



Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek  
Institute for Labour Studies

## Met de Stroom Mee

*Mogelijkheden voor externe doorstroom van raadsonderzoekers en  
coördinatoren taakstraffen in regionale netwerken*

Eindrapport

Ton Korver, mei 2007



## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	5
1. Inleiding, vraagstelling en werkwijze.....	9
1.1 Vraagstelling .....	9
1.2 Terminologie en uitgangspunten.....	11
1.3 Werkwijze.....	13
1.4 Leeswijzer .....	15
2. Loopbaanpaden en competenties .....	17
2.1 Competenties raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen .....	17
2.2 Functies met overlappende competenties .....	18
2.3 Loopbaanpaden van voormalig raadsonderzoekers .....	21
3. Netwerken en doorstroommogelijkheden.....	25
3.1 Netwerken in Leeuwarden en Amsterdam .....	25
3.2 Slaag- en faalfactoren .....	28
3.3 Ontwerpregels voor nieuwe netwerken .....	29
4. Conclusies en aanbevelingen .....	33
4.1 De vragen beantwoord.....	33
4.2 Aanbevelingen .....	36
Bijlage A Deskresearch arbeidsmarkt .....	39
Bijlage B Vragen voorgelegd aan Raad en ketenpartners.....	41
Bijlage C Verzoek aan netwerken (Triangel en Peptic).....	43
Bijlage D Functieprofiel raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen .....	45
Bijlage E Functies, functie-eisen en ketenpartners.....	49
Bijlage F Vragenlijst telefonische interviews met ex-medewerkers van de raad .....	59
Bijlage G Overzicht gesprekspartners Raad en ketenpartners.....	61
Bijlage H Concept-convenant .....	63



## Managementsamenvatting

*De Raad voor de Kinderbescherming wil de externe doorstroomkansen voor raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen verbeteren. In dit rapport is in kaart gebracht welke sectoren en organisaties hiertoe mogelijkheden bieden, wat kansrijke doorstroomfuncties zijn en welke rol regionale netwerken kunnen spelen bij het stimuleren van externe mobiliteit. Het verslag is een weergave van een in opdracht van het A+O fonds Rijk uitgevoerd onderzoek naar de genoemde doorstroomkansen. Het onderzoek heeft zich met name gericht op de ketenpartners van de Raad, vanuit de gedachte dat personeel op deze wijze voor de sector en/of keten behouden blijft en netwerkvorming met ketenpartners het gemakkelijkst te realiseren is doordat zij al in het primaire proces met elkaar te maken hebben. Dat neemt niet weg dat er gezien de loopbaanpaden van voormalig raadsonderzoekers ook doorstroomkansen bestaan bij organisaties die zich buiten of in de marge van de keten bevinden.*

*De Raad onderhoudt voor haar werk met name contacten met de sectoren Justitie, Zorg, Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Onderwijs. Gezien de vooropleiding, interne opleidingen en werkervaring van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen liggen er volgens de ketenpartners doorstroomkansen bij rechtbank en gerechtshof (respectievelijk als (senior) juridisch medewerker familiesector en als gerechtssecretaris), bij Halt (als Halt-medewerker), bij de reclassering (als reclasseringswerker), bij de maatschappelijke dienstverlening (als sociaal raadsman, schuldhulpverlener, ouderenadviseur of maatschappelijk werker 1) en bij de jeugdzorg (als jeugdbeschermer, jeugdreclasserder, ambulante hulpverlener of maatschappelijk werker Advies- en Meldpunten Kindermishandeling). Uit de loopbaanpaden van oud-raadsonderzoekers blijkt dat er ook doorstroomkansen zijn bij de Dienst Justitiële Inrichtingen, GGZ, gemeenten en waterschappen. Er zijn geen grote drempels gevonden die potentiële doorstroom belemmeren. De in aanmerking komende functies zijn qua salariëring vergelijkbaar, evenals de vooropleidingseisen. Drempels die het gevolg zijn van het ontbreken van relevante werkervaring en functiespecifieke training zouden via uitwisseling van medewerkers tussen ketenpartners kunnen worden geslecht.*

*Een belangrijke vraag van de Raad en het A+O fonds Rijk is hoe regionale netwerken zodanig kunnen worden ingericht dat externe doorstroom van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen kan worden gestimuleerd. Er functioneren in Amsterdam en Leeuwarden al HR netwerken waarin de Raad participeert en waarin vrijwillige uitwisseling tussen de deelnemers in het netwerk wordt georganiseerd. Mede als gevolg van het onderhavige onderzoek is op initiatief van de Raad een nieuw netwerk in de maak voor de regio Overijssel/Flevoland. Het doel van deze netwerken is op zich niet het bevorderen van externe doorstroom, maar het vergemakkelijken van de uitwisseling van personeel van de aangesloten organisaties. De uitwisseling die in deze netwerken wordt nagestreefd draagt bij aan een betere zichtbaarheid van banen, organisaties en medewerkers en is daardoor een uitstekende opmaat voor externe mobiliteit.*

*Uit de ervaringen met de huidige regionale netwerken zijn verschillende slaag- en faalfactoren afgeleid. De volgende slaagfactoren zijn genoemd:*

- Zet het netwerk op als een aanvulling, niet als een vervanging van de bestaande P&O functie van de deelnemende organisaties.*
- Zorg voor een goede inbedding in de eigen organisatie en voorkom vrijblijvende deelname. Een convenant of schriftelijke afspraken kunnen hierbij helpen.*
- Zet het netwerk op als groeimodel en start niet met een complete blauwdruk van doelen, instrumenten en procedures.*
- De rol van direct leidinggevendenden is cruciaal. Uitwisselingsafspraken moeten concreet zijn voor de medewerker én de leidinggevende.*
- Meldingen van uitwisselingsmogelijkheden lopen via het netwerk.*
- Organisaties nemen op basis van vrijwilligheid deel aan het netwerk. De vrijwilligheid wordt onderstreept, niet ontkracht, door het aangaan van verplichtingen om actief in het netwerk te participeren en faciliteiten te bieden om uitwisselingen mogelijk te maken.*
- Evalueer regelmatig doelstellingen, verwachtingen, uitkomsten en knelpunten.*

*Deelnemers aan de netwerken noemen ook faalfactoren:*

- Het netwerk gebruiken om tekorten of overschotten aan personeel weg te werken.*
- Het netwerk alleen gebruiken om te 'halen' en niet om te 'brengen'.*

- *Een zwaar opgetuigd netwerk. Het netwerk is er alleen voor het organiseren van uitwisselingen.*

*Indien de Raad besluit om nieuwe regionale netwerken op te richten, dienen een aantal ontwerpregels in acht te worden genomen, die de kansen op succes vergroten.*

- *Zorg voor aansluiting bij de primaire processen van de aangesloten organisaties, want deze bepalen ketens en ketenpartners.*
- *Leid personele uitwisseling af uit de overlap in competenties en functies.*
- *Creëer voldoende commitment bij de deelnemende organisaties en.*
- *Neem een beslissing over de functie(s) die het netwerk moet vervullen: het bevorderen en faciliteren van personele uitwisseling.*
- *Schakel de direct leidinggevend in en zorg voor tijd en gelegenheid voor overleg tussen direct leidinggevende en P&O.*
- *Mandateer de uitvoerende werkzaamheden aan de P&O-adviseurs.*
- *Zorg dat de adviseurs voldoende beslissingsbevoegdheid hebben om de werkzaamheden in de eigen organisatie te kunnen effectueren.*
- *Geef het netwerk een formele status. Zorg voor een naam en voor voldoende financiële, secretariële en coördinerende ondersteuning.*
- *Zorg voor een adequate informatievoorziening van de deelnemende organisaties naar het netwerk en vice versa.*
- *Zorg voor regelmatige evaluatiemomenten over functies, uitvoering en besturing, informatiekwaliteit en het netwerk zelf.*



## 1. Inleiding, vraagstelling en werkwijze

De Raad voor de Kinderbescherming wil de externe doorstroommogelijkheden van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen opsporen en verbeteren. In opdracht van het A+O Fonds Rijk is met het oog hierop een onderzoek naar de vormen, kansen en belemmeringen voor externe doorstroom ter hand genomen. Dat gebeurde mede tegen de achtergrond van eerder onderzoek dat het vóórkomen van 'fuikfuncties' (functies met slechts beperkte interne doorstroommogelijkheden) bij de Raad in kaart heeft gebracht.<sup>1</sup>

Externe doorstroomkansen bieden een oplossing voor stagnerende carrières. Het gaat daarbij om het zorgen voor de 'juiste persoon op de juiste plek'. Externe doorstroomkansen kunnen stagnatie ook voorkómen en daardoor bijdragen aan de motivatie en productiviteit van de werknemer. Meer in het algemeen bieden kansen op externe doorstroom een concreet perspectief op het realiseren van 'employability'.

Aan het bevorderen van externe doorstroom liggen twee voorwaarden ten grondslag. De eerste is dat de competenties van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen voldoende raakvlakken of overlap met competenties van andere beroepen bezitten om van doorstroom een reëel perspectief te maken. De tweede voorwaarde is dat met de organisaties waarbinnen die beroepen worden uitgeoefend contact worden gelegd om (de mogelijkheden voor) wederzijdse uitwisseling en doorstroom concreet te maken. Het doel is het vormen van een relevant netwerk van organisaties die externe doorstroom willen bevorderen.

### 1.1 Vraagstelling

Aan het onderzoek heeft de volgende vraagstelling ten grondslag gelegen:

---

<sup>1</sup> W. de Lange en K. Pardoel, *Uit de Fuik*. Den Haag; A+O Fonds Rijk 2005; M-A. Schulten, *Loopbaanmogelijkheden bij de Raad voor de Kinderbescherming*. Utrecht; Raad voor de Kinderbescherming 2006. Vergelijkbaar door het A+O Fonds Rijk gefinancierd onderzoek heeft plaatsgevonden naar de externe doorstroomkansen van medewerkers in de collectieve veiligheidssector, in het bijzonder Penitentiar Inrichtingswerkers (PIW-ers). Vgl. P. de Boer en B. Hövels, *Loopbaanpaden voor medewerkers in veiligheidsfuncties binnen de collectieve sector*. Den Haag; A+O Fonds Rijk 2005. P. den Boer en B. Hövels, *Loopbaanpaden voor PIW'ers; eindrapport*. Den Haag; A+O Fonds Rijk 2006

**Welke stappen moeten worden gezet om te komen tot een netwerk van organisaties, gericht op het stimuleren van de externe doorstroommogelijkheden van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen?**

De vraagstelling is opgedeeld in een aantal subvragen:

- (1) Welke *sectoren en organisaties* bieden voor een raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen doorstroommogelijkheden?
- (2) Hoe sluiten deze aan bij de *regionale netwerken* waarin het Centrum voor Loopbaanontwikkeling (CLO) van het Ministerie van Justitie participeert?
- (3) Welke *functies*, gegeven en vanuit de functies van de raadsonderzoeker en de coördinator taakstraffen, komen voor *doorstroom* naar (keten)partners in aanmerking? Hoe ligt dat, gezien vanuit de ketenpartners, naar de Raad toe? Welke *competenties* bezitten voldoende 'overlap', gelet op doorstroommogelijkheden?
- (4) Welke *detachingservaringen* zijn opgedaan? Welke mogelijkheden zijn af te leiden uit de *loopbanen* van voormalige raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen? Wat is de waarde van competenties opgedaan tijdens aanstelling bij de Raad in de nieuwe baan? Welke aanvullende competenties bleken nodig dan wel nuttig?
- (5) Welke opleidingsmogelijkheden biedt de Raad in dit opzicht?
- (6) Is er sprake van *drempels* (salariëring, secundaire arbeidsvoorwaarden, contract, reistijden, functie-inhoud, werktijden) bij doorstroom en kunnen deze worden overwonnen? Hoe zijn voormalige raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen hier in (de overgang naar) hun nieuwe functie mee omgegaan?
- (7) Hoe kan de Raad het netwerk met andere (verwante) instellingen zodanig inrichten dat externe doorstroom voor de functies in het primaire proces kan worden bevorderd? Wat kan worden geleerd – in termen van succes- en faalfactoren – van reeds bestaande netwerken? Welke rol is voor het CLO (Centrum voor Loopbaanontwikkeling) weggelegd bij het opzetten en onderhouden van regionale netwerken?

## 1.2 Terminologie en uitgangspunten

In dit rapport gaat het over het werk of de functie van raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen bij de Raad voor de Kinderbescherming. Het functieprofiel van de raadsonderzoeker en de coördinator taakstraffen vertonen veel gelijkheid. De *raadsonderzoeker* doet onderzoek naar gezins-, opvoedings- en gezagssituaties van minderjarigen. Ook onderzoek over te nemen maatregelen bij strafbare feiten hoort in het pakket, evenals het in voorkomende gevallen bewerkstelligen van een zo goed mogelijke hulpverlening. Het onderzoek kan uitmonden in een advies, als regel aan de rechter dan wel de Officier van Justitie. Het werk vindt plaats in strakke tijdsaders en is in toenemende mate geprotocolleerd. De *coördinator taakstraffen* houdt zich bezig met een door de Officier van Justitie of de rechter bepaalde taakstraf (een werkstraf, een leerstraf of een combinatie van beide) voor jongeren die over de schreef zijn gegaan. De coördinator taakstraffen zorgt ervoor dat de straf wordt uitgevoerd, bewaakt die uitvoering ook en begeleidt de bestrafte. Hij of zij is verder nog verantwoordelijk voor een schriftelijke rapportage aan de Officier. In beide gevallen gaat het om een functie waarvoor een HBO-opleiding (bijvoorbeeld sociaal-juridische dienstverlening, maatschappelijk werk en dienstverlening, sociaal-pedagogische hulpverlening) vereist is. In het eerste jaar van hun aanstelling bij de Raad volgt een interne opleiding.

