



**COACT** Consult

## **Verschoven gezag**

Offerte methodiekontwikkeling voorgdij

(Beknopte versie)

Utrecht/Woerden  
21 december 2006



**CO ACT Consult**

Leidsestraatweg 133  
3443 BT Woerden  
telefoon: 0348-40 29 49

**Collegio**

Maliesingel 41  
3581 BK Utrecht  
telefoon 030-2323070

**Inhoudsopgave offerte**

<b>Hoofdstuk</b>	<b>Titel</b>
<b>1.</b>	<b>Inleiding en vraagstelling</b>
1.1	Inleiding
1.2	Vraagstelling
1.3	Opdrachtnemer
1.4	Tenslotte
<b>2.</b>	<b>Context</b>
2.1	Een beknopte schets

- 2.2 Wetgeving
- 2.3 Relatie met ketenpartners
  
- 3. Werkwijze**
  - 3.1 Een theoretisch fundament
  - 3.2 Methodiekontwikkeling en –beschrijving
    - 3.2.1. Het kader voor de methodiek
    - 3.2.2 De weg naar een methodiek
  - 3.3 Onderwijsmodulen
    - 3.3.1 Een scholingsprogramma
    - 3.3.2 Het kader voor een scholingsprogramma
    - 3.3.3 De weg naar een scholingsprogramma
  
- 4. Implementatie**
  - 4.1 Het kader voor implementatie
  - 4.2 De weg naar implementatie ten behoeve van de pilots
  
- 5. Borging en certificering**
  
- 6. Resultaat na implementatie 'Verschoven Gezag'.**

- 7.           **Projectstructuur**
  - 7.1 Toelichting projectstructuur
  
- 8.           **Begroting**
  - 8.1 Toelichting op de begroting (verwijderd in deze versie)
  
- 9.           **Planning**

- Bijlage I       :       Samenstelling projectteam
- Bijlage II     :       Beknopt overzicht participatie belanghebbenden en product
- Bijlage III    :       Tijdsinvestering Bureau (s') Jeugdzorg

# 1. Inleiding en vraagstelling

## 1.1. Inleiding

In het kader van het programma Beter Beschermd, het gezamenlijke programma van de ministeries van Justitie en VWS, de Provincies, het IPO, de Bureaus Jeugdzorg en de Maatschappelijke Ondernemersgroep is naar aanleiding van Inspectieonderzoek 'Jeugdigen onder Voogdij', 2003 en 'Zicht op ontwikkeling', 2004 onder andere gesignaleerd dat binnen de Bureaus Jeugdzorg te weinig aandacht is voor de specifieke vaardigheden en aspecten voor de uitvoering van de voogdij.

Het programma Beter Beschermd heeft als doel door de totstandkoming van een samenhangend pakket van maatregelen en werkwijzen de snelheid en het resultaat van de inspanningen in de jeugdbescherming verder te vergroten.

In dit kader heeft de Projectgroep 'Uitvoering Ondertoezichtstelling en Voogdij' ten behoeve van het deelproject Voogdij, een opdracht geformuleerd, waarvoor de MO groep als opdrachtgever fungeert. Hierin wordt analoog aan het Deltaplan voor de gezinsvoogdij het verzoek gedaan een werkwijze te ontwikkelen voor het uitvoeren van de voogdij. Het behartigen van de belangen, materieel en immaterieel, staat daarbij centraal.

## 1.2 Vraagstelling

De opdrachtformulering luidt: ontwikkel een methodiek voor de voogdij en houdt daarbij rekening met wat reeds aanwezig is, m.n. in het kader van het Project Beter Beschermd.

Een belangrijk punt voor de opdrachtgever is de wens om de ontwikkeling plaats te doen vinden in samenwerking met de uitvoerend werkers.

Eveneens wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het vraagstuk van implementatie, zowel op het niveau van de professional, de voogdijwerker, als op het niveau van de organisatie<sup>1</sup>.

Daarnaast worden in de opdrachtbrief aandachtspunten aangegeven o.a. geformuleerd door de cliëntenvertegenwoordigers. Deze aandachtspunten zijn in de uitwerking van de opdracht meenemen.

We sluiten ons bij de opdrachtformulering graag aan, immers:

- Goede werkomstandigheden zijn te beschouwen als een belangrijke bijdrage aan de effectiviteit (*van Yperen, 2004*).
- Om effectief en adequaat te kunnen handelen moet de beroepsbeoefenaar beschikken over voldoende deskundigheid en goede organisatorische randvoorwaarden.
- Maar ook betekent het een consequente vertaling van strategische voornemens in beleid en condities voor de beroepspraktijk.

---

<sup>1</sup> Het is de organisatie die is belast met de voogdij.

### **1.3 Opdrachtnemer**

CO ACT Consult en Collegio bundelen de krachten voor de uitvoering van dit project.

De deskundigheid van CO ACT Consult betreft beleids- en organisatieontwikkeling en wetenschappelijke expertise.

De deskundigheid van Collegio betreft de ontwikkeling, de uitvoering, de implementatie en het onderhoud van (sectorbrede) programma's ten behoeve van het primaire proces, alsmede kennis over veranderprocessen binnen professionele organisaties. Zowel Collegio als CO ACT Consult zijn tevens netwerkorganisaties en kunnen, wanneer de opdracht daarom vraagt, aanvullende expertise of capaciteit inschakelen. Collegio treedt op als hoofdaannemer, CO ACT Consult als onderaannemer.

Voor juridische expertise is mr. B. van Gent aan het team van Collegio toegevoegd.

### **1.4 Tenslotte**

In de offerte gaan we in op de theoretische fundering, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van methodiek en onderwijsmodules en een beschrijving van de eisen aan de organisatie, vertaald naar de randvoorwaarden voor implementatie. De onderdelen borging en certificering zijn PM opgenomen, op verzoek van de opdrachtgever.

Door de opdrachtgever is aangegeven te hechten aan uitwisseling met het traject dat met Nidos wordt ontwikkeld.

De vraag naar de opgave van de kosten voor de onderscheiden Bureaus Jeugdzorg voor het implementatietraject, opleiding en certificering, beheer en borging en onderhoud, innovatie van de methode en de evaluatie van de programma-integriteit wordt in deze offerte niet nader uitgewerkt.

Voorstellen hiervoor zullen tijdens het traject ontwikkeld worden.

We stellen voor het project af te sluiten met een presentatie van de resultaten in een congres, een goede aanleiding om op een positieve manier het voogdijwerk onder de aandacht te brengen.

## 2. Context

### 2.1 Een beknopte schets

- De voogdij heeft in het verleden minder aandacht gekregen dan de gezinsvoogdij. Illustratief is het feit dat voogdijwerk pas sinds 1999 deel is gaan uitmaken van de toenmalige functiescholing voor beginnende (gezins)voogdijwerkers. Daarbij doet zich (de mogelijke tegenstrijdigheid) voor dat momenteel voogdijzaken in een caseload minder zwaar wegen dan gezinsvoogdijzaken, terwijl de verantwoordelijkheid (volledige verantwoordelijkheid) groter is<sup>2</sup>.
- Sinds de invoering van de Wet op de Jeugdzorg vallen de taken van de voormalige regionale voogdij-instellingen onder de verantwoordelijkheid van het Bureau Jeugdzorg. Daarmee ontstaat de noodzaak om de ontwikkeling en implementatie van de werkwijze af te stemmen met andere trajecten binnen Bureau jeugdzorg. Dit geldt bijvoorbeeld voor activiteiten rondom het 'Project Implementatie Kwaliteitsverbetering Gezinsvoogdij', maar ook voor innovaties op het gebied van het werk van het AMK, de vrijwillige jeugdhulpverlening en de jeugdreclassering.
- In Nederland staan ongeveer 5.000 kinderen onder voogdij van Bureau Jeugdzorg. Dit betreft een vijfde deel van het aantal jeugdigen waarover een (voorlopige) OTS is uitgesproken.<sup>3</sup>
- 62% van de jeugdigen onder voogdij verblijft in een pleeggezin, 25% verblijft in een vorm van residentiële opvang, 13% woont zelfstandig of bij de natuurlijke ouders. De gemiddelde leeftijd is 14 jaar, de gemiddelde voogdijduur is 6 jaar. 45% van de voogdijpupillen bezoekt een vorm van speciaal onderwijs.
- Bijna de helft van de jongeren is tevreden over het contact met de voogdijwerker. 13 % is duidelijk niet tevreden. De rest van de jongeren meent 'gaat wel'.
- Bij 78% van de onderzochte jongeren was sprake van een eerdere kinderbeschermingsmaatregel. Gemiddeld werd die 10 jaar daarvoor uitgesproken.
- Binnen het Project Wetgeving, onderdeel van Beter Beschermd, wordt het bestaande wettelijk kader bezien op wenselijke veranderingen die niet zonder gevolgen zijn voor de uitvoering van de voogdij, dan wel voor de omvang van het aantal voogdijtaken( zie onder wettelijke taken).

Zowel voogdij als gezinsvoogdij (en voor het grote publiek is het onderscheid moeilijk te maken), als Bureaus Jeugdzorg in het algemeen, hebben de afgelopen jaren veel negatieve publiciteit over zich heen gekregen, hoge werkdruk en verregaande bureaucrativering<sup>4</sup> hebben voor de uitvoerend werkers negatieve invloed op het werkplezier.

---

<sup>2</sup> Uit Hout, A. van en S. Spinder (2001). De (gezins)voogd als jongleur, een methodisch handboek voor het (gezins) voogdijwerk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

<sup>3</sup> In totaal zijn zo'n 9.000 minderjarigen onder voogdij gesteld. Dit is inclusief circa 4000 ama's; het aantal van deze voogdijen fluctueert sterk

<sup>4</sup> Zie hiervoor ook de bevindingen van de Jeugdzorgbrigade, juni 2005

Een herbezinning, middels de ontwikkeling van een methodiek voor het voogdijwerk analoog aan het Deltaplan voor de gezinsvoogdij is dus geen overbodige luxe.

## **2.2 Wetgeving**

Het advies van de Werkgroep Wetgeving voor de aanpassing van de kinderbeschermingswetgeving, om de regelingen over de gezagsbeëindigende maatregelen te wijzigen behelst de volgende punten:

- de bestaande maatregelen voor ontheffing en ontzetting uit het gezag worden vervangen door één maatregel tot gezagsbeëindiging,
- de instemming van de ouder met het beëindigen van het gezag is niet langer nodig,
- in de grond voor de maatregel staat het belang van de minderjarige centraal,
- in de wet worden de gronden geformuleerd voor herstel van de ouder in het gezag,
- de voorlopige voogdij en de tijdelijke voogdij worden samengevat tot één gezagsvoorziening,
- de grond voor ontslag uit de voogdij wordt aangepast.

