

Competenties binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin

De ontwikkeling van een competentiemonitor



Competenties binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin

De ontwikkeling van een competentiemonitor



Competenties binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin

De ontwikkeling van een competentiemonitor

mevrouw dr. C. Mes
mevrouw drs. L. Jacobs
mevrouw dr. L. Sontag
mevrouw drs. C. Nijsten
mevrouw drs. L. van den Berg-Hardenbol



Colofon

Het PON, K2 - Adviesbureau voor Jeugdvragestukken en Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch hebben dit project uitgevoerd in opdracht van
Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch

Auteurs

mevrouw dr. C. Mes (PON)
mevrouw drs. L. Jacobs (K2)
mevrouw dr. L. Sontag (PON)
mevrouw drs. C. Nijsten (K2)
mevrouw drs. L. van den Berg-Hardenbol (Fontys)

Datum

december 2010

Het in deze publicatie beschreven instrument is ontwikkeld door het PON, K2 en Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch gezamenlijk en is daarmee voor en door alle drie de organisaties inzetbaar.

© 2010 het PON, K2 en Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het PON, K2 en Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch. Gehele of gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld. Vermenigvuldiging en publicatie in een andere vorm dan dit rapport is slechts toegestaan na schriftelijke toestemming van het PON, K2 of Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch. Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld, kan het PON geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

Meer informatie:

www.hetpon.nl



Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 Doelstelling en fasering	7
1.1 Uitgangspunten	7
1.2 Doelstelling	7
1.3 Fasen van het project	8
1.3.1 Fase 1: Behoeften en competenties in kaart brengen	8
1.3.2 Fase 2: Ontwikkeling en uittesten van instrument	9
2 Deskresearch: competenties binnen het CJG	11
2.1 Behoeftenonderzoek onder ouders, jeugd en professionals	11
2.2 Onderzoek NJI/Movisie en de brochure van het Ministerie voor Jeugd & Gezin	13
3 Competentiemonitor Jeugd & Gezin	15
3.1 Monitoren van competenties middels 360° feedback	15
3.2 Toepassingsmogelijkheden van 360° feedback	16
3.3 Implementatie van 360° feedback	17
3.4 Ervaringen met het instrument: resultaten pilot	18
3.5 Ervaringen met het instrument: verslag workshop	22
4 Conclusies en aanbevelingen	25
4.1 Conclusies en aanbevelingen ten aanzien van het gebruik van 360° feedback/de competentie-monitor	25
4.2 Aanbevelingen voor doorontwikkeling	26
Samenvatting	31
Bijlagen	33
Bijlage A Toelichting pilotproject Competentiemonitor Jeugd & Gezin	35
Bijlage B Individueel formulier	37
Bijlage C Verzamelformulier	39
Bijlage D Evaluatieformulier pilot Competentiemonitor Jeugd & Gezin	41
Literatuurlijst	43

Inleiding

Het project 'Ontwikkeling competentie-monitor Jeugd & Gezin' komt tot stand op verzoek van het Brabants Samenwerkingsverband Jeugd & Gezin, waaraan tot 1 juni 2010 het bij Fontys ingestelde lectoraat Jeugd & Gezin verbonden was. Het thema 'professionalisering' was één van de belangrijkste agenda-punten in het werkplan van dit samenwerkingsverband en ook de kern van de leeropdracht van het daaraan verbonden lectoraat. Het project, dat gefinancierd werd door de provincie Noord-Brabant, is uitgevoerd door medewerkers van het PON, K2 en Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch (Fontys) in opdracht van Fontys. Doelstelling van het project betreft de ontwikkeling van een monitoringsinstrument waarmee benodigde competenties voor professionals werkzaam in Centra voor Jeugd en Gezin (CJG's) in kaart kunnen worden gebracht en over langere tijd kunnen worden gevolgd.

Door de verschillende overheden in Brabant wordt opgemerkt dat er bij alle ketenpartners binnen het preventieve jeugdbeleid een grote behoefte bestaat aan kennis over de opzet en uitvoering van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). De behoefte aan kennis reikt hierbij van strategische vragen op het niveau van visie-ontwikkeling tot en met heel praktische vragen ten aanzien van de uitvoering van het CJG. In het verlengde daarvan is er een duidelijk gevoelde noodzaak tot investering in de continue professionalisering van professionals die binnen of rond het CJG werkzaam zijn.

Onder de behoefte aan 'kennis' valt niet alleen inzicht in beleidsmatige (zowel beleidsontwikkeling als uitvoeringspraktijk) en/of wetenschappelijke ontwikkelingen met betrekking tot dit domein, maar ook inzicht in de stand van zaken op de 'werkvloer' van het preventieve jeugdbeleid. De 'werkvloer' is immers de plaats waar de vraag van ouders en professionals naar en het aanbod van dienstverlening elkaar ontmoeten. Het CJG is bedoeld voor ouders, jeugdigen en ook professionals: waar hebben zij behoefte aan en wat is er beschikbaar om in die behoefte te voorzien? Welke kennis, vaardigheden en houding dienen professionals binnen het CJG te hebben om in die behoefte te voorzien? Of, in termen die direct aansluiten bij de behoefte aan professionalisering: welke competenties zijn nodig voor een goede dienstverlening van het CJG? Hierbij kan competentie gedefinieerd worden als een geïntegreerd geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, attitudes en persoonlijke eigenschappen waarmee op adequate wijze resultaten kunnen worden behaald in een beroepscontext, een leercontext of maatschappelijke context (competentie-web.nl., van 06-07-2010).

In het project 'Ontwikkeling competentie-monitor Jeugd & Gezin' hebben PON, K2 en Fontys de competenties bekeken die nodig zijn voor een goede dienstverlening van het CJG, zowel vanuit het perspectief van jeugd en ouders als vanuit het perspectief van professionals.

Behoeften en wensen van jeugd, ouders en professionals kunnen in de loop der tijd veranderen, waarmee ook de benodigde competenties voor het CJG kunnen veranderen. Dat vereist dat ze met enige regelmaat in beeld worden gebracht. Om deze reden hebben we een instrument ontwikkeld waarmee deze CJG competenties gemonitord kunnen worden. De resultaten van deze monitoring kunnen ingezet worden ten behoeve van de competentieontwikkeling van zowel de CJG professional alsook de CJG organisatie.

In het volgende hoofdstuk geven we enkele uitgangspunten weer van waaruit we de 'Competentiemonitor Jeugd & Gezin' hebben ontwikkeld. Vervolgens worden in hoofdstuk 2 de resultaten beschreven van een deskresearch naar de benodigde competenties binnen het CJG. In hoofdstuk 3 geven we een beschrijving van het ontwikkelde instrument en de wijze waarop het kan worden ingezet. Tenslotte volgt in hoofdstuk 4 een conclusie ten aanzien van het instrument en doen we een aantal aanbevelingen omtrent het gebruik en de doorontwikkeling van de monitor.

1 Doelstelling en fasering

In dit hoofdstuk zetten we de uitgangspunten en doelstelling voor de ontwikkeling van de Competentiemonitor Jeugd & Gezin uiteen en geven we de gehanteerde werkwijze om te komen tot het instrument weer.

1.1 Uitgangspunten

In onze aanpak vertrekken we vanuit drie uitgangspunten, die we elk kort toe zullen lichten:

- De bottom-up benadering.
- Streven naar verbinding.
- Inzet op synergie.

Leidend is voor ons de gedachte dat het CJG (en mutatis mutandis het preventieve jeugdbeleid) gebouwd is op de behoeften van degenen voor wie het CJG bedoeld is (ouders, jeugd, professionals en ook vrijwilligers die met jeugd werken) en dat zij zelf leidend zijn in het onder woorden brengen van die behoeften (bottom-up). Dat betekent, dat wij inzetten op vraaggerichtheid, wat voor dit project inhoudt dat wij de behoeften (c.q. vragen) van ouders, jeugd en professionals als uitgangspunt nemen voor het bepalen van de - voor het CJG - benodigde competenties.

Onder het streven naar verbinding verstaan we ten eerste het slaan van een brug van de door de gebruikers geformuleerde behoeften naar de dienstverlening, inclusief in de context van dit projectplan de professionalisering. Ten tweede verstaan we hieronder de opdracht die we aan ons zelf stellen om bij de ontwikkeling van de competentie-monitor aansluiting te zoeken bij initiatieven die elders zijn genomen. Dit vanuit de overtuiging dat de aldaar ontwikkelde inzichten voor de Brabantse inzet van belang kunnen zijn, terwijl tegelijkertijd de Brabantse aanpak een bijdrage aan ontwikkelingen elders kan (en ook wil) leveren.

De inzet op synergie vertalen we in het streven om de resultaten van het project op verschillende fronten van waarde te laten zijn. Hierbij valt te denken aan het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van koers en inzet CJG (vraagsturing) en de vertaling van opgedane inzichten naar trainingen, cursussen en opleidingen, onder andere binnen het HBO (professionalisering).

1.2 Doelstelling

Primaire doelstelling van dit project is een bijdrage te leveren aan de competentie-ontwikkeling van zowel de CJG professional alsook de CJG organisatie. Hiertoe ontwikkelen we een instrument waarmee benodigde competenties voor professionals werkzaam in CJG's in kaart kunnen worden gebracht en over langere tijd worden gevolgd (monitoring). Daarbij richten we ons niet op beroepsspecifieke

competenties (deze zijn over het algemeen al uitgebreid per beroepsgroep in kaart gebracht), maar specifiek op competenties die, daar bovenop, minimaal vereist zijn voor een goede dienstverlening aan de cliënten van het CJG en die meerdere beroepen gemeenschappelijk hebben (generieke competenties).

Omdat elk CJG zijn eigen organisatiemodel kent, waarbij allerlei keuzes gemaakt zijn/worden ten aanzien van fysieke locatie, samenwerking met andere organisaties, inrichting van de loketfunctie, et cetera, focussen we niet op de organisatie zelf, maar op de processen die daar achter zitten. Te denken valt hierbij aan competenties op het gebied van bijvoorbeeld samenwerking en coördinatie, welke juist vanuit de vraagzijde (bottom-up) relevant blijken te zijn (zie paragraaf 2.1, programma-ministerie Jeugd & Gezin (2008)).

De doelgroep van de Competentiemonitor Jeugd & Gezin bestaat uit professionals binnen het CJG die in hun functie direct betrokken zijn bij de gebruikers (ouders en jeugdigen). Daarnaast richten we ons op de coördinatoren van het CJG, die in sommige gevallen binnen het CJG ook een leidinggevende rol vervullen.

1.3 Fasen van het project

De ontwikkeling van de competentiemonitor vindt plaats in twee, elkaar opvolgende en mogelijk deels overlappende fasen:

- 1 In kaart brengen van behoeften en beschrijven van in competenties.
- 2 Ontwikkeling en uittesten van het instrument (pilot).

1.3.1 Fase 1: Behoeften en competenties in kaart brengen

In de afgelopen tijd zijn er ten behoeve van de ontwikkeling van diverse CJG's behoeftenonderzoeken onder ouders en jeugdigen uitgevoerd door meerdere gemeenten en instanties zoals bijvoorbeeld door het NJI en het Trimbos Instituut (NJI, 2006; Speetjens e.a., 2009). Laatstgenoemde betreft een literatuurstudie waarin diverse behoeftenonderzoeken op een rij worden gezet, waaronder ook een aantal onderzoeken die door K2, Adviesbureau voor Jeugdvragestukken, bij een aantal Brabantse gemeenten zijn uitgevoerd. Daarnaast zijn er op meerdere manieren competenties van professionals die werkzaam zijn binnen het CJG onderzocht en in kaart gebracht. Ook in aanpalende beleidsterreinen (zoals het onderwijs en de jeugdzorg) zijn de nodige projecten rondom competenties en het monitoren daarvan uitgevoerd. Voor de eerste fase van het project maken we gebruik van deze informatie.