De werkgelegenheid bij de Raad telt circa 2.000 fte (fulltime equivalenten). Ongeveer de helft daarvan heeft betrekking op de functie van raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen. Kwantitatief is de groep raadsonderzoekers verreweg de grootste (ruim vier keer zo als de groep coördinatoren). Vanwege de overeenstemming in beide functieprofielen gaan we voornamelijk in op de raadsonderzoeker. Alleen waar het profiel van de coördinator uitdrukkelijk afwijkt van dat van de onderzoeker zal dat als zodanig worden vermeld.<sup>2</sup>

Raadsonderzoekers werken niet op zichzelf. Contacten met ouders, verzorgers en de kinderen zelf zijn uiteraard standaard. Binnen de Raad worden de raadsonderzoekers begeleid en aangestuurd door teamleiders; daarbuiten wordt door hen intensief samengewerkt met onder meer Bureau Jeugdzorg (waar een zaak of casus meestal

---

<sup>2</sup> Zie verder bijlage D

begint), met juridische instanties, scholen en leerplichtambtenaren, de gezondheidszorg, enzovoorts. Veelal wordt daarbij gerefereerd aan het samenwerken in de keten of in een netwerk, op grotere of kleinere afstand van het 'primaire proces'. In dit rapport wordt het uitgangspunt gevolgd dat de keten het eerste en beste aangrijpingspunt is om externe doorstroom te bevorderen en dat het vormen van een netwerk het beste middel is om dat ook te realiseren

Wat in de wandeling de 'keten' wordt genoemd wordt vastgelegd door het primaire proces, waarbij onder dit laatste de gehele gang van zaken wordt verstaan die begint met de aanmelding van een klacht dan wel de signalering van een probleem tot en met het te behalen resultaat en de controle op dat resultaat. De daarbij betrokken instanties en functionarissen zijn de 'schakels' in een 'keten'. Wil de keten goed functioneren dan dienen alle schakels doordrongen te zijn van hun onderlinge en wederzijdse afhankelijkheid. De Raad vindt als ketenpartner steeds het Bureau Jeugdzorg op zijn pad, en regelmatig ook één of meer juridische instanties. Daarnaast kan het nodig blijken dat scholen, GGz en andere organisaties als ketenpartner worden ingeschakeld. De Raad participeert daarom in verschillende ketens, gekoppeld aan verschillende primaire processen, afhankelijk van de aard van de klacht of het probleem, de geformuleerde hulpvraag, de gezochte oplossingsrichting, de daarbij in te schakelen instanties en het te bereiken resultaat. Voor de vorming van netwerken zijn de ketens en het primaire proces om twee redenen essentieel. In de eerste plaats: keten en primair proces leggen de voornaamste uitwisselingsrelaties vast tussen processen én personeel. In de tweede plaats: de keten en het primaire proces binden de deelnemende organisaties. Het zijn organisaties die beslissen over kansen voor personele samenwerking en personele uitwisseling, en over de kansen voor de adviseurs P&O en de werknemers om te experimenteren met een vernieuwing van arbeidsrelaties.

In de uit de primaire processen afgeleide ketens staan de onderlinge afhankelijkheden van de ketenpartners centraal. Precies in die afhankelijkheid ligt het verschil met het 'netwerk'. Een netwerk brengt onafhankelijke partijen bij elkaar, de keten afhankelijke. Als wij in dit rapport voor de externe doorstroombevordering uitgaan van netwerken dan zeggen we daarmee dat de personele functie in de diverse aangesloten instanties en organisaties op een van elkaar onafhankelijke manier wordt vormgegeven. Het netwerk is erop gericht de kracht van de onafhankelijke personele

functie van de deelnemende organisaties te versterken. Men helpt zichzelf door anderen te helpen. *Ketens verbinden afhankelijke functies, netwerken onafhankelijke.* In een keten heeft men slechts zelden de mogelijkheid om zijn partners te kiezen. In een netwerk is dat bij uitstek wel het geval. De netwerken van de Raad houden daarom als het goed is rekening met de verschillende primaire processen waarbij de Raad is betrokken, de ketenpartners die daarbij horen en de kansen die het deelnemen in de ketens bieden om, door het deelnemen in netwerken, de personele functie van de Raad beter tot z'n recht te laten komen. Anders gezegd: bij een keten is het altijd weer de vraag waarom de diverse schakels niet meer op elkaar worden afgestemd of zelfs worden geïntegreerd. Bij een netwerk is dat nooit de vraag. Een netwerk streeft niet naar integratie; een netwerk streeft hooguit naar uitbreiding.

### 1.3 Werkwijze

Om de vragen te beantwoorden is de volgende werkwijze gehanteerd:

- Deskresearch. Het doel van de deskresearch is het opsporen van beroepen en beroepsvelden waar sprake is van overlappende competenties en het gebruik maken van deze kennis voor de doorstroommogelijkheden van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen.
- Selecteren van veelbelovende regio's voor netwerkvorming. In overleg met de begeleidingscommissie voor dit onderzoek zijn daarvoor de volgende criteria ontwikkeld: geografische spreiding; bij het CLO bekende en beschikbare netwerken; de medewerking van de Raad in de betreffende regio; en de aanwezigheid in de regio van functieverwante instellingen zoals justitie, jeugdzorg en welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Op deze basis is gekozen voor Amsterdam en Leeuwarden.<sup>3</sup>
- Het inventariseren van mogelijke netwerkpartners. Dit is in eerste instantie voorgelegd aan de betrokken vestigingen van de Raad en aan medewerkers van

---

<sup>3</sup> De begeleidingscommissie bestond uit J. van Solinge (A+O Fonds Rijk), M. Spronk (Raad voor de Kinderbescherming, afdeling Personeel en Organisatie), G. Elfrink (Directie Personeel en Organisatie/Centrum voor Loopbaanontwikkeling) en T. Bastiaansen (Raad voor de Kinderbescherming, GOR)

het CLO: wat zijn de ketenpartners met wie zij regelmatig betrekkingen onderhouden, cq in welke netwerken participeren zij?

- Het opsporen, met behulp van de netwerkpartners, van loopbaanpaden voor raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen. Hiervoor zijn contacten gelegd met medewerkers van het CLO in de regio en met personeelsfunctionarissen en regiodirecteuren van de Raad in Amsterdam en Leeuwarden. Op basis van hun expertise is vervolgens contact gezocht met de organisaties (personeelsfunctionarissen) uit de keten waar met de raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen verwante functies en competenties worden gevraagd. Aan hen is een serie vergelijkbare vragen voorgelegd als gesteld aan de Raad (zie bijlage B). Verder is contact gezocht met een tweetal reeds bestaande netwerken in Amsterdam en Leeuwarden die personele uitwisseling op het programma hebben staan, met een verzoek om medewerking aan het onderzoek (zie bijlage C).
- Het afnemen van interviews bij voormalige raadsonderzoekers van de Raad om feitelijk gevolgde loopbaanstappen op het spoor te komen, evenals de gemakken en ongemakken die zij daarbij hebben ervaren.

In de oorspronkelijk voorgenomen werkwijze waren nog twee andere stappen vermeld. Die bleken in de praktijk overbodig. Het ging om:

- Nagaan van de bereidheid van de netwerkpartners om daadwerkelijk te participeren in een verband, gericht op uitwisseling en externe doorstroom. In Leeuwarden blijkt dit neer te komen op het vragen naar de bekende weg want het netwerk aldaar is hier precies op gericht. Het Amsterdamse netwerk heeft een vergelijkbaar doel en bleek ten tijde van het onderzoek bezig dit verder te formaliseren door middel van het afsluiten van een convenant (zie ook bijlage H).
- Het bijeenbrengen van de netwerkpartners, op basis van een (concept) projectplan voor het netwerk. Deze vraag is, gegeven de al bestaande netwerken en de participatie van de Raad en ketenpartners daarin, in feite beantwoord door deze netwerken. Belangrijk is dat een derde netwerk, opgezet vanuit de Raad in Overijssel en Flevoland, in de opstartfase is. Dit netwerk is een soort onbedoeld, maar niettemin bijzonder welkom, bijproduct van dit onderzoek, aangezien het idee ervoor is geboren ten tijde van de contacten met het netwerk in Leeuwarden.

Vanuit Leeuwarden zijn ook de eerste stappen gezet om met het netwerk een begin te maken.

#### **1.4 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 worden de competenties en loopbaanpaden van raadsonderzoekers weergegeven en de functies benoemd met overlappende competenties. Hoofdstuk 3 behandelt de rol van netwerken bij het bevorderen van de doorstroomkansen van raadsonderzoekers. In hoofdstuk 4, ten slotte, worden de onderzoeksvragen waarmee het onderzoek begon beantwoord.



## 2. Loopbaanpaden en competenties

### 2.1 Competenties raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven vertonen de functies van de raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen grote gelijkenis. We beperken ons daarom hier tot het profiel van de raadsonderzoeker. De functie vereist een vooropleiding op minimaal HBO niveau. In het eerste jaar is men raadsonderzoeker in opleiding (rio). Het gaat om functies in schaal 9 (voor de rio's om schaal 8).<sup>4</sup>

In het functieprofiel voor de raadsonderzoeker worden onder meer *kenniseisen*, *resultaatgebieden*, *kerncompetenties* en *functiegerelateerde competenties* opgesomd. Kerncompetenties zijn die competenties waarover elke medewerker van de Raad dient te beschikken. Functiecompetenties zijn op de desbetreffende functie van raadsonderzoeker toegeschreven competenties. Deze twee typen competenties staan uiteraard niet los van elkaar. Overlap komt daarom voor.

- Kenniseisen: 'Kennis van de omgeving, de sociale kaart, de maatschappelijke ontwikkelingen en het directe werkveld van de Raad. Kennis van het personen- en familierecht en het (jeugd)strafrecht. Kennis over ontwikkeling van kinderen en jeugdigen, over stoornissen in de ontwikkeling van kinderen en jeugdigen, over theorieën en achtergronden van kindermishandeling en over jeugddelinquentie. Kennis van verschillende theorieën die gebruikt kunnen worden bij analyse van een grenssituatie. Kennis van agogische methoden en technieken'.
- Resultaatgebieden: 'Onderzoek en rapportage, procesbegeleiding en -sturing, procescoördinatie/-regie, cliëntcontact, -ondersteuning en -begeleiding, proces- en productontwikkeling en signaalfunctie, vertegenwoordiging, voorlichting en netwerken, collegiaal ondersteunen en begeleiden'.
- Kerncompetenties: 'Organisatiesensitiviteit, onafhankelijkheid, samenwerking en klantgerichtheid'.

---

<sup>4</sup> Schaal 9 BBRA kent bruto-maandsalarissen tussen ruwweg 2000 en 3000 euro bruto (met uitloop) bij volledige werktijd. Bij het zoeken naar vergelijkbare functies is van dit salarisniveau uitgegaan. Bij raadsonderzoekers en bij de vergelijkbare functies gaat het om 'lange' schalen. Op welk niveau mensen in een schaal binnenkomen is daarom, bij externe doorstroom, van minstens even groot belang als de uiteinden van de schaal zelf.

- Functiegerelateerde competenties: 'Overtuigingskracht, flexibiliteit, samenwerken, sensitiviteit, plannen & organiseren, oordeelsvorming, probleemanalyse'.<sup>5</sup>

## 2.2 Functies met overlappende competenties

De functie-eisen van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen zijn voorgelegd aan diverse gesprekspartners, van de Raad en van een aantal ketenpartners. Op basis van die gesprekken en de door de gesprekspartners geleverde documentatie (functieprofielen van de in de beschouwing betrokken functies) is een lijst opgesteld van competentie-eisen, kenniseisen en ervaringseisen voor een aantal functies met overlappende competenties bij ketenpartners (zie tabel 2.1). Daarbij zijn alleen functies mét arbeidsmarktperspectief in ogenschouw genomen.

De tabel dient met de nodige voorzichtigheid te worden gelezen. Niet alle competenties zijn, hoe gelijkkluidend ook, gelijk. Verder zijn in de tabel de competenties waar nodig 'vertaald' om de onderlinge vergelijkbaarheid te vergroten. Factoren als 'cultuur' en 'imago' ontbreken. Niettemin wordt door rechtbank en gerechtshof aandacht gevraagd voor het feit dat hun werknemers sterk 'dossiergericht' zijn en ook zo moeten functioneren; bij de andere ketenpartners en de Raad zijn cultuur en werkwijze meer mens- of klantgericht. Dat staat uiteraard niet op zichzelf; het beïnvloedt ook de inzet, het gewicht en het gebruik van andere competenties. Cultuur kan vrijwel ongemerkt overgaan in 'imago', zeker als het gaat om de beoordeling van de cultuur van andere functies in andere organisaties. Zo wordt vanuit Jeugdzorg het werk bij de Raad als verhoudingsgewijs 'bedaarder' gezien en bij Halt wordt verondersteld dat bij medewerkers van de Raad de functie van raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen meer status wordt toegedicht dan de functie van Halt-medewerker. Detachering, stages en andere mogelijkheden voor het opdoen van werkervaring over en weer zullen de wederzijdse beelden kunnen bijstellen.