De belangrijkste punten van het advies over de externe verantwoording over de uitvoering van (OTS'en en) voogdijen zijn:

- de regeling van de verantwoording over de uitvoering van voogdijen. Deze taak is nieuw en komt onder verantwoordelijkheid van de Raad,
- de Raad krijgt de bevoegdheid een verschil van mening over de uitvoering van voogdijen (en OTS'en) voor te leggen aan de kinderrechter. De kinderrechter is bevoegd het geschil te toetsen aan de belangen van de minderjarige,
- iedere wijziging in de verblijfplaats van onder (toezicht of) voogdij geplaatste minderjarigen wordt voortaan gemeld aan de Raad.

De werkgroep stelt in het advies aangaande de rechtspositie het volgende voor:

- alle belanghebbenden bij de jeugdbescherming krijgen de mogelijkheid tot verweer,
- bij de formele rechtsingang wordt een hiërarchie gehanteerd waardoor een aantal partijen later 'aan zet' zal zijn,
- geschillen over de uitvoering van (OTS'en en) voogdijen kunnen aan de kinderrechter worden voorgelegd door de minderjarige van 12 jaar en ouder, de feitelijke verzorger en opvoeder, en het Bureau Jeugdzorg/Nidos,
- pleegouders en residentiële voorzieningen krijgen een blokkaderecht bij een verblijf van langer dan één jaar in het pleeggezin resp. residentiële voorziening,
- Bureau Jeugdzorg/Nidos krijgt de mogelijkheid een uithuisplaatsing die valt onder het blokkaderecht, maar die gevaar oplevert voor de minderjarige, direct te beëindigen.

De voorgestelde wijzigingen, in relatie tot de wijzigingen ten aanzien van de OTS, betreffen bepaald niet lichte bijstellingen maar vragen om een herdefiniëring van het normatieve kader, aannemende dat deze in de wet verankerd worden.

Dat wil zeggen, voor nu wordt uitgegaan van de huidige situatie, ervan uitgaande dat voorziene wetswijziging nog zeker 1 à 2 jaar gaat duren. Wel wordt bestudeerd wat e.e.a. gaat betekenen voor de attitude van de werker, wat betreft verantwoordelijkheid, te volgen methodiek en planmatig werken.

Daar waar het traject leidende tot de totstandkoming van het conceptwetsvoorstel daartoe aanleiding geeft zal nader overleg met de opdrachtgever volgen, opdat de te ontwikkelen methodiek hierop kan aansluiten<sup>5</sup>.

### **2.3 Relatie met ketenpartners**

Wil de jeugdbescherming effectief zijn, dan zullen ook eisen gesteld moeten worden aan de tijd die mag liggen tussen het signaleren van een beschermwaardige situatie en het eerste contact van de (gezins)voogdijwerker met de minderjarige. Dit heeft consequenties voor de doorlooptijden van het Bureau Jeugdzorg, de Raad voor de Kinderbescherming en de rechterlijke macht. Ook de mogelijkheden en onmogelijkheden van het huidige registratiesysteem IJ dienen in het kader van dit project aan een grondige analyse te worden onderworpen evenals de mogelijkheden van digitale informatieoverdracht. Aansluiting bij een soortgelijke exercitie ten behoeve van de gezinsvoogdij ligt voor de hand. Ook zal de afstemming tussen deze ketenpartners aan bepaalde eisen moeten voldoen. Bij de rechterlijke macht ligt het accent op een zo groot mogelijke eenduidigheid in procedures en in de interpretaties van de wet- en regelgeving. Verschillen kunnen immers nadelig zijn voor de rechtsgelijkheid van cliënten en/of het efficiënt functioneren van de Raad voor de Kinderbescherming en het Bureau Jeugdzorg<sup>6</sup>. De taak van de jeugdbeschermer is om binnen de kaders van de wet een op maat gesneden traject uit te stippelen met inschakeling van de voor deze jeugdige relevante ketenpartners.

Op een aantal plaatsen lopen momenteel proefprojecten - termijnen zijn inmiddels gesteld - deze moeten begin 2007 voldoende informatie opleveren, om zo te komen tot landelijke normen.

---

<sup>5</sup> Daar waar sprake is van algemene instemming

<sup>6</sup> Programma Beter Beschermd, d.d. september 2004

### 3. Werkwijze

De ontwikkeling van methodiek en scholing wordt gebaseerd op practise-based en, zoveel mogelijk, evidence-based materiaal.

Het 'practise-based' fundament wordt verkregen door in de verschillende fases van ontwikkeling van methodiek en scholing belanghebbenden te betrekken.

Belanghebbenden zijn m.n. kinderen, als eerste, ouders, pleegouders, voogdijwerker en, ketenpartners.

Voor de evaluatie en implementatie uitvoering van methodiek en scholing zijn de Bureau's Jeugdzorg, voogdijwerker en management de meest direct belanghebbenden. Hiertoe zullen 5 Bureau's Jeugdzorg verzocht worden als pilot te participeren, e.e.a. vind plaats in overleg met de opdrachtgever, opdat een voldoende variëteit in de selectie aanwezig is.

Verzoek aan de pilots is :

- bijdragen te leveren aan de totstandkoming van de methodiek, de voorafgaande theoretische fundering en de onderwijsmodulen; in de ontwikkelfase, de experimentele fase en de evaluatiefase;
- bijdragen te leveren aan de totstandkoming van implementatieadviezen en de borging en certificering, dit laatste nog onder voorbehoud.

Onderstaand wordt steeds aangegeven op welke wijze de participatie wordt vormgegeven. Voor een overzicht wordt verwezen naar bijlage II.

In bijlage III. wordt aangegeven welke tijdsinvestering dit met zich meebrengt.

Voor de pilots levert het een versnelde professionalisering van het voogdijwerk op, voor de organisatie de uitdaging als bureau voorop te lopen en voor de voogdijwerker, de professional, om met vakontwikkeling bezig te zijn, om de eigen deskundigheid in te kunnen zetten voor de ontwikkeling van een betere uitvoering.

#### 3.1 Een theoretisch fundament

Aan het ontwikkelen van een methodiek voor een bepaalde werksoort of type interventie en de bijbehorende programma's voor deskundigheidsbevordering en implementatie gaat iets vooraf.

Een methodiek is een professioneel en gestructureerd, liefst evidence based, middel om iets te bereiken. Een methodiek kan echter pas goed ontwikkeld worden als helder is wát men wil bereiken. Dit geldt zeker als verschillende professionals ( voogdijwerkers, gedragswetenschappers, juristen en instellingen zoals Bureau Jeugdzorg, de Raad voor de Kinderbescherming, pleegzorgaanbieders) bij de uitvoering van de methodiek betrokken zijn.

Het doel, in dit geval het maatschappelijke doel van de voogdij, moet zo precies mogelijk geformuleerd worden. Hierbij dient recht te worden gedaan aan de verschillende situaties die hiertoe aanleiding kunnen geven

De visies t.a.v. het doel zoals verwoord in de nota's 'Waarborgen voor een optimale ontwikkeling, Visiedocument Voogdij', september 2004 van de MO-groep en de teksten 'Kader voor de methode voor de uitvoering van de voogdij', juli 2006 van de Stuurgroep 'Beter beschermd' en 'De visie van justitie op de voogdij' maart 2006 zijn het uitgangspunt voor het ontwikkelen van het theoretisch fundament.

De kwaliteit van het geformuleerde theoretisch fundament ( het hoe en wat ) neemt sterk toe als dit gebeurt wanneer het perspectief van verschillende betrokkenen (denk aan kinderen, ouders, pleegouders, voogdijwerkers, kinderrechtters en andere actoren met een grote betrokkenheid bij het onderwerp) goed gekend wordt. Dit heeft op de eerste plaats het voordeel dat de diepte en de breedte alsmede de

‘ecologische validiteit’ van het theoretisch fundament toeneemt. Een wellicht nog groter voordeel is dat het theoretisch fundament ook geformuleerd kan worden in woorden en begrippen die voor de verschillende betrokkenen herkenbaar en relevant zijn. Het draagvlak voor de bestaande visie zal daardoor sterk toenemen.

Hiertoe zullen een aantal meetings met belanghebbenden worden georganiseerd.

Voor het ontwikkelen van een theoretisch fundament is het van belang dat hier eerst aandacht is voor verdieping en verbreding van de visie, voor een deel is het verder studie van beleidsdocumenten<sup>7</sup>, vakliteratuur en denkwerk.

Een theoretisch fundament bestaat uit een samenstel van beredeneerde doelformulering en onderbouwde strategieën om de doelstellingen te realiseren, te weten het behartigen van de immateriële en materiële belangen.

Vanuit het theoretisch fundament met als onderdeel doelformulering en methodische principes dient, volgens uitgangspunten van programma-integriteit vervolgens gezocht te worden naar middelen om de gestelde doelen te realiseren. Hierbij gaat het nog niet direct om methodische voorschriften, maar om algemene strategieën. Deze strategieën dienen gebaseerd te zijn op wetenschappelijke kennis uit de ontwikkelingspsychologie, pedagogiek en ontwikkelingspsychopathologie. Daaruit kan geleerd worden welke ingrepen (interventies) welke effecten hebben op kinderen (bijvoorbeeld op hun zelfbeeld en welbevinden), welke opvoedingscondities ontwikkelingsbevorderend zijn (bijvoorbeeld voor sociale vaardigheden) of juist niet en welke condities en interventies risico’s voor psychopathologie (in brede zin) inhouden dan wel bijdragen kunnen leveren aan het verminderen van psychopathologie. Dit betekent studie van algemene strategieën, welke ingezet kunnen worden bij de volgende stap: de daadwerkelijke methodiekontwikkeling.

Ten behoeve van de aansluiting met het consortium Deltaplan zal in een van de te organiseren expertmeetings vertegenwoordigers van het consortium worden uitgenodigd<sup>8</sup>.

## **3.2. Methodiekontwikkeling en -beschrijving**

### **3.2.1 Het kader voor de methodiek**

Een methodiek is een professioneel en gestructureerd, liefst evidence-based, middel (manier van handelen) om een bepaald doel te bereiken.

De reeds ontwikkelde visie en het in het kader van dit project ontwikkelde theoretisch fundament ten behoeve van het voogdijwerk, inclusief de onderscheiden strategieën vormen de onderlegger voor de methodiekbeschrijving. Aan te nemen valt dat, vanwege de variëteit in populatie er meerdere modules ‘op maat’ ontwikkeld zullen worden.