Door middel van desk research gaan we na welke competenties reeds beschreven zijn waarvan voor dit project gebruik gemaakt kan worden, welke methoden gebruikt zijn om deze te definiëren en welke projecten er lopen om deze te toetsen.

De opbrengst van de eerste fase is een overzicht van mogelijke competenties (hetzij nieuwe, hetzij aanvullingen op bestaande competenties) voor degenen die werkzaam zijn in het CJG.

1.3.2 Fase 2: Ontwikkeling en uittesten van instrument

Op basis van de resultaten van de eerste fase is een keuze gemaakt ten aanzien van de competenties die we met dit instrument willen monitoren, alsook op welke manier we deze competenties monitoren. Naast het raadplegen van literatuur hierover (desk research), is een aantal experts op het gebied van (het opstellen van) competentieprofielen, het CJG of het (preventieve) jeugdbeleid geraadpleegd. Deze gesprekken dienden tevens het creëren van het draagvlak onder potentiële gebruikers. De opbrengst van de desk research en deze gesprekken is een Competentiemonitor Jeugd en Gezin, die dient om het zogenaamde startbekwaamheidsniveau van professionals in kaart te brengen alsook de verbetering hiervan in de loop der tijd. Het betreft een 360° feedback (FB) instrument dat op meerdere malen in de tijd kan worden ingezet. Een beschrijving van dit instrument wordt gegeven in hoofdstuk 3, paragraaf 1 en 2.

Het 360° FB instrument is in een pilot uitgetest om zicht te krijgen op de werking hiervan in de praktijk en de ervaringen hiermee van CJG medewerkers. De twee belangrijkste vragen die in deze pilot beantwoord moeten worden zijn:

- Zijn dit inderdaad de competenties waar een professional binnen een CJG over moet beschikken?
- Is het ontwikkelde instrument bruikbaar binnen de praktijk van het CJG (ofte wel: wat zijn de ervaringen met het instrument)?

Er is voor gekozen om de pilot uit te voeren bij CJG's in Brabant die een fysiek CJG geopend hebben en waar een coördinator en een team van CJG professionals werkzaam zijn. Het was de bedoeling dat de coördinatoren het instrument zouden gebruiken alsof het een echte werkvloersituatie betrof. Vervolgens konden zij op een evaluatieformulier hun ervaringen met het instrument kwijt.

Oorspronkelijk zouden de resultaten van de pilot besproken worden tijdens een tweetal bijeenkomsten voor 'kartrekkers' van het CJG. Vanwege een gebrek aan aanmeldingen voor deze bijeenkomsten, is besloten om via individuele (telefoon)-gesprekken de resultaten van en ervaringen met de competentie-monitor te evalueren. We hebben ons gericht op coördinatoren werkzaam bij een CJG met een team dat met enige regelmaat bij elkaar komt. Dat is op dit moment zeker niet bij alle CJG's het geval. We konden binnen het tijdsbestek van dit onderzoek acht coördinatoren bereiken met het verzoek om mee te werken aan dit onderzoek. Van deze acht coördinatoren gaven er vier aan (op korte termijn) of geen tijd te hebben voor de pilot of met een ander traject betreffende competenties bezig te zijn (CJG's Tilburg, Eindhoven, Rucphen, Waalwijk). De resultaten en ervaringen van de andere vier CJG's (Den Bosch, Bergen op Zoom, Maasland (te Oss), Woensdrecht) worden besproken in hoofdstuk 3, paragraaf 4.

Om de ervaringen met en bruikbaarheid van het instrument verder te evalueren, is het instrument voorgelegd aan een aantal personen werkzaam binnen het jeugddomein tijdens de workshop 'Meet uw competenties als CJG professional', onderdeel van de nationale conferentie 'Meer bezieling, minder middelen: de praktijk van jeugdbeleid, jeugdzorg en onderwijs 2011-2014', die op 10 november 2010 in Rotterdam plaatsvond. Een verslag van de resultaten van deze workshop wordt gegeven in hoofdstuk 3, paragraaf 5.

2 Deskresearch: competenties binnen het CJG

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven, is de leidende gedachte bij de ontwikkeling van de competentie-monitor dat het CJG dient aan te sluiten bij de behoeften van degenen voor wie het CJG bedoeld is. In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van de desk research naar de benodigde competenties binnen het CJG.

Binnen de sector jeugd is er volop aandacht voor competentieprofielen waaraan de diverse professionals werkzaam binnen het jeugdbeleid (zouden) moeten voldoen. Zo zijn via www.competentieweb.nl competentieprofielen te vinden voor pedagogisch werkers, beroepskrachten Bureau Jeugdzorg, jeugdzorg- en jongerenwerkers, groepsleidster kinderopvang en buitenschoolse opvang. Ook voor medewerkers van het CJG zijn reeds competenties beschreven, zoals zal blijken uit paragraaf 2.4.

In de afgelopen jaren heeft een heel aantal behoeftenonderzoeken bij gebruikers (ouders en jeugdigen) plaatsgevonden die onder andere gebruikt zijn voor de oprichting en vormgeving van de CJG's. Niet alleen landelijk, maar ook op gemeentelijk en provinciaal niveau is in veel gevallen opdracht gegeven tot een behoeftenonderzoek of vraagverkenning, waarbij met name is nagegaan wat de vragen en behoeften zijn van ouders ten aanzien van opvoedondersteuning, welke problemen jeugdigen ervaren en welke vragen zij hebben en wat ouders, jeugdigen en professionals van een CJG verwachten.

2.1 Behoeftenonderzoek onder ouders, jeugd en professionals

Op landelijk niveau blijkt uit onderzoek van het CBS (2008) dat van de ouders met thuiswonende kinderen 36 procent zich in het afgelopen jaar wel eens zorgen te heeft gemaakt over de opvoeding of ontwikkeling van één of meerdere van hun kinderen. Dan vragen zij gewoonlijk eerst in het eigen sociale netwerk (familie en vrienden) om advies. Daarna volgt de vertrouwde professional (huisarts en leerkracht) en, indien nodig, wordt vervolgens een professional die minder bekend is ingeschakeld. Iets meer dan zestig procent van de ouders uit het CBS onderzoek die zich het afgelopen jaar zorgen maakten over (de opvoeding van) hun kinderen heeft hulp of advies gezocht buiten het gezin, de familie of de vriendenkring. Een onderzoek van Snijders uit 2006 wijst uit dat één op de vijf ouders zich eens per maand informatie verschafft over opvoeding, met name middels tijdschriften, brochures en televisie. Ook blijkt uit dit onderzoek dat er een groeiende behoefte is aan informatie op internet. Ouders met jonge kinderen en een hoger opleidingsniveau blijken daarbij actiever informatie te zoeken. Ouders met meer kinderen, een hoger opleidingsniveau en een niet-westerse achtergrond gaan eerder naar een opvoedcursus dan ouders met minder kinderen, met een lager opleidingsniveau en met een westerse achtergrond.

Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) heeft in 2006 een factsheet opgesteld (gebaseerd op zowel landelijk als regionaal en lokaal onderzoek) getiteld 'Ouders en hun behoeften aan opvoedondersteuning' (Snijders, 2006). Deze factsheet geeft een bondig en feitelijk overzicht van de vragen die ouders hebben, de soort hulp die zij wensen en de ondersteuning die zij krijgen. O.a. wordt een top 5 van opvoedvragen of problemen weergegeven waarmee ouders zitten. Deze top 5 luidt als volgt:

- 1 Ongehoorzaam gedrag van het kind, zoals het niet of slecht luisteren, zich niet aan regels houden.
- 2 Druk of agressief gedrag van het kind, onder andere moeizame contacten met andere kinderen en volwassenen.
- 3 Ouders hebben moeite met grenzen stellen en hun kind corrigeren of straffen.
- 4 Ontwikkeling van het kind, zoals zindelijkheid, driftbuien.
- 5 Gezondheid van het kind, zoals slapen, eten en groeien.

Recenter onderzoek van Speetjens et al. (2009) laat zien dat de top 5 vragen van ouders in de tijd niet veel veranderd is, maar dat de volgorde hiervan licht veranderd is.

Het NJI concludeert uit recente, meestal lokale onderzoeken dat er een gat zit tussen vraag en aanbod ten aanzien van opvoedondersteuning. Zo hebben ouders bijvoorbeeld behoefte aan praktische steun maar krijgen zij informatie, of gaan de professionals niet in op de gevraagde hulp of het gesignaleerde probleem. Ouders blijken voorzieningen voor opvoedondersteuning belangrijk te vinden; dat de helft tot een meerderheid van ouders met een behoefte aan ondersteuning niet weet waar ze hulp kan krijgen; dat slechts een deel van de ouders die wel op de hoogte zijn van opvoedondersteuning daar ook daadwerkelijk gebruik van maakt; en dat ouders veelal behoefte hebben aan informatie en advies, maar ook aan praktische hulp of emotionele steun.

Uit onderzoek dat het programmaministerie Jeugd & Gezin (2008) heeft laten uitvoeren onder ruim 1100 ouders en jongeren blijkt dat ruim 85% van de ouders in Nederland vindt dat het CJG een laagdrempelige voorziening moet zijn, waar je met elke opvoedvraag moet kunnen binnenlopen en met een antwoord weer naar buiten gaat. Meer dan 90% geeft aan dat ze het belangrijk vinden dat alle hulpverleners binnen het CJG goed samenwerken. Ouders en jongeren hoeven dan niet steeds opnieuw hun verhaal te doen. De ondervraagden vinden het belangrijk dat er naar hen wordt geluisterd (93%) en dat de medewerkers van het CJG verstand hebben van opvoedproblemen (ook 93%), psychische problemen (74%) en gezondheidsproblemen (60%).

Ook op gemeentelijk niveau heeft in veel gevallen een vraagverkenning plaatsgevonden op basis waarvan het CJG is ingericht. Zo is door K2 in een aantal Brabantse gemeenten, onder andere Waalre, Aalburg, Cranendonck, Gilze Rijen, Oisterwijk, Waalwijk, Land van Cuijk en Goirle, nagegaan wat de behoeften zijn van ouders en jeugdigen en de verwachtingen van professionals (zie ook Speetjens e.a., 2010). Om deze behoeften in kaart te brengen zijn verschillende methoden toegepast, waaronder schoolpleininterviews, groepsinterviews, vragenlijstonderzoek en panelgesprekken onder ouders en jeugdigen, en analyse van data uit de Brabantse Jeugdmonitor. Op hoofdlijnen wijken de resultaten van deze onderzoeken niet veel af van het landelijk beeld.

Uit de onderzoeken blijkt dat ouders een vlot, snel, accuraat en goed antwoord willen op hun vragen over de opvoeding en over hoe hun kind zich gedraagt. Zij gaan op zoek naar begrijpelijke en goed toepasbare adviezen: allereerst online, vervolgens telefonisch of bij inloop. Daarnaast hebben ouders vaak even behoefte aan een luisterend oor, begrip en een steunende schouder, een vertrouwenspersoon met wie ze hun zorgen kunnen delen.

Daarnaast komt uit de onderzoeken naar voren dat de overgrote meerderheid van ouders van mening is dat het CJG georganiseerd moet worden op plekken waar zij automatisch komen. Het moet namelijk laagdrempelig en niet-stigmatiserend zijn. Ouders vinden het erg belangrijk om informatie te ontvangen van een deskundige, waarbij naast de huisarts ook het consultatiebureau, school, peuterspeelzaal en jeugdzorg worden genoemd. Naast laagdrempeligheid is ook 'samenwerking tussen instanties' een behoefte die door ouders ten aanzien van het CJG wordt verwoord (Jeugd & Gezin, 2008).