---

<sup>5</sup> Bron: *ibid.* De functiegerelateerde competenties hebben alle een apart nummer en kennen een niveau-aanduiding; in ons geval gaat het steeds om niveau 2. Ter vergelijking: een teamleider kent vrijwel alleen functiecompetenties op niveau 3. Vgl. verder Schulten, o.c.: 27

Tabel 2.1 Overzicht competentie-eisen, kenniseisen en ervaringseisen bij de Raad en ketenpartners

	<i>Raad</i>	<i>Rechtbank/ gerechtshof</i>	<i>Halt</i>	<i>Reclassering</i>	<i>MD (1)</i>	<i>Jeugdzorg</i>
	<i>Raadsonderzoeker /coördinator taakstraffen</i>	<i>(senior) juridisch medewerker familiesector/ gerechtsecretaris</i>	<i>Halt- medewerker</i>	<i>Reclasseringsmedewerker</i>	<i>Sociaal raadsman/ schuldhulpverlener/ ouderenadviseur/ maatschappelijk werker 1</i>	<i>Jeugdbeschermer/ jeugdreclasserder/ ambulante hulpverlener/ maatschappelijk werker AMK</i>
<b>competentie-eisen</b>						
<i>Organisatiesensitiviteit</i>	+	+				+ (jb*)
<i>Onafhankelijkheid</i>	+		+	+		
<i>Samenwerking</i>	+	+	+	+	+	+
<i>Klantgerichtheid</i>	+		+	+	+	+
<i>Probleemanalyse</i>	+	+	+	+	+	+
<i>Flexibiliteit</i>	+		+			+
<i>Plannen/organiseren</i>	+	+	+	+	+	+
<i>Oordeelsvorming</i>	+	+		+	+	+
<i>Nauwkeurigheid</i>	+	+	+	+	+	+
<i>Integriteit</i>			+	+		+
<i>Improviseren</i>				+	+ (oa, mw**)	+
<i>Stressbestendigheid</i>	+			+	+ (oa, mw**)	+
<i>Omgevingsgerichtheid</i>	+		+	+	+	+
<b>kenniseisen</b>						
<i>HBO</i>	+		+	+	+	+
<i>HBO/OJB***</i>	+					
<i>HBO/WO</i>		+				
<i>HBO/bijbscholing</i>	+	+	+			
<b>ervaringseisen</b>						+ (ah, mwa#)

Legenda: (1) MD: Maatschappelijke Dienstverlening; \*jb: jeugdbeschermer; \*\* oa: ouderenadviseur; mw: maatschappelijk werker 1; \*\*\* OJB: opleiding jeugdbescherming (RvdK); # ah: ambulante hulpverlener, mwa: maatschappelijk werker AMK. In Bijlage E worden de functies nader toegelicht.

De meeste organisaties kennen faciliteiten voor stages en detachering waarbij over en weer werkervaring kan worden opgedaan. Een voorbeeld is een raadsonderzoeker die, op basis van het geven van voorlichting aan scholen en de daaruit resulterende contacten, uiteindelijk een betrekking bij een hogeschool aanvaardt. Een ander

voorbeeld is een coördinator taakstraffen, die voorlichting en training geeft aan leerlingen uit het algemeen voorbereidende en beroepsvoorbereidende middelbare onderwijs en contacten met deze groep heeft. Dit zijn geen eenmalige gebeurtenissen: detacheringen en/of stages komen regelmatig voor. In het netwerk in Leeuwarden is dit zelfs de voornaamste activiteit, georganiseerd in werkoriëntatie- en in voorkomende gevallen ook management-oriëntatietrajecten. Ook de Raad zelf is gewend aan het regelmatig opnemen van bijvoorbeeld stagiaires. De mate waarin van een en ander gebruik wordt gemaakt hangt onder andere af van de eisen van de productie en van het initiatief van medewerkers en van leidinggevenden. Algemene uitspraken kunnen hier niet over worden gedaan.

Er is, blijktens tabel 2.1, een grote mate van overeenstemming tussen de competenties en kenniseisen in verschillende functies bij de Raad en een aantal ketenpartners. Ook het 'publiek' (inclusief de cliënten) en het zich kunnen bewegen in moeilijke en gevoelige situaties en het contact onderhouden met diverse instellingen en het rekening houden en afstemmen van verschillende domeinen en bevoegdheden, worden door de meeste functies gedeeld. De nog het meest 'afwijkende' functies treffen we aan bij gerechtshof en rechtbank en ook dan is de afstand niet onoverbrugbaar. Dat heeft te maken met de dossiergerichtheid van het werken bij rechtbank en gerechtshof. Ook op het punt van de kenniseisen (vooropleiding) zet men hier wat hoger in (minimaal HBO met koers op WO, als regel echter WO). Het verschil mogen we overigens niet overdrijven. Ook de raadsonderzoeker is HBO+ en de Raad werft ook onder afgestudeerden van het WO. Dat heeft alles te maken met enerzijds het wegwerken van achterstanden in het werk bij de Raad en met anderzijds de dynamiek in de functie van raadsonderzoeker waarin met name het toenemende beroep op analytische vermogens en beoordelingsvermogen opvalt. Overigens gelden voor elke bekeken functie, los van de vooropleiding, aanvullende kenniseisen. Deze zijn, tenzij extra expliciete eisen worden gesteld aan de kennis *voordat* aan een functie kan worden begonnen, niet als zodanig vermeld. De conclusie is dat, gegeven de kanttekeningen bij de functies van senior juridisch medewerker en gerechtssecretaris, *de overstap van de ene functie naar de andere niet hoeft af te ketsen op inhoudelijke belemmeringen*. Loopbaanpaden en externe doorstroom zijn een reële mogelijkheid. Er zijn netwerkkansen.

Het gaat bij de functies in tabel 2.1 steeds om functies 'met toekomst'. De Raad zelf, maar ook Bureau Jeugdzorg en de andere ketenpartners hebben eerder een tekort aan medewerkers in deze functies dan een overschot. Er is sprake van *uitbreidingsvraag*. Het gaat om functies in de publieke sector waarvan we weten dat de gemiddelde leeftijd van het personeel hoger is dan in de particuliere sector. Het gaat bovendien om functies bij wat grotere organisaties en daarvan weten we dat daar de gemiddelde leeftijd, opnieuw, hoger is dan bij kleinere organisaties. Behalve van uitbreidingsvraag is daarom sprake van *vervangingsvraag*. De arbeidsmarktaspecten van de keten, toegespitst op de sector van Jeugdzorg (inclusief Maatschappelijke Dienstverlening en Welzijn), zijn in bijlage A geschetst. Deze arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door uitbreidingsvraag aan de ene kant, en een aanzienlijke vervangingsvraag naar arbeid aan de andere kant. Om de schaarse arbeidskrachten voor de keten te behouden is samenwerking tussen ketenpartners, gericht op het bevorderen van onderlinge uitwisseling, het aanbevolen middel. De in een keten deelnemende organisaties kunnen hun aantrekkelijkheid als werkgever versterken door het voeren van beleid gericht op 'de juiste persoon op de juiste plek'. Een regionaal netwerk kan zorgen voor een betere externe doorstroom in de betrokken ketens. De externe doorstroom staat natuurlijk niet op zichzelf, maar schept ook nieuwe mogelijkheden voor interne doorstroom en instroom. Het beïnvloedt de relevante arbeidsmarkt door te koersen op de mobiliteit binnen die arbeidsmarkt. Daarmee heb je nog niet automatisch een groter aanbod. Wat je wel hebt is een effectiever gebruik van het beschikbare aanbod. Dat is de winst die een regionaal netwerk kan opleveren.

### **2.3 Loopbaanpaden van voormalig raadsonderzoekers**

Raadsonderzoekers komen in de vervulling van hun functie in contact met tal van andere organisaties en instanties. De vraag is of deze contacten ook een rol spelen bij vervolgstappen in hun loopbaan. Wat doen ze als ze niet langer bij de Raad werken, en wat is de waarde van hun functievervulling bij de Raad geweest voor het vervolg van hun loopbaan?

Een (systematisch) overzicht van exit-interviews is er niet. Daarom is besloten bij een beperkt aantal voormalige medewerkers van de Raad een telefonisch interview af te nemen, met vragen over hun nieuwe functie, de waarde van het gewerkt hebben

bij de Raad, de noodzaak voor het volgen van weer nieuwe opleidingen etc.<sup>6</sup>  
 Uiteindelijk zijn tien telefonische interviews afgenomen. Enkele belangrijke uitkomsten zijn opgenomen in tabel 2.2.

*Tabel 2.2 Na de Raad: functies, organisaties, opleidingen, verworven competenties en werkervaring*

Nieuwe functie	Nieuwe werkgever	Belang werkervaring/ competenties Raad	Aanvullende opleiding en/of training nodig?
1. maatschappelijk werkster	BJZ (AMK)	groot	ja
2. gedragswetenschapper	inrichting GGz voor geestelijk gehandicapte kinderen	groot	nee
3. casemanager	BJZ	groot	ja
4. horeca-coördinator	Sportcomplex	niet van toepassing	nee
5. trainer/opleider	DJI	groot	nee
6. leerplichtambtenaar	Gemeente	groot	ja
7. leerplichtambtenaar	Gemeente	groot	ja
8. sociaalpsychiatrisch verpleegkundige	Inrichting GGz	groot	ja
9. bedrijfsmaatschappelijk werker	Waterschap	groot	ja
10. gezinsmaatschappelijk werker	Inrichting GGz	groot	nee

Op één na zijn alle respondenten van mening dat hun werkzaamheden bij de Raad van groot belang zijn geweest voor het vinden en verwerven van hun nieuwe baan. De ervaring met jongeren, het opereren in moeilijke en vaak pijnlijke situaties, het combineren van betrokkenheid bij een casus en het bewaren van distantie, de contacten in het veld met ketenpartners, en het werken met en steun geven aan en steun krijgen van collega's in teamverband, worden het meest genoemd. Diverse respondenten melden tevens dat het bij de Raad gewerkt hebben positief uitwerkte bij hun sollicitatie, dan wel dat opgedane contacten hebben geleid tot een uitnodiging te solliciteren.

Alle respondenten hebben zelf het initiatief genomen voor hun overstap. Soms zijn ze daarbij geholpen door hun nieuwe werkgever, soms ook door de Raad. Bij dit laatste moet worden aangetekend dat het hier niet om 'beleid' gaat. Sommige respondenten zijn zeer te spreken over de steun en de toegankelijkheid van hun teamleider, dan wel hun regiodirecteur. Andere juist niet. Dat strekt zich uit van het vinden van een luisterend oor, het geven van tips, het bemiddelen en stimuleren van detachering, tot en met ondersteuning in tijd en geld bij het volgen van opleidingen. De meeste respondenten hebben ervaring opgedaan met de hulp die het CLO biedt en

<sup>6</sup> Zie bijlage F voor de vragenlijst

zijn daar tevreden over. Alle respondenten zijn van mening dat een pro-actief beleid van de Raad, gericht op uitwisseling en voorbereiding op ander werk, een voordeel is, en voor hen: van voordeel had kunnen zijn.

Slechts in één geval bleek het woon-werkverkeer de aanleiding geweest te zijn om van baan te veranderen. De arbeidsvoorwaardelijke verschillen waren, tussen oude en nieuwe baan, gering en waar het nieuwe afweek van het oude ging het om een betere beloning, in één geval zelfs om een aanzienlijk hogere beloning. Arbeidstijden blijken in de nieuwe baan redelijk vergelijkbaar. Consequenties voor partners en gezinsleden werden door de respondenten positief ingeschat. 'Inspraak' van hen kwam niet voor, hen inlichten daarentegen was regel. Tot problemen heeft dit nergens geleid: partners en gezinsleden steunen, en hinderen niet.

Samenvattend: de loopbaanstappen van ex-raadsonderzoekers bevestigen het nut van het zoeken van netwerkpartners onder de instanties en organisaties waarmee de Raad in zijn verschillende primaire processen en dus ketens te maken heeft. Deze partners zijn inderdaad een belangrijk stuk van de relevante arbeidsmarkt voor raadsonderzoekers en – per implicatie – coördinatoren taakstraffen. Het nut van het organiseren van de partners van de Raad en de Raad zelf in een uitwisselingsnetwerk wordt door alle respondenten onderschreven.



### **3. Netwerken en doorstroommogelijkheden**

Raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen hebben functioneel een groot aantal contacten met andere instellingen. Een aantal daarvan is in het vorige hoofdstuk al genoemd. Bovendien is de organisatie van deze contacten in netwerken op een aantal plekken reeds ter hand genomen. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de vorming van netwerken om de doorstroommogelijkheden van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen te bevorderen. We richten ons daarbij met name op de door ons bekeken regio's Amsterdam en Leeuwarden.

#### **3.1 Netwerken in Leeuwarden en Amsterdam**

In Leeuwarden is reeds een aantal jaren geleden een netwerk (Triangel) in het leven geroepen. Het gaat om een samenwerkingsverband van organisaties uit de sectoren overheid, welzijn, zorg, justitie, veiligheid en onderwijs. Het doel is het bevorderen van de ontwikkeling en de mobiliteit van personeel en van de samenwerking tussen de deelnemende organisaties. Behalve de Raad (Groningen, Friesland en Drenthe) nemen deel de Reclassering Nederland (idem), Jeugdhulp Friesland, Bureau Jeugdzorg Friesland, MEE Friesland (een instelling voor ondersteuning bij leven met een beperking), Politie Fryslân, Christelijke Hogeschool Nederland (Instituut Mens en Maatschappij), Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (Instituut Zorg & Welzijn), Geestelijke Gezondheids Dienst Friesland Jeugd, Gemeenschappelijke Gezondheids Dienst Fryslân, en Dienst Justitiële Inrichtingen (Friesland, Groningen en Drenthe).<sup>7</sup>

Dit netwerk is in het kader van dit onderzoek benaderd, direct en via de regiodirecteur van de Raad die tegelijk voorzitter is van de stuurgroep van het netwerk. Dit contact heeft geleid tot het verkrijgen van de nodige informatie over Triangel. Daarnaast is uit dit contact het besluit voortgevloeid om de formule van Triangel nogmaals uit te proberen, in dit geval in Overijssel en Flevoland. Hierbij wordt mede gebruik gemaakt van het initiatief en de uitkomsten van het huidige onderzoek.

---

<sup>7</sup> Ontleend aan de Triangel Nieuwsbrief, november 2006: 6

In Amsterdam, Alkmaar en Haarlem wordt door een bureau voor training en advies (Peptic) het secretariaat gevoerd van een drietal netwerken voor HRM professionals uit de sectoren Zorg en Welzijn, Politie en Justitie. De Raad is aangesloten bij het HRM netwerk voor Amsterdam. Ook het CLO neemt deel. Het doel van het netwerk is uitwisseling op twee gebieden: informatie-uitwisseling over het werkveld van HRM én informatie-uitwisseling over vacatures, stages en medewerkers die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging.

Ook dit netwerk is benaderd. Dit heeft geresulteerd in een presentatie van de opzet en inzet van het huidige onderzoek tijdens een bijeenkomst van het netwerk. Daaruit zijn een aantal gesprekken voortgekomen met de ketenpartners van de Raad. Bureau Jeugdzorg is niet bij het netwerk aangesloten en is apart benaderd.<sup>8</sup> Wel maakt Bureau Jeugdzorg deel uit van een ander netwerk (P&O netwerk zorgaanbieders).