Het is daarbij de vraag of het mogelijk is op basis van een basismethodiek verschillende sub-methodieken uit te werken, dan wel of er sprake moet zijn van verschillende methodieken voor de verschillende ‘soorten’ voogdij<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Enerzijds kennen de bestaande kaders/visies reeds een groot draagvlak en betekenen de meetings een extra toetsing, anderzijds is het wel mogelijk dat op goede gronden de ontwikkelde inzichten van invloed zijn op datgene wat nu als de kaders gelden.

<sup>8</sup> De projectsecretaris van de projectgroep ots en voogdij neemt het initiatief in de afstemming tussen de partijen (19.10.06)

Verder zal programma-integriteit een inhoudelijk principe zijn, gebaseerd op practise-based en evidence-based materiaal. De methodiek van het voogdijwerk zal zich - onder voorbehoud van de uitkomst van de discussies ten behoeve van het theoretisch fundament, en de verschillen in verantwoordelijkheid en doelgroep - toespitsen op de functies binnen de jeugdbescherming zoals die ook voor de kwaliteitsverbetering van de gezinsvoogdij worden gehanteerd, te weten:

- Toezicht en controle
- Hulp en steun
- Casemanagement
- Communicatie
- Wet- en regelgeving
- Analyseren en beslissen
- Indiceren en verwijzen

### **3.2.2 De weg naar een methodiek**

Methodiekontwikkeling en –beschrijving(en) gaan hand in hand. Er zal zowel praktische- als theoretische input nodig zijn. Vertrekkende vanuit de visie en het theoretisch fundament zal er in samenwerking met de praktijk allereerst een ‘schetsontwerp’ gemaakt worden. Op deze wijze wordt de methodiek ‘practise-based’. Hiertoe wordt een ontwikkelgroep in het leven geroepen, bestaande uit vijf voogdijwerkers. Zij leveren in een 3-tal expertmeetings input voor de methodiek, waarvan er twee gericht zullen zijn op het schetsontwerp. Daarnaast zal Collegio theoretische bouwstenen aanleveren voor het schetsontwerp. Dit ontwerp wordt voorgelegd aan een praktijkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de geselecteerde pilots Bureaus Jeugdzorg. De reacties worden verwerkt en in samenwerking met de ontwikkelgroep wordt gewerkt aan het detailontwerp. Dit detailontwerp bestaat uit de concept methodiekbeschrijving(en). Dit concept wordt wederom voorgelegd aan de praktijkgroep en aan de groep van belanghebbenden. Na verwerking van alle reacties wordt de methodiekbeschrijving beschreven in de vorm van een concept-methodiekhandleiding. Qua vormgeving wordt deze compact<sup>10</sup>, toegankelijk en voorzien van praktijkillustraties. In de methodiekhandleiding is zowel aandacht voor de inhoud van het werk (waaruit bestaat het hulpaanbod, wie zijn de beoogde hulpvragers en wat zijn de gewenste uitkomsten), als wel voor de organisatorische randvoorwaarden, zoals personeel, middelen en werkprocessen om het voorgestelde hulpaanbod optimaal in de praktijk te kunnen brengen. Tenslotte wordt in een vijftal pilots de methodiek(en) ‘uitgeprobeerd’. Het draagvlak en de bruikbaarheid wordt in de veldexperimenten onderzocht. Dit traject loopt parallel aan de scholingspilots. Op basis van deze uitkomsten wordt het methodiekhandboek bijgesteld en krijgt het zijn voorlopig definitieve vorm.

---

<sup>9</sup> Bij de methodische ontwikkeling moet rekening gehouden worden niet alleen met de verschillende achtergronden van de individuele voogdijpupil, maar ook met de diverse ontstaansgronden voor voogdij.

<sup>10</sup> De ervaring leert dat het van belang is de Handleiding beknopt te houden ( bron MO groep ).

De methodiekbeschrijving wordt uitgegeven als handboek. Overwogen wordt om de vertaling van de methodiek naar sturingselementen voor staf en leidinggevend en een format voor werkbegeleiding in een aparte notitie op te nemen. Hierbij hanteren we het uitgangspunt van parallelle processen: de manager geeft leiding aan de voogdijwerkers op vergelijkbare wijze zoals de voogdijwerker de belangen behartigt van het cliëntsysteem.

Afspraken over de wijze van uitgeven worden nader gemaakt met de opdrachtgever<sup>11</sup>.

Ingrediënten voor het eerste schetsontwerp kunnen zijn:

- uitgangspunten neergelegd in een theoretisch raamwerk gebaseerd op de visie;
- onderbouwing van de soliditeit van de methodiek;
- eenheid van taal en *what works principles* (zie databank effectieve interventies van het NIZW);
- de importantie van netwerkversterking en krachten in de familie;
- onderscheid tussen problemen en beperkingen (Korte Oplossingsgerichte Therapie);
- processtappen vertaald in 'gelabelde' activiteiten (bijv. start bij rechtbank, kennismakingsgesprek, opstellen plan, evaluatiegesprek, activeren netwerk, uitvoeren familieberaad, etc.);
- per gelabelde activiteit kenmerkende interventies en bijbehorende kerncompetenties op handelingsniveau (deze elementen geven antwoord op de 'hoe' vraag);
- een (al dan niet toegespitste) werkwijze ten behoeve van risicobepaling zoals dat in het kader van het Deltaplan is ontwikkeld;
- een nadere concretisering van de belangenbehartiging;
- nadere handvatten voor het aansluiten bij de wensen/mogelijkheden van cliënten in relatie tot gronden van de voogdijmaatregel en gewenste ontwikkelingsuitkomsten;
- (specifieke doelgroepaspecten van landelijk werkende instellingen en Nidos )

De verwachting is dat voor de functies *hulp en steun, casemanagement, communicatie en indiceren en verwijzen* aangesloten kan worden bij de verbeterde methodiekbeschrijving die PI Research en Van Montfoort hebben gemaakt in het kader van het project *Kwaliteitsverbetering gezinsvoogdij*.

Met de opmerking dat gewaakt moet worden voor het veronachtzamen van de specifieke verschillen in de uitvoering van voogdij en gezinsvoogdij.

Met name *wet- en regelgeving* en *analyseren en beslissen* zijn voogdij-specifieke functies.

Om dit nader te onderzoeken en om de aansluiting optimaal te laten zijn wordt door de projectleider methodiek ontwikkeling 'meegelopen' met datgene wat plaatsvindt in het Deltaplan, voor zover relevant<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> De uitgave van de Handleiding is niet in de begroting opgenomen. Naast een gedrukte editie, kan ook over alternatieve mogelijkheden gedacht worden voor de verspreiding/ beschikbaar komen van de Handleiding, bv. m.b.v. ViaDesk of e-learningfaciliteiten

<sup>12</sup> De projectsecretaris van de projectgroep ots en voogdij neemt het initiatief in de afstemming tussen de partijen (19.10.06)

Voor een analyse van bestaande wet- en regelgeving zal gebruik gemaakt worden van de juridische expertise die aan het projectteam is toegevoegd in de persoon van de heer Mr. B. van Gent. Bij een beschrijving van de functie *analyseren en beslissen* zal met name de vraag wanneer besloten kan worden de voogdij over te dragen aan een natuurlijk persoon centraal staan. Bezien zal worden of het risicotaxatie-instrument dat is ontwikkeld als onderdeel van het ontwikkelde risico-management in het kader van het project *Kwaliteitsverbetering gezinsvoogdij* hierbij leidend kan zijn.

### 3.3 Onderwijsmodulen

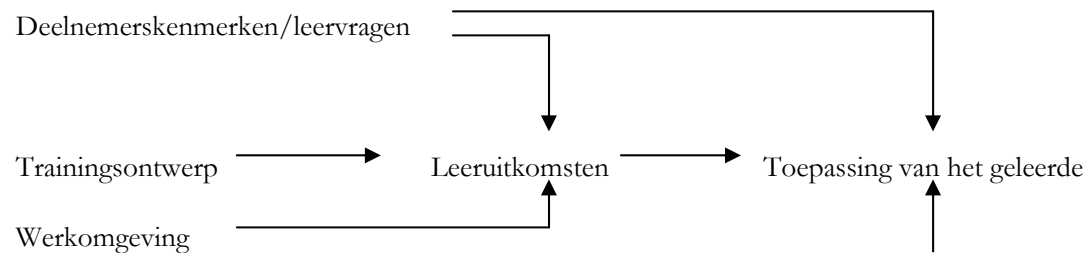
#### 3.3.1 Een scholingsprogramma

Het doel van het scholingsprogramma is driedelig:

1. Voogdijwerkers maken zich de ontwikkelde methodiek(en) ‘Verschoven gezag’ eigen.
2. Werkbegeleiders, gedragsdeskundigen en lijnfunctionarissen leren hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de geleerde methodiek blijvend wordt toegepast.
3. Ketenpartners, zoals kinderrechtshouders, medewerkers Raad voor de kindbescherming en justitieel medewerkers creëren helderheid in de cliëntenlogistiek, afstemming in het werkproces en inzicht in onderscheiden verantwoordelijkheden.

#### 3.3.2 Het kader voor een scholingsprogramma

Het succes van het toerusten van uitvoerend medewerkers wordt bepaald door het verbinden van de visie, het theoretisch raamwerk, oftewel de uitgangspunten van de methodiek aan de handelingsdimensie van het werk. Vervolgens dient de voogdijwerker en zijn leidinggevende, de werkbegeleider en de gedragswetenschapper de gevraagde professionele eisen te relateren aan het ontwikkelingsniveau van de individuele professional. Een optimale transfer van het getrainde naar het uitvoeren vraagt een goede voorbereiding waarin individuele leervragen van medewerkers gekoppeld worden aan de (methodische) behoeften van de organisatie. Het ontwerp van de scholing zal zich daarop richten en zal gebruik maken van deze gegevens.



---

*Figuur 3: Model voor het transferproces*

### **3.3.3 De weg naar een scholingsprogramma**

In aanloop van het scholingsprogramma zal er in samenspraak met het voogdijwerkveld aan de hand van een instrument geïnventariseerd worden wat de voogdijwerkers aan (kern)competenties bezitten, waar leervragen liggen afgezet tegen de beschreven methodiek en noodzakelijk geachte (kern)competenties en wat de opleidingsbehoefte van de organisatie is. Dit mondt uit in een rapportage.

Tevens zal de projectleider Scholing 'meelopen' met een scholingstraject in het kader van de implementatie van het Deltaplan.

