

Deloitte Consulting B.V.
Laan van Kronenburg 2
1183 AS Amstelveen
Postbus 300
1180 AH Amstelveen

Tel: (020) 454 7500
Fax: (020) 454 7333
www.deloitte.nl



Onderzoek basisset indicatoren effectiviteit Centrum voor Jeugd en Gezin

Eindrapport

Juli 2010

Uitgebracht aan:	Programmaministerie voor Jeugd en Gezin
Auteur(s):	Karen van Monsjou, Marijke Ploegman en Arjen Boersma
Reviewer(s):	John Schattorie
Kenmerk:	0311262515
Versie:	2.0

Samenvatting

Inleiding

De jeugdsector werkt al jaren hard aan het verbeteren van de dienstverlening aan haar cliënten. De Centra voor Jeugd en Gezin (CJG's) gaan de spil vormen van de toekomstige Jeugdzorg. Om te kunnen beoordelen of de CJG's goed functioneren is een set van indicatoren nodig om hun effectiviteit te kunnen meten en monitoren. De basisset indicatoren die in dit rapport wordt gepresenteerd is samen met de gemeenten ontwikkeld en vormt een handreiking aan de gemeenten die laat zien hoe de prestaties van de CJG's inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

Resultaat vanuit een breed draagvlak

In de ontwikkeling van deze basisset indicatoren hebben verschillende partijen, onder leiding van het Programmaministerie voor Jeugd en Gezin, intensief gewerkt aan de inhoud en implementatie van de basisset indicatoren. In de onderzoeksaanpak is expliciet gekozen voor een belangrijke rol voor gemeenten. In brainstormsessies georganiseerd in het noorden en zuiden van Nederland, met projectleiders en coördinatoren van CJG's uit gemeenten van verschillende grootte, is de concept basisset indicatoren ontwikkeld. De basisset indicatoren is vervolgens geprioriteerd en beoordeeld op kwaliteit en verkrijgbaarheid van informatie in 18 interviews met beleidsmakers en -beslissers in verschillende functies en rollen in het jeugddomein. Er is breed vanuit de jeugdzorg aan het onderzoek meegewerkt. Via de begeleidingsgroep CJG zijn de koepels van instellingen die jeugdzorg uitvoeren, uitgenodigd om vertegenwoordigers aan te melden. De volgende partijen hebben aan het onderzoek meegewerkt: Bureau Jeugdzorg (BJz), Integraal Toezicht Jeugdzaken (ITJ), GGD Nederland, wethouders gemeenten, Provincie, projectleiders en coördinatoren van CJG's en ZAT's, MO-groep, ActiZ, aanbieder van jeugdzorg, jeugdgezondheidszorg en het Nederlands Jeugdinstituut. In het rapport spreken wij verder van 'referentiegroep'. Tot slot heeft de Klankbordgroep, aangesteld voor dit onderzoek, bestaande uit afgevaardigden van verschillende gemeenten, branche- en belangenverenigingen, een belangrijke rol vervuld in het beoordelen van de kwaliteit.

Succesfactoren van het CJG

Gemeenten zijn door het Rijk gestimuleerd hun pijlen te richten op de beleidsthema's waaraan de brede doelluitkering Centra Jeugd en Gezin besteed mag worden:

- Het realiseren van een Centrum voor Jeugd en Gezin, met een fysiek inlooppunt;
- De vijf functies van de Wet maatschappelijke ondersteuning;
- Jeugdgezondheidszorg;
- De afstemming van het CJG op de domeinen onderwijs (schakel ZAT's) en Provinciale jeugdzorg (schakel BJz).

Vanuit dit basismodel CJG is invulling gegeven aan de ambitie en kerndoelstellingen van het Rijk met betrekking tot het CJG. Het basismodel CJG is daarbij als kader gebruikt voor de kerndoelstellingen. De doelstellingen van het CJG zijn daarin vertaald naar factoren die het

succes bepalen van die taak. Vanuit de succesfactoren is de vertaling gemaakt naar indicatoren om het succes te meten.

Samenvatting indicatoren

1. Het **percentage ouders en jongeren** in alle wijken van een gemeente dat aangeeft dat ze het CJG weet te vinden en weet wat ze er kan halen op het gebied van opgroeien en opvoeden.
2. De **mate van tevredenheid (beleving)** van jeugdigen en hun ouders over het CJG per product van het CJG.
3. De **mate** waarin ouders en jeugdigen **vermindering van de problematiek ervaren** na ingezette ondersteuning in het CJG.
4. **Samenwerkingsafspraken** in de regio met alle kernpartners zijn opgesteld waarin afspraken en werkprocessen op alle niveaus SMART geformuleerd staan (wie wat doet met de ketenpartners) die sluitende zorg tussen partners borgen.
5. De **gemiddelde kosten** per productgroep van het CJG.
6. Het **aantal en type bezoekers** van het CJG.
7. Het **soort contacten** dat met het CJG heeft plaatsgevonden.
8. Het **aantal en type vragen** dat in het CJG, via alle kanalen, is gesteld.
9. Het **aantal en soort signalen**.
10. Het **aantal en soort toeleidingen naar verschillende vormen van hulp** binnen en buiten het CJG.
11. Het **type ondersteuning** (lokaal aanbod) dat in het CJG wordt aangeboden door het aantal **vakdisciplines** dat binnen het CJG werkzaam is.
12. Het **aantal** jeugdigen en gezinnen waarvoor professionele **zorgcoördinatie** en **één gezin, één plan** is geregeld (casusregisseur, vanaf twee betrokken disciplines).

Gefaseerde invoering

In deze rapportage is de basisset succesfactoren en indicatoren zoals benoemd en gedragen door het veld. Het advies is de indicatoren gefaseerd in te voeren, rekening houdend met het stadium waarin gemeenten zich bevinden ten aanzien van de invoering van het CJG. Dit geeft tevens de gelegenheid ervaring op te doen met de indicatoren en meetinstrumenten. Gemeenten zijn aan zet, waarbij wij adviseren om een stappenplan als leidraad bij de implementatie op te zetten.

De voorgestelde basisset indicatoren is uitdrukkelijk een groei-model dat in de loop van de tijd dient te worden geëvalueerd. Een spoedige start met een beperkte set is aan te bevelen om de behoefte vanuit het veld daadwerkelijk in te vullen. Er moet continu aandacht blijven voor het onderhouden van de basisset indicatoren. We adviseren daarom een landelijke klankbordgroep in te stellen die zorg draagt voor jaarlijks onderhoud en evaluatie van de basisset met een samenstelling conform de klankbordgroep die in dit onderzoek een rol heeft gespeeld.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doelstellingen van het onderzoek	5
1.3 Leeswijzer	7
2. Onderzoeks aanpak.....	8
2.1 Opzet en fasering van het onderzoek.....	8
2.2 De rol van indicatoren	9
2.3 Afbakening	11
2.4 Uitgangspunten.....	12
3. Onderzoeksresultaat: indicatoren effectiviteit CJG.....	14
3.1 Landelijke ambitie en kerndoelstellingen.....	14
3.2 De basisset indicatoren	18
4. Implementatie	29
4.1 Draagvlak van het veld.....	29
4.2 Operationalisering en de landelijke implementatie	29
4.3 Gemeenten aan zet om indicatoren te implementeren.....	30
4.4 Planning en rapportagefrequentie.....	33
4.5 Informatiebronnen en gegevensverzameling.....	34
4.6 Aandachtspunten bij de implementatie	35
5. Vervolgstappen	36
5.1 Beheer en doorontwikkeling basisset	36
5.2 Leren en evalueren met indicatoren	37
Bijlagen.....	38
Bijlage I: Deloitte Effectiviteitsmodel CJG	39
Bijlage II: Begrippenlijst	44
Bijlage III: Deelnemers Klankbordgroep	46
Bijlage IV: Deelnemers regionale bijeenkomsten noord en zuid	47
Bijlage V: Deelnemers interviews.....	48
Bijlage VI: Overzicht indicatoren (noodzakelijk en gewenst)	49
Bijlage VII: Voorbeeld rapportage.....	51

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Vanuit het Rijk wordt met het beleidsprogramma *Alle kansen voor alle kinderen* een impuls gegeven aan de versterking van het lokale jeugdveld met daarin een centrale plek voor het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). In het samenwerkingsverband zijn de jeugdgezondheidszorg, onderwijs en welzijn en eerstelijnsgezondheidszorg uitdrukkelijk betrokken bij de totstandkoming van het CJG. In het beleidsprogramma staat omschreven wat de ambitie is ten aanzien van jeugd en gezinnen. Een land waar kinderen gezond en veilig kunnen opgroeien, hun talenten kunnen ontwikkelen en plezier hebben, waar ze hun steentje leren bijdragen aan de maatschappij en goed voorbereid zijn op de toekomst: kortom, waar alle kinderen alle kansen krijgen. Deze ambitie hangt nauw samen met de ontwikkelingsvoorwaarden voor elk kind.

Door drie belangrijke lijnen geeft men invulling aan het verwezenlijken van de ambitie: versterken van gezinnen en opvoeding, meer aandacht voor preventie en minder vrijblijvendheid. Het CJG heeft een belangrijke rol bij het realiseren van de ambitie. Het Kabinet wil met de ontwikkeling van het CJG dat snel, goed en gecoördineerd advies en hulp op maat vanzelfsprekend is (één gezin, één plan). Gemeenten zetten momenteel samen met CJG-partners een samenwerkingsverband op waardoor zorg, ondersteuning en diensten aansluiten op de vragen van jeugdigen en gezinnen en in onderlinge samenhang worden aangeboden. Gemeenten zijn vrij om naast het basismodel het aanbod van diensten in een CJG uit te breiden. Hierdoor zijn gemeenten in staat lokaal maatwerk te bieden en eigen accenten en prioriteiten te leggen. Het Programmaministerie is samen met gemeenten, provincies, koepels en branches aan de slag om deze ambities te realiseren.

Om te kunnen beoordelen of de CJG's goed functioneren is een set van indicatoren nodig om hun effectiviteit te kunnen meten en monitoren. De basisset indicatoren die we in dit rapport presenteren is samen met de gemeenten ontwikkeld en vormt een handreiking aan de gemeenten die laat zien hoe de prestaties van de CJG's inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Uitgaande van deze basisset kunnen gemeenten hun CJG verder vorm geven en gericht sturen op de maatschappelijke doelstellingen en succesfactoren van een CJG.

1.2 Doelstellingen van het onderzoek

Onderhavig onderzoek is er op gericht om gezamenlijk met het veld een basisset indicatoren op te stellen om de effectiviteit van de Centra voor Jeugd en Gezin structureel te monitoren. Hierdoor zijn gemeenten in staat te sturen op de effectiviteit van het eigen beleid, het behalen van maatschappelijke doelstellingen en succesfactoren van het CJG. De basisset indicatoren betreft een groeimodel. Het betreft een 'minimale set' voor elke gemeente, die deels zelf aan te vullen is naar lokale behoefte. Afhankelijk van de fase waarin de gemeente zich bevindt bij het

opzetten van het CJG kunnen gemeenten prioriteiten leggen binnen de basisset of indicatoren toevoegen. Wij verwachten dat niet alle gemeenten gelijk kunnen starten met het inzichtelijk maken van alle indicatoren. Voor die gemeenten die hun CJG nog niet volledig gerealiseerd hebben, helpen de indicatoren om richting te geven aan het vormgeven van beleid, het inrichten van systemen en het maken van afspraken. Natuurlijk is het niet de bedoeling dat nieuwe informatie verzameld wordt als er al landelijk eenduidige informatie beschikbaar is waarmee invulling gegeven wordt aan delen van de nu ontwikkelde basisset. Als eerste stap worden daarom bestaande indicatoren/vragenlijsten (o.a. van de jeugdgezondheidszorg, welzijnswerk, onderwijs en BJZ) in beeld gebracht.

De basisset definieert *wat* te meten. De vervolgvraag is *hoe* te meten als er nog geen bestaande indicatoren / vragenlijsten zijn. In de operationalisering moet per indicator bepaald worden hoe deze gemeten kan worden. Voor sommige indicatoren verzamelen gemeenten nu al gegevens. Voor andere indicatoren is het nodig nieuwe instrumenten te ontwikkelen.

Uitgangspunten bij het onderzoek

Het meten van de effectiviteit dient zo min mogelijk administratieve lasten met zich mee te brengen. Dit houdt in dat:

- De te kiezen indicatoren direct aansluiten op de doelstellingen van het CJG en er niet meer indicatoren zijn opgenomen dan nodig;
- Goed is gekeken naar de gevolgen die de keuze voor de betreffende indicatoren voor de uitvoerende professionals in de dagelijkse praktijk met zich meebrengt;
- Voor het meten waar mogelijk gebruik te maken van informatie uit bestaande of voorziene bronnen (waarbij het gebruiken van beschikbare informatie geen doel op zich is omdat het doel van een goede set indicatoren voorop blijft staan).

Onderzoeksresultaten

Het onderzoek heeft uiteindelijk deze rapportage opgeleverd met daarin:

- Een door gemeenten en CJG-partners gedragen en onderbouwde basisset indicatoren;
- Advies over de te gebruiken informatiebronnen voor het meten van de indicatoren;
- Stappenplan voor de implementatie van de monitor met daarin een haalbaar tijdspad.

1.3 Leeswijzer

In deze rapportage komen verschillende onderwerpen aan de orde. In hoofdstuk 2 gaan we in op de voor dit onderzoek gehanteerde aanpak met een beschrijving van de opzet van het onderzoek, de uitgangspunten en de afbakening. In hoofdstuk 3 zijn de onderzoeksresultaten weergegeven. In dit hoofdstuk is het onderzoeksraamwerk beschreven. Vanuit dit raamwerk zijn succesfactoren en indicatoren beschreven. Tevens geven we een advies over mogelijke informatiebronnen. Hoofdstuk 4 bevat een advies over de implementatie. Hoofdstuk 5 is een doorkijk naar de mogelijke vervolgstappen van de basisset indicatoren CJG.

In de bijlagen is een aantal documenten opgenomen die in het proces van het onderzoek belangrijk zijn; het Deloitte effectiviteitsmodel CJG, een begrippenlijst voor alle definities die in de indicatoren zijn gebruikt, een drietal bijlagen van de deelnemers aan de Klankbordgroep, regionale bijeenkomsten en interviews en de basisset indicatoren waarbij naast de aangegeven ‘noodzakelijke indicatoren’ ook gewenste indicatoren zijn opgenomen.

De partijen die aan het onderzoek hebben meegewerkt (via deelname brainstormsessie en interviews) omschrijven we in het rapport als ‘referentiegroep’. In het rapport komt de term ‘wij’ (adviseren) soms voor. Hierbij gaat het om de Klankbordgroep waarin netwerkpartners CJG, koepels, de VNG en het Programmaministerie voor Jeugd en Gezin vertegenwoordigd zijn.

2. Onderzoeksaanpak

2.1 Opzet en fasering van het onderzoek

In samenspraak met het Programmaministerie voor Jeugd en Gezin, de VNG, gemeenten en (lokale en regionale) partijen in het jeugdveld is de onderzoeksaanpak vastgesteld. Om het onderzoek kwalitatief te begeleiden is een Klankbordgroep aangesteld, met daarin vertegenwoordigers uit gemeenten en branche- en belangenverenigingen (zie bijlage III voor de deelnemers aan de Klankbordgroep). De Klankbordgroep heeft terugkoppeling gegeven op de inhoudelijke resultaten en de richting van het onderzoek.

Voor het onderzoek is een aantal stappen gezet die in de volgende subparagrafen zijn beschreven.

2.1.1 Stap 1: Beleidsonderzoek

In overeenstemming met de begeleidingsgroep is in de eerste fase gekeken naar de beschikbare documentatie op het gebied van het CJG om de ambities en kerndoelstellingen van het CJG in beeld te krijgen. Vanuit de basisdocumenten *Alle kansen voor alle kinderen* en de Wet op de Jeugdzorg, zijn de beoogde beleidseffecten gesorteerd naar kerndoelstellingen. Het belangrijkste doel van deze fase was het scherp krijgen van het vertrekpunt voor het onderzoek. Het resultaat is een overzichtelijk beleidsraamwerk met de landelijke ambities en kerndoelstellingen van het CJG. Dit beleidsraamwerk heeft gediend als vertrekpunt voor de regionale bijeenkomsten en interviews.

2.1.2 Stap 2: Brainstormsessies

Na het beleidsonderzoek is met een helder beeld van de beoogde effecten van het ingezette beleid een tweetal brainstormsessies georganiseerd in het noorden en zuiden van Nederland waarmee tot een concept basisset indicatoren gekomen is. In deze bijeenkomsten zijn in overleg met de opdrachtgever tien representatieve deelnemers (projectleiders en coördinatoren van CJG's uit gemeenten van verschillende grootte, zie bijlage IV voor de deelnemers) uitgenodigd om mee te denken over een basisset indicatoren voor de zelfsturing van gemeenten. De brainstormsessies hebben geleid tot een brede basisset indicatoren.