Jongeren willen deels wat anders. Die zoeken iemand die ze kunnen vertrouwen, die hen niet in de steek laat of afwijst en die hen niet gelijk begint 'af te zeiken'. Gegevens van het Jongeren Informatiepunt (2009) laten zien dat jongeren een breed scala aan vragen hebben over uiteenlopende thema's die we in volgorde van meest voorkomend opsommen: voorbehoedmiddelen, woonruimte/kamers/onderdak, zwangerschap, adres/telefoonnummer, werk/bijbaan of stage, uitkering, schulden/geen eigen inkomsten en problemen met vader en/of moeder.

Jongeren geven aan slecht op de hoogte te zijn van instanties waar zij terecht kunnen met vragen en problemen en maken weinig gebruik van basisvoorzieningen (Stichting Alexander, 2008). Ze wenden zich eerder tot vrienden, familie, mentor of coach met hun vragen en problemen. Verder zoeken zij veel informatie op via internet. Knelpunten die jongeren met ervaring in de hulpverlening ervaren hebben betrekking op onvoldoende samenwerking en afstemming tussen instellingen en onvoldoende afstemming van het aanbod van hulp op hun vragen.

Professionals uit betrokken instellingen blijken behoefte te hebben aan een gezamenlijke visie en aanpak rondom de vorming van een CJG. Dat begint bij het inzetten van deskundigheid en ervaring van werkers uit het veld. Daarnaast gaven professionals aan behoefte te hebben aan samenhang en aan samenwerking met het onderwijs.

2.2 Onderzoek NJI/Movisie en de brochure van het Ministerie voor Jeugd & Gezin

Zeer recent is door het NJi en Movisie in samenspraak met diverse beroeps- en brancheorganisaties, een aantal competenties beschreven die relevant zijn in de context van het CJG (Zwicker e.a., 2010; Van de Haterd, e.a., 2010). Gebaseerd op deze documenten heeft het Ministerie voor Jeugd en Gezin in 2010 een brochure uitgebracht ('Professionals in het Centrum voor Jeugd en Gezin, samenwerken in het belang van jeugdigen en opvoeders') waarmee deze competenties publiekelijk zijn gemaakt.

Gezien het brede (landelijke) draagvlak voor de opgestelde competenties, alsook het feit dat deze ook zijn opgesteld op basis van de resultaten van diverse (behoeften) onderzoeken onder jeugdigen, ouders en professionals en daarmee beantwoorden aan ons uitgangspunt van vraaggerichtheid, hebben we besloten om geen nieuwe lijst van competenties op te stellen.

De in de brochure genoemde competenties zijn onderverdeeld in competenties die in relatie staan tot de doelen van het CJG en competenties die in relatie staan tot de kerntaken van het CJG, oftewel de beroepsspecifieke of vakinhoudelijke competenties, laatstgenoemde worden in dit project niet meegenomen, aangezien deze veelal per beroepsprofiel al uitgebreid staan beschreven.

De competenties die in relatie staan tot de doelen van het CJG zijn onderverdeeld in vijf clusters, te weten:

- Vraaggericht werken
- Klantversterkend werken
- Omgevingsgericht werken
- Samenwerkingsgericht werken
- Werken in een netwerkorganisatie

Binnen de clusters wordt daarbij ook nog een onderscheid gemaakt naar competenties waarover alle professionals in het CJG (moeten) beschikken en competenties waarover een aantal CJG professionals beschikken. Voor een overzicht en beschrijving van alle competenties wordt verwezen naar de brochure van het ministerie voor Jeugd en Gezin.

3 Competentiemonitor Jeugd & Gezin

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkelde competentie-monitor beschreven, alsook de redenen waarom voor het betreffende instrument gekozen is. Daarnaast worden aanwijzingen gegeven voor het gebruik van de monitor in de praktijk. Tenslotte worden de resultaten beschreven van een pilot waarin de monitor is uitgetest.

3.1 Monitoren van competenties middels 360° feedback

Uit een systematische literatuuronderzoek van Wollersheim (lopend onderzoek) blijkt dat voor de beoordeling van het professioneel functioneren veel methoden beschikbaar zijn, onder andere: video-observatie, simulatiepatiënten, het samenstellen van een portfolio en beoordeling door collega's, medewerkers en patiënten (360° feedback). Echter, veel methoden zijn (nog) niet goed onderzocht en niet goed bruikbaar in de praktijk door hoge kosten (zoals video-observatie en het gebruik van simulatiepatiënten) en een grote tijdsinvestering. 360° feedback blijkt het best bruikbaar te zijn in de (klinische) praktijk.¹ Van IJzendoorn (2003) concludeert dat 360° feedback (FB) een redelijk betrouwbaar instrument is voor de evaluatie van medewerkers. Gedrag van mensen (en dus ook CJG medewerkers) kan betrouwbaarder worden beoordeeld wanneer het vanuit verschillende invalshoeken wordt beoordeeld.² Als leidinggevende heb je soms namelijk te weinig zicht op het dagelijks functioneren van je medewerker.³ Om deze redenen is besloten om de methode van 360° FB toe te passen als monitoringsinstrument voor competenties binnen het CJG.

Bij 360° FB gaat het om het genereren van feedback, door een aantal personen met een verschillend perspectief op het gedrag van de beoordeelde persoon. Doel is om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag in de werksituatie.⁴ Kenmerkend voor de methode is dan ook dat meerdere personen een beoordeling geven. Behalve dat een persoon zichzelf beoordeelt, kan hij zich ook laten beoordelen door bijvoorbeeld leidinggevers, collega's of klanten.

Om redenen zoals beschreven in paragraaf 2.3, vormen de competenties zoals omschreven in de brochure van het Ministerie voor Jeugd en Gezin (2010) het uitgangspunt voor het 360° FB instrument. Deze competenties zijn van toepassing op beide doelgroepen van het project: uitvoerend CJG medewerkers en hun leidinggevers.

¹ http://www.zonmw.nl/nl/system/zoekresultaten/delfi/projecten-database/projectdetail/?tx_videlfi-projecten_pi1%5Bproject_id%5D=4600268332 van 13-07-2010.

² http://www.hfmentalentindex.nl/whitepaper_item/Alles-wat-u-moet-weten-over-360-graden-feedback/van7-7-2010.

³ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/medewerkers-beoordelen> van 13-07-2010.

⁴ <http://www.360-feedback.nl/van-7-7-2010>.

Besloten is vooralsnog alleen de competenties vallend onder het cluster 'Werken in een netwerkorganisatie' in het instrument op te nemen daar deze als enige voor alle CJG medewerkers geldt. Het specifieke van een CJG is dat het een netwerkorganisatie is. Daarom focussen we ons alleen op deze competentie. Binnen de overige clusters is een onderscheid te maken naar competenties waarover alle professionals in het CJG zouden moeten beschikken en competenties waarover een aantal CJG professionals moeten beschikken. Daarbij moeten CJG professionals binnen hun functie sowieso voldoen aan de competenties vallend onder de clusters Vraaggericht, Klantgericht en Omgevingsgericht werken, waarmee deze minder 'CJG specifiek' zijn. Ditzelfde geldt ook voor het cluster Samenwerkingsgericht werken, waarvan alle opleidingsinstellingen zeggen dat ze in hun curriculum hieraan aandacht besteden (Dijkstra, Van Leeuwen & Van Woudenberg, 2009). Het is mogelijk dat een medewerker in overleg met zijn of haar leidinggevende, het 360° FB instrument uitbreidt met de andere genoemde CJG competenties die voor de persoon en het eigen CJG relevant zijn, waarmee het instrument flexibel inzetbaar wordt.

Het instrument bestaat uit twee formulieren met daarop een gestructureerde lijst van vragen over de competentie Werken in een netwerkorganisatie: een individueel formulier (bijlage B) en een verzamelformulier (bijlage C). Aan de betreffende CJG medewerker wordt gevraagd om niet alleen zelf het individuele formulier in te vullen, maar ook door een leidinggevende, een naaste collega en een externe klant te laten invullen. De 'scores' op deze formulieren worden samengebracht op het verzamelformulier zodat een overzicht ontstaat van de eigen scores vergeleken met die van anderen. De resultaten van de feedback dienen als startpunt voor een dialoog met de omgeving, gericht op de ontwikkeling van de medewerker zelf (persoonlijke groei) én van de organisatie.

3.2 Toepassingsmogelijkheden van 360° feedback

Zoals elke methode heeft ook 360° FB een aantal voor- en nadelen. Naast de redenen genoemd in paragraaf 3.1 volgen hieronder de belangrijkste redenen waarom we voor deze methode gekozen hebben.

- 360° FB is als monitor goed te gebruiken omdat het op diverse momenten in te zetten is waarmee dus medewerkers structureel van feedback kunnen worden voorzien. Dit voordeel kan nog verder worden benut wanneer binnen het ontwikkelde instrument een onderscheid wordt gemaakt naar verschillende niveaus van vakbekwaamheid.
- Het instrument is goed in te zetten voor zowel persoonlijke alsook organisatorische ontwikkeltrajecten. Op individueel niveau kan het inzichtelijk maken welke veranderingen gewenst zijn en welke sterke punten behouden moeten blijven. Het dient daarmee als basis voor een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit sluit aan bij het standpunt van de projectgroep dat het doel van het instrument moet zijn: persoonlijke ontwikkeling en niet zozeer toepassing als beoordelingsinstrument.
- Kenmerkend voor de methode is dat meerdere personen een beoordeling geven. Niet alleen de leidinggevende maar ook collega's en/of interne/externe klanten. Daarnaast beoordeelt de persoon in kwestie zichzelf. Door de beoordelingen van verschillende personen te combineren ontstaat een compleet en

rijk geschakeerd beeld van de beoordeelde persoon. Dit beeld is hierdoor meer geobjectiveerd en dient als startpunt voor een dialoog met de omgeving, gericht op groei van de persoon en van de organisatie.

- Feedback van meerdere personen uit de omgeving wordt makkelijker geaccepteerd dan alleen die van de leidinggevende.
- Binnen Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch wordt ook gewerkt met dit instrument. Aansluiting bij de HBO instellingen is ook een van de uitgangspunten van het project.
- De methode sluit aan op het in kaart brengen van de individuele leerbehoefte van de CJG medewerker. Op basis hiervan kan een individueel scholingstraject vastgesteld worden. Dit blijkt van belang daar tot nu toe CJG medewerkers allemaal, per CJG, dezelfde scholing aangeboden krijgen (Dijkstra, Van Leeuwen & Van Woudenberg, 2009).
- Leren staat of valt met terugkoppeling: feedback. Het is een voorwaarde om te komen tot adequate zelfkennis (Van Es, 2009). De 360° FB methode is een methode voor structurele feedback.

3.3 Implementatie van 360° feedback

We willen op deze plaats benadrukken dat we met deze competentie-monitor beogen dat deze wordt ingezet in het kader van ontwikkeltrajecten. 360° FB kan weliswaar ook ingezet worden als beoordelingsinstrument bij bijvoorbeeld functioneringsgesprekken of salarisonderhandelingen, maar dit hebben wij nadrukkelijk niet voor ogen. Het geven en ontvangen van feedback kan op die manier snel als bedreigend worden ervaren, zeker wanneer men het gevoel krijgt aan de hand van een heel aantal items te worden 'afgevinkt'. Ook levert dit een groter risico van 'sociaal wenselijke antwoorden' op; de drempel om open en eerlijk feedback te geven ligt veel hoger, en ook vriendjespolitiek zou een rol kunnen spelen wanneer het instrument wordt ingezet ten behoeve van beoordelingsdoeleinden.

Ook al kunnen de resultaten van 360° FB confronterend zijn voor de te evalueren professional, we benadrukken dus dat dit instrument vooralsnog alleen wordt ingezet ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling dan wel voor de ontwikkeling van het CJG op zich. Zowel op individueel niveau als op organisatieniveau kan het inzichtelijk maken welke veranderingen gewenst zijn en welke sterke punten behouden moeten blijven. Op individueel niveau kunnen de resultaten van de monitoring gebruikt worden als basis voor een persoonlijk ontwikkelingsplan. Door alle medewerkers van het CJG te monitoren met behulp van het 360° FB instrument, kunnen verschillen in competentieniveaus tussen deze medewerkers zichtbaar worden en geïnterpreteerd worden, rekening houdend met functie en ervaring. De resultaten daarvan kunnen op deze manier uitgangspunt zijn voor ontwikkelplannen van het CJG als organisatie, alsook voor de daarmee samenhangende behoeften aan training en opleiding.