De eerder genoemde inventarisatie en de ervaring uit het 'meelooptraject' wordt vervolgens gekoppeld aan onderstaand trainingsontwerp en gepresenteerd aan een brede praktijkgroep, divers samengesteld uit leidinggevenden, werkbegeleiders, interne opleiders, gedragsdeskundigen en voogdijwerkers, die hierop kunnen reageren. Op basis hiervan worden, in samenwerking met een opleidingsontwikkelgroep bestaande uit trainers en opleiders vanuit de instellingen, verschillende modules ontwikkeld, met samenhangende trainingsmanuals en assessmentinstrumenten. Afhankelijk van de te ontwikkelen module zullen hierbij professionals op uitvoerend en aansturend niveau worden ingeschakeld. Gebruikerservaring en audiovisueel materiaal (bestaand, dan wel te realiseren, maar deze kosten zijn niet in de offertebegroting opgenomen) kan op deze wijze verwerkt worden.

In het trainingsontwerp stellen we de volgende drieslag voor:

1. De startbijeenkomst waarin gemeenschappelijke taal gebaseerd op de visie, het theoretisch raamwerk en de methodische uitgangspunten worden gedeeld en verworven en 'ruimte' gemaakt wordt om te kunnen en mogen leren.
2. De basismodule, die tot doel heeft het inoefenen van de methodiek, zowel wat betreft de algemeen werkzame bestanddelen als wat betreft specifieke vaardigheden, gekoppeld aan de leervragen van de professionals ( e.e.a. onder voorbehoud van de uitkomst van het deelproject *ontwikkeling methodiek*).
3. De verdiepingsmodulen waarin expliciet aandacht is voor complexe aspecten van het voogdijwerk, op basis van aanvullende leervragen van de professionals.

Kritische succesfactoren voor voldoende rendement van de voorgestelde drieslag via de startbijeenkomst, basismodulen en verdiepingsmodulen zijn:

- de waarborg van noodzakelijke randvoorwaarden (bijvoorbeeld tijd voor training en studie);

- gebruik te maken van het portfolio-assessment;
- een gestructureerde werkbegeleiding gericht op het coachen van de uitvoerend werker in zijn leerproces, binnen het kader van de methodiek en gericht op daarbij horende werkwijzen.

De startbijeenkomst en de basismodule zijn generieke modules die door alle voorgedijwerkers en middenkader functionarissen gevolgd moeten worden. De verdiepingsmodules worden ingevuld aan de hand van het portfolio-assessment en beantwoorden aan nog voorliggende individuele leervragen van de professional.

In onderstaande figuur is het trainingsontwerp schematisch weergegeven.

<b>5) Randvoorwaarden</b>	<b>1) Startbijeenkomst</b> Het delen en verwerven van gemeenschappelijk taal gebaseerd op de visie en uitgangspunten van de voorgedij				<b>6) Werkbegeleiding</b>
	<b>2a) Start assessment</b>				
	<b>3) Basismodule</b> Het inoefenen van de methodiek van de voorgedij zowel wat betreft de algemeen werkzame bestanddelen als wat betreft de specifieke vaardigheden.				
	<b>2b) Tussentijds assessment en portfolio</b>				
	<b>4) Verdiepingsmodules</b>				
	<b>2c) Eindassessment en portfolio en certificering</b>				

*Figuur 4: Schematische weergave scholingsprogramma*

De methodiek is de rode draad in zowel de startbijeenkomst, als in de basismodule en de verdiepingsmodulen. De methodiek vormt het kader, maar biedt tevens ruimte voor werkontwikkeling. Beide dimensies (kaders en ruimte voor werkontwikkeling) worden gegarandeerd door mogelijkheden om handelingsdimensies van het werk op gedragsniveau in te oefenen, maar tegelijkertijd de weerbarstige praktijk van alle dag een plek te geven door veel gebruik te maken van actuele casuïstiek. Zo wordt de transfer tussen denken, oefenen, handelen, ontwikkelen en uitvoeren gerealiseerd en wordt gestalte gegeven aan het 'instrumenteren' en 'leren toepassen' uit het schema cyclisch model.

Aan de hand van het assessment komen de professionals individuele leervragen op het spoor. Het portfolio biedt de mogelijkheid om verworven inzichten en vaardigheden te presenteren. Het portfolio wordt zo een document dat als onderlegger kan dienen voor een persoonlijk ontwikkelplan (POP, van Leest, 2004). Dit vormt het evaluatiedeel uit het cyclisch model op het niveau van de werker.

Aanvullend op de startbijeenkomst en basismodule worden er aparte modulen ontwikkeld voor werkbegeleiders, leidinggevend en staf. Het betreft:

- een module leiding geven en kwaliteitsborging (voor managers);
- een module werkbegeleiding en intervisie (voor werkbegeleiders);
- een module risicotaxatie en diagnostiek (voor gedragsdeskundigen);
- handreikingen voor het secretariaat;
- juridische adviezen (voor zover relevant).

Deze modules kunnen naar noodzaak en behoefte op maat en ter ondersteuning van de implementatie worden ingezet, evenals het middel *coaching on the job*. Dit wordt door de Bureaus Jeugdzorg ingekocht en valt buiten de projectbegroting.

Binnen het project worden de projectleiders ondersteund door middel van gezamenlijke bijeenkomsten ter uitwisseling van de voortgang van de implementatie.

Bovenstaande levert samengevat de volgende producten op:

- module startbijeenkomst;
- basismodule;
- verdiepingsmodulen;
- module voor leidinggevend en;
- module voor werkbegeleiders;
- module voor gedragsdeskundige;
- (handreiking voor secretariaat);
- *trainingsmanual* voor voogdijwerker en middenkader;
- assessment instrument en toetsingskader voor certificering ;
- *instructiematerial* voor trainers en co-trainers;

- *gaming* (simulatieoefening met netwerkpartners).

In de context van goede afstemming tussen de verschillende ketenpartners om helderheid in de cliëntenlogistiek te creëren, afstemming in het werkproces te verwezenlijken en verantwoordelijkheden te expliciteren zal er een dag worden georganiseerd waar door middel van *gaming* (simulatieoefening) bovenstaande items aan de orde worden gesteld. In de voorbereiding van de simulatieoefening wordt er een voorbereidingsgroep samengesteld, bestaande uit de verschillende ketenpartners en het BJz. Zij verkennen bestaande en mogelijk veranderende werkwijzen, als gevolg van de beschrijving van de methodiek en stellen aan de hand van hun bevindingen een simulatie op. Deze simulatie zal verschillende casussen betreffen en zullen verbeterpunten naar voren halen. Met gebruikmaking van het cyclisch model zullen deze knelpunten worden voorzien van verbetervoorstellen, welke diezelfde dag nog worden ingeoeffend. De *gaming* zal na afloop van de methodiekbeschrijving plaats vinden zodat nieuwe inzichten en mogelijk andere routes voor de cliënt meegenomen kunnen worden in de simulatie.

Collegio vormt een pool van opgeleide trainers die bij de start de trainingen verzorgen.

Wat betreft de startbijeenkomst en de basismodule kiezen wij ervoor te werken met co-trainers – medewerkers van de pilotBureaus Jeugdzorg – (in een train de trainersverband) die nadien ook belast zijn met werkbegeleiding. Trainer en co-trainer verzorgen de uitvoering van de startbijeenkomst en de basismodule. Door zijn directe betrokkenheid bij de training raakt de co-trainer ook vertrouwd met die aspecten van de uitvoering van de methodiek die in werkbegeleiding en dergelijke bijzondere aandacht vragen. Een Bureau Jeugdzorg bouwt op deze wijze een eigen corps van opgeleide trainers op.

Dit betreft ook de verdiepingsmodulen, echter als kennis met betrekking tot onderwerpen voor de verdiepingsmodulen en trainersvaardigheden reeds aanwezig zijn in de organisatie, worden medewerkers uit de Bureaus Jeugdzorg middels een train-de-trainersprogramma verder opgeleid. Zulks afhankelijk van de afspraken met betrokken organisaties.

Voor de uitvoering van de basismodule wordt uitgegaan van een groepsgrootte van 12-15 personen. In verband met een succesvolle invoering van de methodiek gaat de voorkeur uit naar trainingsgroepen bestaande uit teams.

#### Terugkomdagen

Het co-trainerschap en het train-de-trainersprogramma zijn ondersteunend voor de borging van de methodiek in de organisatie. Tijdens bijeenkomsten van projectleiders wordt de verbinding met de landelijke infrastructuur onderhouden .

#### Toetsing en certificering

Na de startbijeenkomst wordt het ontwikkelassessment afgenomen. Na afronding van de basismodule wordt het assessment opnieuw afgenomen en verkrijgt de voogdijwerker een certificaat op basis van het aantoonbaar voldoen aan de gestelde doelen en kerncompetenties, verwoord in het portfolio. Werkbegeleiders ontvangen een certificaat na het doorlopen van de basismodule en de specifieke module voor werkbegeleiders. Van assessments en certificering wordt een register bijgehouden.

Tussentijdse rapportage en bijstellingen

Gedurende het project wordt een tussentijdse rapportage voor de opdrachtgever opgesteld over de uitgevoerde trainingen: hoeveel, waar, aantal deelnemers, bevindingen van deelnemers en trainers, resultaten van de assessments. Waar nodig worden onderdelen van het programma bijgesteld ( zie hiervoor hoofdstuk 8, projectstructuur, begeleidingscommissie).

Een organisatie waar de startbijeenkomst en de basismodules worden uitgevoerd krijgt per training een samenvattend verslag met bevindingen van de trainer en evaluaties van de deelnemers.

## **4. Het implementatietraject**

### **4.1 Het kader voor implementatie**

Implementatie gaat over het verwezenlijken of het ten uitvoer brengen van het plan.

Het ontwikkelen van een theoretisch raamwerk gebaseerd op een visie, het ontwerpen van een daar op geënte methodiek en scholingsprogramma, het trainen en opleiden van medewerkers: dat alles zal gepaard moeten gaan met het inrichten van de organisaties die daar uitvoering aan moeten geven. Dat is geen eenvoudige opgave. Bureaus Jeugdzorg staan de afgelopen jaren sterk onder druk en zijn geconfronteerd met een veelheid van taken en opdrachten. Dat is het sturend vermogen niet altijd ten goede gekomen. De bestuurlijke drukte die de organisaties sinds een half decennium kennen is vergezeld gegaan van het zoeken naar adequate structuren en procedures, het zoeken naar passende cultuurkenmerken en het in overeenstemming brengen van ambities en talenten van professionals met de taken en opdrachten van de organisaties.

De Bureaus Jeugdzorg zijn nog geen organisaties die altijd greep hebben op de eigen taakstelling en de primaire en voorwaardenscheppende taken onberispelijk uitvoeren. De vele vernieuwingen hebben hun sporen achter gelaten; verandermoeheid is in een dergelijke situatie geen onbekend fenomeen.