2.1.3 Stap 3: Interviews

Om de basisset indicatoren te prioriteren en te beoordelen op verkrijgbaarheid van informatie zijn 18 interviews in het land gehouden met beleidsmakers en -beslissers in verschillende functies en rollen in het jeugddomein (zie bijlage V voor de geïnterviewden). Tijdens de interviews zijn verdiepende vragen gesteld om de basisset indicatoren meer vorm te geven. De interviews hebben geleid tot een concept basisset indicatoren.

2.1.4 Stap 4: Werksessie

In de laatste fase van het onderzoek is in een werksessie met de Klankbordgroep nagedacht over de toepassing en bruikbaarheid van de indicatoren. Ook zijn tijdens de werksessie aanvullende indicatoren benoemd die op landelijk niveau nodig zijn om de systeemverantwoordelijkheid in te vullen (zoals het verkrijgen van zicht op de mate van effectiviteit van de CJG's). Met deze werksessie is de definitieve basisset indicatoren tot stand gekomen. Het resultaat hiervan is beschreven in hoofdstuk 3.

2.2 De rol van indicatoren

2.2.1 Succesfactoren en indicatoren

De jeugdsector werkt al jaren hard aan het verbeteren van de dienstverlening aan haar cliënten. De CJG's gaan de spil vormen van de toekomstige Jeugdzorg. Om te kunnen beoordelen of de CJG's bijdragen goed functioneren is een set van indicatoren nodig om hun effectiviteit structureel te kunnen meten en te monitoren. Het meten van de effectiviteit staat niet op zichzelf. Het ontleden van de ambitie naar kerndoelstellingen en succesfactoren is nodig om te komen tot een valide, onderbouwde en gedragen set van indicatoren om de effectiviteit te meten.

De ambitie en beleidsdoelstellingen ten aanzien van de jeugdsector zijn op landelijk niveau uitgewerkt in *Alle kansen voor alle kinderen*. Het werkprogramma dat hierin beschreven is, bevat de activiteiten en resultaten die nodig zijn om de ambitie en doelstellingen te bereiken. Er bestaat momenteel informatiebehoefte of de activiteiten die men onderneemt (met bijbehorende resultaten) het effect hebben dat de doelstellingen worden bereikt. Om de effectiviteit van het CJG te monitoren is het van belang om concrete meetbare feiten, ten aanzien van het succes van het gevoerde beleid, in beeld te brengen. Aan de start van dit onderzoek waren de meetbare feiten, in de vorm van 'harde indicatoren' nog niet gedefinieerd. In de aanpak is eerst gekeken naar de succesfactoren van het CJG om vervolgens te formuleren wat het succes gaat bepalen. Het hanteren van deze volgorde maakt het makkelijker om tot indicatoren te komen. Een succesfactor is een kwalitatief antwoord op de vraag wanneer het doel is bereikt. Per doelstelling kunnen meerdere succesfactoren van toepassing zijn. Met behulp van de indicatoren is het mogelijk de stand van zaken inzichtelijk te maken. Een indicator is een meetbare eenheid die aangeeft in welke mate een succesfactor gerealiseerd is.

Een belangrijk uitgangspunt is dat indicatoren een zinnvolle betekenis moeten hebben. Een gemeente of organisatie moet alleen verantwoording afleggen over datgene wat door hen beïnvloedbaar is. Het beperken van het aantal indicatoren voor elk van de gevonden succesfactoren is daarom nodig. Niet elke indicator heeft namelijk evenveel informatiewaarde. In de praktijk blijkt dat een set van 10-15 indicatoren als een hanteerbare en overzichtelijke set is. Dit vraagt om zorg en aandacht om de 'vital few' en niet de 'trivial many' indicatoren te identificeren.

Er zijn vier type indicatoren:



- **Input-indicatoren** geven de middelen aan die beschikbaar zijn voor het leveren van een product of dienst, zoals budget en mensen. Het gaat hier om de voorwaarden om de doelen te realiseren.
- **Proces-indicatoren** verschaffen informatie over de activiteiten of interne werkprocessen die nodig zijn om een specifiek proces uit te voeren. Deze hebben betrekking op de vraag langs welke weg de gemeente zijn doelen realiseert.
- **Output-indicatoren** gaan ook over de interne werkprocessen, maar geven specifiek aan wat een organisatie direct presteert of voortbrengt. Het kan hier gaan om de beleidsprestaties op het lokale jeugdterrein.
- **Outcome-indicatoren** geven het succes van bepaalde prestaties aan in termen van eerder geformuleerd beleid. Een complicatie hierbij is, dat bepalen in hoeverre het gevoerde beleid succes heeft gehad bij het Rijk of gemeente, vaak door de politiek wordt beïnvloed. Daarnaast geldt dat de effecten van het proces, de outcomes, vaak pas na langere tijd zichtbaar zijn en dat de effecten vaak niet eenduidig aan het beleid toe te schrijven zijn.

Om de effectiviteit van het CJG te meten is het gebruik van *output- en outcome-indicatoren* geschikt. De basisset indicatoren is op dit moment voornamelijk output gerelateerd. Dit heeft twee oorzaken. Op dit moment zijn gemeenten volop bezig met het operationaliseren van het CJG. Effecten van deze nieuwe vorm van ondersteuning op het jeugdterrein zijn pas op termijn zichtbaar. Daarnaast is het CJG een netwerkorganisatie. Typische effectuitkomsten zijn niet direct toe te wijzen aan het CJG, maar juist aan het samenspel van middelen die zijn ingezet. In dit onderzoekstraject is naar voren gekomen dat gemeenten op dit moment behoefte hebben aan concrete proces- en outputindicatoren.

Eenzijds krijgt een indicator betekenis doordat een norm (of criterium) is bepaald. Deze norm geeft aan of en wanneer op de prestatie indicator 'voldoende' is gescoord (bijvoorbeeld: de norm is dat 80% van de cliënten in een tevredenheidsonderzoek 'zeer tevreden' moet scoren). Als afwijking van de norm blijkt, kan men bijsturen door verbeteracties te formuleren en in te zetten. Anderzijds dienen indicatoren als benchmark instrument of als trendanalyse. In deze gevallen is het niet noodzakelijk om een norm aan indicatoren te koppelen.

In bijlage I is de uitwerking van het Deloitte Effectiviteitsmodel CJG opgenomen. Hierin zijn verschillende ambities, kerndoelstellingen, succesfactoren en indicatoren uitgewerkt. Als laatste is in het overzicht ter illustratie een fictieve normering per indicator opgenomen. Gemeenten kunnen dit specifiek invullen voor de interne informatievoorziening. Gemeenten kunnen normeringen voor indicatoren bepalen, waardoor voor hen overzichtelijk is wat de status op een bepaalde indicator is t.o.v. een norm. Het advies vanuit dit onderzoek luidt dat de sector toe zou kunnen werken naar geaccepteerde normen.

2.2.2 Gebruik van indicatoren: leereffect en bijsturing

Het ontwikkelen en meten van een set van indicatoren (onder andere door middel van trendanalyse) draagt bij aan de lerende en evaluerende mogelijkheden van het CJG. De gemeente en betrokken zorginstanties evalueren of er directe relaties zitten tussen de ondernomen acties en de resultante op de indicatoren, en verbetert zichzelf voortdurend op basis van de prestatie-informatie. De basis voor werkelijke prestatieverbetering ligt in het bewust worden van de noodzaak om het beter te doen. Het bedenken van verbetermaatregelen is meestal veel eenvoudiger dan de bewustwording van de knelpunten. Als men eenmaal over de drempel van de bewustwording is en de prestaties (zichtbaar in de indicatorscores) bespreekbaar zijn, blijken tal van ideeën voor verbetering te leven.

2.3 Afbakening

De zorg voor jeugd die onder gemeentelijke verantwoordelijkheid valt kan ruim gedefinieerd worden. Het kan hierbij onder andere ook gaan om schuldhulpverlening, Wmo en onderwijs. Wanneer we de resultaten van het CJG bekijken moet dit begrip eerst goed zijn gedefinieerd. In dit onderzoek rekenen we tot het CJG: het basismodel Centrum voor Jeugd en Gezin, inclusief de schakels die daarin vertegenwoordigd zijn. Daarbij is dus de samenwerking met Bureau Jeugdzorg en het Onderwijs (via de schakel met Zorg- en Adviesteams) betrokken. Zoals ook blijkt uit het rapport 'De CJG-vorming begin 2010. Een doorkijk bij tien gemeenten'¹ is de samenwerking tussen het CJG en de zorgstructuur in het onderwijs nog in opbouw. Gemeenten ervaren veelal het CJG en de Zorg- en Adviesteams op scholen in het basis en voortgezet onderwijs als (deels) parallelle zorgstructuren nauw met elkaar verbonden waarvan de onderlinge afstemming nog nadere aandacht behoeft. Om deze reden zijn er in de basisset nog weinig indicatoren betreffende onderwijs opgenomen. Aangezien de basisset een groeimodel is, verwachten wij dat de set op korte termijn wordt aangevuld met indicatoren die de schakel met onderwijs meten. Belangrijk is te vermelden dat overal waar het CJG besproken wordt, niet alleen het gebouw bedoeld is, maar ook het virtuele CJG en alle professionals die werken aan of in het CJG of op andere locaties (zoals medewerkers op scholen).

Elke werksoort in het CJG heeft een eigen registratie en eigen onderzoek naar de effecten van de zorg en ondersteuning. Voorliggende indicatoren meten niet de resultaten van de jeugdgezondheidszorg, (school)maatschappelijk werk en opvoedondersteuning, maar de overstijgende effecten van samenwerking in het CJG. De jeugdgezondheidszorg vervult weliswaar een spilfunctie in het CJG en velen ervaren het als een stabiele basis, maar omdat de effecten van de jeugdgezondheidszorg reeds in verschillende monitors naar voren komt, zijn voor dit onderdeel in het onderzoek geen (extra) indicatoren ontwikkeld. Belangrijk is wel om deze resultaten met elkaar in verband te brengen en als één geheel te interpreteren om de zorg aan kinderen en gezinnen te verbeteren.

¹ De CJG-vorming begin 2010. Een doorkijk bij tien gemeenten (Onderzoek Regioplan, 2010)

2.4 Uitgangspunten

Het effectiviteitsmodel dat we in het onderzoek gebruiken kent een aantal uitgangspunten die in deze paragraaf zijn geëxpliciteerd.

2.4.1 Uitgangspunt 1: Raamwerk CJG

Het is belangrijk een gezamenlijk raamwerk met ambitie, kerndoelstellingen en succesfactoren voor CJG's op te stellen om een gezamenlijk denkkader te creëren. Samen met de betrokken actoren is een beschrijving gemaakt van de ambitie, bijbehorende kerndoelstellingen en onderliggende succesfactoren van het CJG. Deze beschrijving is nodig om te komen tot een valide, onderbouwde en gedragen set van indicatoren. Op deze manier is het mogelijk om gestructureerd, vanuit een gezamenlijk denkkader, de indicatoren in te vullen aan de hand van de kerndoelstellingen die door het Rijk zijn bepaald.

2.4.2 Uitgangspunt 2: Zinvolle betekenis indicatoren

Op basis van de succesfactoren is samen met de sector een basisset van indicatoren ontwikkeld waarbij de volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- **Gezamenlijkheid:** de set indicatoren voor het lokale jeugdveld is gezamenlijk door gemeenten, CJG-partners, de VNG, en de Rijksoverheid ontwikkeld. Het gaat immers om een collectieve verantwoordelijkheid: kwalitatief goede ondersteuning leveren door instellingen en professionals, betaald door gemeenten en centrale overheid, ervaren door ouders, kinderen en jeugdigen. In overleg met het Programmaministerie is bekeken welke andere partijen te betrekken, zoals de Provincie, Integraal Toezicht Jeugdzaken en (koepels van) instellingen die jeugdzorg uitvoeren in het lokale domein. De gezamenlijkheid is verder tot uiting gekomen in de Klankbordgroep, de verschillende deelnemers aan de regionale bijeenkomsten en de veelzijdigheid aan sleutelfiguren op het jeugdterrein die voor de interviews zijn gesproken.
- **Eenvoud voor alles:** voorkom een overdosis aan indicatoren. Het is beter een aantal goede indicatoren te definiëren die de effectiviteit van de inspanningen op het terrein van het lokale jeugdveld meten, dan een uitgebreide set. De basisset indicatoren bestaat uit 12 indicatoren. Gemeenten kunnen deze basisset naar eigen inzicht en behoefte aanvullen.
- **Sturing en verantwoordelijkheid:** vanuit de basisset indicatoren, kunnen gemeenten zelf de managementinformatie analyseren voor interne sturing. Gemeenten kunnen de indicatoren gebruiken voor de lokale gezondheidsnota's en het voeren van facetbeleid. Belangrijk is dat van tevoren lokale verantwoordelijkheden scherp zijn vastgelegd zodat altijd iemand in de organisatie aangesproken kan worden.
- **Aansprekend, beïnvloedbaar en motiverend:** een organisatie legt alleen verantwoording af over datgene wat door de organisatie ook beïnvloedbaar is. De resultaten moeten motiverend werken en zijn bedoeld voor een 'lerend systeem'. De organisatie evalueert of er directe relaties zitten tussen de ondernomen acties en de resultante op de indicatoren, en probeert op basis van de prestatie-informatie zichzelf voortdurend te verbeteren.

2.4.3 Uitgangspunt 3: Inzicht in te gebruiken informatiebronnen

Om de benodigde informatie voor het meten van de indicatoren beschikbaar te krijgen, is per indicator aangegeven welke informatiebron zou kunnen dienen voor het aanleveren van de informatie. Hierbij is zo veel mogelijk aangesloten bij bestaande meet- en registratiemethoden, reeds gebruikte instrumenten en de Planning & Control cycli van gemeenten. Door gebruik te maken van bestaande sets blijft de toename van de administratieve last voor de gemeenten zoveel mogelijk beperkt (indachtig de doelstelling van het Rijk om de administratieve lasten met 25% te verminderen) en is de drempel voor het aanleveren van informatie het laagst.

2.4.4 Uitgangspunt 4: Draagvlak

Het ontwerpen van een basisset indicatoren is niet alleen een instrumenteel maar ook een communicatief proces. In alle fasen van het onderzoek is communicatie tussen de betrokken actoren van groot belang geweest. De ervaring leert dat deze aanpak motiveert en het energie geeft om met elkaar het effectiviteitsmodel CJG te doorgronden. Bij de ontwikkeling zijn daarom meerdere partijen betrokken, met ieder hun eigen belang. Het uiteindelijke product is door de Klankbordgroep, de VNG, het Programmaministerie voor Jeugd & Gezin, branche- en belangenverenigingen en de individuele gemeenten gedragen en vastgesteld.

2.4.5 Uitgangspunt 5: Analyse verschillende informatieniveaus

Met behulp van de concept basisset van indicatoren is gekeken of deze set te gebruiken is om op landelijk niveau de systeemverantwoordelijkheid in te vullen, zoals het verkrijgen van zicht op de mate van effectiviteit van de CJG's. Door middel van een werksessie met de Klankbordgroep is nagedacht over de toepassing en bruikbaarheid van de indicatoren en aanvullende indicatoren die op landelijk niveau nodig zijn om zicht te krijgen op effectiviteit. Tijdens een werksessie met de Klankbordgroep is de definitieve basisset indicatoren tot stand gekomen.

2.4.6 Uitgangspunt 6: Advies implementatie monitor

Het rapport is aangevuld met een advies om het structureel meten van indicatoren voor het CJG te kunnen starten. In het advies is aandacht besteed aan de verschillende stadia waarin gemeenten zich bevinden ten aanzien van de implementatie van het CJG. Tevens is een fasering aangebracht in de basisset indicatoren, niet alle 12 indicatoren uit de basisset zijn immers direct te meten. In het advies is een realistisch tijdspad geschetst met daarin aangegeven welke indicatoren de komende jaren al gevolgd kunnen worden.

2.4.7 Uitgangspunt 7: Integratie onderzoek 'Effectiviteit van Centra voor Jeugd en Gezin'

Parallel aan het onderzoek liep het onderzoek naar de effectiviteit van Centra voor Jeugd en Gezin in 10 gemeenten. De uitkomsten van dit onderzoek die relevant zijn voor het ontwikkelen van een basisset indicatoren zijn actief meegenomen in de vraagstelling en beantwoording van de onderzoeksvragen.