Behoeften ten aanzien van het CJG kunnen in de loop der tijd veranderen, zowel gezien vanuit de klanten van het CJG (ouders, jeugdigen, professionals) als vanuit politiek oogpunt. Hiermee kunnen ook de competentie-eisen veranderen die aan het CJG en haar medewerkers worden gesteld, alsook het idee omtrent persoonlijke en organisatorische ontwikkelingswensen en -behoeften.

Het 360° FB instrument biedt mogelijkheid om de veranderingen van competentie- (eisen) in de tijd te evalueren en hierop in te spelen.

We laten vrij wie het 360° FB instrument invullen, maar de feedback moet wel vanuit vier verschillende invalshoeken worden gegeven. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van iemands competenties, stellen we voor dat naast de CJG professional zelf, ook een klant, leidinggevende CJG en een collega van het CJG de feedback formulieren invullen. De laatste mag iemand van dezelfde discipline zijn, maar kan ook werkzaam zijn binnen een andere discipline.

Voor de ontwikkelde monitor is besloten om deze uit te testen bij een aantal Brabantse CJG's die in teamverband met een CJG coördinator werken. Het is overigens wel mogelijk om de monitor ook bij de andere CJG's in te zetten waar niet in teamverband wordt gewerkt of waar geen coördinator werkzaam is. De leidinggevende van een CJG medewerker hoeft niet perse de CJG coördinator te zijn, maar kan bijvoorbeeld ook de direct leidinggevende van de eigen organisatie zijn. Belangrijker is dat het 360° FB instrument vanuit verschillende invalshoeken wordt ingezet.

3.4 Ervaringen met het instrument: resultaten pilot

Om zicht te krijgen op de werking in de praktijk is het instrument in een pilot voorgelegd aan de coördinator en medewerkers van een viertal CJG's (zie paragraaf 1.3.2). De CJG coördinatoren hebben een toelichting op het project (bijlage A), invulformulieren met instructie (bijlage B en C) en een evaluatieformulier gekregen (bijlage D). Het was de bedoeling dat verschillende medewerkers van het CJG het instrument zouden gebruiken alsof het een echte beoordelingssituatie betrof. Vervolgens konden zij op het evaluatieformulier hun ervaringen met het instrument kwijt. Daarna is contact opgenomen met de coördinator van elk van de vier CJG's om dit evaluatieformulier door te nemen en nog een eventuele toelichting op de evaluatie te krijgen (via individuele (telefoon)gesprekken). Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen per CJG weergegeven.

Resultaten CJG Bergen op Zoom

De coördinatie van de samenwerking tussen de kernpartners van CJG Bergen op Zoom en de dagelijkse aansturing van het samenwerkingsverband vindt plaats door een operationeel manager, die in dienst is van één van de kernpartners. Deze manager stuurt het team van medewerkers aan, bestaande uit medewerkers van de gemeente en medewerkers van de partners. De medewerkers van de partners blijven in dienst bij één van de kernpartners en werken op een locatie van het CJG.⁵ De resultaten voor Bergen op Zoom zijn gebaseerd op een telefonisch interview met deze operationeel manager van het CJG. Hoewel het instrument binnen dit CJG niet is uitgetest door het daadwerkelijk in te vullen, zijn de vragenlijsten binnen dit CJG wel uitgezet en bekeken. De evaluatievragen zijn beantwoord. Hieruit blijkt dat men binnen dit CJG heel positief aankijkt tegen het instrument op zich.

⁵ Handboek van het Centrum voor Jeugd en Gezin Bergen op Zoom 2009/2010.

De 360° FB methode wordt als goed en bruikbaar ervaren omdat hij neutraal is. Het instrument zou dan wel op vaste momenten, minimaal twee keer per jaar in moeten worden gezet. De onderdelen van het formulier spreken voor zich, de leesbaarheid is goed. Het gebruiksgemak is hoog, het is compact en snel in te vullen. Een enkele indicator zou nog wel verduidelijkt (concreter) kunnen worden.

Een belangrijke indicator die men in het instrument mist, is het leggen van verbindingen. Als medewerker moet je veel kunnen schakelen tussen het CJG en andere partners. Daar moet je werkhouding op gebaseerd zijn. Uitgaan van de vraag van de cliënt en zo nodig verwijzen.

Hoewel het instrument dus volgens deze CJG coördinator een goede en bruikbare methode kan zijn voor het CJG, komt het in de ogen van deze CJG-coördinator te vroeg om als instrument te gebruiken omdat het zich richt op het functioneren van individuele medewerkers. Het CJG in Bergen op Zoom is volop in ontwikkeling en richt daarbij vooralsnog de aandacht op teambuilding en minder op individuele competentieontwikkeling. Uit deze opmerking blijkt dat duidelijker naar voren gebracht zou kunnen worden dat het instrument, naast inzet ten behoeve van persoonlijk ontwikkeling, ook ingezet kan worden voor de ontwikkeling van het team of de organisatie.

Als laatste wordt nog opgemerkt dat er binnen het CJG op dit moment vooral behoefte is aan kaders waarbinnen gewerkt kan worden en dat men eerst moet ervaren wat het is om binnen het CJG werkzaam te zijn. Individuele ontwikkeling staat op een lagere plaats qua prioriteit.

Resultaten CJG Den Bosch

Het CJG Den Bosch wordt aangestuurd door een programmaleider. Met deze programmaleider is een persoonlijk gesprek gevoerd. Daarnaast hebben enkele medewerkers van het loket het instrument ingevuld en beoordeeld. Binnen dit CJG is er onderscheid tussen de functionele aansturing en de hiërarchische aansturing door de programmaleider. De medewerkers van het loket vallen onder de hiërarchische aansturing, maar andere professionals worden alleen functioneel door de programmaleider aangestuurd. Deze manier van organiseren kan consequenties hebben voor de inzet en bruikbaarheid van een instrument om competenties te monitoren en te sturen.

In Den Bosch is het instrument alleen ingevuld en beoordeeld door medewerkers van het loket. Hun mening over de 360° FB methode zelf is positief. De bedoeling ervan was voor de medewerkers echter niet helemaal duidelijk. Men dacht dat het niet over zichzelf moest worden ingevuld, maar over de leidinggevende. De suggestie wordt gegeven om de bruikbaarheid te vergroten door met aparte lijsten te werken die onderscheid maken naar functie (beleidsniveau of uitvoerend niveau). Sommige formuleringen worden ook wel wat ingewikkeld en onduidelijk gevonden. Men mist meer 'eenvoudige' indicatoren voor de praktijk, zoals 'is bekend met CJG collega's'. Daarnaast rees de vraag of alle indicatoren in deze lijst wel relevant zijn. Hoe ver moet bijvoorbeeld de kennis van landelijke kaders en regels reiken?

Een belangrijke competentie voor een medewerker van het CJG die werd gemist in deze lijst is klantvriendelijkheid. Andere competenties die gemist worden zijn: 'is bekend met CJG collega's', 'is bekend met het aanbod van CJG collega's', 'zoekt samenwerking op met CJG collega's' en 'is in staat te verbinden, de neuzen dezelfde kant op te laten gaan en te motiveren'.

Ook voor dit CJG geldt dat er wel behoefte is aan zicht op competenties, maar dat een dergelijk instrument eigenlijk nog te vroeg komt. Men denkt dat het een goed hulpmiddel is om zicht te geven op de sterke en minder sterke kanten van de medewerkers en dat ook de andere competenties dan de dagelijkse drukke dingen onder de loep kan nemen.

Men is binnen dit CJG zelf wel volop bezig met competentieontwikkeling. Er is nu meer behoefte aan een simpel lijstje dat input vormt voor een functioneringsgesprek maar waarbij het wel belangrijk is dat iemand van bovenaf meekijkt. Het gaat er om dat je praktische vragen stelt die direct aansluiten bij de praktijk (in plaats van de in de ogen van deze medewerkers wat ingewikkelde formuleringen zoals die nu in het instrument staan) en die aansluiten bij de kerntaken van de CJG partners.

Ook teamontwikkeling staat op de agenda van het CJG Den Bosch. Het is nog niet helemaal vanzelfsprekend dat men een andere professional als directe CJG collega ziet en in die hoedanigheid bij een casus betreft. Bij het invullen van een dergelijk instrument is de focus dan nog te beperkt (wie vraag je als 'collega' feedback te geven?). Er wordt binnen dit CJG hieraan gewerkt.

Om het draagvlak voor een dergelijk instrument binnen het CJG te vergroten, zou een CJG eigenlijk zo'n instrument zelf moeten ontwikkelen. Door met z'n allen over de benodigde en aanwezige competenties na te denken, wordt niet alleen de ontwikkeling van het CJG maar ook het functioneren als team gestimuleerd. Het denken in competenties moet bovendien niet pas aan de orde komen bij functioneringsgesprekken, maar ook al een rol spelen bij de werving van nieuw personeel.

Resultaten CJG Maasland (Oss)

Binnen CJG Maasland stuurt de coördinator een vast team van vier informatie- en adviesmedewerkers aan. Daarnaast zijn acht aanspreekmedewerkers beschikbaar voor kortdurende pedagogische ondersteuning. Tezamen vormen deze medewerkers de front office. De back office wordt gevormd door twee gezinscoaches en één gezinscontactpersoon. Medewerkers van de front office hebben het instrument niet ingevuld, wel bekeken. De evaluatievragen zijn beantwoord tijdens een persoonlijk interview met de coördinator.

Voor de directe medewerkers van het CJG wordt het 360° FB instrument als bruikbaar ervaren, omdat het een totaalplaatje biedt van iemands functioneren en aanleiding geeft voor gesprek en feedback over de competenties die nu in individu of team worden gemist. Voor medewerkers die meer in de buitenste schil rondom het CJG werken (onder andere SMW, AMW, JGZ en dergelijke) lijkt het instrument minder bruikbaar tenzij het concreter op betreffende functies wordt toegespitst, bijvoorbeeld door vragen te stellen die concreet ingaan op de kennis, taken en houdingsaspecten (o.a. verwijsgedrag, bejegening) die specifiek bij die functie benodigd zijn.

Zowel op individueel als op organisatieniveau is er behoefte aan een dergelijk instrument. Voorheen, dat wil zeggen toen het CJG in Oss nog opvoedwinkler was, heerste er binnen de organisatie een cultuur waarin men elkaar direct feedback kon geven. Nu het CJG groter is en meer mensen in dienst heeft, blijkt dat moeilijker vorm te geven. Ondanks dat men het gevoel heeft dat het CJG goed loopt, blijft de vraag gelden of er geen dingen over het hoofd worden gezien. Met behulp van het 360° FB instrument kan in kaart worden gebracht welke hiaten er zijn ten aanzien van de competenties van medewerkers of het team. Uitbreiding van het aantal competenties is daarbij wel zinvol. Om te voorkomen dat de lijst indicatoren te lang en daarmee onhanteerbaar wordt, zouden alleen de meest relevante er uitgepikt kunnen worden, dan wel een cluster van indicatoren. Voorgesteld wordt om het instrument jaarlijks in te zetten en met name door collega's in te laten vullen. Vanwege de veelal kortdurende contacten met klanten is het instrument minder geschikt om door klanten in te laten vullen.