Implementatie van de ontworpen methodiek vergt dan ook een nauwkeurige en zorgvuldige route, waarbij rekening gehouden moet worden met fase- en ontwikkelingsverschillen van en tussen de verschillende bureaus.

Het is daarbij van vitaal belang dat de implementatie van de methodiek geadopteerd wordt door zowel bestuur en management van de organisaties als ook door de professionals die uiteindelijk in de dagelijkse praktijk het werk moeten doen. Zorgvuldig onderzoek naar de condities waaronder die implementatie kan plaatsvinden is een eerste vereiste.

Het is daarbij ook essentieel de organisatie in deze fase niet meer te belasten dan strikt noodzakelijk is om een goed beeld te verwerven over de wijze waarop de implementatie organisatorisch en procesmatig kan verlopen. Waar mogelijk wordt aansluiting gezocht bij het implementatieproces van het Deltaplan. Als het kan, wordt relevante informatie uit dat traject gebruikt en secundair geanalyseerd. Bij voorkeur wordt gewerkt met vergelijkbare instrumenten en processen.

### **4.2 De weg naar implementatie ten behoeve van de pilots.**

Hierbij betreft het zowel maatwerk als collectief van toepassing zijnde zaken. Allereerst is het van groot belang maatwerk te kunnen leveren. Daartoe zal bij de pilots Bureau Jeugdzorg in kaart worden gebracht welke begunstigende en welke beperkende factoren er zijn voor de implementatie. Dat gebeurt aan de hand van een schriftelijke quickscan en een daarop gebaseerd werkbezoek per organisatie. Hiervoor zullen de vijf proeflocaties benaderd worden. De quickscans en de werkbezoeken leveren informatie op, op zowel het niveau van de 5 pilotbureaus als ook op het niveau van de specifieke situatie van de onderscheiden individuele Bureaus Jeugdzorg.

We richten ons in de quickscans en de werkbezoeken op het gehele spectrum dat voor een succesvolle implementatie nodig is: van bestuurskracht tot de beschikbaarheid van faciliteiten, van de kwaliteit van het HRM-beleid tot de financiële stabiliteit.

De quickscan zal ook informatie opleveren over de feitelijke ontwikkeling van het betreffende Bureau Jeugdzorg en over de innovatiekracht van de organisatie. Daartoe worden gevalideerde questionnaires gebruikt (Cozijnsen e.a.).

Tevens wordt er een criterialijst ontwikkeld waarin alle benodigde zaken, zowel wat betreft de methodiek, begeleidingsstructuur, logistiek als randvoorwaarden voor succesvolle implementatie van de methodiek 'Verschoven Gezag' staan genoemd en waarop het betreffende Bureau Jeugdzorg zichzelf kan scoren.

De quickscan en de criterialijst dienen als basisgespreksstof tijdens de werkbezoeken. Dan wordt gesproken met vertegenwoordigers van drie geledingen: bestuur, operationeel management en uitvoerende werkers. Tijdens dit gesprek wordt in kaart gebracht hoe de implementatie het best kan verlopen. De relevante factoren worden per bureau uitgewerkt.

Dit dient als basis voor het door het Bureau Jeugdzorg op te stellen implementatieplan, waarvoor een format geleverd zal worden. Per Bureau Jeugdzorg wordt tevens een projectleider bepaald, die binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering van het plan. Veelal zal dit een operationeel manager zijn.

Tevens is deze persoon de centrale contactpersoon voor de landelijke projectgroep.

Een vergelijkende studie tussen de betrokken bureaus zal dwarsverbanden zichtbaar maken en tot algemene aanbevelingen leiden. Afhankelijk van de analyse zal een overall implementatieplan worden gemaakt, waarin zowel collectieve, gedeeltelijk collectieve als individuele elementen zijn vervat

De implementatieplannen worden tijdens een workshop toegelicht, zowel voor het individuele als de (semi-)collectieve aspecten. De individuele plannen worden gezwaluwstaart met andere trajecten die binnen de organisatie lopen, in ieder geval met de implementatietrajecten uit het Deltaplan. De workshop is de startbijeenkomst van in totaal 3 bijeenkomsten waarin de voortgang van de pilots wordt gevolgd en er zowel aandacht kan zijn voor collectieve elementen als individuele elementen.

De collectieve elementen bevatten in ieder geval ook gemeenschappelijk toe te passen procedures en werkwijzen. Daarnaast zijn er de methodiekhandleiding, de notitie m.b.t. de sturingselementen voor staf en leidinggevend, een format voor werkbegeleiding en zijn er natuurlijk de scholingsprogramma's.

## 5. Borging en certificering

Onderdeel van de implementatie zijn borging en certificering. Onder borging verstaan we het dusdanig in een structuur/systeem hebben staan van het gehele traject (met de verschillende onderdelen) dat er middels voortdurende verbetercycli verder wordt gewerkt aan ontwikkeling, vertrekkende vanuit een bestaande basis en dat de kwaliteit gewaarborgd is.

Onder certificering verstaan we het middels een document formeel en zwart op wit erkennen van een bepaald genormeerd en gemeten kwaliteitsniveau. Bij voorkeur geschiedt dit certificeren door een onafhankelijk instituut dat op haar beurt een erkenning op dit vlak heeft. Certificering kent in het verlengde accreditatie en registratie.

Met de huidige stand van zaken in de sector is de wijze van borging en certificering geen eenvoudig vraagstuk wanneer we dat op strategisch niveau willen invullen. Dit onderwerp reikt in feite verder dan de strekking van onderhavig project. Er zullen gaandeweg de rit ideeën over geformuleerd worden die nauw aansluiten bij de ontwikkelingen rondom dit thema in dit veld.

In het kader van het Deltaplan zijn aanbevelingen gedaan om in een later stadium het vraagstuk van borging en certificering aandacht te geven, respectievelijk in 2008 en 2007.

Wij stellen voor om dit onderdeel tevens in afstemming verder invulling te geven.

## 6. Resultaat na implementatie ‘Verschoven Gezag’

De voogdijwerker weet om te gaan met de spanning tussen persoonlijke professionaliteit samengevat met de term *vakmanschap*, technische professionaliteit in de vorm van *kennis van kaders* en adequaat gebruik van beslissings-, of *discretionaire ruimte*. (o.a. betreft dit de spanning tussen maatwerk en standaardisatie). Vakmanschap, kennis van kaders en discretionaire ruimte maken een professionaliseringsbeweging mogelijk.

*Vakmanschap* is de ambachtelijke basis van de ontmoeting tussen cliënt en hulpverlener, ook te typeren als persoonlijke professionaliteit.

Betrokkenheid en dialoog staan daarbij centraal, net als een activerende en respectvolle grondhouding. Vakmanschap betekent dat de hulpverlener over technieken en vaardigheden beschikt en dat hij die wil blijven vernieuwen en ontwikkelen.

Ambachtelijke aspecten van vakmanschap zweven niet in het luchtledige, maar worden uitgeoefend binnen de *kaders* van de maatschappelijke en culturele contexten die worden gevormd door bijvoorbeeld wetgeving en de visie van de organisatie waarbinnen de hulpverlener zijn vak uitoefent. Kennis van kaders is te typeren als technische professionaliteit. Die uit zich bijvoorbeeld in het open staan voor toetsing van de eigen werkzaamheden. Zo wordt bijgedragen

aan een transparante jeugdzorg waarbij een ieder open staat voor nieuwe benaderingen en zienswijzen.

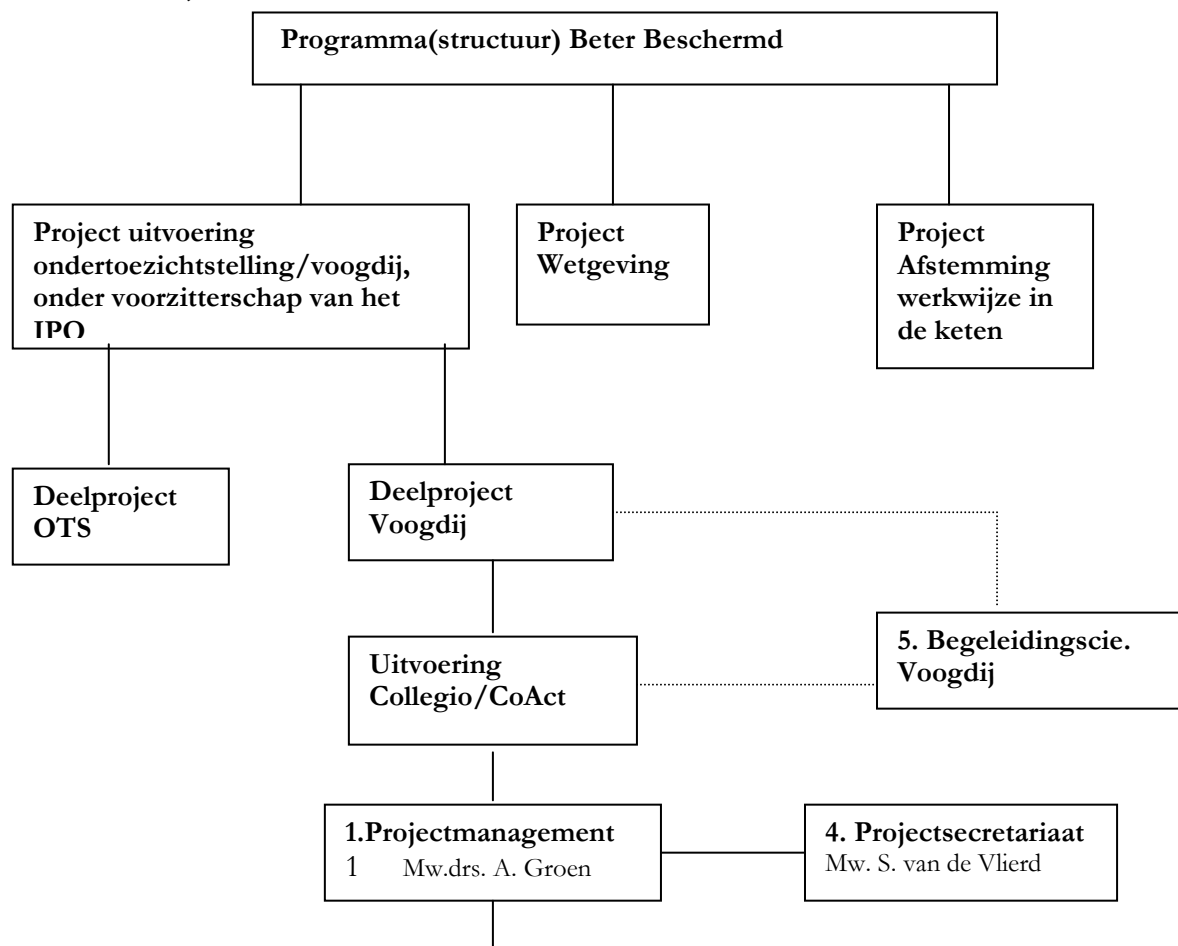
Een derde component van professioneel handelen is beslissingsruimte, of *discretionaire ruimte*. Discretionaire ruimte is nodig om uitzonderingen op regels te kunnen maken, want regels zijn soms te grof om adequaat aan te sluiten op de fijnmazige verhoudingen op het niveau van de leefwereld.<sup>13</sup> In die gevallen kan en moet de professional relatief autonoom handelen. Beslissingsruimte bestaat bij de gratie van wetgeving,

