



Sleutels

voor een werkend
Centrum voor
Jeugd en Gezin





7 sleutels voor een werkend Centrum voor Jeugd en Gezin

Inleiding

De zeven sleutels voor een werkend Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) vormen samen een analyse-instrument voor strategie en ontwikkeling van een werkend CJG.

In onze visie is een werkend CJG een CJG dat bijdraagt aan en zorgt voor:

- versterking van de eigen kracht van ouders en medeopvoeders bij het opvoeden;
- versterking van de eigen kracht van jeugdigen bij het opgroeien;
- preventie en ondersteuning rondom jeugdige en gezin. Deze preventie voldoet aan de volgende kenmerken:
 - passend
 - tijdig
 - afgestemd (coördinatie van zorg)

Op basis van kennis van en ervaring met het ontwikkelen van Centra voor Jeugd en Gezin hebben we zeven werkzame factoren gedefinieerd, die van essentieel belang zijn om tot een werkend CJG te komen. Deze werkzame factoren noemen we de zeven sleutels.

De zeven sleutels hangen met elkaar samen, maar sommigen zijn meer met elkaar verbonden dan anderen. De eerste sleutel gaat over de oorsprong van het CJG, het 'waarom'. De tweede en derde sleutel gaan in op wat het CJG doet of laat zien. Sleutel 4 en 5 zeggen iets over de mensen die het CJG moeten waarmaken en tot slot zijn sleutel 6 en 7 gericht op de organisatie van het CJG.

7

Sleutels voor een werkend
Centrum voor Jeugd en Gezin

Het 'waarom'
van het CJG



#1
inspirerende
visie en missie
pagina 6

De mensen die het CJG waarmaken



#4
gemotiveerde
en competente
medewerkers
pagina 12



#5
draagvlak
van politiek
en bestuur
pagina 14

Dat wat het CJG doet



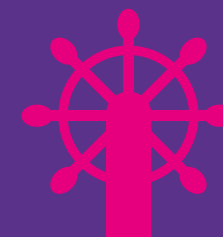
#2
effectieve
en efficiënte
werkwijzen
pagina 8



#3
uitnodigende
verschijningsvorm
pagina 10



#6
lerende
organisatie
pagina 16



#7
gestuurde (netwerk)
organisatie
pagina 18



inspirerende missie en visie

Omschrijving

Een werkend CJG heeft een inspirerende missie en visie. Dat wil zeggen dat er een motiverende en verbindende droom is geformuleerd, met een enthousiasmerende beschrijving van de manier waarop we deze droom willen realiseren. Er ligt een collectieve ambitie in besloten. Het geeft richting, biedt een wenkend perspectief, maakt enthousiast en geeft energie. De stip aan de horizon als baken om koers te houden.

Kenmerken

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Missie en visie zijn lokaal relevant én passend binnen het landelijke kader.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Missie en visie zijn samengevat in een kort en bondig basisdocument, ontwikkeld en gedragen door het bestuur en management.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Basisdocument is vertaald naar een poster, boekje of kunstwerk, dat bekend is bij alle medewerkers en voelt als eigen.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Iedereen binnen de organisatie is bekend met de missie en visie, ondersteunt deze en draagt deze uit.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De missie en visie zijn zichtbaar doorvertaald in de praktijk, zoals in huisstijl, logo en zijn leidend voor het handelen, de communicatie, de inrichting en de uitingen van het CJG
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Er is sprake van een cyclisch proces waarin evaluatie en levend houden van de missie en visie voortdurend plaats vinden.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De missie en visie geven bij de huidige werknemers aanleiding tot een gevoel van trots op de organisatie.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De missie en visie werken als een magneet voor potentiële werknemers en gebruikers: men wil er graag bij horen, wat zich uit in onder meer open sollicitaties en stijgende bezoekcijfers.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Er zijn concrete doelstellingen afgeleid uit de missie en de visie, die doorvertaald zijn naar middelen en methodieken.