Voor de verdere doorontwikkeling van het instrument wordt aanbevolen om:

- De beschrijving van indicatoren te concretiseren: een aantal indicatoren zijn met veel tekst in soms erg lange zinnen omschreven, wat ze lastig te lezen maakt.
- Het instrument zo dicht mogelijk aansluitend bij de werkvloer te presenteren om voldoende draagvlak te creëren, waarbij duidelijk naar voren komt dat het instrument handvaten op kan leveren voor verdere ontwikkeling van het CJG.
- Het instrument hanteerbaar te houden, dus niet te lang.
- Indicatoren meer te richten op het resultaat voor de klant, die ook direct zichtbaar zijn voor de klant (bijvoorbeeld bejegening, laagdrempeligheid, en dergelijke): wat heeft de klant eraan?
- Afname van het instrument passend te laten zijn binnen een bepaald traject van persoonlijke ontwikkeling of teamontwikkeling, waarbij duidelijk moet zijn wat er met de resultaten wordt gedaan.

Resultaten CJG Woensdrecht

Binnen CJG Woensdrecht bestaat de front office uit een vast team van - vanuit kernpartners - gedetacheerde medewerkers. De coördinator hiervan heeft zowel het instrument als het evaluatieformulier ingevuld, maar de tijd ontbrak om dit met medewerkers door te spreken. De antwoorden op de evaluatievragen zijn tijdens een persoonlijk interview met de coördinator toegelicht.

Over het 360° FB instrument is de coördinator positief. Het kan een compleet beeld geven van het functioneren van individu of team. Echter, ingevulde gegevens kunnen ook een 'gekleurd', dat wil zeggen beeld geven (sociale wenselijkheid). Uit deze opmerking blijkt dat niet duidelijk was dat waarnemingen nader onderbouwd moeten worden in het daarvoor bestemde vak en dat dit wellicht een nadere toelichting behoeft.

Hoewel het taalgebruik, de manier van invullen en scoren van het instrument als helder worden ervaren, zijn indicatoren soms te algemeen geformuleerd. Zo wordt bijvoorbeeld gesproken over 'het werkveld' of 'het gevoerde beleid, waarbij het onduidelijk is over wiens beleid het gaat; het CJG beleid of het beleid van de 'moeder' organisatie van waaruit medewerkers zijn gedetacheerd. Daarnaast wordt opgemerkt dat de indicator 'Is in staat om praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek uit te voeren' voor veel professionals in het CJG niet van toepassing is.

Het instrument wordt als een prima middel gezien om vaardigheden te concretiseren, kan helpen bij het opstellen van functiebeschrijvingen en taakstellingen, het voeren van functioneringsgesprekken en kan ondersteuning (gespreksstof, handvatten) bieden voor terugkoppeling over functioneren en benodigde kwalificaties richting de organisaties van waaruit medewerkers gedetacheerd zijn. Kortom, het draagt bij aan de professionalisering van het CJG. Het instrument wordt als geschikt geacht voor toepassing binnen CJG Woensdrecht omdat het, naast een totaalbeeld van het functioneren, ook aandachtspunten en mogelijke ontwikkelpunten blootlegt. Wel worden nog een aantal indicatoren gemist, waaronder indicatoren ten aanzien van 'correct en efficiënt doorverwijzen' en 'oog hebben voor verschillende belangen die deelnemers binnen het netwerk kunnen hebben en hierop kunnen anticiperen'. Ook kunnen indicatoren concreter op de organisatie worden toegespitst.

Zodra het instrument een definitieve vorm heeft gekregen, wil CJG Woensdrecht hier graag gebruik van maken. Men denkt hierbij aan een jaarlijkse afname van het instrument, met daaraan gekoppeld een teamterugkoppeling om gezamenlijke ideeën ten aanzien van verdere CJG ontwikkeling uit te wisselen. Voor 2010 zou dit pas aan het eind van het jaar kunnen, aangezien men nu nog volop bezig is met visieontwikkeling, samenwerkingsafspraken en het bepalen van de basiscompetenties die de 'CJG-er' in Woensdrecht moet hebben en hoe die ingezet kunnen worden om tot een goede dienstverlening te kunnen komen.

3.5 Ervaringen met het instrument: verslag workshop

Om de ervaringen met en bruikbaarheid van de competentie-monitor te bepalen, is het instrument voorgelegd aan een aantal personen werkzaam binnen het jeugd-domein tijdens de workshop 'Meet uw competenties als CJG professional', onderdeel van de nationale conferentie 'Meer bezieling, minder middelen: de praktijk van jeugdbeleid, jeugdzorg en onderwijs 2011-2014' die plaatsvond op 10 november jongstleden. De organisatie van deze conferentie werd verzorgd door het Nederlands Jeugdinstituut en het PON, in samenwerking met het Rotterdams Offensief, de Bende van Bart, het CJG wethoudersnetwerk van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het programmaministerie voor Jeugd en Gezin en het Congres- en Studiecentrum VNG. Het beleidsmatig en inhoudelijke brede draagvlak onder deze conferentie bood ons de ideale gelegenheid om de gebruikswaarde van de monitor te toetsen en die te vergelijken met landelijke ontwikkelingen rondom professionalisering. Bovendien is naar aanleiding van de conferentie met een (commerciële) opleidingsaanbieder (geaccrediteerd werkzaam op HBO-niveau) ook nog ingegaan op de gebruikswaarde van het instrument.

Tijdens de workshop werd vooral ingegaan op het belang van het monitoren van competenties, de competenties die nodig zijn binnen het CJG en de mogelijkheden die het door ons ontwikkelde instrument hierbij kan bieden. Hierbij zijn we met name dieper ingegaan op de competentie 'Werken in een netwerkorganisatie'. Bij de workshop waren onder andere aanwezig een beleidsmedewerker van de gemeente Roosendaal, raadslid gemeente Hellendoorn, drie adviseurs van de Pangea groep (een organisatie die overheids- en non-profit instellingen en commerciële bedrijven ondersteunt bij verandertrajecten, organisatieontwikkeling en versterking van medewerkers) en een lid van de Raad van Bestuur van de Hefgroep.

Bij aanvang van de workshop gaven de deelnemers van de workshop aan behoefte te hebben aan een duidelijk beeld van de competenties die echt nodig zijn binnen het CJG. Daarnaast kwam naar voren dat er behoefte is aan een betere aansluiting van de competentie-eisen op de praktijk. Binnen het samenwerkingsverband van het CJG bestaan veel grijze gebieden en ook overlap voor wat betreft functies en verantwoordelijkheden. Men geeft aan dat de kans bestaat dat men binnen bepaalde functies eerder met elkaar gaat concurreren dan samenwerken wanneer er geen duidelijke scheiding bestaat tussen competenties en verantwoordelijkheden.

De competentie-monitor op zich, met de daarbij behorende formulieren, wordt als bruikbaar ervaren en men vindt de logica van het evaluatieformulier helder. Wel wordt een aantal kanttekeningen geplaatst bij het instrument:

- De formulering van de indicatoren zou minder abstract/ingewikkeld moeten zijn, zeker als deze ook door klanten van het CJG ingevuld moeten worden. Daarbij komt dat men, om de formulieren goed in te kunnen vullen, de inhoud van de indicatoren al goed in de vingers moet hebben.
- Er bestaat een risico dat sociale wenselijkheid of 'vriendjespolitiek' om de hoek komen kijken wanneer men zelf de personen mag aanwijzen die de monitor gaan invullen. Deze angst komt mede voort uit het idee dat het instrument ingezet wordt voor het beoordelen van iemands functioneren ('afrekenen'). Deze angst kan echter ondervangen worden doordat men duidelijk moet beargumenteren waarom bepaalde indicatoren als 'zichtbaar' of 'minder zichtbaar' gescoord worden.
- Men vraagt zich af in hoeverre de indicatoren voor elke CJG medewerker relevant zijn, waarbij men als voorbeeld de indicator 'Is in staat praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek (mede) uit te voeren' noemt.
- De waarde van het vaststellen van nieuwe competenties voor CJG medewerkers wordt ter discussie gesteld. Wordt hiermee niet het wiel opnieuw uitgevonden? Kunnen samenwerken is bijvoorbeeld al een bestaande competentie voor de medewerkers binnen de verschillende organisaties achter het CJG. Ook al is er een aanvulling op de al bestaande (vakinhoudelijke) competenties nodig, dan nog hoeft dit niet opnieuw uitgedacht te worden. Er bestaan immers al netwerkorganisaties in andere sectoren. Waarom vertaalt men niet een bestaand competentie-model naar het CJG?

Ondanks bovenstaande kritiekpunten wordt het nut van aanvullende competenties voor CJG medewerkers wel gezien (onder andere bij de werving van (nieuwe) medewerkers), omdat zij zeer uiteenlopende achtergronden hebben en het CJG (voor deze sector) een nieuw soort organisatie moet worden. Ook in het licht van de komende veranderingen binnen de jeugdsector, waarbij de taken van Bureau Jeugdzorg waarschijnlijk (deels) voor rekening komen van het CJG, is het zinvol te inventariseren welke competenties extra nodig zijn en hoe deze gemonitord kunnen worden. Er wordt gepleit voor een concretere operationalisatie van de competenties. Het is belangrijk expliciet te maken voor welke situaties welke competenties nodig zijn en dus voor welke functies welk competentieprofiel moet worden gehanteerd. Daarbij moet men voor ogen houden dat het bezitten van zo'n competentieprofiel niet het einddoel is, maar dat met dit profiel een bepaald resultaat wordt bereikt.

Het 360° FB instrument is daarbij bruikbaar om het functioneren van medewerkers te evalueren, maar dan wel gericht op de mate waarin hiermee de doelstellingen c.q. resultaten van het CJG worden bereikt en niet op het al dan niet zichtbaar zijn van een aantal abstracte indicatoren op zich. Daarnaast moet men voor ogen houden dat het instrument werkbaar blijft en vooral geen al te grote tijdsinvestering met zich meebrengt. Om deze reden stelt men ook vraagtekens bij de lange lijst van competenties zoals geformuleerd in de brochure van het Ministerie van Jeugd en Gezin. Er moet uiteindelijk geen ellenlange lijst van indicatoren 'gescoord' hoeven worden, maar een klein aantal voor het CJG aanvullende competenties met duidelijk omschreven, hanteerbare indicatoren.

Het is daarbij niet zo dat er voor alle CJG medewerkers slechts van één competentieprofiel sprake moet zijn. Hoewel alle medewerkers vergelijkbaar gedrag moeten vertonen, waarbij het belangrijkste is dat men in staat is om adequaat te reageren op vragen van klanten, kunnen ze qua kennis, achtergrond en vaardigheden veel van elkaar verschillen. Daarbij verschillen ook de CJG's onderling sterk van elkaar (het ene CJG is een fysiek centrum, terwijl het andere alleen een loket met doorverwijfsfunctie of een website biedt), wat wellicht weer andere competenties met zich meebrengt.

Er wordt daarom een opdeling van drie functiegroepen binnen het CJG geopperd: de front-office (balie)medewerker, de medewerkers die advies of hulp bieden en de coördinator. Ten aanzien van medewerkers die advies of hulp bieden dient bij het bespreken van casussen tenminste één iemand aanwezig te zijn die én inhoudelijke kennis heeft én kan schakelen tussen de verschillende sectoren binnen het CJG. Voor alle medewerkers geldt dat er één cultuur moet komen, in ieder geval in de manier waarop men klanten benaderd en hoe men als organisatie naar buiten treedt. Aanbevolen wordt om in overleg met het werkveld de benodigde competentieprofielen vast te stellen en de competentie-monitor verder te ontwikkelen om uiteindelijk tot een goed en geaccepteerd instrument te kunnen komen.

Het gesprek met de commerciële onderwijsaanbieder voegt hier aan toe, dat naar de ervaring van deze instelling een werkwijze zoals aangeboden in dit instrument ideaal is om volwassenen (het gaat dan dus om het in beeld brengen van competenties bij werkenden) de gelegenheid te bieden in de spiegel te kijken via een beroep op anderen (collega's klanten). Dat biedt de goede input tot zelfreflectie, die maakt dat mensen zich vervolgens eigenaar voelen van een verder professionaliserings-traject. Bovendien, en dat is voor draagvlak niet onbelangrijk, is het een manier van werken die de reeds aanwezige kennis en ervaring (en daarmee de persoon) serieus neemt en waardeert. Ook dit wordt als een pluspunt beschouwd - los van de discussie over wat nu precies de wenselijke CJG competenties zijn of de noodzaak die te verbinden aan een kritische situatie en te behalen resultaten.