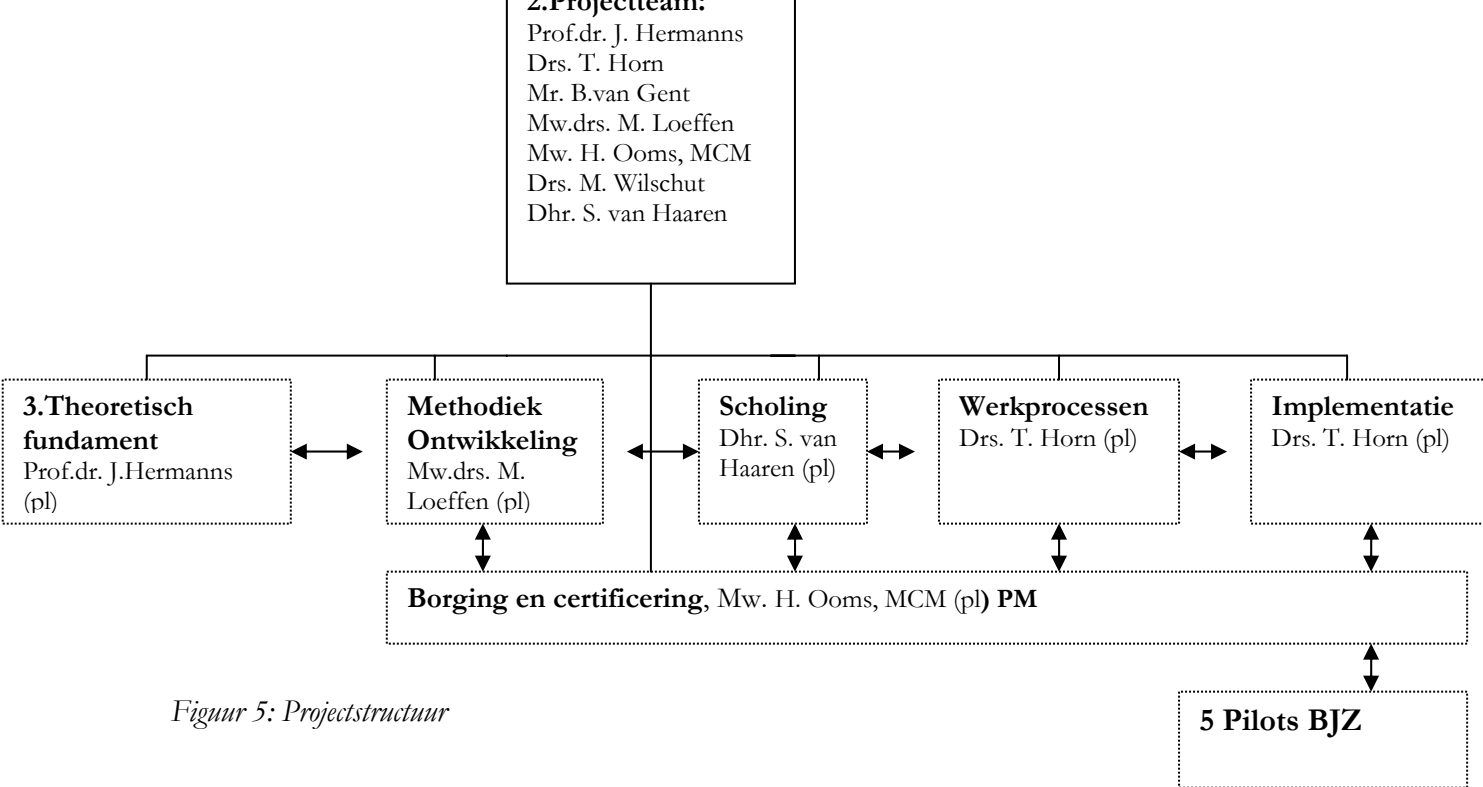
---

<sup>13</sup> Soetenhorst-de Savornin Lohman (1990). Doe wel en zie om. Amsterdam/Lisse: Swets en Zeitlinger.

protocollen, organisatievisie en doelen, codes van de beroepsgroep en richtlijnen vanuit de wetenschap. Discretionaire ruimte wordt door bestaande regelgeving afgegrensd en mogelijk gemaakt.

## 7. Projectstructuur





Figuur 5: Projectstructuur

## **7.1 Toelichting**

Onderstaand volgt een korte toelichting op de projectopzet zoals die is weergegeven in figuur 5. Er wordt kort ingegaan op de onderscheiden onderdelen.

### **1.De projectmanager**

De projectmanager is eindverantwoordelijk voor het behalen van de doelen die in de projectopdracht beschreven staan.

De projectmanager is voorzitter van het projectteam.

### **2.Het projectteam**

De leden van het projectteam kennen de taakopdracht en inhoud van ieder project en dragen informatie en verzoeken tot uitwerking aan elkaar over, voor zover dat nuttig is voor of past binnen de taakuitoefening van de onderscheiden projecten.

Binnen het projectteam vindt afstemming plaats tussen de verschillende projecten.

Het projectteam komt regelmatig bij elkaar (zie voor de benodigde tijdsinvestering de toelichting op de begroting).

Het projectteam bewaakt het belang van de participatieve ontwerpbenadering in de onderscheiden projecten (zie hiervoor ook het schematisch overzicht, bijlage III) Na besluitvorming in het projectteam worden de onderscheiden producten voorgelegd aan de begeleidingscommissie.

### **3.De projectleiders (pl)**

De onderscheiden projectleiders voeren de deelprojecten uit, opererend vanuit hun inhoudelijke deskundigheid. Ze zijn verantwoordelijk voor het behalen van de doelen binnen de kaders die het projectplan schetst.

De projectleiders leggen de producten voor aan het projectteam.

### **4.Het projectsecretariaat**

Het projectsecretariaat is gehuisvest bij Collegio, het secretariaat bewaakt de planning en verzorgt de administratie ten behoeve van het projectteam.

### **5. De begeleidingscommissie.**

CO ACT Consult en Collegio stellen voor een commissie in het leven te roepen, samengesteld door de Projectgroep Uitvoering

OnderToezichtStelling/voogdij, waar betrokken partijen op bestuurlijk niveau zijn vertegenwoordigd.

De resultaten van de deelproducten worden op nader te bepalen momenten in het ontwerpproces, aan de begeleidingscommissie voorgelegd.

In nader overleg met de opdrachtgever worden de taken en bevoegdheden van de begeleidingscommissie verder uitgewerkt.

**Tenslotte**

Hoewel in het kader van de opdracht niet expliciet aan de orde gesteld willen we graag overleggen met de opdrachtgever of en op welke wijze de communicatie met belanghebbenden in brede zin aparte aandacht behoeft en welke rol het projectteam daar in kan spelen.

## 8. Projectbegroting

Verwijderd.

## 9. Planning

Onderwerp	2007	Jan.	Febr.	Mrt.	Apr.	Mei	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.	2008	Jan.	Febr.	Mrt.	Apr.	Mei	Jul.
3.1 <sup>14</sup> Theoretisch fundament																				
3.2 Methodiekontw.																				
- Methodiekbeschrijving																				
- Handboek																				
3.3. Onderwijsmod.																				
- Invent. kerncompetent.																				
- Ontwikk.modulen																				
- Pilottrainingen																				
4. Implementatie																				
- Werkprocessen																				
- Implementatieplan																				
5. Borging en certificering																				
8. Monitoring																				

<sup>14</sup> Nummering verwijst naar inhoudsopgave offerte

## **Bijlage I Samenstelling projectteam**

### **Projectmanagement**

Mevrouw drs. Afra Groen, orthopedagoge, is directeur van Collegio en heeft in een periode van acht jaar een proces gerealiseerd waarin de organisatie een succesvolle beweging heeft gemaakt van eerst een gesubsidieerde landelijke ondersteuningsorganisatie naar een commerciële organisatie.

Zij heeft kennis van bestuurlijke/politieke processen, opgedaan bij het ministerie van Justitie en het Ministerie van VWS, respectievelijk bij de toenmalige Directie Preventie, Jeugdbescherming en Reclassering en Directie Jeugdbeleid, in diverse functies.

Eerder is zij werkzaam geweest als beleidsmedewerker bij de Raad voor de Kinderbescherming en de gezinsvoogdij. De directe uitvoeringspraktijk is haar bekend als speltherapeute en docente bezigheidstherapie in de intramurale zorg voor verstandelijk gehandicapten en als pedagogisch medewerkster bij de Raad voor de Kinderbescherming. Zij begon haar loopbaan in de jeugdbescherming in 1982 met de uitvoering van de voogdijpupilleninspectie.

### **Projectleiders**

Prof.dr. Jo Hermanns (psycholoog) is een van de oprichters van CO ACT Consult. Daarnaast is hij in deeltijd werkzaam als hoogleraar Algemene Opvoedkunde aan de Universiteit van Amsterdam, Faculteit Maatschappij en Gedragwetenschappen. Hij wordt regelmatig betrokken bij visieontwikkeling, strategieontwikkeling, innovatie en implementatie op het terrein van jeugdbeleid en jeugdzorg. Jo geeft regelmatig lezingen over ontwikkelingen en leidt workshops over veranderingen in de zorg.

Door CO ACT Consult is in het recente verleden in de jeugdzorg en daarbuiten (mee)gewerkt aan het formuleren van een visie zoals in de opdracht bedoeld. Enkele voorbeelden die gerelateerd zijn aan de jeugdbescherming: de nota 'Leiding geven aan verandering' als visienota voor de gezinsvoogdij die uiteindelijk geleid heeft tot een uitgewerkte methodiekbeschrijving gezinsvoogdij en het huidige Deltaplan; de Visie op Pleegzorg in het 'Trilliumproject' die geleid heeft tot nieuwe wetsteksten over de pleegzorg en vele ontwikkelingen in de pleegzorg en de nota 'Perspectief in Jeugdreclassering' die uiteindelijk geleid tot het Handboek Jeugdreclassering.