Binnen dit netwerk is een concept-convenant opgesteld om de mogelijkheden voor uitwisseling te formaliseren. Dat gebeurt in de vorm van een instrument (Try-out) dat aan de deelnemende organisaties via een internetsite matchingsmogelijkheden aanbiedt van vraag en aanbod voor tijdelijke uitwisseling van personeel. De deelnemende organisaties verplichten zich niet alleen de doelstellingen van mobiliteit en uitwisseling te onderschrijven maar tevens kortdurende werkzaamheden (drie tot zes maanden) eerst via het netwerk aan te bieden, alvorens deze extern uit te zetten.<sup>9</sup> Bij het afsluiten van dit rapport is de stand van zaken dat enkele organisaties hun bereidheid kenbaar hebben gemaakt formeel in Try-out te participeren; bij een aantal andere is het voorstel nog in bespreking. Een formele start van Try-out valt op korte termijn te verwachten.

Beide netwerken, in Amsterdam en Leeuwarden, bevorderen mobiliteit in het bijzonder door het vergemakkelijken van de uitwisseling van personeel tussen de aangesloten organisaties. Informatie-uitwisseling en concrete matching spelen de hoofdrol. Het Amsterdamse netwerk is tot dusver minder verplichtend dan het netwerk rond Leeuwarden. Dat komt in het bijzonder door het feit dat het Amsterdamse netwerk niet zozeer organisaties committeert als wel personeelsadviseurs van organisaties. Dat zal met het convenant Try-out veranderen

---

<sup>8</sup> De lijst met gesprekspartners is bijgevoegd in bijlage G.

<sup>9</sup> Bron: Peptic, *Convenant Try-out; uitwisseling met een helder doel*; januari 2007. Het concept-convenant is bijgevoegd in bijlage H. Ook Triangel functioneert op basis van een convenant.

want het convenant vraagt allereerst om de handtekening van de directies van de relevante organisaties en zal pas dan effectief worden.

De werkwijze van beide netwerken komt, gegeven het accepteren van het convenant in het netwerk Amsterdam, overeen. In het noordelijke netwerk bieden de aangesloten organisaties hun medewerkers de gelegenheid zich voor een korte periode te oriënteren bij een andere organisatie uit het netwerk. De voorwaarde is dat een betreffend verzoek van een medewerker op instemming van de leidinggevende kan rekenen. Het doel van de uitwisseling moet verder passen in het ontwikkelplan van de medewerker. Op die manier wil men bijdragen aan het realiseren van persoonlijke ontwikkeldoelen, ontwikkeling van competenties, verheldering van loopbaanvragen en het vergroten van loopbaankansen.<sup>10</sup> De werkwijze van het Amsterdamse netwerk was tot dusver minder uitgesproken en minder geformaliseerd. Informatie-uitwisseling over vacatures, stages en mensen die iets anders wilden, stond centraal. Matches waren betrekkelijk ad hoc. Met het convenant wordt een nieuw register geopend. Hoewel in het convenant slechts op een aantal punten iets over de werkwijze wordt gezegd ligt het voor de hand dat de feitelijke uitwerking sterk zal lijken op die van het noordelijke netwerk.<sup>11</sup>

Met andere woorden, externe doorstroom is niet als zodanig de inzet van de netwerken. Het is een bijproduct van een ontwikkeling die de loopbaan van medewerkers centraal stelt en van de daarbij horende veronderstellingen dat (a) loopbanen bij één werkgever niet langer typisch zijn, (b) de huidige functie mogelijkheden moet bieden zich voor te bereiden op een volgende en (c) dat de uitwerking van een en ander zowel van voordeel kan zijn voor de medewerker als voor de organisatie. Zolang we deze veronderstellingen hanteren en respecteren zal dat de activiteiten van de twee netwerken alleen maar ten goede komen. Uitwisseling (het opdoen van werkervaring elders door middel van stages, van snuffelstages, van detachering en andere vormen van in- en uitleen van personeel) is een uitstekende opmaat voor een eventuele beslissing van baan te veranderen.

---

<sup>10</sup> Bron: Nieuwsbrief Triangel, november 2006, *ibid.*

<sup>11</sup> Vgl. de tekst van het convenant, *Convenant Try-out*, *ibid.*: 3 (de tekst onder de kopjes 'Overwegende dat:' en 'Nemen de deelnemende convenantpartijen het volgende initiatief:').

## 3.2 Slaag- en faalfactoren

Zowel de gevoerde gesprekken als het verworven inzicht in de plannen en praktijken van de twee netwerken leiden tot de volgende slaag- en faalfactoren.

### *Slaagfactoren*

- Zet het netwerk op als een *aanvulling*, niet als een vervanging, van de bestaande P&O functie van de deelnemende organisaties. De aanvulling betreft het scheppen van de voorwaarden voor externe doorstroom, met tijdelijke uitwisseling als eerste instrument en een nieuwe arbeidsrelatie als bijproduct. Het netwerk is er niet om nieuwe arbeidsrelaties te organiseren. Het is er om de voorwaarden ervoor (logische loopbaanpaden en de personele en organisatorische eisen om loopbaanstappen te vergemakkelijken) te stroomlijnen.
- Zorg voor een goede *inbedding* in de eigen organisatie. Voorkom vrijblijvende deelname door de organisatie als zodanig te verbinden met het netwerk. Een convenant, of andere op schrift gestelde afspraken, kan vrijblijvendheid voorkomen. Nodig is: een duidelijk commitment van de leiding van de organisatie enerzijds, een P&O functie die de mogelijkheden en voorwaarden voor externe doorstroom duidelijk communiceert en in het eigen takenpakket (loopbaanadvies, opleidingen) integreert anderzijds. Loopbaanadvies en opleidingen zijn geen taken voor het netwerk maar voor de deelnemende organisaties.<sup>12</sup>
- Zet het netwerk op als een *groeimodel*. Het netwerk is erop gericht vrijwillige overgangen in loopbaanpaden te vergemakkelijken. Dat kan diverse vormen aannemen, gekoppeld aan even diverse voorbereidende maatregelen. Het is niet nodig, en zelfs contraproductief, om met een complete blauwdruk van doelen, instrumenten en procedures te starten.
- De rol van de *direct leidinggevenden* in zowel de zendende als de ontvangende organisatie is als altijd cruciaal. Uitwisselingsafspraken worden opgesteld door P&O en moeten concreet zijn voor medewerker en leidinggevenden.
- *Meldingen* van uitwisselingsmogelijkheden lopen via het netwerk.
- De organisaties nemen op basis van *vrijwilligheid* deel aan het netwerk.

---

<sup>12</sup> Hier kan een rol zijn weggelegd voor het CLO.

- Vrijwilligheid is niet hetzelfde als vrijblijvendheid. De vrijwilligheid wordt onderstreept, niet ontkracht, door het aangaan van *verplichtingen* met betrekking tot actieve participatie en het bieden van faciliteiten om tijdelijke uitwisseling te realiseren.
- *Evalueer* regelmatig doelstellingen, verwachtingen, uitkomsten en knelpunten.

### ***Faalfactoren***

- Het gebruik van het netwerk voor het wegwerken van tekorten respectievelijk overschotten aan personeel. Het netwerk is *geen uitzendbureau*, geen functioneel equivalent van een CWI en het is ook geen arbeidspool.
- Het gebruik van het netwerk om alleen te 'halen' en niet te 'brengen'. Er dient een *evenwicht* van beide te zijn. Mede hierom is een regelmatige evaluatie van doelen, verwachtingen, uitkomsten en knelpunten geboden.
- Een *zwaar* opgetuigd netwerk. Het netwerk moet 'licht' blijven: ondersteunend aan de deelnemende organisaties, niet een concurrent ervan op personeel gebied. Het stroomlijnen van de overgangen in loopbaanpaden is één ding; het geven van loopbaanadvies en het bieden en organiseren van opleidingen een ander. Bij het eerste heeft het netwerk een belangrijke taak; het tweede is voorbehouden aan de deelnemende organisaties.

## **3.3 Ontwerpregels voor nieuwe netwerken**

Kan de Raad winnen bij het oprichten van respectievelijk deelnemen in netwerken zoals de bovengenoemde? Met andere woorden, is het aan te bevelen om, gekoppeld aan de regio's van de Raad, regionale netwerken op te starten, met als leden de organisaties waarmee de Raad in de uitoefening van zijn taken regulier contact onderhoudt?

Een 'netwerk' is geen panacee voor elke denkbare kwaal. Vele regionale P&O netwerken slapen, vaak na een enthousiaste start, na enige tijd weer in. Hoge ambities, hoge verwachtingen, urgente problemen die voor hun oplossing geen uitstel kunnen velen, beperkte organisatie 'backing', te veel functies: alle dragen bij aan het beginenthousiasme én, even later, aan de versukkeling van het initiatief.

Een succesvol netwerk heeft, tegen de achtergrond van deze ervaringen, te maken met ontwerpregels (zie onderstaand kader).

*Netwerken: ontwerpregels*

- Zorg voor aansluiting bij de primaire processen van de aangesloten organisaties, want deze bepalen ketens en ketenpartners, vereiste competenties en overlap in competenties.
- Leid detachering en andere vormen van personele uitwisseling in eerste instantie af uit de overlap in functies. Kansen op externe doorstroom en de vorming van loopbaanpaden worden hierdoor bevorderd.
- Creëer voldoende *commitment* door de deelnemende ketenorganisaties. Draag er zorg voor dat de *beslissing* over de functie(s) van het netwerk genomen wordt door de *organisaties* (als onderscheiden van P&O). Het initiatief voor een netwerk kan best van P&O komen (en dat zal ook vaak het geval zijn), maar de beslissing erover hoort toe aan de organisaties.
- Neem een beslissing over welke *functie(s)* het netwerk moet vervullen. In ons geval: bevorderen en faciliteren van personele uitwisseling tussen de netwerkpartners. Spelregel: houd het aantal functies beperkt.
- Schakel de *direct leidinggevenden* in en zorg voor tijd en gelegenheid voor overleg tussen direct leidinggevende en P&O.
- *Mandateer* de uitvoerende werkzaamheden van het netwerk aan de adviseurs P&O.
- Zorg voor voldoende *beslissingsbevoegdheid* voor de adviseurs om de uitvoering van de werkzaamheden in de eigen organisatie te kunnen effectueren.
- Geef het netwerk een formele *status*: zorg voor een naam en voor voldoende financiële, secretariële, coördinerende, ondersteuning.
- Zorg voor een adequate *informatievoorziening*: binnen het netwerk en vanuit het netwerk naar de deelnemende organisaties, de leidinggevenden en de medewerkers.
- Zorg voor regelmatige *evaluatiemomenten* over functies, uitvoering en besturing, informatiekwaliteit en het netwerk (coördinatie, aansturing) zelf.

De volgorde van de ontwerpregels wordt bepaald door het primaire proces. De eerste drie bullets gaan dan ook over de aansluiting van het netwerk bij het primaire proces. De overige bullets betreffen uitvoering, onderhoud en evaluatie van het netwerk.

Het primaire proces definieert de ketenpartners. De verschillende primaire processen van de Raad scheppen contacten met en afhankelijkheden van verschillende schakels in verschillende ketens. Een netwerk kan de betrokken instanties uit de diverse ketens bij elkaar brengen om de kracht van de personele functie van de aangesloten organisaties verder te versterken. Een organisatie beslist uiteraard zelf over werving, selectie en doorstroom van personeel. De kwaliteit van die processen

kan worden verbeterd indien meer dan voorheen ook aan uitstroom en dus uitwisseling aandacht wordt gegeven. Op het punt van de uitstroom en uitwisseling kunnen de organisaties in een netwerk elkaar ondersteunen, met positieve gevolgen voor de employability van hun personeel, voor motivatie, satisfactie en productiviteit en dus voor de reputatie van de organisatie als 'werkgever'.

Het beginpunt is echter nog steeds de beslissing over het primaire proces. Het beginpunt, met andere woorden, is de positie van de organisatie als schakel in een keten. De beslissing over het primaire proces hangt af van de missie en de opdrachten die de organisaties zichzelf, binnen de kaders van de ketens waarvan ze deel uitmaken, stellen. Daaruit vloeien zowel de mogelijke functies voor het netwerk voort, als de betrokkenheid van de deelnemende organisaties. Er zijn twee redenen om als eerste bij de opzet van een netwerk bij de keten en het primaire proces aan te sluiten. De eerste reden is dat keten en primair proces de voornaamste uitwisselingsrelaties tussen processen én personeel vastleggen. In deze relaties vormen personeelsleden zich een beeld van andere werkprocessen en organisaties, terwijl de betrokken organisaties zich een beeld vormen van de betrouwbaarheid van de diverse schakels en hun personele invulling. Uitwisselingsrelaties op basis van het primaire proces bieden daarom uitgelezen mogelijkheden om zowel risico's als productiviteit van personeelsleden te observeren. En daarvan kan gebruik worden gemaakt. In de tweede plaats bindt het primaire proces de deelnemende organisaties en het zijn de organisaties die zowel de beslissing over het bevorderen van uitwisseling als die over het aangaan van nieuwe arbeidsrelaties beheersen. De toestemming en medewerking van de organisaties zijn daarom onmisbaar in het opzetten van een netwerk. Daarbij moet bedacht worden dat elke organisatie begrepen is in verschillende ketens. Tot hoever de kring van deelnemende organisaties kan strekken is daarom een aparte beslissing. De ketens zelf gaan, met elke nieuwe deelnemende organisatie, en de processen en schakels waar die weer mee te maken heeft steeds verder en verder. De *begrenzing* van een netwerk wordt niet door de ketens bepaald maar door enerzijds de *overdraagbaarheid van competenties* (een criterium dat gelet op de toename van het aantal contactberoepen in vrijwel de gehele economie echter nog zeer veel insluit) en anderzijds door de *regio*. De relevante arbeidsmarkt aan vraag- en aanbodkant is voornamelijk regionaal bepaald. Vandaar onze nadruk op regionale netwerken en vandaar de vraag die in elk netwerk met enige regelmaat aan de orde komt: uitbreiding van het aantal deelnemers of niet?