4 Conclusies en aanbevelingen

Naar aanleiding van de pilot en de workshop worden een aantal conclusies getrokken ten aanzien van het gebruik van de competentie-monitor in de praktijk. Tevens worden aanbevelingen gedaan voor de doorontwikkeling van de monitor, alsook voor verdere professionalisering van het CJG en haar medewerkers.

4.1 Conclusies en aanbevelingen ten aanzien van het gebruik van 360° feedback/de competentie-monitor

Zoals eerder vermeld in hoofdstuk 3, biedt zorgvuldige inzet van het 360° FB instrument als monitor voor de competenties van CJG medewerkers een goede basis voor persoonlijke en organisatorische ontwikkelingsplannen. Op basis van de resultaten van de pilot en de workshop zijn de volgende conclusies te trekken, waarbij rekening gehouden moet worden met het feit dat de pilot slechts bij een klein aantal CJG medewerkers is uitgevoerd:

- De methode van 360 graden feedback en het gebruiksgemak van dit instrument worden als positief ervaren. Het is een neutraal instrument waarmee een compleet beeld verkregen zou kunnen worden van het functioneren van individu of team/organisatie. Het instrument behoeft nog wel een verdere uitwerking tot een concreet, hanteerbaar instrument en het daadwerkelijke gebruik ervan behoeft nog wel meer en betere instructie.
- De meningen over de formulering van de indicatoren lopen uiteen van helder tot ingewikkeld. In het algemeen zouden de indicatoren beter aan moeten sluiten bij de dagelijkse praktijk. Wellicht dat verdere specificatie of uitbreiding van indicatoren nodig is, afhankelijk van de manier waarop het CJG is vormgegeven en de manier waarop medewerkers aan het CJG zijn verbonden.
- Er is behoefte aan een instrument dat inzicht geeft in competenties, maar in deze vorm komt het voor sommigen wat vroeg. Een aantal CJG's werkt eerst aan het functioneren van het team, in een latere fase gaat de aandacht naar de individuele medewerker.
- De positie van het instrument kan verschillen per CJG, afhankelijk van het type organisatie en de manier van aansturing hierbinnen.

Ten aanzien van het laatste punt werpen we op dat, ondanks dat volgens enkele ondervraagde coördinatoren het instrument wat vroeg komt, het instrument juist een belangrijk stuurmiddel van de coördinator kan zijn in de opstartfase van een CJG. Juist in deze fase en binnen een ontwikkelproces moet het open gesprek over competenties - in het team en met de coördinator - naar de voorgrond komen. Daarbij kan dit instrument een belangrijk hulpmiddel zijn.

Op basis van de ervaringen met het 360° FB instrument, zijn vanuit de CJG's (Bergen op Zoom, Den Bosch, Maasland en Woensdrecht) en vanuit de workshop de volgende aanbevelingen gedaan met betrekking tot het gebruik en de verdere ontwikkeling van het instrument:

- Benut het instrument voor (het schetsen van een kader voor) de ontwikkeling en functioneren van CJG professionals als team, niet alleen van de individuele medewerker of professional.
- Betrek het werkveld, de CJG medewerkers, zelf bij de ontwikkeling ervan, dit vergroot het draagvlak en het resultaat sluit beter aan bij de manier waarop het CJG is georganiseerd.
- Hou het simpel en hanteerbaar. Beperk het aantal te evalueren indicatoren en formuleringen kunnen nog duidelijker en concreter. Wees duidelijk over het gebruik: wie moet wat invullen over wie. Indicatoren zouden ook nog meer gericht kunnen worden op het resultaat voor de klant, wat heeft die eraan?
- Als het als sturingsinstrument wordt gebruikt, moet het ook daar worden ingezet waar sturing mogelijk is.
- Gebruik een dergelijk instrument niet alleen voor monitoring, maar ook voor screening bij de werving van nieuw personeel.

4.2 Aanbevelingen voor doorontwikkeling

Doorontwikkeling basisinstrument

Voor de competentie-monitor zoals nu voorligt is, om redenen genoemd in paragraaf 3.1, voornamelijk alleen de competenties vallend onder het cluster 'Werken in een netwerkorganisatie' in het 360° FB instrument opgenomen daar deze als enige voor alle CJG medewerkers gelden. Het is de bedoeling dat het instrument verder doorontwikkeld wordt met voor het relevante CJG competenties. Naast inhoudelijke aanpassing van het instrument, behoeft ook de formulering en volledigheid van competenties en indicatoren nog aandacht, waarbij ervoor gewaakt moet worden dat lange scoringslijsten de boventoon gaan voeren. Tenslotte is het aan te bevelen om de bruikbaarheid van het instrument op grotere schaal te evalueren.

Van startbekwaam naar vakbekwaam

De competentie-monitor zoals nu voorligt, bevat competenties waarbij nog geen onderscheid gemaakt is in niveau van bekwaamheid. We streven er naar om het instrument verder door te ontwikkelen zodat we de benodigde competenties op verschillende niveaus van bekwaamheid kunnen definiëren, van startbekwaam naar vakbekwaam, en daarmee dus ook groeimogelijkheden binnen functies vast kunnen stellen. Voor deze doorontwikkeling stellen we voor om, in samenspraak met CJG medewerkers, per niveau van vakbekwaamheid een aantal - voor het CJG specifieke - kritische situaties te definiëren, d.w.z. bepaalde beroepssituaties die kenmerkend zijn voor het werk als CJG medewerker op dat niveau. Met het complexer worden van de kritische situatie, moeten dan ook de competenties voor het betreffende niveau van functioneren worden aangescherpt.

Aansluiting op het hoger onderwijs

Als het 360° FB instrument voldoende doorontwikkeld is om als competentie-monitor in te zetten, is een belangrijke volgende stap om de geïdentificeerde competenties te implementeren in de pedagogische opleidingen binnen het HBO en MBO. Deze implementatie viel nu nog buiten de scope van het project, maar, om deze later zo makkelijk mogelijk te maken, is het zaak om aan te sluiten bij het competentie-gerichte onderwijs dat binnen de meeste hogescholen al gemeengoed is geworden. Bij Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch voldoet het competentie-gericht onderwijs bijvoorbeeld aan de Dublin descriptoren. Dit zijn algemene beschrijvingen voor het eindniveau voor de graden Bachelor en Master. Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch heeft voor de verschillende studiefasen (propedeuse, hoofdfase en afstudeerfase) competentieprofielen ontwikkeld die aansluiten bij deze Dublin descriptoren (en de wet BIO = beroepen in het onderwijs). Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van de 360° FB methode om de competenties van studenten te evalueren. Groot voordeel van de manier waarop we de competentie-monitor willen vormgeven is dat deze hierbij reeds aansluit. In de toetsingscriteria die Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch hanteert spelen Elders Verworven Competenties (EVC) een belangrijke rol. Hogescholen kunnen daarin verschillend opereren en kunnen ook verschillen in de mate waarin ze al competentiegericht onderwijs geven. Hiermee moeten we rekening houden bij de verdere ontwikkeling van de competentie-monitor. Uiteindelijk zouden de competentieprofielen die de basis vormen voor de competentie-monitor, c.q. ontwikkeld worden met behulp van de competentie-monitor, HBO en MBO instellingen kunnen ondersteunen bij het verkrijgen van accreditatie voor hun opleidingen.

Aansluiting op een Leven Lang Leren

Naast aansluiting op het competentiegericht HBO onderwijs, is het ook van belang dat het onderwijsaanbod meer wordt afgestemd op de behoeften en wensen van (individuele) CJG medewerkers. Op individueel niveau kunnen de resultaten van de monitoring gebruikt worden als basis voor een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit ontwikkelingsplan kan vertaald worden in behoeften en wensen ten aanzien van scholing en opleiding. Het is de vraag in hoeverre het huidige onderwijssysteem aan deze individuele behoeften en wensen kan voldoen. Uit het rapport van de kwartiermaker professionalisering CJG 'Samen en klantgericht' (Dijkstra, Van Leeuwen & Van Woudenberg, 2009) blijkt namelijk dat er geen systematisch opleidingsplan per medewerker is als het gaat om specifieke competenties om effectief te werken in of voor het CJG. Idealiter biedt het onderwijssysteem een mogelijkheid tot maatwerk (flexibiliteit) in onderwijs, zodat de reeds werkende CJG professional opleiding en werk op zijn eigen wensen en mogelijkheden kan afstemmen.

Individuele ontwikkeling versus ontwikkeling van de organisatie

Zoals eerder aangegeven, is deze competentie-monitor opgesteld met als doel de competenties van CJG medewerkers in beeld te brengen en in de tijd te monitoren. De resultaten van deze monitor kunnen benut worden voor het verder uitwerken van persoonlijke ontwikkelingsplannen van medewerkers. Tevens kunnen ze verbeterpunten opleveren voor het CJG team of de CJG organisatie als geheel. Door alle medewerkers te betrekken bij de monitor kan een overzicht worden verkregen van de aanwezige competenties. Dit is niet zomaar een optelsom van individuele

competenties. Het instrument biedt de mogelijkheid om het gesprek aan te gaan over de aanwezige competenties, de verdeling ervan over de medewerkers en de consequenties daarvan voor individuen én het CJG team c.q. de CJG organisatie.

Competentiemonitor als beoordelingsinstrument

Voor dit instrument hebben we vooralsnog alleen de kerncompetentie 'Werken in een netwerkorganisatie' uitgewerkt. Ook de andere competenties die worden benoemd onder de andere vier clusters in de brochure van het Ministerie van Jeugd en Gezin kunnen op deze manier worden uitgewerkt en met behulp van het 360°FB instrument worden gemonitord. Daarnaast is het mogelijk (maar wellicht niet wenselijk, zie paragraaf 3.1) om het instrument in te zetten voor het (be)oordelen of CJG medewerkers in het bezit zijn van de benodigde competenties in het licht van beoordelingsgesprekken.

Indien het instrument met dit laatstgenoemde doel wordt ingezet, dient men een aantal zaken voor ogen te houden:

- Het functioneren van individuele medewerkers kan nooit alleen op basis van de 360° FB worden beoordeeld. Voor een nog meer betrouwbaar en volledig beeld van het individueel functioneren raden we aan om dit vanuit meerdere invalshoeken te evalueren en hiervoor ook andere methoden, instrumenten of hulpbronnen in te zetten. Binnen Fontys Pedagogische Opleidingen 's-Hertogenbosch worden bijvoorbeeld ook resultaten van werkstukken, stagebeoordelingen en referenties ingezet. In het geval van het CJG zou gebruik gemaakt kunnen worden van scores uit klanttevredenheidsonderzoeken of certificaten van bepaalde trainingen die zijn gevolgd.
- Het huidige werkveld van het domein jeugd, en dus ook de CJG medewerkers, is niet of nauwelijks ervaren met het beoordelen van elkaars functioneren. Hoewel het 360° FB instrument niet veel extra training vergt om toe te kunnen passen (het is makkelijk uit te leggen wat de bedoeling is), vraagt dit wellicht om wat extra aandacht bij de inzet van het instrument bij de huidige CJG medewerkers. Voor aankomend professionals (afstudeerders) van bijvoorbeeld Fontys zal dit niet of nauwelijks een probleem vormen, aangezien zij binnen het onderwijs gewend zijn om elkaar te beoordelen middels 360° FB.
- De keuze van beoordelaars is aan de te beoordelen persoon zelf: hij of zij kiest zelf welke collega, leidinggevende, klant hij of zij het 360°FB formulier wil laten invullen⁶. Mogelijk levert dit een vorm van bias op wanneer hiervoor alleen personen worden gekozen waarvan men op voorhand weet dat deze het formulier alleen maar positief zullen invullen. Echter, aangezien de beoordeling vanuit meerdere perspectieven dient te gebeuren, is dit altijd nog betrouwbaarder dan het oordeel van één persoon. Daarnaast zal de grootte van de bias beperkt blijven, aangezien degenen die het formulier invullen, hun 'scores' wel moeten kunnen onderbouwen.