Drs. Ton Horn studeerde organisatiesociologie en bestuurskunde. Ton Horn werkt al vele jaren als senior beleids- en organisatieadviseur en is medeoprichter van CO ACT Consult. Hij is op een breed terrein actief in zorgorganisaties en dienstverlenende profit bedrijven voor zorg en dienstverlening in brede zin. Zijn werk betreft vaak ondersteuning bij strategieontwikkeling en het begeleiden van samenwerking, ook in de vorm van fusies. Regelmatig wordt hij gevraagd om conferenties te leiden. Ton geeft trainingen in coaching en creativiteit in organisaties.

Mevrouw Herma Ooms, MCM, is werkzaam als manager/senioradviseur bij Collegio De werkstijl van Herma Ooms kenmerkt zich door een fijngevoelige aansluiting bij de processen die in een organisatie bepalend zijn voor het resultaat. De vuile was in ogenschouw nemend, tevens aansluitend bij de krachten in de organisatie en hiermee een complexe kwestie tot een goed resultaat brengen, is wat haar uitdaagt. Hierbij gaat het om het daadwerkelijk realiseren van voornemens. Hierin is ze vasthoudend, doelgericht en heeft ze een lange adem.

Ze is onlangs afgestudeerd als Master Change Management aan de SIOO te Utrecht, waar ze zich bekwaamd heeft in de nieuwste inzichten op het gebied van het managen van complexe verandervraagstukken. De menselijke factor is wat haar hierin het meest intrigeert.

Deze studie en ervaring zet ze in ten behoeve van het begeleiden van verandertrajecten in (jeugdzorg)organisaties, o.a. op het gebied van omslag naar vraaggericht werken, ambulantisering en effectmeting.

Verder kenmerkt haar de know how op het gebied van training en methodiekimplementatie. Ze is sinds 1998 verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de implementatie van Families First, is initiatiefnemer in het bijeen brengen van partijen t.b.v. de ontwikkeling van een generieke module Ambulante Spoedhulp binnen Jeugdzorg en Orthopedagogische Centra, maakt zich sterk voor een ketenaanpak op het gebied van (echt)scheiding en omgang en is voorzitter van het effectiviteitplatform binnen het project Zicht op Effectiviteit.

In het verleden heeft ze gewerkt binnen de Geïndiceerde Jeugdzorg (De Combinatie) als uitvoerend werker, leidinggevende en staffunctionaris. Tevens was ze freelance trainer (bij Stat) en methodiek docent bij Fontys Hogeschool. In die zin put ze uit een rijke ervaring in de praktijk van het uitvoeren, trainen en begeleiden van projecten op velerlei gebied.

De heer Stan van Haaren is sinds 1999 werkzaam bij Collegio. Belangrijke thema's die in zijn portefeuille zitten zijn: Van aanbod gericht werken naar vraag- gericht werken, doelenrealisatie, implementeren van methodieken (Families First) en het ontwikkelen van een leercultuur in een organisatie. Zijn expertise richt zich op de inhoudelijke ontwikkelingen binnen de jeugdzorg gekoppeld aan kennis van het organiseren. Dit is een kenmerkend gegeven van hem, zie ook zijn opleidingen. De focus in zijn werk is gericht op het primaire proces, het handelingsniveau van hulpverlener in relatie tot de cliënt en de aansturing daarvan. Typend zijn zijn vragen: Welke betekenis heeft dit voor de uitvoerend hulpverlener en hoe wordt dit verwerkt in zijn werkwijze.

Behalve adviseur is hij ook gecertificeerd trainer, PI opgeleid. Naast het geven van standaard trainingen, stelt hij op vraag van de klant trainingen samen en/of ontwikkelt hij deze.

Als derde activiteit moet genoemd worden dat hij in lastige werksituaties teambuildingactiviteiten organiseert en coaching geeft aan groepen en individuen.

Eerder is hij werkzaam geweest als uitvoerend werker en leidinggevende in de jeugdzorg zowel bij zorgaanbieders als de gezinsvoogdij. Dit betrof residentieel (behandeling), ambulante, crisishulpverlening en gezinsvoogdij.

Karakteristiek voor zijn manier van werken is het samenbrengen van mensen uit het veld en gezamenlijk kracht ontwikkelen om vernieuwingen en veranderingen vorm te geven.

Opleiding: HBO-J (later SPH-opleiding), Maastricht; de Interactieacademie, Antwerpen; Post HBO management opleiding, Nijmegen; HBO bedrijfskunde, Arnhem en adviseuropleiding Sioo

Mevrouw drs. Mirte Loeffen, bij Collegio werkzaam sinds 1999, studeerde Orthopedagogiek en Wijsbegeerte aan de Universiteit van Amsterdam. De combinatie van denken op meta-niveau en de toepassing ervan op micro-niveau in de praktijk en het vertalen van sterke en zwakke punten in de jeugdzorgpraktijk naar incident-overstijgende concepten zijn haar visitekaartje. Deze gerichtheid op zowel micro- als macroniveau vertaalt zich in trainingsactiviteiten (bijvoorbeeld Casemanagement en screening voor Bureau Jeugdzorg), adviestrajecten (bijvoorbeeld rondom de visieformulering voor besloten opvang in de jeugdzorg) en ondersteuning bij de implementatie van nieuwe werkwijzen (bijvoorbeeld een coaching on the job traject gericht op het uitvoeren van familie- netwerkberaden).

De ervaring die Mirte opdeed als onderzoeker bij het NIZW en als projectmedewerker voor het innovatieprogramma pleegzorg (genaamd Trillium) bij de MO groep zijn een goede basis gebleken om vanuit meerdere invalshoeken een bijdrage te kunnen leveren aan de professionalisering van de jeugdzorg.

### **Projectleden**

Mr. Bruno van Gent studeerde Nederlands Recht aan de Nijmeegse Universiteit (1973), met als belangrijkste keuzevak jeugd- en jeugdbeschermingsrecht. Vanaf 1973 tot 1980 was hij als advocaat en procureur werkzaam, voornamelijk in de familierechtspraktijk. Daarna bekleedde hij diverse managementfuncties bij de Raad voor de kindbescherming, laatstelijk als directeur van de directie Zuid en als zodanig verantwoordelijk voor de activiteiten van de Raad in de provincies Noord-Brabant en Limburg. Sinds december 2006 is hij actief als adviseur (o.m. voor de Raad voor de Kinderbescherming) en mediator. Momenteel is hij tevens lid van de werkgroep wetgeving voor de aanpassing van de kindbeschermingswetgeving van het Ministerie van Justitie in het kader van “Beter Beschermd”.

Mevrouw Marleen Wilschut studeerde augustus 2006 af aan de Universiteit van Utrecht als onderwijskundige.

Zij heeft het afgelopen jaar onderzoek verricht binnen een Bureau jeugdzorg. Het onderzoek richtte zich op het achterhalen van de leer – en opleidingsbehoeften, toegespitst op de leerverwachting, de praktijkervaring, de inhoud van de training, de werkvormen, de trainer en de motivatie en de vraag naar de factoren die de leerbehoeften beïnvloeden.

### **Projectsecretariaat**

Mevrouw Sandra van de Vlierd heeft binnen Collegio bijgedragen aan de realisatie van organisatieveranderingen, zoals de beweging van gesubsidieerd naar commercieel. Voorgenomen besluiten vanuit meerdere invalshoeken analyseren op bedrijfs-economische, financiële, personele, organisatorische én sociale consequenties is één van haar sterke kanten.

Daarnaast focust zij zich op het creëren van bewustzijn voor het noodzakelijk evenwicht tussen kosten en baten -welke inhoud het werk ook heeft- en ontwikkelt en implementeert zij de middelen om dat evenwicht te kunnen bereiken. Verder is zij kundig in het structureren en beschrijven van ondersteunende processen.

Haar ervaring met diverse bedrijfsprocessen heeft Sandra opgedaan als zelfstandig ondernemer: voordat zij bij Collegio ging werken is zij acht jaar lang eigenaar geweest van 2 kleine (handels)organisaties met internationale betrekkingen.

Haar gevoel voor en kennis van bedrijfseconomie en marketing heeft zij deels in haar genen en deels aangeleerd op de HEAO Utrecht, richting International Marketing Management.

## Bijlage II. Beknopt overzicht participatie en product

	Participatie op onderdelen	Product
3.1 Theoretisch fundament	Belanghebbendengroep: kinderen, ouders, pleegouders, voogdijwerker, kinderrechtters, Raad. Het betreft een 5-tal expert-meetings met actoren die vanuit een verschillend perspectief tegen de voogdijwerkerijmaatregel aankijken	Een 'document' van 15 tot 30 pagina's, bijvoorbeeld onder de naam "Verschoven Gezag" te vergelijken met "Leidinggeven aan verandering". Het document eindigt met 'Methodische principes'.
3.2 Methodiekontwikkeling	<p>a. I.s.m. ontwikkelgroep van 5 voogdijwerkers wordt vanuit de methodische principes voortkomend uit visiedocument en vanuit principes van programma-integriteit een geraamte voor de methodiek ontwikkeld.</p> <p>Uitgegaan wordt van en 3-tal meetings met de ontwikkelgroep die vanuit hun kennis en ervaring input leveren voor de methodiek.</p> <p>b. Een 2 tal bijeenkomsten met een praktijkgroep, waar vertegenwoordigers van de pilot BJz kunnen reageren op voorstellen.</p> <p>c. Een bijeenkomst met de belanghebbendengroep. Ook zij kunnen vanuit hun perspectief input leveren.</p>	Geraamte van de methodiek is ontwikkeld en wordt weergegeven in een schematische methodiek beschrijving voor de verschillende actoren, gebaseerd op de methodische principes van "Verschoven Gezag".
Methodiekbeschrijving	Aan de methodiekontwikkelgroep van 5 voogdijwerkers worden concepten voorgelegd. Methodiekontwikkeling en beschrijving gaan hand in hand. De praktijk levert input, waardoor het practice based element onderdeel uitmaakt van de methodiek. Collegio zorgt voor programma-integriteit, waaronder theoretische onderbouwing, waardoor het evidence-based element in plek krijgt.	Een Handboek Voogdijwerk, analoog aan 'Jongleur', methodiekbeschrijving Deltaplan en/of Handboek Jeugdreclassering
	In een pilot bij 5 Bz's wordt de gebruikswaarde en het draagvlak getoetst	Evaluatiedocument, evt, bijstelling van het Handboek Informatie tbv. de implementatie en borging
3.3 Ontwikkeling onderwijsmodulen	Middels een instrument (vragenlijst/interviews afgenomen bij verschillende disciplines binnen het werkveld) wordt geïnventariseerd wat de voogdijwerkers aan (kern)competenties	Een rapportage mbt de inventarisatie van aanwezige en nog benodigde kerncompetenties, afgezet tegen de beschreven methodiek en