## 4. Conclusies en aanbevelingen

### 4.1 De vragen beantwoord

In paragraaf 1.1 zijn zeven vragen gesteld plus één hoofdvraag. We lopen die vragen na en geven een antwoord.

- (1) *Sectoren en organisaties van belang voor de kansen op externe doorstroom van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraf.*

In dit onderzoek is uitgegaan van een ketenbenadering. Het primaire proces van de Raad is deel van een keten. De keten staat voor noodzakelijke samenwerkingsrelaties van de Raad met andere organisaties en voor de samenwerking en eventuele overlap van personele competenties. Nagegaan is, aan de hand van het functieprofiel van de raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen, en aan de hand van de expertise van functionarissen van de Raad zelf (regiodirecteur, adviseur Personeel en Organisatie, teamleider) welke functionele contacten met andere instellingen nodig en gebruikelijk zijn om het primaire proces van de Raad uit te kunnen voeren. Daarbij komen de sectoren van Justitie, Jeugdzorg, en Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, naar voren en binnen die sectoren een groot aantal instellingen/organisaties waarmee de Raad voor de uitvoering van zijn taken contact onderhoudt. Uit de loopbaanpaden van voormalig raadsonderzoekers blijken ook doorstroommogelijkheden bij de GGz, gemeenten en waterschappen.

- (2) *Aansluiting van sectoren en instellingen bij regionale netwerken met CLO-deelname.*

Van de CLO- expertise is gebruik gemaakt om in contact te komen met het in Amsterdam actieve Peptic-netwerk. CLO participeert in dit netwerk. Ook de adviseur P&O van de Raad in Amsterdam verwees naar dit netwerk waarin de Raad zelf participeert. In Noord Nederland heeft het CLO verwezen naar het Triangel-netwerk in Leeuwarden. De begeleidingsgroep bij dit onderzoek deed dit eveneens. Het CLO neemt niet deel aan dit netwerk. Dit netwerk is ontstaan door

de actieve bemoeienis van de Raad in Leeuwarden, die bestuurskracht en menskracht ter beschikking stelde.

- (3) *In aanmerking komende functies en competenties.*

Er zijn bij de ketenpartners van de Raad verschillende functies met overlappende competenties. Het gaat hier steeds om functies 'met toekomst'. De Raad zelf, maar ook Bureau Jeugdzorg en de andere ketenpartners hebben eerder een tekort aan medewerkers in deze functies dan een overschot. Het gaat om de volgende functies:

- *(Senior) juridisch medewerker familiesector bij de rechtbank en gerechtssecretaris bij het gerechtshof*
- *Halt-medewerker bij Halt*
- *Reclasseringswerker bij de Reclassering*
- *Trainer/opleider bij de Dienst Justitiële Inrichtingen*
- *Sociaal raadsman, schuldhulpverlener, ouderenadviseur en maatschappelijk werker 1 bij de Maatschappelijke Dienstverlening*
- *Jeugdbeschermer, jeugdreclasserder, ambulante hulpverlener, maatschappelijk werker AMK en casemanager bij de Jeugdzorg*
- *Gedragswetenschapper, gezinsmaatschappelijk werker en sociaalpsychiatrisch verpleegkundige bij de GGZ*
- *Leerplichtambtenaar bij de gemeente*
- *Bedrijfsmaatschappelijk werker bij het Waterschap*

Zonder volledigheid te pretenderen kan worden vastgesteld dat door vooropleiding, interne opleiding en werkervaring de raadsonderzoeker respectievelijk coördinator taakstraffen aantrekkelijk is voor een aantal functies buiten de Raad. Het leeuwendeel van de functies treffen we aan bij de ketenpartners van de Raad, maar niet uitsluitend. Het Waterschap valt er bijvoorbeeld buiten maar is uiteraard weer wel een interessante regionale partner voor Gemeenten, de Provincie, enzovoorts, en via hen voor het netwerk waarin deze partijen participeren.

- (4) en (5) *Loopbaanpaden van ex-medewerkers van de Raad, detacherings- en opleidingsaspecten: ervaringen van voormalig raadsonderzoekers*

De loopbaanpaden van de geïnterviewde voormalige raadsonderzoekers bouwen voort op de tijdens het raadsonderzoekerschap opgedane competenties, contacten en werkervaring. Het als raadsonderzoeker gewerkt hebben is voor de respondenten van voordeel geweest bij het verwerven van een nieuwe baan. Meer beleid vanuit de Raad om daartoe ook het opleidingspad te effenen en detachering beter te integreren in de bedrijfsvoering (zodat daar bij het vaststellen van de productienormen vroegtijdig rekening mee wordt gehouden) wordt door de respondenten aanbevolen.
- (6) *Drempels (materiële en immateriële) bij doorstroom en oplossingen.*

De in aanmerking komende functies zijn qua salariëring vergelijkbaar met de raadsonderzoeker en de coördinator taakstraffen. Het gaat om schaal 9 functies. Schaal 9 is een schaal met veel treden of niveaus en daarom is de anciënniteit belangrijk. Dat hangt af van opleiding en werkervaring. De vooropleidingseisen zijn over de bekeken functies heen redelijk vergelijkbaar en soms identiek. Uitwisseling, voorafgaande aan een eventuele overstap naar een vervolgbaan, biedt mogelijkheden om relevante werkervaring en training op te doen en draagt bij aan de overbrugging van verschillen in arbeidsvoorwaarden. Dat geldt eveneens voor de werktijden en de mogelijkheden voor deeltijd; deze zijn overigens goed vergelijkbaar. De in het onderzoek betrokken netwerken hebben een regionale formule en houden daarom expliciet rekening met het feit dat voor de meeste werknemers de regio een met de functie en competentie gelijkwaardig belang vertegenwoordigt. De ervaringen van voormalige medewerkers van de Raad wijzen in dezelfde richting.
- (7) *Optimale inrichting netwerk.*

Het netwerk is een aanvulling op, geen vervanging van de personele functies van de deelnemende organisaties. Essentieel is niettemin een goede inbedding in de organisatie, zowel op directief en (direct) leidinggevend niveau als op het niveau van P&O. Dit commitment is des te noodzakelijker omdat elke organisatie uiteraard op basis van vrijwilligheid participeert. Een blauwdruk of compleet plan is overbodig en kan onproductief zijn; een 'groeimodel' is beter. Het netwerk is

gebaat bij actieve participatie (alle meldingen lopen via het netwerk; faciliteiten voor en inspanningen bij het realiseren van uitwisselingen), evenals bij een regelmatige evaluatie en monitoring van doelstellingen en uitkomsten, verwachtingen en knelpunten. Het netwerk is er om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen en dus niet voor het wegwerken van overschotten of tekorten aan personeel. Er moet niet alleen binnen het netwerk maar ook vanuit de deelnemende organisaties een evenwicht zijn van 'halen' en 'brengen'. Een netwerk gericht op uitwisseling moet, ten slotte, niet ook allerlei andere functies zoals bijvoorbeeld loopbaanadvies in het pakket opnemen. Daar ligt eerder samenwerking tussen de organisatie en het CLO, dat hier specialistische steun verleent, voor de hand. Mede tegen deze achtergrond is het deelnemen van het CLO in voor de Raad belangrijke netwerken aanbevelenswaard.

## 4.2 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van het onderzoek en van de slaag- en faalfactoren van op uitwisseling gerichte netwerken kunnen een aantal aanbevelingen aan de Raad worden gedaan. Deze leveren tegelijk het antwoord op de hoofdvraag naar de stappen die de Raad kan zetten om netwerken in het leven te roepen, gericht op het bevorderen van uitwisseling en doorstroom van raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen. De aanbevelingen zijn geënt op de twee reeds bestaande netwerken; ze zijn echter van algemener betekenis:

- Werf netwerkdeelnemers op basis van het primaire proces en dus de ketenpartners van de Raad.
- Zorg voor begrenzing van het netwerk, door de functies ervan nauwkeurig vast te stellen en te bewaken, en door een regionale schaal aan te houden.
- Betrek altijd *Bureau Jeugdzorg* bij een netwerk, dus ook bij het Amsterdamse netwerk waar de Raad in participeert en biedt vervolgens aan dit Bureau het convenant Try-out aan. In elk geval voor de Raad (en dus voor het nut dat de

Raad kan hebben van het netwerk) is Bureau Jeugdzorg een onmisbare en onvermijdbare ketenpartner.<sup>13</sup>

- Het netwerk blijft niet vanzelf in stand. Zorg daarom voor een *coördinator of secretaris* van het netwerk.
- Ontwikkel een *communicatieplan* voor het netwerk waarmee zowel de deelnemende organisaties op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen van het netwerk maar het netwerk ook naar buiten toe acte de présence kan geven.
- Het netwerk heeft baten (bijvoorbeeld het besparen op uitgaven voor outplacement) maar ook kosten. Het gaat daarbij enerzijds om het vergoeden van de loonkosten voor een coördinator of secretaris, anderzijds om materiële kosten (website, nieuwsbrief, bijeenkomsten, locatie, bureaunkosten, representatie etc.). Regel daarom ook financiële ondersteuning.
- Voor de verdeling van de kosten dient een sleutel te worden ontwikkeld, afgeleid van bijvoorbeeld de personele lasten van de aangesloten organisaties. De batenkant valt vanzelfsprekend toe aan elke aangesloten organisatie.<sup>14</sup> De baten bestaan in de juiste persoon op de juiste plek, een hogere arbeidssatisfactie, een betere arbeidsmotivatie, een lager ziekteverzuim, een hogere productiviteit. Dat zijn effecten die niet door het netwerk worden gemeten, maar juist weer wel op het niveau van de deelnemende organisatie. Het netwerk heeft uiteraard wel baten: het aantal bemiddelingen, de tevredenheid van de betrokken medewerkers en de kwaliteit van de match, de tevredenheid van de aangesloten organisaties en bovenal 'de juiste persoon op de juiste plek'.

---

<sup>13</sup> De huidige P&O adviseur van het Amsterdamse Bureau Jeugdzorg is geïnteresseerd in het netwerk. Zij vervult deze functie op interim-basis en heeft haar functie per 1 april overgedragen aan een – nog niet bekende – opvolger.

<sup>14</sup> Triangel hanteert een sleutel gebaseerd op een voor alle organisaties gelijke hoofdelijke omslag enerzijds, een bijdrage afhankelijk van de omvang het betrokken personeelsbestand per organisatie anderzijds. Beide delen beslaan elk 50% van het totaal. In het netwerk Leeuwarden worden de besparingen op kosten van outplacement als baten gezien. De gedachte is dat medewerkers die in een 'fuik' zitten voor zichzelf en voor de organisatie in een positie terecht kunnen komen waarin outplacement nog de beste oplossing is. Feitelijk zijn we dan al te laat. Het voordeel van het netwerk is nu juist dat het niet zover hoeft te komen.



## Bijlage A Deskresearch arbeidsmarkt

### Arbeidsmarktontwikkelingen

De Raad, en zijn ketenpartners, zijn voor nieuwe instroom van werknemers voor een groot deel afhankelijk van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de Jeugdzorg en Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. Dat komt omdat men voor nieuw personeel in grotendeels dezelfde vijver vist. Bovendien zijn voor de realisering van externe doorstroom vanuit de Raad naar de ketenpartners en omgekeerd de ontwikkelingen op deze arbeidsmarkt van meer dan gemiddeld belang.

Er werken bijna 100.000 personen in de sector Jeugdzorg en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening. De laatste jaren is de werkgelegenheid fors gegroeid en voor de nabije toekomst wordt een verdere groei verwacht in de werkgelegenheid. De voorspelling is dat in 2011 de sector Jeugdzorg met een tekort aan werknemers van 5.9% wordt geconfronteerd en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening zelfs met een tekort van 6.2%.<sup>15</sup>

Als gevolg van de relatief hoge gemiddelde leeftijd in de collectieve sector en het aandeel van de 50-plussers is de vervangingsvraag aan de hoge kant.<sup>16</sup> Geschat wordt dat deze tussen de 4 tot 6% bedraagt en dat in het bijzonder de vervangingsvraag naar hoopopgeleiden sterk zal toenemen.<sup>17</sup> De arbeidsmarktproblematiek van de collectieve sector, en van de sectoren Jeugdzorg en Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening daarbinnen, is in belangrijke mate een vervangingsproblematiek.

Hoe het dreigende tekort op te heffen is geen eenvoudige zaak. De collectieve sector wordt geconfronteerd met:

- een relatief 'oude' beroepsbevolking
- een geringe instroom van jonge werknemers

<sup>15</sup> Zie G. van Essen et al, *Arbeid in Zorg en Welzijn 2006*. Utrecht; Prismant 2006: 14, 55

<sup>16</sup> Zie voor data over gemiddelde leeftijden en aandeel 50-plussers, *ibid.*: 73, 75

<sup>17</sup> Zie verder Ecorys en SEOR, *Vraag en aanbod van personeel in de collectieve sector tot 2013*. Rotterdam, 2006; ROA, *De Arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010*. Maastricht 2005: 32, 37-38, 39-40.

- een scherpe concurrentie om hoogopgeleide (jonge) werknemers
- beperkte mogelijkheden om deze concurrentiestrijd op het punt van arbeidsvoorwaarden in z'n voordeel te beslechten.

## Oplossingsrichting

De voornaamste, *en door beleid van de belanghebbende organisaties zelf te beïnvloeden*, sleutel tot een oplossing zit in de *beheersing van het personeelsverloop*.<sup>18</sup> Tussen brutoverloop (verloop van organisatie naar organisatie in een bepaalde sector) en nettoverloop (het verloop van personeel dat de sector verlaat) zit regelmatig, in de ons interesserende sectoren, een ruimte van 5 tot 6%. Velen die de sector verlaten geven aan dat bij beter beleid hun vertrek niet nodig was geweest.<sup>19</sup> Dat biedt mogelijkheden. Het heeft zin om het netto verloop terug te brengen door gericht te sturen op het bruto verloop. Dat is precies wat de door ons voorgestelde netwerken kunnen bewerkstelligen. Bevorderen van uitwisseling, het faciliteren van externe doorstroom en daarmee van concreet employabilitybeleid zijn daarvan een uitwerking. De voordelen zijn:

- een grotere flexibiliteit voor de organisatie;
- een verbeterde reputatie als werkgever en dus een grotere wervingskracht (een goed beleid rond externe doorstroom is voorwaarde voor het hebben van plekken om de interne doorstroom in gang te houden);
- verbeterde loopbaankansen voor werknemers;
- kansen op meer samenwerking tussen de ketenpartners en daarmee bijdragen aan het behoud van personeel voor de keten als geheel. Meer mobiliteit *tussen* ketenpartners kan gepaard gaan met een dalende uitstroom *uit* de keten en de sector. Ook op dit punt zullen netwerken hun diensten bewijzen.