⁶ Wanneer het instrument ingezet wordt in een formele beoordeling, kan de leidinggevende de keuze (mede) bepalen.

Inzet binnen HRM beleid

De wijze waarop de monitor een plaats kan krijgen binnen het HRM beleid van het CJG, met andere woorden in het totale competentie management van het CJG, dient nader onderzocht en uitgewerkt te worden, gebruikmakend van HRM expertise.

Competentie als middel in plaats van resultaat

Op welke manier het 360°FB ook wordt ingezet, het in de brochure van het Ministerie van Jeugd & Gezin gepresenteerde overzicht aan competenties kenmerkt zich door een grote mate van gedetailleerdheid. We lopen daarmee het risico van een zware administratieve belasting van de CJG medewerker, coördinator of leidinggevende wanneer het volledige overzicht van competenties (en eventueel de daaruit voortvloeiende prestatie-indicatoren) bij wijze van spreken moet worden 'afgevinkt'. Het is de vraag in hoeverre het instrument dan nog hanteerbaar c.q. werkbaar is. Zoals ook opgemerkt in de pilot, de brochure van het ministerie voor Jeugd en Gezin (2010) alsook een publicatie van Verhaar en Prinsen (2010) die naar aanleiding van een bijeenkomst met onder andere medewerkers van het NJi en RIVM is uitgewerkt, pleiten wij ervoor de competentie monitor hanteerbaar te houden. Ook uit de workshop is dit pleidooi duidelijk naar voren gekomen. Hanteerbaar houden kan door de monitor verder uit te werken tot een instrument waarmee CJG medewerkers niet alleen functioneel en instrumenteel beoordeeld kunnen worden op hun competenties, maar op de manier waarop zij hun competenties in de praktijk inzetten en wat zij daarmee bereiken. (NB Wanneer een CJG medewerker bepaalde competenties bezit, is dit nog geen garantie voor het bereiken van de doelstellingen van het CJG.) Competenties worden daarmee niet meer als resultaat van een gecombineerde inzet van kennis, houding en vaardigheden gezien (voldoe je aan de competentie?), maar eerder als middel om met de CJG dienstverlening een bepaald doel te bereiken (leidt de competentie tot het beoogde doel?). Hierbij maakt het in principe niet uit op welke manier de benodigde kennis, houding en vaardigheden worden gecombineerd. Voor de verdere uitwerking van de monitor wordt ook nu weer voorgesteld om, in samenwerking met het werkveld, een aantal - voor het CJG specifieke - kritische situaties te definiëren, alsmede een aantal prestatie-indicatoren op basis waarvan kan worden vastgesteld of deze situaties binnen het CJG het hoofd worden geboden. Aan de hand van de resultaten op deze indicatoren kan dan worden beoordeeld of een CJG medewerker daadwerkelijk competent is.

Digitalisering

Voor de pilot van dit project hebben we een instrument ontwikkeld dat schriftelijk kan worden ingevuld, via email kan worden ingediend en handmatig kan worden verwerkt tot een competentieoverzicht. Voor zowel het geval dat het 360°FB instrument wordt ingezet ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling, als in het geval het instrument ingezet wordt ter beoordeling van CJG medewerkers, is het wenselijk om het instrument om te zetten naar een digitaal systeem, waarbij de diverse formulieren via een website (met vooraf toegekende toegangscode) kunnen worden ingevuld en automatisch worden verwerkt tot een competentieprofiel. Dit biedt niet alleen voordelen ten aanzien van laagdrempeligheid, doorloopsnelheid en mooie rapportages, maar brengt ook een groter gevoel van 'echtheid' met zich mee.

Kan een persoon in het geval van het schriftelijke systeem eventueel nog 'sjoemelen' en alle formulieren zelf invullen, bij het digitale systeem wordt direct duidelijk wanneer de formulieren niet ook door anderen zoals collega's, leidinggevende of klanten zijn ingevuld.

Tot slot

In 2011 moet in vrijwel iedere gemeente een CJG operationeel zijn. Binnen Brabant zijn reeds 32 CJG's operationeel⁷, zowel met een fysieke locatie alsook digitaal. De komende jaren zal blijken of met deze CJG inderdaad de doelstellingen worden bereikt die demissionair minister Rouvout (Jeugd en Gezin, 2007) voor ogen had. In verschillende gemeenten waar reeds een CJG operationeel is, wordt momenteel bekeken hoe ze de resultaten van het CJG kunnen meten c.q. monitoren. Verdere doorontwikkeling van de Competentiemonitor Jeugd en Gezin is nodig om na te gaan in hoeverre dit instrument ingezet kan worden ten behoeve van de evaluatie van de CJG en de verdere ontwikkeling van deze organisaties.

⁷ <http://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/jeugd/jeugdzorg/jeugdzorg-actueel/jeugdnieuws-2010/spurt-cjgs.aspx> van 13-07-2010.

Samenvatting

Vanuit de behoefte van ketenpartners binnen het preventieve jeugdbeleid aan kennis over de opzet en uitvoering van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en de gevoelde noodzaak tot investering in de continue professionalisering van CJG medewerkers, is het project 'Ontwikkeling competentie-monitor Jeugd & Gezin' tot stand gekomen. Primaire doelstelling van dit project is een bijdrage te leveren aan de competentieontwikkeling van zowel de CJG professional alsook de CJG organisatie. Hiertoe is een instrument ontwikkeld waarmee benodigde competenties voor professionals werkzaam in CJG's in kaart kunnen worden gebracht en over langere tijd worden gevolgd (monitoring).

Met behulp van een desk research is nagegaan aan welke competenties medewerkers van het CJG zouden moeten voldoen. Op landelijk, regionaal en gemeentelijk niveau heeft in de afgelopen jaren een aantal (behoefte)onderzoeken bij gebruikers van het CJG (ouders, jeugdigen en professionals) plaatsgevonden die onder andere gebruikt zijn voor de oprichting en vormgeving van de CJG's. Mede op basis van de resultaten van deze onderzoeken is door het NJi en Movisie, in samenwerking met diverse beroeps- en brancheorganisaties, een aantal competenties beschreven die relevant zijn in de context van het CJG. Gezien het brede (landelijke) draagvlak voor de opgestelde competenties is besloten om van deze competenties gebruik te maken.

Om deze competenties te monitoren is een 360° feedback (FB) instrument ontwikkeld, waarmee iemand van meerdere personen met verschillend perspectief feedback krijgt op zijn of haar functioneren. Doel is om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag in de werksituatie. De resultaten van de feedback dienen als startpunt voor een dialoog met de omgeving, gericht op persoonlijke ontwikkeling van de CJG medewerker of ontwikkeling van het CJG team of organisatie.

Vooralsnog zijn alleen de competenties met betrekking tot 'Werken in een netwerkorganisatie' in het instrument opgenomen. Het instrument kan uitgebreid worden met andere competenties die voor medewerker, team of organisatie relevant zijn, waarmee het instrument flexibel inzetbaar wordt.

Het 360° FB instrument is in een pilot binnen vier CJG's geëvalueerd om zicht te krijgen op de werking hiervan in de praktijk en de ervaringen hiermee van CJG medewerkers. Ook is het instrument in een workshop voorgelegd aan en bediscussieerd met een aantal personen werkzaam binnen het jeugddomein. Uit de resultaten kunnen we concluderen dat het instrument als positief en bruikbaar wordt ervaren. Het is een neutraal instrument waarmee een compleet beeld verkregen kan worden van het functioneren van medewerker of team/organisatie. Het daadwerkelijke gebruik ervan heeft nog wel nadere instructie.

Naast inhoudelijke aanpassing van het instrument, heeft ook de formulering en volledigheid van competenties en indicatoren nog aandacht. Voor de doorontwikkeling van het instrument wordt aanbevolen om de wijze waarop de monitor een plaats kan krijgen binnen het HRM beleid van het CJG nader te onderzoeken en uit te werken. Ten tweede zou binnen het instrument onderscheid gemaakt moeten worden naar niveau van vakbekwaamheid. Een derde stap is om de competenties te implementeren binnen HBO en MBO opleidingen. Tenslotte pleiten wij ervoor de competentie-monitor hanteerbaar te houden en verder uit te werken tot een instrument waarmee CJG medewerkers niet alleen functioneel en instrumenteel beoordeeld kunnen worden op hun competenties, maar op de manier waarop deze competenties in de praktijk worden ingezet om de doelstellingen van het CJG te bereiken.

Bijlagen

Bijlage A Toelichting pilotproject Competentiemonitor Jeugd & Gezin

Hierbij nodigen wij u uit om mee te doen aan een pilot in het kader van een gezamenlijk project van K2, PON en Fontys: de ontwikkeling van een competentie monitor Jeugd en Gezin. In deze brief vindt u meer informatie over deze pilot en de manier waarop u kunt bijdragen. Alvast hartelijk bedankt voor de medewerking!

Wat is het doel van dit project?

De Centra voor Jeugd en Gezin werken volop aan hun ontwikkeling. Recentelijk is voor de professional die in het CJG werkzaam is beschreven over welke competenties deze zou moeten beschikken. In dit project wordt een monitor ontwikkeld waarmee deze competenties, die nodig zijn voor een goede dienstverlening van het CJG, in kaart kunnen worden gebracht en gedurende een bepaalde tijd kunnen worden gevolgd.

Met dit monitorinstrument kan een bijdrage worden geleverd aan de ontwikkeling van het CJG: welke competenties hebben we nodig voor een goede dienstverlening van het CJG en in hoe verre beschikken professionals over deze competenties?

Als basis voor deze competentie monitor hebben wij voor een instrument ontworpen waarmee één van de competenties binnen het CJG: 'werken in een netwerkorganisatie' in kaart kan worden gebracht. In deze pilot willen we dit instrument in de praktijk uit proberen en daarna op basis van de ervaringen aanpassen en uitbreiden naar andere competenties. Wij vragen hierbij de medewerking van u, als coördinator of medewerker van het CJG.

Hoe werkt 360 graden feedback?

Het instrument dat we in deze pilot gebruiken bestaat uit twee formulieren en is gebaseerd op de 360 graden feedback methode. Dit is een methode waarmee vanuit verschillende invalshoeken feedback wordt verzameld op het functioneren van een medewerker. Het formulier kan bijvoorbeeld worden ingevuld door een leidinggevende, een naaste collega en een externe klant. Daarnaast vult de medewerker het voor zichzelf in. De resultaten van deze feedback dienen als startpunt voor een dialoog met de omgeving, gericht op de ontwikkeling van de medewerker zelf én van de organisatie.

Hoe kunt u meewerken aan de pilot?

Wij vragen u om de bijgaande 360 graden feedbackformulieren te beoordelen op de bruikbaarheid door de formulieren voor uzelf in te vullen én door collega's in te laten vullen, alsof het een echte werksituatie betreft:

- 1 Lees eerst deze informatie en de instructie goed door.
- 2 Alle formulieren kunnen in Word worden ingevuld en als Word document worden bewaard.
- 3 Vul eerst **formulier 1** voor uzelf in.
- 4 Vraag aan **drie verschillende collega's of klanten van het CJG** om feedback op uw competenties door hen ook **formulier 1** in te laten vullen.
- 5 Als alle formulieren zijn ingevuld, kunt u de scores van uzelf en uw collega's op het **verzamelformulier** (formulier 2) invullen en uw conclusies trekken.
- 6 Vul als laatste het **evaluatieformulier** in en vraag of uw referenten dit ook in willen vullen. De antwoorden op deze vragen geven ons belangrijke informatie voor de ontwikkeling van dit instrument!
- 7 Wij ontvangen graag alle ingevulde formulieren per mail. De contactgegevens vindt u onderaan deze bladzijde.