3. Onderzoeksresultaat: indicatoren effectiviteit CJG

3.1 Landelijke ambitie en kerndoelstellingen

Alle kansen voor alle kinderen is volop in uitvoering. Op rijksniveau is een ambitieus programma neergezet. Juist op gemeentelijk en regionaal niveau moet veel gebeuren. Lokaal zijn gemeenten en instellingen – daarin ondersteund op landelijk niveau – actief met de implementatie van Centra voor Jeugd en Gezin, Zorg- en Adviesteams, Verwijsindex Risicjongeren, Aanpak van Kindermishandeling, Digitale Dossiers JGZ (EKD), Digitaal CJG Vroeg en Voorschoolse Educatie (VVE) en Passend Onderwijs. Dit zijn instrumenten om te bereiken waar het uiteindelijk om gaat: alle kansen voor alle kinderen. Daarbij is ingezet op:

- **Preventie:** Voorkomen dat problemen ontstaan door het bieden van positieve steun en het vroegtijdig signaleren en oppakken van problemen van kinderen. Hierbij denkt men aan:
 - Informatiedeling
 - Toerusting professionals
 - (Vroeg)signalering van gedrags- en ontwikkelingsproblemen
 - Hulp dicht bij huis snel beschikbaar
- **Eigen kracht:** De eigen kracht van gezinnen, families en de buurt versterken en optimaal benutten. Hierbij denkt men aan:
 - Opgroeien doe je in een gezin
 - Opvoedondersteuning
 - Kindvriendelijke leefomgeving
- **Samenwerking:** Niet vrijblijvende samenwerking tussen professionals draagt bij aan adequate en passende hulp en coördinatie van die hulp. Hierbij denkt men aan:
 - Eén gezin, één plan
 - Coördinatie van zorg, regierol
 - Vrijblijvendheid voorbij
 - Respect voor elkaars kennis en kunde
 - Snelle beantwoording van vragen
 - Sluitende zorg

Gemeenten vervullen een cruciale rol in het monitoren van het CJG op deze ingezette lijnen. Zij kunnen, samen met instellingen, op basis van de lokale situatie bezien hoe de doelen te bereiken zijn. Zij kunnen op basis van de grote beleidsruimte die zij hebben, kijken wat de hiertoe benodigde onderling samenhangende invulling is van alle genoemde instrumenten. Gemeenten zijn door het Rijk gestimuleerd hun pijlen te richten op de beleidsthema's waaraan de brede doeluitkering besteed mag worden:

- Het realiseren van een Centrum voor Jeugd en Gezin met een fysiek inlooppunt
- De vijf functies van de Wet maatschappelijke ondersteuning op het gebied van opgroei- en opvoedondersteuning
- Jeugdgezondheidszorg

- De afstemming van het CJG op de domeinen onderwijs (schakel via ZAT's) en provinciale jeugdzorg (schakel BJz)

Vanuit dit basismodel CJG is invulling gegeven aan de ambitie en kerndoelstellingen van het Rijk met betrekking tot het CJG. Het basismodel CJG is daarbij gebruikt om de kerndoelstellingen te rubriceren. De doelstellingen van het CJG zijn vertaald naar factoren die het succes bepalen van die doelstelling. Hieronder staat het raamwerk schematisch uitgebeeld. Nadere toelichting op de kerndoelstellingen en succesfactoren volgt in de paragrafen hieronder. Vanuit de succesfactoren is de vertaling gemaakt naar indicatoren die het succes meten. De basisset indicatoren (“noodzakelijk”) heeft betrekking op de blauw gearceerde succesfactoren. Bij de overige succesfactoren zijn door het veld indicatoren benoemd die als gewenst zijn bestempeld en die in de toekomst, indien gewenst, in de basisset kunnen worden opgenomen. Deze succesfactoren en indicatoren (“gewenst”) zijn niet verder uitgewerkt in dit hoofdstuk. Ze staan wel vermeld in bijlage VI.

Raamwerk basismodel CJG			
Functie	Doelstelling	Succesfactoren	
CJG algemeen	Bereik	Iedereen weet de weg naar het CJG te vinden	
	Tevredenheid (beleving)		Clënten hebben een positieve beleving over de dienstverlening en ondersteuning in het CJG
			Professionals binnen het CJG zijn tevreden over de uitvoering van het CJG
			Professionals buiten het CJG zijn tevreden over de uitvoering van het CJG
	Succesvolle interventie		Ervaren vermindering problematiek door ouders / jeugdigen
			Ingezette ondersteuning leidt tot succesvol verlopen traject
			Hulpverlening wordt opgelost in het vrijwillige veld
	Doelmatigheid		Samenwerkingsafspraken in de keten moeten optimaal georganiseerd zijn
			Traject kost niet meer dan nodig
			Eigen kracht gezin is versterkt
JGz	Portaal consultatiebureau & GGD	In beeld hebben en het volgen van de ontwikkeling van het kind gedurende de gehele jeugdperiode	
Vijf functies Wmo	Informatie & advies	Het CJG moet voor iedereen een plek zijn waar je 'gewoon' naar binnen kan lopen	
	Signaleren	Signalering en ondersteuning op elke vindplaats door snelle schakels tussen professionals	
	Toeleiding naar hulp	Tijdige, passende en doorlopende zorg	
	Licht pedagogische hulp	Met passende ondersteuning vanuit (lokaal) aanbod werken aan haalbaar resultaat	
	Coördinatie van zorg	Samenwerkingsvoorwaarden in de keten (heldere afspraken en communicatie) moeten optimaal zijn	
Schakel	Schakel BJz	Doorleiden vanuit BJz naar geïndiceerde hulp	
	Schakel Onderwijs	Doorleiden vanuit Onderwijs	

Tabel raamwerk basismodel CJG

3.1.1 Kerndoelstellingen: CJG algemeen

Het Kabinet wil met de ontwikkeling van het CJG dat snel, goed en gecoördineerd advies en hulp op maat vanzelfsprekend is. De Centra brengen diverse instanties en functies samen die nu nog teveel langs elkaar heen werken, de toegevoegde waarde hierbij staat voorop. Door het CJG moet het jeugdbeleid, voor ouders en kinderen en mensen die met kinderen werken, beter herkenbaar en toegankelijk zijn. Er is speciale aandacht besteed aan de randvoorwaarden om ook moeilijk te bereiken doelgroepen optimaal te bereiken. **Bereik** is dus een belangrijke doelstelling van het CJG in algemene zin. De Centra zijn er voor alle ouders en kinderen, niet alleen de

probleemgezinnen. Het is daarom van belang dat alle groepen, kinderen, ouders en professionals die gebruik maken van de diensten in het CJG te vragen naar hun ervaringen met de ondersteuning. *Tevredenheid* over de dienstverlening is een belangrijk doel dat waarde toekent aan de algemene beleving van ouders, kinderen en professionals.

Met extra middelen intensificeert het Rijk via het CJG de opvoed- en gezinsondersteuning, om problemen te voorkomen of in een vroegtijdig stadium op te lossen. Hiermee streeft het Kabinet na dat in het CJG *succesvolle interventies* worden gepleegd. Belangrijk hierin is dat de middelen die beschikbaar komen in de Centra ook *doelmatig* worden besteed, dus aan de hulp en ondersteuning van een traject voor een kind of gezin.

3.1.2 Kerndoelstellingen: Jeugdgezondheidszorg

Jeugdgezondheidszorg (JGZ) is de publieke gezondheidszorg die aan de jeugd van nul tot negentien jaar in Nederland wordt aangeboden. Het doel van de jeugdgezondheidszorg is het bewaken van het gezond en veilig opgroeien van kinderen. Het betreft de *fysieke, sociale, psychische en cognitieve ontwikkeling van kinderen*. Daarnaast is het de taak van de JGZ om de zelfredzaamheid van kinderen en hun ouders te vergroten, (dreigende) stoornissen te signaleren, lichte hulp te bieden en ervoor te zorgen de jeugd indien nodig adequaat door te verwijzen en te behandelen. De gemeente is verantwoordelijk voor de regie op de JGZ-activiteiten. Gemeenten moeten streven naar een integrale jeugdgezondheidszorg, waarin continuïteit van de zorg vooropstaat, zodat het signaleren, volgen van en het interveniëren bij risicokinderen en -gezinnen mogelijk is. De taken van de JGZ zijn omschreven in de Wet Publieke Gezondheid. In deze wet is een basistakenpakket vastgesteld, waarin de activiteiten binnen de jeugdgezondheidszorg zijn omschreven. Er zijn zes taken te onderscheiden:

- Monitoring en signalering
- Vaststellen van de zorgbehoefte
- Screeningen en vaccinaties
- Het geven van voorlichting, advies, instructie en begeleiding
- Het formuleren van maatregelen ter beïnvloeding van gezondheidsbedreigingen
- Zorgsysteem, netwerken, overleg en samenwerking.

3.1.3 Kerndoelstellingen: Wmo functies

- Informatie en advies: Bij deze functie gaat het zowel om ongevraagde informatie over *opvoeden en opgroeien (voorlichting)*, als om het beantwoorden van *specifieke vragen* van ouders en jeugdigen. Voor zowel ouders als jeugdigen is een groot assortiment algemene opvoedingsvoorlichting beschikbaar, bijvoorbeeld via de media, openbare bibliotheken en het internet. De rol van de gemeente kan in principe beperkt blijven tot het opsporen van lacunes in het algemene voorlichtingsaanbod, gelet op de lokale informatiebehoefte. Omdat openbaar voorlichtingsmateriaal echter niet alle burgers bereikt, roepen sommige gemeenten informatiepunten in het leven, gekoppeld aan voorzieningen waar in principe iedere ouder komt. Voor jeugdigen zijn er op school vaak voorlichtingprogramma's over specifieke onderwerpen, zoals pesten en misbruik van genotmiddelen. Informatiepunten voor ouders en jeugdigen moeten ook voorlichting

geven over het bestaan en de werkwijze van bureau jeugdzorg en het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling (AMK).

- **Signaleren:** Hierbij gaat het om het *vroegtijdig signaleren van problemen van jeugdigen en opvoeders*, óók als de betrokkenen die problemen zelf wellicht (nog) niet goed onderkennen. Hierbij is ook aandacht voor (beginnende) delinquentie op zijn plaats. Beroepskrachten van algemene voorzieningen, vooral die in de jeugdgezondheidszorg en het onderwijs, komen in hun dagelijks werk tal van probleemsignalen tegen. Bureau Jeugdzorg kan de signaleringsvaardigheden van de betrokken beroepskrachten versterken door middel van advisering en deskundigheidsbevordering.
- **Toeleiding naar hulp:** Nadat een vraag of probleem is gesignaleerd, hetzij door een jeugdige of ouder, hetzij door anderen, is het zaak zo snel mogelijk hulp te bieden. Dit vereist in de eerste plaats dat het ondersteunings- en zorgaanbod inzichtelijk is, zowel voor hulpvragers als voor beroepskrachten. *Medewerkers van lokale voorzieningen moeten globaal kunnen inschatten welke problematiek aan de orde is en welke hulp daarbij past.* Vaak hebben zij behoefte hierover met andere beroepskrachten te overleggen, bijvoorbeeld in het CJG. Bureau Jeugdzorg kan in dit verband een consultatierol vervullen. Tot slot is het van groot belang goede afspraken te maken over verwijzing van ouders en jeugdigen, zowel naar lokale vormen van opvoed- en opgroeiondersteuning als naar Bureau Jeugdzorg, het AMK, MEE-organisaties en GGZ.
- **Licht pedagogische hulp:** Dit betreft *kortdurende advisering en lichte hulpverlening op momenten dat de opvoeding dreigt te stagneren.* Pedagogische hulp bestaat in veel verschillende vormen. Voor ouders zijn er vaak pedagogische spreekuren, meestal in het kader van de jeugdgezondheidszorg. Belangrijk is dat alle ouders daar terecht kunnen, ongeacht de leeftijd van hun kind(eren). Ook onderwijs, het algemeen maatschappelijk werk en het schoolmaatschappelijk werk biedt pedagogische hulp aan. Een goed aanbod van pedagogische hulp houdt rekening met de diversiteit aan doelgroepen in de lokale gemeenschap. Er zijn verschillende aanbieders van opvoedondersteuning, het CJG moet hierin een coördinerende rol vervullen. Nauwe samenwerking met Bureau Jeugdzorg kan zo nodig zorgen voor een versnelde en ‘warme’ overdracht van cliënten naar de jeugdzorg. Dit komt de effectiviteit en slagvaardigheid van de hulpverlening ten goede.
- **Coördinatie van zorg:** Hierbij gaat het om hulp aan gezinnen met meervoudige problematiek, die geen greep hebben op de eigen situatie. Deze gezinnen hebben te maken met diverse instanties en hulpverleners. Bijvoorbeeld in verband met schuldsanering, huisvesting, verslaving en problemen op school. Vaak hebben de betrokken gezinnen weerstanden tegen professionele hulpverlening. Het is aan de gemeente ervoor te zorgen dat lokale instellingen *afspraken maken over het bij elkaar brengen van afzonderlijke probleemsignalen van / over het gezin en het onderling afstemmen van de hulpverlening.* Sommige gemeenten experimenteren in dit verband met een centraal meld- en coördinatiepunt, of de werkwijze ‘één gezin, één plan’. Als het een gezin betreft met een indicatie voor jeugdzorg, gaat BJz na wie de coördinatie het beste op zich kan nemen. Ook de VIR en zorg voor jeugd hebben een coördinerende functie. Belangrijk is dat degene die coördineert, het vertrouwen van het gezin heeft.

3.1.4 Kerndoelstellingen: Schakels

Het CJG heeft als hoofddoelstellingen om verschillende partijen op effectieve wijze met elkaar te verbinden. Gemeenten zijn daarin vrij om naast het basismodel het aanbod van diensten uit te breiden. Het kabinet zet stevig in op een sluitende aanpak voor schoolverlaters. Door in het CJG een schakel te vormen met het onderwijs via de *Zorg- en Adviesteams* hoopt het kabinet te bereiken dat jongeren die dreigen uit te vallen in een eerder stadium bekend zijn. In dit verband is een sluitende keten van hulpverlening en overdracht van informatie door professionals onderling essentieel.

Om snel en goede zorg aan ouders en kinderen met opgroei- en opvoedproblemen te bieden is het belangrijk de zorg en ondersteuning in het jeugdveld beter te stroomlijnen. Daarom zet het kabinet tevens in op het stroomlijnen van de jeugdzorg en harmonisatie van indicatiestellingen. VNG en Rijk hebben afgesproken dat gemeenten zullen bevorderen dat de *Bureaus Jeugdzorg* (BJz) als voorpost in het CJG functioneren, waarbij lokale maatwerk afspraken mogelijk zijn. Dit doel impliceert dat een schakel met BJz in het CJG bijdraagt aan snelle en zorgvuldige indicatiestelling binnen een sluitende keten.

3.2 De basisset indicatoren

Aan de genoemde ambitie en kerndoelstellingen zijn indicatoren te koppelen die de prestaties van het CJG in beeld brengen. We benadrukken ter volledigheid dat een indicator zelden de prestatie voor honderd procent dekt. Er is niet voor niets sprake van een *indicator*. In het proces naar de definitieve basisset toe zijn om die reden doorgaans meerdere indicatoren toegedicht aan één succesfactor, om de dekking te vergroten. In het verloop van het proces zijn keuzes gemaakt ten aanzien van het gewicht dat de indicator meekreeg, waardoor we op het huidige aantal zijn uitgekomen. Aanvullend is het goed te vermelden een indicator nooit op zichzelf te bekijken. Van belang is om de indicatoren in onderlinge samenhang te beschouwen én in relatie te brengen met bijvoorbeeld het algemene gezondheidsbeeld van de jongeren in Nederland. Om dit beeld te monitoren hanteert de GGD een vierjaarlijkse monitor waarmee alle jongeren in beeld worden gebracht. Ook de resultaten van de IGZ spelen hierbij een rol.

Daarnaast adviseren wij de indicatoren voorlopig slechts te gebruiken voor zelfinzicht en zelfsturing door te kijken hoe de uitkomst van de indicator verandert over een periode bekeken. Op dit moment is het nog niet zinvol voor alle CJG's om normen op te stellen die moeten aangeven welke mate van succes men ambieert. Reeds werkende CJG's kunnen wel hun eigen normen vaststellen.

Hieronder zijn de indicatoren per succesfactor beschreven. In totaal zijn 12 indicatoren onderscheiden. Bij elk volgt een korte toelichting op de indicator en op de informatiebronnen die te gebruiken zijn bij het meten van de indicatoren. Dat gebeurt soms in termen van 'aantallen' of 'percentages' en soms in termen van 'de mate van ...'. Sommige informatiebronnen zijn op dit moment niet beschikbaar en moeten op termijn ontwikkeld worden. Hierbij is het belangrijk te

onderscheiden dat de informatiebronnen per gemeente kunnen verschillen. Immers, gemeenten zijn autonoom in het vastleggen van de informatie ten behoeve van het monitoren van hun beleid. CJG's die al een tijd geopend zijn beschikken over ondersteunende systemen waarin ze allerlei informatie rondom het kind en het gezin kunnen vastleggen. Dit geldt niet voor de CJG's die recent zijn geopend, of nog moeten worden geopend. Belangrijk is dus dat de toelichting die onder 'informatiebron' staat een suggestie is, samengevat vanuit de inbreng vanuit de sector.

3.2.1 Indicatoren: CJG algemeen

Succesfactor: Iedereen weet de weg naar het CJG te vinden.

Vanuit de regionale bijeenkomsten en interviews is voorgesteld om ten aanzien van het bereik van het CJG één indicator te hanteren die het succes meet van het 'vinden van het CJG'.

1. Het **percentage ouders en jongeren** in alle wijken van een gemeente dat aangeeft dat ze het CJG weet te vinden en weet wat ze er kan halen op het gebied van opgroeien en opvoeden.

Het doel van deze indicator is primair om inzicht te geven in het aantal ouders en jongeren dat het CJG kent en de weg weet te vinden naar het CJG. Secundair is het doel om inzichtelijk te krijgen welk beeld zij dan hebben van het CJG. In verschillende gesprekken is de beeldspraak 'de pedagogische huisarts' genoemd als metafoor voor het beeld dat burgers zouden kunnen hebben bij het CJG. Immers, voor een vraag over een lichamelijk ongemak weet iedereen dat hij naar de huisarts kan. Voor een vraag over gezondheid, opgroeien en opvoeden moet iedereen de weg naar het CJG weten te vinden. Interessant is ook te ondervragen via welke wijze zij bekend zijn met het CJG (om communicatiemiddelen op af te stemmen). Op basis van onderzoeken onder de bevolking ontstaat inzicht in hoe deze indicator er voor staat, daarbij is het belangrijk deze indicator over de tijd te volgen. Het betreft een 'outcome-indicator', dus het effect moet over de tijd worden bekeken. Het verdient de aanbeveling het percentage ouders en jongeren af te zetten tegen de totale bevolking / doelgroep en tegen de algemene beeldvorming over het CJG.

Informatiebron:

Voor deze indicator sluiten CJG's aan bij de bestaande gemeentelijke monitors / stadsenquêtes. Sommige gemeenten hebben dergelijke bevolkingsenquêtes reeds ontwikkeld en in gebruik (en zijn bezig met gerichte marketingcampagnes om de bekendheid en het bereik van het CJG te vergroten). Andere gemeenten die dit nog niet hebben opgezet moeten een monitor ontwikkelen waarmee ze de wijken in kunnen gaan. Het advies vanuit dit traject luidt dat gemeenten zo snel mogelijk starten met het verzamelen van informatie rondom het bereik van het CJG.

Succesfactor: Cliënten hebben een positieve beleving over de dienstverlening en ondersteuning in het CJG

Bij de meting van de positieve beleving (tevredenheid) van cliënten over het CJG is het voorstel één indicator te hanteren.

2. De **mate van tevredenheid (beleving)** van jeugdigen en hun ouders over het CJG per product van het CJG.

Het doel is om inzichtelijk te maken in hoeverre het CJG in staat is de vragen van cliënten naar tevredenheid te beantwoorden. Met dit inzicht kan men vervolgens de dienstverlening van het CJG aanpassen aan de behoeften van de cliënt om de tevredenheid te verbeteren. Tevredenheid gaat over de beleving van de cliënt met betrekking tot de beantwoording van de vraag zodat de cliënt in zijn / haar autonomie versterkt is. Ook gaat het om het wegnemen van de opvoedonzekerheid en vergroten van de eigen kracht en zelfredzaamheid. De cliënt kan in dit geval tot verschillende groepen behoren, zoals ouders, kinderen en gezinnen, die op welke wijze dan ook in aanraking komen met het CJG. Het gaat hierbij om de tevredenheid over het CJG. Het hoeft de individuele vragenlijsten die instellingen al gebruiken niet te vervangen. Een voorbeeld is de klanttevredenheid die de JGZ gebruikt². Dit kan als onderdeel van de monitoring van het CJG worden meegenomen.

Het CJG kan de indicator afzetten tegen de *doelstellingen* van het CJG (bijvoorbeeld ouders en kinderen voelen zich geïnformeerd of geadviseerd en voelen zich sterker en hebben meer vertrouwen, zijn beter toegerust door het CJG, ouders en kinderen beschouwen het CJG als laagdrempelige plek voor informatie en advies (bijv. over opvoeden en opgroeien), ouders en kinderen zijn tevreden over het aanbod in het CJG, ouders en kinderen zijn tevreden over de manier waarop zij betrokken zijn bij de invulling van één gezin, één plan).

Ook dient men de mate van tevredenheid te bekijken naar de diverse *serviceniveaus* van het CJG. Bijvoorbeeld tevredenheid over beantwoording gestelde vraag, percentage bezoekers van de website is tevreden over informatievoorziening en toegankelijkheid van de website, ouders en kinderen vinden dat zij goed geholpen zijn bij hun één gezin één plan, percentage ouders dat vindt dat hun opvoedcompetenties zijn toegenomen, tevredenheid over toegankelijkheid van het CJG (zoals een kindvriendelijk, goed verzorgd en goed bereikbaar gebouw en beschikbaarheid van medewerkers).

In het kader van kwaliteitsbeleid brengen veel zorgverleners en – aanbieders de tevredenheid van cliënten al in beeld. Het is een ‘output-indicator’, waarin verschillende aspecten van de hulp, zowel het hulpproces als het resultaat, zijn meegenomen. Bij de onderhavige indicator gaat het om de vraag in hoeverre de cliënten tevreden zijn over de

² Voor de JGZ benchmark is de CQ index in opdracht van GGD Nederland en ActiZ uitgewerkt voor klanttevredenheid. Verschillende JGZ organisaties hebben hiermee proefgedraaid in een pilot uitgevoerd door Nivel.

resultaten van de dienstverlening en ondersteuning. De veronderstelling daarbij is dat – naarmate de tevredenheid groter is – de hulpvragen van de cliënt beter zullen zijn beantwoord.

Informatiebron:

Voor deze indicator zijn diverse informatiebronnen beschikbaar, zoals een vragenlijst die de beleving van de cliënt ten aanzien van de tevredenheid over de ondersteuning in het CJG meet. Het is raadzaam dat de VNG of een andere centrale partij, een standaard tevredenheidsvragenlijst beschikbaar stelt waar de CJG's gebruik van kunnen maken. Op die manier is het mogelijk om je als CJG in een later stadium te vergelijken met andere CJG's. Dit principe heeft goed gewerkt bij maatschappelijk werk waar via de MO-groep een standaard vragenlijst is aangeboden, bij de provinciale jeugdzorg en de GGZ. Ook bij de implementatie van de Wmo zijn centraal, via het implementatiebureau Wmo, voorbeelden van vragenlijsten beschikbaar gesteld en meet de Wmo benchmark de klanttevredenheid. Voor de JGZ benchmark is de CQ-index in opdracht van GGD Nederland en ActiZ uitgewerkt voor klanttevredenheid. Verschillende JGZ organisaties hebben hiermee proefgedraaid in een pilot uitgevoerd door Nivel.

Succesfactor: Ervaren vermindering problematiek door ouders / jeugdigen

Om de succesvolle interventies die zijn gepleegd te meten is één indicator voorgesteld. Deze indicator meet het succes van de ervaren vermindering van de problematiek.

3. De **mate** waarin ouders en jeugdigen **vermindering van de problematiek ervaren** na ingezette ondersteuning in het CJG.

De mate waarin de problematiek van de cliënt is verminderd is enerzijds afhankelijk van de objectieve aanwezigheid van problemen en anderzijds van de mate waarin de cliënt zelf ervaart hoe zijn problemen en vragen door inzet van ondersteuning zijn verminderd of beantwoord. In een korte vraagstelling bevragen CJG's cliënten direct na de hulpverlening over de ervaring van adequate hulpverlening en de versterking van de eigen kracht. De referentiegroep adviseert dit vooral bij intensieve ondersteuning toe te passen. Het registreren van vraagstellers moet niet leiden tot een drempel om naar het CJG te gaan, daarom adviseert de referentiegroep om niet alle ouders/jeugdigen te bevragen over deze indicator. Daarnaast zijn niet alle cliënten geregistreerd omdat zij anoniem van het CJG gebruik maken. Op die manier is deze indicator een 'output-indicator'. Omdat het gaat om een subjectieve waarneming en beleving van de cliënt, adviseren wij de uitkomsten te vergelijken met de beoordeling van de professionals. Daarbij moet deze meting niet alleen na afloop van de ondersteuning, maar ook na zes maanden plaatsvinden. Op die manier is het inzichtelijk of de geboden ondersteuning ook een duurzaam effect heeft gehad, en spreken we van een 'outcome-indicator'.

Informatiebron:

Op dit moment hebben gemeenten op dit onderwerp nog geen adequate informatiebron beschikbaar. De referentiegroep adviseert om deze informatie door middel van een tweetal korte vragen telefonisch te verzamelen en toe te voegen aan het dossier van de betreffende cliënt(en). Deze indicator is dus niet direct te extraheren uit bestaande systemen. Wij adviseren zo snel mogelijk (direct), maar in ieder geval op korte termijn (1-2 jaar) te starten met het inventariseren van informatie voor deze indicator.

Succesfactor: Samenwerkingsafspraken in de keten moeten optimaal georganiseerd zijn

Om de doelmatigheid van het CJG inzichtelijk te maken zijn door gemeenten twee succesfactoren met daarbij horend elk één indicator voorgesteld te hanteren. De eerste hiervan betreft onderstaande indicator over samenwerking.

4. **Samenwerkingsafspraken** in de regio met alle kernpartners zijn opgesteld waarin afspraken en werkprocessen op alle niveaus SMART geformuleerd staan (wie wat doet met de ketenpartners) die sluitende zorg tussen partners borgen.

Samenwerkingsafspraken zijn een noodzakelijke voorwaarde om de samenwerking tussen alle disciplines binnen het CJG te verzegelen in een document waarin alle partijen zich committeren aan gezamenlijk vastgestelde doelen en afspraken. Deze voorwaarden hebben vaak betrekking op drie niveaus: strategisch/bestuurders, tactisch/management en operationeel/professionals. Iedere gemeente of regio kiest zelf de onderwerpen waarover men afspraken wil maken maar dienen minimaal de taken, bevoegdheden en resultaten op ieder niveau te beschrijven. Tevens zijn de rollen en verantwoordelijkheden van professionals gedefinieerd, en is de rol van een klantpanel vorm gegeven. Over het algemeen gaat dit om afspraken over de afbakening van taken, en de momenten van overdracht tussen disciplines. Ook de wijze waarop overdracht plaatsvindt en de snelheid waarmee de ontvangende partij de zorg overneemt zijn belangrijke samenwerkingsvoorwaarden. Daarnaast maken partijen vaak afspraken over de informatieoverdracht en de definities van belangrijke onderwerpen. Belangrijk is dat de afspraken SMART zijn geformuleerd: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Hierdoor voorkom je dat er misverstanden ontstaan over de inhoud van een afspraak. Belangrijk om mee te nemen bij deze indicator is een evaluatieonderzoek onder alle kernpartners waarin alle deelnemende partijen jaarlijks terugkijken op de uitvoering en borging van de afspraken. Deze indicator is een 'proces-indicator', omdat hij informatie verschaft afgestemde processen.

Informatiebron

Bestaande bron die hiervoor beschikbaar is, zijn de registratiesystemen van de CJG-partners zelf, zoals Intranet. De informatie die alle kernpartners moeten aanleveren is de schriftelijke vastlegging van de afspraken en de locatie waar deze te vinden is. Evaluatie van de afspraken kan plaatsvinden in een jaarlijks onderzoek onder alle kernpartners,

afgenomen door de gemeente of regio zelf. Daarbij is het raadzaam de evaluatie op een vijf-puntscore te laten plaatsvinden en daarbij ruimte te laten voor een toelichting per kernpartner. Omdat er op dit moment al een groot aantal werkende CJG's is, waar de afspraken zijn vastgelegd op papier, luidt het advies van de referentiegroep om deze indicator direct inzichtelijk te maken.

Succesfactor: Traject kost niet meer dan nodig

Om de doelmatigheid van het CJG inzichtelijk te maken zijn door gemeenten twee succesfactoren met daarbij horend elk één indicator voorgesteld te hanteren. De tweede hiervan gaat over de kosten van het CJG.

5. De **gemiddelde kosten** per productgroep van het CJG.

Om de doelmatigheid van een CJG inzichtelijk te maken is iedereen het er over eens ten minste één indicator op te nemen die iets zegt over de aanwending van financiële middelen in het CJG. Omdat het CJG een samenspel is van veel verschillende partijen verdient het de aanbeveling om de kosten inzichtelijk te maken van de verschillende productgroepen in het CJG. Te denken valt aan 'gezinscoaching', 'themabijeenkomsten', etc. Dit is een 'output-indicator' die het CJG direct aangeeft hoe zij hun financiële middelen aanwenden. Pas als inzichtelijk is hoe de kosten over de verschillende productgroepen zijn verdeeld, kan men gaan vaststellen welk kostenniveau wenselijk zou zijn.

Voor het berekenen van de gemiddelde kosten van de productgroepen adviseert de referentiegroep gebruik te maken van de interne manier om kosten te berekenen. Het gaat hierbij onder meer om kosten van de ondersteuning van uitvoerend werkers, functiescholing en training, huisvesting, bedrijfsvoering, directie en management.

Informatiebron:

De begroting en financiële systemen van de gemeente kunnen dienen om de financiële gegevens te verzamelen. Omdat veel gemeenten nog in de opstartfase zitten van het CJG is dit een indicator die op de langere termijn (> 2 jaar) inzichtelijk is te maken. De referentiegroep geeft aan dat het belangrijke informatie is om inzichtelijk te hebben, dus is het verstandig zo snel mogelijk te starten een proces in te richten om zicht te krijgen.

3.2.2 Indicatoren: Wmo functies op het terrein van opvoed- en opgroei-ondersteuning

De 5 preventieve Wmo-functies op het terrein van opvoed- en opgroei-ondersteuning zijn:

- informatie en advies geven
- (vroeg)signaleren van problemen
- mensen verwijzen naar het lokale en regionale hulpaanbod
- licht pedagogische hulp bieden
- de zorg voor jongeren en gezinnen coördineren

Succesfactor: Het CJG moet voor iedereen een plek zijn waar je 'gewoon' naar binnen kan lopen

In het kader van de Wmo zijn gemeenten verantwoordelijk voor het leveren van informatie en advies op het gebied van opvoed- en opgroeiondersteuning. Vooral in de opstartfase van het CJG is het van belang om een goed beeld te krijgen van de kengetallen van het CJG. Om inzichtelijk te maken of burgers het CJG weten te vinden voor het stellen van vragen over opvoeden en opgroeien zijn drie indicatoren geformuleerd.

6. Het **aantal en type bezoekers** van het CJG.

Het doel van deze indicator is om inzichtelijk te maken of mensen het CJG weten te vinden. Met deze indicator meet men het aantal burgers dat gebruik maakt van het CJG, via alle kanalen. Het advies is ieder contact te registreren. Omdat het van belang is een beeld te krijgen van de bevolkingsgroepen die het CJG bereiken, adviseren wij zoveel mogelijk bezoekers te typeren. Een bezoeker is op verschillende manieren te typeren namelijk door bijvoorbeeld het BSN, postcode, naam, leeftijdscategorie (zwanger, zuigeling, peuter, kleuter, schoolkind, puber of adolescent), volwassen in relatie tot kind (ouders, verre familie, peuterspeelzaalleidsters, leerkracht, sportleraar, burens, wijkgenoten), maar ook als anonieme bezoeker. Hoeveel informatie het CJG op wil vragen is afhankelijk van de vraag waarmee de jeugdige zich meldt. Zo zal men bij een simpele vraag minder achtergrondinformatie opvragen dan bij een vraag die leidt tot daadwerkelijk individuele ondersteuning. Het aantal en type bezoeker kan het CJG afzetten tegen de totale doelgroep in de gemeenten en naar het type bezoeker (bijvoorbeeld herkomst wijk, postcodecheck, etniciteit, SES, leeftijdscategorie), om te kijken welke groepen in de gemeente niet worden bereikt. Deze indicator is een 'output-indicator' en zegt iets over de basis van het CJG, namelijk welke burgers het CJG bereikt.

Informatiebron:

Het aantal en type bezoekers registreert men via diverse (digitale) methoden. Voor de digitale registratie van CJG-activiteiten zijn verschillende opties die gebruik maken van een nieuwe CJG-applicatie of bestaande dossierapplicaties bij de instellingen. De methode die het CJG hanteert is afhankelijk van de reden van het bezoek. De receptionist kan het aantal bezoekers bijhouden. Complexe vragen komen in het systeem van de verschillende werksoorten van het CJG. De referentiegroep adviseert hierbij zoveel mogelijk aan te sluiten bij de bestaande manieren van registratie. Omdat gemeenten veelal registraties hebben opgezet adviseren wij direct te starten met het inzichtelijk maken van deze indicator.

7. Het **soort contacten** dat met het CJG heeft plaatsgevonden.

Om inzicht te hebben op welke manier cliënten het CJG weten te bereiken registreert het CJG het soort contacten. Omdat de toegang van het CJG zowel mogelijk is via website,

telefoon of fysiek bezoek is het van belang onderscheid te maken in de verschillende vormen van contact. Het percentage contacten zoals inloopbalie, op afspraak, telefoon, aantal online vragen, aantal hits website, huisbezoeken, spreekuren tijdens de haal- en brengmomenten op scholen en peuterspeelzalen, kan het CJG afzetten tegen het totaal aantal contacten. Het gaat hierbij om alle contacten van alle netwerk-partners die in het CJG functioneren. Contacten die 'outreachend' plaatsvinden zijn in deze indicator niet meegenomen. Deze indicator is een 'output-indicator' en zegt iets over de basis van het CJG, namelijk via welke kanalen men het CJG bereikt.

Informatiebron:

Hierbij adviseert de referentiegroep zoveel mogelijk aan te sluiten bij de bestaande manieren van registeren. Reeds werkende CJG's werken vaak met back-office systemen waarin registratie van contacten plaatsvindt die overzichten kunnen uitdraaien. Omdat gemeenten veelal registraties hebben opgezet adviseren wij direct te starten met het inzichtelijk maken van deze indicator.

8. Het **aantal en type vragen** dat in het CJG, via alle kanalen, is gesteld.

Met deze indicator krijgt het CJG inzicht in het aantal en type vragen dat in het CJG is gesteld. Het is belangrijk dat CJG's weten wat de vraag van de cliënt is en daarom een systematische registratie hiervan bijhouden. Op basis van deze gegevens kan het CJG het ondersteuningsaanbod of informatie (op de website) aanpassen. Het is wenselijk om de vraag te typeren naar vorm van ondersteuning die gewenst is (bijvoorbeeld opvoed- en opgroevragen, veiligheid, gezondheid, verzorging, voeding). Deze indicator is een 'output-indicator' en zegt iets over de basis van het CJG, namelijk voor welke vragen en ondersteuning burgers bij het CJG komen.

Informatiebron:

Een aantal CJG's beschikt over een digitaal systeem waarin de medewerkers de aard van de contacten vastleggen. Niet alle CJG's hebben een dergelijk digitaal systeem met registraties van contacten. Wij adviseren die gemeenten de inhoud van hun contacten te gaan registeren en een systeem op te zetten. Omdat gemeenten veelal registraties hebben opgezet adviseren wij direct te starten met het inzichtelijk maken van deze indicator.

Succesfactor: Signalering en ondersteuning op elke vindplaats door snelle schakels tussen professionals

Bij het meten van de signaleringsfunctie vanuit de Wmo is één indicator voorgesteld.

9. Het **aantal en soort signalen**.

Het doel van deze indicator is om inzicht te geven in signalen die bij het CJG binnenkomen. Daarbij is het relevant te weten door welke ketenpartner het signaal is gemeld. Daarbij is het nadrukkelijk niet de bedoeling alleen inzicht te geven in de 'zware' signalen, zoals de signalen binnengekomen via de VIR, besproken met AMK en ZAT, maar ook aan de signalen op verschillende vindplaatsen. Te denken valt aan signalen gezien door consultatiebureau, gemeld door anderen, schoolmaatschappelijk werk, eerstelijnsvoorzieningen, buurtzorg, multi disciplinair overleg (MDO), peuterspeelzalen etc. In een volgend stadium is het wenselijk ook te kijken naar de opvolging van deze signalen. Deze indicator is een 'output-indicator' omdat het zicht geeft op het resultaat van het signaleringsproces.

Informatiebron:

De 'zware' signaleringen leggen CJG-partners in systemen vast en zijn direct inzichtelijk te maken. De verwijfsindex en het AMK beschikken over een goede rapportagefunctie waarmee rapportages van de aantallen signalen te maken zijn. Ook de meeste ZAT's beschikken over registratiesystemen die deze informatie kunnen aanleveren. Wat betreft signalen vanuit lichtere vormen van signaleringsmogelijkheden adviseert de referentiegroep aan te sluiten bij de registratiemogelijkheden van de betreffende partijen. Wij adviseren deze informatie op korte termijn (1-2 jaar) inzichtelijk te maken.

Succesfactor: Tijdige, passende en doorlopende zorg

Bij de meting van de resultaten van toeleiding naar hulp is uitgegaan van één indicator.

10. Het **aantal en soort toeleidingen** van jeugdigen naar verschillende vormen van hulp binnen en buiten het CJG.

Doel van de indicator is om aan te tonen dat door samenwerking in het CJG snelle en effectieve toeleiding naar hulp is georganiseerd. De referentiegroep adviseert om hierbij te kijken naar de toeleiding van jeugdigen naar de juiste hulp (organisatie) binnen en buiten het CJG. Het gaat hierbij om het soort organisatie waar naartoe doorverwijzing plaatsvindt. Dit kan gaan om interne overdracht naar lokale partijen (maatschappelijk werk, jeugdgezondheidszorg), maar ook om externe overdracht naar partijen zoals BJz of GGZ. In een later stadium is de aanbeveling te kijken naar de juistheid van de toeleiding naar hulp door te kijken of de toeleiding van hulp ook op de juiste plek terecht waren gekomen. Deze indicator is een 'output-indicator' omdat hij zicht geeft op de uitkomst van het toeleidingsproces.

Informatiebron:

Gemeenten die een werkend CJG hebben maken veelal gebruik van eigen registratiesystemen met een dossier van een kind of gezin. Ook op de markt zijn bij commerciële bureaus instrumenten beschikbaar die informatie rondom kind en gezin kunnen vastleggen. Voor gemeenten die nog niets hebben opgezet is het belang om hierbij rekening te houden bij het opzetten van een digitaal registratiesysteem en deze informatie op korte termijn (1-2 jaar) inzichtelijk te maken.

Succesfactor: Met passende ondersteuning vanuit (lokaal) aanbod werken aan haalbaar resultaat

Vanuit de vijf preventieve functies op het terrein van opvoed- en opgroei-ondersteuning biedt het CJG licht pedagogische hulp aan jeugdigen en/of ouders/opvoeders. Onder licht pedagogische hulp verstaan wij niet-specialistische hulp. Hierbij is één indicator voorgesteld.

11. Het **type ondersteuning** (lokaal aanbod) dat in het CJG wordt aangeboden door het aantal **vakdisciplines** dat binnen het CJG werkzaam is.

Het is belangrijk dat de CJG's inzichtelijk hebben wat ze lokaal aan ondersteuning bieden op het gebied van opgroei- en opvoedvragen. Hierbij gaat het om het monitoren van het lokale aanbod, en in een later stadium om het evalueren van het aanbod in relatie tot de vragen die in de regio, stadsbreed en per stadsdeel of wijk gesteld worden. Te meten is welke vakdisciplines in het CJG aanwezig zijn en welke ondersteuning het CJG organiseert. Bij ondersteuning valt te denken aan bijvoorbeeld het aantal (opvoed)cursussen, voorlichtingsbijeenkomsten, themabijeenkomsten op diverse vindplaatsen, het pedagogisch spreekuur of individuele ondersteuning. Gemeenten kunnen er voor kiezen om de ondersteuning op of via school te laten plaatsvinden. Bij vakdisciplines valt te denken aan bijvoorbeeld huisartsen, jeugdartsen, jeugdverpleegkundigen, (school)maatschappelijk werkenden, gezinscoaches, pedagogen, gedragswetenschappers. Sommige gemeenten werken met klantpanels. Dit is een panel waarin een aantal cliënten de burgers vertegenwoordigen en meedenken over het aanbod in het CJG. Aanvullend adviseren wij een klantpanel te laten oordelen over de aansluiting van het aanbod van ondersteuning en vakdisciplines in het CJG op de behoefte van de burgers van de gemeente. Deze indicator is een 'output-indicator', omdat hij zicht geeft op het productaanbod in het CJG.

Informatiebron

Gemeenten registreren, monitoren en presenteren zelf hun aanbod op verschillende manieren. Het is raadzaam aan te sluiten bij de registraties van regio's en gemeenten op dit gebied. Mogelijke bron hierbij is een intern communicatiemiddel zoals het Intranet of de website van een CJG. Veel gemeenten hebben vanaf de start hun eigen aanbod goed in beeld, wij adviseren om direct te starten met het inzichtelijk maken van deze indicator.

Succesfactor: Samenwerkingsvoorwaarden in de keten (heldere afspraken en communicatie) moeten optimaal zijn

In het CJG maken de partners afspraken over de coördinatie van zorg die nodig is voor gezinnen met meervoudige problematiek. Deze succesfactor toont dat de organisaties binnen het basismodel CJG samen nagedacht hebben over de manier waarop ze de samenwerking vorm geven en hoe ze elkaar en zichzelf daaraan gaan houden. Hierbij is één indicator voorgesteld.

12. Het aantal jeugdigen en gezinnen waarvoor professionele **zorgcoördinatie en één gezin, één plan** is geregeld (casusregisseur, vanaf twee betrokken disciplines).

Deze indicator geeft inzicht in de toepassing van zorgcoördinatie indien nodig wanneer twee of meer hulpverleners betrokken zijn in een traject. Het is een belangrijk gegeven voor het CJG of één gezin, één plan en één zorgcoördinator zijn afgestemd. Dit inzicht bepaalt of het CJG haar taak van zorgcoördinatie uitvoert. Het aantal gezinnen waarvoor één gezin, één plan en één zorgcoördinator is toegepast is meetbaar aan de hand van registratie binnen het CJG. Het betreft hier een output/proces indicator. Mogelijk aanvullende informatie rondom deze indicator betreft de context:

- Afzetten tegen het aantal jeugdigen en gezinnen met problemen waarvoor zorgcoördinatie nodig is
- Afzetten tegen aantal casussen waarbij opschaling naar doorzettingsmacht nodig is

Informatiebron

Bestaande bronnen die hiervoor beschikbaar zijn betreffen de registratiesystemen van de CJG-partners zelf, zoals Intranet. Deze informatiebron is bij veel gemeenten reeds beschikbaar, wij adviseren daarom direct deze indicator inzichtelijk te maken. Enkele gemeenten oriënteren zich op jeugdzorginformatiesystemen die deze elementen bevatten. Vanuit de gemeenten kwam een suggestie om een speciaal e-mailadres aan te maken voor zorgcoördinatie, bijvoorbeeld coördinatiegemeenteX@CJG.nl, met een registratie van ieder verzoek, aanvraagformulier voor professionals op CJG website.

4. Implementatie

4.1 Draagvlak van het veld

Gemeenten en organisaties in het jeugdveld krijgen steeds meer te maken met de professionalisering van het jeugdterrein. Gemeenten hebben de taak regie te voeren in het organiseren van de randvoorwaarden. Daarbij is aandacht nodig voor de realisatie van betere en niet-vrijblijvende samenwerkingsafspraken. Het is daarom niet vreemd dat juist bij gemeenten de vraag is ontstaan naar het ontwikkelen van een basisset indicatoren, om beleid op het jeugdterrein te monitoren en een instrument te ontwikkelen voor verbetering en verdere professionalisering van de sector. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat alle professionals het meten van de effectiviteit van het CJG als nuttig en noodzakelijk beschouwen.

De basisset indicatoren zoals beschreven in deze rapportage is afgestemd met een groot aantal partijen in het jeugdveld en hun achterban. Dat betekent natuurlijk niet dat alle individuele gemeenten hiervan op de hoogte zijn en het nut en de noodzaak al onderschrijven. Wanneer een gemeente de basisset indicatoren CJG in gebruik gaat nemen, is het belangrijk dat zij dit in nauw overleg doet met de betrokken netwerkpartners van het CJG. Daarbij moet de gemeente voldoende tijd en aandacht besteden aan het formuleren van hun visie op het gebruik van de inhoud van de basisset indicatoren en het uitdragen van deze visie naar alle niveaus in de organisatie. De acceptatiegraad van die visie is belangrijk voor het succesvol implementeren van de indicatoren. Hierbij moet de gemeenten ook de uitkomsten van de nog uit te voeren implementatieslag (zie onder) meenemen.

4.2 Operationalisering en de landelijke implementatie

De indicatoren definiëren *wat* we willen meten. De vervolgvraag is *hoe* we dat gaan meten. Voordat gemeenten met de basisset indicatoren aan de slag kunnen, zal als eerste stap van de implementatie een operationaliseringsslag moeten worden uitgevoerd. Daarin wordt per indicator uitgewerkt hoe deze gemeten kan worden en welke informatiebronnen gebruikt kunnen worden. Voor sommige indicatoren worden nu al gegevens verzameld of zijn al instrumenten beschikbaar. Voor andere indicatoren is het nodig dat nieuwe instrumenten worden ontwikkeld. Deze operationalisering helpt bij de realisatie van een uniforme en nauwkeurige beschrijving van begrippen waardoor gemeenten onderling hun indicatoren kunnen gaan vergelijken, zodat op termijn onderling benchmarken mogelijk wordt. We adviseren om deze operationaliseringsslag onder landelijke regie te laten plaatsvinden.

4.3 Gemeenten aan zet om indicatoren te implementeren

Vanuit de visie die een gemeente heeft op het gebruik van de indicatoren is de gemeente in staat regie te voeren op de implementatie van de basisset. De gemeenten maken de keuze hoe, wanneer en welke indicatoren te implementeren, uitgaande van de bij de indicatoren aangegeven tijdslijnen. Voor de implementatie is het volgende stappenplan een goede leidraad, gebaseerd op de cyclus van Deming (Plan, Do, Check, Act)³:

- PLAN: Stap 1 t/m 4
- DO: Stap 5 t/m 7
- CHECK: Stap 8
- ACT: Stap 9

Dit stappenplan kan de gemeente gebruiken om, op basis van het stadium van ontwikkeling van het eigen CJG, een implementatieplan op te stellen.

PLAN

Stap 1: Aanwijzen verantwoordelijke projectcoördinatie

Voor het opzetten van de basisset indicatoren adviseren we dit toe te bedelen aan de coördinator of projectleider van het CJG of een andere verantwoordelijke die goed zicht heeft op de CJG organisatie. Deze medewerker kan dit traject aansturen binnen het CJG, en is goed in staat binnen het CJG taken te verdelen. Na afronding van het project dient de basisset geïmplementeerd te zijn in de reguliere organisatie en dient een functie binnen de gemeente verantwoordelijk te zijn voor de oplevering van de beleidsinformatie en de (jaarlijkse) evaluatie van de gegevens.

Stap 2: In kaart brengen netwerkpartners CJG

Omdat het CJG bij uitstek een organisatievorm is waarin verschillende partners rollen vervullen binnen een netwerkstructuur, is het noodzakelijk het netwerk van het CJG goed in beeld te hebben. Vanuit de visie die is opgesteld hebben de netwerkpartners rollen toebedeeld gekregen en zijn verantwoordelijkheden belegd. Bekijk in deze stap per indicator welke netwerkpartners betrokken zijn bij het verzamelen van de informatie en doorloop met hen het gehele proces.

Stap 3: Bespreken visie en ontwerp basisset indicatoren

De basisset indicatoren voor het CJG komt in juli 2010 beschikbaar voor alle gemeenten in Nederland. Deze basisset vormt een handreiking aan gemeenten die laat zien hoe de prestaties van de CJG's inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Door het jeugdveld zijn deze indicatoren benoemd als zwaartepunten van de elementen van het CJG die zorgen voor een effectief en succesvol CJG. Het is belangrijk dat de projectcoördinatie de basisset indicatoren integreert met de visie en doelstellingen van het eigen CJG en deze bespreekt, specifiek maakt en vaststelt met

³ Hammet, P. (2000). "The Philosophy of TQM".

de netwerkpartners. Dit kan goed samenvallen met een bespreking/aanscherping ten behoeve van het operationaliseren van de indicatoren.

Stap 4: Ontwikkelen informatieplan

Zodra binnen het CJG bekend is op welke manier de gemeente de indicatoren wil gaan uitrollen, is de volgende stap dat het projectteam werkt aan een informatieplan. In een dergelijk plan is het belangrijk een realistische en haalbare planning te maken. De taken en rollen van de verschillende netwerkpartners zijn hierin gespecificeerd, waarin speciale aandacht moet uitgaan naar:

- Het in kaart brengen van bestaande informatiebronnen en – kanalen en de kwaliteit ervan;
- Het ontwikkelen van verdere dataverzamelmethode(n) voor (nieuwe) informatiebronnen en meetinstrumenten;
- De onderliggende bedrijfsprocessen die leiden tot het *kunnen* aanleveren van informatie door het CJG en haar netwerkpartners en het in kaart brengen daarvan;
- Het in kaart brengen van de IT-systemen (gebruikt door de verschillende netwerkpartners) en de uniformiteit van data die ontsloten moeten worden uit de verschillende systemen.

DO

Stap 5: Ontwikkelen sturingswijze

Parallel aan het ontwikkelen en invoeren van de basisset indicatoren in de eigen gemeente ontstaat het vraagstuk over de sturing met behulp van de indicatoren. Iedere gemeente bepaalt zelf hoe ze met de informatie willen sturen en wie verantwoordelijk is voor het interpreteren en uitzetten van acties op de uitkomsten.

Stap 6: Opzetten (dummy-)rapportage

In deze stap zet de coördinator van het CJG een voorbeeld van de rapportage op zoals deze voor de gemeente kan dienen ten behoeve van zelfsturing. Het is belangrijk deze rapportage af te stemmen met de manager(s) die verantwoordelijk is / zijn voor het leveren van zorg en ondersteuning op het gebied van jeugd in de gemeente.

Stap 7: Ontsluiten van indicatoren

Als aan alle randvoorwaarden is voldaan om de basisset indicatoren te voeden met gegevens kunnen de indicatoren worden ontsloten. Deze stap geeft antwoord op de vraag hoe de gemeente het doet op de elementen die zij belangrijk vindt. Niet alle indicatoren zijn op hetzelfde moment beschikbaar, daarom is in deze rapportage ook aandacht besteed aan de volgtijdelijkheid in de basisset indicatoren. Het algemene advies luidt te starten met de indicatoren die het CJG al kan vullen. De status van de indicatoren die in eerste instantie nog 'leeg' blijven kan de coördinator toelichten in de rapportage.

CHECK

Stap 8: Volgen en leren van indicatoren

Niet alleen is het belangrijk de cijfers weer te geven, maar met name de interpretatie van die cijfers geeft richting aan de stand van zaken. In het begin zullen gemeenten nog niet werken met normering, maar werkt men vooral met het analyseren van de trend om op basis daarvan bij te sturen. Elke indicator dient een 'eigenaar' te hebben: iemand die op basis van de uitkomst van de indicator conclusies trekt en acties onderneemt als dat nodig is. In de cyclus van Deming spreken we dan van de fase waarin de 'CHECK' plaatsvindt. De eigenaar van de indicator trekt lering uit de resultaten.

ACT

Stap 9: Evalueren en bijstellen

In de laatste fase van de cyclus komen acties ('ACT') aan zet, bijvoorbeeld het bijstellen van doelstellingen, het opstellen van nieuwe normen of het aanpassen van beleid. Vragen die de gemeente zich hier stelt luiden: Welke verbeteracties zijn er op te zetten? Hoe kunnen we zaken bijsturen? Hebben we nog voldoende informatie ten behoeve van besluitvorming? In deze stap bekijkt de coördinator of de basisset nog voldoet aan de informatiebehoefte. Logischerwijs ontstaat na aanpassingen in de basisset, beleid of andersoortige aanpassingen weer behoefte aan het plannen (van activiteiten, 'PLAN') om de veranderingen te borgen. Op dat moment staat de gemeente weer aan het begin van de cyclus.

4.4 Planning en rapportagefrequentie

Er zijn verschillen in hoe gemeenten de indicatoren gaan inzetten. Zo lenen sommige indicatoren zich goed om als kengetallen in te zetten voor (half)jaarlijkse rapportages. Een dergelijke frequentie is ook wenselijk gezien de inspanning die verricht moet worden om de onderliggende gegevens te verzamelen en te verwerken tot goede informatie in rapportages.

Er zijn ook indicatoren opgenomen in de basisset die een sturend effect hebben op de operationele processen. Door indicatoren frequent te rapporteren, weet de gemeente en/of het management van het CJG hoe effectief de bedrijfsvoering van het CJG is, en kan daarop anticiperen. Door professionals is aangegeven dat sturende indicatoren ook een motiverend effect hebben op henzelf en hun collega's. Het is daarbij van belang dat men de indicator frequent bijhoudt en dat regelmatig terugkoppeling plaatsvindt naar de collega's en netwerkpartners die de informatie aanleveren. Het is aan gemeenten zelf om keuzes te maken over de termijn van invoering en de rapportagefrequentie. Hieronder volgt een advies van de Klankbordgroep. In onderstaande tabel is dit advies uitgewerkt.

Nr.	Indicator	Termijn van invoering	Reportage frequentie
1	Het percentage ouders en jongeren in alle wijken van een gemeente dat aangeeft dat ze het CJG weet te vinden en weet wat ze er kan halen op het gebied van opgroeien en opvoeden	Direct	½ jaarlijks
2	De mate van tevredenheid (beleving) van jeugdigen en hun ouders over het CJG per product van het CJG	Direct	½ jaarlijks
3	De mate waarin ouders en jeugdigen vermindering van de problematiek ervaren na ingezette ondersteuning in het CJG	Korte termijn	½ jaarlijks
4	Samenwerkingsafspraken in de regio met alle kernpartners zijn opgesteld waarin afspraken en werkprocessen op alle niveaus SMART geformuleerd staan (wie wat doet met de ketenpartners) die sluitende zorg tussen partners borgen	Direct	Jaarlijks
5	De gemiddelde kosten per productgroep van het CJG	Lange termijn	Jaarlijks
6	Het aantal en type bezoekers van het CJG	Direct	Maandelijks
7	Het soort contacten dat met het CJG heeft plaatsgevonden	Direct	Maandelijks
8	Het aantal en type vragen dat in het CJG, via alle kanalen, is gesteld	Direct	Maandelijks
9	Het aantal en soort signalen	Korte termijn	Per kwartaal
10	Het aantal en soort toeleidingen van jeugdigen naar verschillende vormen van hulp binnen en buiten het CJG	Korte termijn	Per kwartaal
11	Het type ondersteuning (lokaal aanbod) dat in het CJG wordt aangeboden door het aantal vakdisciplines dat binnen het CJG werkzaam is	Korte termijn	Jaarlijks
12	Het aantal jeugdigen en gezinnen waarvoor professionele zorgcoördinatie en één gezin, één plan is geregeld	Korte termijn	Per kwartaal

Tabel indicatoren met termijn van invoering inclusief rapportage frequentie

4.5 Informatiebronnen en gegevensverzameling

Uit het rapport dat is verschenen over informatievoorziening in het CJG⁴ blijkt dat in de praktijk projectleiders en stuurgroepen het management van het CJG voeren. Voor hen is het van groot belang zicht te hebben op factoren die iets zeggen over het functioneren van het CJG, deze ontbreken momenteel.

Echter, ook de organisaties die onderdeel uitmaken van het CJG gebruiken managementinformatie. We adviseren CJG's om hier op in te haken en te leren van managementinformatie binnen de bestaande organisaties en waar mogelijk hiervan gebruik te maken. Het doel van deze gezamenlijkheid is om meer zicht te krijgen op de indicatoren en de krachten te bundelen.

Het rapport over informatievoorziening in het CJG trekt o.a. de volgende conclusies:

- Er is weinig zicht op de soort en kwaliteit van registratie binnen de verschillende instellingen binnen het CJG.
- CJG's willen basale gegevens registreren rondom 'vraag/probleem', 'doorverwijzing' en 'samenwerking'. Dit vindt op dit moment nog zeer beperkt plaats, voornamelijk vooral op papier.
- De koppeling tussen stuurinformatie en (automatisch generatie vanuit) registratiesystemen is nog niet gelegd, laat staan uitgewerkt.
- Niet alle professionals hebben voldoende toegang tot hun eigen dossiers. Dit komt doordat men nog werkt met papieren dossiers of doordat toegang tot digitale dossiers vanwege technische/veiligheidsredenen geblokkeerd is.
- Omdat bronbestanden aan de basis liggen van een goede kwaliteit van dienstverlening en informatievoorziening bij de betrokken instelling, behoeft de toegang en de registratie in deze bestanden vanuit het CJG aandacht.

Tijdens ons onderzoek kwam duidelijk naar voren dat de mate van informatisering in de jeugdsector, en het CJG in het bijzonder, nogal wisselend is per CJG en soms ook beperkt is ten opzichte van andere branches. Er is veelal nog geen sprake van geïntegreerde / met partners afgestemde informatiesystemen. Veel dossiers en / of afspraaksystemen zijn op papier of handmatig lijsten bijgehouden in MS Excel. Hieruit blijkt dat efficiënte informatie ontsluiting op dit moment niet goed mogelijk is. Systemen als de VIR zijn daar een uitzondering op, omdat daaruit relatief eenvoudig geautomatiseerde rapportages ontsloten kunnen worden. Echter, hierin is geen informatie opgenomen over de inhoud of het proces. Daarnaast beschikken sommige CJG-partners (o.a. in de JGZ) over goede registratiesystemen. Wij adviseren om in het implementatietraject aandacht te besteden aan de technische randvoorwaarden die de ontwikkeling van meetinstrumenten en het verzamelen van gegevens met zich meebrengen.

⁴ Rapport 'Digitaal geschakeld', inventarisatie van de informatievoorziening binnen de Centra voor Jeugd en Gezin, Alares (2009)

4.6 Aandachtspunten bij de implementatie

Over het organiseren van ketensamenwerking, wat het CJG feitelijk is, zijn veel theorieën en voorbeelden beschikbaar. Enkele hiervan zijn tijdens het onderzoek regelmatig benadrukt vanuit de professionals.

De volgende vier punten verdienen extra aandacht bij de implementatie van de basisset indicatoren:

- **Structuur & Regie:** het is van groot belang dat er tussen CJG-partners afstemming en overeenstemming is over de meting van de basisset indicatoren en het onderhoud van de indicatoren.
- **Vertrouwen:** binnen het CJG en haar partners moet er voldoende vertrouwen zijn in de intenties voor het monitoren van de indicatoren. Het vertrouwen moet zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau aanwezig zijn. Bij een goed vertrouwen is het vastleggen van de gegevens en delen ervan geen belemmering.
- **Druk:** naast de gemaakte afspraken is het van belang dat er voldoende prikkels zijn voor alle CJG partners om goed mee te werken aan het meten van de basisset indicatoren CJG. Professionals vinden het prettig terugkoppeling te krijgen over de wijze waarop het CJG presteert, dus het is belangrijk te voorzien in deze behoefte zodat de juiste prikkel ontstaat voor het aanleveren van informatie.
- **Keteninformatisering en ondersteuning:** het is belangrijk adequate middelen te hebben die de indicatoren meten en die de mogelijkheid hebben om geautomatiseerd rapportages te generen. Wanneer dit soepel verloopt werkt het drempelverlagend voor het gebruik.

5. Vervolgstappen

5.1 Beheer en doorontwikkeling basisset

Zoals eerder beschreven is de basisset indicatoren een groeimodel en moet deze worden onderhouden en bijgesteld wanneer hiervoor aanleiding is. Het is een 'minimale set' voor elke gemeente, die deels zelf aan te vullen is naar lokale behoefte. Afhankelijk van de fase waarin de gemeente zich bevindt bij het opzetten van het CJG kunnen gemeenten prioriteiten leggen binnen de basisset of afhankelijk van de lokale behoefte indicatoren toevoegen.

Er moet continu aandacht blijven voor het onderhouden van de basisset indicatoren. Het onderhoud betreft noodzakelijke aanpassingen als gevolg van bijvoorbeeld een wijziging van wetgeving en ontwikkelingen in de jeugdzorg, maar het kan ook gaan om wenselijke aanvullingen, zoals indicatoren die de schakel met onderwijs meten. Ook de operationalisering van de basisset kan tot bijstellingen leiden.

We adviseren om een landelijke klankbordgroep in te stellen die zorg draagt voor jaarlijks onderhoud en evaluatie van de basisset met een samenstelling conform de klankbordgroep die in dit onderzoek een rol heeft gespeeld. Wij realiseren ons dat gemeenten eigen accenten en prioriteiten leggen en afhankelijk van behoefte andere indicatoren gebruiken om de effectiviteit te meten, echter vanuit de sector is aangegeven dat landelijke regie gewenst is. Met landelijke uniformering en samenhang blijft het voor gemeenten mogelijk om zichzelf met andere gemeenten te vergelijken. De klankbordgroep speelt een rol bij de volgende activiteiten:

1. Operationaliseren van de basisset
2. Begeleiden van invoering en gebruik van de basisset door gemeenten (opvangen signalen, platform voor uitwisseling ervaringen)
3. Evaluatie en eventuele bijstelling

Bij de evaluatie en bijstelling na de eerste ervaringen met de basisset (na een jaar), kunnen er indicatoren aangescherpt, verwijderd of toegevoegd worden. Het is de uitdaging om indicatoren te formuleren die duidelijk maken of/dat de CJG's goed werk leveren én die betrekking hebben op factoren die binnen de invloedssfeer liggen van gemeenten en instellingen. Na een jaar zal blijken of de basisset indicatoren nog steeds voorziet in de informatiebehoeften en of er op lokaal niveau behoefte is aan aanvullende of andere indicatoren.

5.2 Leren en evalueren met indicatoren

De basisset indicatoren is expliciet opgesteld om gemeenten te ondersteunen bij het inzichtelijk maken van de effecten van het gemeentelijk beleid. Door het systematisch meten en volgen van resultaten en effecten kunnen gemeenten sturen op de effectiviteit van het eigen beleid en waar nodig het beleid aanpassen. Gemeenten sturen hierdoor gericht op de lokale maatschappelijke doelstellingen en succesfactoren van een CJG. Daarnaast komt op korte termijn informatie beschikbaar die landelijk nodig is om invulling te geven aan de systeemverantwoordelijkheid vanuit het Rijk (om bijvoorbeeld zicht te verkrijgen op de mate van effectiviteit van de CJG's).

Wanneer gemeenten aan de indicatoren normen koppelen is het voor een gemeente snel inzichtelijk of ze het beleid moet bijsturen of als doelstellingen niet zijn gehaald. Zoals eerder vermeld zijn de indicatoren ook als benchmark instrument of als trendanalyse te gebruiken. In deze gevallen is het niet noodzakelijk om een norm aan indicatoren te koppelen. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat professionals en gemeenten de gegevens van hun gemeente willen vergelijken met andere gemeenten. We adviseren hiervoor een centrale website in te zetten, bijvoorbeeld de VNG website.

38/52
14 juli 2010

Deloitte.

Bijlagen

Bijlage I: Deloitte Effectiviteitsmodel CJG

Onderstaand effectiviteitsmodel CJG is als leidraad gebruikt voor het onderzoek:

Onderzoeksgebieden	Onderzoeksbronnen	
	Landelijk	Lokaal
<p>Wat is de ambitie? <i>(ambitie)</i></p>	<p>Beschikbaar Voorbeeldbronnen: beleidsprogramma Jeugd en Gezin, Operatie Jong, handreiking onderdelen CJG</p>	<p>Deels beschikbaar Voorbeeldbronnen: beleidsprogramma Jeugd en Gezin, beleidsprogramma's gemeenten</p>
<p>Wat zijn de (kern)doelstellingen lokale jeugdzorg? <i>(kerndoelstellingen lokale jeugdzorg)</i></p>	<p>Beschikbaar Voorbeeldbronnen: beleidsprogramma Jeugd en Gezin, handreiking onderdelen CJG</p>	<p>Deels beschikbaar Voorbeeldbronnen: beleidsprogramma's gemeenten, begrotingen, verordeningen</p>
<p>Wat is de effectiviteit van de lokale jeugdzorg? <i>(succesfactoren en indicatoren)</i></p>	<p>Niet beschikbaar Hoofdvraag van dit onderzoek</p>	<p>Niet beschikbaar Hoofdvraag van dit onderzoek</p>
<p>Welke activiteiten / resultaten zijn nodig om prestaties te verbeteren? <i>(leereffecten bijsturing)</i></p>	<p>Beschikbaar Voorbeeldbronnen: Website en brochure (d)CJG, ZAT's, VIR, aanpak kindermishandeling, etc.</p>	<p>Deels beschikbaar Voorbeeldbronnen: Website (d)CJG, actieplannen CJG, samenwerkingsafspraken</p>

Deloitte Effectiviteitsmodel CJG

Op basis van bovenstaand effectiviteitsmodel CJG van Deloitte is het mogelijk om het onderzoek op een gestructureerde manier vorm te geven en de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het onderzoek concentreert zich voornamelijk op de 'witte vlekken' die momenteel bestaan (lichtblauwe blok in het effectiviteitsmodel). Om te komen tot een onderbouwde en breed gedragen set van indicatoren zijn ook de overige blokken van belang.

Navolgend wordt een beschrijving gegeven van het effectiviteitsmodel CJG. Vervolgens wordt ingegaan op de uitgangspunten die van belang zijn voor de aanpak van het onderzoek.

Beschrijving Deloitte Effectiviteitsmodel CJG

Ambitie

In het beleidsprogramma van Jeugd en Gezin en vanuit Operatie Jong komt naar voren dat het draagvlak groot is om de lokale jeugdveld te verbeteren. Een heldere (gezamenlijke) ambitie zorgt hierbij voor focus op wat er moet worden bereikt. Echter, niet elke gemeente streeft exact dezelfde ambitie na omdat gemeenten maatwerk bieden voor hun burgers. Het is daarom nodig om te zoeken naar de grote gemene deler in de ambities van de gemeenten. Dit om ervoor te zorgen dat de gemeenschappelijke bestuursopgave op het gebied van het lokale jeugdbeleid

helder wordt. Dit antwoord wordt gebruikt om te bepalen of het CJG op de goede weg zit en of de ingezette maatregelen effectief zijn.

Samengevat:

- Wat willen we gezamenlijk bereiken?

Beschikbare documentatie:

- Beleidsprogramma Jeugd en Gezin 'Alle kansen voor alle kinderen';
- Gemeentelijke beleidsprogramma's.

Voorbeeld: ambitie kabinet

- Een land waar kinderen gezond en veilig kunnen opgroeien, hun talenten kunnen ontwikkelen en plezier hebben, waar ze hun steentje leren bijdragen aan de maatschappij en goed voorbereid zijn op de toekomst: kortom, waar alle kinderen alle kans krijgen.

Kerndoelstellingen CJG

De doelstellingen representeren de ambitie van de gemeenten. Het gaat hierbij om het ontleden van de ambitie in doelstellingen ofwel de besturingsopgave. In het onderzoek vormen de gezamenlijke kerndoelen van het CJG het uitgangspunt bij het bepalen van de set van indicatoren.

Samengevat:

- Hoe moeten we op gemeentelijk niveau de gezamenlijke ambities realiseren?

Beschikbare documentatie:

- Beleidsprogramma Jeugd en Gezin 'Alle kansen voor alle kinderen';
- Gemeentelijke beleidsprogramma's;
- Verordeningen en begrotingen
- Wegwijzer CJG;
- Gereedschapskist met handreikingen van onderdelen CJG.

Voorbeeld: mogelijke kerndoelstellingen

- Het CJG bereikt alle gezinnen en jeugdigen die dat nodig hebben.
- Er is in voldoende mate adequate en passende hulp en coördinatie van die hulp.
- Het CJG zet een succesvolle interventie in wanneer dat nodig is.
- Doelmatige besteding van gelden binnen het CJG.
- Vroege signalering: zo snel mogelijk risico's signaleren.

Succesfactoren en indicatoren

Om de effectiviteit van het CJG te monitoren is het van belang om concrete meetbare feiten, ten aanzien van het succes van het gevoerde beleid, in beeld te brengen. Op dit moment zijn de meetbare feiten, in de vorm van 'harde indicatoren' nog niet gedefinieerd. Deloitte hanteert een aanpak waarin eerst wordt gekeken naar de succesfactoren alvorens de indicatoren te bepalen. Een succesfactor is een kwalitatief antwoord op de vraag wanneer het doel is bereikt. Per doelstelling kunnen meerdere succesfactoren van toepassing zijn. Met behulp van de indicatoren wordt de stand van zaken inzichtelijk gemaakt. Een indicator is een meetbare eenheid die aangeeft in welke mate een succesfactor gerealiseerd wordt. Uit onze ervaring blijkt dat door het hanteren van deze volgorde het gemakkelijker is om tot indicatoren te komen.

Een belangrijk uitgangspunt is dat indicatoren een zinvolle betekenis moeten hebben. Een gemeente of organisatie moet alleen verantwoording afleggen over datgene wat door hen beïnvloedbaar is. Het beperken van het aantal indicatoren voor elk van de gevonden succesfactoren is daarom nodig. Niet elke indicator heeft namelijk evenveel informatiewaarde. We zoeken dus naar een relatief kleine set indicatoren die veelzeggend is. Het vraagt zorg en aandacht om de 'vital few' en niet de 'trivial many' indicatoren te identificeren. Wij streven naar een uiteindelijke basisset met 10-15 indicatoren omdat dit in de praktijk een hanteerbaar en overzichtelijk aantal blijkt te zijn.

Er zijn vier verschillende indicatoren:



- **Input-indicatoren** geven de middelen aan die beschikbaar zijn voor het leveren van een product of dienst, zoals budget en mensen. Het gaat hier om de voorwaarden om de doelen te realiseren.
- **Proces-indicatoren** verschaffen informatie over de activiteiten of interne werkprocessen die nodig zijn om een specifiek proces uit te voeren. Deze hebben betrekking op de vraag langs welke weg de gemeente zijn doelen realiseert.
- **Output-indicatoren** gaan ook over de interne werkprocessen, maar geven specifiek aan wat een organisatie direct presteert of voortbrengt. Het kan hier gaan om de beleidsprestaties op het lokale jeugdterrein.
- **Outcome-indicatoren** geven het succes van bepaalde prestaties aan in termen van eerder geformuleerd beleid. Een complicatie hierbij is, dat bepalen in hoeverre het gevoerde beleid succes heeft gehad bij het Rijk of gemeente, vaak door de politiek wordt beïnvloed. Daarnaast geldt dat de effecten van het proces, de outcomes, vaak pas na langere tijd zichtbaar worden en dat de effecten vaak niet eenduidig aan het beleid kunnen worden toegeschreven.

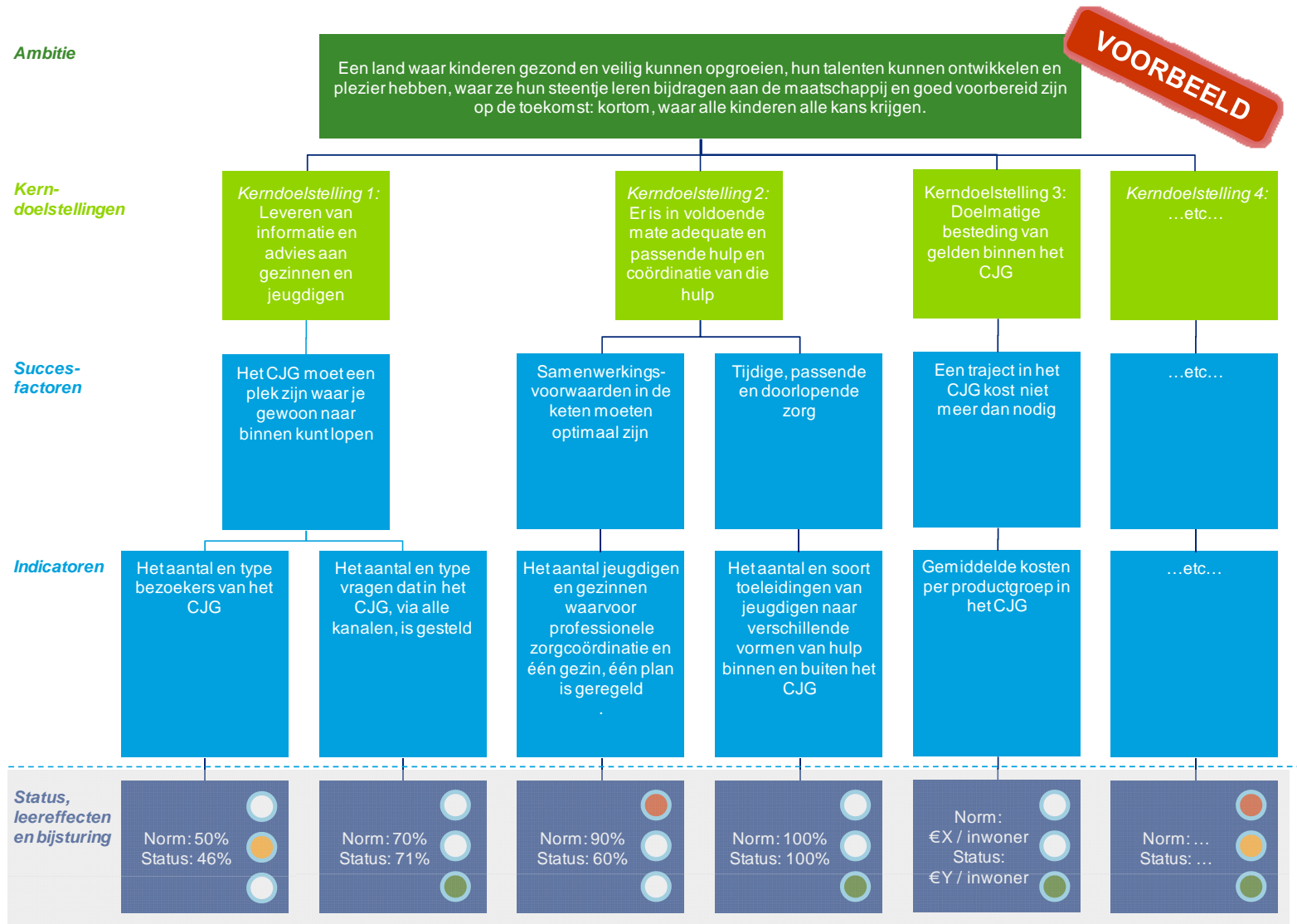
Om de effectiviteit van het CJG te meten is het gebruik van output- en outcome-indicatoren geschikt. De basisset indicatoren zal voornamelijk output gerelateerd zijn. Enerzijds krijgt een indicator betekenis doordat een norm (of criterium) is bepaald. Deze norm geeft aan of en wanneer op de prestatie indicator 'voldoende' is gescoord (bijvoorbeeld: de norm is dat 80% van de cliënten in een tevredenheidsonderzoek 'zeer tevreden' moet scoren). Als afwijking van de norm blijkt, kan worden bijgestuurd door verbeteracties te formuleren en in te zetten. Anderzijds dienen indicatoren als benchmark instrument of als trendanalyse. In deze gevallen is het niet noodzakelijk om een norm aan indicatoren te koppelen.

Voorbeeld: mogelijke succesfactoren met indicatoren

- Iedereen weet de weg naar het CJG te vinden.
Outcome-indicator: het percentage ouders en jongeren in alle wijken van een gemeente dat aangeeft dat ze het CJG weet te vinden en weet wat ze er kan halen op het gebied van opgroeien en opvoeden.
- Samenwerkingsvoorwaarden in de keten moeten optimaal zijn.
Output-indicator: Het aantal jeugdigen en gezinnen waarvoor professionele zorgcoördinatie en één gezin, één plan is geregeld.
- Ervaren vermindering van problematiek door ouders en jongeren.
Output-indicator (direct, na 6 mnd: outcome): De mate waarin ouders en jeugdigen vermindering van de problematiek ervaren na ingezette ondersteuning in het CJG.
- Een traject in het CJG kost niet meer dan nodig.
Output-indicator: De gemiddelde kosten per productgroep van het CJG
- Signalering en ondersteuning op elke vindplaats door snelle schakels tussen professionals.
Output-indicator: Het aantal en soort signalen.

Leereffect en bijsturing

Het ontwikkelen en meten van een set van indicatoren o.a. door middel van trendanalyse draagt bij aan de lerende en evaluerende mogelijkheden van het CJG. Daarnaast komt informatie beschikbaar die landelijk nodig is om zicht te verkrijgen op de mate van effectiviteit van de CJG's. De gemeente en betrokken zorginstanties evalueren of er directe relaties zitten tussen de ondernomen acties en de resultante op de indicatoren, en probeert op basis van de prestatie-informatie zichzelf voortdurend te verbeteren. De basis voor werkelijke prestatieverbetering ligt in het bewust worden van de noodzaak om het gewoon beter te doen. Het bedenken van verbetermaatregelen is meestal veel eenvoudiger dan de bewustwording van de knelpunten. Als men eenmaal over de drempel van de bewustwording is en de prestaties (lees indicatorscores) bespreekbaar zijn, blijken tal van ideeën voor verbetering te leven.



Bijlage II: Begrippenlijst

Begrip	Beschrijving
Bezoeker	het aantal ouders/kinderen dat fysiek of digitaal contact heeft gehad met een CJG-medewerker.
Signalering	het herkennen van kinderen/jeugdigen/gezinnen die in aanmerking komen voor het afnemen van het aanbod van het CJG of zwaardere jeugdzorg.
Vindplaats	plaats waar CJG contact heeft met de doelgroep. Dit is het CJG zelf maar ook de kinderopvang, peuterspeelzaal, CB, basisscholen, VO, wijkcentra, verenigingen, zwembaden, etc.
Bijzondere doelgroepen	doelgroepen die in verhouding tot andere doelgroepen relatief meer zorg en ondersteuning nodig hebben dan mensen uit ander doelgroepen: sociaal achtergestelden, multiproblematiek, kinderen met gedragsproblemen, etc..
Doorlooptijd	tijd tussen start van een (nader gedefinieerd punt van een) traject en de beëindiging ervan.
Verwijzingen	Iedere unieke verwijzing (dus ook het aantal verwijzingen per casus).
Samenwerkingsvoorwaarden	<p>hiermee wordt bedoeld dat er voorwaarden zijn die een positieve bijdrage leveren aan de samenwerking tussen disciplines in de lokale jeugdzorg (zie basismodel CJG). Deze voorwaarden hebben vaak betrekking op drie niveaus: strategisch/bestuurders, tactisch/management en operationeel/professionals. Iedere regio kiest zelf de onderwerpen waarover afspraken gemaakt worden maar dienen minimaal de taken, bevoegdheden en resultaten op ieder niveau te beschrijven.</p> <p>Over het algemeen gaat dit om afspraken over de afbakening van taken, en de momenten van overdracht tussen disciplines. Ook de wijze waarop er overgedragen wordt en de snelheid waarmee de ontvangende partij de zorg overneemt zijn belangrijke samenwerkingsvoorwaarden. Daarnaast worden vaak afspraken gemaakt over de informatie die overgedragen wordt en de definities van belangrijke onderwerpen.</p>
Keten	een aaneenschakeling van (logistieke) processen, tussen autonome organisaties in een regio. Vaak wordt ook gesproken van een netwerk omdat iedere casus zijn unieke pad tussen organisaties doorloopt.
Kernpartners	alle instanties die in een gemeente aanwezig zijn en deel uit maken van het basismodel CJG.
Borging	het toezien of afspraken zoals die in convenant vastgelegd zijn ook daadwerkelijk nagekomen worden. Behalve het toezien is het van groot belang dat er tussen organisaties/disciplines gecommuniceerd wordt over het al dan niet nakomen van de gemaakte afspraken.
SMART	wijze waarop afspraken geformuleerd worden: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.
Licht pedagogische hulp	het CJG biedt licht pedagogische hulp aan jeugdigen en/of ouders/opvoeders. Onder licht pedagogische hulp wordt niet-specialistische hulp verstaan. Jeugdigen en ouders/opvoeders kunnen niet alleen bij het CJG terecht met vragen voor advies, maar ook voor directe kortdurende hulp. De pedagogische hulp van het CJG kan ook outreachend van karakter zijn.

Interventie	een actie ondernomen vanuit het CJG richting een kind/ouder die er op gericht is om vermindering van problematiek te bereiken. Interventies kunnen bijvoorbeeld cursussen, advies gesprekken en kortdurende behandelingen zijn.
Behandelplannen	plan waarin omschreven is hoe de vraag/behoefte beantwoord wordt.
Trajecten zorgcoördinatie	trajecten waarbij meer dan een discipline betrokken is en het noodzakelijk is om één iemand verantwoordelijk te laten zijn voor afspraken over de behandeling/het behandelplan. Hierbij gaat het om het afstemmen van de plannen of de coördinatie van het opstellen van een geïntegreerd behandel/gezinsplan. Ook heeft zorgcoördinatie betrekking op het stroomlijnen van informatie uitwisseling tussen professionals van verschillende disciplines.
Faciliterende voorzieningen	cursussen, thema bijeenkomsten, 1 op 1 gesprekken, etc. waardoor de autonomie van het kind/ouder/gezin versterkt wordt.
Eigen kracht	Zelfoplossend vermogen vergroten zodat ouders/kinderen/gezin in staat zijn om zelf, samen met familie, vrienden en andere bekenden een oplossing te vinden voor hun problemen. Het gaat daarbij om het vergroten van de draagkracht en het verkleinen van de draaglast.
Themabijeenkomsten	bijeenkomsten dichtbij/in de buurt van het gezin/de ouders die ingaan op specifieke problematiek zoals gebroken gezinnen, pesten, huilbaby's, etc.
Tijdige zorg	levering van zorg voordat problematiek escaleert.
Passende zorg	zorg die voldoet aan de behoefte van de cliënt of de problematiek van de cliënt vermindert/stabiliseert.
Doorlopende zorg	ononderbroken zorglevering passend bij behandelplan van de cliënt.
Wachttijden	tijd tussen binnenkomst signaal dat een cliënt zorg nodig heeft en het moment waarop passende zorg geleverd wordt.
Schakel	de functie tussen disciplines die er voor zorgt dat wanneer de beantwoording van vraag/behoefte van een kind niet meer binnen de verantwoordelijkheid van de behandelende discipline valt, deze dan door te verwijzen naar de discipline waar beantwoording van de vraag/behoefte wel passend is.
Cliënt(en)	ouders/kinderen/gezinnen die op welke wijze dan ook in aanraking komen met een CJG-medewerker.
Vraag	iedere vraag die binnenkomt m.b.t. opvoeden & opgroeien van/voor ouders/kinderen/gezinnen.
algemene voorlichtingsaanbod	collectieve informatie over opvoeden die het CJG biedt aan de gehele bevolking op het consultatiebureau, in voorlichtingscampagnes, huis-aan-huis-bladen, voorlichting op de abris van bushokjes etc.
Jeugdgezondheidszorg (JGZ)	Preventieve gezondheidszorg gericht op de veilige en gezonde groei en ontwikkeling van alle kinderen van 0-19 jaar ter voorkoming van gezondheidsbedreigingen. Meer informatie op www.rivm.nl/jeugdgezondheid .
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	Participatiewet waarin staat dat iedereen moet kunnen meedoen in de maatschappij. Het gaat daarbij om het wegnemen van hindernissen in en om het huis, in het plaatselijk vervoer en in het ontmoeten van anderen. De gemeente is hiervoor verantwoordelijk. Meer informatie op www.invoeringwmo.nl .
Zorg- en adviesteam (ZAT)	In een zorg- en adviesteam werken zorgprofessionals en scholen samen om problemen van jongeren vroeg te signaleren, te bespreken en passende hulp in te schakelen.

Bijlage III: Deelnemers Klankbordgroep

Organisatie	Contactpersoon
Programmaministerie voor Jeugd & Gezin	Maarten Vollenbroek
Programmaministerie voor Jeugd & Gezin	Gea de Jong
Programmaministerie voor Jeugd & Gezin	Fleur Renirie
Vereniging van Nederlandse Gemeenten	Wim Hoddenbach
Vereniging van Nederlandse Gemeenten	Wanda van Esbroek
Gemeente Den Haag	Arie Opstelten
Gemeente Almere	Henriëtte van Aken
Gemeente Alphen aan de Rijn	Marion Goedhart
Gemeente Tilburg	Anne Willems
Flexus Jeugdplein Rotterdam	Jaap van de Meent
ActiZ	Jacqueline de Vries
Primo-NH	Niko de Groot
Integraal Toezicht Jeugdzaken	Brenda Rijckenberg

Bijlage IV: Deelnemers regionale bijeenkomsten noord en zuid

Organisatie	Contactpersoon
Gemeente Dantumadiel	Tinie Koldenhof
Gemeente Zaanstad	Frieda Both
CJG Purmerend (Zaanstreek-Waterland)	Liesbeth Volkers
Gemeente Purmerend	Monique Meijering
CJG Meppel (De Wolden)	Ermanda Feddema
Gemeente Almere	Henriëtte van Aken
GGZ Almere	Peter Peters Sengers
GGZ Almere	Ella Benedictus
CJG Midden-Drenthe	Yvon van der Laan
Gemeente Utrecht	Petra Smeets
Gemeente Gorichem	Jolande den Uyl
Gemeente Oss	Mirjam Kettanni
Gemeente Oss	Sander van den Berk
Gemeente Arnhem	Anne-Mieke Penders
Provincie Zuid-Holland	Jolanda Lansdaal
Gemeente Nijmegen	Maria Buur
Gemeente Nijmegen	Rik Verdellen
Gemeente Kerkrade	Jef Schillings
Gemeente Heerlen	Sonja Kuijpers
CJG Den Haag	Alette Broekens
Vereniging van Nederlandse Gemeenten	Wim Hoddenbach
Vereniging van Nederlandse Gemeenten	Wanda van Esbroek

Bijlage V: Deelnemers interviews

Organisatie	Contactpersoon	Functie
Gemeente Hengelo	Janneke Oude Alink	Wethouder
Gemeente Boxtel	Anton van Aert	Wethouder
Gemeente Reimerswaal	Hans de Kunder	Wethouder
Gemeente Amsterdam	Marc van Uppelschoten	Projectleider CJG
Gemeente 's-Hertogenbosch	Wouter Smits	Projectleider CJG
Provincie Utrecht	Lineke Witteman	Projectleider UJC
ZAT Nijmegen	Jeroen Rood	Coördinator
ZAT Duin- en Bollenstreek	Benno Wiggers	Coördinator
NJI	Tom van Yperen	Utrecht
Adviesbureau Rigter Sterck	Frank Tigges	Adviseur
Pionn	Dries Roosma	Adviseur / onderzoeker
Inspectie Gezondheidszorg	Frank van Leerdam	Sr. inspecteur
GGD Nederland	Monique Kavelaars	Bestuurslid
Integraal toezicht jeugdzaken	Esther Deursen	Programmadirecteur
GGD Gelderland Midden	Ype Schat Jeanine Bezem	Directeur Hoofd Jeugdgezondheidszorg
BJZ Overijssel	Martin Dirksen Rob Breijer	Directeur Kwaliteitsfunctionaris
JGZ Jong Florence	Ivonne Plekkenpol	Directeur
MOgroep Maatschappelijk Werk	Nienke Kuyvenhoven	Vertegenwoordiger

Bijlage VI: Overzicht indicatoren (noodzakelijk en gewenst)

Basismodel CJG indicatoren proces, output & outcome						
Functie	Doelstellingen	Succesfactoren	Type	Rate	Indicatoren	Termijn
CJG algemeen	Bereik	Iedereen weet de weg naar het CJG te vinden	Outcome	Noodzakelijk	Het percentage ouders en jongeren in alle wijken van een gemeente dat aangeeft dat ze het CJG weet te vinden en weet wat ze er kan halen op het gebied van opgroeien en opvoeden - Afzetten tegen totale bevolking / doelgroep - Afzetten tegen beeldvorming over het CJG	Direct
	Tevredenheid (beleving)	Cliënten hebben een positieve beleving over de dienstverlening en ondersteuning in het CJG	Output	Noodzakelijk	De mate van tevredenheid (beleving) van jeugdigen en hun ouders over het CJG per product van het CJG - Afzetten naar <i>doelstelling</i> CJG (bijvoorbeeld ouders en kinderen voelen zich geïnformeerd of geadviseerd en voelen zich beter toegerust door het CJG, ouders en kinderen beschouwen het CJG als laagdrempelige plek voor informatie en advies (bijv. over opvoeden en opgroeien), ouders en kinderen zijn tevreden is over het aanbod in het CJG, ouders en kinderen zijn tevreden over de manier waarop zij betrokken zijn bij de invulling van één gezin, één plan) - Afzetten naar <i>serviceniveau</i> CJG (bijvoorbeeld tevredenheid over beantwoording gestelde vraag, percentage bezoekers van de website is tevreden over informatievoorziening en toegankelijkheid van de website, ouders en kinderen vinden dat zij goed geholpen zijn bij hun één gezin één plan, percentage ouders dat vindt dat hun opvoedcompetenties zijn toegenomen, tevredenheid over toegankelijkheid van het CJG)	Direct
		Professionals binnen het CJG zijn tevreden over de uitvoering van het CJG	Output	Gewenst	De mate van tevredenheid van de professionals in het CJG - Aantal naar tevredenheid afgesloten casussen + reden van beëindiging + doorlooptijd - Mate van tevredenheid over de coördinatie van zorg inclusief het gebruik van middelen zoals de Verwijsindex - Mate waarin professionals tevreden zijn over het geïnformeerd en geïnstrueerd zijn binnen het CJG	
		Professionals buiten het CJG zijn tevreden over de uitvoering van het CJG	Output	Gewenst	De mate van tevredenheid van collega-professionals over het CJG - Aantal professionals van buiten het CJG (bijv. huisartsen, onderwijzers) die tevreden zijn over de dienstverlening van het CJG	
	Succesvolle interventie	Ervaren vermindering problematiek door ouders / jeugdigen	Output (direct) Outcome (6 mnd)	Noodzakelijk	De mate waarin ouders en jeugdigen vermindering van de problematiek ervaren na ingezette ondersteuning in het CJG - Ervaren adequate hulpverlening, direct na hulpverlening + follow-up na 6 maanden - Vergeleken met beoordeling door de professional	Korte termijn
		Ingezette ondersteuning leidt tot succesvol verlopen traject	Outcome	Elders (gemeten door individuele organisaties)	Het aantal succesvol verlopen trajecten binnen het CJG - Doeltreffendheid o.b.v. de vraag bij binnenkomst afzetten tegen de mate van doelrealisatie na afloop van een traject - Mate van doelrealisatie	
		Hulpverlening wordt opgelost in het vrijwillige veld	Outcome	Gewenst	Het percentage jongeren dat in de gedwongen hulpverlening, door de rechter bepaald, belandt - Afzetten tegen het gebruik van het vrijwillige aanbod	
	Doelmatigheid	Samenwerkingsafspraken in de keten moeten optimaal georganiseerd zijn	Proces	Noodzakelijk	Samenwerkingsafspraken in de regio met alle kernpartners zijn opgesteld waarin afspraken en werkprocessen op alle niveaus SMART geformuleerd staan (wie wat doet met de ketenpartners) die sluitende zorg tussen partners borgen. - De rollen en verantwoordelijkheden van professionals zijn gedefinieerd, rol klantpanel is vorm gegeven - Afzetten tegen evaluatie uitvoering en borging afspraken door alle kernpartners	Direct
		Traject kost niet meer dan nodig	Output	Noodzakelijk	De gemiddelde kosten per productgroep van het CJG - Gemeten aan de hand van het berekenen van ingezette medewerkers en middelen in het CJG	Langere termijn
		Eigen kracht van gezin is versterkt	Output	Gewenst	Het beeld van de professional over de mate waarin de eigen kracht van versterkt is - Gemeten aan de hand van het oordeel over de eigen kracht van de professional(s) die hebben gewerkt met het gezin	
JGz	Consultatiebureau & GGD	Volgen van de ontwikkeling van het kind gedurende de gehele jeugdperiode	Outcome	Elders (gemeten door individuele organisaties)	De mate van het gezondheidsbeeld van de jongeren in Nederland - Differentiëren naar verschillende steden, wijken	

Basismodel CJG indicatoren proces, output & outcome

Functie	Doelstellingen	Succesfactoren	Type	Rate	Indicatoren	Termijn
Vijf functies Wmo	Informatie & advies	Het CJG moet voor iedereen een plek zijn waar je 'gewoon' naar binnen kan lopen	Output	Noodzakelijk	Het aantal en type bezoekers van het CJG - Type bezoeker dat (via alle kanalen) het CJG bereikt (bijvoorbeeld herkomst wijk - postcodecheck, etniciteit, SES, leeftijdscategorie) - Afzetten tegen totale doelgroep gemeente	Direct
			Output	Noodzakelijk	Het soort contact dat met het CJG heeft plaatsgevonden - Percentage contacten per kanaal (bijvoorbeeld via inloopbalie, op afspraak, telefoon, aantal online vragen, aantal hits website)	Direct
			Output	Noodzakelijk	Het aantal en type vragen dat in het CJG, via alle kanalen, is gesteld - Vraag typeren naar vorm van ondersteuning die gewenst is (bijvoorbeeld opvoed- en opgroevragen, veiligheid, gezondheid, verzorging, voeding)	Direct
	Signaleren	Signalering en ondersteuning op elke vindplaats door snelle schakels tussen professionals	Output	Noodzakelijk	Het aantal en soort signalen - Aantal en soort signalen dat gemeld wordt in beeld hebben, zoals bijvoorbeeld signalen in Verwijsindex (VIR), meldingen kindermishandeling (AMK), meldingen op school (ZAT's), signalen vanuit signaleringsoverleg op scholen, peuterspeelzaal, signalen vanuit eerstelijns en MDO - Afzetten tegen aantal signalen dat is opgepakt en waaraan opvolging is gegeven	Korte termijn
	Toeleiding naar hulp	Tijdige, passende en doorlopende zorg	Output	Noodzakelijk	Het aantal en soort toeleidingen van jeugdigen naar verschillende vormen van hulp binnen en buiten het CJG - Soort instantie waar naartoe wordt doorverwezen in beeld bijvoorbeeld interne overdracht, lokale partijen, schoolmaatschappelijk werk, Bz, GGZ - Afzetten tegen terechte / onterechte doorverwijzingen	Korte termijn
			Output	Gewenst	De duur van doorlooptijd bij de verschillende doorverwijzingen - De doorlooptijd in beeld hebben van signaal naar zorg zoals o.a. CJG > indicatie Bz, CJG > lokale partij - De doorlooptijd in beeld hebben gemeten vanaf de binnenkomst in het CJG tot aan de afsluiting van een traject	
	Licht pedagogische hulp	Met passende ondersteuning vanuit (lokaal) aanbod werken aan haalbaar resultaat	Output	Noodzakelijk	Het type ondersteuning (lokaal aanbod) dat in het CJG wordt aangeboden door het aantal vakdisciplines dat binnen het CJG werkzaam is. - Type ondersteuning bijvoorbeeld (opvoed)cursussen, voorlichtingsbijeenkomsten, themabijeenkomsten op diverse vindplaatsen, pedagogisch spreekuur, individuele hulp en gesprekken - Type vakdisciplines bijvoorbeeld artsen, maatschappelijk werkers, gezinscoaches, jeugdgezondheidszorg - Afzetten tegen het oordeel van een klantpanel over de aansluiting van het aanbod van ondersteuning en vakdisciplines in het CJG bij de behoefte van de burgers van de gemeente	Korte termijn
	Coördinatie van zorg	Samenwerkingsvoorwaarden in de keten (heldere afspraken en communicatie) moeten optimaal zijn	Proces Output	Noodzakelijk	Het aantal jeugdigen en gezinnen waarvoor professionele zorgcoördinatie en één gezin, één plan is geregeld (casusregisseur, vanaf twee betrokken disciplines) - Afzetten tegen het aantal jeugdigen en gezinnen met problemen waarvoor zorgcoördinatie nodig is (multi-probleem) - Afzetten tegen aantal casussen waarbij opschaling naar doorzettingsmacht nodig is	Korte termijn
			Proces	Gewenst	Het aantal casussen en casusbesprekingen per jaar - Typeren naar soort casusbespreking o.a. casusbesprekingen ZAT's, bemoeizorg vangnet Jeugd, JGz, schoolmaatschappelijk werk	
	Schakel	Schakel Bz	Doorleiden vanuit Bz naar geïndiceerde hulp	Output	Gewenst	Het aantal trajecten gestart door Bz - Het aantal terechte doorverwijzingen (trajecten door Bz gestart) - Afzetten tegen de duur van de indicatiestelling op basis van de informatie van het CJG
Schakel Onderwijs		Doorleiden vanuit Onderwijs	Proces Output	Gewenst	Er is één aanspreekpunt vanuit het CJG aanwezig in het ZAT - Afzetten tegen het aantal casussen dat goed is doorgeleid vanuit het ZAT naar de juiste hulpvorm	

Bijlage VII: Voorbeeld rapportage

Voorwoord

[Een korte toelichting op het traject]

Samenvatting

[Samenvatting van de belangrijkste conclusies]

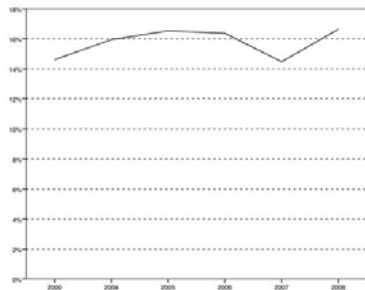
Inleiding

[Periode, opzet gegevens, etc.]

Prestaties CJG basisset indicatoren

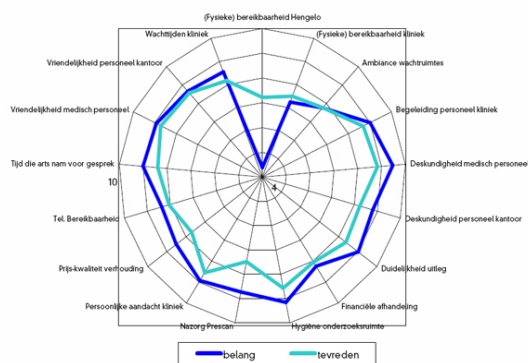
[Op alle indicatoren worden de resultaten visueel gemaakt, onderstaand volgt een overzicht van de manier hoe dat er uit zou kunnen komen te zien. NB alle grafieken en tabellen zijn geheel fictief]

- Iedereen weet de weg naar het CJG te vinden...
[vb Plaatje % burgers dat het CJG weet te vinden uitgezet over de tijd]



- ... het CJG is voor burgers een plek zijn waar je 'gewoon' naar binnen kan lopen..
[vb. Plaatjes kengetallen CJG]
- .. want daar zitten instanties die onderling afspraken hebben gemaakt over de dienstverlening...
[SMART vastgelegde afspraken]
- .. waardoor samenwerkingsvoorwaarden concreet zijn vastgelegd.
[Zorgcoördinatie en één gezin één plan]
- Daardoor kunnen professionals op elke vindplaats snel schakelen...
[Aantallen signalen VIR etc.]

- ... en kunnen ze tijdige, passende en doorlopende zorg leveren.
[Plaatje aantallen doorverwijzingen]
- Met passende ondersteuning werken professionals met gezinnen aan haalbaar resultaat..
[Type ondersteuning en vakdisciplines]
- .. waardoor ouders en jeugdigen minder problematiek ervaren...
[Effectonderzoek]
- ... en een positieve beleving hebben over de dienstverlening en ondersteuning in het CJG..
 - [vb. Plaatje tevredenheidsonderzoek op verschillende gebieden]



- .. tegen een traject dat niet meer dan nodig kost
[Kosten per productgroep]

Interpretatie prestaties

[Inhoudelijke analyse van de uitkomsten op de indicatoren, conclusies die daaruit getrokken kunnen worden]

Vergelijking landelijk beeld

[Als er ook landelijke gegevens bekend zijn kan hier een vergelijking worden getrokken met het landelijke beeld op de indicatoren]

Aanbevolen acties

[Op basis van de analyse van de resultaten worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van in te zetten acties op het jeugdbeleid]