	<p>bezitten, waar leervragen liggen, afgezet tegen de beschreven methodiek en noodzakelijk geacht (kern)competenties en de opleidingsbehoefte van de organisatie. Dit wordt gekoppeld aan nevenstaand opleidingsontwerp, dat gericht is op transfermogelijkheden vanuit verschillende disciplines Dit ontwerp dient als voorstel.</p> <p>De inventarisatie gekoppeld aan het voorstel wordt gepresenteerd aan een brede praktijkgroep, divers samengesteld uit leidinggevend, werkbegeleiders, interne opleiders, gedragsdeskundigen, voogdijwerkers, die hierop kunnen reageren. Op basis hiervan worden ism een opleidingsontwikkelgroep, bestaande uit trainers en opleiders vanuit de instellingen, verschillende modules ontwikkeld, met samenhangende trainingsmanuals en assessmentinstrumenten. Afhankelijk van de te ontwikkelen module zullen hierbij professionals op uitvoeren en aansturend niveau worden ingeschakeld.</p> <p>Met een voorbereidingsgroep ketenpartners wordt de gaming nader vorm gegeven.</p> <p>Binnen het project worden de aan te wijzen projectleiders in de pilots ondersteund middels gezamenlijke bijeenkomsten ter uitwisseling van de voortgang van de implementatie.</p>	<p>opleidingsbehoefte van de organisaties.</p> <p>Een aantal onderwijsmodulen voor de verschillende actoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- module startbijeenkomst</li> <li>- basismodule voogdijwerkers</li> <li>- verdiepingmodules voogdijwerkers</li> <li>- module voor leidinggevend</li> <li>- module voor werkbegeleiders</li> <li>- module voor gedragsdeskundige</li> </ul> <p>Verder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- handreiking voor secretariaat</li> <li>- trainingsmanual voor voogdijwerkers en middenkader</li> <li>- assessment instrument en toetsingskader voor certificering</li> <li>- instructiematerial voor trainers en co-trainers</li> <li>- Gaming (simulatieoefening met netwerkpartners)</li> </ul> <p>Facultatief:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- module leiding geven en kwaliteitsborging (voor managers)</li> <li>- module werkbegeleiding en intervisie (voor werkbegeleiders)</li> <li>- module risicotaxatie en diagnostiek (voor gedragsdeskundigen)</li> <li>- handreikingen voor secretariaat</li> <li>- juridische adviezen (voor zover relevant)</li> </ul> <p>Deze modules kunnen naar noodzaak en behoefte op maat en ter ondersteuning van de implementatie worden ingezet, evenals het middel 'coaching on the job'. Dit wordt door de Bureaus Jeugdzorg ingekocht en valt buiten de projectbegroting.</p>
--	--	---

	In 5 pilots BJz wordt het programma aan de gevarieerde praktijk getoetst	Evaluatiedocument, evt, bijstellingen van het scholingsprogramma. Informatie tbv. de implementatie en borging
4. Implementatie	I.s.m. management en staf van vijf BJz die als proeftuin voor de producten zullen functioneren. Middels een schriftelijke quickscan en een daarop gebaseerd werkbezoek per organisatie. Tijdens de werkbezoeken wordt met vertegenwoordigers van drie geledingen (bestuur, operationeel management en uitvoerende werkers) in kaart gebracht hoe de implementatie van methodiek, scholing en daarvoor benodigde randvoorwaarden het best kan verlopen. Hiervoor wordt een criterialijst ontwikkeld.	Een beschrijving van werkprocessen, organisatie daarvan en aansturing, vergezeld van een tijdsindicatie die nodig is om de methodiek te implementeren. Aan de hand van een criterialijst kan de organisatie zelf zicht krijgen op te verbeteren punten. Op basis hiervan kan een implementatieplan gemaakt worden.
Implementatieplan	I.s.m. de methodiekontwikkelgroep van 5 voogdijwerkers en het management en staf van vijf BJz die als proeftuin voor de producten functioneren, wordt op basis van de ontwikkelde visie, de ervaringen met de methodiek en de scholing en de quickscan van de werkprocessen, die vertaald zijn in de criterialijst een implementatieplan opgesteld door de 5 proeftuinlocaties BJz, ondersteund door de implementatoren.  Middels 3 bijeenkomsten met de projectleiders BJz wordt de algemene voortgang bewaakt, wordt er geleerd van elkaar.  De resultaten van het project worden gepresenteerd tijdens een congres voor alle betrokkenen (facultatief).	Een implementatieplan voor de ontwikkelde producten en ontstane inzichten, met daarin aandacht voor wie (de werker/inzet verschillende disciplines), wat (het resultaat) en hoe (implementatie van de methodiek middels scholing, ondersteuning op maat, verbetering werkprocessen). Er is een projectleider per BJz, die dient als aanspreekpersoon voor de externe ondersteuning.
5. Borging en certificering (PM)	Van de Scholing: Na de startbijeenkomst wordt het ontwikkelassessment afgenomen. Na afronding van de basismodule wordt het assessment opnieuw afgenomen en verkrijgt de voogdijwerker een certificaat op basis van het aantoonbaar voldoen aan de gestelde doelen en kerncompetenties, verwoord in het portfolio. Werkbegeleiders ontvangen een certificaat na het doorlopen van de basismodule en de specifieke module voor werkbegeleiders. Van assessments en certificering wordt een register bijgehouden.	Gecertificeerde werkers, geregistreerd in een systeem, zo mogelijk aansluitend aan ontwikkelingen die in het kader van het kwaliteitsbeleid aan de orde zijn en afgestemd met systematiek voortkomend uit Deltaplan  Van de methodiek en bijbehorende scholing en verbetering werkprocessen: Verslaglegging van de vorderingen na 1 jaar.

	<p>Dit register kan op termijn ikv kwaliteitsbeleid in aanmerking komen voor registerpunten bij beroepsvereniging e.d.</p> <p>Wat betreft check borging methodiek kan de criterialijst inzicht verschaffen in de vorderingen na een jaar. In hoeverre is het de verschillende BJz gelukt om voornemens te realiseren?</p> <p>Op termijn (buiten deze opdracht) kan onderzoek inzicht geven in rendement van de totale methodiekimplementatie.</p>	
--	---	--

### Bijlage III. Tijdsinvestering BJz (indicatief)

Inzet Bureaus Jeugdzorg	Activiteit	Investering in uren
<b>3.1 Theoretisch fundament</b>	5 meetings met belanghebbenden van 2 uur Het betreft hier niet slechts belanghebbenden uit de BJz's. Uitgegaan wordt van per keer 4 vertegenwoordigers uit de kring van BJz	per indiv. deelnemer <b>30 uur</b>
<b>3.2 Methodiekontwikkeling</b>	4 meetings ontwikkelgroep, bestaande uit 5 voogdijwerkers, van 2 uur per keer	per indiv. deelnemer <b>24 uur</b>
	2 bijeenkomsten praktijkgroep, van 2 uur per keer Uitgegaan wordt van 8 praktijkmensen (coördinatoren, teamleiders)	per indiv. deelnemer <b>12 uur</b>
	1 bijeenkomst belanghebbenden, van 2 uur. Uitgegaan wordt van 8 personen	per indiv. deelnemer <b>8,5 uur</b>
<b>Methodiekbeschrijving</b>	2 meetings van de ontwikkelgroep bestaande uit 5 voogdijwerkers, van 2 uur per keer	per indiv. deelnemer <b>12 uur</b>
<b>Pilots Methodiekontwikkeling</b>	3 meetings van twee uur, met voogdijwerkers, per pilot, voorbereidingstijd 1 uur	per voogdijwerker <b>9 uur</b>
	2 meetings van twee uur met teamleiders, per pilot, voorbereidingstijd 1 uur	per teamleider <b>6 uur</b>
	2 meetings van twee uur met management, per pilot, voorbereidingstijd 1 uur	per manager <b>6 uur</b>
	Aan te wijzen projectleider ( zie ook onder scholing) tbv. de coördinatie per pilot,	per projectleider <b>6 uur</b>
	Bijeenkomsten op pilotlocatie	
<b>3.3 Onderwijsmodulen</b>	<b>Tijdsinvestering voogdijwerkers</b>	
	Start bijeenkomst	0,5 d.d.= <b>4 uur</b>
	Basis module	6 d.d over 4 dagen = <b>24 uur</b>
	Verdiepingsmodule	4 dd. = <b>16 uur</b>
	Start assesment	1 uur bespreking en voorbereiding 3 uur = <b>4 uur</b>
	Tussenassesment	1,5 uur bespreking en voorbereiding 3 uur = <b>4,5 uur</b>
	Eindassesment	Idem = <b>4,5 uur</b>
	Portfolio : 2 dgn	<b>16 uur</b>

	<b>Tijdsinvestering teamleider/leidinggevende</b>	
	Werkbegeleiding - aangaande assessments	4 uur
	Werkbegeleiding - algemeen	4 uur
	Training - startbijeenkomst	4 uur
	Training - basismodule	24 uur
	Training - verdiepingsmodule	16 uur
	<b>Tijdsinvestering co-trainers</b>	
	Opleiding tot co-trainer	16 uur
	Geven van trainingen	44 uur
	Startassessment, bij een groep van 12 a 14 pers.	16 uur
	Tussenassessment	20 uur
	Eindassessment	20 uur
	Evaluaties	15 uur
	<b>Tijdsinvestering projectleiders intern (zie ook onder pilots methodiek ontwikkeling)</b>	
	3 gezamenlijke bijeenkomsten, inclusief reistijd	18 uur
	Overig	10 uur
	<b>Tijdsinvestering tbv. ketenpartners</b>	10 uur
	<b>Niet begroot aanvullende modulen</b>	
<b>4. Werkprocessen en implementatie</b>	<b>Tijdsinvestering managersniveau</b>	
	Schriftelijke quick scan	8 a 12 uur
	Werkbezoek	4 uur
	Criterialijst voor implementatie	2 uur
	<b>Tijdsinvestering door projectleiders intern</b>	
	Implementatieplan BJZ	16 uur
	Workshop bijwonen	4 uur

	2 bijeenkomsten	8 uur
	PM	+ 12 uur
<b>5. Borging en certificering</b>		P.M.