interessant gevonden, maar als het in een gemeente eenmaal goed loopt bestaat aan deze workshop minder behoefte.
- Werken met een dubbele identiteit is een relevant thema met een duidelijke workshopbehoefte op beide managementniveaus.
- CJG financiën op orde kan interessant zijn wanneer het wordt gekoppeld aan de op handen zijnde bezuinigingen. Een relevante vraag voor strategisch management is bijvoorbeeld: hoe creëer je in tijden van bezuinigingen toch ruimte voor innovatie? Ook 'accountability' is een belangrijk onderwerp: hoe onderbouw je het CJG / toon je succes aan? Welke financiële stromen van belang zijn wordt minder interessant gevonden.
- Privacy, EDK, verwijzindex en zorgcoördinatie roept unaniem een negatieve reactie op: "daar worden we al mee doodgegooid". Bij doordenken op dit onderwerp noemt men het echter wel relevant mits het ingestoken wordt als 'informatieoverdracht' in de ketenorganisatie.
- Vraaggericht werken = klantgericht werken roept wisselende reacties op. Klantgericht werken is een belangrijk thema, maar de uitwerking in klanttevredenheidsonderzoek wordt niet door iedereen relevant gevonden.
- Vraaggericht werken = werken met kwaliteit – evidence based CJG wordt niet relevant gevonden. Kwaliteit is wel een relevant onderwerp, maar de uitwerking naar evidence based programma's ligt niet voor de hand. Men staat kritisch t.o.v. deze programma's en vindt een overzicht hiervan meer iets voor een praktijkgerichte workshop van bijvoorbeeld het RIVM.

Op de markt / in de tas

- Factsheet e-CJG is voor de meesten niet interessant omdat zij ofwel hier al beslissingen in hebben genomen, ofwel omdat de beslisbevoegdheid hierover niet bij hen ligt.

- CJG 2.0 wordt unaniem interessant gevonden voor op de markt / in de tas als 'grappig tussendoortje'. Men gelooft dat de meeste managers op dit gebied wel wat nieuws kunnen leren
- Het merk CJG wordt unaniem interessant gevonden als het gaat over de marketing van het CJG. Hier zou men wel een workshop over willen krijgen, bijv. met iemand uit het bedrijfsleven.
- Productenboek CJG kan een handige syllabus zijn, al heeft men vaak zelf de producten al gedefinieerd.
- De lerende CJG-professional kan winnen aan relevantie wanneer ook mogelijkheden in de toekomst worden geschetst, niet alleen een overzicht van wat er nu allemaal is.

2. Aanbevelingen

- Aangezien de meest relevante thema's het aansturen van verandering en het samenwerken in een netwerkorganisatie zijn, lijkt het logisch om deze groot te communiceren in de aankondiging van de master class. Mogelijk kan dit gekoppeld worden aan het 'dromen' waaraan een brede behoefte bestaat.
- De strategische insteek lijkt voor de master classes het meest geschikt, omdat daarmee aan zowel behoeften van strategisch als operationeel managers wordt voldaan. Het zal voor operationeel managers nuttig zijn in hun contact met strategisch managers om meer te leren over strategie, terwijl het voor de strategisch managers een teleurstelling zal zijn wanneer de master class operationeel wordt ingestoken.
- Een alternatieve oplossing kan zijn dat parallel zowel meer strategische als meer operationele workshops worden georganiseerd. Het is dan wel van belang om HEEL duidelijk te communiceren wat men kan verwachten in beide typen workshops. Nadeel van differentiëren naar niveau is dat de kans dan verloren gaat dat beide niveaus vanuit het dromen met elkaar in contact komen in een andere setting dan de dagelijkse praktijk.
- Voor het plenaire gedeelte geldt de aanbeveling dat dit het beste strategisch kan worden ingestoken: inspireren en informeren op strategisch niveau, bijvoorbeeld rondom het thema 'dromen'. Het thema 'dromen' leent zich voor een plenair gedeelte waarin eerst Ben Tiggelaar de zaal inspireert en voorziet van een nieuw perspectief, terwijl vervolgens beleidsmakers en managers samen op zoek gaan naar het 'ideale CJG' (wat maakt een CJG succesvol).
- Bij het gesprek tussen beleidsmakers en managers is het gezamenlijke van belang. De output van dit gedeelte zou idealiter een concreet plaatje moeten zijn van hoe men gezamenlijk, vanuit individuele en gedeelde verantwoordelijkheid, tot dit ideale CJG kan komen. Wat zijn randvoorwaarden, katalysatoren en barrières hiervoor?
- Vervolgens kan in een serie parallelworkshops dieper ingegaan worden op de verschillende thema's en randvoorwaarden die van belang zijn bij het realiseren van de geschetste droom. Hierbij is een mix van 'hoorcolleges' en 'werkcolleges' gewenst, waarbij wederom geldt dat HEEL duidelijk gecommuniceerd moet worden of men met een hoor- of een werkcollege te doen heeft.
- In het algemeen geldt dat het belangrijk is dat voldoende ruimte tot informele uitwisseling wordt geboden, dus lange pauzes.
- Het is aanbevelenswaardig om de VNG duidelijk op te spelen als afzender en ook aan te geven hoe de VNG in de toekomst haar rol als facilitator wil inkleden.
- In aansluiting op de wensen en behoeften van de doelgroep zorgmanagers op zowel strategisch als operationeel niveau zou onderscheid gemaakt kunnen worden tussen master classes, werkcolleges en inspiratiesessies. Zorgmanagers hebben bij de verschillende soorten sessies de volgende verwachtingen:

- Masterclass: Je wordt gedoceerd door een ‘master’: een zeer bekend goeroe (zoals Ben Tiggelaar) of een buitengewoon expert (een hoogleraar van Nijenrode of een universiteit) of een zeer succesvol en inspirerend iemand (iemand uit het bedrijfsleven bijvoorbeeld of een zeer succesvol beleidsmaker / politicus / zorgmanager). Dus NIET door zomaar een adviseur van een bureau of zomaar een CJG-coördinator. Je leert echt iets nieuws op een hoog niveau. Je wordt uitgedaagd, bijvoorbeeld door een nieuwe theorie, een nieuw gezichtspunt, een complete analyse of een gedragsinstructie die je echt verder helpt. Je wordt uitgedaagd met nieuwe kennis die op een inspirerende manier wordt gebracht. Er is uiteraard wel ruimte voor discussie, maar de nadruk ligt op informatieoverdracht. De inleiders zijn experts met een primair inhoudelijke rol. Ze moeten inspirerend kunnen spreken en specialist zijn op hun onderwerp. Hoewel er altijd een doorvertaling moet worden gegeven naar de praktijk (bijv. in de vorm van do’s en don’ts / kansen en valkuilen of d.m.v. praktijkcases als illustraties), is een masterclass meer theoretisch dan praktijkgericht.
- Werkcollege: Je gaat zelf aan de slag met nieuwe kennis of nieuw gedrag d.m.v. groepsopdrachten en/of gedragsoefeningen / rollenspelen. De workshopleiders zijn experts met een meer coachende dan inhoudelijke rol. Ze dragen aan het begin van de sessie kort wat essentiële informatie/handvatten over en stellen zich verder op als procesbegeleiders. De nadruk ligt op zelf doen, aan de slag met praktische handvatten. Meer praktijkgericht dan theoretisch. NB minimaal twee begeleiders per sessie.
- Inspiratiesessie: Het gaat om de uitwisseling met collega’s, het leren van elkaar. Er wordt bijvoorbeeld eerst een praktijkcase gegeven door iemand uit het veld en vervolgens onder leiding van een ervaren moderator uitgewisseld aan de hand van deze case en/of stellingen. De workshopleider moet absoluut in staat zijn om het eigen ego uit te schakelen en een ‘onzichtbare moderator’ te zijn, zodat de deelnemers alle kans krijgen om zichzelf te profileren, hun eigen onderwerpen aan de orde te stellen en van elkaar te leren.
- Werkcolleges en inspiratiesessies zouden eventueel ook gecombineerd kunnen worden onder de noemer ‘workshops’. Het verschil met ‘hoorcolleges’ (lezingen) is dan dat je zelf aan de slag gaat in plaats van vooral te luisteren. Dit moet dan ook wel écht zo zijn!

Bijlagen zijn niet bijgevoegd in deze tekst van het advies.

Bijlage 5. Evaluatie van de regionale bijeenkomsten met professionals

Hier vindt u de uitkomsten van de vraag naar toekomstige ondersteuning (vraag 13) uit de evaluaties van de zeer hoog gewaardeerde zes regionale bijeenkomsten met professionals in Amsterdam, Utrecht, Eindhoven, Arnhem, Utrecht en Zwolle georganiseerd door de beroepsverenigingen onder projectleiderschap van Dorien de Vries. De antwoorden op deze evaluatievraag zijn onverkort weergegeven. De uitgebreide evaluaties vindt u op de site www.cjg-professional.nl.