Wat de mogelijkheden zijn voor uitwisseling, als zodanig en als opmaat voor externe doorstroom hangt in belangrijke mate af van competenties en hun wederzijdse verwantschap en overlap in functies bij een aantal ketenpartners binnen een sector en, zoals bij Justitie, en Zorg en Welzijn, soms ook over sectorgrenzen heen.

---

<sup>18</sup> Vgl. van Essen et al, o.c.: 57

<sup>19</sup> Ibid.

## Bijlage B Vragen voorgelegd aan Raad en ketenpartners

### I Vragen voorgelegd aan de Raad (regiodirecteur, adviseur P&O, teamleider)

#### 1) Organisaties:

Met welke *ketenpartners* heeft een coördinator resp. een raadsonderzoeker typisch (als onderdeel van de gewone taakuitoefening) te maken?

#### 2) Functies:

Met welke *functionarissen* van de ketenpartners heeft een coördinator resp. raadsonderzoeker typisch (als onderdeel van de gewone taakuitoefening) te maken?

#### 3) Aard van de contacten:

Bestaat het contact in:

- het geven en/of krijgen van informatie
- het gezamenlijk communiceren naar derden
- het in overleg komen tot een werk- of behandelingswijze
- het verdedigen cq uitleggen en beargumenteren van bepaalde acties (incl. natuurlijk het nalaten van acties)
- het evalueren van het contact
- het doen van voorstellen voor een ander/beter traject tussen de ketenpartners
- (vul aan) ...

#### 4) Competenties:

- Overtuigingskracht
- Flexibiliteit
- Samenwerken
- Sensitiviteit
- Plannen en organiseren
- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse
- (vul aan)...

Invalshoeken: a) welke competenties zijn met name nodig bij contacten in de keten (ketenpartners, functionarissen in andere delen van de keten) en

b) welke competenties zijn met name nodig bij taken buiten de primaire coördinatie en onderzoeks/advies taken:

- Deelname aan werkgroepen
- Mediation bij echtscheiding
- Voorlichting
- Coaching collega's
- Casuïstiek met specifieke kennis en vaardigheden
- Mentorschap

en:

c) welke competenties zijn nodig om voor detachering/een stage etc. in aanmerking te komen?

---

## II De partners

*(Herhaling): zelfde oefening per ketenpartner*

*Check: indien doorloofuncties zichtbaar worden deze afvinken op:*

- 1. opleidingseisen en mogelijkheden deze vanuit de functies van coördinator en raadsonderzoeker al aan te pakken*
  - 2. werkervaringseisen en mogelijkheden deze vanuit de functies van coördinator en raadsonderzoeker al aan te pakken*
  - 3. aansluiting salaris, gegeven data over 1. en 2.*
  - 4. leeftijdseisen*
  - 5. arbeidsmarktprognose*
-

## Bijlage C Verzoek aan netwerken (Triangel en Peptic)

### *Uitgangspunten onderzoek*

1. netwerkvorming
2. de relevante arbeidsmarkt is regionaal in de eerste plaats, functioneel pas op de tweede plaats
3. elke functie heeft een zekere mate van overlap met andere functies, binnen organisaties maar in toenemende mate ook over de grenzen van een organisatie heen
4. die overlap is het *begin* voor het schetsen van structurele loopbaanpaden. Wanneer een functie overlap heeft met één of meer andere functies kan voor elk van die andere functies nagegaan worden welke opleidings- en ervaringseisen daaraan vast zitten.
5. Zijn die in kaart gebracht dan weet elke organisatie in het netwerk welke overstapmogelijkheden in principe beschikbaar zijn. In ons geval nemen we de Raad, en de functies van raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen, als referenties.

### *Het netwerk*

6. Het netwerk organiseert, bemiddelt en faciliteert
7. Het netwerk brengt organisaties bij elkaar die elkaar ook wat te bieden hebben.
8. Het netwerk heeft geen onderzoeksfuncties

### *Het netwerk en het onderzoek*

9. Van het onderzoek in opdracht van de Raad en het A+O Fonds Rijk kan gebruik worden gemaakt om systematisch in kaart te brengen welke functies welke overlap vertonen, welke paden kunnen worden ingeslagen om uit die overlap een begaanbare weg te maken en wat dat betekent in termen van opleiding en te verwerven werkervaring, in termen van salaris

en andere arbeidsvoorwaarden, en in termen van arbeidsmarktprognoses per functie.

### *Voorstel*

10. Met het netwerk wordt een gesprek georganiseerd. Inhoud: informeren, preciseren en nagaan welke mogelijkheden voor samenwerking er zijn en onder welke voorwaarden. Indien tot samenwerking wordt besloten dan kan het vervolg er zo uit zien:
11. Een verdiepend gesprek met het netwerk over ervaringen, succesfactoren enz.
12. Na toestemming van het netwerk wordt contact gelegd met de leden van de netwerk
13. Met hen worden functies doorgenomen die voor de raadsonderzoekers en coördinatoren doorstroom bieden, inclusief de eisen die daaraan worden gesteld, en omgekeerd onder welke voorwaarden deze raadsfuncties open staan voor werknemers van de andere leden van het netwerk
14. Het netwerk en de leden ervan krijgen dit *gesystematiseerde overzicht* van functies, trajecten tussen functies aangeboden.

## Bijlage D Functieprofiel raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen

### Functieprofiel raadsonderzoeker

	Betreft
Functienaam	Raadsonderzoeker
Functiestramien	10-3
Indelingsniveau	A
Toelichting	<ul style="list-style-type: none"><li>- Doet onderzoek naar m.n. gezins-, opvoedings- en gezagssituaties van minderjarigen en geeft op basis hiervan advies, een en ander binnen het vastgestelde beleid.</li><li>- Verricht onderzoeken en adviseert op basis hiervan binnen het beleid van de Raad de rechter en/of officier van justitie inzake te nemen maatregelen m.b.t. een minderjarige die van een strafbaar feit wordt verdacht.</li><li>- Bewerkstellingt waar mogelijk adequate hulpverlening.</li><li>- Is verantwoording verschuldigd aan de Teamleider.</li></ul>

#### *Kennis*

- Kennis van de omgeving, de sociale kaart, de maatschappelijke ontwikkelingen en het directe werkveld van de Raad.
- Kennis van het personen- en familierecht en het (jeugd)strafrecht.
- Kennis over ontwikkeling van kinderen en jeugdigen, over stoornissen in de ontwikkeling van kinderen en jeugdigen, over theorieën en achtergronden van kindermishandeling en over jeugddelinquentie.
- Kennis van verschillende theorieën die gebruikt kunnen worden bij analyse van een grenssituatie.
- Kennis van agogische methoden en technieken.

#### *Contacten*

*De (jeugd)hulpverleningsinstellingen, RIAGG, Politie, Algemeen Maatschappelijk Werk, ziekenhuizen, leerplichtambtenaren, Openbaar Ministerie, Rechterlijke Macht, jeugdreclassering, scholen, Jeugd Preventie Project en dergelijke.*

#### *Resultaatgebieden*

Onderzoek & rapportage, procesbegeleiding en -sturing, procescoördinatie/-regie, cliëntcontact, -ondersteuning en -begeleiding, proces- en productontwikkeling en signaalfunctie, vertegenwoordiging, voorlichting en netwerken, collegiaal ondersteunen en begeleiden.

<b>Competenties</b>	
Kerncompetenties Raad	<b>Organisatiesensitiviteit, onafhankelijkheid, samenwerking en klantgerichtheid.</b>
Functiegerelateerde competenties	<b>Overtuigingskracht (4), niveau 2</b> <b>Flexibiliteit (6), niveau 2</b> <b>Samenwerken (11), niveau 2</b> <b>Sensitiviteit (12), niveau 2</b> <b>Plannen &amp; organiseren (15), niveau 2</b> <b>Oordeelsvorming (20), niveau 2</b> <b>Probleemanalyse (22), niveau 2*</b>
Voorbeelden van taken en rollen in de resultaatgebieden	
<b>Onderzoek &amp; rapportage</b>	Opzetten en uitvoeren van meer gangbare, homogene onderzoeken. De opzet en uitvoering van onderzoeken kan volgens een meer eenduidige, gangbare aanpak plaatsvinden.
<b>Procesbegeleiding en -sturing, procescoördinatie/-regie</b>	Begeleiden en/of coördineren van meer eenduidige en gangbare (uitvoeringsgerichte) processen/trajecten. De opzet en uitvoering van procesbegeleiding-/coördinatie kan volgens een meer eenduidige, gangbare aanpak plaatsvinden.
<b>Cliëntcontact, -ondersteuning en -begeleiding</b>	N.a.v. de onderzoeken en procesbegeleiding/-coördinatie opstellen en toelichten van adviesrapportages, onderhouden van cliëntcontact, begeleiden en ondersteunen van cliënten en optreden als intermediair tussen bij een zaak betrokken partijen.
<b>Proces- en productontwikkeling en signaalfunctie</b>	Leveren van bijdragen aan uitvoerings-/toepassingsgerichte proces- en productontwikkeling binnen het werkerterrein van (een werkeenheid van) de Raad. Signaleren van uitvoerings-/toepassingsgerichte ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk.
<b>Vertegenwoordiging, voorlichting en netwerken</b>	Participeren in interne multidisciplinaire materie-inhoudelijke afstemmingsoverleggen. Extern vertegenwoordigen van de Raad in casusgerelateerde (afstemmings)overleggen/ bijeenkomsten; in dit kader geven van toelichting op eigen onderzoeken, rapportages, adviezen e.d.. Verlenen van raadsondersteuning ter zitting. Werk- en casusgerelateerde netwerken bouwen en onderhouden op uitvoerend niveau.
<b>Collegiaal ondersteunen en begeleiden</b>	Begeleiden van medewerkers die zich binnen dit stramien bevinden op het startniveau en invullen van collegiale ondersteuning (intervisie, intercollegiale consultatie e.d.). Optreden als mentor <sup>20</sup> van onervaren medewerkers binnen dit stramien.

\* de niveauaanduidingen lopen open op vanaf niveau 1

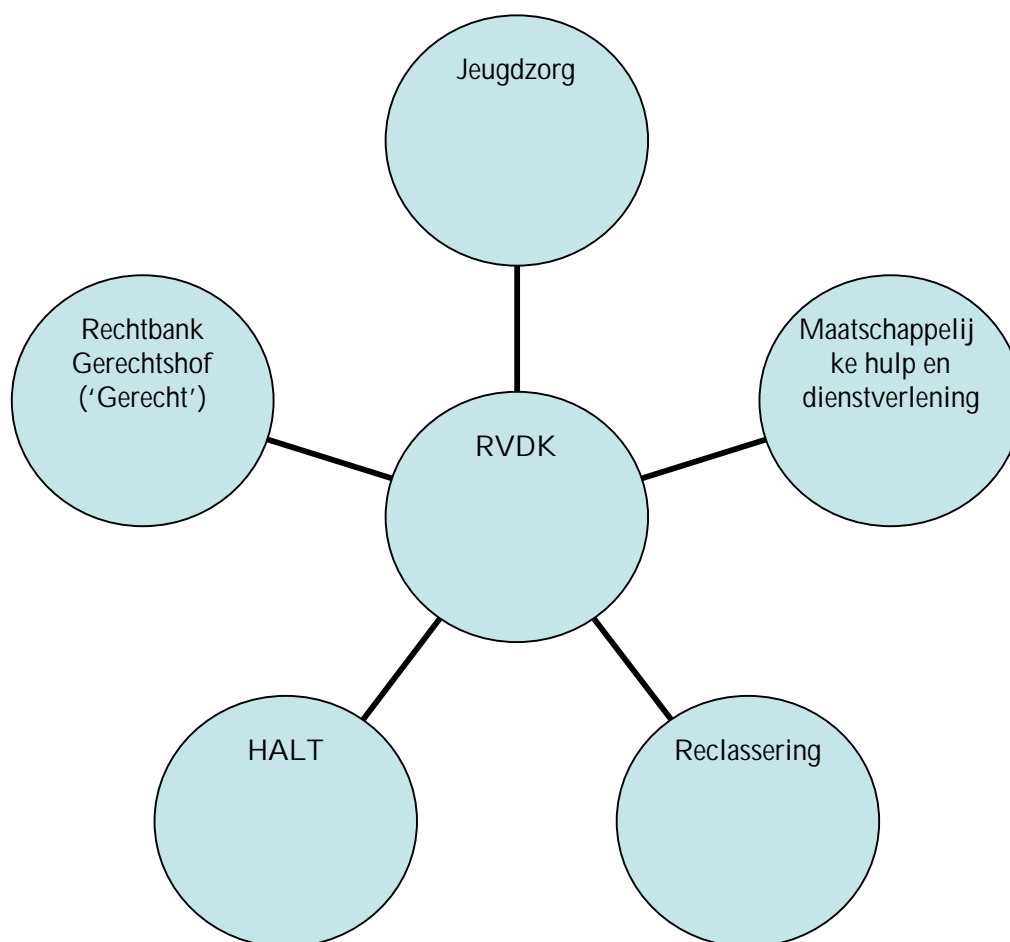
<sup>20</sup> Voor de mentor van RIO's (raadsonderzoekers in opleiding) is een aparte competentieomschrijving opgesteld. De taakcompetenties die hierbij gelden zijn: luisteren, ontwikkelen medewerkers, samenwerken, sensitiviteit, leervermogen en probleemanalyse. De mentor werkt nauw samen met de teamleider, die ook de verantwoordelijkheid behoudt.

