

VERNIEUWING JEUGDBESCHERMING UTRECHT-WEST

Verslag pilot 2020 en plan voor het vervolg in 2021



William Schrikker



Raad voor de Kinderbescherming
Ministerie van Justitie en Veiligheid

de thuisbasis
sociaal werk

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Verslag van de pilot in 2020	6
2.1	Ontstaan en start.....	6
2.2	Structuur en uitbouw in 2020	6
2.3	Eerste effecten	9
2.4	Verbinding met landelijke vernieuwing jeugdbeschermingsketen	10
3	Visie op jeugdbescherming en doelen van de vernieuwing	12
3.1	Visie op jeugdbescherming.....	12
3.2	Doelen van de vernieuwing.....	13
4	Veranderstrategie.....	15
4.1	Het begint bij de gemeente en het lokale team	15
4.2	Samenwerking lokaal team – instanties jeugdbeschermingsketen	15
4.3	Leren van de praktijk.....	16
4.4	Organisatie volgt werkwijze	16
4.5	De verandering moet ondersteund worden	17
5	Vernieuwing jeugdbescherming Utrecht-West in 2021	19
5.1	Gezamenlijke ambitie.....	19
5.2	Doelen voor 2021	19
5.3	Uitwerken visie en werkwijze	21
5.4	Structuur en organisatie	21
5.5	Benodigde extra capaciteit projectteam en financiering	22

1 Inleiding

Op 1 mei 2020 is de pilot Jeugdbescherming Utrecht-West van start gegaan voor de gemeenten Montfoort en Oudewater. In de loop van 2020 is de pilot uitgebreid naar de gemeenten Woerden en Stichtse Vecht. Met de gemeente De Ronde Venen wordt gesproken over deelname.

De pilot is een van de projecten van het regionale transformatieprogramma Zorg voor de Jeugd. De rijksoverheid heeft middelen ter beschikking gesteld aan de jeugdhulpregio's om in 2019 en 2020 een extra impuls te geven aan het realiseren van de doelen van de Jeugdwet. Na 2020 moet de vernieuwing worden doorgezet door de gemeenten individueel en gezamenlijk in het kader van de regionale agenda.

De aanleiding voor de pilot was de wens van de gemeenten/ de lokale teams, Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de gecertificeerde instellingen in de regio om op een andere manier te gaan werken wanneer er zorgen zijn over de veiligheid en de stabiliteit van opvoedingssituaties. Zoals overal in Nederland is het aantal meldingen over minderjarigen bij Veilig Thuis in de afgelopen jaren sterk gestegen. Na triage wordt meer dan twee derde van al deze meldingen door Veilig Thuis afgehandeld zonder onderzoek. Een groot deel van de meldingen wordt naar het lokale team gestuurd. Zo komen er veel meldingen vanuit de lokale gemeenschap – met name via de politie – via Veilig Thuis bij de lokale teams. Deze route naar hulp aan het gezin leidt dikwijls tot vertraging en tot verwarring voor zowel de gezinsleden als de betrokken medewerkers. Medewerkers van Veilig Thuis en van de lokale teams zijn te veel tijd en energie gaan besteden aan vragen zoals: 'wie is verantwoordelijk voor de veiligheid?' en 'wat moet ik volgens de landelijke, regionale of gemeentelijke afspraken nu doen?' in plaats van aan de vragen: 'wat is er gebeurd?' en 'wat hebben dit kind en deze ouders nu nodig?'

Ondanks het grote aantal verwijzingen van Veilig Thuis naar het lokale team is in de afgelopen jaren ook de druk op SAVE-begeleiding, de Raad voor de Kinderbescherming, de rechterlijke macht en de gecertificeerde instellingen sterk toegenomen¹. De 'jeugdbeschermingsketen' is langer en langzamer geworden². De keten was vóór 2015 reeds lang in vergelijking tot ons omringende landen³. Door de stelselwijziging van 2015 zijn er nog meer schakels gekomen. Het huidige stelsel geeft veel mogelijkheden om een gezin 'door te schuiven' of 'terug te duwen'. Zowel bij de gemeenten als bij de instanties in de 'keten' in Utrecht-West leeft een sterke motivatie om gezamenlijk te gaan werken aan een andere aanpak. Een aanpak waarbij het kind, het gezin en de gehele opvoedingssituatie centraal staan en waarbij gezamenlijk zoeken naar de best mogelijke

¹ Landelijk is hiervoor aandacht gevraagd door de inspecties. Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en Inspectie Justitie en Veiligheid. *Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd. Toezicht bij de jeugdbescherming en jeugdreclassering*. Utrecht, november 2019.

² Zie bijv. Montfoort, A.J. van, Verhagen, A., Sondorp, E. & Torregrosa, L. (2018). *Samenwerking en doorlooptijden in de jeugdbeschermingsketen*. Onderzoeksrapport Midden- en West-Brabant. Woerden: VanMontfoort. Opdracht: 27 gemeenten in Brabant.

³ Voor een oudere bron, zie Montfoort, A.J. van (2005). *Kan de Keten Korter?* Lezing op het congres Kind tussen twee vuren. Ede, januari 2005.

oplossingen voorop staat. Wanneer deze gezamenlijke aanpak doorzet naar meer gemeenten en daarmee naar een groter deel van de instanties in de keten krijgt dit grote gevolgen voor de organisaties en voor de hele inrichting van deze 'keten'.

Hoewel de gewenste verandering grote gevolgen kan krijgen voor de organisatie van de jeugdbeschermingsketen, is de essentie van de pilot niet de organisatie. De druk op de jeugdbeschermingsketen is een maatschappelijke druk om alle 'zorgen', 'signalen' en 'vermoedens' over voor kinderen mogelijk bedreigende opvoedingssituaties te melden bij één instantie en om alle vormen van geweld tegen kinderen te voorkómen of onmiddellijk te beëindigen. Dit nobele streven heeft onbedoeld geleid tot een hoge druk bij jeugdprofessionals, managers, directieleden van organisaties, ambtenaren en politici. Deze druk is een stuwende kracht achter melden en doorschuiven of terugduwen.

De druk kan ontstaan door de grote hoeveelheid meldingen in combinatie met een afgebakende taakomschrijving voor iedere 'schakel' in de keten. Voor de medewerkers is het zo snel mogelijk afhandelen van de eigen taak dan een manier om het hoofd boven water te houden. Dit wordt versterkt doordat iedere schakel wordt beoordeeld op de eigen 'productie' en de eigen doorlooptijden. Snel doorschakelen leidt tot goede cijfers en hoge efficiëntie per schakel. Hierdoor kan echter de effectiviteit en de efficiëntie van het geheel, gezien vanuit het doel om de opvoedingssituatie van het kind te verbeteren uit het zicht raken. Dit probleem is uitgebreid beschreven in de Angelsaksische literatuur over het publieke domein in het brede zin⁴ alsook specifiek voor de jeugdbescherming⁵.

Naast de druk door de hoeveelheid zaken en de nadruk op snelheid per schakel kan ook de angst dat er iets ergs gebeurt leiden tot het doorschuiven van meldingen. Dat kan komen door de verwachting dat de volgende schakel meer mogelijkheden heeft om ernstige gebeurtenissen te voorkómen. Maar ook angst voor repercussies voor de medewerker, de organisatie, de bestuurder of de politiek verantwoordelijke personen kan een rol spelen. Wanneer zich een fataler kindermishandeling voordoet richt de kritiek vanuit de media, omstanders, politici en toezichthouders zich al snel op de uitvoering. De invoering van het tuchtrecht in de Jeugdwet in 2015 heeft geleid tot meer angst bij medewerkers in de jeugdbescherming om verantwoordelijk gesteld te worden voor incidenten⁶.

Angst is een slechte raadgever en er is geen magische oplossing voor alle opvoedingssituaties die voor kinderen bedreigend kunnen zijn. De gemeenten en instanties in de pilot willen vormen van bescherming en veiligheid die meer 'van ons' en minder 'van ons af' is. Het is duidelijk dat deze

⁴ Zie bijvoorbeeld Seddon, J. (2014). *The Whitehall Effect*. Devon: Triarchy Press.

⁵ Chapman, M. & Field, J. (2007). *Strengthening our engagement with families and understanding practice depth*. Social Work Now: December 2007, pag. 21-30. Munro, E. (2011). *The Munro Review of Child Protection: Final Report. A child-centred system*. Presented to Parliament by the Secretary of State for Education by Command of Her Majesty. London: Department for Education. May 2011.

⁶ Lenglet, M., & Sondorp, J.E. (2017). *Impact van het tuchtrecht op jeugdbeschermers: Ervaringen en Aanbevelingen*. Onderzoek uitgevoerd door VanMontfoort in opdracht van JBRA, JB West, JBRR en JBB. Woerden: VanMontfoort.

zoektocht niet uniek is voor Utrecht-West. Dit is overal in Nederland gaande en is ook terug te vinden in de internationale literatuur over kinderbescherming en de aanpak van kindermishandeling.

De pilot jeugdbescherming Utrecht-West had tegen deze achtergrond zowel een kleine als een grote ambitie. De kleine ambitie was: direct beginnen in de praktijk in twee kleine gemeenten en meedoen in het laatste stuk van het regionale transformatieprogramma. De grote ambitie was: vanuit de kleinschalige praktijk de andere gemeenten in Utrecht-West betrekken en deze regio vervolgens te laten meedoen in de 'kopgroep' van de landelijke vernieuwing van de jeugdbeschermingsketen.

In deze notitie wordt zeer beknopt verslag gedaan van het verloop van de pilot in 2020 en de stand van zaken eind 2020 (par. 2). Daarna wordt een aanzet gegeven voor de visie op jeugdbescherming (par. 3). Paragraaf 4 gaat over de doelen voor de vernieuwing en paragraaf 5 beschrijft zo praktisch mogelijk het plan voor 2021 en wat er nodig is aan inzet, geld en organisatie om dat plan uit te voeren.

2 Verslag van de pilot in 2020

2.1 Ontstaan en start

Jeugdteam Montfoort werkt sinds 2015 als lokale professionele jeugdhulp. Het team bestaat uit gekwalificeerde jeugdprofessionals, waaronder medewerkers met ervaring in de jeugdbescherming en in het werken met gezinnen met veel en ernstige problemen. Er is een gedragsdeskundige en ook de leiding is deskundig op het gebied van opvoeden en opgroeien en van jeugdhulp en jeugdbescherming. Het team begeleidt zelf gezinnen zolang dat in een vrijwillig kader mogelijk is. Met dit ontwerp van het lokale team is er in de afgelopen jaren een goede samenwerking ontstaan met de jeugdbeschermingsketen en was er weinig behoefte aan SAVE-begeleiding voor kinderen uit Montfoort.

Stadsteam Oudewater was vanaf 2015 aanvankelijk vooral een 'loketfunctie', maar ontwikkelt zich het laatste jaar naar een team voor lokale professionele jeugdhulp zoals het jeugdteam in Montfoort. Tot en met 2019 werden er relatief veel kinderen uit Oudewater gemeld voor SAVE-begeleiding. Door de verandering in het lokale team nam de behoefte daaraan vanuit de gemeente af.

Eind 2019 zijn er gesprekken gestart tussen deze twee gemeenten, SVMN en de Raad voor de Kinderbescherming over de wens om de jeugdbeschermingsketen te versnellen en de lokale aanpak van zorgen over kinderen te versterken. Besloten werd op kleine schaal in de praktijk te beginnen. De eerste stap was de afspraak dat Veilig Thuis meldingen niet doorstuurt naar het SAVE-gebiedsteam van Samen Veilig Midden-Nederland. In plaats daarvan stuurt Veilig Thuis de melding na de triage rechtstreeks naar het lokale team. Veilig Thuis heeft een vaste contactpersoon voor het lokale team voor overleg over de aanpak en de taakverdeling. Met het invoeren van deze nieuwe afspraak per 1 mei 2020 ging de pilot in de praktijk van start.

In april 2020 dienden de twee gemeenten een verzoek in bij het regionale transformatieprogramma om voor de nog resterende looptijd te worden erkend als onderdeel van het programma. Daarbij werd ook financiële ondersteuning gevraagd voor een projectleider voor 8 uur per week voor de periode 1 mei tot en met december 2020. De directeur van Stichting De Thuisbasis Sociaal Werk, Adri van Montfoort, werd de projectleider.

2.2 Structuur en uitbouw in 2020

De projectleider sloot aan bij het *programmeerteam* van het regionale transformatieprogramma, zodat er uitwisseling kon plaatsvinden met de andere projecten in het programma. Omdat de pilot niet alleen gaat over de gezinnen waar een maatregel van kinderscherming geldt, maar ook over de gezinnen waar een melding bij Veilig Thuis is geweest, of wordt overwogen, raakt de pilot een groot deel van de uitvoering van de Jeugdwet. 'Terugdringen verblijf' is een van de andere projecten en is ook een van de doelen van de pilot. Dit wordt in de pilot nagestreefd door voor iedere jeugdige en ieder gezin een oplossing op maat te vinden. Een oplossing op maat voor

gezinnen met complexe en veelvoudige problemen is het doel van het project 'maatwerktafels'. Evenals in het project maatwerktafels wordt er in de pilot breed gekeken naar wat een jeugdige, het gezin en de andere betrokkenen nodig hebben om het gewone leven te herstellen. Dat gaat niet alleen en vaak zelfs niet in de eerste plaats over de vraag welk 'product' van Jeugdhulp moet worden ingezet. Het gaat over wonen, financiën, school, relaties, vrije tijd, werk, etc. en over de vraag welke mensen dagelijks bijdragen aan de veiligheid van alle gezinsleden. In deze breedte ontmoet de pilot ook het project 'meer hulp in huis' waar gewerkt wordt aan sterkere combinaties van formele en informele ondersteuning voor gezinnen.

Een belangrijk platform van de pilot is het maandelijks *managers overleg*. Hier bespreken de managers van de lokale teams en de regio- of gebiedsmanagers van SVMN (SAVE-team en GI), SVMN-Veilig Thuis, William Schrikker Stichting en de Raad voor de Kinderbescherming de voortgang van de pilot, de gezamenlijke ambitie en de volgende stappen die in de praktijk wenselijk en haalbaar zijn. Ook de gedragsdeskundige van Stichting De Thuisbasis Sociaal Werk neemt aan deze besprekingen deel. De managers hebben met steun van hun bestuurders gekozen voor een stapsgewijze vernieuwing met een ver gaande ambitie.

Vanaf de start is de *samenwerking in de praktijk* geïntensiveerd. SVMN maakt maandelijks een overzicht per gemeente van alle jeugdigen waar de organisatie (inclusief Veilig Thuis) mee te maken heeft en aan de hand van dit overzicht spreken de betrokken medewerkers en gedragsdeskundigen van het lokale team en van SVMN met elkaar over wat er moet gebeuren om de jeugdige zo gewoon mogelijk te laten opgroeien. Door de combinatie van directe samenwerking en een maandelijks overzicht kan het effect van de pilot voor wat betreft de inzet van de jeugdbeschermingsketen direct zichtbaar gemaakt worden.

Praktijksituaties worden uitgediept door middel van *leerbijeenkomsten*. Een leerbijeenkomst is een gesprek tussen de medewerkers van de deelnemende instanties aan de hand van actuele praktijksituaties. Er worden geen beslissingen genomen over jeugdigen en de cliënten zijn niet bij het gesprek: het gaat om het leren door de medewerkers, te vergelijken met een werkvorm als het moreel beraad. Een verschil met een moreel beraad is dat het in de leerbijeenkomsten niet alleen gaat om ethische dilemma's waar de medewerkers voor staan, maar ook om methodische leerpunten. Het is de ambitie van de pilot om vanuit de kritische praktijksituatie door middel van inductie algemene leerpunten te formuleren die breder dan de pilot in de gehele keten gebruikt kunnen worden.

In juli 2020 is de gemeente Woerden gaan meedoen in de pilot. In de eerste fase, tot eind 2020, ligt de nadruk op een verandering van de werkwijze van het lokale team, het Jeugd & Gezinsteam van Woerden Wijzer. Woerden Wijzer is in 2015 van start gegaan als een integraal loket voor het sociaal domein, met de focus op het voeren van casusregie. Het team was niet ingesteld op het zelf begeleiden van jeugdigen en gezinnen en de werkwijze was gebaseerd op het doorzetten naar Veilig Thuis/ SAVE van alle gevallen waar de veiligheid in het geding was. In Woerden Wijzer was er een onderscheid tussen medewerkers die de regie voerden in de 'gewone' zaken en medewerkers die de regie voerden in complexe zaken. De laatstgenoemde medewerkers waren uiteraard meer gewend om te werken met gezinnen waar in het geheel van problemen op diverse levensgebieden ook signalen van kindermishandeling en huiselijk geweld voorkwamen. De

standaard werkwijze van Woerden Wijzer tot voor de start van de pilot was echter dat ook deze medewerkers niet zelf hulp aan de gezinnen verleenden, maar de regie voerden over de in te zetten hulp en vanuit de regiefunctie samenwerkten met de instanties in de jeugdbeschermingsketen. In de praktijk werd zowel door Woerden Wijzer als door de jeugdbeschermingsketen als nadeel van deze werkwijze ervaren dat er veel tijd en energie ging naar gesprekken over wie op welk moment verantwoordelijk was voor de veiligheid van de gezinsleden en wie welke stap mocht of moest zetten om de juiste hulp in het gezin te krijgen.

De werkwijze in de pilot gaat ervan uit dat het lokale team wel het gezin zelf begeleidt en binnen de grenzen van beschikbare capaciteit en deskundigheid zelf jeugdhulp biedt. De basis is hulp en steun die in en met de directe omgeving van het gezin wordt georganiseerd en geboden. De instanties in de jeugdbeschermingsketen zijn in beginsel aanvullend en worden toegevoegd wanneer de bevoegdheden of de specifieke deskundigheden nodig zijn. De inzet van die instanties is bedoeld als tijdelijke versterking en voor een aanzienlijk deel van de gezinnen blijkt dat ook goed te werken.

Dit uitgangspunt betekende voor Woerden Wijzer dat eerst begonnen moest worden met de verandering van loket- en regiefunctie naar eerstelijns hulp en begeleiding van de gezinnen, voordat de route van meldingen van Veilig Thuis kon worden veranderd van het SAVE-team naar het lokale team. Daarom is in 2020 begonnen met enkele medewerkers en een beperkt aantal gezinnen die Veilig Thuis had terugverwezen naar het lokale team en waar het lokale team spanning voelde omdat het ging over onveiligheid. Hierin waren complexe scheidingen oververtegenwoordigd. De aanpak in de pilot gaat uit van een nuchtere en praktische analyse van krachten en zorgen in de opvoedingssituatie. Deze nuchterheid houdt ook de erkenning in dat er geen zekerheid bestaat over de veiligheid en dat incidenten helaas nooit geheel kunnen worden uitgesloten en dat het doorschuiven van de zaak naar de jeugdbeschermingsketen die zekerheid ook niet geeft. Deze benadering betekent voor het lokale team een verandering van oriëntatie. Het doel is niet meer: de zaak doorzetten naar de keten, maar het – samen met anderen – organiseren van veiligheid.

De manager van het Jeugd & Gezinsteam Woerden is aangesloten bij het managers overleg van de pilot. Er is een planning gemaakt in overleg met Veilig Thuis en SAVE over een geleidelijke verschuiving van de route van meldingen van Veilig Thuis naar het lokale team. Het volledig verleggen van de stroom – naar het lokale team in plaats van naar SAVE-begeleiding zal plaatsvinden in het eerste kwartaal van 2021.

Vanaf 1 november doet ook de gemeente Stichtse Vecht mee in de pilot. Ook hier is de eerste fase het voorbereiden van het lokale team op het werken met de gezinnen nadat er zorgen over de veiligheid of de ontwikkeling van de kinderen gemeld zijn. Er is een bijeenkomst geweest van het lokale team waar de projectleider de pilot, de visie en de werkwijze heeft toegelicht. Als volgende stap hebben de projectleider en de gedragsdeskundige van Montfoort en Oudewater in enkele sessies actuele praktijkvoorbeelden met de teamleden besproken. Opvallend hierbij was dat het vaak een verademing is voor de jeugdprofessional om te beginnen bij de vragen 'wat is er gebeurd?' en 'wat heeft dit kind nu nodig?' en niet op voorhand vast te zitten aan afspraken over een route door de jeugdbeschermingsketen. De manager van het JGT Stichtse Vecht is

aangesloten bij het managers overleg van de pilot. De Stichtse Vecht maakt in overleg met Veilig Thuis en SAVE een planning voor het verleggen van de stroom zaken van Veilig Thuis naar het lokale team. Dit zal in de eerste helft van 2021 worden geëffectueerd. Evenals in Woerden vergt het zelf begeleiden van deze gezinnen, met de jeugdbescherming in beginsel als aanvullende – en alleen in noodzakelijke gevallen overnemende – instantie een verandering in de werkwijze van het JGT en dat kost vanzelfsprekend enige tijd.

In de zomer van 2020 heeft de projectleider gesproken met de teammanager en de gedragsdeskundige van het lokale team in De Ronde Venen. De Ronde Venen staat positief ten opzichte van de pilot en onderschrijft de visie en de beoogde veranderingen. Het lokale team en de gemeente zagen echter op dat moment geen mogelijkheden om zelf de betreffende gezinnen te gaan begeleiden. De gemeente maakte de keuze om eerst andere zaken aan te pakken. In november 2020 heeft de gemeente laten weten in 2021 wel mee te gaan doen aan de vernieuwing. In december heeft er een gesprek plaatsgevonden met de wethouder en een beleidsmedewerker. Daarbij is afgesproken dat De Ronde Venen in 2021 gaan aansluiten bij de pilot, waarbij op kleine schaal wordt begonnen met enkele gesprekken en vervolgens met het zelf begeleiden van enkele gezinnen. Daarna wordt bezien op welke termijn de vernieuwing in De Ronde Venen kan worden doorgezet, passend bij de bredere ontwikkeling die de gemeente en het lokale team in gang gezet hebben.

2.3 Eerste effecten

In de gemeenten Montfoort en Oudewater zijn inmiddels de eerste effecten van de pilot waar te nemen. Dit betreft effecten op de inzet van de jeugdbeschermingsketen. De gezinnen krijgen meer dan voorheen te maken met het lokale team en in sommige gevallen met een combinatie van het lokale team en iemand vanuit de jeugdbeschermingsketen. Minder gezinnen krijgen te maken met alle stappen in de jeugdbeschermingsketen. De theorie achter de werkwijze in de pilot houdt in dat dit voor de gezinnen minder belastend is en dat de veiligheid en de ontwikkeling van de kinderen minstens op hetzelfde niveau wordt geborgd als door het inzetten van de gehele jeugdbeschermingsketen op de 'oude' manier. In dit stadium worden er evaluatiegesprekken gepland om gezamenlijk te onderzoeken hoe een beslissing over het wel of niet inzetten van de jeugdbeschermingsketen voor het kind en het gezin heeft gewerkt. De onderstaande eerste zichtbare effecten betreffen nog voornamelijk effecten in de inzet van de instanties.

- Het aantal zaken SAVE-begeleiding neemt sterk af. In Oudewater werden in 2019 in totaal 22 kinderen door SAVE in een vrijwillig kader begeleid. Eind 2020 zijn er geen kinderen met deze vorm van begeleiding. De verwachting is dat SAVE-begeleiding niet meer als standaardproduct zal worden ingezet. Wel zal op maat gebruik gemaakt worden van de expertise en capaciteit van Samen Veilig Midden-Nederland, bijvoorbeeld door deelname aan een of enkele gesprekken met het gezin.
- Veel meer dan voorheen vindt gezamenlijke oordeelsvorming tussen Veilig Thuis en het lokale team plaats. Er wordt vanaf de start bezien wie er met welke boodschap of vraag spreekt met de gezinsleden. Bij deze gezamenlijke oordeelsvorming worden in voorkomende gevallen ook de politie, het sociaal team volwassenen of de Raad voor de Kinderbescherming betrokken.

- Voor uithuisgeplaatste kinderen die in een instelling verblijven denkt het lokale team actief met de jeugdbescherming en het gezin mee over het perspectief en over de mogelijkheden van terugkeer naar het gezin of naar een gezinsvorm wanneer terug naar huis niet mogelijk is.
- Er zijn gezamenlijke leerbijeenkomsten van het lokale team, Veilig Thuis en andere betrokken instanties. In deze bijeenkomsten worden geen beslissingen genomen, maar wordt aan de hand van actuele casuïstiek gewerkt aan een gezamenlijke visie en werkwijze.

2.4 Verbinding met landelijke vernieuwing jeugdbeschermingsketen

De wens om de jeugdbeschermingsketen ingrijpend te verbeteren is niet specifiek voor Utrecht-West, maar bestaat in het hele land. De regering heeft de noodzaak van verbetering onderkend en heeft in het programma Zorg voor de Jeugd een actielijn opgenomen 'Effectieve jeugdbescherming'. Inmiddels is er een kwartiermaker aangesteld die in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid en het ministerie van VWS enkele scenario's opstelt voor de jeugdbeschermingsketen. Het is de bedoeling dat er op relatief korte termijn keuzes gemaakt worden die vervolgens in de komende jaren kunnen worden uitgewerkt en ingevoerd. Vanaf 2021 wordt landelijk niet meer gesproken over 'pilots', maar over 'proeftuinen' of over een 'koplopers groep'. De ministeries verkennen de mogelijkheden van het vergroten van de experimenteerruimte voor de betrokken instanties. Dat gaat over zaken als het vormen van één team van Veilig Thuis, de Raad en de GI, waarbij een teamlid die in dienst is van de ene instelling ook taken kan uitvoeren die vallen onder de bevoegdheid van een andere instelling, indien dat voor het gezin beter is.

In de meeste landen worden de taken voor wat betreft het beschermen van minderjarigen die nu belegd zijn bij Veilig Thuis, de Raad en de Gecertificeerde Instelling uitgevoerd door één organisatie. In Nederland zou dat een herontwerp vergen tot en met de wetgeving en de verdeling van bestuurlijke verantwoordelijkheden. De brief van de regering aan de Tweede Kamer van 20 maart 2020 noemt een dergelijk herontwerp als mogelijkheid. Daarbij noemt de regering twee varianten, de ene uitgaande van een landelijke organisatie, de andere van een decentrale organisatie.

De projectleider heeft in 2020 enkele malen gesproken met de landelijke kwartiermaker en met de beleidsambtenaar van het ministerie van Justitie en Veiligheid. In november heeft de projectleider deelgenomen aan een moreel beraad dat door het ministerie was georganiseerd over de toekomstige inrichting van de jeugdbeschermingsketen. De pilot Utrecht-West is daardoor goed bekend bij de landelijke beleidsmakers en dat geldt ook voor de ambitie om als regio vanaf 2021 te gaan meedoen in de koplopers groep.

Tevens heeft de projectleider in 2020 contact gehad met vertegenwoordigers van de landelijk erkende pilots in Utrecht-Overvecht, Amsterdam, Food Valley en Zeeland/ West-Brabant West. De ambities zijn in de verschillende pilots in grote lijnen vergelijkbaar; de veranderstrategie verschilt per pilot. De pilot in onze regio volgt een pragmatische veranderstrategie door te beginnen met een andere aanpak in de bestaande praktijk en door tot op heden geen energie te steken in

gesprekken met alle instanties over de vorming van één gezamenlijk team over alle onderdelen van de keten heen. Daarmee kan Utrecht-West een voorbeeld zijn voor andere regio's wat betreft een snelle start en het op gang brengen van een beweging die gedragen wordt door de uitvoerend werkers, gedragsdeskundigen en managers. Anderzijds kan Utrecht-West leren van de manieren waarop andere pilots de ketenversnelling organisatorisch hebben vormgegeven.

3 Visie op jeugdbescherming en doelen van de vernieuwing

3.1 Visie op jeugdbescherming

Er is bij de deelnemende gemeenten en instellingen in Utrecht-West overeenstemming over de noodzaak van verandering in de jeugdbescherming. In algemene woorden is er ook overeenstemming over de visie op jeugdbescherming. Die visie is op tal van plaatsen te vinden in het overheidsbeleid, de wet en internationale verdragen. Het Verdrag inzake de Rechten van het Kind verwoordt dit in artikel 18 en artikel 19 ongeveer als volgt:

- Het kind heeft het recht om op te groeien bij zijn ouders. De ouders zijn verantwoordelijk voor de opvoeding en hebben de vrijheid om te bepalen hoe ze het kind opvoeden.
- De overheid is verantwoordelijk voor voorzieningen om ouders passende bijstand te verlenen en hulp en zorg te bieden voor het kind.
- De overheid moet alle passende maatregelen nemen om kinderen te beschermen tegen alle vormen van lichamelijk of geestelijk geweld, letsel of misbruik, lichamelijke of geestelijke verwaarlozing of nalatige behandeling, mishandeling of exploitatie, met inbegrip van seksueel misbruik.

In deze visie zit de spanning tussen de verantwoordelijkheid en de vrijheid van de ouders, de voorkeur voor vrijwillige ondersteuning en zorg (het tweede punt) en de bevoegdheid en de plicht van de overheid om in voorkomende gevallen in te grijpen.

Deze spanning wordt zichtbaar bij het vertalen van de algemene visie naar de praktijk. Er ontstaan dan de volgende soorten discussies.

Subjectieve perspectieven

De verhalen over wat er is gebeurd en over de huidige opvoedingssituatie lopen uiteen en zijn vaak onderling tegenstrijdig. Voor de jeugdbeschermers is de vraag: kennen we alle relevante perspectieven? Hoe ziet de moeder het? De vader, de kinderen zelf, familie, andere betrokkenen. Een onvolledig beeld of verschil in afstand tot de betrokkenen kan leiden tot verschillen tussen de beroepskrachten voor wat betreft waarneming, taxatie en conclusies.

Objectieve feiten

In de verhalen worden veel elementen geclaimd als feit. Maar slechts een beperkt deel van alle verhalen kan worden geobjectiveerd. Veel vermoedens of beschuldigingen van mishandeling of misbruik kunnen niet worden bewezen. Als de ene beroepskracht concludeert dat het weliswaar niet is bewezen, maar wel is gebeurd en de andere dat het niet vaststaat en dat we er daarom niets mee kunnen doen, dan is er een potentieel conflict over wat er moet gebeuren.

Normatieve weging

Er is een punt waar de vrijheid van de ouders om zelf te bepalen hoe ze hun kind opvoeden stopt. In de samenleving en ook onder beroepskrachten wordt verschillend gedacht over de vraag waar deze 'ondergrens' precies ligt. Als alle verhalen bekend zijn en er overeenstemming is over de feiten, kan er dus ook nog discussie ontstaan over de normatieve noodzaak om in te grijpen. Een

actueel voorbeeld is het niet lopen van een omgangsregeling tussen een kind en de ouder waar het kind niet woont.

De volgende stappen

Tenslotte is het de vraag welke vorm van ondersteuning of ingrijpen effectief zal zijn. Stel dat ouders uit elkaar gaan en in de periode daarna met elkaar gaan vechten, zo erg dat iedereen begrijpt dat het schadelijk is voor de kinderen. We kennen de verhalen, we zijn het ongeveer eens over de essentiële feiten en we vinden het allemaal schadelijk voor de kinderen. De afgelopen jaren is de oplossing steeds vaker: melden, voorwaarden stellen, opschalen, drang, maatregel (OTS). Maar ook na melding bij Veilig Thuis en tijdens een OTS vechten sommige ouders verder. De gezinsvoogd is in sommige gevallen deel van de oplossing, maar het komt ook voor dat de gezinsvoogd als extra deelnemer in de strijd onderdeel wordt van het probleem. Een kernpunt in de pilot is de vraag: hoe kunnen we veiligheid met en rond het gezin organiseren? Waar de ene beroepskracht verwacht dat een bepaalde interventie (bijvoorbeeld een OTS) de oplossing is, denkt een andere beroepskracht dat het niets zal opleveren. Dit is een van de redenen waarom we een aantal gezinnen in de pilot willen volgen. Wat was de verwachting bij de beslissing over een interventie? Wat is er daarna gebeurd? Is er reden om het beleid aan te passen? Wat leren we hiervan voor dit gezin en voor andere gezinnen?

Incidenten zijn niet uit te sluiten

In theorie erkent iedereen, ook de regering, de Inspectie en de media, dat 100% veiligheid niet bestaat. Maar als er iets ergs gebeurt, is de eerste vraag: 'was het gezin bekend bij de instanties?' Vervolgens zijn de eerste emotionele reacties ten opzichte van de instanties en beroepskrachten vaak zeer heftig. Hoe organiseren we een goede jeugdbescherming die niet gebaseerd is op angst voor de volkswaarde 'als er iets ergs gebeurt', maar die wel een zeer serieuze focus op veiligheid heeft?

In de pilot doen we dat door enerzijds de bovenstaande soorten onderzoek en discussie uiterst serieus te nemen om te komen tot een gezamenlijke oordeelsvorming over dit specifieke gezin en door anderzijds luid en duidelijk intern en extern te zeggen: helaas kan het ondanks alles toch ooit gebeuren in onze gemeente.

De methodische uitwerking van het bovenstaande gebeurt in de loop van 2021 aan de hand van praktijkervaringen en de leercyclus die we in het volgende hoofdstuk beschrijven.

3.2 Doelen van de vernieuwing

De deelnemers aan de pilot streven de volgende doelen na:

- Het inkorten van de jeugdbeschermingsketen. Dat wil zeggen: het verkorten van de gemiddelde tijd tussen de eerste melding en de start van hulpverlening en bescherming. En: het verminderen van het aantal beroepskrachten met wie het gezin achtereenvolgens te maken krijgt en het ontdebellen van werk;
- Betere beslissingen door gezamenlijke oordeelsvorming over de vraag of en hoe moet worden ingegrepen;

- Er komen minder kinderen in de jeugdbeschermingsketen *doordat* er meer oplossingen worden gerealiseerd in en met de gezinnen in de eigen omgeving⁷;
- De veiligheid van de kinderen blijft tenminste evengoed als nu en zo mogelijk beter gegarandeerd;
- De rechtsbescherming van kinderen en ouders blijft ten minste even goed als nu en wordt waar mogelijk beter gegarandeerd;
- De tevredenheid van ouders en jeugdigen over het optreden van deze instanties stijgt;
- De werkdruk bij de deelnemende instanties neemt af en het werkplezier van de medewerkers neemt toe.

⁷ Dit doel en het volgende doel gaan over het terugdringen van zowel fout type I als fout type II, in de wetenschap dat vanwege de vele onzekerheden in de praktijk het onmogelijk is om beide valkuilen volledig te vermijden.

4 Veranderstrategie

4.1 Het begint bij de gemeente en het lokale team

De eerste voorwaarde voor een verbetering van de jeugdbeschermingsketen is een goed werkend lokaal team dat zelf rechtstreeks werkt met de gezinnen. Het lokale team van de gemeente is *vrijwillige hulpverlening*. Het is essentieel dat het team en de gemeente hierover duidelijk zijn en dat het team werkt op basis van de regels van de vrijwillige hulpverlening. Toestemming van de gezinsleden voor de bemoeienis is essentieel en die toestemming moet zijn gebaseerd op volledige informatie over wat het team gaat doen. Deze toestemming is een juridische noodzaak, maar het is evenzeer een methodische hoeksteen. Een inwoner die niet actief toestemt, hoeft daarmee ook geen verantwoordelijkheid te nemen voor verandering, of positief geformuleerd: werken op basis van de vraag en de toestemming van de inwoner maakt de inwoner verantwoordelijk voor veranderingen in haar of zijn eigen leven.

Het lokale team moet om kunnen gaan met situaties die een risico kunnen zijn voor de veiligheid van het kind of een van de ouders. Dat vereist dat de medewerker in staat is om met de gezinsleden te praten over wat er is gebeurd en nog gebeurt in het gezin, ook als er vervelende of zelfs potentieel ernstige voorvallen zijn. Dit vraagt professioneel werken van de medewerker, maar evenzeer steun voor de medewerker door een gedragsdeskundige en/of teamleden en steun van de leiding van het team, de organisatie en van de gemeente inclusief het college van B&W.

De verandering in Utrecht-West begint daarom bij het lokale team. Hierbij zijn de gemeenten en de lokale teams in eerste instantie zelf aan zet. Ondersteuning bij de eerste stappen vanuit de pilot is in de afgelopen maanden zeer vruchtbaar gebleken.

4.2 Samenwerking lokaal team – instanties jeugdbeschermingsketen

De tweede voorwaarde voor werken aan oplossingen in de eigen omgeving is een nauwe samenwerking tussen het lokale team en de instanties uit de veiligheidsketen. Alle deelnemers moeten gericht zijn op professioneel werken met het gezin en op samenwerking om te komen tot de best mogelijke weging van de krachten en zorgen. Ze moeten gezamenlijk uitgaan van de vraag van het gezin en van de eigen regie van inwoners. Wanneer mensen zich zorgen maken over de veiligheid of de ontwikkeling van een kind moeten de instanties eerst bespreken wat er is gebeurd en wat er moet gebeuren om de dreiging/ het gevaar weg te nemen althans te verminderen. Dat is iets anders dan het inschakelen van professionele hulpverlening: eerst gaat het om de veiligheid in het dagelijks leven, 7 x 24 uur. Afspraken met alle betrokkenen en meedenken door mensen rond het kind zijn de eerste zaken die moeten worden onderzocht. Als er een groot risico is dat het mis gaat, is het essentieel dat instanties met bevoegdheden nauw betrokken zijn, zodat er zo nodig snel kan worden ingegrepen.

De instanties in de jeugdbeschermingsketen zijn altijd al gericht op de mogelijkheden om het gezin zelf, zo nodig met ondersteuning van lokale instanties verder te laten gaan. Toch heeft een

verandering bij de lokale teams ook gevolgen voor de beschermingsinstanties. Er wordt minder beroep gedaan op deze instanties voor begeleiding in een vrijwillig kader en ze worden meer gevraagd om samen met het lokale team en de gezinnen te werken aan veiligheid. Het vervangen van het 'estafette-model' in de keten door het 'team-model' betekent voor zowel Veilig Thuis als de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instelling een verandering in werkwijze en organisatie. Veilig Thuis werkt bijvoorbeeld tot op heden niet met gebiedsteams en dat stelt de organisatie voor een logistiek vraagstuk.

4.3 Leren van de praktijk

Een lerende praktijk begint bij actuele casuïstiek, maar is meer dan dat. De volgende stap is het organiseren van *leerbijeenkomsten*. Bij de organisaties in de keten en in de gemeenten Montfoort en Oudewater is ruime ervaring met deze werkvorm. De werkvorm is verwant aan – maar methodisch niet hetzelfde als – moreel beraad. Vrijwel iedereen heeft inmiddels wel ervaring met een of meer vergelijkbare werkvormen. Het doel van dergelijke bijeenkomsten is het vinden van methodische elementen die in vergelijkbare situaties gebruikt kunnen worden. De aandacht richt zich in de bijeenkomsten daarom vooral op onszelf: wat hebben we gedaan, wat zouden we kunnen doen om het gezin nog beter te helpen? En: wat kunnen we hiervan leren voor het beschermen van kinderen en het ondersteunen van gezinnen breder dan deze ene praktijksituatie?

De praktijksituaties en de werkzame elementen die daaruit worden afgeleid vormen de basis voor de methode die in de pilots wordt ontwikkeld. Het ontwikkelen en beschrijven van een methode vereist specifieke deskundigheid. Uit de unieke praktijksituaties moeten elementen gehaald worden die breder toepasbaar zijn. Dat proces van inductie is niet objectief: er zijn altijd verschillende keuzes mogelijk. De lessen uit de praktijk moeten worden gelegd naast de bestaande methoden, regels en routines en moeten worden gekoppeld aan de bestaande kennis over effectieve interventies⁸. Dit is een doorgaand proces voor de komende jaren.

4.4 Organisatie volgt werkwijze

De doelen en de gezamenlijke ambitie kunnen op termijn niet worden gerealiseerd zonder organisatorische verandering. De keuze om in deze pilot klein en in de praktijk te beginnen geeft iedereen tijd om over de consequenties na te denken en om veranderingen hierin zorgvuldig te doordenken en voor te bereiden. Dat betekent dat er geen blauwdruk voor een eindmodel is, maar dat er ook geen taboes zijn op verandering van organisaties en verantwoordelijkheden. Er mag nagedacht worden over een andere inrichting van de organisaties dan de huidige.

In andere regio's wordt in het kader van de pilots Zorg voor de Jeugd geëxperimenteerd met één team dat bestaat uit medewerkers van Veilig Thuis, de Raad voor de Kinderbescherming en de

⁸ Voor een uitgebreide behandeling van het ontwikkelen van interventies zie Yperen, T. van; Veerman, J.W. & Bijl, B. (red.) (2017). *Zicht op effectiviteit. Handboek voor resultaatgerichte ontwikkeling van interventies in de jeugdsector*. Rotterdam: Lemniscaat.

Gecertificeerde Instelling⁹. Dit team voert in beginsel alle taken uit van deze drie instellingen en sluit nauw aan op de lokale teams. Eén van de vragen in de landelijke toekomstscenario's is hoe eenvoudig en continuïteit kunnen worden gecombineerd met tegenwicht en onafhankelijke oordeelsvorming. Het aantal aparte instanties is daarbij één van de te maken keuzes. Aan de ene kant staat het huidige model met als aparte instanties: het lokale team, Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming, rechter, gecertificeerde instelling, zorgaanbieder. Aan de andere kant staat het idee van het bundelen van al deze instanties in één geheel, met uitzondering van de rechter die moet staan voor het onafhankelijke tegenwicht. Het lokale team en de huidige jeugdbeschermingsketen vormen dan ook één team.

Dit vraagstuk zal in de komende jaren een belangrijk onderwerp zijn in de landelijke discussies. De uitkomst van deze landelijke discussies zijn ook voor Utrecht-West bepalend voor de definitieve keuzes wat betreft de organisaties. Voor de komende periode is het in Utrecht-West belangrijk dat de bestaande scheidslijnen in organisaties en taakverdeling de inhoudelijke ontwikkeling niet belemmeren en dat vergt wel een actieve opstelling van de managers, de bestuurders en de bedrijfsvoering in de deelnemende organisaties. Het vereist flexibiliteit om te veranderen zonder dat vooralsnog bekend is hoe de organisatie definitief zal worden ingericht.

In 2020 waren de wethouders (portefeuillehouders) in Utrecht-West de opdrachtgever van de pilot. In 2021 zal dat ook nog het geval zijn voor zover de vernieuwing jeugdbescherming onderdeel wordt van de regionale agenda van de gemeenten in Utrecht-West en de regio de projectleiding en de inhoudelijke ontwikkeling van de vernieuwing financieel ondersteunt. Vanuit de gezamenlijke ambitie is het gewenst dat Samen Veilig Midden-Nederland en de Raad voor de Kinderbescherming een duidelijke positie krijgen als mede-eigenaar van de verandering.

4.5 De verandering moet ondersteund worden

In de periode 1 mei tot eind 2020 was er 8 uur per week beschikbaar voor de projectleiding. In het jaar 2021 is meer capaciteit nodig doordat de vernieuwing wordt verbreed van de aanvankelijke twee gemeenten naar de hele regio en doordat de vernieuwing wordt verdiept naar de werkwijze bij alle gezinnen waar de jeugdbeschermingsketen betrokken is.

In 2021 gaat het om te onderscheiden rollen bij de verdere ontwikkeling van de vernieuwing. Er is een projectleider nodig die zich met name richt op de procesbegeleiding.¹⁰ Daarnaast is inhoudelijke expertise nodig van een gedragsdeskundige en van een methodeontwikkelaar.

Bij de start in mei 2020 ging het om een afgebakende pilot. In de loop van 2020 heeft de nieuwe manier van denken, werken en samenwerken zich snel verbreed naar een groter deel van de praktijk in de gemeenten en naar meer gemeenten. De gemeenten en de instanties in de keten hebben uitgesproken dat ze meer willen dan een afgebakende pilot. Ze willen een vernieuwing van de praktijk die structureel wordt doorgezet. Dat vergt een langere periode van leren, ontwikkelen en

⁹ Onder meer in Utrecht-Overvecht en in Food Valley.

¹⁰ In Utrecht-Overvecht is een procesbegeleider voor 24 uur per week.

doorvoeren. Daarom zien we het hele jaar 2021 als een overgangsjaar en gaan we ervan uit dat er ook na 2021 nog tijd, denkkraft en energie nodig is om de vernieuwing door te voeren.

5 Vernieuwing jeugdbescherming Utrecht-West in 2021

5.1 Gezamenlijke ambitie

De gemeenten in Utrecht-West, Samen Veilig Midden-Nederland, William Schrikker Stichting en de Raad voor de Kinderbescherming hebben de gezamenlijke ambitie om de beweging die in de pilot in gang is gezet door te voeren en daarmee over de hele linie in Utrecht-West te komen tot een betere, snellere en overzichtelijkere bescherming van kinderen in de eigen omgeving.

Hierbij is leidend wat de kinderen en gezinnen in Utrecht-West nodig hebben. De bestaande organisaties zijn een realiteit, maar zijn niet leidend. Binnen de wet- en regelgeving zullen de deelnemende instellingen zich maximaal inspannen om de ambitie waar te maken en dat *kan* het vormen van een gezamenlijk (gedragen) team omvatten voor alle taken die nu door de onderscheiden instanties worden uitgevoerd.

De gezamenlijke ambitie betreft alle jeugdigen in de jeugdbeschermingsketen vanaf het moment dat iemand in de omgeving van het kind een melding bij Veilig Thuis doet of overweegt, tot en met een gezamenlijke oordeelsvorming over het perspectief van uithuisgeplaatste kinderen met een maatregel van kinderscherming en de vraag in welke gevallen de voogdij over een jeugdige kan worden overgedragen naar een pleegouder of een burgervoogd.

5.2 Doelen voor 2021

Het algemene doel van de vernieuwing is betere hulp aan gezinnen en betere bescherming voor kinderen. In algemene termen is dit doel niet meetbaar. Er zijn geen metingen die objectief laten zien hoe goed kinderen nu worden beschermd of wat het effect is van de huidige inrichting van het stelsel van jeugdbescherming. Randomized Control Trials waarbij een interventie wordt vergeleken met een controlegroep waar de interventie niet wordt toegepast zijn er niet en zijn ook moeilijk voorstelbaar voor de jeugdbescherming als geheel. De praktijk van jeugdhulpverlening en jeugdbescherming wordt gekenmerkt door een enorme variatie aan opvoedingssituaties, meerduidigheid van verhalen, feiten en meningen en onzekerheid over wat er is gebeurd en over wat er nog zal gebeuren¹¹. Om dit hoge algemene doel zo dicht mogelijk te naderen kijken we naar de volgende zaken:

- Analyse van individuele gezinnen en de taxatie over de effecten van onze beslissingen (wel of niet ingrijpen, welke interventies, etc.) door de betrokken medewerkers van de gemeenten en de jeugdbeschermingsketen;
- Waardering door de gezinsleden van het werk van de medewerkers met wie ze te maken gehad hebben. Hoe dit te meten moet nog worden uitgewerkt. Mogelijkheden zijn interviews; er zijn voorbeelden van onderzoek waar dit in de jeugdbescherming is gedaan.

¹¹ Zie voor een bespreking van oordeelsvorming in de jeugdhulp en jeugdbescherming Montfoort, A.J. van (2020). *Professionele oordeelsvorming in het sociaal domein*. Woerden: Uitgeverij De vier vensters.

- Algemene voorkeuren: minder kinderen die uithuisgeplaatst worden, minder overheidsingrijpen, minder opvoeding door beroepskrachten en meer door de eigen ouders, mensen uit de eigen omgeving of pleegouders.

De laatstgenoemde groep doelen zijn relatief, dat wil zeggen: het belang van het kind is bij iedere beslissing 'de eerste overweging'.¹² Dat wil zeggen: het verminderen van het aantal uithuisplaatsingen van het kind is een legitiem doel op zichzelf, behalve wanneer het belang van het kind in het specifieke geval vereist dat het kind wel uithuisgeplaatst wordt. Hetzelfde geldt voor het verminderen van het aantal ondertoezichtstellingen, het terugdringen van de duur van de maatregelen, het overdragen van de voogdij van een instelling naar pleegouders of een burgervoogd. Dit zijn legitieme doelen die passen in de internationale verdragen, de Nederlandse wetgeving en het overheidsbeleid. Ingrijpen heeft in ieder individueel geval een specifieke motivering nodig en de instanties hebben de plicht om te zoeken naar minder ingrijpende maatregelen die een even goede bescherming voor het kind kunnen bieden. Wanneer er een minder ingrijpende maatregel beschikbaar is, mag de verdergaande maatregel niet worden ingezet.

Met deze uitgangspositie formuleren we voor 2021 de volgende doelen:

- Versterken van het lokale team in iedere gemeente in de regio, zodat het lokale team voor meer gezinnen waar 'zorgen over de veiligheid' gemeld zijn zelf hulp kan bieden en samen met de gezinsleden en andere betrokkenen veiligheid kan organiseren.
- Omvormen van de inzet van de jeugdbeschermingsinstanties van 'producten' (zoals een vaste periode SAVE-begeleiding) naar vraaggerichte inzet van expertise en bevoegdheden om bedreigingen in de ontwikkeling van de kinderen af te wenden.
- Minder vaak inzet van Veilig Thuis voor gezinnen die lokaal kunnen worden geholpen. Versterken van de functie van Veilig Thuis voor de specifieke gevallen van hoog-risico, gesloten meldingen, specifieke medische deskundigheid, specifieke thema's zoals eerwaak, etc. Daar waar de specifieke bevoegdheden en/of deskundigheid van Veilig Thuis nodig zijn moet een intensieve inzet van Veilig Thuis daarbij mogelijk zijn.
- Verkorten van de route naar de Raad voor de Kinderbescherming en de rechter.
- Verminderen van het aantal maatregelen van kindbescherming en verkorten van de gemiddelde looptijd van ondertoezichtstellingen. In de vernieuwing in Utrecht-West wordt aan de hand van actuele opvoedingssituaties gesproken over de grond van een OTS, onder meer bij ruzie tussen de ouders in het kader van een scheiding.
- Verminderen van het plaatsen van kinderen in een tehuis en verkorten van de verblijfsduur door meer gezamenlijke inspanning om kinderen daadwerkelijk sneller weer een perspectief te geven in de leefwereld (thuis, bij familie, pleeggezin, gezinshuis, zelfstandig).
- Verhogen van het aantal pleegouders of andere betrokken burgers die de voogdij overnemen van de gecertificeerde instelling. Dit door systematisch bij alle kinderen met een voogdijmaatregel na te gaan welke wensen er zijn bij de jeugdige, de pleegouders en de ouders en welke mogelijkheden zij zien.

¹² Zo wordt het verwoord in artikel 3 van het Verdrag inzake de rechten van het Kind. In het Engels: "In all actions concerning children, whether undertaken by public or private social welfare institutions, courts of law, administrative authorities or legislative bodies, the best interests of the child shall be a primary consideration."

Vanzelfsprekend blijven deze doelen langer gelden dan het jaar 2021. Maar als de vernieuwing doorzet zal er in de loop van 2021 op de meeste van deze doelen wel meetbare verandering plaatsvinden.

5.3 Uitwerken visie en werkwijze

De gekozen veranderstrategie blijft consequent dicht bij wat er in de praktijk gebeurt in de hulp aan de gezinnen. Kritische praktijksituaties worden gebruikt voor reflectie om te komen tot de best mogelijke oplossingen en om te leren hoe alle jeugdigen en gezinnen beter geholpen kunnen worden. Dit gebeurt onder meer door middel van *methodische leerbijeenkomsten*. In 2020 zijn reeds diverse leerbijeenkomsten gehouden. Dit wordt in 2021 voortgezet en daarbij wordt meer aandacht besteed aan de methodische aspecten van de leerbijeenkomst zelf: voor welke praktijkvragen is dit geschikt, wie neemt het initiatief, wie leidt het gesprek, in welke gevallen vragen we vooraf toestemming aan het gezin (omdat het zo specifiek over één gezin gaat dat het herkenbaar is), etc. De lessen uit de leerbijeenkomsten moeten worden opgeschreven en worden omgewerkt tot methodische handreikingen.

In 2021 wordt gewerkt aan de ontwikkeling en de beschrijving van de werkwijze vanuit de praktijk, bestaande kennis (methoden, onderzoek) en gesprekken tussen de deelnemende instellingen. Het opschrijven van deze visie en werkwijze op een overdraagbare manier vereist specifieke deskundigheid. Het schrijven van een methode vanuit de theorie is niet gemakkelijk, maar het schrijven van een werkwijze vanuit de praktijk is zeker niet gemakkelijker, omdat er daarbij enkele ervaringen moet worden verbonden met meer algemeen werkzame elementen.

De huidige projectleider heeft zeer ruime ervaring met het in teamverband ontwikkelen en met het beschrijven van methoden in de jeugdhulp en de jeugdbescherming, onder meer voor de Deltamethode gezinsvoogdij, de methode voogdij, Verve en SAVE.

Omdat het jaar 2021 een overgangsjaar is in de vernieuwing is er eind 2021 nog geen volledige methode. De ervaringen in de praktijk en de ontwikkeling van de vernieuwing zijn echter wel zeer waardevol, zowel voor de eigen regio als voor de landelijke discussie over de jeugdbescherming.

In 2021 wordt gestreefd naar een verbinding met een universiteit of met twee universiteiten. Ere zijn oriënterende contacten met een juridische faculteit en een afdeling van een faculteit sociale wetenschappen. In eerste instantie gaat het om kleinschalig onderzoek, bijvoorbeeld door een onderzoeksstage. We denken hierbij onder meer aan het interviewen van gezinsleden die met de jeugdbeschermingsketen en/of de lokale teams in Utrecht-West te maken hebben (gehad).

5.4 Structuur en organisatie

De vernieuwing van de jeugdbeschermingsketen is in 2021 onderdeel van de *regionale agenda* van de gemeenten in Utrecht-West. Daarmee is het portefeuillehoudersoverleg de opdrachtgever.

Daarnaast is het essentieel dat ook de Raad voor de Kinderbescherming, Samen Veilig Midden-Nederland en de William Schrikker Stichting mede 'eigenaar' zijn van het project 'vernieuwing

jeugdbescherming Utrecht-West'. De wens tot vernieuwing en de visie op jeugdbescherming komen niet alleen vanuit de gemeenten, maar ook vanuit deze instanties. De vernieuwing heeft consequenties voor de taak en werkwijze van de medewerkers van deze instanties en evenzeer voor de organisatie en de wijze van financiering. Om deze reden moet er een vorm van *bestuurlijk overleg* zijn. Dit kan door een overleg van één of twee wethouders namens de regio, de bestuurder van Samen Veilig Midden-Nederland, iemand met bestuurlijk mandaat namens de Raad voor de Kinderbescherming en een bestuurder of iemand met bestuurlijk mandaat namens de William Schrikker Stichting. Dit overleg kan in 2021 op voorhand 2 x in het jaar 2021 gepland worden, 1x in het eerste kwartaal en 1x in het derde kwartaal.

Het *managers overleg* is in 2021 evenals in 2020 een maandelijkse bijeenkomst waar de voortgang in de pilot wordt besproken en waar de volgende stappen worden gepland. Daarmee is dit overleg het belangrijkste platform om de ambities en de praktijk met elkaar te verbinden.

De *gedragsdeskundigen* van de gemeentelijke teams en de jeugdbeschermingsinstanties hebben in 2020 een enkele keer gezamenlijk gesproken over de visie en over de pilot. In 2021 worden enkele bijeenkomsten gepland om de rol van de gedragsdeskundigen verder uit te werken. Dit kan onder meer zijn het initiëren en leiden van leerbijeenkomsten. Met de gedragsdeskundigen wordt ook besproken wat zij nodig hebben om deze rol(len) goed te kunnen vervullen, bijvoorbeeld een gezamenlijke deskundigheidsbevordering in het leiden van leerbijeenkomsten.

Een *vast team in de uitvoering* is in 2020 nog niet gevormd. Omdat 2021 een overgangsjaar is waarin de ingezette verandering in de regio wordt verbreed en uitgewerkt, ligt het niet voor de hand om op dit moment met een vast 'veiligheidsteam' te beginnen. Wel is het essentieel dat de medewerkers van alle 'schakels' in de veiligheidsketen die in Utrecht-West werken bij de vernieuwing worden betrokken. Voor de ene 'schakel' is er een gebieds-gebonden team, voor de andere (Veilig Thuis) is het een logistiek vraagstuk hoe dit het best kan worden georganiseerd. Vanaf begin 2020 moet meer aandacht worden besteed aan het draagvlak voor de vernieuwing bij alle medewerkers in alle 'schakels'. Op enig moment moet hierbij ook de rechterlijke macht over worden geïnformeerd.

5.5 Benodigde extra capaciteit projectteam en financiering

Door de verbreding van de pilot in 2 kleine gemeenten naar een vernieuwing in heel Utrecht-West is versterking nodig van de *projectleiding respectievelijk het projectteam*. Er is een projectleider nodig om de voortgang te bewaken en te bevorderen, ervoor te zorgen dat alle betrokkenen geïnformeerd zijn en blijven, dat het draagvlak wordt onderhouden vanaf de uitvoerend werkers tot en met de gemeenten en de bestuurders en dat er tijdig rapportages gemaakt worden. Ook moet er contact worden onderhouden met de landelijke ontwikkeling ten aanzien van de jeugdbeschermingsketen en met naburige projecten zoals de pilot in Utrecht-Overvecht. De taak van de projectleider vergt naar schatting gedurende het hele jaar 2021 tenminste 8 tot 12 uur per week.

Naast de projectleider is er capaciteit en deskundigheid nodig ten aanzien van de werkwijze in actuele praktijksituaties, de leerbijeenkomsten en andere vormen van leren van de praktijk en het

beschrijven van de methodische aspecten. Ook voor deze aspecten is gedurende het hele jaar 2021 in totaal 12 uur per week nodig.

De projectleiding van de pilot wordt geleverd door Stichting De Thuisbasis Sociaal Werk. De combinatie van verantwoordelijkheid voor de lokale teams in Montfoort en Oudewater en de projectleiding werkt goed. De combinatie bevordert de directe koppeling tussen de ambities, de kennis en ervaring van de projectleider en de praktijk. De Stichting opteert voor het voortzetten en versterken van deze rol in 2021. Dat kan door de volgende taakverdeling: projectleider Andrea Godeke, ontwikkelen werkwijze Adri van Montfoort en Wineke van Ravenstein. Gezamenlijk kost dit een inzet van 24 uur per week.

Voor verkennend wetenschappelijk onderzoek is oriënterend contact over een onderzoeksstage die wordt begeleid door de Universiteit Utrecht en/of de Universiteit Leiden.

Naast de extra inzet voor projectleiding en ontwikkeling van de werkwijze is er ook extra inzet vanuit de betrokken instanties. In 2020 heeft Veilig Thuis reeds een projectmedewerkster aangesteld en heeft de gecertificeerde instelling SVMN een gedragsdeskundige voor 8 uur per week vrijgemaakt om voluit te gaan meedoen in het projectteam.

Voor de financiering van de projectleiding/ het projectteam wordt een beroep gedaan op de nog resterende middelen van het regionale transformatieprogramma. De pilot heeft in 2020 slechts een beperkt budget gebruikt, mede doordat de pilot pas in mei 2020 van start is gegaan. In korte tijd is er een beweging op gang gekomen met een groot potentieel, waarbij direct veranderingen in de praktijk worden doorgevoerd. De beweging wordt door alle deelnemers gedragen, maar dat neemt niet weg dat een deskundige projectleiding en capaciteit voor de ontwikkeling van de werkwijze noodzakelijk is om deze beweging door te zetten.