Wat doen K2, PON en Fontys met de gegevens?

Dit instrument is in ontwikkeling. Het belangrijkste doel van deze pilot is om feedback te krijgen op de bruikbaarheid ervan. Met de gegevens die in formulier 1 en 2 zijn ingevuld, doen wij verder niets. Het **evaluatieformulier** is heel belangrijk voor ons. Dit bevat vragen over de duidelijkheid, het gemak waarmee het instrument ingevuld kan worden en de bruikbaarheid ervan in uw eigen organisatie. Het is belangrijk dat u en uw collega's in ieder geval dit formulier invullen en aan ons terug sturen zodat wij het instrument daarmee verder kunnen verbeteren.

Na afloop van de bijeenkomsten met de coördinatoren van CJG (op 22 juni in Waalwijk of 1 juli in Best) is er na de lunch een korte bijeenkomst gepland om door te praten over de opzet en bruikbaarheid van deze competentie-monitor. Wij gebruiken de evaluatiegegevens daarbij. De coördinatoren hebben dan ook de gelegenheid hun ervaringen met het instrument mondeling toe te lichten. Wij nodigen alle coördinatoren dan ook van harte uit om hieraan deel te nemen.

Contactgegevens

Hieronder vindt u onze contactgegevens, voor het terugsturen van de formulieren en voor vragen over het project of dit instrument:

Lucy Jacobs (K2)	e-mail: lucy.jacobs@k2.nl	telefoon (073) 750 16 17
Linda Sontag (PON)	e-mail: l.sontag@hetpon.nl	telefoon (013) 535 15 35

Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Bijlage B Individueel formulier

Ingevuld door: CJG:
 Rol referent:
 Datum:

Competentie: werken in een netwerkorganisatie

Dit formulier bevat een aantal indicatoren die iets zeggen over de vaardigheden van de medewerkers van het CJG op het gebied van de competentie '**Werken in een netwerkorganisatie**'. Klik hieronder aan in welke mate de indicatoren binnen deze competentie terug te zien zijn binnen het handelen van de professional. Als u een indicator niet kunt beoordelen, geef dit dan aan in de laatste kolom.

U kunt per indicator de volgende beoordelingen geven door een X in de juiste kolom te zetten:

- 1 = nauwelijks zichtbaar
- 2 = enigszins zichtbaar
- 3 = zichtbaar
- 4 = sterk zichtbaar
- 5 = ik kan deze indicator niet beoordelen

U kunt maximaal één X per regel zetten.

Indicatoren: Werken in een netwerkorganisatie	1	2	3	4	ntb
Is op de hoogte van de landelijke kaders en richtlijnen die geldend zijn voor het werkveld, de kaders van het door mijn organisatie gevoerde (zorg)beleid en het door de gemeente bepaalde beleid en kan hierbinnen werken vanuit de eigen beroepsnormen					
Deelt een duidelijke visie met professionals van andere disciplines binnen het CJG op het belang van een goede gezondheid, ontwikkeling, het opgroeien en de opvoeding voor jeugdigen, opvoeders en de samenleving					
Kan de pedagogische visie uitleggen aan jeugdigen, opvoeders en andere professionals en toepassen tijdens de werkzaamheden					
Weet dat iedere discipline binnen het CJG zijn specifieke werkwijze, beroepscode, richtlijnen, protocollen en benaderingswijze van jeugdigen en opvoeders heeft en vanuit verschillende invalshoeken opereert (curatief, preventief, sociaal, justitieel, medisch, pedagogisch en didactisch). Kan een bijdrage leveren aan het overbruggen van deze verschillende culturen en invalshoeken					
Kan vraaggericht werken toepassen en uitdragen					

Indicatoren: Werken in een netwerkorganisatie	1	2	3	4	ntb
Heeft zicht op structuur en processen binnen het CJG en kan binnen dit organisatorisch kader handelen					
Is in staat de eigen arbeidsomstandigheden zodanig te bewaken en te beïnvloeden dat het mogelijk is goed te functioneren, plezier in het werk te houden en zichzelf te blijven ontwikkelen					
Is in staat om opbouwende kritiek vanuit de praktijk te leveren, die gebruikt kan worden bij het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid van het CJG					
Kan open staan voor de expertise van collega's en professionals van andere disciplines en maakt hier effectief gebruik van					
Is in staat om te reflecteren op het eigen normatieve kader en beroepsmatig handelen, waardoor duidelijk is waar de eigen professionele grenzen liggen en waar het werk van andere professionals begint					
Is in staat praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek (mede) uit te voeren					
Kan vakliteratuur bijhouden en doet periodiek aan bij- en nascholing					
Is in staat te handelen naar de inhoud en geest van de eigen professionele beroepscode					

Bron: Vragen, taken, competenties en beroepen in het Centrum voor Jeugd en Gezin, Deelrapportage 2, NJI/Movisie, februari 2010.

Noteer hier op welke observaties uw scores zijn gebaseerd:

De scores zijn gebaseerd op de volgende waarnemingen:	
---	--

Voor de referenten: wilt u hierna het evaluatieformulier invullen?

Bijlage C Verzamelformulier

Dit formulier vult u zelf in. Nadat alle referenten het individuele formulier hebben ingevuld kunt u alle scores verzamelen op dit formulier.

Noteer daarvoor de scores van de eigen observaties en die van de referenten in de juiste kolom.

E = eigen observatie

A = 1^e collega of klant

B = 2^e collega of klant

C = 3^e collega of klant

Noteer per regel de score 1, 2, 3, 4 of ntb in elke kolom.

Indicator	E	A	B	C
Is op de hoogte van de landelijke kaders en richtlijnen die geldend zijn voor het werkveld, de kaders van het door mijn organisatie gevoerde (zorg)beleid en het door de gemeente bepaalde beleid en kan hierbinnen werken vanuit de eigen beroepsnormen				
Deelt een duidelijke visie met professionals van andere disciplines binnen het CJG op het belang van een goede gezondheid, ontwikkeling, het opgroeien en de opvoeding voor jeugdigen, opvoeders en de samenleving				
Kan de pedagogische visie uitleggen aan jeugdigen, opvoeders en andere professionals en toepassen tijdens de werkzaamheden				
Weet dat iedere discipline binnen het CJG zijn specifieke werkwijze, beroepscode, richtlijnen, protocollen en benaderingswijze van jeugdigen en opvoeders heeft en vanuit verschillende invalshoeken opereert (curatief, preventief, sociaal, justitieel, medisch, pedagogisch en didactisch). Kan een bijdrage leveren aan het overbruggen van deze verschillende culturen en invalshoeken				
Kan vraaggericht werken toepassen en uitdragen				
Heeft zicht op structuur en processen binnen het CJG en kan binnen dit organisatorisch kader handelen				
Is in staat de eigen arbeidsomstandigheden zodanig te bewaken en te beïnvloeden dat het mogelijk is goed te functioneren, plezier in het werk te houden en zichzelf te blijven ontwikkelen				
Is in staat om opbouwende kritiek vanuit de praktijk te leveren, die gebruikt kan worden bij het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid van het CJG				
Kan open staan voor de expertise van collega's en professionals van andere disciplines en maakt hier effectief gebruik van				
Is in staat om te reflecteren op het eigen normatieve kader en beroepsmatig handelen, waardoor duidelijk is waar de eigen professionele grenzen liggen en waar het werk van andere professionals begint				

Indicator	E	A	B	C
Is in staat praktijkgericht en wetenschappelijk onderzoek (mede) uit te voeren				
Kan vakliteratuur bijhouden en doet periodiek aan bij- en nascholing				
Is in staat te handelen naar de inhoud en geest van de eigen professionele beroepscode				

Conclusies

<p>In bovenstaand overzicht staat een overzicht van uw eigen scores en die van anderen. U kunt deze met elkaar vergelijken.</p> <p>De conclusies die ik op basis van deze scores trek is:</p>	
---	--

Wilt u nu nog het evaluatieformulier invullen?

Bijlage D Evaluatieformulier pilot Competentiemonitor Jeugd & Gezin

Om dit instrument te verbeteren is het belangrijk dat u uw ervaringen met het invullen van dit formulier aan ons doorgeeft. Wilt u voor de evaluatie van dit formulier gebruik maken van onderstaande vragen?

U kunt het formulier invullen, opslaan en mailen naar de collega die u hiervoor heeft gevraagd, of direct naar lucy.jacobs@k2.nl of l.sontag@hetpon.nl.

Wat vindt u van de 360 graden feedback methode die voor dit instrument wordt gebruikt?	Antwoord:
Wat vindt u van het gebruiksgemak van het formulier? Denk aan: <ul style="list-style-type: none">• Manier van invullen• Leesbaarheid van de indicatoren• De scoremogelijkheden	Antwoord:
Is er behoefte aan een dergelijk instrument in het CJG waar u werkzaam bent? Wilt u uw antwoord toelichten?	Antwoord:
Vindt u dit instrument geschikt om te gebruiken voor competentieontwikkeling binnen uw CJG? Waarom wel of niet?	Antwoord:
Mist u nog indicatoren voor de competentie 'werken in een netwerkorganisatie'? Zo ja, welke?	Antwoord:
Heeft u nog opmerkingen?	Antwoord:

Hartelijk bedankt voor het invullen!

Literatuurlijst

Centraal Bureau voor de Statistiek. *Jaarrapport 2008. Landelijke jeugdmonitor*. Den Haag/Heerlen: CBS, 2008.

Dijkstra, F., Van Leeuwen, M. & Van Woudenberg, A. *Samen en klantgericht, deelrapportage 1 en 2*. OKC Consultancy, 2009.

Es, R. van, 2009.

Ministerie voor Jeugd en Gezin. *Alle kansen voor alle kinderen*. Programma jeugd en gezin 2007-2011. Den Haag, 2007.

Ministerie voor Jeugd en Gezin. Kwantitatief onderzoek burgers naar de perceptie van de Centra voor Jeugd en Gezin. Den Haag: Berg Kleijn Communicatie, 2008.

Ministerie voor Jeugd en Gezin. Professionals in het Centrum voor Jeugd en Gezin. Samenwerken in het belang van jeugdigen en opvoeders. Jeugd en Gezin, 2010.

Snijders, J. *Ouders en hun behoeften aan opvoedondersteuning: factsheet*. Utrecht: NIZW, 2006.

Speetjens, P., Van der Linden, D. & Goossens, F. *Kennis over opvoeden. De vragen van ouders, het aanbod van de overheid en de mogelijkheden van de markt*. Utrecht: Trimbos Instituut, 2009.

Stichting Alexander. *'Een bekend gezicht'. Zwolse jongeren, ouders en professionals over het Centrum voor Jeugd en Gezin*. Amsterdam: Stichting Alexander, 2008.

Verhaar, K. & Prinsen, B. De ontwikkeling tot professional van het Centrum voor Jeugd en Gezin! In: Gerris, J.R.M., Veerman, J.W. & Tellings, A. (red). *Jeugd en gezinsbeleid vanuit pedagogisch perspectief. Deel 2: uitgewerkte beleidsthema's*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant Uitgevers, 2010.

IJzendoorn, E.J.A. van. *De kenmerken, bruikbaarheid en betrouwbaarheid van de 360° feedback methodiek*. Utrecht: Ehrm Vision, 2003 (<http://www.360-feedback.nl/producten.asp.d.d.15-7-2010>).

Zwikker, N. e.a., *Vragen, taken, competenties en beroepen in het Centrum voor Jeugd en Gezin*, deelrapportage 1 en 2, Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut en Movisie, 2010.



kennis in uitvoering

Stationsstraat 15
5038 EB Tilburg
Postbus 90123
5000 LA Tilburg

telefoon +31 (0)13 535 15 35
fax +31 (0)13 535 81 69
info@hetpon.nl
www.hetpon.nl