De vraag luidde letterlijk : 'Voor welke thema's heeft u in de toekomst ondersteuning nodig?'. De antwoorden bij de verschillende bijeenkomsten waren:

In Amsterdam:

- het binnen komen en in contact blijven bij multiprobleem-gezinnen
- omgaan met agressieve ouders (die eigenlijk angstig en in de war zijn)
- adviezen uit de praktijk, wat werkt en wat niet.
- collega's stimuleren om naar actiedenken te gaan i.p.v. verhaaldenken. Met z'n allen werken aan veranderingen zodat die vooral voordelen opleveren.
- De schotten tussen de verschillende tussende disciplines moeten nog worden weggehaald. Concretisering van de geëigende werkvragen per werksoort zouden veel meer moeten worden uitgewisseld , op vaktechnisch gebied.
- De vertaalslag van actiedenken in topsport naar actiedenken in de CJG werkpraktijk.
- Deze zittingen combineren met leidinggevende / managers / beleidsmakers.
- eigen kracht van de ouders en dat integreren in zorgcoördinatie
- heb ik niet zo duidelijk
- Het goed uitleggen wat privacy precies betekent
- hoe alle betrokken organisaties op een lijn te krijgen in bepaalde hulpverlening. Hoe ook de betrokken organisaties hun verantwoordelijkheid meer gaan nemen. Ik heb steeds meer het gevoel dat wij als maatschappelijk werkers alles krijgen wat andere organisaties niet meer mogen doen. Aan de ene kant zijn we daar heel goed in. aan de andere kant komt er dat wel heel veel binnen bij ons wat vroeger geholpen werd door MEE of BJZ etc.
- ik ben me bewuster van wat ik wil
- Ik denk dat dit hele basale thema's zijn, waar ik altijd aandacht aan moet besteden. Bewustwording vergt mijns inziens ondersteuning en herinnering
- Motiverende gesprekstechnieken. Time management. Feedback naar collega's geven/krijgen. Humor en inspiratie.
- organisatiestructuur van CJG duidelijker in beeld hebben, samenwerkingsvorm tussen betrokkene instellingen bij CJG
- overtuigingen
- positief blijven
- Positief blijven denken en dus alles omzetten in actiedenken.
- Privacy !! Maar dan veel beter.
- thema weet ik even niet gesprekstechnieken komt wel altijd van pas,
- Thema's die zich richten op gezinnen (systemen)
- uitdragen van normale privacy omgangsvormen binnen het onderwijs. JGZ en onderwijs

hebben niet altijd zelfde visie als het gaat om betrekken van ouders en informeren van ouders.

- weet ik nog niet aangezien we net gestart zijn
- zorgcoördinatie, hoe werk je effectief samen
- zorgcoördinatie: Het bewegen van verschillende disciplines om samen in overleg te gaan en dat iedere discipline zijn verantwoordelijkheid daarin neemt.

In Arnhem:

- beheren en overzien van (alle) netwerken.
- cultuuraspecten van verschillende organisaties in de zoektocht naar synergie
- dicht bij jezelf blijven en ook bij de invulling van jouw taken, niet te veel opgeslurpt worden door het CJG
- het concreet meedenken wat de toegevoegde waarde kan zijn van een CJG. Samen ons sterk maken voor voldoende middelen.
- duidelijkheid over wat het CJG is.
- ik weet dit (nog) niet.
- nog niet duidelijk
- ondersteuning niet zomaar steeds bewust ervan zijn.
- preventie
- privacy , wat leggen we vast en wat niet. Hoe registreer je contacten met ouders en jongeren.
- privacy blijft een belangrijk punt, ik zou een kort en duidelijk document willen ter ondersteuning die wat dit onderwerp betreft de lading dekt.
- samenwerken in CJG: wie doet wat en waar kan ik terecht?
- samenwerken vanuit multidisciplinair overleg met collega's met geen of andere beroepscode
- tja.....
- uitwisselen van succesvolle activiteiten tussen de CJG's
- voor mij is het van belang te leren omgaan met de overlappings tussen de verschillende disciplines. Hoe blijf je goed samenwerken terwijl je ook op onderdelen elkaars concurrent bent.
- welke ontwikkelingen maken CJG's door in het politieke landschap en maatschappelijke ontwikkelingen. Welke rol en positie speelt JGZ daarin?
- toekomst CJG?

In Eindhoven:

- actiedenken blijven volhouden
- afstemmen vraag cliënt en aanbod instantie (individueel, groepsgericht, technieken, methoden e.d.)
- de samenwerking en rolverdeling tussen CJG partners.
- effectief vergaderen gespreksvoering motiveren van ouders
- het implementeren van mindset in de praktijk en coaching hierin. 'Normaal' gesproken ben je hier 3 maanden mee bezig, nu hebben we er even aan mogen 'snuffen'.
- hoe krijg je de klanten in en betrokken bij het CJG? Welke behoefte heeft de klant?
- hoe laag moet de drempel zijn voor de klant om het CJG binnen te lopen? Welke activiteiten zijn succesvol gebleken?
- hoe verdeel je het werk nu tussen de deelnemers binnen een CJG.

- ik ga de work en mindsetting verder volgen.
- ik richt mij in eerste instantie op verdieping en oefening van mindset a.d.h.v. het boek.
- in de eerste plaats meer gedachtenvorming over de rol van de jeugdarts binnen het CJG. Verder over de manier waarop een CJG in de gezondheidszorg kan/zou moeten worden ingebed.
- samenwerking tussen huisartsen, kinderartsen, verloskundigen en kraamverzorgenden enerzijds en CJG anderzijds. Zelf denk ik dat hier een rol voor jeugdartsen ligt.
- kan nu niet direct thema's noemen, maar het is gewoon goed om als werker van iets "nieuws" ergens inspiratie op te doen. En de thema's zullen ook mede afhankelijk zijn van de ontwikkelingen die zich zullen voordoen
- kennis verschillende organisaties betrokken rondom CJG; mogelijkheden en onmogelijkheden.
- kindermishandeling.
- het up to date blijven m.b.t. juridische wetgeving inzake de omgangsregeling, co-ouderschap.
- kindermishandeling/misbruik -motiveren van collega's/partners
- hoe bereik ik mijn "doelgroep", hoe krijg ik de mensen over de "drempel" van het CJG
- meer inzicht in de werkwijze van andere instanties
- met name actiedenken zal geregeld opgefrist moeten worden
- moeilijk om aan te geven omdat ik nu nog niet praktisch binnen een CJG werk, mogelijk wel in de toekomst
- onderhandelen met de gemeente en andere beroepsgroepen, zoals bijv. huisartsen
- ontwikkelen en kaderen van "nieuwe" functie gezinscoaching binnen het CJG;
- neerzetten van een krachtig CJG in aansluiting op reeds bestaande samenwerkingsverbanden en hulpverleningsaanbod;
- op blijven frissen van het thema mindset en dan met het eigen team
- praktijk van het CJG. Hoe doen andere CJG's het? hoe werken ze samen? hoe zorgen ze dat ze up-to-date blijven?
- praktisch: Hoe moet ik kinderen en ouders met psychiatrische achtergrond steunen en verwijzen
- registratie werkwijze
- samen werken binnen CJG
- sorry kan ik nu niet zo snel benoemen, ik wil eerst maar eens aan de slag
- taken frontoffice CJG
- teambuilding team CJG
- uitwisseling van CJG medewerkers m.b.t. het vormgeven van een CJG en uitwisseling van ervaring om elkaar daarmee te versterken in het bieden van kwaliteit. Het lijkt er nu op dat de uitvoerende medewerkers allemaal het wiel op eigen kracht gaan uitvinden. Er is daarentegen al veel praktijkervaring en expertise! Uitwisseling dient dan landelijk plaats te moeten vinden. Regionaal zijn er vaak al samenwerkingsverbanden.
- werken met gezinnen
- wij zouden nog meer ondersteuning kunnen krijgen in het uitwisselen van gegevens, wat is wel en niet toegestaan.
- zorgcoördinatie als cb team afweging maken van risico en beschermende factoren, hoe dit te doen en te registreren in dossiers VIR.

In Rotterdam:

- actie denken
- actie denken verder uitdiepen.
- ben sterk in je werk. De methodiek zoals geoefend in workshop 2
- betere samenwerking en goede afstemming met andere CJG-medewerkers/disciplines. Duidelijkheid over ieders verantwoordelijkheden in de ketenzorg, zorgcoördinatie e.d. Ook betere waarborging privacy en hiermee om te gaan als ketenpartners binnen het CJG.
- casuïstiek overleg
- ervaringen over het inzetten van verschillende vormen van zorg. Waarom bepaalde keuzes worden gemaakt voor wie.
- geen
- gesprekstechnieken, samenwerking binnen verschillende disciplines
- goed samenwerken. Wat heb je aan elkaar, hoe verbind je?
- het juridische
- hoe samen als professionals ondersteuning bieden aan multi-probleem gezinnen
- ik denk dat de samenwerking tussen het CJG en BJZ en blijvend thema moet zijn. De samenwerking kan altijd beter en het is belangrijk dat we met 'vriendelijke ogen' naar elkaar leren te kijken.
- ik heb geen concrete thema's in gedachten
- ik heb tijdens mijnworkshop over privacy gemerkt dat er heel veel dingen niet volgens de wettelijke regels en richtlijnen gebeuren binnen het CJG. Ik zou het prettig vinden als hier binnen het CJG meer tijd, aandacht en ruimte voor komt om te zorgen dat er eenduidige afspraken en handleidingen komen en het voor iedereen duidelijk is met welke regels we te maken hebben en hoe we ons daar aan kunnen houden.
- implementatie van mindset, bewustwording sec, en bewustwording van eigen irrationele overtuigingen.
- interventie
- kindermishandeling huiselijk geweld gesprekstechnieken voor pubers
- mentale ondersteuning blijft fijn. Op juridisch gebied, inzake privacy en informatie delen, en hoe je daarmee omgaat naar je cliënt, als het gevoelig ligt (zorgmijders, b.v. bij overgewicht)
- mindset
- opvoeding cultuurverschillen kindermishandeling
- privacy
- privacybeleid van het CJG
- samenwerken binnen organisatie
- samenwerking met externen
- bijscholing over psychosociale ontwikkeling van de kinderen
- samenwerking in de praktijk omgaan met "verplicht" opgelegde taken zo laagdrempelig mogelijk werken
- teambuilding, gerichte workshops op het werk
- verhaaldenken

In Utrecht:

- 1 visie ontwikkelen
- actiedenken i.p.v. verhaaldenken
- gezamenlijkheid qua methodieken binnen het CJG

- graag zou ik zien dat er bij het opstarten van de Centra Jeugd en Gezin ook een samenwerking en overleg plaats vindt met Bureau Jeugdzorg. Bij Bureau Jeugdzorg is al zoveel kennis en ervaring en die lijkt nu verloren te gaan doordat de Centra voor Jeugd en Gezin opnieuw het bekende wiel gaat uitvinden.
- het zou leuk zijn, om de punten die besproken zijn op de conferentie binnen het CJG team te bespreken. Zo kennismaken met elkaar, en elkaars vak
- ik zou willen dat de CJG's beter gaan samenwerken met de kleine zelfstandige partijen.
- intervisie in het CJG procescoördinatie
- kennisverbredend en -verdiepend op het gebied van Jeugd. Er wordt steeds meer van de jeugdhulpverlening gevraagd.
- ketenzorg
- met de VIR werken we nog niet gericht. Ik begrijp van mijn werkgever dat we hier nog in geschoold worden.
- motiverende gesprekstechnieken Gescheiden ouders
- omgaan met leidinggevenden.
- op dit moment niets
- privacy / gegevensuitwisseling
- privacy beleid met verschillende professionals afstemmen.
- secundaire traumatisering.
- privacy binnen netwerken. Thema bespreken n.a.v. casuïstiek.
- privacy en bemoeizorg
- probleemgezinnen
- samenwerken is lastiger dan dat het woord impliceert. Mensen/organisaties zijn geneigd zich terug te trekken in hun eigen stuk als het spannend wordt. Als middelen/mensen verdeeld moeten worden.
- samenwerking door met je individuele kwaliteiten elkaar aan te vullen. Dat betekent voor mij; sterk staan als mens in mijn werk; door bewustwording en positieve blik over mijn eigen kwaliteiten en leerpunten. En zo ook met acceptatie van verschillen, samen te groeien.
- samenwerking met andere disciplines, inhoudelijke kennis m.b.t. doelgroep CJG
- thema's die mij belangrijk lijken is welke rol je met je eigen functie kan spelen binnen CJG en hoe die rol bij andere CJG's eruit ziet.
- thema: puberteit, hoe bereik de jongeren doelgroep binnen in CJG.
- time management
- communicatie; mij lijkt wel interessant hier eens een interactieve werkconferentie aan te wijden, aangezien communicatie het leeuwendeel van ons werk is, en ook daar technieken voor bestaan die ons werk kunnen vergemakkelijken
- verder uitwerking van privacy-regelingen voor mijn beroepsgroep, hoe dit binnen CJG vorm moet hebben.
- ik ga ook verder te raden bij beroepsvereniging en gegeven websites over CJG en samenwerken voor de jeugd.

In Zwolle:

- rol jeugdarts binnen het CJG
- concreter: hoe om te gaan met de spagaat van 'professional binnen het CJG' en 'professional'/medewerker van de GGD.
- blijvende aandacht vanuit het NVO/NIP voor de rol van de gedragswetenschapper in het CJG

- daar kan ik nu nog niets over zeggen, het CJG is nog niet van start gegaan in de wijk waar ik werk.
- de (schijnbare) tegenstelling tussen eisen/vragen van je eigen werkgever en je eigen CJG en de gemeente
- enthousiasmering
- motiverende gespreksvoering
- het daadwerkelijk tot stand brengen van samenwerking tussen verschillende organisaties
- het vergroten van zelfkennis (zowel van mij persoonlijk als van mijn organisatie) met als doel de samenwerking binnen de CJG's te bevorderen.
- ik heb maar een workshop gevolgd, de anderen lijken mij ook zinvol; en interessant.
- ik werk niet binnen CJG
- inhoudelijke informatie m.b.t. (opzet) CJG. Op dit moment is het CJG waar ik aan deelneem namelijk nog niet gestart.
- samenwerking m.b.t. verschillende partners in het CJG.
- toekomstperspectief, verwachtingen en uitvoering.
- juridische aspecten
- mind setting en nascholing
- motiverende gesprekstechnieken blijft mijn aandachtspunt
- op dit moment geen ideeën
- privacy blijft een lastig onderwerp. Ondanks uitleg, naslagwerken etc. blijven er in de praktijk situaties aan bod komen waar je toch even geen (duidelijk) antwoord op weet.
- privacy wetgeving c.q. verwijsindex
- samenwerken en afstemmen met verschillende disciplines als vervolg.
- samenwerken in het CJG: hoe krijgen we de medewerkers zover dat ze buiten de kaders van hun eigen organisatie durven te treden?
- samenwerkingsprocessen
- scholing op de werkvloer, gericht op ons CJG team, niet in zijn algemeenheid.
- sterk staan in je werk had nog verder uitgediept mogen worden, dit was niet mogelijk in de tijd die ervoor stond. Ook de andere workshop had ik graag nog willen volgen.
- weet ik nog niet, voor iemand die net begint is dit een goed begin.
- weet ik op dit moment niet
- zelfvertrouwen

Bijlage 6. Het onderliggend kader voor professionalisering

In de brochure 'Professionals van het CJG' heeft het ministerie voor Jeugd en Gezin het inhoudelijk kader voor dit traject en voor de aanbevelingen tot professionalisering van het CJG aangereikt. Dat kader is tijdens alle activiteiten ook kernachtig in de vorm van een placemat uitgedragen. Het ziet er als volgt uit:

De professionals van het Centrum voor Jeugd & Gezin

Hun ambitie

Alle jeugdigen in Nederland kunnen gezond en veilig opgroeien

Wat willen ze bereiken

1. Bevorderen van de algemene gezondheid, een optimale opvoeding en een brede
2. ontwikkeling van alle jeugdigen
3. Voorkomen van problemen bij gezondheid, ontwikkeling, opgroeien en opvoeden
4. Vroegtijdig effectieve steun of hulp bieden bij (beginnende) problemen, die een negatieve invloed (kunnen) hebben op de gezondheid, ontwikkeling, het opgroeien en opvoeden

Wie werken er

In elk geval werken in het CJG een jeugdverpleegkundige, een maatschappelijk werker, de jeugdarts, een gedragswetenschapper (pedagoog, psycholoog) en een assistent.

Hoe werken ze

1. Vanuit de vragen en behoeften van jeugdigen en hun opvoeders
2. Versterken van de eigen kracht van jeugdigen, gezinnen en hun sociale omgeving
3. Volgens het principe van één gezin, één plan

Wat bieden ze in het Centrum voor Jeugd en Gezin

1. Een dekkend (basis)aanbod van informatie, voorlichting en algemene en preventieve opgroei- en opvoedsteun inclusief de preventieve jeugdgezondheidszorg
2. Het waarborgen van een sluitende keten, zodat risico's en problemen met de gezondheid, ontwikkeling, het opgroeien en opvoeden tijdig en effectief worden gesignaleerd en aangepakt

Wat zijn hun taken

1. Signaleren, analyseren en indien nodig toeleiden naar (gespecialiseerde) hulp
2. Ondersteuning en dienstverlening: voorlichting, advies, informatie en hulp
3. Integrale zorg organiseren
4. Monitoren, screenen en vaccineren

Wat kunnen ze, wat zijn hun competenties

- A. Competenties die in relatie staan tot de doelen van het Centrum voor Jeugd en Gezin. Deze competenties zijn onderverdeeld in vijf clusters:
- vraaggericht werken
 - klantversterkend werken
 - omgevingsgericht werken
 - samenwerkingsgericht werken
 - werken in een netwerkorganisatie
- B. Competenties die in relatie staan tot de kerntaken van het Centrum voor Jeugd en Gezin. Iedere beroepsgroep heeft – soms meer en soms minder - eigen vakinhoudelijke competenties op het gebied van:
- signaleren, analyseren en indien nodig toeleiden naar (gespecialiseerde) hulp
 - voorlichting, advies, informatie en hulp
 - integrale zorg organiseren
 - monitoren, screenen en vaccineren
-

De Centra voor Jeugd en Gezin zijn een succes als alle jeugdigen gezond en veilig kunnen opgroeien. Hierbij wordt ingezet op meer preventie en samenhang tussen verschillende vormen van dienst- en hulpverlening. Jeugdigen en ouders worden eerder en beter geholpen en zijn tevreden met bijvoorbeeld de bereikbaarheid, de toegankelijkheid, de bejegening en het daadwerkelijk aanbod van hulp en diensten. Wat betekent dat nu voor de organisaties die als partner aan het Centrum voor Jeugd en Gezin deelnemen? In ieder geval dienen alle partners hun bestaande aanbod opnieuw te bekijken in de context van de twee opdrachten voor het Centrum voor Jeugd en Gezin:

1. Het realiseren van een dekkend (basis)aanbod.
2. Het waarborgen van een sluitende keten.

Het is essentieel elkaar sneller te vinden en optimaal gebruik te maken van elkaars expertise. Om dit te bereiken is het nodig dat professionals en organisaties hun werkwijze aanpassen of vernieuwen. De betrokken partners worden uitgenodigd samen met de gemeente een CJG-visie en doelen te formuleren en tevens de kerntaken van het Centrum voor Jeugd en Gezin als gezamenlijk werkproces op te zetten. Zij doen dat in interactie met ouders en jeugdigen. In dat samenspel is openstaan en leren van elkaar heel belangrijk. Leer elkaars beroep kennen, vertel aan elkaar hoe je te werk gaat, hoe je signaleert, diagnosticeert, interenieert en samenwerkt met jeugdigen en ouders. Stel gezamenlijke eisen aan het werkproces, bijvoorbeeld hoe snel je een afspraak met een cliënt maakt, wat de maximale wachttijd is en hoe je terugkoppelt. Een gezamenlijk werkproces vraagt om professionals die breed kunnen denken en bereid zijn zich te verdiepen in het werk van een ander. Het moet voor jeugdartsen, jeugdverpleegkundigen, gedragswetenschappers, (school-) maatschappelijk werkers en andere professionals volkomen normaal zijn om gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor goede hulpverlening aan gezinnen met elkaar te nemen. Iedere beroepsgroep brengt daarbij de eigen expertise en vaardigheden in. Door de eigen expertise duidelijk uit te dragen en die van anderen goed te (h)erkennen, wordt de gezamenlijke kracht groter en de hulp effectiever. Een dergelijk proces heeft tijd nodig en vergt vertrouwen en openheid, waarbij professionals een gekozen aanpak altijd moeten kunnen verantwoorden vanwege eigen beroepscode en tuchtrecht. CJG-professionals moeten altijd duidelijk zijn richting ouders en/of jeugdigen welke informatie zij delen met andere professionals en waarom zij dit doen. Binnen de organisatie van het Centrum voor Jeugd en Gezin dient daar een heldere lijn over te zijn. Het centrum moet immers een

veilige plaats zijn voor jeugdigen en hun ouders, maar ook voor andere hulpverleners die er advies willen inwinnen. Het ontwikkelen van een gezamenlijk werkproces vereist samenspel tussen professionals in de uitvoeringspraktijk.

Waarom is ondersteuning nodig?

Het zijn uiteindelijk de professionals die een Centrum voor Jeugd en Gezin tot een succes maken. De benodigde competenties zijn beschreven in de brochure 'Professionals van het CJG'. Professionals zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen professionele ontwikkeling en het eigen maken van deze benodigde competenties. Maar competenties alleen zijn niet voldoende om het Centrum voor Jeugd en Gezin te laten slagen. Werkgevers moeten zorgen voor de benodigde randvoorwaarden waarbinnen professionals adequaat hun werk kunnen verrichten en zich kunnen professionaliseren. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de lokale implementatie van de Centra voor Jeugd en Gezin en daarmee voor het aansturen van de beoogde verandering en de inzet van beschikbare financiële middelen daarvoor. Dat vraagt tenminste drie ontwikkelingstrajecten:

1. Heldere visie en werkwijze van het Centrum voor Jeugd en Gezin

Het Centrum voor Jeugd en Gezin kan de beoogde verandering alleen realiseren als er een helder geformuleerde en uitgedragen visie is op (de meerwaarde van) het centrum. Dit maakt voor professionals expliciet wat er voor hen verandert door de komst van het Centrum voor Jeugd en Gezin zodat zij zich kunnen verbinden aan deze visie. Het structureel organiseren van bijeenkomsten voor alle professionals die behoren bij het CJG kan hierbij helpen. Ook een gezamenlijk werkbezoek afleggen bij een centrum dat zich al verder ontwikkeld heeft kan inspiratie bieden. In verschillende gemeenten hebben professionals daadwerkelijk ruimte gekregen om gezamenlijk een visie te ontwikkelen en deze te vertalen naar een bruikbare werkwijze.

2. Samenspel op verschillende niveaus

Het is noodzakelijk om een adequaat samenspel tot stand te brengen tussen de professionals, managers van partnerorganisaties en CJG-coördinatoren. De gemeente Rotterdam heeft hiertoe een expert op het gebied van veranderkunde aangesteld die dit proces heeft begeleid. De gemeente Rotterdam heeft gespreksbijeenkomsten georganiseerd voor alle medewerkers in de regio die zich met jeugd bezig houden. Per keer namen 450 mensen deel aan deze bijeenkomsten. Het leidende motto bij alle besproken thema's was 'de werkvloer weer aan de macht'. Eén van de thema's was 'laagdrempeligheid'. Alle managers en professionals hebben in kleine groepen via de methodiek van waarderend vragen, gesproken over alles wat hen bezielt. De bedoeling hiervan was kansen van het Centrum voor Jeugd en Gezin te benoemen en elan te creëren voor het centrum. Professionals werden gestimuleerd per locatie aan te geven wat nodig was om van het Centrum voor Jeugd en Gezin een succes te maken. Er is ook een weblog geopend voor professionals. Na de bijeenkomst kunnen zij via dit weblog verder discussiëren over onder meer de thema's die aan de orde zijn geweest. Afgesproken is dat de gemeente deze discussie ook daadwerkelijk gebruikt bij de verdere vormgeving van de Centra voor Jeugd en Gezin.

3. Een lerende werkomgeving

Uit de inventarisatie die Jeugd en Gezin heeft laten uitvoeren is gebleken dat in de ondervraagde gemeenten vaak scholing plaatsvindt over specifieke elementen van het werken in een Centrum voor Jeugd en Gezin, maar meestal niet op basis van een opleidingsplan. Dit is wel relevant, omdat scholing het meest effectief is als ze ingezet wordt op grond van een analyse van de situatie en de

leerdoelen van de medewerker en een analyse van het gewenste leerrendement. Het leerrendement is groter als de deelnemers aan de scholing (CJG-professionals, managers en CJG-coördinatoren) zich bewust zijn van hun scholingsbehoeften en deze goed kunnen expliciteren. Dit vraagt investering in voorbereiding en (individuele) gesprekken voorafgaande aan het leertraject. Het geleerde moeten zij vervolgens ook daadwerkelijk in de praktijk kunnen toepassen en evalueren. Kortom het is belangrijk een lerende werkomgeving te creëren waarin ruimte is voor experimenteren, loslaten van oude werkwijzen, leren van elkaar en vooral leren van de feedback van de klant. Een lerende werkomgeving krijgt niet alleen inhoud door het instrument van scholing. Voor een goed resultaat is het van belang ook andere instrumenten, zoals intervisie, supervisie en (inter)collegiale toetsing, in onderlinge samenhang toe te passen. Daarnaast bleek dat scholing benut kan worden om samenhang te brengen tussen lokale implementatie trajecten binnen het jeugdbeleid. Zo is het denkbaar dat een scholingstraject bestaat uit instructiebijeenkomsten in het kader van de Verwijsindex Risicjongeren, scholing Aanpak Kindermishandeling (RAAK) en de CJG-werkprocessen. Waarin gezamenlijke thema's zoals coördinatie van zorg, het werken volgens het principe van één gezin één plan en omgaan met privacy in één scholingstraject zitten.