

18453 / van der Steege e.a. / Het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming: Een
Samenspel van Parallele Transformaties

Eerste manuscript

Datum: 8 december 2023

Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming: een samenspel van parallelle transformaties

Conceptversie, 8 december 2023

Mariska van der Steege en Barbara Regeer¹

Het stelsel van jeugdbescherming in Nederland piept en kraakt. De keten, bestaande uit Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is te lang, de organisaties hebben overlappende taken, ouders en kinderen voelen zich niet gehoord en gezien, en het geweld in het gezin verdwijnt ondanks al deze inspanningen niet of onvoldoende. In maart 2021 werd het *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* aangeboden aan de Tweede Kamer. Dit bevat een eerste beeld op de toekomst op een nieuw stelsel voor (jeugd)bescherming bij onveilige thuissituaties. Dit artikel geeft als eerste een schets van dit nieuwe scenario voor de toekomst. Daarna beschrijft het via welke weg deze verandering vorm krijgt in de praktijk, en wat dit vraagt van professionals en organisaties. Het Toekomstscenario Kind- en gezinsbescherming om een parallelle transformatie bij iedereen: professionals, leidinggevenden, bestuurders, opdrachtgevers, toezichthouders en bewindspersonen.

Een nieuw scenario voor de toekomst

Machteloos, door Moraya

Alles telt vanaf dag één
Onder de loop lig ik als een probleem
Je verwelkomt je in mijn leven, ineens wil je alles weten
En toch neem je niet de tijd, want wie ben ik, maar wie ben jij?
Keuzes worden gemaakt, beslissingen genomen
Heb jij mij ooit iets gevraagd of is mij dat nu ook ontnomen
Ik word geleefd en nooit getroost, lopend op mijn tenen
Geen vertrouwen en geen zekerheid
Is dit dan nu mijn leven?

Dwang of drang, ik sta machteloos
Kijkend aan de zijlijn
En wat jij zegt is dat ook beloofd, of moet ik vechten voor mijn vrijheid
Zonder vertrouwen geen rechte lijn, wat er gebeurt dit is niet mijn strijd
Ik vraag alleen om mijn veiligheid
Machteloos, voel me machteloos
Machteloos, voel me machteloos

Kan niet staan voor mijn bestaan, moet vechten voor mijn stem
Ik zit vast, er wordt niks besproken, maar de betekenis blijft absent
Zal niet eerlijk durven spreken, geen betekenis meer geven
De schuld ligt nu bij mij, dat is het enige wat ik heb begrepen

¹ Mariska van der Steege werkt als zelfstandig adviseur, veranderaar en projectleider in de jeugdhulp en jeugdbescherming, zij is een van de twee projectleiders van de proeftuin Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming in FoodValley. Barbara Regeer is hoogleraar Transdisciplinair Onderzoek voor Bedoelinggerichte Transformatie in Gezondheid en Ecologische Duurzaamheid, op de University Research Chair (URC) aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

De jeugdbescherming moet slimmer en effectiever worden georganiseerd, daarover bestaat een brede consensus. Als het huidige stelsel niet meer voldoet, is de vraag hoe het er dan wel uit moet zien. De opdrachtgevers van de betrokken uitvoeringsorganisaties, te weten de ministeries van Justitie en Veiligheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, gaven daarom in 2019/2020 de opdracht voor de ontwikkeling van een toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Na een intensief proces, waarin werd samengewerkt met stelseigenaren, wetenschap, kennisinstituten, ervaringsdeskundigen, uitvoeringsorganisaties en professionals, werd dit scenario in maart 2021 aangeboden aan de Tweede Kamer. Het scenario schetst een beeld van de gewenste toekomst, beredeneerd vanuit de mensen om wie het gaat: de (leden van) gezinnen en huishoudens waar of voor wie sprake is van kindermishandeling en/of huiselijk geweld. Het bevat een beeld op de toekomst voor deze gezinnen en huishoudens en biedt een overzicht van vraagstukken die moeten worden uitgezocht en de organisatorische en bestuurlijke consequenties daarvan.

Het toekomstscenario kent een beoordelingskader als fundament (Helmich, 2021: 40). Een fundament van vier kernprincipes aan de hand waarvan iedere stap of activiteit in de transformatie beoordeeld moet worden. Deze kernprincipes zijn gezinsgericht, rechtsbeschermend & transparant, eenvoudig en lerend. Dit houdt in dat de kind- en gezinsbescherming is gericht op alle leden van het gezin of huishouden (en niet alleen op kinderen), de professional de leden van het gezin of huishouden goed hoort en de benodigde beslissingen samen neemt en waar nodig tegenspraak organiseert. Het stelsel is eenvoudig en voor iedereen te begrijpen en kenmerkt zich doordat de professionals, leidinggevend en bestuurders telkens willen leren en beter worden in het ondersteunen en beschermen van kinderen en kwetsbare volwassenen.

Voor gezinnen waar huiselijk geweld en/of kindermishandeling speelt is de politie of de professional van het lokale wijkteam vaak het eerste aanspreekpunt². In het geval van het wijkteam is deze lokale professional het vaste gezicht voor de leden in het huishouden, signaleert concreet onveilig gedrag, maakt deze bespreekbaar en werkt met de verschillende personen aan verbetering van hun situatie. Waar nodig haalt de lokale professional er specialistische expertise bij, zoals hulp bij bestaanszekerheid of zet geïndiceerde (jeugd)hulp in. Een van de mogelijkheden hiervoor is het erbij halen van het zogenoemde Regionale Veiligheidsteam. Dit team bestaat uit professionals met expertise op het gebied van onveilige thuissituaties, meer specifiek: ontwikkelingsbedreiging, huiselijk geweld en kindermishandeling. Als er sprake is van onveiligheid, de situatie vastloopt of de lokale professional niet weet hoe verder, haalt hij er een collega van dit Regionaal Veiligheidsteam erbij. Om mee te denken, om samen de situatie te analyseren en/of als duo samen op te trekken richting het gezin. Het Regionaal Veiligheidsteam heeft kennis van de verschillende juridische instrumenten, vraagt deze aan, organiseert tegenspraak en voert,

² Het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over het lokale wijkteam dat vanuit een gemeente laagdrempelig beschikbaar is voor advies, steun en hulp en de toegang vormt tot specialistische (jeugd)hulp. Deze teams hebben in de gemeenten verschillende namen, zoals: sociaal team, jeugdteam en Centrum voor Jeugd en Gezin.

waar nodig, maatregelen uit. Professionals verbinden zich via expertisenetwerken om specifieke kennis en de doorontwikkeling van het vak te borgen.

De ingezette veranderstrategie

Om te komen tot het beeld zoals geschetst in het Toekomstscenario is een andere manier van kijken en doen nodig. Anderen spreken over een transformatie, of een verschuiving van paradigma (Rotmans, 2014). Een verandering waarvoor andere mentale modellen nodig zijn, een andere manier van kijken naar en denken over onveiligheid in gezinnen en de bijpassende ondersteuning en hulp. Daaruit vloeit dan een bijpassende structuur. In een systeem als van de huidige jeugdbescherming liggen vele onderliggende, vaak impliciete, aannames verborgen. Een voorbeeld van zo'n aanname is dat een

kinderbeschermingsmaatregel ouders tot ander gedrag zou kunnen dwingen.

Praktijkervaring leert dat dat maar in beperkte mate die uitwerking heeft. Een andere aanname is dat de verschillende functies in de jeugdbescherming (het toekomstscenario onderscheidt er negen, zoals: vragen en zorgen ontvangen, doen van een onderzoek, hulp organiseren) door verschillende organisaties, en daarmee professionals, moeten worden uitgevoerd. Deze aannames hebben er onder meer toe geleid dat het gezin met kinderen via een keten van organisaties wordt geleid en zo met verschillende organisaties én professionals te maken krijgt (het zogenaamde estafette-model). Eén van de gevolgen is een ingewikkeld en niet-transparant systeem, gepaard gaande met een afname van vertrouwen in iedere volgende professional in dat systeem. Het is tijd en zaak deze aannames en de gevolgen ervan aan te kijken, te onderzoeken en te expliciteren. En tegelijkertijd het geschetste Toekomstscenario uit te proberen in de praktijk, daarvan te leren op dat de besluiten om tot een nieuwe inrichting te komen met praktijkkennis verrijkt kunnen worden.

Dit uitproberen vindt plaats in elf zogenoemde proeftuinen, die met de principes van het toekomstscenario als uitgangspunt aan de slag gaan, experimenteren én leren. Dat is anders dan de 'implementatie' van voorgaande vernieuwingen via een uitrol van regelgeving en beleid. Door de opbrengsten van in de praktijk doen, leren en ontwikkelen op te tillen en te beschrijven, wordt een beweging op gang gebracht. Een beweging waar telkens meer organisaties en professionals mee in aanraking komen en aan deelnemen (Verdonschot, 2018). Een beweging waarin de verandering voortkomt uit persoonlijke betrokkenheid, uit het beter willen worden in het vak en bijdragen aan duurzame veiligheid in gezinnen en het daarvoor benutten van de eigen invloedsfeer (Vermaak, 2017).

De proeftuin in FoodValley

Een van deze proeftuinen loopt in alle gemeenten in de jeugdhulpregio FoodValley, dat zijn Barneveld, Nijkerk, Ede, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal. De proeftuin is opgebouwd rond de lokale infrastructuur van deze gemeenten. Een professional van het lokale wijkteam is het eerste aanspreekpunt voor het gezin, het vaste gezicht en hij of zij blijft soms langdurig – dat wil zeggen meerdere jaren - betrokken. In de regio zijn twee Regionale Veiligheidsteam gevormd, een voor de Gelderse gemeenten en een voor de Utrechtse gemeenten. Door de provinciegrens die door de regio loopt zijn dit professionals van verschillende partners: Veilig Thuis Gelderland Midden, Veilig Thuis

Utrecht, Jeugdbescherming Gelderland, de William Schrikker Jeugdbescherming & Jeugdreclassering, SAVE en de Raad voor de Kinderbescherming. Deze professionals sluiten aan bij hun lokale collega, om mee te denken, advies te geven en samen op te trekken als dat nodig is. In de helft van de gezinnen/huishoudens gaan de lokale professional en de professional van het Regionaal Veiligheidsteam samen optrekken, gemiddeld zo'n drie maanden, in 10% van de gevallen doen ze dat voor langere tijd (soms jaren).

In de proeftuin in FoodValley is het uitgangspunten dat we werken met gezinnen/huishoudens vanuit verbinding. We investeren in de relatie, luisteren, proberen hun situatie echt goed te begrijpen en ze van daaruit te bewegen tot verandering. Soms zetten we de beschikbare juridische interventies in, zoals de bevoegdheden van Veilig Thuis om informatie op te vragen zonder toestemming van de leden gezin/huishouden en het uitvoeren van een kinderschermingsmaatregel als een ondertoezichtstelling. Dit gebeurt in een klein deel van de gezinnen met een gericht doel, waardoor het lukt de maatregel na afzienbare tijd weer af te sluiten. Ook is het af en toe nodig om voor de leden van het gezin stevige kaders te stellen. Helpend daarbij is dat we als tweede uitgangspunt een grondige, concrete en feitelijke analyse van de onveiligheid maken. Daarvoor gebruiken we de Top-3 methodiek en de bijbehorende visie zoals die is ontwikkeld door Civil Care, in combinatie met de Verklarende Analyse.³

Wat vraagt dit van professionals binnen de kind- en gezinsbescherming?

De ervaringen van de afgelopen jaren in de proeftuinen (en de voorlopende pilots) laten zien dat deze cultuurverandering een veranderend vakmanschap van professionals vraagt. De zoektocht is hoe dit veranderende vakmanschap te duiden, wat houdt dit precies in? Het Programmaplan 2023-2026 voor het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over *integraal systeem- en mensgericht werken* (Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2023). Dit houdt in dat de hulp, ondersteuning en bescherming aan gezinnen en huishoudens één samenhangend geheel vormt. Dat deze gericht is op alle betrokken individuen en hun onderlinge relaties, zowel thuis als in het netwerk. En dat mensgericht kijken en werken de essentiële basishouding is om kinderen en volwassenen te ondersteunen. Het gaat erom kinderen, ouders en leden van betrokken huishoudens als mens te zien, verbinding te maken, hun verhaal te horen en te begrijpen hoe de onveiligheid is ontstaan en kan voortbestaan. Dat dit niet vanzelfsprekend is leren we van ervaringsdeskundige Moraya. Zij zingt: "Je verwelkomt je in mijn leven, ineens wil je alles weten. En toch neem je niet de tijd, want wie ben ik, maar wie ben jij?".

In de proeftuinen zien we dat dit van professionals verschillende dingen vraagt. Als eerste dat ze de instrumentele manier van kijken loslaten, dit wil zeggen het denken vanuit protocollen, processen en afspraken. Dit is lastig, de afgelopen decennia is binnen de

³ Zie voor meer informatie over de Top-3 methodiek: <https://www.civilcare.org>, en over de Verklarende Analyse en de verschillende modellen/formats deze factsheet van de Kenniswerkplaats Jeugd Friesland: https://awtjf.nl/wp-content/uploads/2021/10/Factsheet-Verklarende-analyse_def.pdf.

verschillende organisaties stevig geïnvesteerd in werkprocessen met bijbehorende formulieren en formats. Daarmee hebben we ook veel menselijkheid in de hulp aan, en bescherming van, kinderen en kwetsbare volwassenen verloren. We vragen professionals nu met kinderen en volwassenen van mens tot mens contact te maken, te verbinden en hun verhaal te horen. Tegelijkertijd is het van belang de onveiligheid 'op tafel te houden' en concreet, feitelijk en gedetailleerd te (blijven) benoemen, evenals de onderliggende patronen. We vragen professionals op maat te denken en te werken; gezinnen met meervoudige en complexe problemen waar geweld of kindermishandeling speelt passen niet in standaardoplossingen. Tegelijkertijd vergt het afwijken van standaardoplossingen moed. Met de gevraagde 'professionele ongehoorzaamheid' neemt de professional een risico, en zet wellicht zijn baan op het spel.

Van belang is ten tweede het besef dat de regie over het eigen leven altijd bij de betrokken kinderen en volwassenen ligt. Professionals ondersteunen hen waar nodig bij het voeren van die regie en het verbeteren van hun situatie. De focus is op samenwerken en samen optrekken met gezinsleden, het netwerk en de andere betrokken professionals, en samen komen tot een gedeelde analyse en haalbare oplossingen. Ook als er sprake is van verschillende visies op dezelfde situatie, blijven de betrokkenen met elkaar in dialoog. Dit vergt van professionals dat ze durven twijfelen, onderzoekend en verkennend in gesprek gaan, de eigen overtuigingen ter discussie durven stellen en het perspectief van de ander kunnen zien. Zij beoefenen daarbij 'meervoudige partijdigheid', dit wil zeggen dat ze het perspectief van alle leden van een gezin of huishouden horen en een plek geven. Daarbij hoort het besef dat veranderen van gedrag langzaam gaat en in kleine stapjes verloopt. Een positieve bijkomstigheid van het duoschap tussen lokale professionals en professionals in het Regionaal Veiligheidsteam is dat samen optrekken leidt tot veelvuldig delen en uitwisselen en een minder zwaar gevoelde verantwoordelijkheid. Professionals hebben minder het gevoel alleen te staan. Daarbij hebben we met elkaar te verdragen dat niet alles oplosbaar is. Sommige situaties in gezinnen of huishoudens zullen blijvend 'op het randje' zijn

Om het zogenaamde estafettemodel te voorkomen, en meer geïntegreerd te werken, hanteren de meeste proeftuinen, net als Foodvalley, het principe:

"Niet de werkwijze van de afzonderlijke organisaties is bepalend, maar de hulpvraag van het gezin is dus leidend, waarbij veiligheid voor kinderen centraal staat." (Regeer et al., 2020: 82).

Dit kan betekenen dat de interventies niet zozeer gericht zijn op de kinderen, maar op de problematiek van de ouders. Dit betekent voor professionals in het jeugdbeschermingsdomein, ten derde, dat zij op een andere manier moeten gaan samenwerken met andere professionals uit uiteenlopende domeinen, bijvoorbeeld met collega's uit de volwassen-GGZ. Dit is uitdagend; een jeugdbeschermer heeft een ander perspectief op iemand in een onveilige situatie dan bijvoorbeeld een sociaalpsychiatrisch verpleegkundige (SPV'er). Naast persoonlijkheid en persoonlijke ervaringen komt dit ook doordat de jeugdbeschermer een andere opleiding heeft genoten dan deze SPV'er, en doordat de werkpraktijken van beide professionals anders zijn ingericht. Er komen andere aspecten aan bod tijdens casuïstiekoverleggen, het te gebruiken instrumentarium (bijvoorbeeld vragenlijsten voor vraagverheldering en het registratiesysteem) is anders en

ook de verschillende financierings- en verantwoordingsstructuren hebben invloed op de manier waarop het werk is vormgegeven. Men zegt wel dat structuur (werkoverleggen, rapportagesystemen, protocollen, verantwoordingsmechanismen) en cultuur (ongeschreven regels, 'zo doen we de dingen hier') het handelen en de bewegingsvrijheid van de professional bepalen. Dit laat zien dat alleen het aanpassen van het vakmanschap van de professional niet voldoende is. Het kan ook nodig zijn om instrumentarium aan te passen, of rapportagesystemen of verantwoordingsmechanismen. Dit opdat professionals van verschillende organisaties optimaal ondersteund worden in het gezamenlijk centraal stellen van de hulpvraag van de verschillende leden van een gezin of huishouden.

Wat vraagt dit van de organisatorische omgeving van de professional?

Bovenstaande vraagt veel van de huidige organisaties in het stelsel. Ten eerste moeten zij ervoor zorgen dat professionals kunnen terugvallen op een stevige 'achtergrond', zoals een gedragswetenschapper en een leidinggevende die ondersteunt én kritische tegenspraak biedt. Dit door de professionals te bevragen op onderliggende aannames en onderbouwingen van hun denken en handelen, en reflectie te stimuleren. Reflectie op de situatie in het huishouden, op wat de betrokken personen uit dat huishouden met de professional doen (waar raakt het, welke emoties roept de ander op en wat zegt dat?) en of men nog het juiste aan het doen is. In de context van het toekomstscenario geven proeftuinen, en andere regio's, heel concreet handen en voeten aan die reflecterende omgeving voor professionals. Dit vraagt anders werken, denken en doen van professionals, leidinggevend en bestuurders. Het vraagt ruimte om fouten te maken en daarvan te leren, het je kwetsbaar kunnen opstellen, ook als bestuurder, en het vraagt het kunnen en durven bevragen van de eigen zienswijze of het eigen handelen.

De afgelopen jaren is telkens duidelijker geworden dat deze reflectievragen ook van toepassing zijn op het systeem als geheel. In het eerder dit jaar verschenen rapport *Georganiseerde onmacht* van de Algemene Rekenkamer, over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming, staan krachtige conclusies die aangeven dat huidige patronen een effectieve bescherming van kinderen en gezinnen in de weg staan:

"Wij zien dat de hoofdrolspelers zich in een patroon bevinden waarin zij elkaar gevangen houden. Iedere partij geeft aan pas te kunnen bewegen richting een oplossing als een van de andere partijen eerst tegemoetkomt aan hetgeen zij nodig heeft om te kunnen veranderen. Dit patroon moet worden doorbroken. En dit is waar wij de bewindspersonen in hun rol als medewetgever en verantwoordelijke voor het functioneren van het stelsel op aanspreken." (Algemene Rekenkamer, 2023: 43).

Het gaat bij het toekomstscenario dus nadrukkelijk niet alleen om een nieuw vakmanschap van de professional, of om een organisatorische omgeving die de professional optimaal ondersteunt in dat vakmanschap. Het transformeren van de huidige jeugdbescherming naar een stelsel dat zich richt op alle leden van het gezin om intergenerationele (veiligheids)problematiek te doorbreken en dat inzet op verschillende vormen van hulp en ondersteuning is een complexe opgave waarbij alle actoren in het stelsel in beweging moeten komen. Maar, waar te beginnen?

Parallele transformaties

Er zijn overtuigende pleidooien dat je bij een dergelijke stelseltransformatie moet beginnen bij 'de bedoeling' (Hart, 2012) of 'de opgave' (Van der Steen et al., 2020): het komen tot duurzame veiligheid in gezinnen en huishoudens waar kindermishandeling en/of huiselijk geweld speelt. Van daaruit is de denkrichting van binnen naar buiten: wat betekent dit voor het werk van professionals, en van de organisaties waarin deze professionals werken? Maar ook, wat betekent dit voor de relatie tussen de verschillende organisaties, de in te richten verantwoordings en kwaliteitsmechanismen en de benodigde wettelijke bepalingen. Of, zoals Van der Steen et al. (2020) het formuleren op basis van een onderzoek naar de verschuiving richting opgegeven gericht werken bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid:

"Dat betekent dat de maatschappelijke vraag als uitgangspunt wordt genomen en er wordt gekeken om welke publieke waarde het gaat. Bij een dergelijke aanpak wordt de eigen organisatie en capaciteit rondom het vraagstuk geplooid." (Van der Steen et al. 2020: 5).

We kunnen hier een parallel trekken met wat de beoogde transformatie vraagt van de professional. Net zoals de professional wordt gevraagd te werken vanuit de bedoeling, waarbij de hulpvraag van het huishouden leidend is, en niet de eigen taakopvatting of de beschikbare interventies, geldt voor de betrokken organisaties ook dat zij niet hun werkprocessen, protocollen, zienswijzen en zelfs wettelijke taken, voorop stellen, maar de organisatie(s) 'om het vraagstuk plooiën', ofwel grondig herontwerpen, van binnen naar buiten. In de proeftuinen wordt daarom niet enkel het nieuwe vakmanschap van de professional beproefd (en daarmee verder uitgewerkt), maar ook andere configuraties van organisaties in de huidige veiligheidsketen (Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming, Gecertificeerde Instelling voor jeugdbescherming) in de vorm van Regionaal Veiligheidsteams. Wederom vanuit de vraag: wat heeft een huishouden nodig van lokale professionals en welke functionaliteiten en wettelijke taken van een Regionaal Veiligheidsteam kunnen dit nieuwe werken optimaal ondersteunen? Vanzelfsprekend leidt dit tot fundamentele (zijns)vragen bij de organisaties in de huidige veiligheidsketen (bestuurders, raden van toezicht), maar ook bij de betrokken ministeries (J&V en VWS) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Want, wat betekent opdrachtgeverschap in een context waarin we de professional juist vragen de regie bij de huishoudens en gezinnen te laten en naast de huishoudens te gaan staan (in plaats van erboven)? Wat betekent monitoren van voortgang als we professionals vragen juist met huishoudens samen proberen te begrijpen wat er aan de hand is, welke onderliggende patronen er spelen en welke vervolgstappen dan passend zijn? Beter begrijpen welke onderliggende patronen er spelen in het gehele stelsel vergt een gezamenlijk proces van veelvuldig delen en uitwisselen, niet alleen tussen huishoudens en professionals en professionals onderling, maar ook door de gehele beleidskolom heen. Zodat beleidsmakers mee kunnen leren van het beproeven in proeftuinen en regio's, maar ook zodat uitvoerders de beleidsrealiteit van opdrachtgevers steeds beter leren begrijpen en het beproeven goed kunnen afstemmen op de beleidsvragen die beantwoord moeten worden.

De afgelopen jaren is er op dit gebied veel geëxperimenteerd, beproefd en geleerd. Binnen ministeries wordt er gesproken en geleerd over grenzeloos samenwerken, andere vormen van monitoring en evaluatie en een nieuwe rol voor ambtenaren (zie bijvoorbeeld Pool,

2023). De komende jaren biedt het programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming bij uitstek de gelegenheid om op deze ontwikkelingen voort te bouwen, en manieren te vinden om bestaande grenzen te doorbreken: grenzen tussen beleid en praktijk, tussen kennis en (beleids)praktijk, tussen beproeven en uitrollen, tussen veiligheid en bestaanszekerheid, tussen aanbod voor jeugd en voor volwassenen, en tussen zorg en straf. Het programma beoogt een kennis- en leerinfrastructuur te worden waarin sleutelvraagstukken worden uitgediept, waarin telkens wordt gekeken wie aan tafel (zou moeten) zitten, waarin kennis die elders is opgedaan of ontwikkeld betekenis krijgt in nieuwe contexten, waarin besluitvorming de uitkomst is van een gezamenlijk proces, en waarin vanuit verbinding ontwikkeling in gang wordt gezet. Dit is voor te stellen als een ‘triple helix’⁴ van praktijk, kennis en beleid, waarin samen wordt beproefd, geanalyseerd, begrepen en besloten.

In dat proces komen we met alle betrokkenen veel ingewikkelde dingen tegen. Want dat is wat er gebeurt als je echt gaat luisteren en kijken naar elkaar. Dan wordt datgene dat er al was, maar verborgen, opeens zichtbaar en lijkt het eerder slechter te gaan dan beter. Bij een jeugdbeschermingsorganisatie bleek uit een monitor dat er na verloop van tijd bij dezelfde gezinnen een groter aantal metingen waren van ouders die in hun jeugd te maken hadden gehad met mishandeling. Dit voelt dan als niet als het bereiken van het beoogde resultaat. Tegelijkertijd zegt het iets over het vertrouwen dat de professionals hebben gekregen van deze ouders, waardoor dit boven tafel kwam. Zo zullen er op allerlei plekken in het stelsel pijnlijke dingen boven tafel komen als we naar elkaar luisteren, elkaar echt zien, net als binnen de gezinnen. Dat er meer pijnlijke en ernstige dingen zichtbaar worden betekent niet dat het slechter gaat, maar is een teken van meer openheid, vertrouwen, transparantie, en geeft gelegenheid tot leren en transformeren.

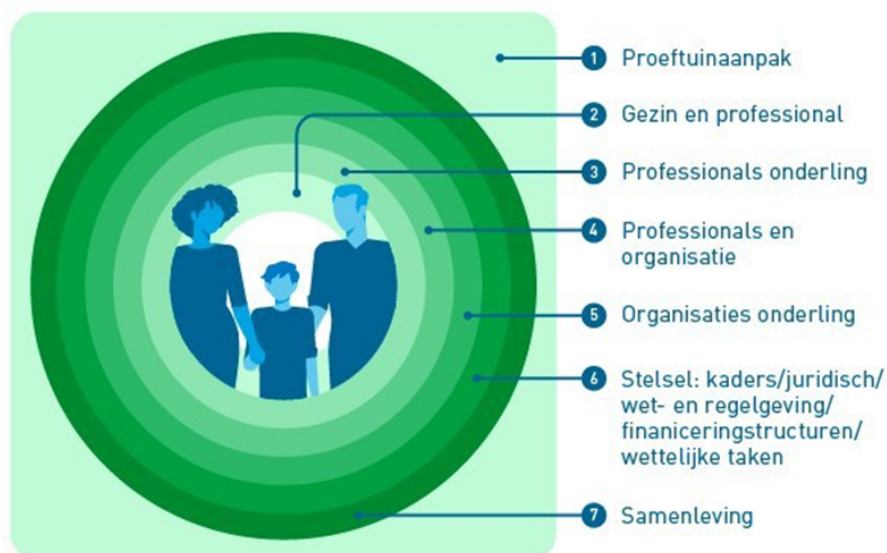
“Ouders durven niet die pijn te laten zien (die zich vaak uit in de vorm van boosheid) omdat ze daar op worden afgerekend. Eerst was het probleem van de ouder en nu ligt het op tafel en is het dus ook ons probleem en moeten we er wat mee. Dat is natuurlijk wennen en vraagt een andere manier van kijken, maar laten we dat proces met elkaar wel aangaan.” (Ondersteuningsteam (OZJ), 2023: 17)

De beoogde verandering vraagt met andere woorden een systeembenadering. Net als in gezinnen, waar een systeembenadering betekent dat individuen worden gezien als onderdeel van het systeem, kan het stelsel rondom kinderen en volwassenen die te maken hebben met een onveilige thuissituatie, ook benaderd worden als systeem. In een systeem wordt gedrag gezien als voortkomend uit de interacties tussen individuen, die op hun beurt weer voortkomen uit de patronen die zijn ontstaan door de (interactie)geschiedenis. Een systeem bestaat niet alleen uit mensen, maar ook andere systemen (school, zorg, gemeente, vriendengroep, etc.) en zelfs objecten (huis, auto, drugs, etc.) maken deel uit van een gezinssysteem en spelen een rol in de interacties en patronen die ontstaan. Datzelfde geldt voor het stelsel rondom kind- en gezinsbescherming. Hierin zijn veel verschillende individuen - actoren - actief: professionals die met huishoudens en gezinnen werken, hun collega's, leidinggevenden, bestuurders van de organisaties waar zij werken, ambtenaren van gemeenten en ministeries, wethouders en ministers, en volksvertegenwoordigers in gemeenteraden en tweede kamer. Maar daarnaast zien we ook objecten als

⁴ Er wordt ook vaak gesproken over een quadruple helix, waarbij ook kinderen, gezinnen, huishoudens volop meedoen. Dit is ook van toepassing op het toekomstscenario.

registratiesystemen, handelingskaders, methodieken en andere systemen, zoals het gezondheidszorgsysteem, het sociale zekerheidssysteem, maar ook het onderzoeks- of kennissysteem en wet- en regelgeving. Een systeembenadering betekent dat we zicht proberen te krijgen op de onderliggende patronen die maken dat het functioneren van het systeem niet de gewenste uitkomsten geeft. In het geval van kind- en gezinsbescherming is dat in de ontwerpfase van het toekomstscenario uitgediept. Het toekomstscenario is ontworpen vanuit de verwachting dat het daarin beoogde systeem (met Regionale Veiligheidsteams die in nauwe samenwerking met lokale teams, een daarop aangepast juridisch kader, en een gezinsgerichte werkwijze van professionals) andere uitkomsten zal hebben (minder hulpverleners per gezin, en uiteindelijk duurzame veiligheid en ontwikkelingspotentieel) dan het huidige systeem.

Tegelijkertijd is er nog een weg te gaan van het ontwerpen van het toekomstscenario naar daadwerkelijk andere praktijken op alle niveaus. Dit betekent dat gedurende dit proces, waarin lokaal geëxperimenteerd wordt met verschillende aspecten van de nieuwe manier van werken, en waarin het denken over die nieuwe manier van werken ook telkens preciezer wordt, er ook zicht moet blijven op het gehele systeem. Gezien de complexiteit van het systeem, en het dynamische karakter ervan, is het niet mogelijk om het gehele systeem, het functioneren ervan, en de uitkomsten, volledig in beeld te krijgen. Wel weten we dat we verder moeten kijken dan naar losse, op zichzelf staande, veranderingen, bijvoorbeeld het toenemend toepassen van een nieuwe methode door de professionals (bijvoorbeeld de TOP 3 methodiek, of de verklarende analyse). Het gaat bij een systeemperspectief ook om de inrichting van de context waarin de professional opereert, de doelen van de organisatie(s), de informatiestromen, en op een dieper niveau gaat het om cultuur, mindset, paradigma (Knorr-Cetina, 2013) (zie onderstaande figuur).



Over eigen schaduw heen stappen

Van professionals wordt een heldenrol verwacht (Erisman 2023): mensgericht verbanden leggen, op maat denken en werken, omgaan met diepe spanningen en conflicten door het toepassen van meervoudige partijdigheid en naast gezinnen staan, samenwerken met

collega's van andere organisaties en aanzien dat verandering van gedrag (van de leden van het gezin/huishouden en van zichzelf) langzaam gaat en soms ook niet lukt. En dat alles in een context die vaak meer gericht is op verantwoorden, indicatoren gericht op kwantiteit in plaats van kwaliteit, een beperkt aanbod, en moeilijk te slechten grenzen tussen domeinen. Dit kunnen professionals niet alleen. Deze heldenrol moet door iedere actor in het huidige stelsel genomen worden, door: bestuurders van Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, door leidinggevenden, door opdrachtgevende gemeenten, door toezichthouders en door bewindspersonen. Ook zij moeten oefenen en leren de - zo ingeburgerde- instrumentele manier van kijken en sturen te vervangen voor een alternatief waarbij ook vanuit hun menszijn in plaats van alleen hun arbeidsrechtelijke of juridische rol gehandeld wordt op de vraagstukken die voorliggen. Hoe zou het kunnen helpen om eens bij die condities te beginnen en zo het leren verder op gang te brengen? Bijvoorbeeld door:

- Verantwoordingsmechanismen te ontwerpen die het aansluiten bij en de veiligheid binnen de huishoudens bevorderen en zo de transformatie aan te jagen;
- De praktijk uit te nodigen antwoord te geven op prangende beleidsvragen;
- Toezichthouders met praktijk- en ervaringsdeskundigen te laten reflecteren waarop nu werkelijk toezicht gehouden moet worden;
- De verantwoordelijkheid te durven nemen en de regie naar je toe te trekken als overheid om een proces van meervoudige partijdigheid blijvend in te richten;
- De wetenschap uit te dagen mee te doen, reflectie op bestaande kennis te organiseren en het genereren van ontbrekende kennis toe te voegen.

Dat vraagt van een ieder om over de eigen schaduw heen te stappen en de condities voor huishoudens, professionals, bestuurders, toezichthouders en stelselverantwoordelijken te organiseren om die stap in samenhang te zetten. Dit om te voorkomen dat we over een aantal jaren concluderen dat ook deze stelselwijziging een volgende stap in het 'boermerangbeleid' is geworden (Stellaard, 2023).

Gebruikte bronnen

Algemene Rekenkamer (april 2023). Georganiseerde onmacht. Over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming. Den Haag: Algemene Rekenkamer. Te downloaden via: <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2023/04/13/georganiseerde-onmacht>.

Erisman, J.C., Zuiderent-Jerak, T., Syurina, E.V. & Regeer, B.J. (aangeboden voor publicatie). *When resistance becomes policy: discretionary space, courage and disobedience in Dutch social care reform.*

Hart, Wouter (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.

Helmich, Willemijn en EMMA, Experts in Media en Maatschappij (maart 2021). Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Te downloaden via: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-79dad0a9-c043-4a8b-8d15-f65d288242d2/1/pdf/tk-bijlage-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming.pdf>.

Knorr-Cetina, K. D. (2013). *The manufacture of knowledge: An essay on the constructivist and contextual nature of science*. Elsevier Science & Technology Books.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (juli 2023). *Programmaplan 2023-2026 Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming*. Te downloaden via: <https://www.voordejeugdenhetgezin.nl/documenten/publicaties/2023/07/17/programmaplan-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming-2023-2026>.

Het Ondersteuningsteam (OZJ) (september 2023). *Zien is iets anders dan kijken. 5 ervaringen van professionals en ouders over contact maken, verbinden en gelijkwaardig samenwerken in de jeugdzorg*. Den Haag: Het Ondersteuningsteam.

Pool, Erik (2023). *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Leusden: ISVW Uitgevers.

Regeer, B. J., Pittens, C. A. C. M., Erisman, J. C., van der Mark, E. J., & Bunders, A. E. (2020). *Een lerende evaluatie van zes pilots jeugdbescherming: zoektochten in beeld*. Vrije Universiteit Amsterdam, Athena Instituut.

Regeer, B., Pittens, C., & Erisman, J. (2023). *Praktijk in beweging, kennis in beweging: een kennis- en leerinfrastructuur voor kind- en gezinsbescherming*. Vrije Universiteit Amsterdam, Athena Instituut.

Rotmans, Jan (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Stellaard, Sharon (2023). *Boemerangbeleid. Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid*. Amsterdam: Boom Bestuurskunde.

Van der Steen, M., Van Delden, M., & Van Schaik, E. (2020). *De opgave aan tafel. De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Verdonshot, Suzanne (2018). *Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak?* Te downloaden via: <https://www.kessels-smit.com/nl/vernieuwing-als-beweging>.

Vermaak, Hans (2017). *Iedereen verandert nu wij nog*. Amsterdam: Boom Management Impact.

18453 / van der Steege e.a. / Het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming: Een Samenspel van Parallele Transformaties

Eerste reactie – reviewer 1

Datum: 22 maart 2024

Dank voor de heldere en goed leesbare 'overige bijdrage' over het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming.

ik heb alleen tekstuele opmerkingen, en heb suggesties ingevoegd in de tekst.

Het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming: Een samenspel van parallelle transformaties

Versie 6 maart 2024

[geanonimiseerd]

Het stelsel van jeugdbescherming in Nederland staat onder druk. De keten, bestaande uit Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is te lang. [De](#) organisaties hebben overlappende taken, ouders en kinderen voelen zich niet gehoord en gezien, en het geweld in het gezin verdwijnt ondanks alle inspanningen niet of onvoldoende. In maart 2021 werd het *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* aangeboden aan de Tweede Kamer. Dit bevat een beeld op de toekomst op een nieuw stelsel voor kind- en gezinsbescherming bij onveilige thuissituaties. Dit artikel geeft een schets van dit nieuwe scenario. Daarna beschrijft het via welke weg deze verandering vorm krijgt in de praktijk, en wat dit vraagt van professionals en organisaties. Het Toekomstscenario vraagt om een parallelle transformatie bij iedereen: professionals, leidinggevendenden, bestuurders, stelselverantwoordelijken, toezichhouders en bewindspersonen.

The youth protection system in the Netherlands is under pressure. The chain, consisting of Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming and the Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is too long, the organizations have overlapping tasks, parents and children do not feel heard or seen, and violence in the family disappears despite all efforts not or insufficiently. In March 2021, the *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* was presented to the Tweede Kamer. This contains a vision of the future of a new system for child and family protection in situations of domestic violence and child abuse. This article provides an outline of this new scenario. It then describes how this change takes shape in practice, and what this requires of professionals and organizations. The Toekomstscenario requires a parallel transformation for everyone: professionals, managers, administrators, system managers, supervisors and ministers.

Trefwoorden: kind- en gezinsbescherming, jeugdbescherming, huiselijk geweld, kindermishandeling, transformatie

Aantal woorden (zonder samenvattingen en bronnen): 2.690

De jeugdbescherming moet slimmer en effectiever worden georganiseerd, daarover bestaat een brede consensus. De opdrachtgevers van de **betrokken** uitvoeringsorganisaties, de ministeries van Justitie en Veiligheid, Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, gaven in 2019/2020 de opdracht voor de ontwikkeling van een Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Na een intensief proces, waarin werd samengewerkt met stelsel eigenaren, wetenschap, kennisinstituten, ervaringsdeskundigen, uitvoeringsorganisaties en professionals, werd dit scenario in maart 2021 aangeboden aan de Tweede Kamer. Het scenario schetst een beeld van de gewenste toekomst, beredeneerd vanuit de mensen om wie het gaat: gezinnen en huishoudens waar sprake is van kindermishandeling en/of huiselijk geweld.

Een nieuw scenario voor de toekomst

Het toekomstscenario kent een **beoordelingskader** als fundament bestaande uit vier kernprincipes: gezinsgericht, rechtsbeschermend & transparant, eenvoudig en lerend (Helmich, 2021). De kind- en gezinsbescherming is gericht op alle leden van het gezin of huishouden (en niet alleen op kinderen), de professional **hoort** de leden van het gezin of huishouden goed, neemt de benodigde beslissingen samen met hen en organiseert waar nodig tegenspraak. **Het stelsel is eenvoudig** en voor iedereen te begrijpen en kenmerkt zich doordat alle betrokkenen telkens willen leren en beter worden in het ondersteunen en beschermen van kinderen en kwetsbare volwassenen.

Voor huishoudens waar huiselijk geweld en/of kindermishandeling speelt, is de professional van het lokale wijkteam vaak het eerste aanspreekpunt¹. **De professional van dit team** is het vaste gezicht voor de leden in het huishouden, signaleert concreet onveilig gedrag, maakt dit bespreekbaar en werkt met de verschillende personen aan verbetering van hun situatie. Waar nodig haalt de lokale professional er specialistische veiligheidsexpertise bij, samengebracht in een zogenoemd Regionale Veiligheidsteam. Dit team bestaat uit professionals met expertise op het gebied van kindermishandeling, ontwikkelingsbedreiging van kinderen en huiselijk geweld. Als de situatie vastloopt of de lokale professional weet niet hoe verder, haalt hij een collega van dit team erbij. Om mee te denken, om samen de situatie te

Commented [LB1]: Is dit woord nodig?

Commented [LB2]: Hier is het voor de lezer wat verwarrend dat er ineens een andere stijl van schrijven is. Hoe goed aangeven dat hier de tekst van het scenario begint? Als titel hanteren: 'Het scenario: '??

Commented [LB3]: ?? Wat is dat? Is het mogelijk / kloppend te zeggen: het toekomstscenario werkt met vier kernprincipes. ??

Commented [LB4]: Ik weet dat het zo niet is bedoeld, maar dit klinkt als de politie ...

Commented [LB5]: Uitgangspunt van het scenario is dat de jeugdbescherming eenvoudig en voor iedereen te begrijpen is.

Commented [LB6]: Dit eerste aanspreekpunt is en blijft oud?

¹ Het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over het lokale wijkteam dat vanuit een gemeente laagdrempelig beschikbaar is voor advies, steun en hulp en de toegang vormt tot specialistische (jeugd)hulp. Deze teams hebben in de gemeenten verschillende namen, zoals: sociaal team, jeugdteam en Centrum voor Jeugd en Gezin.

analyseren en/of als duo samen op te trekken richting het gezin. Het Regionaal Veiligheidsteam heeft vakinhoudelijke kennis over geweld en geweldspatronen, kennis van juridische instrumenten, vraagt deze aan, organiseert tegenspraak en voert, waar nodig, maatregelen uit.

De ingezette veranderstrategie

Om te komen tot **het beeld** zoals geschetst in het toekomstscenario is een andere manier van kijken en doen nodig. **Anderen** spreken over een transformatie, of een verschuiving van paradigma (Rotmans, 2014). Een verandering waarvoor andere mentale modellen nodig zijn, een andere manier van kijken naar en denken over onveiligheid in huishoudens en de bijpassende ondersteuning en hulp. Daaruit vloeit dan een bijpassende structuur. In een systeem als de huidige jeugdbescherming liggen vele onderliggende, vaak impliciete, aannames verborgen. Een voorbeeld van zo'n aanname is dat een kindbeschermingsmaatregel ouders tot ander gedrag kunnen dwingen. Praktijkervaring leert dat dat maar in beperkte mate die uitwerking heeft. **Een andere aanname is dat de verschillende functies in de jeugdbescherming door verschillende organisaties en daarmee professionals, moeten worden uitgevoerd.** Deze aannames hebben er onder meer toe geleid dat het gezin met kinderen via een keten van verschillende organisaties met verschillende professionals te maken krijgt. Eén van de gevolgen is een ingewikkeld en niet-transparant systeem, gepaard gaande met een afname van vertrouwen in het systeem. Het is tijd en zaak deze aannames en de gevolgen ervan aan te kijken, te onderzoeken en te expliciteren.

Het uitproberen van het toekomstscenario vindt plaats in elf proeftuinen, die met de **principes** van het toekomstscenario als uitgangspunt aan de slag gaan, experimenteren én leren. Dat is **anders dan de 'implementatie'** van voorgaande vernieuwingen via een uitrol van regelgeving en beleid. Door deze opbrengsten vanuit de praktijk op te tillen en te beschrijven, wordt een beweging op gang gebracht. Een beweging waar telkens meer organisaties en professionals mee in aanraking komen en **aan deelnemen** (Verdonschot, 2018). Een beweging waarin de verandering voortkomt uit persoonlijke betrokkenheid, uit het beter willen worden in het vak en bijdragen aan duurzame veiligheid in gezinnen en het daarvoor benutten van de eigen invloedsfeer (Vermaak, 2017).

Commented [LB7]: De situatie?

Commented [LB8]: Velen ??

Commented [LB9]: Hier graag iets meer uitleg voor de lezers die niet ingevoerd zijn in jeugdbescherming. Dat Raad, jeugdbescherming en uitvoerders van hulpverlening verschillende rollen, taken en mensen zijn dat weet bijna niemand.

Commented [LB10]: Vier

Commented [LB11]: Dit is implementatie en anders dan uitrol naar mijn idee, maar misschien kan het zo: Dat is anders dan de 'uitrol' van eerdere vernieuwingen via regelgeving en beleid?

Commented [LB12]: Aan mee (gaan) doen?

De proeftuin in FoodValley

Een van deze proeftuinen loopt in alle gemeenten in de jeugdhulpregio FoodValley: Barneveld, Nijkerk, Ede, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal. De proeftuin is opgebouwd rond de lokale infrastructuur van deze gemeenten. Een professional van het lokale wijkteam is het eerste aanspreekpunt voor het gezin en het vaste gezicht. In de regio zijn twee Regionale Veiligheidsteams gevormd bestaande uit professionals van Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming. Deze professionals sluiten aan bij hun lokale collega om mee te denken, advies te geven en samen op te trekken indien nodig. In de helft van de huishoudens trekken de lokale professional en de professional van het Regionaal Veiligheidsteam samen op; gemiddeld zo'n drie maanden, in 10% van de gevallen langer (soms jaren).

In deze proeftuin is werken vanuit verbinding het uitgangspunt. Geïnvesteed wordt in de relatie, luisteren, proberen de situatie in het huishouden echt goed te begrijpen en van daaruit te bewegen tot verandering. Soms worden de beschikbare juridische interventies ingezet, zoals een ondertoezichtstelling. Dit gebeurt in een klein deel van de gezinnen met een gericht doel, waardoor het lukt de maatregel binnen afzienbare tijd af te sluiten. Ten tweede wordt met de leden van het huishouden een grondige, concrete, feitelijke en verklarende analyse van de onveiligheid gemaakt.

Commented [LB13]: Soms worden er juridische instrumenten ingezet?

Wat vraagt dit van professionals binnen de kind- en gezinsbescherming?

De ervaringen van de afgelopen jaren in de proeftuinen laten zien dat deze cultuurverandering een veranderend vakmanschap van professionals vraagt. De zoektocht is dit veranderende vakmanschap te duiden. Het Programmaplan 2023-2026 voor het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over *integraal systeem- en mensgericht werken* (Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2023). De hulp, ondersteuning en bescherming aan gezinnen en huishoudens vormt één samenhangend geheel en is gericht op alle betrokken individuen en hun onderlinge relaties, zowel thuis als in het netwerk. Mensgericht kijken en werken is de essentiële basishouding om kinderen en volwassenen te ondersteunen. Het gaat erom kinderen, ouders en leden van betrokken huishoudens als mens te zien, verbinding te maken, hun verhaal te horen en te begrijpen hoe de onveiligheid is ontstaan en kan voortbestaan.

Commented [LB14]: Dat deze verandering een cultuurverandering is en ...

Commented [LB15]: Woord nodig?

In de proeftuinen zien we dat dit van professionals verschillende dingen vraagt. Als eerste dat ze de instrumentele manier van kijken loslaten, dit wil zeggen het denken vanuit protocollen, processen en afspraken. Dit is lastig; de afgelopen decennia is binnen de verschillende organisaties stevig geïnvesteerd in werkprocessen met bijbehorende formulieren en formats. Daarmee hebben we ook veel menselijkheid in de hulp aan, en bescherming van, kinderen en kwetsbare volwassenen verloren. We vragen professionals nu met kinderen en volwassenen van mens tot mens contact te maken, te verbinden en hun verhaal te horen. Tegelijkertijd is het van belang de onveiligheid ‘op tafel te houden’ en concreet, feitelijk en gedetailleerd te (blijven) benoemen, evenals de onderliggende patronen. We vragen professionals op maat te denken en te werken: gezinnen met meervoudige en complexe problemen waar geweld of kindermishandeling speelt passen niet in standaardoplossingen.

Van belang is ten tweede het besef dat de regie over het eigen leven altijd bij de betrokken kinderen en volwassenen ligt. Professionals ondersteunen hen waar nodig bij het verbeteren van hun situatie. De focus is op samenwerken en samen optrekken met gezinsleden, het netwerk en de andere betrokken professionals, en samen komen tot een gedeelde analyse en haalbare oplossingen. Ook als er sprake is van verschillende visies op dezelfde situatie, blijven de betrokkenen met elkaar in dialoog. Dit vergt van professionals dat ze durven twijfelen, onderzoekend en verkennend in gesprek gaan, de eigen overtuigingen ter discussie durven stellen en het **perspectief van alle betrokkenen horen**. Daarbij hoort het besef dat veranderen van gedrag langzaam gaat en in kleine stapjes verloopt en dat we met elkaar verdragen dat niet alles oplosbaar is.

Om het zogenaamde estafettemodel te voorkomen, en meer geïntegreerd te werken, hanteren de meeste proeftuinen het principe:

“Niet de werkwijze van de afzonderlijke organisaties is bepalend, maar de hulpvraag van het gezin is dus leidend, waarbij veiligheid voor kinderen centraal staat.”
([geanonimiseerd]).

Dit kan betekenen dat de interventies gericht zijn op de problematiek van de ouders. Dit betekent voor professionals ten derde, dat zij moeten samenwerken met professionals uit uiteenlopende domeinen, bijvoorbeeld met collega’s uit de **volwassen-GGZ**. Dit is uitdagend: een jeugdbeschermer heeft een ander perspectief op een onveilige thuissituatie dan bijvoorbeeld een sociaalpsychiatrisch verpleegkundige (SPV’er). Naast persoonlijkheid en

Commented [LB16]: En luisteren vanuit het perspectief van alle gezinsleden?

Commented [LB17]: Mooi citaat, maar onduidelijk nu waar het vandaan komt. Vervangen door: ...het principe dat niet de werkwijze van de afzonderlijke organisaties bepalend is, maar de behoefte van het gezin, waarbij veiligheid voor kinderen centraal staat ... ??

Commented [LB18]: Flauwe opmerking, maar de GGz is niet volwassen, het is GGZ voor volwassenen...

persoonlijke ervaringen komt dit ook doordat de jeugdbeschermer een andere opleiding heeft genoten en doordat de werkpraktijken van beide professionals anders zijn ingericht. Zowel structuur (werkoverleggen, rapportagesystemen, protocollen, verantwoordingsmechanismen) als cultuur (ongeschreven regels, ‘zo doen we de dingen hier’) bepalen het handelen én de bewegingsvrijheid van de professional. Dit laat zien dat alleen het aanpassen van het vakmanschap van de professional niet voldoende is. Het is ook nodig de organisatorische omgeving aan te passen.

Commented [LB19]: Dit laat zien dat de verandering niet alleen vakmanschap van professionals vergt, maar ook etc.

Wat vraagt dit van de organisatorische omgeving van de professional?

Bovenstaande vraagt veel van de huidige organisaties in het stelsel. Het vraagt anders werken, denken en doen van professionals, leidinggevend en bestuurders. Het vraagt ruimte om fouten te maken en daarvan te leren, je kwetsbaar opstellen, ook als bestuurder, en het vraagt het kunnen en durven bevragen van de eigen zienswijze of het eigen handelen.

De afgelopen jaren is telkens duidelijker geworden dat deze reflectievragen ook van toepassing zijn op het systeem als geheel. In het eerder dit jaar verschenen rapport *Georganiseerde onmacht* van de Algemene Rekenkamer, over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming, staan krachtige conclusies die aangeven dat huidige patronen een effectieve bescherming van kinderen en gezinnen in de weg staan:

“Wij zien dat de hoofdrolspelers zich in een patroon bevinden waarin zij elkaar gevangen houden. Iedere partij geeft aan pas te kunnen bewegen richting een oplossing als een van de andere partijen eerst tegemoetkomt aan hetgeen zij nodig heeft om te kunnen veranderen. Dit patroon moet worden doorbroken.” (Algemene Rekenkamer, 2023: 43).

Het gaat bij het toekomstscenario dus nadrukkelijk niet alleen om een nieuw vakmanschap van de professional, of om een organisatorische omgeving die de professional optimaal ondersteunt in dat vakmanschap. Het transformeren van de huidige jeugdbescherming naar een stelsel dat zich richt op alle leden van het gezin om intergenerationele (veiligheids)problematiek te doorbreken en dat inzet op verschillende vormen van hulp en ondersteuning, is een complexe opgave waarbij alle actoren in het stelsel in beweging moeten komen. Maar, waar te beginnen?

Parallele transformaties

Er zijn overtuigende pleidooien dat je bij een dergelijke stelseltransformatie moet beginnen

bij ‘de bedoeling’ (Hart, 2012) of ‘de opgave’ (Van der Steen et al., 2020): het komen tot duurzame veiligheid in gezinnen en huishoudens waar kindermishandeling en/of huiselijk geweld speelt. Van daaruit is de denkrichting van binnen naar buiten: wat betekent dit voor het werk van professionals en van de organisaties waarin ze werken? Maar ook, wat betekent dit voor de relatie tussen de verschillende organisaties, de in te richten verantwoordings- en kwaliteitsmechanismen en de benodigde wettelijke bepalingen? Net zoals de professional wordt gevraagd te werken vanuit de bedoeling, waarbij de hulpvraag van het huishouden leidend is en niet de eigen taakopvatting of de beschikbare interventies, geldt voor de betrokken organisaties ook dat zij niet hun werkprocessen, protocollen, zienswijzen en zelfs wettelijke taken, voorop stellen, maar de organisatie(s) ‘om het vraagstuk plooien’, ofwel grondig herontwerpen, van binnen naar buiten. In de proeftuinen wordt daarom ook een andere organisatie van de huidige veiligheidsketen beproefd. Vanzelfsprekend leidt dit tot fundamentele (zijns)vragen bij deze huidige organisaties (bestuurders, raden van toezicht) en bij de betrokken stelsel eigenaren. Want, wat betekent opdrachtgeverschap in een context waarin we de professional juist vragen de regie bij de huishoudens en gezinnen te laten en naast de huishoudens te gaan staan (in plaats van erboven)? Wat betekent monitoren van voortgang als we professionals vragen juist met huishoudens samen proberen te begrijpen wat er aan de hand is, welke onderliggende patronen er spelen en welke vervolgstappen passend zijn? Beter begrijpen welke onderliggende patronen er spelen in het gehele stelsel vergt een gezamenlijk proces van veelvuldig delen en uitwisselen door de gehele beleidskolom heen.

De afgelopen jaren is er op dit gebied veel geëxperimenteerd, beproefd en geleerd. Binnen ministeries wordt er gesproken en geleerd over grenzeloos samenwerken, andere vormen van monitoring en evaluatie en een nieuwe rol voor ambtenaren (zie bijvoorbeeld Pool, 2023). De komende jaren biedt het programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming bij uitstek de gelegenheid om op deze ontwikkelingen voort te bouwen en manieren te vinden om bestaande grenzen te doorbreken: grenzen tussen beleid en praktijk, tussen kennis en (beleids)praktijk, tussen beproeven en uitrollen, tussen veiligheid en bestaanszekerheid, tussen aanbod voor jeugd en voor volwassenen, en tussen zorg en straf. Het programma beoogt een kennis- en leerinfrastructuur te worden waarin sleutelvraagstukken worden uitgediept, waarin telkens wordt gekeken wie aan tafel (zou moeten) zitten, waarin kennis die elders is opgedaan of ontwikkeld betekenis krijgt in nieuwe contexten, waarin besluitvorming de uitkomst is van een gezamenlijk proces, en waarin vanuit verbinding ontwikkeling in gang wordt gezet.

Commented [LB20]: Woord nodig?

Commented [LB21]: idem

Commented [LB22]: Heb je hier een voorbeeld van?

De beoogde verandering vraagt een systeembenadering. Net als in gezinnen, waar een systeembenadering betekent dat individuen worden gezien als onderdeel van het systeem, kan het stelsel rondom kinderen en volwassenen die te maken hebben met een onveilige thuissituatie, ook benaderd worden als systeem. In een systeem wordt gedrag gezien als voortkomend uit de interacties tussen individuen, die op hun beurt weer voortkomen uit de patronen die zijn ontstaan door de (interactie)geschiedenis. In het stelsel rondom kind- en gezinsbescherming zijn veel verschillende actoren actief: professionals die met huishoudens en gezinnen werken, hun collega's, leidinggevend, bestuurders van de organisaties waar zij werken, ambtenaren van gemeenten en ministeries, wethouders en ministers, en volksvertegenwoordigers in gemeenteraden en tweede kamer. Maar daarnaast spelen ook **objecten als registratiesystemen**, handelingskaders, methodieken, het onderzoeks- of kennissysteem en wet- en regelgeving een rol. Een systeembenadering betekent dat we zicht proberen te krijgen op de onderliggende patronen die maken dat het functioneren van het systeem niet de gewenste uitkomsten geeft ([geanonimiseerd]).

Commented [LB23]: Woorden 'objecten als' weglaten?

Tegelijkertijd is er nog een weg te gaan. Gezien de complexiteit van het systeem, en het dynamische karakter ervan, is het niet mogelijk om het gehele systeem, het functioneren ervan en de uitkomsten, volledig in beeld te krijgen. Wel weten we dat we verder moeten kijken dan naar losse, op zichzelf staande, **veranderingen**, bijvoorbeeld het toenemend toepassen van een nieuwe werkwijze door de professionals (zoals de TOP 3-methodiek of de verklarende analyse). Het gaat bij een systeemperspectief ook om de inrichting van de context waarin de professional opereert, de doelen van de organisatie(s), de informatiestromen, en op een dieper niveau gaat het om cultuur, mindset, paradigma.

Commented [LB24]: Ik stel voor hier een '!' te zetten, daarna nieuwe zin: Zoals bijvoorbeeld etc. Deze methodiek is onbekend voor de meeste lezers/

Over eigen schaduw heen stappen

Van professionals wordt een heldenrol verwacht (Erisman, 2024): **mensgericht verbindingen leggen, op maat denken en werken, omgaan met diepe spanningen en conflicten door het toepassen van meervoudige partijdigheid en naast gezinnen staan, samenwerken met collega's van andere organisaties en aanzien dat verandering van gedrag (van de leden van het gezin/huishouden en van zichzelf) langzaam gaat en soms ook niet lukt**. En dat alles in een context die vaak meer gericht is op verantwoorden, indicatoren hanteert gericht op kwantiteit in plaats van kwaliteit, een beperkt **aanbod**, en moeilijk te slechten grenzen tussen domeinen. Dit kunnen professionals niet alleen. Deze heldenrol moet door iedere actor in het huidige stelsel genomen worden: bestuurders, leidinggevend, opdrachtgevende gemeenten,

Commented [LB25]: Erg lange zin

Commented [LB26]: hulpaanbod

toezichthouders en bewindspersonen. Ook zij moeten oefenen en leren de - zo ingeburgerde-instrumentele manier van kijken en sturen te vervangen voor een alternatief waarbij ook vanuit hun menszijn in plaats van alleen hun arbeidsrechtelijke of juridische rol gehandeld wordt op de vraagstukken die voorliggen. Dat vraagt van een ieder om over de eigen schaduw heen te stappen en de condities voor huishoudens, professionals, bestuurders, toezichthouders en stelselverantwoordelijken te organiseren om die stap in samenhang te zetten. Dit om te voorkomen dat we over een aantal jaren concluderen dat ook deze stelselwijziging een volgende stap in het 'boemerangbeleid' is geworden (Stellaard, 2023).

Gebruikte bronnen

[twee bronnen zijn weggelaten om het te anonimiseren]

Algemene Rekenkamer (april 2023). Georganiseerde onmacht. Over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming. Den Haag: Algemene Rekenkamer. Te downloaden via: <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2023/04/13/georganiseerde-onmacht>.

Erisman, J.C. (2024) *Navigating infrastructural mazes – An exploration of embodied practices, accountability and standardisation in a changing Dutch social care system*. PhD thesis, Vrije Universiteit Amsterdam.

Hart, Wouter (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.

Helmich, Willemijn en EMMA, Experts in Media en Maatschappij (maart 2021). Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Te downloaden via: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-79dad0a9-c043-4a8b-8d15-f65d288242d2/1/pdf/tk-bijlage-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming.pdf>.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (juli 2023). *Programmaplan 2023-2026 Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming*. Te downloaden via: <https://www.voordejeugdenhetgezin.nl/documenten/publicaties/2023/07/17/programmaplan-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming-2023-2026>.

Pool, Erik (2023). *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Leusden: ISVW Uitgevers.

Rotmans, Jan (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Stellaard, Sharon (2023). *Boemerangbeleid. Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid*. Amsterdam: Boom Bestuurskunde.

Van der Steen, M., Van Delden, M., & Van Schaik, E. (2020). *De opgave aan tafel. De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Verdonschot, Suzanne (2018). *Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak?*
Te downloaden via: <https://www.kessels-smit.com/nl/vernieuwing-als-beweging>.

Vermaak, Hans (2017). *Iedereen verandert nu wij nog*. Amsterdam: Boom Management Impact.

18453 / van der Steege e.a. / Het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming: Een Samenspel van Parallele Transformaties

Eerste reactie – reviewer 2

Datum: 8 mei 2024

Het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming: Een samenspel van parallelle transformaties

Versie 6 maart 2024

[geanonimiseerd]

Het stelsel van jeugdbescherming in Nederland staat onder druk. De keten, bestaande uit Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is te lang, de organisaties hebben overlappende taken, ouders en kinderen voelen zich niet gehoord en gezien, en het geweld in het gezin verdwijnt ondanks alle inspanningen niet of onvoldoende. In maart 2021 werd het *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* aangeboden aan de Tweede Kamer. Dit bevat een beeld op de toekomst op een nieuw stelsel voor kind- en gezinsbescherming bij onveilige thuissituaties. Dit artikel geeft een schets van dit nieuwe scenario. Daarna beschrijft het via welke weg deze verandering vorm krijgt in de praktijk, en wat dit vraagt van professionals en organisaties. Het Toekomstscenario vraagt om een parallelle transformatie bij iedereen: professionals, leidinggevendenden, bestuurders, stelselverantwoordelijken, toezichhouders en bewindspersonen.

The youth protection system in the Netherlands is under pressure. The chain, consisting of Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming and the Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is too long, the organizations have overlapping tasks, parents and children do not feel heard or seen, and violence in the family disappears despite all efforts not or insufficiently. In March 2021, the *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* was presented to the Tweede Kamer. This contains a vision of the future of a new system for child and family protection in situations of domestic violence and child abuse. This article provides an outline of this new scenario. It then describes how this change takes shape in practice, and what this requires of professionals and organizations. The Toekomstscenario requires a parallel transformation for everyone: professionals, managers, administrators, system managers, supervisors and ministers.

Trefwoorden: kind- en gezinsbescherming, jeugdbescherming, huiselijk geweld, kindermishandeling, transformatie

Aantal woorden (zonder samenvattingen en bronnen): 2.690

De jeugdbescherming moet slimmer en effectiever worden georganiseerd, daarover bestaat een brede consensus. De opdrachtgevers van de betrokken uitvoeringsorganisaties, de ministeries van Justitie en Veiligheid, Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, gaven in 2019/2020 de opdracht voor de ontwikkeling van een Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Na een intensief proces, waarin werd samengewerkt met stelsel eigenaren, wetenschap, kennisinstituten, ervaringsdeskundigen, uitvoeringsorganisaties en professionals, werd dit scenario in maart 2021 aangeboden aan de Tweede Kamer. Het scenario schetst een beeld van de gewenste toekomst, beredeneerd vanuit de mensen om wie het gaat: gezinnen en huishoudens waar sprake is van kindermishandeling en/of huiselijk geweld.

Commented [x1]: In de lijn met de geheel opsomming zou het of wetenschappelijke instellingen of wetenschappers moeten zijn

Een nieuw scenario voor de toekomst

Het toekomstscenario kent een beoordelingskader als fundament bestaande uit vier kernprincipes: gezinsgericht, rechtsbeschermend & transparant, eenvoudig en lerend (Helmich, 2021). De kind- en gezinsbescherming is gericht op alle leden van het gezin of huishouden (en niet alleen op kinderen), de professional hoort de leden van het gezin of huishouden goed, neemt de benodigde beslissingen samen met hen en organiseert waar nodig tegenspraak. Het stelsel is eenvoudig en voor iedereen te begrijpen en kenmerkt zich doordat alle betrokkenen telkens willen leren en beter worden in het ondersteunen en beschermen van kinderen en kwetsbare volwassenen.

Voor huishoudens waar huiselijk geweld en/of kindermishandeling speelt, is de professional van het lokale wijkteam vaak het eerste aanspreekpunt¹. De professional van dit team is het vaste gezicht voor de leden in het huishouden, signaleert concreet onveilig gedrag, maakt dit bespreekbaar en werkt met de verschillende personen aan verbetering van hun situatie. Waar nodig haalt de lokale professional er specialistische veiligheidsexpertise bij, samengebracht in een zogenoemd Regionale Veiligheidsteam. Dit team bestaat uit professionals met expertise op het gebied van kindermishandeling, ontwikkelingsbedreiging van kinderen en huiselijk geweld. Als de situatie vastloopt of de lokale professional weet niet hoe verder, haalt hij een collega van dit team erbij. Om mee te denken, om samen de situatie te

¹ Het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over het lokale wijkteam dat vanuit een gemeente laagdrempelig beschikbaar is voor advies, steun en hulp en de toegang vormt tot specialistische (jeugd)hulp. Deze teams hebben in de gemeenten verschillende namen, zoals: sociaal team, jeugdteam en Centrum voor Jeugd en Gezin.

analyseren en/of als duo samen op te trekken richting het gezin. Het Regionaal Veiligheidsteam heeft vakinhoudelijke kennis over geweld en geweldspatronen, kennis van juridische instrumenten, vraagt deze aan, organiseert tegenspraak en voert, waar nodig, maatregelen uit.

De ingezette veranderstrategie

Om te komen tot het beeld zoals geschetst in het toekomstscenario is een andere manier van kijken en doen nodig. Anderen spreken over een transformatie, of een verschuiving van paradigma (Rotmans, 2014). Een verandering waarvoor andere mentale modellen nodig zijn, een andere manier van kijken naar en denken over onveiligheid in huishoudens en de bijpassende ondersteuning en hulp. Daaruit vloeit dan een bijpassende structuur. In een systeem als de huidige jeugdbescherming liggen vele onderliggende, vaak impliciete, aannames verborgen. Een voorbeeld van zo'n aanname is dat een kinderbeschermingsmaatregel ouders tot ander gedrag kunnen kan dwingen. Praktijkervaring leert dat dat maar in beperkte mate die uitwerking heeft mogelijk is. Een andere aanname is dat de verschillende functies in de jeugdbescherming door verschillende organisaties en daarmee professionals, moeten worden uitgevoerd. Deze aannames hebben er onder meer toe geleid dat het gezin met kinderen via een keten van verschillende organisaties met verschillende professionals te maken krijgt. Eén van de gevolgen is een ingewikkeld en niet-transparant systeem, gepaard gaande met een afname van vertrouwen in het systeem. Het is tijd en zaak deze aannames en de gevolgen ervan aan te kijken, te onderzoeken en te expliciteren.

Het uitproberen van het toekomstscenario vindt plaats in elf proeftuinen, die met de principes van het toekomstscenario als uitgangspunt aan de slag gaan, experimenteren én leren. Dat is anders dan de 'implementatie' van voorgaande vernieuwingen via een uitrol van regelgeving en beleid. Door deze opbrengsten vanuit de praktijk op te tillen en te beschrijven, wordt een beweging op gang gebracht. Een beweging waar telkens meer organisaties en professionals mee in aanraking komen en aan deelnemen (Verdonschot, 2018). Een beweging waarin de verandering voortkomt uit persoonlijke betrokkenheid, uit het beter willen worden in het vak en bijdragen aan duurzame veiligheid in gezinnen en het daarvoor benutten van de eigen invloedsfeer (Vermaak, 2017).

Commented [x2]: Misschien beter:

Om te komen tot het beeld zoals geschetst in het toekomstscenario zijn andere mentale modellen nodig, een andere manier van kijken naar en denken over onveiligheid in huishoudens en de bijpassende ondersteuning en hulp. Anderen spreken over een transformatie, of een verschuiving van paradigma (Rotmans, 2014).

De proeftuin in FoodValley

Een van deze proeftuinen loopt in alle gemeenten in de jeugdhulpregio FoodValley: Barneveld, Nijkerk, Ede, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal. De proeftuin is opgebouwd rond de lokale infrastructuur van deze gemeenten. Een professional van het lokale wijkteam is het eerste aanspreekpunt voor het gezin en het vaste gezicht. In de regio zijn twee Regionale Veiligheidsteams gevormd bestaande uit professionals van Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming. Deze professionals sluiten aan bij hun lokale collega om mee te denken, advies te geven en samen op te trekken indien nodig. In de helft van de huishoudens trekken de lokale professional en de professional van het Regionaal Veiligheidsteam samen op; gemiddeld zo'n drie maanden, in 10% van de gevallen langer (soms jaren).

In deze proeftuin is werken vanuit verbinding het uitgangspunt. Geïnvesteed wordt in de relatie, luisteren, proberen de situatie in het huishouden echt goed te begrijpen en van daaruit te bewegen tot verandering. Soms worden de beschikbare juridische interventies ingezet, zoals een ondertoezichtstelling. Dit gebeurt in een klein deel van de gezinnen met een gericht doel, waardoor het lukt de maatregel binnen afzienbare tijd af te sluiten. ~~Ten tweede~~ [Daarnaast](#) wordt met de leden van het huishouden een grondige, concrete, feitelijke en verklarende analyse van de onveiligheid gemaakt.

Commented [x3]: Ik vraag mij af of dit voorbeeld zo veel toevoegt aan de tekst.

Wat vraagt dit van professionals binnen de kind- en gezinsbescherming?

De ervaringen van de afgelopen jaren in de proeftuinen laten zien dat deze cultuurverandering een veranderend vakmanschap van professionals vraagt. De zoektocht is dit veranderende vakmanschap te duiden. Het Programmaplan 2023-2026 voor het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over *integraal systeem- en mensgericht werken* (Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2023). De hulp, ondersteuning en bescherming aan gezinnen en huishoudens vormt één samenhangend geheel en is gericht op alle betrokken individuen en hun onderlinge relaties, zowel thuis als in het netwerk. Mensgericht kijken en werken is de essentiële basishouding om kinderen en volwassenen te ondersteunen. Het gaat erom kinderen, ouders en leden van betrokken huishoudens als mens te zien, verbinding te maken, hun verhaal te horen en te begrijpen hoe de onveiligheid is ontstaan en kan voortbestaan.

In de proeftuinen zien we dat dit van professionals verschillende dingen vraagt. Als eerste dat ze de instrumentele manier van kijken loslaten, dit wil zeggen het denken vanuit protocollen, processen en afspraken. Dit is lastig; de afgelopen decennia is binnen de verschillende organisaties stevig geïnvesteerd in werkprocessen met bijbehorende formulieren en formats. Daarmee hebben we ook veel menselijkheid in de hulp aan, en bescherming van, kinderen en kwetsbare volwassenen verloren. We vragen professionals nu met kinderen en volwassenen van mens tot mens contact te maken, te verbinden en hun verhaal te horen. Tegelijkertijd is het van belang de onveiligheid ‘op tafel te houden’ en concreet, feitelijk en gedetailleerd te (blijven) benoemen, evenals de onderliggende patronen. We vragen professionals op maat te denken en te werken: gezinnen met meervoudige en complexe problemen waar geweld of kindermishandeling speelt passen niet in standaardoplossingen.

Van belang is ten tweede het besef dat de regie over het eigen leven altijd bij de betrokken kinderen en volwassenen ligt. Professionals ondersteunen hen waar nodig bij het verbeteren van hun situatie. De focus is op samenwerken en samen optrekken met gezinsleden, het netwerk en de andere betrokken professionals, en samen komen tot een gedeelde analyse en haalbare oplossingen. Ook als er sprake is van verschillende visies op dezelfde situatie, blijven de betrokkenen met elkaar in dialoog. Dit vergt van professionals dat ze durven twijfelen, onderzoekend en verkennend in gesprek gaan, de eigen overtuigingen ter discussie durven stellen en het perspectief van alle betrokkenen horen. Daarbij hoort het besef dat veranderen van gedrag langzaam gaat en in kleine stapjes verloopt en dat we met elkaar verdragen dat niet alles oplosbaar is.

Om het zogenaamde estafettemodel te voorkomen, en meer geïntegreerd te werken, hanteren de meeste proeftuinen het principe:

“Niet de werkwijze van de afzonderlijke organisaties is bepalend, maar de hulpvraag van het gezin is dus leidend, waarbij veiligheid voor kinderen centraal staat.”
([geanonimiseerd]).

Dit kan betekenen dat de interventies gericht zijn op de problematiek van de ouders. Dit betekent voor professionals ten derde, dat zij moeten samenwerken met professionals uit uiteenlopende domeinen, bijvoorbeeld met collega’s uit de volwassen-GGZ. Dit is uitdagend: een jeugdbeschermer heeft een ander perspectief op een onveilige thuissituatie dan bijvoorbeeld een sociaalpsychiatrisch verpleegkundige (SPV’er). Naast persoonlijkheid en

persoonlijke ervaringen komt dit ook doordat de jeugdbeschermer een andere opleiding heeft genoten en doordat de werkpraktijken van beide professionals anders zijn ingericht. Zowel structuur (werkoverleggen, rapportagesystemen, protocollen, verantwoordingsmechanismen) als cultuur (ongeschreven regels, ‘zo doen we de dingen hier’) bepalen het handelen én de bewegingsvrijheid van de professional. Dit laat zien dat alleen het aanpassen van het vakmanschap van de professional niet voldoende is. Het is ook nodig de organisatorische omgeving aan te passen.

Wat vraagt dit van de organisatorische omgeving van de professional?

Bovenstaande vraagt veel van de huidige organisaties in het stelsel. Het vraagt anders werken, denken en doen van professionals, leidinggevend en bestuurders. Het vraagt ruimte om fouten te maken en daarvan te leren, je kwetsbaar opstellen, ook als bestuurder, en het vraagt het kunnen en durven bevragen van de eigen zienswijze of het eigen handelen.

De afgelopen jaren is telkens duidelijker geworden dat deze reflectievragen ook van toepassing zijn op het systeem als geheel. In het eerder dit jaar verschenen rapport *Georganiseerde onmacht* van de Algemene Rekenkamer, over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming, staan krachtige conclusies die aangeven dat huidige patronen een effectieve bescherming van kinderen en gezinnen in de weg staan:

“Wij zien dat de hoofdrolspelers zich in een patroon bevinden waarin zij elkaar gevangen houden. Iedere partij geeft aan pas te kunnen bewegen richting een oplossing als een van de andere partijen eerst tegemoetkomt aan hetgeen zij nodig heeft om te kunnen veranderen. Dit patroon moet worden doorbroken.” (Algemene Rekenkamer, 2023: 43).

Het gaat bij het toekomstscenario dus nadrukkelijk niet alleen om een nieuw vakmanschap van de professional, of om een organisatorische omgeving die de professional optimaal ondersteunt in dat vakmanschap. Het transformeren van de huidige jeugdbescherming naar een stelsel dat zich richt op alle leden van het gezin om intergenerationele (veiligheids)problematiek te doorbreken en dat inzet op verschillende vormen van hulp en ondersteuning, is een complexe opgave waarbij alle actoren in het stelsel in beweging moeten komen. Maar, waar te beginnen?

Parallele transformaties

Er zijn overtuigende pleidooien dat je bij een dergelijke stelseltransformatie moet beginnen

bij ‘de bedoeling’ (Hart, 2012) of ‘de opgave’ (Van der Steen et al., 2020): het komen tot duurzame veiligheid in gezinnen en huishoudens waar kindermishandeling en/of huiselijk geweld speelt. Van daaruit is de denkrichting van binnen naar buiten: wat betekent dit voor het werk van professionals en van de organisaties waarin ze werken? Maar ook, wat betekent dit voor de relatie tussen de verschillende organisaties, de in te richten verantwoordings- en kwaliteitsmechanismen en de benodigde wettelijke bepalingen? Net zoals de professional wordt gevraagd te werken vanuit de bedoeling, waarbij de hulpvraag van het huishouden leidend is en niet de eigen taakopvatting of de beschikbare interventies, geldt voor de betrokken organisaties ook dat zij niet hun werkprocessen, protocollen, zienswijzen en zelfs wettelijke taken, vooropstellen, maar de organisatie(s) ‘om het vraagstuk plooien’, ofwel grondig herontwerpen, van binnen naar buiten. In de proeftuinen wordt daarom ook een andere organisatie van de huidige veiligheidsketen beproefd. Vanzelfsprekend leidt dit tot fundamentele (zijns)vragen bij deze huidige organisaties (bestuurders, raden van toezicht) en bij de betrokken stelsелеigenaren. Want, wat betekent opdrachtgeverschap in een context waarin we de professional juist vragen de regie bij de huishoudens en gezinnen te laten en naast de huishoudens te gaan staan (in plaats van erboven)? Wat betekent monitoren van voortgang als we professionals vragen juist met huishoudens samen proberen te begrijpen wat er aan de hand is, welke onderliggende patronen er spelen en welke vervolgstappen passend zijn? Beter begrijpen welke onderliggende patronen er spelen in het gehele stelsel vergt een gezamenlijk proces van veelvuldig delen en uitwisselen door de gehele beleidskolom heen.

De afgelopen jaren is er op dit gebied veel geëxperimenteerd, beproefd en geleerd. Binnen ministeries wordt er gesproken en geleerd over grenzeloos samenwerken, andere vormen van monitoring en evaluatie en een nieuwe rol voor ambtenaren (zie bijvoorbeeld Pool, 2023). De komende jaren biedt het programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming bij uitstek de gelegenheid om op deze ontwikkelingen voort te bouwen en manieren te vinden om bestaande grenzen te doorbreken: grenzen tussen beleid en praktijk, tussen kennis en (beleids)praktijk, tussen beproeven en uitrollen, tussen veiligheid en bestaanszekerheid, tussen aanbod voor jeugd en voor volwassenen, en tussen zorg en straf. Het programma beoogt een kennis- en leerinfrastructuur te worden waarin sleutelvraagstukken worden uitgediept, waarin telkens wordt gekeken wie aan tafel (zou moeten) zitten, waarin kennis die elders is opgedaan of ontwikkeld betekenis krijgt in nieuwe contexten, waarin besluitvorming de uitkomst is van een gezamenlijk proces, en waarin vanuit verbinding ontwikkeling in gang wordt gezet.

De beoogde verandering vraagt een systeembenadering. Net als in gezinnen, waar een systeembenadering betekent dat individuen worden gezien als onderdeel van het systeem, kan het stelsel rondom kinderen en volwassenen die te maken hebben met een onveilige thuissituatie, ook benaderd worden als systeem. In een systeem wordt gedrag gezien als voortkomend uit de interacties tussen individuen, die op hun beurt weer voortkomen uit de patronen die zijn ontstaan door de (interactie)geschiedenis. In het stelsel rondom kind- en gezinsbescherming zijn veel verschillende actoren actief: professionals die met huishoudens en gezinnen werken, hun collega's, leidinggevendenden, bestuurders van de organisaties waar zij werken, ambtenaren van gemeenten en ministeries, wethouders en ministers, en volksvertegenwoordigers in gemeenteraden en tweede kamer. Maar daarnaast spelen ook objecten als registratiesystemen, handelingskaders, methodieken, het onderzoeks- of kennissysteem en wet- en regelgeving een rol. Een systeembenadering betekent dat we zicht proberen te krijgen op de onderliggende patronen die maken dat het functioneren van het systeem niet de gewenste uitkomsten geeft ([geanonimiseerd]).

Tegelijkertijd is er nog een weg te gaan. Gezien de complexiteit van het systeem, en het dynamische karakter ervan, is het niet mogelijk om het gehele systeem, het functioneren ervan en de uitkomsten, volledig in beeld te krijgen. Wel weten we dat we verder moeten kijken dan naar losse, op zichzelf staande, veranderingen, bijvoorbeeld het toenemend toepassen van een nieuwe werkwijze door de professionals (zoals de TOP 3-methodiek of de verklarende analyse). Het gaat bij een systeemperspectief ook om de inrichting van de context waarin de professional opereert, de doelen van de organisatie(s), de informatiestromen, en op een dieper niveau gaat het om cultuur, mindset, paradigma.

Over eigen schaduw heen stappen

Van professionals wordt een heldenrol verwacht (Erisman, 2024): mensgericht verbindingen leggen, op maat denken en werken, omgaan met diepe spanningen en conflicten door het toepassen van meervoudige partijdigheid en naast gezinnen staan, samenwerken met collega's van andere organisaties en aanzien dat verandering van gedrag (van de leden van het gezin/huishouden en van zichzelf) langzaam gaat en soms ook niet lukt. En dat alles in een context die vaak meer gericht is op verantwoorden, indicatoren hanteert gericht op kwantiteit in plaats van kwaliteit, een beperkt aanbod, en moeilijk te slechten grenzen tussen domeinen. Dit kunnen professionals niet alleen. Deze heldenrol moet door iedere actor in het huidige stelsel genomen worden: bestuurders, leidinggevendenden, opdrachtgevende gemeenten,

toezichthouders en bewindspersonen. Ook zij moeten oefenen en leren de - zo ingeburgerde - instrumentele manier van kijken en sturen te vervangen voor een alternatief waarbij ook vanuit hun menszijn in plaats van alleen hun arbeidsrechtelijke of juridische rol gehandeld wordt op de vraagstukken die voorliggen. Dat vraagt van een ieder om over de eigen schaduw heen te stappen en de condities voor huishoudens, professionals, bestuurders, toezichthouders en stelselverantwoordelijken te organiseren om die stap in samenhang te zetten. Dit om te voorkomen dat we over een aantal jaren concluderen dat ook deze stelselwijziging een volgende stap in het 'boemerangbeleid' is geworden (Stellaard, 2023).

Gebruikte bronnen

[twee bronnen zijn weggelaten om het te anonimiseren]

Algemene Rekenkamer (april 2023). Georganiseerde onmacht. Over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming. Den Haag: Algemene Rekenkamer. Te downloaden via: <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2023/04/13/georganiseerde-onmacht>.

Erisman, J.C. (2024) *Navigating infrastructural mazes – An exploration of embodied practices, accountability and standardisation in a changing Dutch social care system*. PhD thesis, Vrije Universiteit Amsterdam.

Hart, Wouter (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.

Helmich, Willemijn en EMMA, Experts in Media en Maatschappij (maart 2021). Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Te downloaden via: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-79dad0a9-c043-4a8b-8d15-f65d288242d2/1/pdf/tk-bijlage-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming.pdf>.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (juli 2023). *Programmaplan 2023-2026 Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming*. Te downloaden via: <https://www.voordejeugdenhetgezin.nl/documenten/publicaties/2023/07/17/programmaplan-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming-2023-2026>.

Pool, Erik (2023). *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Leusden: ISVW Uitgevers.

Rotmans, Jan (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Stellaard, Sharon (2023). *Boemerangbeleid. Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid*. Amsterdam: Boom Bestuurskunde.

Van der Steen, M., Van Delden, M., & Van Schaik, E. (2020). *De opgave aan tafel. De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Verdonschot, Suzanne (2018). *Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak?*
Te downloaden via: <https://www.kessels-smit.com/nl/vernieuwing-als-beweging>.

Vermaak, Hans (2017). *Iedereen verandert nu wij nog*. Amsterdam: Boom Management Impact.

18453 / van der Steege e.a. / Het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming: Een
Samenspel van Parallele Transformaties

Eerste revisie

Datum: 19 juni 2024

Het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming: Een samenspel van parallelle transformaties

Versie .14 juni 2024

Het stelsel van jeugdbescherming in Nederland staat onder druk. De keten, bestaande uit Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is te lang. De organisaties hebben overlappende taken, ouders en kinderen voelen zich niet gehoord en gezien, en het geweld in het gezin verdwijnt ondanks alle inspanningen niet of onvoldoende. In maart 2021 werd het *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* aangeboden aan de Tweede Kamer. Dit bevat een beeld van een toekomstig nieuw stelsel van kind- en gezinsbescherming bij onveilige thuissituaties. Dit artikel geeft een schets van dit scenario. Daarna wordt beschreven via welke weg deze verandering vorm krijgt in de praktijk, en wat dit vraagt van professionals en organisaties. Het Toekomstscenario vraagt om een parallelle transformatie bij iedereen: professionals, leidinggevendenden, bestuurders, stelselverantwoordelijken, toezichthouders en bewindspersonen.

The youth protection system in the Netherlands is under pressure. The chain, consisting of Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming and the Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is too long, the organizations have overlapping tasks, parents and children do not feel heard or seen, and violence in the family disappears despite all efforts not or insufficiently. In March 2021, the *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* was presented to the Tweede Kamer. This contains a vision of the future of a new system for child and family protection in situations of domestic violence and child abuse. This article provides an outline of this new scenario. It then describes how this change takes shape in practice, and what this requires of professionals and organizations. The Toekomstscenario requires a parallel transformation for everyone: professionals, managers, administrators, system managers, supervisors and ministers.

Trefwoorden: kind- en gezinsbescherming, jeugdbescherming, huiselijk geweld, kindermishandeling, transformatie

Aantal woorden (zonder samenvattingen en bronnen): 2.745

De jeugdbescherming moet slimmer en effectiever worden georganiseerd, daarover bestaat een brede consensus. De opdrachtgevers van de uitvoeringsorganisaties: de ministeries van Justitie en Veiligheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, gaven in 2019/2020 de opdracht voor de ontwikkeling van een Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Na een intensief proces, waarin werd samengewerkt met stelseigenaren, wetenschap, kennisinstituten, ervaringsdeskundigen, uitvoeringsorganisaties en professionals, werd dit scenario in maart 2021 aangeboden aan de Tweede Kamer. Het scenario schetst een beeld van de gewenste toekomst, beredeneerd vanuit de mensen om wie het gaat: gezinnen en huishoudens waar sprake is van kindermishandeling en/of huiselijk geweld.

Het toekomstscenario hanteert de volgende vier kernprincipes: gezinsgericht, rechtsbeschermend & transparant, eenvoudig en lerend (Helmich, 2021). De kind- en gezinsbescherming is gericht op alle leden van het gezin of huishouden (en niet alleen op kinderen), de professional luistert goed naar de leden van het gezin of huishouden, neemt de benodigde beslissingen samen met hen en organiseert waar nodig tegenspraak. De kind- en gezinsbescherming moet voor iedereen te begrijpen zijn en kenmerkt zich doordat alle betrokkenen telkens willen leren en beter worden in het ondersteunen en beschermen van kinderen en kwetsbare volwassenen.

Voor huishoudens waar huiselijk geweld en/of kindermishandeling speelt, is de professional van het lokale wijkteam het eerste aanspreekpunt¹. De professional van dit team is en blijft het vaste gezicht voor de leden in het huishouden, signaleert concreet onveilig gedrag, maakt dit bespreekbaar en werkt met de verschillende personen aan verbetering van hun situatie. Waar nodig haalt de lokale professional er specialistische veiligheidsexpertise bij, samengebracht in een zogenoemd Regionale Veiligheidsteam. Dit team bestaat uit professionals met expertise op het gebied van kindermishandeling, ontwikkelingsbedreiging van kinderen en huiselijk geweld. Als de situatie vastloopt of de lokale professional weet niet hoe verder, haalt hij een collega van dit team erbij. Om mee te denken, om samen de situatie te analyseren en/of als duo samen op te trekken richting het gezin. Het Regionaal

¹ Het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over het lokale wijkteam dat vanuit een gemeente laagdrempelig beschikbaar is voor advies, steun en hulp en de toegang vormt tot specialistische (jeugd)hulp. Deze teams hebben in de gemeenten verschillende namen, zoals: sociaal team, jeugdteam en Centrum voor Jeugd en Gezin.

Veiligheidsteam heeft vakinhoudelijke kennis over geweld en geweldspatronen, kennis van juridische instrumenten, vraagt deze aan, organiseert tegenspraak en voert, waar nodig, maatregelen uit.

De ingezette veranderstrategie

Om te komen tot de situatie zoals geschetst in het toekomstscenario is een andere manier van kijken en doen nodig. Anderen spreken over een transformatie, of een verschuiving van paradigma (Rotmans, 2014). Een verandering waarvoor andere mentale modellen nodig zijn, een andere manier van kijken naar en denken over onveiligheid in huishoudens en de bijpassende ondersteuning en hulp. Daaruit vloeit dan een bijpassende structuur voort. In een systeem als de huidige jeugdbescherming liggen vele onderliggende, vaak impliciete, aannames verborgen. Een voorbeeld van zo'n aanname is dat een kinderbeschermingsmaatregel ouders tot ander gedrag kan dwingen. Praktijkervaring leert dat dat maar in beperkte mate die uitwerking heeft. Een andere aanname is dat de verschillende functies in de jeugdbescherming door verschillende organisaties en daarmee professionals, moeten worden uitgevoerd. Zo is het onderzoek naar de noodzaak van een kinderbeschermingsmaatregel nu belegd bij de Raad voor de Kinderbescherming, en voert een professional van een Gecertificeerde Instelling voor Jeugdbescherming bij de start van de uitvoering van een kinderbeschermingsmaatregel een analyse uit. Deze aannames hebben er onder meer toe geleid dat het gezin met kinderen via een keten van verschillende organisaties met verschillende professionals te maken krijgt. Eén van de gevolgen is een ingewikkeld en niet-transparant systeem, gepaard gaande met een afname van vertrouwen van de leden van het huishouden in het systeem. Het is tijd en zaak deze aannames en de gevolgen ervan aan te kijken, te onderzoeken en te expliciteren.

Het uitproberen van het toekomstscenario vindt plaats in elf proeftuinen, die met de vier principes van het toekomstscenario aan de slag gaan, experimenteren én leren. Dat is anders dan de 'uitrol' van eerdere vernieuwingen via regelgeving en beleid. Door deze opbrengsten vanuit de praktijk op te tillen en te beschrijven, wordt een beweging op gang gebracht. Een beweging waar telkens meer organisaties en professionals mee in aanraking komen en aan meer gaan doen (Verdonschot, 2018). Een beweging waarin de verandering voortkomt uit persoonlijke betrokkenheid, uit het beter willen worden in het vak en bijdragen aan duurzame veiligheid in gezinnen en het daarvoor benutten van de eigen invloedsfeer (Vermaak, 2017).

De proeftuin in FoodValley

Een van deze proeftuinen loopt in alle gemeenten in de jeugdhulpregio FoodValley: Barneveld, Nijkerk, Ede, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal. De proeftuin is opgebouwd rond de lokale infrastructuur van deze gemeenten. Een professional van het lokale wijkteam is het eerste aanspreekpunt voor het gezin en het vaste gezicht. In de regio zijn twee Regionale Veiligheidsteams gevormd bestaande uit professionals van Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming. Deze professionals sluiten aan bij hun lokale collega om mee te denken, advies te geven en samen op te trekken indien nodig. In de helft van de huishoudens trekken de lokale professional en de professional van het Regionaal Veiligheidsteam samen op; gemiddeld zo 'n drie maanden, in 10% van de gevallen langer (soms jaren).

In deze proeftuin is werken vanuit verbinding het uitgangspunt. Geïnvesteed wordt in de grondhouding: werken vanuit verbinding, luisteren, proberen de situatie in het huishouden echt goed te begrijpen en van daaruit te bewegen tot verandering. Soms worden de juridische interventies ingezet, zoals een ondertoezichtstelling. Dit gebeurt in een klein deel van de gezinnen met een gericht doel, waardoor het lukt de maatregel eerder af te sluiten dan voorheen. Ten tweede wordt met de leden van het huishouden een concrete, feitelijke, onderbouwde en verklarende analyse van de onveiligheid gemaakt.

Wat vraagt dit van professionals binnen de kind- en gezinsbescherming?

De ervaringen van de afgelopen jaren in de proeftuinen laten zien dat deze verandering een cultuurverandering is en ander vakmanschap van professionals vraagt. De zoektocht is dit veranderende vakmanschap te duiden. Het Programmaplan 2023-2026 voor het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over *integraal systeem- en mensgericht werken* (Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2023). De hulp aan en de ondersteuning en bescherming van gezinnen en huishoudens vormt één samenhangend geheel en is gericht op alle individuen en hun onderlinge relaties, zowel thuis als in het netwerk. Mensgericht kijken en werken is de essentiële basishouding om kinderen en volwassenen te ondersteunen. Het gaat erom kinderen, ouders en leden van betrokken huishoudens als mens te zien, verbinding te maken, hun verhaal te horen en te begrijpen hoe de onveiligheid is ontstaan en kan voortbestaan.

In de proeftuinen zien we dat dit van professionals verschillende dingen vraagt. Als eerste dat ze de instrumentele manier van kijken loslaten, dit wil zeggen het denken vanuit protocollen, processen en afspraken. Dit is lastig; de afgelopen decennia is binnen de verschillende organisaties stevig geïnvesteerd in werkprocessen met bijbehorende formulieren en formats. Daarmee hebben we ook veel menselijkheid in de hulp aan en bescherming van kinderen en kwetsbare volwassenen verloren. We vragen professionals nu met kinderen en volwassenen van mens tot mens contact te maken, te verbinden en hun verhaal te horen. Tegelijkertijd is het van belang de onveiligheid ‘op tafel te houden’ en concreet, feitelijk en gedetailleerd te (blijven) benoemen, evenals de onderliggende patronen. We vragen professionals op maat te denken en te werken: gezinnen met meervoudige en complexe problemen waar geweld of kindermishandeling speelt passen niet in standaardoplossingen.

Van belang is ten tweede het besef dat de regie over het eigen leven altijd bij de betrokken kinderen en volwassenen ligt. Professionals ondersteunen hen waar nodig bij het verbeteren van hun situatie. De focus is op samenwerken en samen optrekken met gezinsleden, het netwerk en de andere betrokken professionals, en samen komen tot een gedeelde analyse en haalbare oplossingen. Ook als er sprake is van verschillende visies op dezelfde situatie, blijven de betrokkenen met elkaar in dialoog. Dit vergt van professionals dat ze durven twijfelen, onderzoekend en verkennend in gesprek gaan, de eigen overtuigingen ter discussie durven stellen en luisteren vanuit het perspectief van alle leden van het huishouden. Daarbij hoort het besef dat veranderen van gedrag langzaam gaat en in kleine stapjes verloopt en dat we met elkaar verdragen dat niet alles oplosbaar is.

Om het zogenaamde estafettemodel te voorkomen, en meer geïntegreerd te werken, hanteren de meeste proeftuinen het principe dat niet de werkwijze van de afzonderlijke organisaties bepalend is, maar de hulpvraag van het gezin, waarbij veiligheid voor kinderen centraal staat. Dit kan betekenen dat de interventies gericht zijn op de problematiek van de ouders. Dit betekent voor professionals ten derde, dat zij moeten samenwerken met professionals uit uiteenlopende domeinen, bijvoorbeeld met collega’s uit de GGZ voor volwassenen. Dit is uitdagend: een jeugdbeschermer heeft een ander perspectief op een onveilige thuissituatie dan bijvoorbeeld een sociaalpsychiatrisch verpleegkundige (SPV’er). Naast persoonlijkheid en persoonlijke ervaringen komt dit ook doordat de jeugdbeschermer een andere opleiding heeft genoten en doordat de werkpraktijken van beide professionals anders zijn ingericht. Zowel structuur (werkoverleggen, rapportagesystemen, protocollen, verantwoordingsmechanismen)

als cultuur (ongeschreven regels, ‘zo doen we de dingen hier’) bepalen het handelen én de bewegingsvrijheid van de professional. Dit laat zien dat alleen het verder verbeteren van het vakmanschap van de professional onvoldoende is, het is ook nodig de organisatorische omgeving aan te passen.

Wat vraagt dit van de organisatorische omgeving van de professional?

Bovenstaande vraagt veel van de huidige organisaties in het stelsel. Het vraagt anders werken, denken en doen van professionals, leidinggevend en bestuurders. Het vraagt ruimte om fouten te maken en daarvan te leren, je kwetsbaar opstellen, ook als bestuurder, en het vraagt het kunnen en durven bevragen van de eigen zienswijze of het eigen handelen.

De afgelopen jaren is telkens duidelijker geworden dat deze reflectievragen ook van toepassing zijn op het systeem als geheel. In het in 2023 verschenen rapport *Georganiseerde onmacht* van de Algemene Rekenkamer, over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming, staan krachtige conclusies die aangeven dat huidige patronen een effectieve bescherming van kinderen en gezinnen in de weg staan:

Wij zien dat de hoofdrolspelers zich in een patroon bevinden waarin zij elkaar gevangen houden. Iedere partij geeft aan pas te kunnen bewegen richting een oplossing als een van de andere partijen eerst tegemoetkomt aan hetgeen zij nodig heeft om te kunnen veranderen. Dit patroon moet worden doorbroken. (Algemene Rekenkamer, 2023: 43).

Het gaat bij het toekomstscenario dus nadrukkelijk niet alleen om het verbeterde vakmanschap van de professional, of om een organisatorische omgeving die de professional optimaal ondersteunt in dat vakmanschap. Het transformeren van de huidige jeugdbescherming naar een stelsel dat zich richt op alle leden van het gezin om intergenerationele (veiligheids)problematiek te doorbreken en dat inzet op verschillende vormen van hulp en ondersteuning, is een complexe opgave waarbij alle actoren in het stelsel in beweging moeten komen. Maar, waar te beginnen?

Parallele transformaties

Er zijn overtuigende pleidooien dat je bij een dergelijke stelseltransformatie moet beginnen bij ‘de bedoeling’ (Hart, 2012) of ‘de opgave’ (Van der Steen et al., 2020): het komen tot duurzame veiligheid in gezinnen en huishoudens waar kindermishandeling en/of huiselijk geweld speelt. Van daaruit is de denkrichting van binnen naar buiten: wat betekent dit voor

het werk van professionals en van de organisaties waarin ze werken? Maar ook, wat betekent dit voor de relatie tussen de verschillende organisaties, de in te richten verantwoordings- en kwaliteitsmechanismen en de benodigde wettelijke bepalingen? Net zoals de professional wordt gevraagd te werken vanuit de bedoeling, waarbij de hulpvraag van het huishouden leidend is en niet de eigen taakopvatting of de beschikbare interventies, geldt voor de organisaties ook dat zij niet hun werkprocessen, protocollen, zienswijzen en zelfs wettelijke taken, vooropstellen, maar de organisatie(s) ‘om het vraagstuk plooiën’, ofwel grondig herontwerpen, van binnen naar buiten. In de proeftuinen wordt daarom ook een andere organisatie van de huidige veiligheidsketen beproefd. Vanzelfsprekend leidt dit tot fundamentele (zijns)vragen bij deze huidige organisaties (bestuurders, raden van toezicht) en bij de stelseigenaren. Want, wat betekent opdrachtgeverschap in een context waarin we de professional juist vragen de regie bij de huishoudens en gezinnen te laten en naast de huishoudens te gaan staan in plaats van erboven? Wat betekent monitoren van voortgang als we professionals vragen juist met huishoudens samen proberen te begrijpen wat er aan de hand is, welke onderliggende patronen er spelen en welke vervolgstappen passend zijn? Beter begrijpen welke onderliggende patronen er spelen in het gehele stelsel vergt een gezamenlijk proces van veelvuldig delen en uitwisselen door de gehele beleidskolom heen.

De afgelopen jaren is er op dit gebied veel geëxperimenteerd, beproefd en geleerd. Binnen ministeries wordt er gesproken en geleerd over grenzeloos samenwerken, andere vormen van monitoring en evaluatie en een nieuwe rol voor ambtenaren: meer samenwerkend en co-creërend en minder alleen proces coördineren (zie bijvoorbeeld Pool, 2023). De komende jaren biedt het programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming bij uitstek de gelegenheid om op deze ontwikkelingen voort te bouwen en manieren te vinden om bestaande grenzen te doorbreken: grenzen tussen beleid en praktijk, tussen kennis en (beleids)praktijk, tussen beproeven en uitrollen, tussen veiligheid en bestaanszekerheid, tussen aanbod voor jeugd en voor volwassenen, en tussen zorg en straf. Het programma beoogt een kennis- en leerinfrastructuur te worden waarin sleutelvraagstukken worden uitgediept, waarin telkens wordt gekeken wie aan tafel (zou moeten) zitten, waarin kennis die elders is opgedaan of ontwikkeld betekenis krijgt in nieuwe contexten, waarin besluitvorming de uitkomst is van een gezamenlijk proces, en waarin vanuit verbinding ontwikkeling in gang wordt gezet.

De beoogde verandering vraagt een systeembenadering. Net als in gezinnen, waar een systeembenadering betekent dat individuen worden gezien als onderdeel van het systeem, kan het stelsel rondom kinderen en volwassenen die te maken hebben met een onveilige thuissituatie, ook benaderd worden als systeem. In een systeem wordt gedrag gezien als voortkomend uit de interacties tussen individuen, die op hun beurt weer voortkomen uit de patronen die zijn ontstaan door de (interactie)geschiedenis. In het stelsel rondom kind- en gezinsbescherming zijn veel verschillende actoren actief: professionals die met huishoudens en gezinnen werken, hun collega's, leidinggevend, bestuurders van de organisaties waar zij werken, ambtenaren van gemeenten en ministeries, wethouders en ministers, en volksvertegenwoordigers in gemeenteraden en tweede kamer. Maar daarnaast spelen ook registratiesystemen, handelingskaders, methodieken, het onderzoeks- of kennissysteem en wet- en regelgeving een rol. Een systeembenadering betekent dat we zicht proberen te krijgen op de onderliggende patronen die maken dat het functioneren van het systeem niet de gewenste uitkomsten geeft.

Tegelijkertijd is er nog een lange weg te gaan. Gezien de complexiteit van het systeem, en het dynamische karakter ervan, is het niet mogelijk om het gehele systeem, het functioneren ervan en de uitkomsten, volledig in beeld te krijgen. Wel weten we dat we verder moeten kijken dan naar losse, op zichzelf staande, veranderingen, zoals het toepassen van een nieuwe werkwijze door professionals, met bijvoorbeeld methodieken als de TOP 3-methodiek of de verklarende analyse. Het gaat bij een systeemperspectief ook om de inrichting van de context waarin de professional opereert, de doelen van de organisatie(s), de informatiestromen, en op een dieper niveau gaat het om cultuur, mindset, paradigma.

Over eigen schaduw heen stappen

Van professionals wordt een heldenrol verwacht (Erisman, 2024). Zo worden ze geacht mensgericht verbindingen te leggen, op maat te denken en werken, om te gaan met spanningen en conflicten door het toepassen van meervoudige partijdigheid en naast gezinnen staan, samen te werken met collega's van andere organisaties en te verdragen dat verandering van gedrag (van de leden van het gezin/huishouden en van zichzelf) langzaam gaat en soms ook niet lukt. En dat alles in een context die vaak meer gericht is op verantwoorden, indicatoren hanteert gericht op kwantiteit in plaats van kwaliteit, een beperkt hulpaanbod, en moeilijk te slechten grenzen tussen domeinen. Dit kunnen professionals niet alleen. Deze heldenrol moet door iedere actor in het huidige stelsel genomen worden: bestuurders,

leidinggevend, opdrachtgevend, gemeenten, toezichthouders en bewindspersonen. Ook zij moeten oefenen en leren de - zo ingeburgerde- instrumentele manier van kijken en sturen te vervangen voor een alternatief waarbij ook vanuit hun menszijn in plaats van alleen hun arbeidsrechtelijke of juridische rol gehandeld wordt op de vraagstukken die voorliggen. Dat vraagt van een ieder om over de eigen schaduw heen te stappen en de condities voor huishoudens, professionals, bestuurders, toezichthouders en stelselverantwoordelijken te organiseren om die stap in samenhang te zetten. Dit om te voorkomen dat we over een aantal jaren concluderen dat ook deze stelselwijziging een volgende stap in het ‘boemerangbeleid’ is geworden (Stellaard, 2023).

Gebruikte bronnen

Algemene Rekenkamer (april 2023). *Georganiseerde onmacht. Over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming*. Den Haag: Algemene Rekenkamer. Te downloaden via: <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2023/04/13/georganiseerde-onmacht>.

Erisman, J.C. (2024) *Navigating infrastructural mazes – An exploration of embodied practices, accountability and standardisation in a changing Dutch social care system*. PhD thesis, Vrije Universiteit Amsterdam.

Hart, Wouter (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.

Helmich, Willemijn en EMMA, Experts in Media en Maatschappij (maart 2021). *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming*. Te downloaden via: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-79dad0a9-c043-4a8b-8d15-f65d288242d2/1/pdf/tk-bijlage-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming.pdf>.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (juli 2023). *Programmaplan 2023-2026 Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming*. Te downloaden via: <https://www.voordejeugdenhetgezin.nl/documenten/publicaties/2023/07/17/programmaplan-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming-2023-2026>.

Pool, Erik (2023). *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Leusden: ISVW Uitgevers.

Rotmans, Jan (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Stellaard, Sharon (2023). *Boemerangbeleid. Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid*. Amsterdam: Boom Bestuurskunde.

Van der Steen, M., Van Delden, M., & Van Schaik, E. (2020). *De opgave aan tafel. De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Verdonschot, Suzanne (2018). *Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak?*
Te downloaden via: <https://www.kessels-smit.com/nl/vernieuwing-als-beweging>.

Vermaak, Hans (2017). *Iedereen verandert nu wij nog*. Amsterdam: Boom Management Impact.

18453 / van der Steege e.a. / Het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming: Een Samenspel van Parallele Transformaties

Tweede reactie – reviewer 2

Datum: 21 juni 2024

De auteurs hebben de eerder door mij gegeven aanbevelingen goed verwerkt. Ik heb nu slechts nog een klein aantal correcties en opmerkingen. Deze zijn volgens mij snel te beantwoorden/aan te passen.

Het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming: Een samenspel van parallelle transformaties

Versie .14 juni 2024

Het stelsel van jeugdbescherming in Nederland staat onder druk. De keten, bestaande uit Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is te lang. De organisaties hebben overlappende taken, ouders en kinderen voelen zich niet gehoord en gezien, en het geweld in het gezin verdwijnt ondanks alle inspanningen niet of onvoldoende. In maart 2021 werd het *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* aangeboden aan de Tweede Kamer. Dit bevat een beeld van een toekomstig nieuw stelsel van kind- en gezinsbescherming bij onveilige thuissituaties. Dit artikel geeft een schets van dit scenario. Daarna wordt beschreven via welke weg deze verandering vorm krijgt in de praktijk, en wat dit vraagt van professionals en organisaties. Het Toekomstscenario vraagt om een parallelle transformatie bij iedereen: professionals, leidinggevendenden, bestuurders, stelselverantwoordelijken, toezichhouders en bewindspersonen.

The youth protection system in the Netherlands is under pressure. The chain, consisting of Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming and the Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming, is too long, the organizations have overlapping tasks, parents and children do not feel heard or seen, and violence in the family disappears despite all efforts not or insufficiently. In March 2021, the *Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming* was presented to the Tweede Kamer. This contains a vision of the future of a new system for child and family protection in situations of domestic violence and child abuse. This article provides an outline of this new scenario. It then describes how this change takes shape in practice, and what this requires of professionals and organizations. The Toekomstscenario requires a parallel transformation for everyone: professionals, managers, administrators, system managers, supervisors and ministers.

Trefwoorden: kind- en gezinsbescherming, jeugdbescherming, huiselijk geweld, kindermishandeling, transformatie

Aantal woorden (zonder samenvattingen en bronnen): 2.745

De jeugdbescherming moet slimmer en effectiever worden georganiseerd, daarover bestaat een brede consensus. De opdrachtgevers van de uitvoeringsorganisaties: de ministeries van Justitie en Veiligheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, gaven in 2019/2020 de opdracht voor de ontwikkeling van een Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Na een intensief proces, waarin werd samengewerkt met stelsel eigenaren, wetenschap, kennisinstituten, ervaringsdeskundigen, uitvoeringsorganisaties en professionals, werd dit scenario in maart 2021 aangeboden aan de Tweede Kamer. Het scenario schetst een beeld van de gewenste toekomst, beredeneerd vanuit de mensen om wie het gaat: gezinnen en huishoudens waar sprake is van kindermishandeling en/of huiselijk geweld.

Het toekomstscenario hanteert de volgende vier kernprincipes: gezinsgericht, rechtsbeschermend & transparant, eenvoudig en lerend (Helmich, 2021). De kind- en gezinsbescherming is gericht op alle leden van het gezin of huishouden (en niet alleen op kinderen), de professional luistert goed naar de leden van het gezin of huishouden, neemt de benodigde beslissingen samen met hen en organiseert waar nodig tegenspraak. De kind- en gezinsbescherming moet voor iedereen te begrijpen zijn en kenmerkt zich doordat alle betrokkenen telkens willen leren en beter worden in het ondersteunen en beschermen van kinderen en kwetsbare volwassenen.

Voor huishoudens waar huiselijk geweld en/of kindermishandeling speelt, is de professional van het lokale wijkteam het eerste aanspreekpunt¹. De professional van dit team is en blijft het vaste gezicht voor de leden in het huishouden, signaleert concreet onveilig gedrag, maakt dit bespreekbaar en werkt met de verschillende personen aan verbetering van hun situatie. Waar nodig haalt de lokale professional er specialistische veiligheidsexpertise bij, samengebracht in een zogenoemd Regionale Veiligheidsteam. Dit team bestaat uit professionals met expertise op het gebied van kindermishandeling, ontwikkelingsbedreiging van kinderen en huiselijk geweld. Als de situatie vastloopt of de lokale professional weet niet hoe verder, haalt hij een collega van dit team erbij. Om mee te denken, om samen de situatie te analyseren en/of als duo samen op te trekken richting het gezin. Het Regionaal

¹ Het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over het lokale wijkteam dat vanuit een gemeente laagdrempelig beschikbaar is voor advies, steun en hulp en de toegang vormt tot specialistische (jeugd)hulp. Deze teams hebben in de gemeenten verschillende namen, zoals: sociaal team, jeugdteam en Centrum voor Jeugd en Gezin.

Veiligheidsteam heeft vakinhoudelijke kennis over geweld en geweldspatronen, kennis van juridische instrumenten, vraagt deze aan, organiseert tegenspraak en voert, waar nodig, [jeugdbeschermingsmaatregelen](#) uit.

De ingezette veranderstrategie

Om te komen tot de situatie zoals geschetst in het toekomstscenario is een andere manier van kijken en doen nodig. Anderen spreken over een transformatie, of een verschuiving van paradigma (Rotmans, 2014). Een verandering waarvoor andere mentale modellen nodig zijn, een andere manier van kijken naar en denken over onveiligheid in huishoudens en de bijpassende ondersteuning en hulp. Daaruit vloeit dan een bijpassende structuur voort. In een systeem als de huidige jeugdbescherming liggen vele onderliggende, vaak impliciete, aannames verborgen. Een voorbeeld van zo'n aanname is dat een kinderbeschermingsmaatregel ouders tot ander gedrag kan dwingen. Praktijkervaring leert dat dat maar in beperkte mate die uitwerking heeft. Een andere aanname is dat de verschillende functies in de jeugdbescherming door verschillende organisaties en daarmee professionals, moeten worden uitgevoerd. Zo is het onderzoek naar de noodzaak van een kinderbeschermingsmaatregel nu belegd bij de Raad voor de Kinderbescherming, en voert een professional van een Gecertificeerde Instelling voor Jeugdbescherming bij de start van de uitvoering van een kinderbeschermingsmaatregel een analyse uit. Deze aannames hebben er onder meer toe geleid dat het gezin met kinderen via een keten van verschillende organisaties met verschillende professionals te maken krijgt. Eén van de gevolgen is een ingewikkeld en niet-transparant systeem, gepaard gaande met een afname van vertrouwen van de leden van het huishouden in het systeem. Het is tijd en zaak deze aannames en de gevolgen ervan aan te kijken, te onderzoeken en te **expliciteren**.

Commented [JKD1]: En zo nodig bij te stellen. Toch?

Het uitproberen van het toekomstscenario vindt plaats in elf proeftuinen, die met de vier principes van het toekomstscenario aan de slag gaan, experimenteren én leren. Dat is anders dan de 'uitrol' van eerdere vernieuwingen via regelgeving en beleid. Door deze opbrengsten vanuit de praktijk op te tillen en te beschrijven, wordt een beweging op gang gebracht. Een beweging waar telkens meer organisaties en professionals mee in aanraking komen en aan **meer** gaan doen (Verdonschot, 2018). Een beweging waarin de verandering voortkomt uit persoonlijke betrokkenheid, uit het beter willen worden in het vak en bijdragen aan duurzame veiligheid in gezinnen en het daarvoor benutten van de eigen invloedsfeer (Vermaak, 2017).

De proeftuin in FoodValley

Een van deze proeftuinen loopt in alle gemeenten in de jeugdhulpregio FoodValley: Barneveld, Nijkerk, Ede, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel en Veenendaal. De proeftuin is opgebouwd rond de lokale infrastructuur van deze gemeenten. Een professional van het lokale wijkteam is het eerste aanspreekpunt voor het gezin en het vaste gezicht. In de regio zijn twee Regionale Veiligheidsteams gevormd bestaande uit professionals van Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen voor jeugdbescherming. Deze professionals sluiten aan bij hun lokale collega om mee te denken, advies te geven en samen op te trekken indien nodig. In de helft van de huishoudens trekken de lokale professional en de professional van het Regionaal Veiligheidsteam samen op; gemiddeld zo'n drie maanden, in 10% van de gevallen langer (soms jaren).

In deze proeftuin is werken vanuit verbinding het uitgangspunt. Geïnvesteerd wordt in de grondhouding: werken vanuit verbinding, luisteren, proberen de situatie in het huishouden echt goed te begrijpen en van daaruit te bewegen tot verandering. Soms worden ~~de~~ juridische interventies ingezet, zoals een ondertoezichtstelling. Dit gebeurt in een klein deel van de gezinnen met een gericht doel, waardoor het lukt de maatregel eerder af te sluiten dan voorheen. Ten tweede wordt met de leden van het huishouden een concrete, feitelijke, onderbouwde en verklarende analyse van de onveiligheid gemaakt.

Wat vraagt dit van professionals binnen de kind- en gezinsbescherming?

De ervaringen van de afgelopen jaren in de proeftuinen laten zien dat deze verandering een cultuurverandering is en ander vakmanschap van professionals vraagt. De zoektocht is dit veranderende vakmanschap te duiden. Het Programmaplan 2023-2026 voor het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming spreekt over *integraal systeem- en mensgericht werken* (Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2023). De hulp aan en de ondersteuning en bescherming van gezinnen en huishoudens vormt één samenhangend geheel en is gericht op alle individuen en hun onderlinge relaties, zowel thuis als in het netwerk. Mensgericht kijken en werken is de essentiële basishouding om kinderen en volwassenen te ondersteunen. Het gaat erom kinderen, ouders en leden van betrokken huishoudens als mens te zien, verbinding te maken, hun verhaal te horen en te begrijpen hoe de onveiligheid is ontstaan en kan voortbestaan.

In de proeftuinen zien we dat dit van professionals verschillende dingen vraagt. Als eerste dat ze de instrumentele manier van kijken loslaten, dit wil zeggen het denken vanuit protocollen, processen en afspraken. Dit is lastig; de afgelopen decennia is binnen de verschillende organisaties stevig geïnvesteerd in werkprocessen met bijbehorende formulieren en formats. Daarmee hebben we ook veel menselijkheid in de hulp aan en bescherming van kinderen en kwetsbare volwassenen verloren. We vragen professionals nu met kinderen en volwassenen van mens tot mens contact te maken, te verbinden en hun verhaal te horen. Tegelijkertijd is het van belang de onveiligheid ‘op tafel te houden’ en concreet, feitelijk en gedetailleerd te (blijven) benoemen, evenals de onderliggende patronen. We vragen professionals op maat te denken en te werken: gezinnen met meervoudige en complexe problemen waar geweld of kindermishandeling speelt passen niet in standaardoplossingen.

Van belang is ten tweede het besef dat de regie over het eigen leven altijd bij de betrokken kinderen en volwassenen ligt. Professionals ondersteunen hen waar nodig bij het verbeteren van hun situatie. De focus is op samenwerken en samen optrekken met gezinsleden, het netwerk en de andere betrokken professionals, en samen komen tot een gedeelde analyse en haalbare oplossingen. Ook als er sprake is van verschillende visies op dezelfde situatie, blijven de betrokkenen met elkaar in dialoog. Dit vergt van professionals dat ze durven twijfelen, onderzoekend en verkennend in gesprek gaan, de eigen overtuigingen ter discussie durven stellen en luisteren vanuit het perspectief van alle leden van het huishouden. Daarbij hoort het besef dat veranderen van gedrag langzaam gaat en in kleine stapjes verloopt en dat we met elkaar verdragen dat niet alles oplosbaar is.

Om het zogenaamde estafettemodel te voorkomen, en meer geïntegreerd te werken, hanteren de meeste proeftuinen het principe dat niet de werkwijze van de afzonderlijke organisaties bepalend is, maar de hulpvraag van het gezin, waarbij veiligheid voor kinderen centraal staat. Dit kan betekenen dat de interventies gericht zijn op de problematiek van de ouders. Dit betekent voor professionals ten derde, dat zij moeten samenwerken met professionals uit uiteenlopende domeinen, bijvoorbeeld met collega’s uit de GGZ voor volwassenen. Dit is uitdagend: een jeugdbeschermer heeft een ander perspectief op een onveilige thuissituatie dan bijvoorbeeld een sociaalpsychiatrisch verpleegkundige (SPV’er). Naast persoonlijkheid en persoonlijke ervaringen komt dit ook doordat [de jeugdbeschermer](#) [en SPV’er](#) een andere opleiding hebben genoten en doordat de werkpraktijken van beide professionals anders zijn ingericht. Zowel structuur (werkoverleggen, rapportagesystemen, protocollen,

verantwoordingsmechanismen) als cultuur (ongeschreven regels, ‘zo doen we de dingen hier’) bepalen het handelen én de bewegingsvrijheid van de professional. Dit laat zien dat alleen het verder verbeteren van het vakmanschap van de professional onvoldoende is, het is ook nodig de organisatorische omgeving aan te passen.

Wat vraagt dit van de organisatorische omgeving van de professional?

Bovenstaande vraagt veel van de huidige organisaties in het stelsel. Het vraagt anders werken, denken en doen van professionals, leidinggevend en bestuurders. Het vraagt ruimte om fouten te maken en daarvan te leren, je kwetsbaar opstellen, ook als bestuurder, en het vraagt het kunnen en durven bevragen van de eigen zienswijze of het eigen handelen.

De afgelopen jaren is telkens duidelijker geworden dat deze reflectievragen ook van toepassing zijn op het systeem als geheel. In het in 2023 verschenen rapport *Georganiseerde onmacht* van de Algemene Rekenkamer, over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming, staan krachtige conclusies die aangeven dat huidige patronen een effectieve bescherming van kinderen en gezinnen in de weg staan:

Wij zien dat de hoofdrolspelers zich in een patroon bevinden waarin zij elkaar gevangen houden. Iedere partij geeft aan pas te kunnen bewegen richting een oplossing als een van de andere partijen eerst tegemoetkomt aan hetgeen zij nodig heeft om te kunnen veranderen. Dit patroon moet worden doorbroken. (Algemene Rekenkamer, 2023: 43).

Het gaat bij het toekomstscenario dus nadrukkelijk niet alleen om het verbeterde vakmanschap van de professional, of om een organisatorische omgeving die de professional optimaal ondersteunt in dat vakmanschap. Het transformeren van de huidige jeugdbescherming naar een stelsel dat zich richt op alle leden van het gezin om intergenerationele (veiligheids)problematiek te doorbreken en dat inzet op verschillende vormen van hulp en ondersteuning, is een complexe opgave waarbij alle actoren in het stelsel in beweging moeten komen. Maar, waar te beginnen?

Parallele transformaties

Er zijn overtuigende pleidooien dat je bij een dergelijke stelseltransformatie moet beginnen bij ‘de bedoeling’ (Hart, 2012) of ‘de opgave’ (Van der Steen et al., 2020): het komen tot duurzame veiligheid in gezinnen en huishoudens waar kindermishandeling en/of huiselijk geweld speelt. Van daaruit is de denkrichting van binnen naar buiten: wat betekent dit voor

het werk van professionals en van de organisaties waarin ze werken? Maar ook, wat betekent dit voor de relatie tussen de verschillende organisaties, de in te richten verantwoordings- en kwaliteitsmechanismen en de benodigde wettelijke bepalingen? Net zoals de professional wordt gevraagd te werken vanuit de bedoeling, waarbij de hulpvraag van het huishouden leidend is en niet de eigen taakopvatting of de beschikbare interventies, geldt voor de organisaties ook dat zij niet hun werkprocessen, protocollen, zienswijzen en zelfs wettelijke taken, vooropstellen, maar de organisatie(s) 'om het vraagstuk plooiën', ofwel grondig herontwerpen, van binnen naar buiten. In de proeftuinen wordt daarom ook een andere organisatie van de huidige veiligheidsketen beproefd. Vanzelfsprekend leidt dit tot fundamentele (zijns)vragen bij deze huidige organisaties (bestuurders, raden van toezicht) en bij de stelselgeleiders. Want, wat betekent opdrachtgeverschap in een context waarin we de professional juist vragen de regie bij de huishoudens en gezinnen te laten en naast de huishoudens te gaan staan in plaats van erboven? Wat betekent monitoren van voortgang als we professionals vragen juist met huishoudens samen proberen te begrijpen wat er aan de hand is, welke onderliggende patronen er spelen en welke vervolgstappen passend zijn? Beter begrijpen welke onderliggende patronen er spelen in het gehele stelsel vergt een gezamenlijk proces van veelvuldig delen en uitwisselen door de gehele beleidskolom heen.

De afgelopen jaren is er op dit gebied veel geëxperimenteerd, beproefd en geleerd. Binnen ministeries wordt er gesproken en geleerd over grenzeloos samenwerken, andere vormen van monitoring en evaluatie en een nieuwe rol voor ambtenaren: meer samenwerkend en co-creërend en minder alleen proces-coördinerend (zie bijvoorbeeld Pool, 2023). De komende jaren biedt het programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming bij uitstek de gelegenheid om op deze ontwikkelingen voort te bouwen en manieren te vinden om bestaande grenzen te doorbreken: grenzen tussen beleid en praktijk, tussen kennis en (beleids)praktijk, tussen beproeven en uitrollen, tussen veiligheid en bestaanszekerheid, tussen aanbod voor jeugd en voor volwassenen, en tussen zorg en straf. Het programma beoogt een kennis- en leerinfrastructuur te worden waarin sleutelvraagstukken worden uitgediept, waarin telkens wordt gekeken wie aan tafel (zou moeten) zitten, waarin kennis die elders is opgedaan of ontwikkeld betekenis krijgt in nieuwe contexten, waarin besluitvorming de uitkomst is van een gezamenlijk proces, en waarin vanuit verbinding ontwikkeling in gang wordt gezet.

Commented [JKD2]: Ik twijfel of dit een handige omschrijving is. Wordt met straf hier bijv. OTS, UHP etc. bedoeld? Dat is geen straf (kan wel zo worden ervaren, maar zou het niet moeten zijn. Misschien is een andere formulering beter, bijv.: tussen ondersteuning en bescherming of tussen vrijwilligheid en dwang

De beoogde verandering vraagt een systeembenadering. Net als in gezinnen, waar een systeembenadering betekent dat individuen worden gezien als onderdeel van het systeem, kan het stelsel rondom kinderen en volwassenen die te maken hebben met een onveilige thuissituatie, ook benaderd worden als systeem. In een systeem wordt gedrag gezien als voortkomend uit de interacties tussen individuen, die op hun beurt weer voortkomen uit de patronen die zijn ontstaan door de (interactie)geschiedenis. In het stelsel rondom kind- en gezinsbescherming zijn veel verschillende actoren actief: professionals die met huishoudens en gezinnen werken, hun collega's, leidinggevend, bestuurders van de organisaties waar zij werken, ambtenaren van gemeenten en ministeries, wethouders en ministers, en volksvertegenwoordigers in gemeenteraden en tweede kamer. Maar daarnaast spelen ook registratiesystemen, handelingskaders, methodieken, het onderzoeks- of kennissysteem en wet- en regelgeving een rol. Een systeembenadering betekent dat we zicht proberen te krijgen op de onderliggende patronen die maken dat het functioneren van het systeem niet de gewenste uitkomsten geeft.

Tegelijkertijd is er nog een lange weg te gaan. Gezien de complexiteit van het systeem, en het dynamische karakter ervan, is het niet mogelijk om het gehele systeem, het functioneren ervan en de uitkomsten, volledig in beeld te krijgen. Wel weten we dat we verder moeten kijken dan naar losse, op zichzelf staande, veranderingen, zoals het toepassen van een nieuwe werkwijze door professionals, met bijvoorbeeld methodieken als de TOP 3-methodiek of de verklarende analyse. Het gaat bij een systeemperspectief ook om de inrichting van de context waarin de professional opereert, de doelen van de organisatie(s), de informatiestromen, en op een dieper niveau gaat het om cultuur, mindset, paradigma.

Over eigen schaduw heen stappen

Van professionals wordt een heldenrol verwacht (Erisman, 2024). Zo worden ze geacht mensgericht verbanden te leggen, op maat te denken en werken, om te gaan met spanningen en conflicten door het toepassen van meervoudige partijdigheid en naast gezinnen te staan, samen te werken met collega's van andere organisaties en te verdragen dat verandering van gedrag (van de leden van het gezin/huishouden en van zichzelf) langzaam gaat en soms ook niet lukt. En dat alles in een context die vaak meer gericht is op verantwoorden, indicatoren hanteert gericht op kwantiteit in plaats van kwaliteit, een beperkt hulpaanbod, en moeilijk te slechten grenzen tussen domeinen. Dit kunnen professionals niet alleen. Deze heldenrol moet door iedere actor in het huidige stelsel genomen worden:

Commented [JKD3]: Graag korte toelichting want waarschijnlijk niet bij iedereen bekend.

Commented [JKD4]: Dat is volgens mij een methode en geen methodiek

bestuurders, leidinggevenden, opdrachtgevende gemeenten, toezichthouders en bewindspersonen. Ook zij moeten oefenen en leren de - zo ingeburgerde- instrumentele manier van kijken en sturen te vervangen voor een alternatief waarbij ook vanuit hun menszijn in plaats van alleen hun arbeidsrechtelijke of juridische rol gehandeld wordt op de vraagstukken die voorliggen. Dat vraagt van een ieder om over de eigen schaduw heen te stappen en de condities voor huishoudens, professionals, bestuurders, toezichthouders en stelselverantwoordelijken te organiseren om die stap in samenhang te zetten. Dit om te voorkomen dat we over een aantal jaren concluderen dat ook deze stelselwijziging een volgende stap in het 'boemerangbeleid' is geworden (Stellaard, 2023).

Gebruikte bronnen

Algemene Rekenkamer (april 2023). Georganiseerde onmacht. Over de rol van de rijksoverheid bij de jeugdbescherming. Den Haag: Algemene Rekenkamer. Te downloaden via: <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2023/04/13/georganiseerde-onmacht>.

Erisman, J.C. (2024) *Navigating infrastructural mazes – An exploration of embodied practices, accountability and standardisation in a changing Dutch social care system*. PhD thesis, Vrije Universiteit Amsterdam.

Hart, Wouter (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.

Helmich, Willemijn en EMMA, Experts in Media en Maatschappij (maart 2021). Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming. Te downloaden via: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-79dad0a9-c043-4a8b-8d15-f65d288242d2/1/pdf/tk-bijlage-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming.pdf>.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Ministerie van Justitie en Veiligheid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (juli 2023). *Programmaplan 2023-2026 Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming*. Te downloaden via: <https://www.voordejeugdenhetgezin.nl/documenten/publicaties/2023/07/17/programmaplan-toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming-2023-2026>.

Pool, Erik (2023). *Macht en moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Leusden: ISVW Uitgevers.

Rotmans, Jan (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Stellaard, Sharon (2023). *Boemerangbeleid. Over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid*. Amsterdam: Boom Bestuurskunde.

Van der Steen, M., Van Delden, M., & Van Schaik, E. (2020). *De opgave aan tafel. De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Verdonschot, Suzanne (2018). *Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak?*
Te downloaden via: <https://www.kessels-smit.com/nl/vernieuwing-als-beweging>.

Vermaak, Hans (2017). *Iedereen verandert nu wij nog*. Amsterdam: Boom Management Impact.

18453 / van der Steege e.a. / Het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming: Een Samenspel van Parallele Transformaties

Tweede reactie – reviewer 1

Datum: 21 juni 2024

Aanvaarden