Tips

- Geef de missie en visie vorm door een merkgids voor het CJG te maken. In een merkgids staan de strategische uitgangspunten en de vertaling naar de praktijk samengevat op één A-4. Hierin worden de antwoorden op vragen gegeven als:
 - Waar staan we voor met ons CJG?
 - Wie zijn we nu?
 - Wie willen we zijn over 1, 2, 5 jaar...?
 - Wat heeft de klant aan ons?
 - Wat zegt het over mij als ik werk bij het CJG?
 - Wanneer vinden we het CJG geslaagd?



effectieve & efficiënte werkwijzen

Omschrijving

Een werkend CJG behaalt zijn doelen, die gebaseerd zijn op de visie, door gebruik te maken van effectieve en efficiënte programma's, instrumenten en methodieken. Met 'effectief' bedoelen we 'doeltreffend': het doel bereiken door de goede dingen te doen. Met 'efficiënt' bedoelen we 'doelmatig': het doel bereiken met zo min mogelijk kosten en inspanningen. Het gaat hier om de tools waarmee de professional effectiever en efficiënter zijn doelen haalt.

Kenmerken

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het CJG werkt met bewezen effectieve en efficiënte programma's, methodieken en instrumenten. Daarom is het van belang dat ze:
 - ☐ ☐ ☐ ☐ - een overzicht heeft van het dienst- en hulpverleningsaanbod en per product of dienst heeft aangegeven:
 - wat de kosten zijn van elk programma;
 - wat er bekend is over de effectiviteit en efficiëntie;
 - ☐ ☐ ☐ ☐ - kennis heeft en gebruik maakt van de in Nederland beschikbare bewezen effectieve werkwijzen.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het CJG meet de output en waar mogelijk ook de outcome
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De vragen van de ouders, jongeren en andere gebruikers worden regelmatig in beeld gebracht.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het CJG kan aantonen dat het aanbod voldoet aan de vraag van de klant, waarbij de klant zowel de individuele gebruiker van het CJG kan zijn, als de samenleving in z'n geheel.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het CJG wijzigt het aanbod als de vragen van de ouders, jongeren en andere gebruikers veranderen.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het totale aanbod van diensten wordt gemonitord met behulp van indicatoren.

Tips

- Maak een diensten- en productenboek met daarin per product en dienst aangegeven wat het is, voor welke doelgroep, door wie uitgevoerd, wat het kost, wie het betaalt en wat er bekend is over de effectiviteit en efficiëntie.
- Maak zoveel mogelijk gebruik van bewezen effectieve en efficiënte programma's, informeer je hierover en wees niet bang om te stoppen met werkwijzen die niet effectief en efficiënt zijn.



uitnodigende verschijnings- vorm

Omschrijving

Een werkend CJG heeft een uitnodigende verschijningsvorm. De verschijningsvorm van het CJG is wat je ziet en ervaart van het CJG. Dat wat zich CJG noemt. Het gaat hierbij om zichtbare zaken zoals het gebouw, de inrichting en de folders, maar ook de houding van de professionals, de bejegening, het taalgebruik, de kleding e.d.

Kenmerken

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De verschijningsvormen helpen barrières te overwinnen en spelen in op drijfveren bij de gebruikersdoelgroepen
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Ouders, jongeren en medeopvoeders maken gebruik van het CJG:
 - ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ - ze zijn bekend met het CJG;
 - ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ - ze weten het CJG te vinden;
 - ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ - ze maken gebruik van het CJG op eigen initiatief;
 - ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ - ze ervaren het CJG als laagdrempelig.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De doelgroep voelt zich op zijn gemak in en bij het CJG.

Tips

- Voer regelmatig doelgroeponderzoek uit, waardoor continu inzicht is in de barrières en drijfveren van ouders en jongeren. Laat deze inzichten leidend zijn voor de verschijningsvormen.
- Organiseer vervolgens voortdurend kwalitatieve feedback op de verschijningsvormen, bijvoorbeeld door een gebruikersraad en klanttevredenheidsonderzoeken of feedbackinstrumenten in het primaire proces te gebruiken.
- Laat alle medewerkers – van balie tot directie – regelmatig zelf in contact treden met ouders, jongeren en medeopvoeders, daardoor weten en voelen ze wat er leeft en hoe verschijningsvormen worden beleefd. Dit leidt tot initiatieven van medewerkers en management om de verschijningsvormen van het CJG geregeld aan het doelgroepinzicht aan te passen.