Het profiel van de coördinator taakstraffen vertoont veel gelijkenis met dat van de raadsonderzoeker. De coördinatiefunctie is niet gericht op het verrichten van (basis)onderzoek maar op het ten uitvoering brengen van een taakstraf, opgelegd door de Officier van Justitie of de rechter. De taakstraf kan zijn: een werkstraf, een leerstraf of een combinatie van beide. De coördinator is verantwoordelijk voor de uitvoering en de bewaking van de taakstraf en voor de begeleiding van de taakgestrafte. De coördinator is tevens verantwoordelijk voor de (schriftelijke) rapportage aan de Officier van Justitie.



## Bijlage E Functies, functie-eisen en ketenpartners

*Ketenpartners: De Raad en zijn partners*



De contacten met deze organisaties zijn, met uitzondering van Bureau Jeugdzorg, tot stand gekomen door bemiddeling van het *Peptic* netwerk. Jeugdzorg maakt hiervan geen deel uit, maar weer wel van een P&O netwerk zorgaanbieders. Peptic organiseert periodiek een HRM overleg, gericht op het bevorderen van onderlinge personele uitwisseling (als regel op tijdelijke basis). Peptic is bezig met het opstellen van een *convenant*, ter bevestiging en verdere stimulering van de onderlinge uitwisseling tussen de (medewerkers van de) deelnemende organisaties (zie bijlage H). Het convenant is aangeboden aan de directies van de aangesloten organisaties. Deelname is door enkele organisaties bevestigd; andere hebben het in overweging. Verwacht

wordt dat het convenant op korte termijn effectief wordt. Het convenant is te zien als een bevestiging en verdere aansporing van een mobiliteitsnetwerk.<sup>21</sup> *Het is te zien, indien geaccordeerd, als de opmaat voor een effectief netwerk ter bevordering van externe uitwisseling en, in het verlengde daarvan, van doorstroom.* Wel zou het aanbeveling verdienen om het convenant tevens aan Bureau Jeugdzorg aan te bieden, te beginnen met het uitnodigen van Jeugdzorg om toe te treden tot het netwerk van Peptic.

In de gesprekken met de ketenpartners zijn de hieronder genoemde functies aan bod gekomen. Het gaat daarbij steeds om functies die qua arbeidsvoorwaarden redelijk vergelijkbaar zijn met die van de raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen.<sup>22</sup> Wat de functies qua competenties inhouden wordt hieronder behandeld.<sup>23</sup>

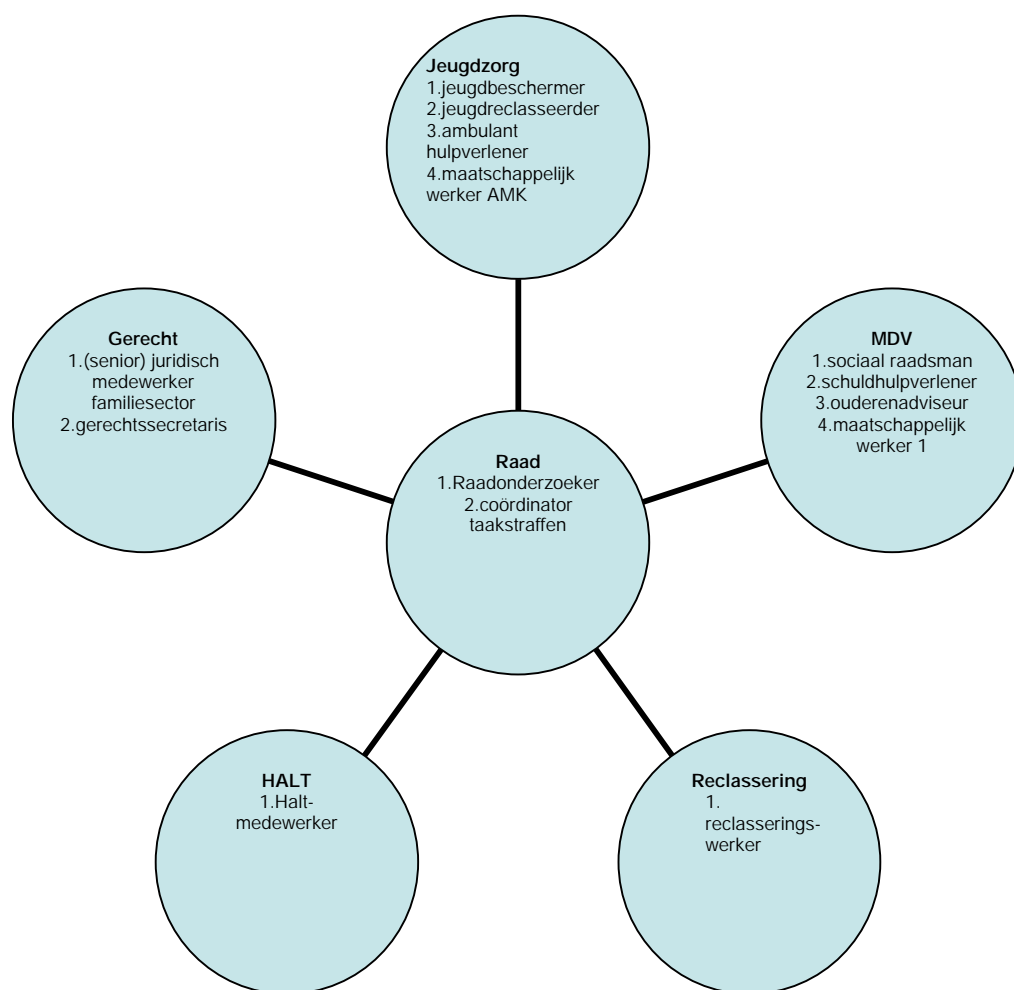
---

<sup>21</sup> Een voorgenomen gesprek met Amsterdam Thuiszorg kon niet plaatsvinden door vertrek van de huidige personeelsfunctionaris. Een opvolger is nog niet aangesteld.

<sup>22</sup> Dezen zijn ingeschaald in schaal 9 BBRA. Het gaat dan ruwweg om bruto salarissen (bij een volledige werkweek) tussen 2000 en ruim 3000 euro (met uitloop). Het gaat om een 'lange' schaal: op welk niveau je binnenkomt is daarom van minstens even groot belang als de uiteinden van de schaal op zich.

<sup>23</sup> De Raad heeft de functies onderverdeeld in kerncompetenties en functiecompetenties. Dat is elders (nog) niet het geval. Waar hieronder over competenties wordt geschreven gaat het om het geheel van vaardigheden en ervaringen die door de organisaties als voorwaarde wordt gezien voor een adequate functie vervulling. De kenniseisen worden apart vermeld.

## Doorstroommogelijkheden vanuit de Raad (functies)



### *Rechtbank en gerechtshof*

Het gaat om in totaal 12 functies die door de gesprekspartners (zie bijlage G) zijn aangereikt. Bij de (senior) juridisch medewerker familiesector (Rechtbank) is het doel van de functie het verlenen van (juridische) ondersteuning bij de voorbereiding en nabewerking van zaken en zittingen.<sup>24</sup> Resultaatgebieden zijn juridische voorbereiding, griffier ter zitting, concept-uitspraak, coördinatie zaaksbehandeling en begeleiding van nieuwe medewerkers en stagiaires. Naast juridische kennis (familierecht, materieel privaatrecht, burgerlijk procesrecht) is kennis van de relevante informatiebronnen in het geding, evenals kennis van en inzicht in de maatschappelijke

<sup>24</sup> Gesproken is over twee functies, de senior administratief juridisch medewerker (functiewaardering 8) en de senior juridisch medewerker familiesector (functiewaardering 10). De bespreking hier gaat alleen door op de laatstgenoemde functie, ook vanwege de gelijkenis met de functie van gerechtssecretaris (bij het gerechtshof)

omgeving, van de inrichting van de organisatie en van het primaire proces. In deze functie staan de volgende competenties centraal: luisteren, schriftelijke uitdrukingsvaardigheid, scenario-denken, oordeelsvorming, probleemanalyse, zorgvuldigheid. Het is wél een functie, evenals die van de gerechtssecretaris, waarin het *dossier* centraal staat. De verwachting van de gesprekspartners was dat met name daarin een kenmerkend verschil met de raadsonderzoeker en de coördinator taakstraffen gevonden zal worden (het 'dossier' ten opzichte van 'mensen'). Een juridische studie en juridische belangstelling zijn een voorwaarde. Men gaat daarbij meestal van een universitaire studie uit. Een HBO-opleiding is soms mogelijk, onder voorwaarde dat de medewerker tot bijscholing bereid is.

### *Halt*

De vooropleiding van een Halt-medewerker lijkt in veel gevallen op die van de raadsonderzoeker/coördinator (SJD, SPH, MWD). Wel wordt de Halt-medewerker in het begin verder opgeleid met een basisopleiding Halt-medewerker. De Halt-medewerker organiseert en begeleidt bij alternatieve straffen. De Halt-medewerker is met name sterk op de punten van preventie en voorlichting en verschilt op deze punten ook van de coördinator taakstraffen met wiens functie overigens veel raakvlakken zijn. Halt voorkomt dat jongeren naar Justitie gaan en een strafblad krijgen. Halt voert wekelijks overleg met de ketenpartners (politie, OM, RvdK, Jeugdzorg). Dit overleg wordt gecoördineerd door de Raad en is met name gericht op de pre-afdoening. Halt valt, afhankelijk van de juridische vorm (een onafhankelijke stichting dan wel een gemeentelijke instelling), onder de CAO voor welzijn en maatschappelijk werk respectievelijk het gemeentelijk arbeidsvoorwaardenbeleid. Schaal 8 of 9 is gebruikelijk. De vereiste competenties zijn communicatieve vaardigheden; didactische vaardigheden; zelfstandigheid en empathie; flexibel en creatief omgaan met situaties.

### *Reclassering*

De hoeveelheid *contacten* van de Raad met de *Reclassering* is beperkt (uiteraard niet met de Jeugdreclassering die onder Bureau Jeugdzorg ressorteert). De missie van de reclassering is tweeledig; het belangrijkste is het bewerkstelligen van

gedragsverandering, daarnaast staat de risicobeperking. De reclasseringswerker ziet toe op de delictpleger, rapporteert aan de relevante instanties, voorkomt terugval, ontwerpt en organiseert leerstraffen, organiseert doelen en stemt deze af. In het werk van de reclasseringswerker worden veiligheid en integriteit steeds belangrijker. Qua competentie en vooropleidingseisen (MWD, SJD) echter is er een aanzienlijke overlap van de reclasseringswerker met de raadsonderzoeker/coördinator taakstraffen.

Vereiste competenties zijn: communicatieve vaardigheden; onderhandelingsvaardigheden; kunnen omgaan met belangentegenstellingen; stressbestendigheid; en zowel zelfstandig kunnen werken als een betrokken teamspeler zijn.

Sinds mei 2006 is er, in opdracht van het Ministerie van Justitie en met als doel het waarborgen van de onafhankelijkheid, een scheiding aangebracht tussen de adviestaak en de uitvoeringstaak van de Reclassering. De reclasseringstaak wordt overigens door een drietal organisaties behartigd. Daarvan is Reclassering Nederland de grootste: 70% van alle zaken komen hier terecht. Daarnaast worden reclasseringstaken uitgevoerd door de verslavingszorg (20%) en door het Leger des Heils (10%). De reclasseringsmedewerker bij de Reclassering Nederland valt onder de CAO-reclassering en is qua salariering goed vergelijkbaar met de raadsonderzoeker/coördinator taakstraffen. Er is redelijk wat verloop (10% jaarlijks), maar daarvan gaat betrekkelijk weinig naar Justitie. Het kan zinvol zijn om ook de Raad als mogelijke werkgever over het voetlicht te brengen.

### *Maatschappelijke Hulp en Dienstverlening (MDV)*

DORAS is een instelling voor maatschappelijke dienstverlening in Amsterdam Noord. De werkzaamheden bestrijken een breed spectrum, van basisscholen (schoolmaatschappelijk werk), via schuldhulpverlening en sociale raadslieden, tot en met ouderenadvies. Vanuit DORAS wordt mobiliteit een belangrijk onderwerp geacht en DORAS ziet ook de mogelijkheden ervoor, arbeidsvoorwaardelijk en zeker ook inhoudelijk. De CAO inschaling is, voor de in aanmerking komende functies, in schaal 8, met een beginsalaris van ongeveer twee en een eindsalaris van ongeveer drie duizend euro. De vooropleidingseisen zijn van HBO-niveau (MWD, SJD, SPH). Interessante functies zijn die van sociaal raadsman, van schuldhulpverlener, van ouderenadviseur, en van maatschappelijk werker 1. De sociaal raadsman is een

intermediair tussen de cliënt en diverse maatschappelijke instanties (betrokken op sociale zekerheid, belastingen, arbeid, huisvesting, vreemdelingenrecht, personen- en familierecht, proces- en beslagrecht, bestuursrecht, onderwijs en consumentenzaken). Het onderhouden van contacten met andere dienstverleners, instanties en organisaties is een standaardonderdeel van de functie. Het doel van de functie is het ondersteunen van de cliënt zodat deze zichzelf weer als zelfstandig persoon kan manifesteren, in wisselwerking met de naaste omgeving en/of voorzieningen. De benodigde competenties bestaan uit sociale vaardigheden (motiveren, stimuleren en instrueren van cliënten, contact onderhouden met externe instanties), inzicht en analyse (gericht op het onderkennen en aanpakken van knelpunten) en mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden. Sociaal-juridische kennis is vereist, evenals kennis van en inzicht in wet- en regelgeving en kennis van de sociale kaart.