#4

gemotiveerde en competente medewerkers

Omschrijving

Een werkend CJG heeft gemotiveerde en competente medewerkers die de visie waarmaken. Het gaat om de volgende beroepsgroepen:

- Jeugdartsen
- Jeugdverpleegkundigen
- Doktersassistenten/consultatiebureauassistenten
- Gedragswetenschappers (psychologen/orthopedagogen)
- (School)maatschappelijk werkers
- Jeugdhulpverleners (gezinscoaches/pedagogisch adviseurs etc.)
- Baliemedewerkers
- Coördinatoren CJG/regisseurs CJG
- Managers CJG
- Beleidsmedewerkers gemeente

Kenmerken

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De medewerkers hebben een collectieve ambitie om bij te dragen aan een werkend CJG.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Ze hebben zich verbonden met de missie en visie van het CJG.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Medewerkers hebben vakspecifieke competenties om de functies van het CJG uit te voeren en om de doelen te realiseren.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Medewerkers beschikken over specifieke CJG-competenties, namelijk vraaggericht, klantversterkend, omgevingsgericht en samenwerkingsgericht werken en kunnen werken in een netwerkorganisatie.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het management is regelmatig in gesprek met individuele medewerkers over het doel van het CJG en hoe hij of zij bijdraagt aan het realiseren van dat doel.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Op basis van benodigde en aanwezige competenties volgen medewerkers persoonlijke ontwikkeltrajecten.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Bij werving en selectie uit een reeds beschikbare groep medewerkers zijn de CJG-competenties leidend.

Tips

- Voer als bestuur en management gesprekken met medewerkers, individueel en in teamverband, over de ambitie van het CJG en hoe deze waar te maken.
- Verwacht van medewerkers dat ze feedback op hun eigen professionele handelen organiseren.
- Organiseer cultuur- en scholingstrajecten daar waar mogelijk multidisciplinair.
- Geef medewerkers de ruimte en de veiligheid te leren van elkaars casuïstiek.



draagvlak van politiek en bestuur

Omschrijving

Een werkend CJG geniet politiek en bestuurlijk draagvlak. Wat betekent dat er duurzame overeenstemming is tussen gemeente en ketenpartners over missie, visie, doelstellingen en strategie van het CJG en dat dit wordt uitgedragen.

Kenmerken

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Officiële documenten van de organisaties waar de duurzame overeenstemming uit blijkt
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Convenanten tussen de partners waar dit uit blijkt.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Gebleken bereidheid bij de gemeente en kernpartners om beleid aan te passen aan de missie, visie, doelstellingen en strategie.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Gebleken bereidheid bij de gemeente en kernpartners om tijd en middelen vrij te maken voor het CJG, bijvoorbeeld voor teambuilding, innovatie, scholing en deskundigheidsbevordering.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Gemeente en kernpartners hebben overeenstemming over 'afdwingmacht' en door wie dat uitgevoerd kan worden.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Gemeente en wethouders dragen missie en visie actief uit
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Gemeente neemt de regie in deze ontwikkeling.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kernpartners gunnen de gemeente leiderschap ondanks afwezigheid van hiërarchie.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Bevlogen wethouder

Tips

- Maak een gezamenlijke studiereis naar een inspirerend voorbeeld, zoals Every Child Matters.
- Organiseer visiebijeenkomsten.
- Stel convenanten en samenwerkingsovereenkomsten op, maar laat het geen papieren tijgers zijn.
- Sluit je aan bij de Bende van Bart.



lerende organisatie

Omschrijving

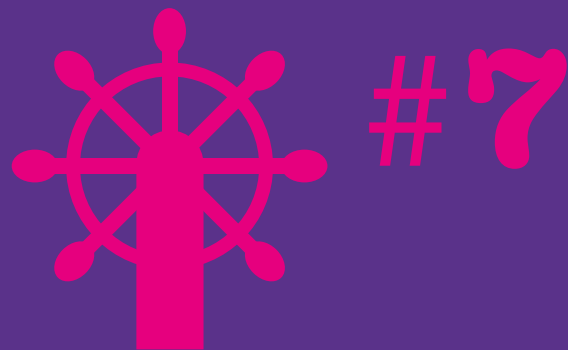
Een werkend CJG is een lerende organisatie. Dit houdt in dat de organisatie continu in een proces is van verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen. Het is een organisatie, gericht op samenwerking en afstemming, die daartoe helder en open communiceert. Het CJG als lerende organisatie volgt de maatschappelijke, bestuurlijke en professionele ontwikkelingen in het jeugdbeleid en verhoudt zich daartoe.

Kenmerken

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Organisatie maakt verbeteringen mogelijk, ondersteunt en stimuleert deze.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Organisatie biedt ruimte aan de professional om buiten de bestaande kaders te treden als dat nodig is om klantgericht samen te werken.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Er is structurele feedback en evaluatie van alle aspecten van het CJG.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Er is ruimte voor pilots en experimenten.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Er zijn bijeenkomsten gericht op leren van en met elkaar, zoals intervisie.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De autonomie en eigen kracht van de professionals wordt gestimuleerd en gerespecteerd, bijvoorbeeld in zaken als beslissingsbevoegdheid, indelen werktijd, registratie, terugkoppeling.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Een levenslang lerende houding bij alle medewerkers is vereist (bijv. men vergaart nieuwe kennis, houdt literatuur bij, staat open voor nieuwe ontwikkelingen etc.).
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De randvoorwaarden voor kennisdelen en kennismanagement zijn aanwezig, zoals ICT, tijd, literatuur op de werkplek, korte presentaties in werkoverleg e.d.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Kwaliteitsbeleid zoals CJG accreditatie, ISO certificering en werken volgens leercyclus als plan-do-check-act krijgt vorm.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het CJG onderhoudt contact met relevante organisaties zoals samenwerkingspartners, kennisinstituten, brancheorganisaties en beroepsverenigingen.

Tips

- Werk met kwaliteitscirkels zoals plan-do-check-act van Deming
- Organiseer intervisie, evidencebased practice en 'leren leren'.
- Creëer flexibiliteit en ruimte in de organisatie zodat het mogelijk is in te spelen op relevante maatschappelijke, politieke en professionele ontwikkelingen



gestuurde (netwerk) organisatie

Omschrijving

Een werkend CJG heeft sturing. Om de gestelde doelen te bereiken is in iedere organisatie sturing en duidelijkheid van verantwoordelijkheden noodzakelijk. Eenheid van beleid, eenheid van bestuur en eenheid van organisatie zijn essentieel. Dat geldt ook voor het CJG, of het nu een netwerkorganisatie is of niet. Als het CJG een netwerkorganisatie is maken we onderscheid tussen sturing van een netwerkorganisatie en sturing in een netwerkorganisatie.

Kenmerken

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ De sturing is afgeleid van het belang van de jeugd.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het is duidelijk waar de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden liggen.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Het CJG als netwerkorganisatie kent onderscheid in:
 - sturing van het netwerk;
 - sturing in het netwerk.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Doelen en resultaten zijn beschreven en zijn meetbaar:
 - uitgewerkte samenwerkingsafspraken.
 - uitgewerkte afspraken over het aanbod:
 - preventieve basiszorg;
 - opvoed- en opgroeihulp;
 - zorg voor kinderen en gezinnen met een risico;
 - zorg voor opvoeden en opgroeien in relatie tot de school;
 - de bedrijfsvoering (financieel, functieprofielen, formatie, businesscase).
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Beleid- en managementinformatie is beschikbaar en men gebruikt die.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Er is een managementinformatiesysteem.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Er is een heldere verdeling van taken en bevoegdheden tussen kernorganisaties onderling en kernorganisaties ten opzichte van het CJG.

Tips

- Maak onderscheid tussen sturing van het CJG en sturing in het CJG.
- Gebruik een managementinformatiesysteem om sturingsinformatie te genereren.
- Stel een helder organogram op.
- Maak de samenwerking formeel met convenanten of samenwerkingsovereenkomsten.
- Werk programmatisch.



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten



de JeugdZaak

EXPERTISE EN PASSIE VOOR EEN WERKEND CENTRUM VOOR JEUGD EN GEZIN