De schuldhulpverlener richt zich op mensen die in een problematische schuldensituatie verkeren of dreigen te geraken. Het doel is het ondersteunen van de cliënt bij het oplossen van het schuldenprobleem (opzetten en uitvoeren van een regeling), het geven van advies en begeleiding bij het wegnemen van de oorzaak van de schulden, en het voorkomen van nieuwe schulden. Het onderhouden van contacten (inclusief woningbouwverenigingen, schuldeisers, incassobureaus en deurwaarders) is standaard. De benodigde competenties bestaan uit het beschikken over mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, sociale vaardigheden (motiveren, stimuleren en instrueren van cliënten, contact onderhouden met externe instanties), analyseren en adviesvaardigheden, vaardigheden in het kunnen werken met geautomatiseerde systemen, en integriteit bij het omgaan met vertrouwelijke gegevens. De kenniseisen zijn gericht op het beheersen van de financieel-administratieve problematiek en procedures, van de relevante sociaaljuridische wet- en regelgeving, van de sociale kaart én van de psychosociale oorzaken van de schuldenproblematiek.

De ouderenadviseur heeft een functie die, hoewel specifiek gericht op ouderen, ook diensten verleent aan chronisch zieken en gehandicapten. Het gaat om mensen die ten gevolge van toenemende problemen of afnemend probleemoplossend vermogen geen vat meer hebben op de inrichting van hun leven. Het doel van de functie is het geven van invulling aan de dagbesteding, het verstrekken van persoonsgerichte informatie, advies en begeleiding. Uitgangspunt is dat de cliënt zoveel als mogelijk de regie over het eigen leven behoudt. Het onderhouden van contacten (met huisartsen, ouderenwerkers, maatschappelijk werkers, andere instellingen, mantelzorgers enz.) is

standaard. De gevraagde competenties zijn het analytisch vermogen om een hulpvraag te vertalen in een hulpverleningsplan; sociale vaardigheden voor het onderhouden van contacten met cliënten, overheden en instellingen en het bemiddelen tussen hen; mondelinge en schriftelijke uitdrukingsvaardigheid; stressbestendigheid en improvisatievermogen. De kenniseisen betreffen, gegeven ook hier het HBO-niveau, kennis van wet- en regelgeving met betrekking tot (zorg) voorzieningen; kennis van het zorgnetwerk en de sociale kaart; kennis van en inzicht in de doelgroep en ontwikkelingen in de maatschappij.

De maatschappelijk werker 1 richt zich op kwetsbare (groepen) mensen die problemen hebben met of tekorten ondervinden in hun sociale functioneren (primaire leefomgeving en/of maatschappelijke instituties). De functie vertoont veel overeenkomsten met die van de sociaal raadsman, maar waar de laatste in principe eerst de vraag van de cliënt afwacht (hulpvragenden) heeft de eerste te maken met cliënten die naast hulpvragend ook 'hulpbehoevend' zijn. Het doel van de functie is het ondersteunen van de cliënt zodat deze zich na beëindiging van het contact weer als zelfstandig persoon kan manifesteren. Ook hier is het onderhouden van contacten (met huisartsen, ouderenadviseurs, scholen, en andere instellingen) standaard. De relevante competenties zijn het beschikken over het analytisch vermogen voor het vertalen van de hulpvraag naar een hulpverleningsplan; het hebben van vaardigheden in het onderkennen en analyseren van knelpunten; het beschikken over sociale vaardigheden voor het onderhouden van intensieve contacten met de cliënt, diens leefomgeving, en externe instanties; het hebben van mondelinge en schriftelijke uitdrukingsvaardigheid; het hebben van probleemoplossend vermogen en het stressbestendig zijn en kunnen improviseren bij interventies in crisissituaties. De kenniseisen zijn een HBO vooropleiding maatschappelijk werk 1; kennis van de sociale kaart; en basiskennis van sociaalwetenschappelijke theorieën over socialisatie en menselijk gedrag.

### *Bureau Jeugdzorg*

Ten slotte het Bureau Jeugdzorg. Dat is, sinds de wet van 2005, de spin in het web van het jeugdbeleid. Het bureau is de toegang tot de geïndiceerde zorg; het beheert de advies- en meldpunten kindermishandeling (AMK); het regelt de gezinsvoogdij en de

jeugdreclassering; en het zorgt mede voor gecombineerde trajecten.<sup>25</sup> Er is regulier overleg met de Raad. Interessante functies zijn bij jeugdbescherming, jeugdreclassering, ambulante hulpverlening, maatschappelijk werk AMK en de gezinsvoogdij.<sup>26</sup> Het gaat hierbij, onder de CAO Jeugdzorg, om functies in schaal 9 en 10 (met salarissen tussen respectievelijk 2000 en 3000, en 2200 en 3300 euro bruto per maand bij volledige werktijd. Beide schalen kennen bovendien een tweetal uitlooptmogelijkheden). Het Bureau Jeugdzorg is een organisatie in ontwikkeling. Veel is veranderd in het recente verleden; de personeelsformatie groeit en er zijn tal van vacatures, ook in de hier besproken functies.

De medewerker jeugdbescherming beoordeelt de noodzaak van beschermingsmaatregelen; rapporteert en schrijft verzoekschriften; stelt hulpverleningsplannen op; effectueert toewijzingen; bemiddelt in conflictsituaties; evalueert en herindiceert; hanteert de landelijke protocollen en richtlijnen voor uitvoering; geeft voorlichting en onderhoudt contacten, onder meer met Justitie en de Raad. Vereiste competenties zijn zelfstandigheid én kunnen samenwerken in teamverband; het beschikken over communicatieve en onderhandelingscapaciteiten; schriftelijke uitdrukkingvaardigheden; sociale vaardigheden; stressbestendigheid; organisatie-inzicht; nauwkeurigheid; integriteit. De kenniseisen zijn een HBO maatschappelijk werk, en kennis van pedagogie en ontwikkelingspsychologie.

De jeugdreclassering is belast met het uitvoeren van maatregelen, op verzoek van de Raad, het OM, de rechtbank of de directeur van een justitiële inrichting. Het werk gaat over het plegen van een op een jeugdige en diens omgeving gerichte pedagogische interventie. Het doel daarvan is het voorkomen van recidive. Het werk bevat verder het voorlichten van de betrokken justitiële autoriteiten over het begeleidingstraject, de strafafdoening en het effect van de pedagogische interventie. Vereist is een vooropleiding op HBO niveau (sociale sector). Verdere kenniseisen zijn: algemene juridische kennis (waaronder jeugdstraf-proces-recht, wet op de jeugdhulpverlening, privacywetgeving); kennis van de ontwikkelingen in wet- en regelgeving; kennis van de sociale kaart; kennis van pedagogie, ontwikkelingspsychologie en psychopathologie; kennis van de landelijke protocollen

---

<sup>25</sup> Zie IPO, *De positie van Bureau Jeugdzorg in relatie tot de jeugdstrafrechtketen*. Den Haag 2003: 6-8

<sup>26</sup> De gezinsvoogd is een maatschappelijk werker die vanuit het Bureau wordt toegewezen aan een gezin dat te maken heeft met een onder toezicht stelling (OTS). Het Bureau Jeugdzorg beslist niet over een OTS maar is wel belast met de uitvoering ervan. Gezinsvoogd is dus eerder een 'taak' dan een 'functie'. De functie is die van maatschappelijk werker of jeugdbeschermer.

en richtlijnen met betrekking tot de uitvoering; kennis van interculturele hulpverlening. De competenties behelzen: schriftelijke en mondelinge uitdrukkingsvaardigheid; contactvaardigheden gericht op de ketenpartners en inclusief public relations; onderhandelingsvaardigheden; stressbestendigheid; gezag; en het vermogen innovatief, initiatiefrijk en improviserend te werken.

De (ambulante) jeugdhulpverlener is actief bij de aanmelding en de analyse van de hulpvraag; bij de diagnose, de indicatiestelling en het opstellen van een opdracht aan zorgaanbieder hulpverlening; en bij het bieden van kortdurende ambulante hulpverlening, het optreden als casemanager en bij crisisinterventie. Kenniseisen zijn een HBO maatschappelijke dienstverlening (of vergelijkbaar); kennis van hulpverleningsmethodieken en het bijhouden van die kennis door deelname aan trajecten deskundigheidsbevordering; kennis van pedagogie en ontwikkelingspsychologie. De benodigde competenties zijn communicatieve en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid; analytisch vermogen; stressbestendigheid en improvisatievermogen; activerend en intercultureel kunnen optreden; (enige) werkervaring in de ambulante jeugdhulpverlening; het vermogen tot samenwerken met partners in de 1<sup>e</sup> lijn en instellingen jeugdhulpverlening; zelfstandigheid; en sociale vaardigheden (het om kunnen gaan met tegengestelde belangen en het kunnen aanspreken van collega hulpverleners).

De maatschappelijk werker AMK geeft advies en consult bij (het vermoeden van) kindermishandeling, verricht (voor-)onderzoek bij melding, met het oog op de bepaling van het al dan niet vóórkomen van kindermishandeling. De maatschappelijk werker AMK heeft een specifieke kennisinbreng in de multidisciplinaire benadering van de problematiek. Het doel van de functie is het doen stoppen van mishandeling, het bieden van hulp en het treffen van maatregelen. De kenniseisen zijn een HBO maatschappelijk werk, bij voorkeur aangevuld met een Vervolgopleiding (VO); kennis van de sociale kaart; en kennis van de relevante aspecten van pedagogie, ontwikkelingspsychologie en psychiatrie. Een belangrijk onderdeel van de competenties is het beschikken over enkele jaren relevante werkervaring. Verdere benodigde competenties betreffen: mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid; contactuele vermogens (interne en externe contacten) en in een team kunnen werken; analytisch inzicht; zorgvuldigheid en integriteit; stressbestendigheid en het kunnen omgaan met weerstand, agressie en grensoverschrijdend gedrag.



## **Bijlage F Vragenlijst telefonische interviews met ex-medewerkers van de raad**

*Vragen telefonische interviews met ex raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen.*

- Welke functie bekleedt u nu?
- Sinds wanneer?
- Is deze functie de eerste die u na uw onderzoeker/coördinatorschap bekleedt of zijn er nog andere?
- Hoe lang zit u in uw huidige functie?
- Hoe lang heeft u het onderzoekerschap/coördinatorschap uitgeoefend?
- Als u terugkijkt: wat is de waarde van uw onderzoekerschap/coördinatorschap geweest voor de functie(s) die u daarna heeft uitgeoefend? Denkt u daarbij aan kern- en functiecompetenties, opgedane werkervaring, gevolgde opleidingen, participeren in externe contacten en in projecten en werkgroepen van de RvdK, ...
- Heeft u voor uw nieuwe functies weer een nieuwe opleiding gevolgd?
- Van wie is het initiatief uitgegaan voor uw overstap?

- Welke arbeidsvoorwaardelijke consequenties zaten aan de overstap en hoe is dat aangepakt?
- Speelde de woon-werkafstand een rol bij de overstap?
- Wat waren de gevolgen voor, en de betrokkenheid van, gezinsleden?
- Heeft u bij de overstap hulp gekregen van uw oude en/of nieuwe werkgever?
- Waar bestond dat in?
- Was het van voordeel geweest als u reeds tijdens uw dienstverband bij de RvdK voorbereidingen (opleidingen, detacheringen en dus werkervaring opdoen, op basis daarvan het overbruggen van eventuele financiële en andere arbeidsvoorwaardelijke consequenties) voor een nieuwe functie had kunnen treffen?

## Bijlage G Overzicht gesprekspartners Raad en ketenpartners

Raad Amsterdam:	de heer Lelieveld, regiodirecteur de heer Bonthuis, adviseur P&O de heer Stam, teamleider
Raad Leeuwarden:	de heer Salari, regiodirecteur Friesland en Flevoland mevrouw Heegsma, adviseur ad interim P&O mevrouw van Opijnen, adviseur P&O
Raad Zwolle:	de heer Salari, regiodirecteur Friesland en Flevoland de heer Kleistra, regiodirecteur Overijssel mevrouw van der Linden, adviseur P&O de heer Vinke, teamleider
CLO:	mevrouw Spronk mevrouw Theijken
Bureau Jeugdzorg Amsterdam:	mevrouw Knuttel, manager P&O a.i.
Bureau Halt Amsterdam:	mevrouw Vollenbroek, teamleider
Reclassering Amsterdam:	mevrouw Lamberts, adviseur P&O
DORAS Amsterdam:	mevrouw Brouwer, adviseur P&O
Gerechtshof Amsterdam:	mevrouw Luinge, adviseur P&O mevrouw Gerritzen, sectorhoofd mevrouw Geijn
Netwerk Peptic:	de heer Steltman, oprichter en secretaris



## Bijlage H Concept-convenant

### Convenant

#### Try-out; uitwisseling met een helder doel

*Try-out is een instrument om te komen tot matching/koppeling van vraag en aanbod op het gebied van tijdelijk werk en medewerkers die zich tijdelijk en om diverse redenen elders willen oriënteren.*

Ondergetekenden:

Jellinek

Stichting Doras

Rechtbank Amsterdam

Etc.

#### Overwegende dat:

- het bevorderen van mobiliteit medewerkers kan motiveren;
- het bevorderen van mobiliteit organisaties kennis laat maken met potentiële nieuwe medewerkers;
- het bevorderen van mobiliteit een positieve uitstraling heeft binnen en buiten de organisatie;

- deelnemende organisaties de mogelijkheid krijgen om over een actief breed netwerk te beschikken;
- de afdelingen HRM van de deelnemende organisaties toegang krijgen tot een internetsite waarmee vraag en aanbod binnen het netwerk gematched kan worden.

**Nemen de deelnemende convenantpartijen het volgende initiatief:**

- Organisaties zorgen dat leidinggevenden en medewerkers Try-out kennen als instrument voor vrijwillige uitwisseling van vraag en aanbod.
- Organisaties en haar leidinggevenden zijn bereid tijdelijk werk open te stellen voor passende medewerkers binnen Try-out.
- Organisaties zijn bereid op creatieve wijze invulling te geven aan de vraag van medewerkers uit andere organisaties.
- Organisaties bieden kortdurende (maximaal 3-6 maanden) werkzaamheden voordat deze extern worden uitgezet, voor de periode van een week aan binnen het netwerk.
- De uitlenende organisatie draagt zorg voor de loonkosten van de uitgeleende medewerker.
- De uitwisselingafspraken worden in de vorm van concrete doelen voor zowel medewerkers als werkbiedende organisatie vastgelegd.
- Organisaties evalueren halfjaarlijks de resultaten uit de ontstane samenwerking.

Ondertekend: