



**Van** : college van burgemeester en wethouders  
**Datum** : 24 november 2020  
**Portefeuillehouder(s)** : Wethouder Noorthoek  
**Portefeuille(s)** : Jeugdhulp  
**Contactpersoon** : A. van der Ploeg  
**Tel.nr.** : 8283  
**E-mailadres** : ploeg.a@woerden.nl

**Onderwerp:**

Ontwikkelingen Jeugdbeschermingsketen en veranderagenda SVMN

---

**Kennisnemen van:**

De ontwikkelingen in de Jeugdbeschermingsketen en ten aanzien van de veranderagenda van SVMN

---

**Inleiding:**

Voor de zomer hebben wij u per raadsinformatiebrief (20R.00673) geïnformeerd over de diverse ontwikkelingen van Samen Veilig Midden Nederland (hierna: SVMN) en de keten van jeugdbescherming en huiselijk geweld. Het ging om de volgende onderwerpen:

- De deelname van de gemeente Woerden aan de pilot Vereenvoudiging Jeugdbescherming;
- De impact van corona op (on)veiligheid in gezinnen;
- De verbeteragenda van SVMN.

In die raadsinformatiebrief hebben wij u toegezegd na de zomer de volgende stukken met u te delen:

1. Een aanvullende rapportage van SVMN over de voortgang van de veranderagenda van SVMN in de periode april tot augustus 2020 (corsa 20.020397). Het betreft een aanvulling op de eerste verstuurde voortgangsrapportage van april 2020 (corsa 20.011695). De klachtenanalyse 2019 van SVMN (corsa 20.020398) is een onderdeel van de aanvullende rapportage.
2. Een reactie van de cliëntenraad en clientambassadeurs op de ontwikkeling van SVMN (corsa 20.020399)
3. De uitkomsten van de onafhankelijke externe reflectie van het Verwey-Jonker Instituut op de veranderagenda van SVMN (corsa 20.020400) inclusief de bestuurlijke reactie van SVMN op de onafhankelijke reflectie (corsa 20.020401).

Daarnaast willen wij u met deze raadsinformatiebrief informeren over de tussentijdse rapportage van de Inspectie, waarin een landelijk beeld staat van de jeugdbeschermingsketen. Met dit actuele onderwerp zullen we beginnen.

---

**Kernboodschap:**

***Tussentijdse rapportage van Inspectie over “Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd”:***

De Inspecties Gezondheidszorg en Jeugd en de Inspectie Justitie en Veiligheid zijn eind 2019 gestart met

een onderzoek naar de vraag of de gecertificeerde instellingen in de jeugdbescherming en jeugdreclassering erin slagen om de wettelijke taken te vervullen. Inmiddels is er een eerste tussentijdse rapportage uitgebracht met een landelijk beeld van de jeugdbeschermingsketen, zie <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/10/15/tk-bijlage-voortgangsrapportage-igj-en-ijenv-kwetsbare-kinderen-onvoldoende-beschermd>.

De inspecties zien dat er landelijk voor de langere termijn een positieve beweging in gang is gezet. Zowel instellingen als gemeenten hebben de ambitie om structurele verbetering, vereenvoudiging en innovatie van de jeugdbeschermingsketen te realiseren en ondernemen daarop actie. In (stad) Utrecht gebeurt dat bv door het uitvoeren van een pilot ketenversnelling.

In Woerden, Oudewater en Montfoort loopt de pilot Vereenvoudiging Jeugdbescherming (zie corsa 20R.00673). Hierbij zetten we in Woerden vanuit het Jeugd- en gezinsteam van WoerdenWijzer actief in op het versterken van de eigen kennis en kunde van de casemanagers op het gebied van gezinnen in (on-)veiligheid, zodat een jeugdbeschermer alleen in acute gevallen in een gezin ingezet wordt.

De inspecties stellen tegelijkertijd vast dat er landelijk belangrijke aandachtspunten zijn die op korte termijn actie vragen:

1. Kinderen met een jeugdbeschermings- en/of jeugdreclasseringsmaatregel die geen jeugdbeschermer hebben: naar schatting 40% van de kinderen met een maatregel (landelijk) wordt niet tijdig (binnen 5 werkdagen na uitspraak maatregel) gezien. De inspectie geeft aan dat er landelijk 800 kinderen en gezinnen wachten op een vaste jeugdbeschermer.
2. Tijdige passende hulp voor kinderen met jeugdbeschermings- en/of jeugdreclasseringsmaatregel: de inspecties pleiten voor **een doorbaakaanpak** om te borgen dat deze doelgroep tijdig passende hulp krijgt.

Oorzaken die in de jeugdbeschermingsketen landelijk spelen zijn -naast de hoeveelheid aan schakels in de keten van jeugd- en gezinsbescherming- o.a.:

- schaarste aan voldoende deskundig personeel in de jeugdbescherming,
- schaarste aan beschikbare tijd en middelen en
- schaarste aan specialistische hulp

Deze oorzaken zijn ook voor de Utrechtse regio's herkenbaar.

In de media verschijnen regelmatig kritische artikelen en publicaties over de jeugdbeschermingsorganisaties, zoals SVMN, en ook over de jeugdhulpketen. Wanneer deze betrekking hebben op een Woerdense situatie, dan gaan we actief in gesprek om deze signalen te duiden en om oplossingsrichtingen te vinden.

#### ***Situatie in de provincie Utrecht met betrekking tot punten van de inspectie:***

- SVMN heeft geen wachtlijsten voor jeugdbescherming en jeugdreclassering; kinderen en hun gezinnen met een jeugdbeschermings- en/of jeugdreclasseringsmaatregel krijgen direct, zonder wachttijd een jeugdbeschermer toegewezen vanuit SVMN.
- De jeugdbeschermers hebben vervolgens nagenoeg allemaal binnen 5 dagen een eerste face to face contact met de kinderen en hun gezinnen. Gemiddeld genomen is er bij SVMN in 90% van de zaken binnen 5 dagen face-to-face contact geweest met de cliënt; dat 100% niet wordt gehaald heeft veelal praktische redenen en door de corona-crisis is een eerste face to face contact niet altijd mogelijk. Over de overige 10% ziet SVMN op basis van een handmatige steekproef (uitgevoerd op 13 oktober 2020) dat 6% van de jeugdigen tussen 5 en 10 dagen een face to face contact heeft en bij 4% van de jeugdigen duurt het eerste face to face contact langer dan 10 dagen.
- Gemiddeld genomen is er bij 50% van de zaken van SVMN binnen 3 maanden een veiligheidsplan vastgesteld in het registratiesysteem. Vanwege de werkdruk kiezen jeugdbeschermers allereerst voor het leveren van de zorg waardoor de registratie niet altijd binnen de gestelde termijn gedaan wordt. Wij gaan met SVMN in gesprek of hier een eenvoudige oplossing voor is die de medewerkers faciliteert om de registratie binnen de gestelde termijn te kunnen doen zonder extra administratieve druk. Voor eventueel niet-administratieve redenen voor het tijdig hebben van een plan, maken we ook een aanpak om dit te doorbreken.
- Wat betreft de beschikbaarheid van Jeugdhulp: In regio Utrecht West hebben we contracten

met meer dan 100 jeugdhulporganisaties. Dat maakt dat er een zeer gevarieerd en breed jeugdhulpaanbod is. Ondanks alle inspanningen zien we dat sommige kinderen en jongeren langer dan we zouden willen wachten op de juiste jeugdhulp. Hierbij gaat het vooral om jeugdhulp met verblijf.

- De inspecties pleiten voor **een doorbraakaanpak**. Wij onderschrijven dit en gaan aan de slag met een doorbraakaanpak samen met SVMN om te zorgen dat de kinderen en gezinnen met een jeugdbeschermings- en/of jeugdreclasseringsmaatregel tijdig passende hulp krijgen. SVMN inventariseert op dit moment per gemeente om welke casussen het gaat en gaat daarover met voorrang in gesprek met het lokale team.

Wij monitoren deze ontwikkelingen uiteraard scherp samen met de andere Utrechtse regio's, waarbij ook het arbeidsmarktvaagstuk onze aandacht heeft en zeker ook dat van SVMN. Om deze reden is SVMN een campagne gestart om mensen te werven voor dit belangrijke maatschappelijke werk, zie <https://www.samen-veilig.nl/personeelscampagne-maak-jij-je-sterk-voor-mij/>.

### **Wachlijsten bij de Raad voor de Kinderbescherming:**

Het aanpakken van de wachtlijsten bij de Raad voor de Kinderbescherming is een kritische succesfactor om tot verbetering te komen (zie: <https://www.kinderbescherming.nl/over-ons/ons-onderzoek-feiten-en-cijfers/raadsonderzoek-stand-van-zaken>). Hierover zijn wij in gesprek met de Raad voor de Kinderbescherming. Wij zien dat daarnaast verbetering mogelijk is door een eenvoudiger keten van jeugdbescherming te realiseren. Kinderen en gezinnen ervaren nu teveel schakels die achter elkaar aan zet zijn, wat kan leiden tot onduidelijkheid en tot een langere doorlooptijd. Al geruime tijd lopen er dan ook in een aantal regio's (waaronder in onze regio Utrecht West en Utrecht stad) pilots waarin het samenwerken als een team centraal staat in plaats van het 'estafettemodel' zoals het stelsel nu is ingericht. We zien hierin positieve resultaten die ook nadrukkelijk meegenomen worden in de landelijke ontwikkeling naar een meer eenvoudig keten van jeugd- en gezinsbescherming, vanuit het Landelijke actieprogramma Geweld hoort nergens thuis.

### **Reflectie door het Verwey-Jonker Instituut op de Verbeteragenda SVMN:**

In de periode april- juli 2020 heeft het Verwey-Jonker Instituut een onafhankelijke reflectie uitgevoerd op de veranderagenda van SVMN (corsa 20.020399). Hieronder vindt u de samenvatting:

*Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat de uitvoering van de veranderagenda in 2019 voortvarend is opgestart. De start was intern een kantelpunt en ook extern zijn een aantal zichtbare activiteiten georganiseerd. De basis voor de veranderagenda is gelegd; alle geïnterviewden geven dit aan. Sinds een jaar geleden zijn er duidelijk stappen gezet, maar het uiteindelijke resultaat is nog niet behaald. Door de coronacrisis heeft de uitvoering van de veranderagenda ook vertraging opgelopen. Wat aan de veranderagenda op dit moment echter nog mist, is een duidelijke onderliggende veranderingstheorie ('theory of change'). Hoewel de activiteiten die zijn opgenomen in de veranderagenda afzonderlijk relevant zijn om de doelstellingen te behalen, is het minder duidelijk op welke manier deze afzonderlijke acties bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen. Door SVMN wordt gewerkt aan de versterking van het lerend vermogen van de organisatie. Dit kan verder worden doorontwikkeld, waarbij het van waarde kan zijn bij het leren de samenwerkingspartners meer te betrekken. Bij de uitvoering van de veranderagenda doen zich logischerwijs dezelfde problemen voor als waar de veranderagenda zich op richt. De organisatie probeert zich immers op een deels nieuwe en andere manier te gedragen, maar doet dit komend vanuit een bestaande situatie waarin die dingen niet vanzelf gaan. De veranderagenda is opgesteld in mei 2019, tegelijkertijd is duidelijk geworden dat zich allerlei ontwikkelingen (zullen) voordoen die van invloed (kunnen) zijn op de veranderagenda. Het is wenselijk om met elkaar te bespreken of de veranderagenda een meer dynamisch karakter kan krijgen, waardoor ingespeeld kan worden op actuele ontwikkelingen. Het onderzoek leidt daarom tot een aantal aanbevelingen, die vallen onder de paraplu: "Ontwikkel een duidelijke onderliggende veranderingstheorie en leg die vast in een meerjarenplanning, samen met de afspraken tussen de gemeenten en SVMN".*

Wij hebben de onafhankelijke reflectie gelezen en deze op bovenregionaal niveau ook bestuurlijk besproken met SVMN en de opdrachtgevende samenwerkende jeugdhulpregio's. Zowel SVMN als de samenwerkende gemeenten herkennen de aanbevelingen van het Verwey-Jonker Instituut en nemen deze over. Wij gaan er bovenregionaal op sturen dat deze worden uitgevoerd en verwerken dit ook in de

bovenregionale reguliere sturings- en monitoringscyclus. De aanbevelingen worden ook onderdeel van de bovenregionale bestuurlijke gesprekken, waar wethouder Duindam van de gemeente Oudewater als regiovertegenwoordiger de belangen van regio Utrecht West behartigt.

### **Bestuurlijke duiding van deze ontwikkelingen mbt de veranderagenda bij SVMN:**

Naar aanleiding van de update van de veranderagenda, de onafhankelijke reflectie en de gesprekken die wij voeren met SVMN zien de samenwerkende bestuurders van de zes regio's het volgende. SVMN werkt nu ruim een jaar aan haar veranderagenda waarin het vergroten van openheid en transparantie centraal staat. SVMN heeft in de tussenliggende periode de activiteiten zoals beschreven in de veranderagenda uitgevoerd en zich actief ingezet op het vergroten van openheid en transparantie en het leren van klachten. SVMN heeft laten zien stappen te zetten op het leren van en verbinden met cliënten door onder andere het organiseren van diverse bijeenkomsten waarin actief het clientperspectief is opgehaald en waarin cliënten en professionals van elkaar leren en het in gebruik nemen van het instrument voor directe feedback van cliënten; de STEM. Met de publicatie van de klachtenanalyse 2019 (corsa 20.020398) is SVMN transparant over de aard en omvang van de klachten en informeert zij over welke verbeterpunten concreet worden opgepakt. Hierin willen wij nog wel meer terugzien en horen hoe het leren van klachten in de organisatie vorm wordt gegeven.

Naast de goede stappen die SVMN heeft gezet, zien we ook een aantal aandachtspunten die we blijven volgen en waar we de komende periode actief op blijven sturen. Zo zien we dat SVMN zich nog steviger kan verhouden tot partners door nog actiever de samenwerking op te zoeken, juist ook op de veranderingen die ze door willen maken en hierin open staan en actief op zoek gaan naar feedback. Ook moet SVMN zich steviger inzetten op het vergroten van een open en transparante verbinding met zowel cliënten, burgers, professionals als opdrachtgevers; en daarbij het delen van dilemma's en actief leren van klachten.

### **Bovenregionale vervolgstappen:**

Op zowel ambtelijk als bestuurlijk bovenregionaal niveau hebben we de afgelopen periode regelmatig gesproken over de voortgang van de veranderagenda. De komende periode is dit een vast onderdeel van de sturing- en monitoringscyclus. Ook vindt dit jaar nog een gesprek plaats met de Raad van Toezicht van SVMN. Wij willen méér dan het sturen op een vinklijst met activiteiten; we willen sturen op een ontwikkeling van SVMN met een meerjarig perspectief.

*1. Daarom vragen wij SVMN om in afstemming met ons een plan met een heldere ontwikkelrichting voor de komende jaren op te stellen, gebaseerd op een "theory of change". SVMN is aan de slag met het opzetten van het koersprogramma dat een belangrijk onderdeel zal vormen van het plan. We vragen van SVMN dat ze partnerorganisaties betreft bij het opstellen en uitvoeren van het plan en geleerde lessen deelt. Ook verwachten wij dat SVMN de cliënten en de eigen professionals nog nadrukkelijker meeneemt in het proces van het opstellen van het plan. Met dit plan hebben we een helder sturingskader in handen dat duidelijkheid schept voor ons als opdrachtgever en voor SVMN. Dit plan vormt het kader waarbinnen concrete activiteiten van SVMN worden uitgevoerd, met ruimte om op actuele dynamiek in te spelen. De uitwerking van de aanbevelingen van het Verwey-Jonker Instituut worden integraal onderdeel van dit plan. In februari 2021 willen wij dat het plan is opgesteld. In de tussentijd vervolgt SVMN de inzet van de geplande activiteiten.*

*2. Daarnaast gaan we per direct over van de sturing op een veranderagenda met incidentele rapportages naar een structurele inbedding in de verantwoordingscyclus van SVMN. Als vast onderdeel van de bovenregionale kwartaalgesprekken vragen we SVMN om aan te geven hoe ze aan de slag zijn met de veranderingen en hoe wij hier met elkaar van leren. Daarmee volgen we de ontwikkelingen structureel frequent en kunnen we sneller het gesprek hebben over bijsturing als dat nodig is.*

*3. Verder blijven wij, in het verlengde van de aanbevelingen van de Inspecties, vol inzetten op de verbetering van de uitvoering van de jeugdbescherming in de Utrechtse regio's. Een speerpunt daarbij is het tijdig beschikbaar stellen van de benodigde jeugdhulp die vanuit een gedwongen kader ingezet moet worden. Hierin trekken wij middels de VNG gezamenlijk op met het Rijk waarbij de beschikbare financiële middelen een aandachtspunt zijn.*

We blijven de ontwikkelingen van SVMN lokaal en bovenregionaal (positief) kritisch volgen en gaan bij signalen van mindere prestaties actief in gesprek over oplossingsrichtingen.

---

**Financiën:**

nvt

---

**Vervolg:**

We zullen u jaarlijks informeren over de organisatie van SVMN en over de veranderingen in de jeugdbeschermingsketen.

In Q1 van 2021 zullen wij u informeren over de resultaten van de pilot Vereenvoudiging Jeugdbescherming in Utrecht West.

---

**Bijlagen:**

- Corsa 20.020397: rapportage tav de veranderagenda van SVMN van augustus 2020
  - Corsa 20.020398: klachtenanalyse SVMN 2019
  - Corsa 20.020399: de reactie van de cliëntenraad en clientambassadeurs op de ontwikkelingen mbt de veranderagenda van SVMN
  - Corsa 20.020400: de uitkomsten van de onafhankelijke externe reflectie van het Verwey-Jonker Instituut op de veranderagenda van SVMN
  - Corsa 20.020401: de bestuurlijke reactie van SVMN op deze onafhankelijke reflectie
- 

Het college van burgemeester en wethouders,



Drs. M.H. Brander  
Gemeentesecretaris (wnd.)



V.J.H. Molkenboer  
Burgemeester

## **Aanvulling op de voortgangsrapportage Veranderagenda Samen Veilig Midden-Nederland augustus 2020**

### **Inleiding**

In de rapportage over de voortgang van de Veranderagenda in april 2020 zijn we uitgebreid ingegaan op het ingezette ontwikkelproces. Naar aanleiding hiervan en de externe reflectie van het Verwey-Jonker Instituut op de voortgang van de Veranderagenda is tussen gemeenten en Samen Veilig Midden-Nederland (SVMN) afgesproken dat wij na de zomer een korte update aanleveren over de ontwikkelingen in de periode van april tot en met augustus 2020. Voorafgaand hieraan, gaan we in op enkele ontwikkelingen in de afgelopen periode: corona, Koersprogramma, externe reflectie.

### **Corona**

In de afgelopen maanden heeft ons werk in het teken van de coronacrisis gestaan. Enerzijds was er de zorg over de gevolgen van de coronacrisis voor de veiligheid van volwassenen en kinderen thuis. Anderzijds moesten we als gevolg van de coronacrisis de uitvoering van ons werk aanpassen. We hebben onze cliënten een brief gestuurd waarin alle door ons genomen maatregelen zijn uitgelegd. De medewerkers werkten conform richtlijnen van het RIVM vooral vanuit huis.

Als gevolg van de coronacrisis is een kleurcodering ontwikkeld voor SAVE en Veilig Thuis Utrecht. De kleurcodering is een belangrijk hulpmiddel om zicht te krijgen in de mate van (on)veiligheid in situaties, waarbij wij betrokken zijn. Het helpt onze medewerkers om richting te geven aan de meest passende acties (telefonisch contact, beeldbellen, huisbezoek). De kleurcodering is gedeeld met onze samenwerkingspartners in de jeugdbeschermingsketen.

De 26 regionale Veilig Thuisorganisaties riepen gedurende de coronacrisis via een publiekscampagne omstanders op alert te zijn op mogelijk huiselijk geweld of kindermishandeling en zorgden via de introductie van de chat-functie dat Veilig Thuis laagdrempeliger bereikbaar was. Samen met het ministerie van VWS is het codewoord 'Masker 19' geïntroduceerd, waarmee laagdrempelig huiselijk geweld gemeld kan worden bij apotheken.

De coronacrisis heeft ons onze manier van werken nieuwe richtingen gegeven. Uiteraard willen we de goede zaken uit deze periode behouden, zoals het beeldbellen, de kleurcodering, meer vanuit huis werken, het online trainingsaanbod en de chatfunctie. Daarnaast investeren we in het nog beter en effectiever communiceren met cliënten, externen en collega's via onze digitale kanalen.

### **Koersprogramma**

Het afgelopen jaar hebben wij aan de hand van de Veranderagenda stappen gezet naar een meer cliëntgerichte en stabiele organisatie. Deze ontwikkeling om het vertrouwen van en de verbinding met cliënten, ketenpartners, opdrachtgevers en medewerkers duurzaam te versterken willen we intern ook permanent steviger borgen. Met de start van de nieuwe bestuursvoorzitter in maart 2020 heeft de Raad van het Bestuur in het tweede kwartaal van 2020 hiertoe een Koersprogramma 'Samen op weg naar een duurzaam cliëntgerichte en lerende organisatie' opgesteld.

De belangrijkste doelstellingen van het Koersprogramma zijn om de cliënt centraler in onze organisatie en in ons dagelijks werk zichtbaar te maken en regie te geven over zijn/haar eigen proces. Gedurende een heidag in juli 2020 is het Koersprogramma met alle leidinggevenden doorgesproken. Het programma wordt nu intern ter advisering voorgelegd aan de Ondernemingsraad.

### **Onafhankelijke reflectie**

Het Verwey-Jonker Instituut heeft in juni en juli een reflectie op de Veranderagenda uitgevoerd in opdracht van de 26 gemeenten van de provincie Utrecht en SVMN. Hiervoor heeft Verwey-Jonker gesprekken gevoerd met cliënten, samenwerkingspartners, beleidsambtenaren, en medewerkers van SVMN.

In een raadinformatiebijeenkomst (RIB) van de gemeente Utrecht is een toelichting gegeven op de ontwikkelingen rond de Veranderagenda en heeft Verwey-Jonker het onderzoek toegelicht. Het bestuur van SVMN, de cliëntenraad en cliëntambassadeurs waren hierbij aanwezig.

### Korte update Veranderagenda

Onderstaand geven we een korte update van de uitvoering van verschillende onderdelen van de Veranderagenda in de periode april-augustus 2020.

#### 1 Versterken van vertrouwen van cliënten in zorgvuldig handelen Samen Veilig

De cliëntambassadeurs (**actie 1.1.**) hebben in hun activiteiten gemerkt dat jongeren vanuit een ander perspectief een waardevolle inbreng hebben op de feedback van ons werk. De cliëntambassadeurs zijn nu met de cliëntenraad bezig met de voorbereiding voor het opzetten van een jongerenraad om zo ook jongeren een eigen stem te geven in de cliëntfeedback.

Verder werken de cliëntambassadeurs aan het vergroten van hun bekendheid met diverse berichten op de website, in de SAVE nieuwsbrief van augustus en via onderstaande informatieplaat.



De cliëntambassadeurs en de cliëntenraad hebben in juli 2020 hun reflectie gegeven op de voortgang van de Veranderagenda van SVMN. Deze reflectie is bijgevoegd als bijlage 1 bij dit document. De cliëntenraad heeft over haar werk en de ontwikkelingen van SVMN een interview gegeven aan RTV Utrecht. Dit artikel is eind augustus gepubliceerd.

De diverse activiteiten gericht op het actief ophalen van feedback van cliënten en ervaringsdeskundigen (**acties 1.2. en 1.3.**) zijn door de coronacrisis vrijwel stil komen te liggen en zullen in aangepaste vorm weer worden opgepakt. De herstart van de invoering van de STEM app is voorzien vanaf september in de regio's Eemland, Lekstroom en stad Utrecht. Het Open Podium dat in de regio Utrecht West in juni zou plaatsvinden, is verplaatst naar oktober 2020.

De gemeente Renswoude is op 1 mei, in samenwerking met Veilig Thuis Utrecht en het Dorpsteam, een inloopspreekuur gestart waar betrokkenen van huiselijk geweld de mogelijkheid krijgen hun verhaal te delen met een ervaringsdeskundige.

In augustus is de klachtenanalyse "Leren van Klachten" over 2019 gepresenteerd (**actie 1.4.**). De analyse is gebaseerd op interne klachtgesprekken, de jaarrapportage 2019 van het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ) en het jaarverslag 2019 van de Klachtencommissie Jeugd Midden-Nederland (KJMN).

Leidinggevenden van SVMN hebben in totaal 136 klachtgesprekken gevoerd. Dertien klachten betroffen Veilig Thuis Utrecht en de overige 123 klachten gingen over SAVE. De klachten die door de regiomanagers in 2019 behandeld werden, waren qua aard over het algemeen vergelijkbaar met 2018. Veelal speelde een complexe scheiding op de achtergrond. Bij 57 klachtgesprekken was het AKJ betrokken ter ondersteuning van de cliënt.

In vergelijking met de klachten over 2018 is het positief te vermelden dat in 2019 de klachten over verwarring omtrent Veilig Thuis Utrecht en SAVE, en met name voor cliënten waarbij geen maatregel is, nog maar weinig voorkomen.

De KJMN heeft 34 klachten ontvangen. Dertien daarvan zijn in behandeling genomen door de commissie. Klachten gaan onder andere over partijdigheid ten nadele van de ouder waar de kinderen niet wonen. Ook wordt teleurstelling ervaren over het niet op gang komen van omgang tussen klagers en kinderen, dat niet de goede hulp wordt geboden rond omgang met kinderen en verbetering van de communicatie met de andere ouder.

Belangrijke aandachts- en verbeterpunten zijn de tijdige toezending van het gespreksverslag, de bereikbaarheid van de medewerker, de kwaliteit van de instellingsreacties op de KJMN uitspraken en de kwaliteit van de rapportages.

Deze Klachtenanalyse zal net als die van vorig jaar worden besproken in een leerbijeenkomst met vertegenwoordiging uit de cliëntenraad, het AKJ (vertrouwenspersonen in de jeugdhulp), de klachtencommissie (KJMN), beleidsmedewerkers van gemeenten, de Ombudsman en de Hogeschool Utrecht.

Voor de volledige klachtenanalyse 2019 verwijzen wij u naar bijlage 2 bij dit document.

De frequente en proactieve manier van communiceren (**actie 1.6.**) hebben we ook in de periode mei-augustus doorgezet met regelmatige berichtgeving op de website. Ons jaarbericht en jaarverantwoording 2019 zijn gepubliceerd met aparte versies voor SAVE en Veilig Thuis Utrecht. Verder zijn Veilig Thuis, SAVE en Samen Veilig Midden-Nederland nu te vinden op Instagram met ieder een eigen account. Op Twitter is het account van SVMN aangepast naar SAVE Jeugd, voor betere communicatie over de jeugdbeschermingstak.

Twee medewerkers van SAVE zijn geïnterviewd over hun werkzaamheden voor het tv-programma De Helden van Nu. Ook een lid van de cliëntenraad is hiervoor geïnterviewd. De Helden van Nu wordt op 20 september rond 16.30 uur uitgezonden op RTL4. Op 26 september wordt het rond 12.30 uur herhaald.

## **2. Blijvend bouwen aan het vertrouwen van burgers en samenwerking met professionals**

Met de introductie van de chatfunctie en de publiekscampagne is het aantal adviesvragen bij Veilig Thuis verder toegenomen (**actie 2.1**). Tegelijkertijd vond tijdens de coronacrisis een opvallende



verandering plaats in de zwaarte en de soort casuïstiek. Er zijn de afgelopen periode meer meldingen binnengekomen die het gevolg lijken te zijn van sociale isolatie en er kwamen meer meldingen over situaties die door de directe omgeving waren opgemerkt. Veilig Thuis Utrecht voert nu wekelijks zo'n 30 serieuze chatgesprekken met cliënten en omstanders.

SVMN verwacht dat 2021 in het teken zal staan van verdergaande transformatie richting 'een effectievere Jeugdbescherming' door verbetering en versimpeling van de samenwerking in de jeugdbeschermingsketen (**actie 2.2**). Zowel op landelijk en regionaal niveau als in onze eigen organisatie is hier een beweging op gaande. SVMN wil maximaal aansluiten om voor cliënten versnelling aan te brengen in de vereenvoudiging en effectiviteit van de jeugdbescherming. Dit proces kenmerkt zich door: wachtlijstvrij werken, van keten- naar teammodel, ontdebellen van taak/opdracht en ontwikkelen/werken vanuit cliëntbelang. We zullen in het najaar van 2020 hierover verder het gesprek aangaan met de lokale teams en gemeenten om hierin samen op te trekken.

De lessen van enkele pilots gericht op ketenversnelling willen we hierin meenemen. Het gaat onder meer om *de pilot ketenversnelling in Utrecht Overvecht*, *de pilot SAVE op Locatie* in Wijk bij Duurstede en De Bilt en *de pilot vereenvoudiging jeugdbescherming* in Montfoort en Oudewater.

### **3. Verstevingen van lerend vermogen van de organisatie**

Onder begeleiding van het externe adviesbureau Berkeley Square heeft er het afgelopen jaar in drie werkgroepen een programma gelopen ter versteving van het lerend vermogen van de organisatie (**actie 3.2.**). De drie werkgroepen hebben in april 2020 hun eindresultaten opgeleverd. Deze eindresultaten zijn door de Raad van Bestuur gebruikt bij het opzetten van het eerdergenoemde Koersprogramma.

Daarnaast zijn de opbrengst van het Open Podium in Utrecht, de Loepsessie (over de rapportages), de feedback van de cliëntambassadeurs, de dagelijkse feedback van cliënten, de opbrengst van de interne klachtenprocedures, de opbrengst van de klachtenprocedures via het KJMN en de uitkomsten van de bespreking van het jaarlijkse klachtenoverzicht met onze ketenpartners gebruikt als input voor de continue verbetering van onze werkprocessen in de bestaande reguliere leer- en verbetercyclus (Plan-Do-Check-Act, PDCA).

Dit heeft in de afgelopen maanden geleid tot de volgende concrete verbeteringen:

- verhoogde benaderbaarheid van de Raad van Bestuur voor cliënten;
- een verbeterde instellingsreactie vanuit de Raad van Bestuur bij KJMN-klachten;
- aanscherping werkprocessen van de interne klachtenprocedure;
- opstarten ophalen van feedback direct in de begeleiding van cliënten via de STEM;
- betere sturing op doorlooptijden in cliëntzaken via de maandelijkse *balanced score card*;
- meer zichtbaarheid van cliëntenraad en medewerkers via podcasts en blogs;
- transparantere relatie met en meer zichtbaarheid in de media;
- opstarten verbeterproces voor de kwaliteit van de rapportages (o.a. scheiden van feiten en meningen);
- nieuw geïntroduceerd beleid Waarderen en Belonen ten behoeve van het behoud van medewerkers en daarmee de continuïteit van de gezichten vanuit SVMN voor cliënten;
- vanaf 1 oktober 2020 arbeidsmarktcampagne voor de werving van nieuwe medewerkers ten behoeve van het bevorderen van de stabiliteit van ons personeelsbestand.

Wij beseffen dat er tijd nodig is voordat bovenstaande concrete verbeteringen voor onze cliënten, ketenpartners en opdrachtgevers zichtbaar zijn en door hen herkend worden in de dagelijkse praktijk. De komende periode zetten wij in op het meer zichtbaar maken van deze (en andere) verbeteringen in onze dagelijkse werkprocessen.

**Tot slot**

Tot zo ver deze korte update van de ontwikkelingen van de Veranderagenda. Deze update moet gezien worden als addendum bij de voortgangsrapportage van april 2020.

Utrecht, 31 augustus 2020

Raad van Bestuur  
Samen Veilig Midden-Nederland

Bijlage 1: Reflectie voortgang Veranderagenda vanuit cliëntperspectief  
Bijlage 2: Klachtenanalyse 2019

# Leren van Klachten

Klachtenanalyse 2019



**SAMEN  
DEILIG**  
Midden-Nederland



## **Inleiding**

**Samen Veilig Midden- Nederland bestaat uit SAVE en Veilig Thuis Utrecht. SAVE is een gecertificeerde instelling en biedt (preventieve) jeugdbescherming en voert maatregelen van jeugdbescherming en jeugdreclassering uit. Het werkgebied van SAVE bestaat uit de provincies Utrecht en Flevoland. Veilig Thuis Utrecht is het meldpunt voor huiselijk geweld, kindermishandeling en ouderenmishandeling in de provincie Utrecht.**

Het werk van zowel SAVE als Veilig Thuis Utrecht is ingrijpend. Maatregelen hebben impact op het hele gezin en belangentegenstellingen behoren tot de dagelijkse praktijk. Voor ons werk bestaat geen blauwdruk. Onze medewerkers leveren altijd maatwerk. Zij hebben daarbij dagelijks te maken met dilemma's en maken hierin afwegingen. Afwegingen die impact hebben, zeker ook voor de betrokkenen. Omdat de begeleiding niet vrijblijvend is, kan de samenwerking met gezinnen soms spanning opleveren.

De medewerkers van Samen Veilig Midden-Nederland doen hun uiterste best om kinderen en volwassenen goed te helpen. Soms ervaren cliënten dit niet zo en zijn zij of andere direct betrokkenen niet tevreden over de begeleiding. Bijvoorbeeld omdat zij het niet eens zijn met beslissingen of omdat zij vinden dat afspraken niet nagekomen worden.

Wij vinden het belangrijk dat onze cliënten zich gehoord voelen. Over het verloop van de samenwerking, maar zeker ook bij verschil van inzicht over de oplossingsrichting en hoe daar te komen. Daarom heeft Samen Veilig Midden-Nederland een klachtenprocedure. Om zo snel als mogelijk met elkaar tot een oplossing te komen is deze klachtenprocedure laagdrempelig. Allereerst proberen wij een oplossing te vinden via een gesprek tussen cliënt en medewerker. Lukt dit niet of wil de cliënt dit niet, dan organiseren wij een klachtgesprek tussen cliënt, medewerker en de leidinggevende van de medewerker. Als het klachtgesprek niet tot een oplossing leidt, kan de cliënt terecht bij de onafhankelijke klachtencommissie: de Klachtencommissie Jeugd Midden-Nederland (KJMN).

De cliënt heeft ook het recht om zich direct tot deze klachtencommissie te wenden. Ook heeft de cliënt het recht om zich bij te laten staan door bijvoorbeeld het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ). Cliënten ontvangen vanaf hun eerste contact informatie over het klachtrecht en over de mogelijkheid om zich bij te laten staan door het AKJ. Deze informatie ontvangt de cliënt zowel mondeling als via folders en informatie op de websites van SAVE en Veilig Thuis Utrecht.

## **Klachtenanalyse 2019**

In deze klachtenanalyse 2019 behandelen we de aandachtspunten uit de volgende vormen van klachtbehandeling:

1. De interne klachtafhandeling 2019: welk beeld levert de interne klachtafhandeling op? Hierbij baseren wij ons op de eigen klachtenregistratie.
2. Het vertrouwenswerk door het AKJ in 2019: welke signalen geven cliënten af over hun ervaringen met Samen Veilig Midden-Nederland? Hierbij baseren wij ons op het jaarverslag 2019 van het AKJ.
3. De klachtenprocedures bij de onafhankelijke, externe klachtencommissie in 2019 (KJMN). Hierbij baseren wij ons op het jaarverslag 2019 van de KJMN.

Cliënten kunnen daarnaast ook klachten indienen bij de tuchtrecht-colleges en bij de Nationale Ombudsman. Volledigheidshalve behandelen wij in deze analyse ook kort het aantal tuchtzaken en onderzoeken door de Nationale Ombudsman in 2019.

Om inzage te geven in de feiten, conclusies en de acties die Samen Veilig Midden-Nederland aan deze klachtenanalyse verbindt, publiceren wij deze analyse online. Daarnaast gaan wij met onze ketenpartners in gesprek over deze analyse.

## 1 Interne klachtafhandeling 2019

*Samen Veilig Midden-Nederland heeft als uitgangspunt dat de cliënt en de betrokken medewerker problemen en uitingen van onvrede het beste rechtstreeks met elkaar kunnen bespreken. Waar gewenst of nodig samen met de leidinggevende van de medewerker. Medewerkers wijzen cliënten op die mogelijkheid en ook het AKJ kent deze werkwijze. Cliënten maken hier dan ook regelmatig gebruik van, vaak met ondersteuning door het AKJ, soms met ondersteuning door een kennis, familielid of een advocaat.*

In veel klachtgesprekken vindt men een aanvaardbare oplossing en voelt men zich gehoord. Het klachtgesprek kan het proces vlot trekken en men kan weer met elkaar verder. Soms wordt besloten tot wisseling van de betrokken medewerker als dit in het belang is van een betere samenwerking. Hierover ontvangt men dan ook een motivatie. Van ieder gesprek vindt verslaglegging plaats die de cliënt ontvangt met het verzoek te reageren of het besprokene correct is weergegeven.

### 1.1 Aantal klachtgesprekken 2019

Aantal klachtgesprekken		
<i>Veilig Thuis Utrecht</i>		<i>13</i>
Flevoland Noord	21	
Flevoland Zuid	14	
Utrecht Stad	30	
Utrecht Zuidoost/West	16	
Lekstroom	12	
Foodvalley	16	
Eemland	14	
<i>Totaal SAVE</i>		<i>123</i>
<b>Totaal Samen Veilig Midden-Nederland</b>		<b>136</b>

Gezien het nut van deze klachtgesprekken is het uitdrukkelijk niet het doel om dit aantal omlaag te krijgen. Het aantal klachtgesprekken is zeker niet altijd een indicatie of een regio beter of slechter functioneert. Meerdere factoren, zoals onder andere de omvang van een regio, spelen hierbij een rol.

De dertien klachten over Veilig Thuis Utrecht zijn te weinig qua aantal om uit te splitsen naar herkomst, soort klagers etc. Daarom worden in de paragrafen 1.2 tot en met 1.5 alleen de klachten over SAVE uitgesplitst.

### 1.2 Herkomst klachten 2019 naar maatregel

Bij 85% van de klagers bij SAVE heeft de klacht te maken met een ondertoezichtstelling (OTS) en enkele met een voogdijmaatregel. Klachtgesprekken met cliënten met een

jeugdreclasseringsmaatregel (JR) komen weinig voor. Bij 7% van de klagers is er geen juridische maatregel van kracht, maar krijgt de cliënt begeleiding in het vrijwillig kader, de zogenaamde preventieve jeugdbescherming.

<b>Herkomst klachten SAVE</b>	
OTS	104
OTS + JR	1
JR	2
Voogdij	7
Preventieve jeugdbescherming	9
<b>Totaal aantal klachten</b>	<b>123</b>

### 1.3 Klagers 2019

<b>Klagers</b>	
Beide ouders	2
Moeder	58
Vader	56
Jeugdige	1
Grootouders	3
Pleegouders	2
Overigen	1
<b>Totaal aantal klachten</b>	<b>123</b>

(waarvan 10 met huidige partner)  
(waarvan 10 met huidige partner)

### 1.4 Ondersteuning 2019

<b>Ondersteuning</b>	
AKJ	57
Advocaat	9
Hulpverlener	9
Familielid/kennis	24
Geen	24
<b>Totaal aantal klachten</b>	<b>123</b>

### 1.5 Aard van de klachten 2019 en bevindingen

Bij Veilig Thuis Utrecht gaan klachten over onderzoek, rapportages en beslissingen. Dit zijn ook de voornaamste activiteiten van Veilig Thuis Utrecht. Er zijn geen klachten die er duidelijk uitspringen of die opvallend vaak voorkomen.

<b>Aard klachten SAVE</b>	
Omgang, bejegening, niet gehoord/niet serieus genomen voelen, partijdigheid, onvoldoende actie/betrokken	82
Rapportages	28
Bereikbaarheid	6
Overig	7
<b>Totaal aantal klachtgesprekken</b>	<b>123</b>

De aard van de klachten bij SAVE had vooral (82 keer) betrekking op de thema's omgang, bejegening, niet gehoord voelen, niet serieus genomen voelen, partijdigheid, onvoldoende actie en onvoldoende betrokken zijn. Dit zijn thema's die in de gehele sector regelmatig terugkeren.

Bij de meeste klachten speelt een complexe scheiding op de achtergrond. Klager is dan veelal de vader of de moeder en er is een maatregel van OTS. Zeventien keer werd er verzocht om een wijziging van de aangewezen medewerker SAVE. Het al dan niet honoreren van dit verzoek werd goed gemotiveerd in het gespreksverslag, of er werd aangegeven dat het besluit hierover later zou plaatsvinden.

Rapportages kwamen bij SAVE op de tweede plaats: 28 keer. Daar waar mogelijk zijn afspraken gemaakt om deze te wijzigen. Vijf keer bleek dat een concept niet was voorgelegd aan de cliënt, wat standaard wel de werkwijze is. Hoewel dit een gering aantal keren is, is dit een aandachtspunt.

Klachten over de bereikbaarheid van de medewerker kwamen zes keer voor. Het gaat dan over het niet tijdig terugbellen of mailen. Ook een aandachtspunt om hier duidelijke richtlijnen voor te geven.

De gespreksverslagen die gemaakt worden van het klachtgesprek zijn doorgaans goed te volgen en geven het beeld van een zorgvuldige benadering van de klachten. Vaak is de conclusie dat men weer met elkaar verder kan, soms dat de klachten er nog zijn. Daar waar mogelijk wordt met de klager naar een oplossing gezocht. Wel blijkt dat de termijn van twee weken tussen het gesprek en het opsturen van het verslag regelmatig overschreden wordt. Dit is een aandachtspunt in de meeste regio's.

*In hoofdstuk 6 is een samenvatting te vinden van alle bevindingen.*

## **2 Vertrouwenswerk door het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg 2019**

*Het AKJ rapporteert in haar jaarverslagen 2019 over hun betrokkenheid bij Veilig Thuis Utrecht en SAVE. Over de inhoud van deze verslagen wordt altijd in het voorjaar een gesprek gevoerd. Helaas is dat dit jaar uitgesteld door de uitbraak van het coronavirus. Dit gesprek zal later dit jaar alsnog plaatsvinden. Hieruit volgen eventueel nieuwe afspraken. Hieronder geven wij een weergave van de reflectie uit de jaarverslagen die het AKJ aan Samen Veilig Midden-Nederland heeft geleverd. De bevindingen die wij hieruit meenemen zijn ook weergegeven in hoofdstuk 6.*

### **2.1 Vragen en klachten over Veilig Thuis Utrecht**

#### *Aantal vragen/klachten in 2019*

In 2019 hebben 73 cliënten zich gemeld met vragen, problemen en/of klachten over Veilig Thuis Utrecht. Dit is een toename ten opzichte van 2018; toen waren dit 37 cliënten. Het overgrote deel van de cliënten bestaat uit ouders. In tegenstelling tot 2018 hebben in 2019 ook enkele jeugdigen zich gewend tot het AKJ.

#### *Afhandeling*

In een aantal gevallen kan het AKJ door middel van informatie en advies vragen en klachten direct zelf afhandelen. De meeste vragen en klachten worden met ondersteuning van een vertrouwenspersoon van het AKJ besproken op leidinggevend niveau. Dit sluit aan bij de visie van het AKJ om onvrede op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie te bespreken. In 2019 is geen

enkele klacht voorgelegd aan de onafhankelijke klachtencommissie en zijn drie bezwaar- en/of beroepsklachten ingetrokken.

### *Signalering*

Signalering is een van de kerntaken van het AKJ. Dit is een belangrijke taak die kan bijdragen aan verbetering van de kwaliteit van de jeugdhulp. De vertrouwenspersoon neemt actief contact op met de instantie als er zaken zijn die opvallen tijdens het uitvoeren van zijn/haar functie, en waarbij actie gewenst lijkt. In 2019 zijn er geen signalen aan Veilig Thuis Utrecht afgegeven.

### *Aard van de vragen/klachten in 2019*

Er zijn met name klachten geuit in het kader van de rapportage, bejegening en onderzoek. Deze categorieën komen overeen met de werkzaamheden die Veilig Thuis Utrecht uitvoert. Wat betreft de rapportage wordt veelal door de cliënten genoemd dat het rapport onzorgvuldig is opgesteld en/of dat cliënten te weinig inbreng hadden. Onder bejegening verstaan cliënten dat de medewerker hen niet serieus neemt of dat de medewerker onvoldoende neutraal is. Over onderzoek werd gemeld dat het onderzoek onzorgvuldig wordt uitgevoerd (achterhaalde informatie) en in een enkel geval dat de cliënt te weinig inbreng had.

Net buiten de top 3 valt de categorie beslissingen. Dit heeft voornamelijk betrekking op het gegeven dat Veilig Thuis Utrecht na afloop van een onderzoek een besluit neemt over een aanmelding bij de Raad voor de Kinderbescherming of dat het besluit wordt genomen om na drie maanden een rappel uit te voeren.

In de categorie gebrekkige informatie vallen de klachten die betrekking hebben op onduidelijkheid over regie binnen de hulpverlening. Bijvoorbeeld als vastgesteld is na onderzoek van Veilig Thuis Utrecht dat hulpverlening noodzakelijk is of wanneer er een wachtperiode is voor onderzoek door de Raad voor de Kinderbescherming. Het is dan voor ouders niet altijd helder wie hun aanspreekpunt in deze fase is.

Een ander voorbeeld van gebrekkige informatie is wanneer het voor cliënten niet duidelijk is hoe de procedure verloopt binnen Veilig Thuis Utrecht. Zo is het voor hen soms onduidelijk wat Veilig Thuis Utrecht precies gaat doen nadat er een melding is gedaan en op welk moment een onderzoek gestart wordt. Ook in de overdracht tussen SAVE en Veilig Thuis Utrecht is het voor cliënten soms onduidelijk wie nu wat doet en bij wie zij met hun zorgen terecht kunnen.

## **2.2 Vragen en klachten over SAVE**

### *Aantal vragen/klachten*

Niet alle klachten die de cliënten bij de vertrouwenspersoon aangeven, worden ook als zodanig geuit naar de medewerkers of hun leidinggevende, maar worden wel als klacht in de cijfers van het AKJ opgenomen. De klachten kunnen ook als 'uitingen van onvrede' worden gezien. Soms is een gesprek met de vertrouwenspersoon, waarin bijvoorbeeld de werkwijze van de instantie verhelderd wordt, voldoende om deze onvrede of klachten weg te nemen.

SAVE Utrecht - In 2019 hebben 289 cliënten contact gehad met problemen en of vragen over SAVE. Met name ouders hebben contact gezocht met het AKJ en 29 jongeren. Ten opzichte van 2018 is er sprake van een lichte daling, toen hebben zich 300 cliënten gemeld. Opvallend vindt het AKJ dat in Utrecht Stad en Utrecht West het aantal klachten en acties aanzienlijk teruggelopen is.



SAVE Flevoland - Het aantal cliënten in Flevoland met problemen en of vragen over 2019 is 85. De meeste cliënten die een beroep hebben gedaan op het AKJ zijn ook hier volwassenen. Dit jaar hebben negen jeugdigen een beroep gedaan op het AKJ.

#### *Aard van de vragen/klachten in 2019*

De meeste klachten hebben betrekking op de bejegening. Cliënten/ouders hebben het idee dat er onvoldoende naar hen geluisterd wordt en dat de zorgen die zij hebben over hun kinderen onvoldoende serieus wordt genomen. Ook hebben zij problemen met de wijze waarop de medewerker SAVE met hen communiceert. Veel cliënten zijn van mening dat de medewerker SAVE partijdig is. Dit is met name het geval in scheidingszaken.

De tweede categorie is de categorie beslissingen. De cliënten zijn het vaak niet eens met genomen beslissingen. Dat kan te maken hebben met een melding die gedaan wordt aan bijvoorbeeld de Raad voor de Kinderbescherming, een beslissing/advies om een kind uit huis te plaatsen of om een kind niet terug naar huis te plaatsen.

Een derde categorie is bereikbaarheid/beschikbaarheid/afspraken. Een aantal cliënten geeft aan het lastig te vinden om de medewerker SAVE persoonlijk of via telefoon te spreken te krijgen. Ook vinden cliënten het lastig dat e-mails niet of onvoldoende beantwoord worden.

De vierde categorie is rapportage. Een aantal cliënten heeft klachten besproken met de vertrouwenspersoon AKJ over hoe (on)zorgvuldig de rapportage is opgesteld. Cliënten zijn van mening dat informatie achterhaald is of dat er informanten zijn geraadpleegd die niet de relevante informatie hadden kunnen geven.

De vijfde categorie is gebrekkige informatie. Voor sommige cliënten is het onduidelijk wat de werkwijze van SAVE is. Ook vinden cliënten het onduidelijk wat het te volgen traject is en aan welke voorwaarden zij zouden moeten voldoen om geen ondertoezichtstelling meer te hebben of te krijgen.

#### *Signalering*

Signalering is een van de kerntaken van het AKJ. Dit is een belangrijke taak die kan bijdragen aan verbetering van de kwaliteit van de jeugdhulp. De vertrouwenspersoon neemt actief contact op met de instantie als er zaken zijn die opvallen tijdens het uitvoeren van zijn/haar functie en waarbij actie gewenst lijkt. In het afgelopen jaar is er in Utrecht een signaal afgegeven aan de Raad van Toezicht vanwege het niet zorgvuldig afhandelen van klachten door SAVE Utrecht.

In Flevoland zijn drie signalen door het AKJ afgegeven. Deze signalen zijn door regiomanagers adequaat opgepakt en teruggekoppeld. Ook zijn er signalen afgegeven aan de betrokken medewerkers SAVE en ook deze signalen zijn goed opgepakt door SAVE en naar tevredenheid van het AKJ afgerond. Het is de vertrouwenspersonen in Flevoland opgevallen dat meerdere cliënten in 2019 klachten hebben geuit over de manier waarop SAVE het informatierecht van de ouder zonder gezag heeft uitgelegd en toegepast. Mondeling en schriftelijk stelde SAVE zich op het standpunt dat de ouder met gezag toestemming moet geven om de ouder zonder gezag te informeren over het kind. De vertrouwenspersonen hebben hierover contact opgenomen met de beide regiomanagers van SAVE Flevoland om dit kenbaar te maken en hen hierover te bevragen. De regiomanagers hebben aangegeven dat zij dit onderwerp (nogmaals) onder de aandacht van de medewerkers SAVE zouden brengen. Daarnaast hebben de regiomanagers laten weten dat er in 2019 een verplichte cursus in het kader van privacy gepland staat, waar ook aandacht aan dit onderwerp wordt geschonken.

### *Algemene terugblik en bevindingen*

SAVE Flevoland - In mei 2019 heeft het AKJ voorlichting gegeven aan team Noord. Tijdens dit gesprek hebben de vertrouwenspersonen uitleg gegeven over de werkwijze van het AKJ en zijn er wederzijdse vragen beantwoord.

In juni 2019 heeft SAVE Flevoland de vertrouwenspersonen uitgenodigd om uitleg te geven over het Zorglandschap in Flevoland. Het AKJ heeft dit gesprek als zeer waardevol ervaren. De vertrouwenspersonen ervaren een goede samenwerking met SAVE Flevoland. Zij worden betrokken bij het plannen van de afspraken en ontvangen kopieën van de correspondentie tussen SAVE en de cliënt. Daarnaast ervaren de vertrouwenspersonen dat SAVE Flevoland hun positie serieus neemt.

Het is de vertrouwenspersonen opgevallen dat er met name in de regio Zuid een redelijk verloop is geweest van medewerkers SAVE. De vertrouwenspersonen merken dat dit onder meer gevolgen heeft gehad voor het oppakken en afhandelen van de klachten.

Verder is het AKJ opgevallen dat met name in de tweede helft van 2019, na ontvangst van de klachtbrief door SAVE, niet altijd op korte termijn een afspraak gemaakt kan worden voor een klachtgesprek met de regiomanager. Ook is het voorgekomen dat de gemaakte afspraken niet altijd worden nagekomen. Cliënten voelen zich hierdoor niet serieus genomen terwijl zij in eerste instantie wel een prettig gevoel hebben overgehouden aan het gesprek.

Het AKJ Flevoland valt het op dat er steeds meer klachten, vragen en problemen direct met de betrokken medewerkers SAVE worden besproken, zonder tussenkomst van de regiomanager. De vertrouwenspersonen wijzen cliënten, als de klacht of vraag zich hiervoor leent, op deze mogelijkheid. De beslissing is uiteindelijk aan de cliënt. AKJ merkt dat het direct bespreken met de betrokken medewerker SAVE voor de cliënten tot een snelle oplossing kan leiden, dan wel dat er directe veranderingen zichtbaar zijn. Het AKJ en ook cliënten ervaren dit als een prettige werkwijze.

SAVE Utrecht - In het voorjaar van 2019 is er contact geweest met het AKJ met betrekking tot het SAVE-datalek. In juli 2019 is er een bijeenkomst (uitleg over het datalek en mogelijke consequenties voor professionals) geweest waarbij het AKJ aanwezig was.

In oktober 2019 was het AKJ aanwezig bij de conferentie *Leren van klachten*. Positief is dat over het algemeen na het versturen van de klachtbrief er op korte termijn een afspraak gemaakt kan worden voor een klachtgesprek met de leidinggevende. Het blijft voor cliënten onduidelijk welke rol SAVE als werkgever moet innemen als het tuchtcollege een uitspraak heeft gedaan over een medewerker SAVE, die nog actief is in de casus waarover de cliënt tuchtrechtklachten heeft ingediend.

Het opnemen van gesprekken door cliënten blijft voor SAVE een beladen onderwerp. Het AKJ heeft meerdere malen meegemaakt dat de medewerkers SAVE zichtbaar hun ongenoegen uiten als de cliënt kenbaar maakt dat hij/zij het gesprek wil opnemen. Volgens de geldende spelregels heeft het de voorkeur dat cliënten het vooraf kenbaar maken. Het is overigens geen verplichting dat cliënten dat moeten doen.

Bij de afronding van het klachttraject valt een aantal zaken op. Het is gebruikelijk dat SAVE binnen twee weken na een klachtgesprek een klachtgespreksverslag naar de cliënt en het AKJ mailt. In 2019 is het diverse keren voorgekomen dat SAVE dat niet binnen twee weken heeft gedaan. Ook blijft het onduidelijk, nadat de cliënt een reactie gegeven heeft, welke aanpassingen, aanvullingen en of verbeteringen de cliënt kan verwachten. Zo is het een aantal keer voorgekomen dat SAVE wel de toedracht tot een klacht heeft beschreven en in andere situaties waarbij de cliënt daarop aandrong, bleek dat niet mogelijk. Ook heeft SAVE verslagen gemaakt, waarbij de beleving van cliënten binnen

het verslag is verwerkt. Bij andere cliënten werd de beleving van de cliënt aan het verslag toegevoegd als bijlage.

Het nakomen van afspraken, die voortkomen uit de klachtgesprekken, is soms een moeizaam proces. De cliënten zijn tevreden over het gesprek, echter teleurgesteld over het verslag. Of zijn ze alsnog ontevreden als de gemaakte afspraken niet nagekomen worden. Ook in 2019 zijn er cliënten geweest die niet tevreden waren over de medewerker SAVE en klachtgesprekken wilden voeren met als doel het aanstellen van een andere medewerker. In de praktijk blijkt het lastig om zo'n verzoek gehonoreerd te krijgen.

### 3 Klachtencommissie Jeugd Midden-Nederland 2019

*Het jaarverslag van de KJMN wordt altijd met de directies van de aangesloten instellingen besproken in het voorjaar. Ook dit gesprek is in verband met het coronavirus uitgesteld en verplaatst naar september. Hieronder volgt een samenvatting van een aantal belangrijke bevindingen uit het jaarverslag dat de KJMN aan Samen Veilig Midden-Nederland heeft geleverd. De bevindingen die wij hieruit meenemen worden weergegeven in hoofdstuk 6.*

De KJMN is de onafhankelijke klachtencommissie. Na ontvangst van een klacht beziet de KJMN allereerst of een interne behandeling van de klacht door de cliënt met de medewerker en zijn of haar leidinggevende alsnog mogelijk is. Als dit klachtgesprek niet plaats kan vinden, organiseert het secretariaat van de KJMN zo spoedig mogelijk een hoorzitting op een onafhankelijke locatie.

#### 3.1 Aantal klachten in 2019

Er zijn in 2019 34 klachten over Samen Veilig Midden-Nederland bij de KJMN binnengekomen. Dertien klachtzaken zijn in behandeling genomen (hoorzittingen) door de KJMN.

Hoorzittingen KJMN	2019	2018	2017	2016
	13	14	17	26

Van de behandelde klachten in 2019 met betrekking tot Samen Veilig Midden-Nederland, hadden alle dertien klachten betrekking op SAVE en geen op Veilig Thuis Utrecht.

Met betrekking tot de overige klachten geldt het volgende:

- Er volgde alsnog een gesprek met de leidinggevende.
- Deze werden ingetrokken.
- De klacht werd niet ontvankelijk verklaard.
- Er werd gevraagd om aanvullende informatie.

#### *Gegronde/ongegronde klachtonderdelen 2019*

Een klachtbrief kan meerdere klachtonderdelen betreffen. In 2019 lag het gemiddelde op 4,5 klacht per klager. De dertien klachten in 2019 betroffen samen 58 klachtonderdelen: 22,4 % (13) daarvan is door het KJMN gegronnd verklaard, 17,2 % (10) deels gegronnd en 55,2 % (32) ongegronnd. Over drie klachtonderdelen deed de klachtencommissie om verschillende redenen geen uitspraak.

### 3.2 Bevindingen van de KJMN in 2019 en aard van de klachten

#### *Wie klagen?*

In 2018 waren er twee klachten afkomstig van minderjarige cliënten en in 2019 was dat er één. Er lijkt vooralsnog geen sprake te zijn van een jaarlijkse stijging. Het viel de commissie op dat er in het verslagjaar veel door vaders is geklaagd. Ook is het aantal klachten waarin de ouders gescheiden zijn erg groot. Deze cijfers lijken het vermoeden te bevestigen dat vaders meer zijn gaan klagen in vergelijking tot moeders. Ook is er vaker sprake van echtscheiding. Hoewel dit niet wil zeggen dat in alle gevallen de echtscheiding direct samenhangt met de zorg c.q. de ontstane klachten, lijkt dit toch in de meeste gevallen wel het geval te zijn.

Nadere analyse van de gegevens maakt in elk geval duidelijk dat van de zes klachten die in 2019 zijn ingebracht door moeders twee keer sprake was van een situatie waarbij de kinderen bij de vader woonden. In alle gevallen dat er door vaders werd geklaagd woonden de kinderen bij de moeder. Inhoudelijk werd er vaak geklaagd over partijdigheid ten nadele van de ouder waar de kinderen niet woonden. Er was veel teleurstelling over het niet op gang komen van omgang tussen klagers en kinderen, waarbij de eigen verwachting van de hulp, uitspraken van kinderrechters of verwachtingen gewekt door zorginstellingen ten grondslag werden gelegd aan het falen van de hulpverlening. Een veel voorkomende klacht was dat niet de goede hulp was ingezet om omgang met de kinderen c.q. verbetering van de communicatie met de andere ouder tot stand te brengen. Voor de commissie was het niet steeds eenvoudig uitspraak te doen over deze inhoudelijke klachten, binnen de beperkte bevoegdheid van de commissie. In uitspraken is dan ook nogal eens geconcludeerd tot ongegrondheid (bij marginale toetsing) waar dan wel aan werd toegevoegd dat de instelling beter had kunnen presteren op het gebied van communicatie met de niet-verzorgende ouder (managen van verwachtingen).

Veelvuldig is tijdens hoorzittingen gesproken over de door klagers gevoelde spanning tussen het uitgangspunt dat een kind met beide ouders contact moet hebben en het uitgangspunt dat het de opdracht is van de jeugdhulp om het belang van het kind boven andere belangen te dienen.

In een aantal zaken beriep Samen Veilig Midden-Nederland zich op de inzichten van de eigen gedragsdeskundigen, die hadden bijgedragen aan de onderbouwing van een besluit of hulpverleningsbeleid. Deze inzichten maakten echter geen deel uit van het cliëntendossier, zodat het moeilijk was voor klagers om dit als een kwaliteitsaspect te beoordelen.

Over de jeugdbeschermingstafel lijkt bij sommige klagers onduidelijkheid te bestaan. Is er een recht c.q. een verplichting dat die wordt georganiseerd? Wat is precies het doel en wie bepaalt welke deelnemers er aan die tafel mogen en moeten zitten?

#### *Procedureel*

Het secretariaat van de KJMN gaat bij elke klacht na of er al een intern klachtgesprek heeft plaatsgevonden. Als dat niet zo lijkt te zijn neemt een secretaris contact op met de klager en legt deze mogelijkheid voor. De afspraak is dat een klager die wel voelt voor een intern klachtgesprek (waarbij klachtbehandeling door de commissie wordt geschorst) op korte termijn een uitnodiging ontvangt van de instelling voor een klachtgesprek met de betreffende medewerker(s) en de leidinggevende. Klagers kunnen hier zelf om vragen bij de instelling of dit overlaten aan de secretaris.

Vanuit het secretariaat van de KJMN wordt opgemerkt dat het in het verslagjaar niet altijd zo is gelopen als afgesproken:

- Sommige klagers moesten (te) lang wachten op een uitnodiging voor een gesprek.
- De gespreksleider ging er niet in alle gevallen vanuit dat het gesprek zou gaan over de ingediende klachten.

- Niet alle cliënten bleken te zijn geïnformeerd over de mogelijkheid van een klachtgesprek als onderdeel van de totale procedure van klachtbehandeling.
- Niet altijd werd (tijdig) een verslag gemaakt van het klachtgesprek.
- Niet altijd waren de afspraken en conclusies opgenomen in het verslag van het klachtgesprek.

#### *Instellingsreacties*

In 2019 bleken niet alle instellingsreacties (reactie van Samen Veilig Midden-Nederland op de uitspraak van de KJMN) adequaat naar het oordeel van de commissie. De reactie behoort aan te geven of de uitspraak van de commissie wordt overgenomen en of de instelling maatregelen neemt bij gegrond verklaarde klachten en zo ja welke. Het secretariaat heeft met SAVE, als grootste 'leverancier' van deze reacties, gesproken hierover. In grote lijn komt de kritiek neer op deze punten:

- In veel reacties wordt niet expliciet geschreven of de uitspraak van de klachtencommissie wordt overgenomen.
- In sommige reacties wordt alsnog met de commissie in discussie gegaan; soms wordt daarbij informatie toegevoegd die niet bij de klachtstukken of bespreking is ingebracht.
- Regelmatig wordt nagelaten aan te geven tot welke maatregelen of andere gevolgen gegrond verklaarde klachten aanleiding geven.
- Soms wordt van een klager alsnog begrip of nieuw inzicht verwacht.
- Waar klachten ronduit worden erkend wordt toch niet altijd excuus aangeboden aan de klager.

Deze opmerkingen over de instellingsreacties zijn ook door de aanwezige commissieleden en secretaris kenbaar gemaakt tijdens de conferentie *Leren van klachten*, die Samen Veilig Midden-Nederland op 14 oktober 2019 organiseerde.

## **4 Tuchtzaken & Nationale Ombudsman 2019**

### **4.1 Tuchtrectklachten in 2019 in behandeling genomen**

Het aantal tuchtzaken is in 2018 meer dan gehalveerd in vergelijking met de voorgaande jaren. In 2019 is dit aantal gelijk gebleven. Het betreft vier verschillende klagers over SAVE met in totaal acht tuchtzaken.

### **4.2 Onderzoeken Nationale Ombudsman in 2019**

In 2019 is er één onderzoek gedaan door de Nationale Ombudsman. In 2017 en 2018 was dit eveneens één onderzoek.

## **5 Aandachts- en verbeterpunten**

De klachten die door de regiomanagers in 2019 behandeld werden, waren qua aard over het algemeen vergelijkbaar met 2018. Zoals eerder vermeld speelde een complexe scheiding veelal op de achtergrond. In vergelijking met de klachten over 2018 is het positief te vermelden dat in 2019 de klachten over verwarring omtrent Veilig Thuis Utrecht en SAVE, en met name voor cliënten waarbij geen maatregel is, nog maar weinig voorkomen. Vorig jaar liepen cliënten nog tegen het gebruik van vakjargon aan, maar dat is dit jaar niet genoemd.

Veel thema's waarover geklaagd wordt zijn terugkerend en niet altijd te vermijden, aangezien ze inherent aan het werk zijn. Voor ons zijn de belangrijke verbeterpunten:

- tijdige toezending van het gespreksverslag

- de bereikbaarheid van de medewerker
- de kwaliteit van de instellingsreacties op de KJMN uitspraken
- de kwaliteit van de rapportages.

Voor deze vier verbeterpunten zijn gerichte en concrete verbeteracties uitgewerkt, waarop het bestuur en het management actief zullen sturen en monitoren, mede door deze te borgen in de PDCA-cyclus.

## 6 Tot slot

De inbreng van het perspectief van de cliënt op ons dagelijks werk is van groot belang.

Cliëntenparticipatie krijgt binnen Samen Veilig Midden-Nederland op de volgende manieren vorm:

- We leren van klachten door de verschillende kanalen te analyseren waarlangs kritische signalen en klachten tot ons komen. Deze analyse voorzien we van verbeter- en aandachtspunten, zodat we daar van leren en verbeteringen realiseren.
- Daarnaast publiceren we deze klachtenanalyse zodat we inzage geven in de feiten, de conclusies en de acties die we aan de analyse verbinden. We gaan hierover ook in gesprek met onze ketenpartners. Daartoe organiseren wij ook dit jaar weer een bijeenkomst, mits dit niet verhinderd wordt door de coronasituatie.
- We organiseren open podia en dialoogbijeenkomsten met cliënten en cliëntenplatforms.
- Wij zetten de Cliëntenraad breder in om zo vanuit het cliënt-perspectief input te verzamelen over organisatievraagstukken.
- We implementeren 'De Stem', een eenvoudige tool waarmee tijdens de begeleiding de kwaliteit en effectiviteit van de samenwerking tussen cliënt en medewerker bespreekbaar wordt gemaakt.
- We versterken de kwaliteit van cliëntenparticipatie door de inzet van ervaringsdeskundigen en cliëntambassadeurs.

## Het cliëntperspectief op de voortgang van de Veranderagenda

Juli 2020

### Reactie cliëntenraad

Beste bestuurders,

We zijn blij dat onze mening over dit belangrijke document op prijs wordt gesteld. Echter: we vinden het verzoek om een reactie op dit moment veel gevraagd. Als cliëntenraad komen we vijf keer per jaar bijeen en proberen we daarnaast te participeren in diverse cliënt gerelateerde activiteiten zoals spiegelbijeenkomsten, loepsessies en open podia. We vinden het jammer als onze schaarse tijd (wij bestaan uit vijf leden met ieder ook nog andere bezigheden) opgaat aan een herhaling van werk dat reeds gedaan is. Wij hebben de afgelopen tijd als cliëntenraad veel en met verschillende personen gesproken over de veranderagenda. Naast het Keurmerkinstituut, het Landelijk Orgaan Cliëntenraden en journalist Marc van Rossum van RTV Utrecht (nog ongepubliceerd), hebben wij eerder gesproken met de opstellers van de voortgangsrapportage. Recent hebben we een gesprek gehad met het Verwey-Jonker instituut over dit onderwerp, en naast dit gesprek hebben we met hen ook nog een apart gesprek gehad over het concept van hun interview. Tevens hebben wij afgelopen week een duidelijke bijdrage geleverd aan de Raadsinformatiebijeenkomst over dit onderwerp. Door alle gesprekken die we met genoemde partijen hebben gehad zijn we van mening dat de reflectie van de cliëntenraad op de veranderagenda met name als opgetekend door Verwey-Jonker en als verwoord tijdens de RIB voldoende bekend mag worden verondersteld. Wij hopen dan ook dat u uit die inspanningen onze tevredenheid met de voortgang en onze inspanningen om het vervolg kritisch te blijven volgen kunt aflezen.

Met vriendelijke groet, de leden van de CR SVMN.

---

### Reflectie cliëntambassadeurs

We werken volop aan cliëntparticipatie, via o.a. een Open Podium (september 2019) en een Loepsessie in januari 2020. Met deze reflectiebijeenkomsten richten we ons op wat er beter kan bij Samen Veilig Midden-Nederland, maar ook wat er al goed gaat. We houden er rekening mee dat cliënten niet hun eigen SAVE medewerker tegenkomen. Zo waarborgen we hun privacy en ervaren ze alle ruimte om feedback te kunnen leveren. Cliënten waarderen dit. Hun input is belangrijk om de kwaliteit van onze dienstverlening te helpen verbeteren. We betrekken hen steeds vaker in het ontwikkelproces van onze plannen en de samenwerking. Ze tonen enthousiasme om hier aan deel te nemen en voelen dat we hen serieus nemen. Hierdoor krijgen we ook meer leden voor de cliëntenraad.

Om te werken aan het vertrouwen van onze cliënten hebben we tijdens de Loepsessie verschillende cliënten, hulpverleners en professionals gevraagd om feedback te leveren op geanonimiseerde SAVE rapportages. Door ons als organisatie kwetsbaar op te stellen, ontvangen we eerlijke feedback, die ons in staat stelt daarvan te leren.

We worden als cliëntambassadeurs steeds vaker door cliënten benaderd. Zo vroeg een cliënt ons om mee te denken in zijn casus. De samenwerking met de SAVE medewerker verliep stroef en de cliënt wilde dit verbeteren. We hebben zorgen en emoties besproken en gefilterd, zodat de cliënt scherp kreeg wat anders moest in de samenwerking. Het heeft er toe geleid dat de cliënt beter wist wat te

verwachten van de SAVE werker en het heeft geholpen bij het voeren van een constructief gesprek. De cliënt heeft dit als prettig ervaren en hoefde geen klacht in te dienen.

Wat cliëntparticipatie betreft, merken we dat jongeren die deelnamen aan reflectiebijeenkomsten vanuit een ander perspectief dan volwassenen een waardevolle inbreng leveren. We betrekken jonge cliënten vaker bij reflectie en laten hen meedenken over hoe we toegankelijker kunnen zijn en ons kunnen profileren naar de buitenwereld. We communiceren met hen via social media en WhatsApp in plaats van e-mail en onze websites. Ook organiseren we op advies van de jongeren een 'pizza en cola' avond om ons door jongeren te laten adviseren.

Vlak voor het uitbreken van de coronacrisis zijn we binnen SAVE gestart met het begeleiden van de uitrol van de STEM app. Met de STEM blikken cliënten en medewerkers digitaal terug op hun gesprekken om de effectiviteit van de begeleiding te verbeteren. Medewerkers krijgen veel sneller feedback, zodat ze met elkaar in dialoog kunnen over de samenwerking om deze waar nodig positief te verbeteren.

We zijn ons bewust dat we met de reflectiebijeenkomsten niet elke cliënt bereiken. We willen dit veranderen door toegankelijker te zijn voor iedereen. Daarom hebben wij een infographic gemaakt over onze rol. Daarmee zijn we zichtbaarder voor cliënten die graag iets willen betekenen voor de organisatie (cliëntparticipatie). Op korte termijn publiceren we deze op social media en onze sites.

De Veranderagenda biedt de mogelijkheid om te bouwen aan het vertrouwen van de cliënt en daarmee zijn we op de goede weg!

Met vriendelijke groet,  
de cliëntambassadeurs.



# *Onafhankelijke reflectie Veranderagenda Samen Veilig Midden-Nederland*

[naam] [naam]

# Onafhankelijke reflectie Veranderagenda Samen Veilig Midden-Nederland

Onno de Zwart  
Anneke Brock

Utrecht, september 2020

# Inhoud

	<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Onderzoeksvragen en werkwijze</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Bevindingen</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>18</b>
	<b>Bijlage 1 Documentenstudie</b>	<b>22</b>
	<b>Bijlage 2 Geïnterviewden</b>	<b>23</b>
	<b>Bijlage 3 Topiclijst interviews reflectie veranderagenda SVMN</b>	<b>24</b>

# Samenvatting

In 2019 is door Samen Veilig Midden-Nederland een veranderagenda opgesteld. De veranderagenda kent drie doelstellingen: 1. Het versterken van het vertrouwen van cliënten in zorgvuldig handelen van SVMN, 2. Het blijvend bouwen aan het vertrouwen van burgers (meldingsbereidheid) en samenwerking met ketenpartners en opdrachtgevers, en 3. Het versterken van het lerend vermogen van de organisatie.

In opdracht van de in de jeugdhulpregio's samenwerkende 26 gemeenten in Utrecht en het bestuur van Samen Veilig Midden-Nederland heeft het Verwey-Jonker Instituut een onafhankelijke reflectie uitgevoerd naar de ontwikkelingen van de veranderagenda. Op basis van de analyse van documenten, interviews met 23 betrokkenen en een reflectie-bijeenkomst is deze reflectie tot stand gekomen. De onderzoeksvraag is of er een logische lijn is tussen de acties uit de veranderagenda en hoe de ontwikkelingen bij SVMN en het leren binnen de kaders van de veranderagenda geïdentificeerd kunnen worden.

Twee perspectieven hebben als theoretisch kader voor de reflectie gediend. Allereerst is gebruik gemaakt van de *Theory of Change* die zich richt op wat de inhoudelijke onderbouwing is van verandertrajecten. Daarnaast is gebruikgemaakt van theorieën over bewust en bekwaam omgaan met het lerend vermogen van de organisatie, en hoe randvoorwaarden dit lerend vermogen kunnen faciliteren.

Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat de uitvoering van de veranderagenda in 2019 voortvarend is opgestart. De start was intern een kantelpunt en ook extern zijn een aantal zichtbare activiteiten georganiseerd. De basis voor de veranderagenda is gelegd; alle geïnterviewden geven dit aan. Sinds een jaar geleden zijn er duidelijk stappen gezet, maar het uiteindelijke resultaat is nog niet behaald. Door de coronacrisis heeft de uitvoering van de veranderagenda ook vertraging opgelopen. Wat aan de veranderagenda op dit moment echter nog mist, is een duidelijke onderliggende veranderingstheorie ('theory of change').

Hoewel de activiteiten die zijn opgenomen in de veranderagenda afzonderlijk relevant zijn om de doelstellingen te behalen, is het minder duidelijk op welke manier deze afzonderlijke acties bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen. Door SVMN wordt gewerkt aan de versterking van het lerend vermogen van de organisatie. Dit kan verder worden doorontwikkeld, waarbij het van waarde kan zijn bij het leren de samenwerkingspartners meer te betrekken. Bij de uitvoering van de veranderagenda doen zich logischerwijs dezelfde problemen voor als waar de veranderagenda zich op richt. De organisatie probeert zich immers op een deels nieuwe en andere manier te gedragen, maar doet dit komend vanuit een bestaande situatie waarin die dingen niet vanzelf gaan.

De veranderagenda is opgesteld in mei 2019, tegelijkertijd is duidelijk geworden dat zich allerlei ontwikkelingen (zullen) voordoen die van invloed (kunnen) zijn op de veranderagenda. Het is wenselijk om met elkaar te bespreken of de veranderagenda een meer dynamisch karakter kan krijgen, waardoor ingespeeld kan worden op actuele ontwikkelingen.

## Het onderzoek leidt daarom tot de volgende aanbevelingen:

- *Ontwikkel een duidelijke onderliggende veranderingstheorie en leg die vast in een meerjarenplanning, samen met de afspraken tussen de gemeenten en SVMN*
- *Voor SVMN:*
  - Wacht niet te lang met het plannen van vervolgv activiteiten om de positieve start verder in de praktijk te brengen.
  - Bespreek met partners waar mogelijkheden zijn om meer in gezamenlijkheid aan de veranderagenda te werken.
  - Voorkom dat de veranderagenda wordt gezien als een losstaand element in de organisatie.
  - Verhelder de voortgangsrapportages.
  - Onderzoek of de volgende rollen wenselijk zijn om te vervullen: intern de 'advocaat van de duivel' en extern de 'critical friend'.

- *Voor de gemeenten als opdrachtgever en SVMN samen:*
  - Bespreek met elkaar wanneer de veranderagenda is geslaagd.
  - Bespreek met elkaar tot wanneer een afzonderlijke rapportage over de veranderagenda noodzakelijk is en hoe gemeenteraden geïnformeerd kunnen worden.
- Voor SVMN, ketenpartners en de gemeente als samenwerkingspartner:
  - Bespreek met elkaar hoe de dilemma's van het veranderen meer lerend gemaakt kunnen worden.
  - Bespreek met elkaar of er behoefte bestaat aan breder lerend netwerk en hoe dat kan worden vormgegeven.

# 1 Inleiding

Het zorgen dat kinderen veilig kunnen opgroeien en dat geweld in de huiselijke sfeer voorkomen en bestreden wordt, zijn cruciale maatschappelijke taken. In opdracht van gemeenten voeren jeugdbeschermings- en Veilig Thuis-organisaties, op basis van de Jeugdwet en de Wmo, deze taken uit. In de regio's Utrecht en Flevoland voert Samen Veilig Midden-Nederland (SVMN) onder de noemer van SAVE de jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsmaatregelen uit, daarnaast is Veilig Thuis Utrecht onderdeel van Samen Veilig Midden-Nederland. In de afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor het functioneren van SVMN. Onder andere naar aanleiding van klachten, (overwegend negatieve) aandacht in de media, diverse discussies in gemeenteraden en een datalek heeft SVMN in mei 2019 een veranderagenda opgesteld. Elk half jaar wordt er over de voortgang van de veranderagenda gerapporteerd.

**De centrale doelstellingen van de veranderagenda zijn de volgende:**

Doelstelling	Invulling
1. Versterken vertrouwen van cliënten in zorgvuldig handelen van SVMN.	We (SVMN) zijn toegankelijk in het contact met cliënten en gaan hun feedback actief ophalen.
2. Blijvend bouwen aan het vertrouwen van burgers (meldingsbereidheid) en samenwerking met ketenpartners en opdrachtgevers.	We maken inzichtelijk wat SVMN doet met de opgehaalde informatie en hoe cliënten, ketenpartners en opdrachtgevers dat terugzien in de praktijk.
3. Verstevigen van het lerend vermogen van de organisatie.	We koppelen systematisch terug hoe de opgehaalde informatie en de gemaakte analyses tot verbetering leiden binnen SVMN.

*Bron: Veranderagenda SVMN*

De in de jeugdhulpregio's samenwerkende 26 gemeenten uit Utrecht en het bestuur van SVMN hebben afgesproken om een reflectie van een onafhankelijke derde partij op de recente ontwikkelingen van SVMN (zoals geformuleerd in de veranderagenda van SVMN) te laten plaatsvinden. Deze reflectie geeft maximale transparantie, is passend bij de huidige fase van de veranderagenda en biedt de regio's en het bestuur van SVMN een onafhankelijk inzicht in de stand van zaken. Deze reflectie heeft – gelet op de achtergrond van de veranderagenda – gefocust op de ervaringen in de regio Utrecht. Er is niet afzonderlijk gesproken met betrokkenen uit de regio Flevoland. Het zou dus zo kunnen zijn dat sommige ervaringen daar anders zijn. Het Verwey-Jonker Instituut heeft vanaf eind mei 2020 deze onafhankelijke reflectie uitgevoerd. In dit rapport gaan we in op de vragen die aan de basis van deze reflectie hebben gestaan, de wijze waarop we deze reflectie hebben uitgevoerd, beschrijven we de resultaten en ronden af met een aantal conclusies en aanbevelingen voor het vervolg van de veranderagenda.

# 2 Onderzoeksvragen en werkwijze

## 2.1 Onderzoeksvragen en uitgangspunten

Door de samenwerkende regio's en het bestuur van SVMN zijn de volgende vragen opgesteld die als uitgangspunt voor de reflectie hebben gediend:

1. Is er een logische lijn tussen de acties die in de veranderagenda zijn opgenomen en de beoogde doelstellingen en effecten?
  - a. In hoeverre dragen de acties en de opvolging daarvan bij aan het behalen van de doelstellingen en effecten zoals omschreven in de veranderagenda?
  - b. Zouden bestaande acties moeten worden bijgestuurd om de doelstellingen en effecten te behalen?
2. Hoe duidt het Verwey-Jonker Instituut de ontwikkelingen bij SVMN en het leren binnen de kaders van de veranderagenda?

Naast deze vragen hebben de gemeenten de vraag gesteld hoe de ontwikkelingen bij SVMN te vergelijken zijn met ontwikkelingen en situaties bij andere jeugdbeschermings- en Veilig Thuis-organisaties in Nederland. Het was niet mogelijk om deze vraag binnen het kader van deze reflectie uitgebreid te beantwoorden. Wel wordt in de slotparagraaf verder ingegaan op deze vraag en hoe hier mogelijk mee zou kunnen worden omgegaan.

De veranderagenda van SVMN moet gezien worden binnen het kader van de maatschappelijke opdracht waar gemeenten en SVMN gezamenlijk voor staan; namelijk het bevorderen van de veiligheid van kinderen en volwassenen. Juist omdat er al een halfjaarlijkse voortgang over de veranderagenda bestaat waarin SVMN verantwoording aflegt aan de samenwerkende gemeenten en deze voortgangsrapportage ook in gemeenteraden wordt besproken, is het van belang dat deze reflectie informatie toevoegt aan de voortgangsrapportages.

Dat betekent dat wij de reflectie hebben uitgevoerd op basis van een aantal uitgangspunten:

- De reflectie focust op welke meerwaarde de betrokken partijen ervaren van de veranderagenda.
- Wil een verandering succesvol kunnen zijn, is het nodig dat alle betrokkenen een gezamenlijk belang hebben bij het realiseren van de veranderingen. We hebben daarom specifiek gekeken naar hoe betrokkenen naar het 'waarom' van de veranderagenda kijken.
- Om tot succesvolle verandering te komen is het belangrijk dat de verandering deel gaat uitmaken van de dagelijkse werkwijze van een organisatie. We hebben daarom gericht aandacht gegeven aan de borging van de veranderagenda.
- Het proces van de uitvoering van de reflectie moet zelf bijdragen aan het ontwikkelen van een lerend systeem.

## 2.2 Theoretische achtergrond

Naar veranderprocessen in organisaties, samenwerking en maatschappelijke transformatie is de afgelopen decennia veel onderzoek gedaan. Deze reflectie was in tijd en omvang een relatief beperkt project, waarbij er geen systematisch onderzoek gedaan is naar bredere verandertheorieën. Wel zijn er twee belangrijke perspectieven die wij hebben gehanteerd als kader voor de reflectie. Allereerst is gebruik gemaakt van de zogenaamde *Theory of Change*-benadering.<sup>1</sup> Kern van deze benadering is dat in beeld wordt gebracht wat de inhoudelijke veronderstellingen en afzonderlijke stappen zijn die ten grondslag liggen aan de verandering die men wil bereiken. Welke stappen zijn noodzakelijk om te zetten om het resultaat van een verandering te bereiken?

---

<sup>1</sup> Connell, J., A. Kubisch, L. Schorr & C. Weiss (eds) 1998. *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Volume I, concepts, methods and contexts*. Washington, DC: Aspen Institute.

In dit geval wordt de Theory of Change toegepast op het resultaat van de veranderagenda van SVMN. Het gaat er om inzicht te geven in de relatie tussen de activiteiten en het te bereiken doel. De *Theory of Change*-benadering wordt veel gebruikt om onderzoek te doen naar maatschappelijke interventies.

Ten tweede is gebruikgemaakt van het denken over de lerende organisatie. Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om tot een succesvolle lerende organisatie te komen of zelfs tot een lerend netwerk (als breder dan Samen Veilig Midden-Nederland gekeken wordt, namelijk ook naar de samenwerkingspartners)? Om te komen tot collectief handelen, dient een team of netwerk ten eerste een gemeenschappelijk doel te hebben, een intentie om gezamenlijk te handelen. Dat doel moet voor alle teamleden helder zijn en de individuele leden moeten het accepteren.<sup>2</sup> Onderzoek op het terrein van samenwerking rondom jeugd heeft laten zien dat het delen van de overtuiging dat je samen meer kunt betekenen voor gezinnen van groot belang is.<sup>3</sup>

In een lerende organisatie hoort er verder sprake te zijn van een wederzijdse onderlinge afhankelijkheid van de betrokkenen – men heeft elkaar nodig om het werk uit te voeren. Teams van betrokkenen zijn veelal multidisciplinair samengesteld, maar ook demografisch – leeftijd, klasse, werkervaring – zeer divers. De aanwezige kwaliteiten vullen elkaar aan en kunnen worden ingezet voor de gemeenschappelijke opdracht. De erkenning van dit laatste is een belangrijke voorwaarde voor het succes van een team. Of dit ook gebeurt, wordt mede bepaald door de cultuur in een team, organisatie en netwerk: is men gewend om met elkaar samen te werken en te leren of is er sprake van een meer individualistische cultuur?

---

2 Zijlstra, A., Meerman, M., & van Middelkoop, D. (2019). De lerende professional: over leren professionaliseren en kennisontwikkeling. *Mens&Markt*, 161-172.

3 Udo, N., Sondeijker, F., Janssen, E., Beckers, M. & Weghorst, M. (2019). De sterkste schakels. Wat werkt in de samenwerking tussen jeugdgezondheidszorg, wijkteams en onderwijs?.

Het organiseren van feedback en tegenspraak helpt om een lerende omgeving te organiseren. Soms spreekt men van de noodzaak van het vervullen van de rol van ‘advocaat van de duivel’ in de eigen organisatie; iemand die de lastige, kritische vragen kan stellen. Soms is er ook de rol van de ‘critical friend’; iemand van buiten de organisatie die vanuit de combinatie betrokkenheid en distantie kritisch meedenkt.<sup>4</sup>

Tenslotte is in een lerend systeem ook de stabiliteit van een team en de organisatie van belang. Teams en netwerken hebben een betrekkelijk vaste samenstelling nodig die qua omvang overzichtelijk is en daarmee besluitvorming behapbaar maakt. De organisatie waarbinnen de teams functioneren, moet voor die organisatorische randvoorwaarden zorgen. In de praktijk blijkt teamvorming een moeizaam proces van vallen en opstaan. Als aan bovenstaande voorwaarden wordt voldaan, kan gezamenlijk leren bijdragen aan de professionele ontwikkeling en wordt het collectief handelen versterkt. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat het in vele gevallen niet eenvoudig is om aan alle voorwaarden te voldoen om leren optimaal mogelijk te maken.

---

4 Costa, A. & Kallick, B. (1993) "Through the Lens of a Critical Friend". *Educational Leadership* 51(2) 49-51.



## 2.3 Werkwijze

Het Verwey-Jonker Instituut heeft een onafhankelijke reflectie uitgevoerd naar de veranderagenda. Geen van beide onderzoekers is eerder betrokken geweest bij Samen Veilig Midden-Nederland of activiteiten van SVMN. Wel zijn zij deskundig op het terrein van het sociaal domein, jeugdhulpverlening, samenwerking tussen organisaties en veranderprocessen.

### Om tot een goede reflectie te komen hebben we twee onderdelen uitgevoerd:

1. We hebben de relevante documenten bestudeerd, waaronder jaarverslagen 2019 van SVMN, het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ), de Klachtencommissie Jeugd Midden-Nederland, de voortgangsrapportages van de veranderagenda en de verslagen van verschillende bijeenkomsten (voor een compleet overzicht en nadere toelichting zie bijlage 1). Op deze manier hebben we een breed beeld gekregen over de ontwikkelingen binnen SVMN, de omgang met klachten, de voortgang en activiteiten in het kader van de veranderagenda.
2. De kern van de reflectie was het voeren van zestien interviews met 23 personen. Er zijn gesprekken gevoerd met de volgende vier perspectieven:
  - a. Cliënten: cliëntenraad SVMN en twee andere cliënten.
  - b. Samenwerkingspartners:
    - Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg, Klachtencommissie Jeugd Midden-Nederland.
    - Wijk-/buurtteams, Yeph/Plureyn, Raad voor de Kinderbescherming.
  - c. Beleidsambtenaren van gemeenten.
  - d. SVMN: Raad van Bestuur, regiomanager, cliëntambassadeurs, gedragswetenschappers, medewerkers en externe veranderadviseur.

Behalve het gesprek met de cliëntenraad hebben alle gesprekken, in het licht van de beperkingen vanuit de coronacrisis, digitaal plaatsgevonden. Als Verwey-Jonker Instituut hebben wij aangegeven dat wij graag in gesprek met zouden willen met bovengenoemde vier perspectieven. De keuze van de specifieke geïnterviewden is op voordracht van de gemeenten en SVMN geweest. Een goede vertegenwoordiging van het perspectief van cliënten was voor iedereen van groot belang. Er zijn in totaal vijf cliënten gesproken, waaronder drie cliënten uit de cliëntenraad en twee individuele cliënten. De cliëntenraad heeft zelf drie leden geselecteerd met diverse achtergronden. De twee individuele cliënten zijn geselecteerd door de twee cliëntambassadeurs; zij hebben hierbij ook rekening gehouden met een passende diversiteit aan ervaringen. In alle gesprekken is aan de hand van een topiclijst ingegaan op thema's als de bekendheid met en betrokkenheid bij (onderdelen) van de veranderagenda, het 'waarom' van de veranderagenda, de eventuele ervaren effecten van de veranderagenda, de wijze van borging, samenwerking tussen verschillende partijen en lessen voor de toekomst.

Naast deze interviews is gesproken met twee van de wethouders en een raadsinformatiebijeenkomst van de gemeenteraad van Utrecht bijgewoond. In dit gesprek en bij de raadsinformatiebijeenkomst is een toelichting gegeven op het onderzoek.

De voorlopige resultaten van de documentenanalyse en de interviews zijn besproken in een reflectiebijeenkomst met acht van de geïnterviewden (waarbij alle belangrijke perspectieven: cliënten, samenwerkingspartners, gemeenten en SVMN vertegenwoordigd waren). Op deze manier kon aanvullende informatie worden gedeeld en konden geïnterviewden feedback geven op de eerste bevindingen.

## 2.4 Analyse

In dit onderzoek hebben we de volgende analysestappen genomen. Eerst zijn de documenten bestudeerd. De resultaten hiervan zijn benut voor het opstellen van de topclijst en als achtergrondinformatie bij de interviews. Na de uitvoering van de interviews zijn deze geanalyseerd en in een eerste presentatie besproken tijdens de reflectiebijeenkomst. Op basis van de voorlopige analyse en de input gedurende de reflectiesessie is een conceptrapportage in de vorm van een presentatie opgesteld en besproken met ambtelijke vertegenwoordigers van de regio's en met betrokkenen van SVMN. Het onderzoeksteam heeft vervolgens op basis van alle informatie deze definitieve rapportage opgesteld.

### Tot slot

In alle gesprekken en bijeenkomsten was er veel betrokkenheid van de deelnemers die in alle openheid hun ervaringen en denkbeelden hebben gedeeld. De rapportage is geheel onafhankelijk door ons als onderzoekers opgesteld.

# 3 Bevindingen

In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten op basis van met name de interviews. De documentenstudie heeft input gegeven voor het voeren van de interviews. We staan stil bij de centrale thema's die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Allereerst gaan we in op de bekendheid van de veranderagenda en bespreken we de verschillende perspectieven van cliënten, organisaties werkzaam op het terrein van klachten en samenwerkingspartners. Vervolgens bekijken we in hoeverre er sprake is van een lerende organisatie. Omdat de veranderagenda niet in een isolement wordt uitgevoerd, kijken we ook naar de context en de specifieke aard van het werk van SVMN. We gaan in op de bevindingen in de interviews over maatschappelijke ontwikkelingen, samenwerking en organisatorische ontwikkelingen.

## 3.1 De veranderagenda of veranderingen?

Startpunt voor de reflectie was de veranderagenda zoals die in mei 2019 is vastgesteld en waar vervolgens over is gerapporteerd in najaar 2019 en voorjaar 2020. Uit de gesprekken blijkt dat de bekendheid van veranderagenda wisselend is. Binnen SVMN en bij gemeentelijke partners is de veranderagenda goed bekend. Bij samenwerkingspartners en individuele cliënten is dit veel minder het geval. Zij hebben aangegeven wel te zien dat SVMN bezig is met veranderingen, echter de veranderagenda als instrument is bij hen minder bekend. Wel zijn sommige activiteiten die onderdeel zijn van de veranderagenda bekend bij samenwerkingspartners en cliënten, bijvoorbeeld de Open Podium bijeenkomst, de loepsessie en de STEM-app. Mensen ervaren deze activiteiten als waardevol, maar het is voor hen niet duidelijk dat deze activiteiten opgenomen zijn in de veranderagenda.

Voor de geïnterviewde betrokkenen van SVMN heeft de veranderagenda een duidelijk kantelpunt betekend in de ontwikkeling van de organisatie. Wat helder wordt, is dat de start van de veranderagenda in eerste instantie een zaak van de Raad van Bestuur van SVMN was. De directe aanleiding voor de veranderagenda was de crisissituatie zoals die voorjaar 2019 bestond gelet op het datalek en het afnemende vertrouwen van opdrachtgevers en cliënten. Daarmee is de veranderagenda in zekere zin extern afgedwongen. Reflecterend geven betrokkenen vanuit SVMN nu wel aan dat waar de start vooral vanuit externe factoren voortkwam, de inhoud van de veranderagenda ook aansloot op een intern gevoelde noodzaak van verandering en verbetering van de organisatie. Bovendien geeft men aan dat de organisatie een traditie kent van inhoudelijke vernieuwing en kwaliteitsverbetering. Sommige geïnterviewden vanuit SVMN zien de veranderagenda als onderdeel van een langere traditie om als organisatie te willen ontwikkelen. Het feit dat de veranderagenda in eerste instantie gestart werd vanuit de Raad van Bestuur heeft wel gemaakt dat het enige tijd heeft geduurd voordat de veranderagenda breed in de organisatie gedragen werd. Er is door SVMN de afgelopen periode extra aandacht besteed aan gesprekken met management en met medewerkers over de veranderagenda. Ons beeld is dat de veranderagenda nu omarmd wordt door het management en dat de richting van deze agenda breed wordt ondersteund binnen de organisatie.

Een aantal samenwerkingspartners geven aan dat zij meer betrokken hadden willen zijn bij de ontwikkeling van de veranderagenda of bij specifieke activiteiten. Ze hadden graag meegedacht of input geleverd ten behoeve van de veranderagenda. Een aantal mensen vertellen dat eventuele veranderingen bij SVMN ook gevolgen zouden (moeten) hebben voor hun eigen werk of dat van partners in de keten. Een deel van de mensen gaf wel aan dat het feit dat bij hen zelf de veranderagenda onbekend was te maken kon hebben met personele wijzigingen in de eigen organisatie of de wijze waarop informatie over dit soort ontwikkelingen in hun eigen organisatie werd verspreid.

Het feit dat de veranderagenda als instrument bij samenwerkingspartners niet of minder bekend is, betekent niet dat zij de indruk hadden dat er geen veranderingen zichtbaar zijn. Bij samenwerkingspartners is er een brede erkenning dat er bij SVMN de wil is en er een start gemaakt is met een beweging die de cliënt meer centraal stelt en gericht is op het versterken van de samenwerking. Activiteiten als het Open Podium, de loepsessie, de STEM-app, deelname aan inhoudelijke pilots en de start van cliëntambassadeurs heeft men genoemd als positieve voorbeelden. Wel geven zowel cliënten als samenwerkingspartners aan dat veel van de afzonderlijke activiteiten nog in een start- of ontwikkelfase verkeren. Geïnterviewden zijn benieuwd naar de volgende stappen die gezet gaan worden en ook wat er gedaan zal worden met input die bijvoorbeeld tijdens de loepsessie was gegeven. Er is begrip voor dat zaken door de coronacrisis langer duren, maar men kijkt wel uit naar de opvolging van activiteiten.

In de interviews hebben mensen gezegd dat het op dit moment nog niet mogelijk is om uitspraken te doen over of zij al daadwerkelijk effecten zien op het vertrouwen dat cliënten en samenwerkingspartners hebben in SVMN. Daar was of het zicht op het geheel van activiteiten van SVMN te beperkt voor of men gaf aan dat de tijd om dergelijke uitwerking te zien te kort was. Er is bij de geïnterviewden geen twijfel over de intentie van SVMN om de doelen van de veranderagenda te verwezenlijken. In de dagelijkse praktijk van samenwerking is de manier waarop cliënt- en samenwerkingsgerichtheid vorm krijgt erg persoonsgebonden en gerelateerd aan met welke medewerker van SVMN men contact heeft.

### 3.2 Perspectieven van cliënten, ketenpartners en klachtenorganisaties

Gelet op het feit dat de veranderagenda als instrument minder bekend is bij een deel van de geïnterviewden, hebben we in de gesprekken ook breder stil gestaan bij ontwikkelingen in de samenwerking met SVMN en de verschillende perspectieven van de geïnterviewden. In deze paragraaf gaan we daarom specifiek in op het perspectief van cliënten, het perspectief van organisaties die cliënten ondersteunen of klachten behandelen en die van ketenpartners (gemeenten, wijk/buurtteams, Raad voor de Kinderbescherming en jeugdhulpaanbieders).

In het gesprek met de cliëntenraad van SVMN is duidelijk naar voren gekomen dat de cliëntenraad actief bezig is met het versterken van haar eigen positie. Waar ze de afgelopen jaren vanuit SVMN al steeds werd betrokken bij ontwikkelingen vanuit de organisatie, geven de leden van de cliëntenraad aan dat ze zelf een duidelijker eigen koers willen ontwikkelen om zo meer nog dan in het verleden de stem van cliënten goed te laten doorklinken. Speciale aandacht wil men daarbij besteden aan jeugdigen zelf en hun ervaringen. De cliëntenraad ervaart dat ze hier ruimte en steun voor krijgt van SVMN. Ze verwacht dat ze met deze ontwikkeling zichtbaarder voor cliënten zullen worden, cliënten meer betrokken zullen worden en hun stem duidelijker verwoord kan worden.

Begin 2020 zijn de twee cliëntambassadeurs binnen SVMN gestart. De cliëntambassadeurs hebben de rol om in de organisatie gevraagd en ongevraagd feedback en advies te geven. De beide cliëntambassadeurs zijn vol enthousiasme aan hun rol begonnen en hebben al met veel mensen binnen en buiten de organisatie kennisgemaakt. Zij waren gestart met het organiseren van diverse activiteiten voor cliënten, de (verdere) uitvoering van sommige van deze activiteiten is door de coronacrisis wel vertraagd.

De cliëntambassadeurs kunnen een belangrijke rol gaan spelen bij het versterken van cliëntgericht werken binnen de organisatie, bijvoorbeeld door het organiseren van bijeenkomsten waar cliënten met professionals hun ervaringen kunnen delen. Het is ook van belang helder te zijn – juist omdat het medewerkers van SVMN zijn – over wat hun rol wel en niet inhoudt en waar die zich onderscheidt van de cliëntenraad en cliëntondersteuning.

In de interviews met vertegenwoordigers van het AKJ en de Klachtencommissie Midden-Nederland wordt duidelijk dat hun ervaring is dat SVMN als organisatie klachten serieus oppakt. Wel geeft men aan dat een aandachtspunt is dat er soms wel (te) grote verschillen zijn in hoe medewerkers signalen of klachten oppakken, hoe snel zaken een follow-up krijgen en - als het tot een formele klachtenbehandeling komt – hoe de informatievoorziening is ten behoeve van een formele zitting van de klachtencommissie. Men ervaart dat dit te persoonsafhankelijk is. In beide gesprekken signaleert men dat er bij medewerkers van SVMN soms enige terughoudendheid lijkt te zijn om in een vroeg stadium klachtenondersteuning of -bemiddeling te betrekken. Er wordt hier bedoeld op situaties waar er misschien al wel sprake is van enig ongenoegen of wrijving tussen medewerker van SVMN en de cliënt of andere betrokkene. De indruk is dat deze terughoudendheid mogelijk voortkomt uit enerzijds de oprechte inzet van medewerkers om er samen met de cliënt uit te willen komen, maar anderzijds soms ook uit de zorg dat inzet van klachtenondersteuning of -bemiddeling het risico van escalatie met zich mee zou brengen. In de ervaring van het AKJ en de Klachtencommissie is er slechts heel zelden sprake van escalatie. In de meeste gevallen is hun ervaring juist dat eventuele inzet juist deëscalerend kan werken.

Rondom de samenwerking geven de geïnterviewde gemeenteambtenaren aan dat zij in vergelijking met een jaar geleden een betere samenwerkingsrelatie ervaren. Er is meer inzicht in elkaars perspectief, de rapportages geven inzicht in de voortgang van activiteiten en de veranderagenda als geheel en er kan waar nodig snel worden geschakeld. Vanuit de buurt- en wijkteams en de specialistische jeugdhulp is in de gesprekken aangegeven dat de bereidheid tot samenwerking en het geven en ontvangen van feedback er zeker is. Tegelijkertijd ervaart men ook dat de wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven wel (te) persoonsafhankelijk is. Bovendien is in het gesprek naar voren gekomen dat sommigen mensen ervaren dat binnen SVMN de afstemming tussen de SAVE teams en Veilig Thuis niet altijd helder is, waardoor er een gevoel ontstaat dat er sprake was van casussen die soms ‘doorschuiven’. Voor de wijk- en buurtteams is het daarom soms onduidelijk wie wat oppakt. Meer eenduidigheid wordt hier als wenselijk gezien.

### 3.3 Lerende organisatie

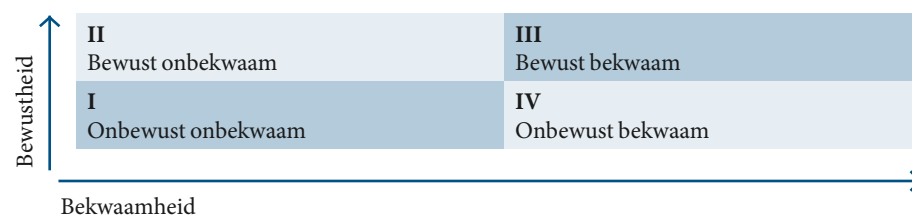
Eén van de doelstellingen van de veranderagenda is het verstevigen van de lerende organisatie. In de analyse van de documenten en de interviews is daarom nagegaan in hoeverre de lerende organisatie vorm krijgt en geborgd wordt. Mede voortkomend uit de veranderagenda wordt intern binnen SVMN actief gewerkt aan operationele en structuurverbeteringen. Hierbij is er onder andere aandacht voor de versterking van de rol van het management, het onderling leren tussen de regio's, het harmoniseren van processen en het vergroten van de focus op het (tijdig) uitvoeren en realiseren van afspraken. Er is het besef binnen de organisatie dat het noodzakelijk is hier stappen in te zetten om tot verbeteringen te komen. Een externe adviseur begeleidt een aantal trajecten en de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur heeft hier een verdere impuls aan gegeven. Dit komt onder andere tot uiting met de introductie van de balanced score card-methodiek om zo de interne sturing te verstevigen.

De balanced score card is een veelgebruikte techniek om lange termijn doelstellingen binnen organisaties te monitoren en bij te dragen aan het behalen van deze doelstellingen. Hierdoor worden binnen SVMN met de regioteams de voortgang van alle werkzaamheden meer gestructureerd besproken. In juli 2020 is SVMN gestart met een koersprogramma dat de komende maanden verder wordt uitgewerkt en met gemeenten wordt besproken. Dit document gaat verder in op een aantal van deze aspecten.

De wens tot kwaliteitsverbetering en inhoudelijke vernieuwing binnen SVMN is niet nieuw. De introductie van de SAVE-methodiek in 2015 was bijvoorbeeld een grote inhoudelijke vernieuwing. Tegelijkertijd wordt in de gesprekken duidelijk dat er op het gebied van het lerend vermogen van de organisatie gestart is met een inhaalslag. Daarbij ligt de focus nog op het intern ontwikkelen van de lerende organisatie en daarin zijn de eerste stappen gezet. In het denken over het leren in organisaties wordt vaak gebruik gemaakt van de assen van bekwaamheid en bewustheid (zie afbeelding). Bij nieuwe ontwikkelingen maakt elke organisatie een ontwikkeling door startend bij onbewust onbekwaam. Voortbouwend op de eerdere leerervaringen is het afgelopen jaar SVMN verschoven van 'onbewust onbekwaam' leren naar 'bewust onbekwaam' leren. Momenteel worden er stappen gezet om activiteiten te ontwikkelen om te komen tot bewust bekwaam zijn als lerende organisatie. Deze constatering richt zich op het bewust omgaan met leren en zegt niets over het dagelijkse handelen ten behoeve van cliënten.

In verschillende interviews komt naar voren dat ook samenwerkingspartners nadenken over hoe om te gaan met leerprocessen. Er bestaat bij sommige partners behoefte om de mogelijkheden om meer gezamenlijk te leren te ontwikkelen. Op die manier zou men kunnen werken aan het ontwikkelen van een lerend systeem of een lerend netwerk in aanvulling op het afzonderlijke leren van organisaties.

Afbeelding 1. Bewustheid en bekwaamheid in de lerende organisatie



### 3.4 Aard van het werk

Om tot een goede duiding te kunnen komen over de voortgang van de veranderagenda is het van belang om in te gaan op diverse aspecten van de context. De aard van het werk van jeugdbescherming, jeugdreclassering en Veilig Thuis heeft een aantal specifieke kenmerken. Allereerst gaat het om situaties waar er mogelijk sprake is van een veiligheidsrisico in een opvoedsituatie of huiselijke setting dan wel dat er risico's zijn op herhaling van strafbaar gedrag. De inzet van SVMN gebeurt vaak niet op verzoek van de betrokkene zelf. Het gaat om het in kaart brengen, het beoordelen en verminderen van risico's voor de veiligheid en voor de opvoeding. Juist omdat het veelal gaat om gedrag binnen een huiselijke kring vraagt dit grote zorgvuldigheid en tegelijkertijd tijdig optreden in het belang van het kind en een slachtoffer van huiselijk geweld. Bovendien bestaat een deel van het werk uit de uitvoering van (juridische) beslissingen die door rechters zijn genomen. SVMN moet die beslissingen uitvoeren, ook al kunnen niet altijd alle betrokkenen zich in die beslissingen vinden. Dat kan betekenen dat er nog formele juridische procedures lopen (hoger beroep), terwijl er door SVMN al wel gehandeld moet worden. Cliënten zijn het in het licht van hun opvattingen over deze juridische uitspraken niet altijd eens met de manier van handelen die daaruit voortkomt.

De meeste cliënten worden slechts eenmalig geconfronteerd met het werk van de jeugdbescherming, jeugdreclassering of Veilig Thuis. In de gesprekken wordt herhaaldelijk gewezen op het feit dat de impact van het werk groot is voor jeugdigen, gezinnen en volwassenen waar SVMN mee in aanraking komt. Dat vraagt een professionele houding die zich daarvan rekenschap geeft. Voor cliënten die er mee in aanraking komen, is het in de meeste gevallen de eerste keer dat ze met een gedwongen kader in aanraking komen, terwijl het voor de professionals hun dagelijkse werk is. Dat vraagt een voortdurende alertheid in het professionele handelen. Wat in de interviews vaak aan bod komt, is de noodzaak en de complexiteit van meervoudige of meerzijdige partijdigheid in het werk van SVMN waarbij er rekening gehouden wordt met de perspectieven van iedereen die bij een gezin betrokken is en tegelijkertijd veiligheid voorop staat. Het viel buiten de scope van deze reflectie om onderzoek te doen naar hoe meervoudige partijdigheid in de praktijk vorm krijgt en of daar de afgelopen periode veranderingen in te zien zijn.

Omdat in het werk er in eerste instantie vaak sprake is van ongevraagd handelen in situaties waar mogelijke veiligheidsrisico's in een opvoed- en/of huiselijke situatie spelen, is het werk anders dan veel van de meer vrijwillige zorg en jeugdhulp. Het vergroot de kans dat één of meerdere van de betrokkenen (onderdelen van) de hulpverlening anders zullen ervaren. Hoe zorgvuldig het werk ook uitgevoerd wordt, dit valt waarschijnlijk niet te vermijden. Tegelijkertijd benoemen de meeste geïnterviewden dat dit betekent dat het werk extra zorgvuldig moet worden uitgevoerd zodat alle betrokkenen vertrouwen krijgen, hebben en behouden in de ondersteuning en de professionals die het werk uitvoeren.

Wat verder in een aantal interviews naar voren komt is het signaal dat het systeem van jeugdbescherming zowel de mogelijkheid biedt om tegen juridische uitspraken in beroep te gaan als dat er diverse mogelijkheden biedt om signalen van ontevredenheid te uiten. Met name vanuit de geïnterviewden werkzaam op het terrein van klachtenondersteuning en -behandeling wordt geconstateerd dat dit soms verwarrend kan

werken. Mensen kunnen het inhoudelijk niet eens zijn met een rechterlijke uitspraak en daartegen in beroep gaan. Mensen kunnen ontevreden zijn over het handelen van de professional. Vervolgens kunnen ze daar bij de organisatie een klacht over indienen. Bovendien kunnen cliënten in het kader van het tuchtrecht (de verplichte registratie bij de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd) een klacht indienen over de individuele professional. Als mensen ontevreden zijn over het handelen van de overheid kunnen ze bovendien een beroep doen om de ombudsman. Waar de intentie van al deze mechanismen is om te zorgen dat iedereen zijn klachten op een goede manier kenbaar kan maken, wordt ook aangegeven dat dit ook heeft geleid tot een complex systeem van klachtafhandeling. Het is voor mensen niet altijd duidelijk waar ze met een vraag of klacht moeten zijn, zeker ook als meerdere organisaties ondersteuning of hulp bieden. Bovendien kan het leiden tot lange procedures wat niet persé helpend is, juist ook omdat – anders dan bij klachten elders in de zorg – er hier sprake van een langdurige relatie tussen betrokkenen en jeugdbeschermingsorganisatie kan zijn.

### 3.5 Maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen de jeugdhulp

In de interviews worden verschillende maatschappelijke ontwikkelingen benoemd die van invloed zijn op het leven van jeugdigen en gezinnen, veiligheid, de jeugdhulp en het werk van SVMN. Specifieke aandacht is gevraagd voor de impact van complexe scheidingen. Landelijk wordt geschat dat er jaarlijks zo'n 6.000 kinderen een complexe scheiding meemaken. De laatste jaren is er meer aandacht gekomen voor dit thema onder andere via het landelijke actieprogramma 'Scheiden zonder schade'. De impact van complexe scheidingen is vaak groot voor alle betrokkenen. Voor jeugdbeschermingsorganisaties is het niet eenvoudig in complexe scheidingen naar tevredenheid van alle betrokkenen te werken. Het gaat om een breder maatschappelijk fenomeen over hoe zo te handelen dat het effect van scheidingen op kinderen zo beperkt mogelijk is.

In de meeste interviews komt naar voren dat het voor SVMN extra aandacht vraagt in haar werkzaamheden, juist omdat meervoudige partijdigheid bij complexe scheidingen vaak bijzonder ingewikkeld is. Voormalige partners kunnen het regelmatig oneens zijn over wat de beste oplossingen zijn voor kinderen en wat dit zou moeten betekenen voor het handelen van jeugdbeschermers en hulpverleners.

De afgelopen jaren is er binnen de jeugdhulpverlening en de jeugdbescherming de ontwikkeling te zien dat er steeds meer aandacht komt voor alle mensen die nauw betrokken zijn bij de opvoeding en het opgroeien van kinderen. Het gaat niet alleen om het kind en de ouders, maar ook om eventuele grootouders en indien ouders gescheiden zijn om eventuele nieuwe partners van ouders. Dat betekent dat de kring van mensen waar organisaties als SVMN contact mee moet onderhouden omdat zij betrokken zijn bij de opvoeding, zich eventueel zorgen maken en opvattingen hebben, gegroeid is. In de interviews wordt vanuit het cliëntenperspectief het belang onderstreept dat er een relatie moet worden onderhouden met iedereen die een belangrijke rol speelt in het leven van kinderen. Tegelijkertijd kwam in andere interviews naar voren dat dit kan betekenen dat het niet alleen meer werk betekent om deze relaties te onderhouden, maar ook dat bijvoorbeeld bij complexe scheidingen het ook kan betekenen dat er veel verschillende gezichtspunten bestaan.

Deze beide ontwikkelingen zijn niet specifiek voor het werk van SVMN. Het zijn brede maatschappelijke ontwikkelingen waar veel partijen van onderwijs tot hulpverlening zich rekenschap van moeten geven. Want het betekent dat er in het werk aandacht voor moet zijn en rekening mee moet worden gehouden en waar nodig dat het moet leiden tot aanpassing van de werkzaamheden.

In alle gesprekken komt ook de impact van de coronacrisis aan bod. Door de coronacrisis en de periode van lock down hebben veel organisaties, waaronder ook SVMN, hun werk gedurende de afgelopen maanden op een andere manier of maar beperkt

kunnen uitvoeren. Dit heeft ook gevolgen voor de voortgang van de veranderagenda. Een aantal activiteiten die gepland waren, bijvoorbeeld bijeenkomsten als het tweede Open Podium, zijn niet doorggegaan. Ook andere activiteiten als de uitwerking van verbeteracties uit de loopessies, activiteiten van interne werkgroepen hebben vertraging opgelopen.

### 3.6 Samenwerking als kans

Een van de doelstellingen van de veranderagenda is het blijven bouwen aan de samenwerking met ketenpartners en opdrachtgevers. In eerdere paragrafen is op sommige aspecten hiervan al ingegaan. Het specifieke belang van samenwerking wordt door een aantal van de geïnterviewden onderstreept. Juist samen actief aan de slag gaan geeft meer inzicht in elkaars werk en leidt daarmee tot een betere samenwerking ook op andere terreinen. De afgelopen jaren zijn in de regio bijvoorbeeld ook de dialoogbijeenkomsten gestart om het gesprek tussen SVMN, gemeenten en jeugdhulpaanbieders te voeren. Als goed voorbeeld wordt genoemd de bovenregionale inkoop van de essentiële jeugdhulpfuncties. Dat traject heeft een duidelijke impuls gegeven aan de gezamenlijke visievorming van specialistische jeugdhulporganisaties en SVMN. Een aantal van de geïnterviewden pleitten er dan ook voor dat het goed zou zijn als de veranderagenda en vervolgstappen daarin meer gezamenlijk tot stand komen en niet alleen door SVMN.

Ook intern binnen SVMN wordt door geïnterviewden het belang van samenwerking onderstreept. Dit komt onder meer tot uiting door een grotere afstemming tussen de verschillende regio's. Waar – mogelijk onbedoeld – de SVMN-regio's in de afgelopen periode meer autonoom waren gaan functioneren, wordt er het laatste jaar gewerkt aan meer onderlinge samenwerking. Op die manier is er én een meer eenduidige werkwijze mogelijk én kan er ook meer van elkaar geleerd worden, zodat voorkomen wordt dat het wiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden.



In de interviews signaleren een aantal gesprekspartners een mogelijk knelpunt rondom de samenwerking in het kader van het jeugdbeschermingstafel. In de gesprekken komen verschillen van inzicht naar voren tussen wijk- en buurtteams, SVMN, gemeenten en Raad voor de Kinderbescherming over wie het beste een jeugdbeschermingstafel zou kunnen bijeenroepen. De betrokkenen waren op de hoogte van de afspraken die hier in het verleden over zijn gemaakt en nu gelden, namelijk dat SVMN de jeugdbeschermingstafel bijeen kan roepen. Echter zij vroegen zich af of dit nu nog steeds de beste werkwijze is. Sommige van de geïnterviewden, met name vanuit het perspectief van wijk- en buurtteams, geven aan dat dit in de praktijk soms tot vertraging en discussie zou leiden. Ook in de reflectiebijeenkomst is dit punt benoemd. In het kader van dit onderzoek hebben we niet verder onderzocht wat vanuit het perspectief van het verminderen van veiligheidsrisico's de beste werkwijze zou zijn.

### 3.7 Organisatorische ontwikkelingen

Het realiseren van een veranderagenda is mede afhankelijk van de aanwezigheid van de organisatorische randvoorwaarden. In de interviews is door geïnterviewden van zowel binnen SVMN als daarbuiten gewezen op een aantal aandachtspunten die dit beïnvloeden. Een punt wat herhaaldelijk wordt genoemd is de werkbelasting van medewerkers en het verloop van met name jongere medewerkers. Vanuit diverse kanten wordt de werkbelasting van medewerkers van SVMN als hoog beoordeeld. Geïnterviewden geven aan dat doordat de reguliere werkbelasting al hoog is, het dan niet eenvoudig is om tijd en energie vrij te maken voor een veranderagenda. Gesignaleerd wordt dat het belangrijk is dat de veranderagenda niet wordt gezien als werk dat er extra bij komt, maar dat het zou helpen als het samen leren meer kan worden geïntegreerd en worden gezien als deel van het reguliere werk.

Gekoppeld aan de hoge werkbelasting is aandacht gevraagd voor het relatieve hoge verloop van met name jongere medewerkers bij SVMN. Een deel van de medewerkers verlaat na een aantal jaren het werk weer. Dit omdat de aard van het werk zwaar is en medewerkers elders (al dan niet binnen de jeugdhulp) werk kunnen vinden wat minder (emotioneel) zwaar belastend is. Juist ook voor jongere medewerkers zou de aard van het werk extra belastend kunnen zijn. SVMN heeft specifieke programma's ontwikkeld ter ondersteuning van deze groep medewerkers. Geïnterviewden geven aan dat het verloop desondanks hoog blijft. Een dergelijk hoog verloop van medewerkers betekent ook dat er voortdurende instroom van medewerkers is die ook mee genomen zal moeten worden in thema's als de veranderagenda. Deze problematiek geldt niet exclusief voor SVMN, personeelsproblematiek speelt breed binnen de zorg en de jeugdhulp. Sommige geïnterviewden geven aan dat bij SVMN anders dan elders in de sector er minder sprake zou zijn van een tekort aan medewerkers, maar wel ook van verloop.

Een thema dat ook in de veranderagenda wordt benoemd, is de zogenaamde veilige publieke taak. In een aantal van de interviews is aan bod gekomen de grote impact van bijvoorbeeld bedreigingen tegen medewerkers van SVMN op de individuele medewerkers, maar ook op de gehele organisatie. In de interviews komt naar voren dat er afspraken zijn gemaakt over aangifte te doen en ook over landelijke aandacht voor dit issue. Tegelijkertijd kan de impact op medewerkers en de organisatie moeilijk overschat worden. Indien er sprake is van incidenten ontvangt SVMN wel steun van de gemeenten als opdrachtgever. Juist vanuit het perspectief van ervaren werkbelasting van medewerkers en ruimte voor verandering lijkt het van belang dat er voldoende aandacht voor dit thema blijft bestaan, mogelijk ook in samenwerking met andere organisaties waar er sprake is van aandacht voor het uitoefenen van een veilige publieke taak.

De veranderagenda richt zich specifiek op Samen Veilig Midden-Nederland. Mede door het signalement 'Jeugdbeschermingsketen in gevaar' dat in november 2019 door de Inspectie Gezondheid en Jeugd en de Inspectie Justitie en Veiligheid is uitgebracht, is er hernieuwd aandacht voor de organisatorische randvoorwaarden en organisatie van de jeugdbeschermingsketen als geheel. Zo worden vraagtekens gezet bij de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming en de jeugdbescherming met name of dit leidt tot de meest effectieve, duidelijke en tijdige werkwijze. Inmiddels zijn een aantal pilots gestart, ook bijvoorbeeld over de wijze van rapportage, die van belang zijn voor de ontwikkeling van de hele keten en daarmee mogelijk ook kansen bieden om de centrale doelstellingen die in de veranderagenda zijn opgenomen te versterken.

### 3.8 Algemeen beeld

Aan het eind van de gesprekken hebben we de geïnterviewden gevraagd of zij een rapportcijfer zouden willen geven over waar SVMN nu staat in relatie tot de veranderagenda. Naast het cijfer zelf gaf vooral de toelichting goede informatie. Wat opvallend is, is de grote mate van overeenstemming tussen geïnterviewden binnen en buiten SVMN. Mensen zien een verbetering ten opzichte van vorig jaar, zien ook de inspanning die door de organisatie was verricht, maar ook dat het nog niet klaar is. Daarmee geven de meeste geïnterviewden een cijfer tussen de 6 en 7 min.

# 4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de beantwoording van de onderzoeksvragen en vervolgens wordt een duiding gegeven van de ontwikkelingen rondom de veranderagenda bij SVMN. Er wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen.

## 4.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Allereerst wordt ingegaan op de beantwoording van de eerste twee vragen:

1. *Is er een logische lijn tussen de acties die we in de veranderagenda zien en de beoogde doelstellingen en effecten?*
2. *In hoeverre dragen de acties en de opvolging daarvan bij aan het behalen van de doelstellingen en effecten zoals omschreven in de veranderagenda?*

Met de activiteiten uit de veranderagenda die het afgelopen jaar zijn uitgevoerd, is een basis gelegd voor het behalen van de doelstellingen van de veranderagenda. Wat aan de veranderagenda op dit moment echter nog mist, is een duidelijke onderliggende veranderingstheorie ('theory of change'). Hoewel de activiteiten die zijn opgenomen in de veranderagenda afzonderlijk relevant zijn, is het minder duidelijk op welke manier deze afzonderlijke acties bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen. In de voortgangsrapportage van april 2020 wordt al meer een vertaling gegeven van afzonderlijke doelen in een proces van verandering. De veranderagenda zou aan kracht winnen als zij een duidelijke veranderingstheorie heeft het verband tussen de activiteiten onderling aangeeft en de wijze waarop verwacht kan worden dat de activiteiten bijdragen aan de te behalen doelstellingen.

In een aantal van de interviews is gesproken over dat de veranderagenda gezien zou moeten worden als 'een reis'. Een reis in de zin van gezamenlijk is de bestemming bepaald en tegelijkertijd weet iedereen dat gedurende de reis er zich onverwachte zaken kunnen voordoen en mogelijk de route naar de bestemming gewijzigd wordt.

Wat niet duidelijk is of dat beeld door alle betrokkenen bij de veranderagenda wordt gedeeld. Ligt de focus op het realiseren van de uiteindelijke doelstellingen (het maatschappelijk resultaat) of ligt de focus (ook?) op het uitvoeren van de afzonderlijke activiteiten. Als dat nog niet duidelijk is, is het van belang dat met elkaar te bespreken en te bepalen. Dat is namelijk ook van belang voor de wijze van sturing op en verantwoording over de veranderagenda. Er kan dan waar nodig worden bijgestuurd op het niveau van activiteiten die moeten bijdragen aan het behalen van het maatschappelijk resultaat.

Om het lerend vermogen van de organisatie te versterken is het van belang meer aandacht te besteden aan de randvoorwaarden die nodig zijn om een lerende organisatie tot een succes te maken. Op dit moment verdienen met name de werkdruk en het verloop van de medewerkers aandacht. Het lijkt niet reëel om te verwachten dat op korte termijn binnen SVMN (of binnen de hele sector) wel alle randvoorwaarden optimaal zullen zijn. Dat maakt het nodig om met elkaar te bespreken welke verwachtingen op dit termijn dan reëel zijn en waar de focus op zou moeten liggen.

De tweede vraag was: *zouden bestaande acties moeten worden bijgestuurd om de doelstellingen en effecten te behalen?*

De acties in de veranderagenda zijn relevant en er is geen behoefte aan grote veranderingen in de acties. Wel zijn er een aantal zaken van belang. Het is waardevol om een explicietere veranderingstheorie te formuleren zodat duidelijk wordt op welke manier welke acties aan de doelstellingen bijdragen. De hoeveelheid acties is nu ook ambitieus. Het is belangrijk om realistisch te zijn over welke acties op welke termijn haalbaar zijn en welk effect daarmee te verwachten is. Het verdient aanbeveling om te focussen in het aantal van de activiteiten en te zorgen dat die ook daadwerkelijk volgens planning worden uitgevoerd. Gelet op de onzekere situatie die als gevolg van de coronacrisis nog een tijd zal blijven bestaan, is het van belang om alternatieve werkwijzen te ontwikkelen als afstandsregels langer gehandhaafd blijven of er weer strengere maatregelen komen.

De veranderagenda is opgesteld in mei 2019, tegelijkertijd is duidelijk geworden dat zich allerlei ontwikkelingen (zullen) voordoen die van invloed (kunnen) zijn op de veranderagenda. Het is nodig om met elkaar te bespreken of de veranderagenda een meer dynamisch karakter kan krijgen, waardoor ingespeeld kan worden op actuele ontwikkelingen. Daarbij is er dan ook de kans om gehoor te geven aan de wens van samenwerkingspartners om een aantal activiteiten vanuit de veranderagenda meer in samenwerking met ketenpartners vorm te geven en uit te voeren.

Op basis van het gedane onderzoek, de bestudeerde documenten en de gevoerde interviews komen we daarmee tot de *volgende duiding* van de ontwikkelingen bij SVMN en het leren binnen de kaders van de veranderagenda.

De basis voor de veranderagenda is gelegd, daarover bestaat geen twijfel. Tegelijkertijd is het gewenste resultaat nog niet bereikt; de geïnterviewden geven dit ook aan. Mede door de effecten van de coronacrisis is de uitvoering van activiteiten vertraagd. De eerste betekenisvolle stappen zijn gezet, er is intern en extern draagvlak voor het realiseren van de veranderagenda. Toch is het nodig gericht aan de slag te gaan en de dilemma's meer te benutten om het leren te versterken en te versnellen. Bij de uitvoering van de veranderagenda doen zich logischerwijs dezelfde problemen voor als waar de veranderagenda zich op richt. Immers de organisatie probeert zich op een deels nieuwe en andere manier te gedragen, maar doet dit komend vanuit een bestaande situatie waarin die dingen niet vanzelf gaan. Dat betekent dat er verbetering mogelijk is in de mate en met name ook de praktijk van de samenwerkingsgerichtheid van SVMN. Ook geldt dat er veel acties, grotendeels voortkomend uit de veranderagenda, gestart worden en de uitdaging is hoe die goed geborgd kunnen worden en waar nodig uitgebreid kunnen worden. Wat kan helpen is om deze dilemma's waar SVMN voor staat zowel in het versterken van de cliëntgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid als het vergoten van het lerend vermogen van de organisatie lerend te maken en expliciet intern en extern

te bespreken. Als er iets nieuws geleerd moet worden gaat dat voor een organisatie (en ook voor een persoon) niet vanzelf. Het risico is dat de organisatie dit alleen intern wil oplossen en samenwerkingspartners daarmee te weinig worden benut of soms nog het oude gedrag zien. Is het dus mogelijk om met elkaar dilemma's lerend te maken, er op te kunnen reflecteren en er feedback op te geven zonder direct er oordelend over te zijn? Vergelijk het met iemand die een nieuwe taal wil leren, is hij of zij pas geslaagd als hij foutloos de taal spreekt of helpt het als iemand het probeert, soms struikelt, niet uit zijn woorden komt maar wel elke keer het probeert en tegelijkertijd feedback krijgt en zo in interactie een nieuwe taal leert spreken?

Om het succes van de veranderagenda daadwerkelijk te realiseren is het nodig dat SVMN versterkt de interne ontwikkelingen en verbeteringen doorzet. De eerste basis is de afgelopen maanden gelegd en de nieuwe koersnotitie kan hierbij zeker helpen. Wil de veranderagenda slagen, gaat het er om dat die geborgd wordt in het dagelijkse werk. Het moet niet een afzonderlijk traject blijven, maar geïntegreerd worden in het DNA van de werkzaamheden en organisatie, de samenwerkingspartners en opdrachtgevers. Aandacht voor de interne verbeteringen dient hand-in-hand te gaan met het lerend maken van de dilemma's. Het is niet zo dat eerst alle interne verbeteringen gerealiseerd moeten zijn voordat aan de slag gegaan kan worden met de dilemma's.

De uitvoering van de veranderagenda is in 2019 voortvarend opgestart. De start was intern een kantelpunt en ook extern werden een aantal zichtbare activiteiten georganiseerd. Daarmee is ook veel informatie opgehaald ten behoeve van mogelijke verbeteringen. Mede door de coronacrisis zijn een aantal vervolgactiviteiten uitgesteld. Het is echter wel van belang om op korte termijn het vervolg van deze activiteiten zichtbaar te maken. Het gaat er daarbij zowel om wat er met de input van cliënten en partners is gedaan als hoe de activiteiten een vervolg krijgen. Op die manier kan het momentum van de veranderagenda weer versterkt worden.

## 4.2 Aanbevelingen

Daarmee komen we tot de volgende aanbevelingen voor Samen Veilig Midden-Nederland, voor de gemeenten (zowel in hun rol als opdrachtgever en in hun rol als samenwerkingspartners) en voor andere samenwerkingspartners.

### Er is één aanbeveling die als basis dient voor alle overige aanbevelingen:

- Op basis van de voortgang en ervaringen van het afgelopen jaar: *ontwikkel een duidelijke onderliggende veranderingstheorie en leg die vast in een meerjarenplanning, samen met de afspraken tussen de gemeenten en SVMN.* Dit kan helpen om meer helderheid te geven over de te bereiken doelstellingen, de activiteiten die daartoe uitgevoerd zullen worden en de noodzakelijke ruimte om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen.
  - SVMN dient het initiatief te nemen voor de totstandkoming van deze veranderingstheorie en hierbij cliënten, samenwerkingspartners en gemeenten bij te betrekken.

### Voor Samen Veilig Midden-Nederland:

- *Wacht niet te lang met het plannen en uitvoeren van vervolgacties om de positieve start meer in de praktijk te brengen (en zorg voor een back-up planning die coronaproof is).*
- *Bespreek met ketenpartners (inclusief de gemeenten) waar mogelijkheden zijn om meer in gezamenlijkheid de veranderagenda vorm te geven en pas waar nodig daar de veranderagenda vervolgens op aan.*
- *Voorkom dat de veranderagenda (gezien wordt) als een losstaand element binnen de ontwikkeling en sturing van de organisatie.*
  - *Integreer de activiteiten vanuit de veranderagenda en de beweging in de eigen jaarplannen van de organisatie en werkplannen van onderdelen en waar nodig in de gezamenlijk plannen met partners om zo de borging te garanderen.*
  - *Organiseer structurele vormen van feedback en samen leren met partners.*

- *Bekijk welke randvoorwaarden zo mogelijk versterkt moeten worden, bijvoorbeeld waar het de belasting van medewerkers betreft, om zo tot een reële planning te komen en bespreek dit waar nodig met de gemeenten.*
- *In de voortgangrapportages: wees helder over het verloop van de beweging van de veranderagenda, de daadwerkelijke uitgevoerde activiteiten, resultaten en ontwikkelingen in de context.*
- *Bespreek zowel intern als extern of de volgende rollen wenselijk zijn en zo ja hoe die vervuld (kunnen worden).*
  - *Intern: 'de advocaat van de duivel'. Wie vraagt door en stelt de lastige vragen?*
  - *Extern: de 'critical friend'. Wie denkt vanuit betrokkenheid mee met de organisatie en is tegelijkertijd voldoende kritisch en kan op eventuele blinde vlekken wijzen?*

### Voor de gemeenten als opdrachtgever en SVMN:

- *Bespreek met elkaar wanneer de veranderagenda geslaagd is. Op dit moment is nog onduidelijk in hoeverre daar een gezamenlijk beeld over is.*
- *Bespreek met elkaar tot wanneer een afzonderlijke rapportage over de voortgang van de veranderagenda noodzakelijk en wenselijk is en hoe gemeenteraden het beste geïnformeerd kunnen worden. Ook in het licht van hoe gezamenlijk leren over dilemma's al dan niet vormgegeven zou kunnen worden.*

### Voor SVMN, ketenpartners en de gemeenten in hun rol als samenwerkingspartner:

- *Bespreek met elkaar hoe de dilemma's van het veranderen meer lerend gemaakt kunnen worden, in welke context dat kan en hoe feedback gegeven kan worden.*
- *Bespreek met elkaar of er behoefte bestaat aan breder lerend netwerk en hoe dat kan worden vormgegeven. Maak daarvoor bijvoorbeeld gebruik van bestaande netwerken als de kenniswerkplaatsen jeugd.*

### 4.3 SVMN in perspectief van andere organisaties

Tot slot is in de afrondende fase van deze reflectie ook de vraag gesteld naar of het mogelijk zou zijn om meer informatie te geven naar hoe SVMN zich verhoudt tot andere jeugdbeschermings- en Veilig Thuisorganisaties. Op deze vraag is op dit moment nog geen eenduidig antwoord mogelijk. Hoewel er sprake is van een verplichte landelijke certificering van jeugdbeschermings- en reclasseringsorganisaties, fungeert dit certificaat vooral als basiserkenning. We hebben in kaart gebracht of het mogelijk is om op korte termijn een vergelijking uit te voeren naar aantal klachten en signalen bij verschillende jeugdbeschermingsorganisaties. De conclusie was dat die gegevens niet eenduidig beschikbaar zijn. Bovendien kan de wijze waarop klachtenafhandeling en ondersteuning bij klachten is vormgegeven verschillend georganiseerd zijn, wat mogelijk effect kan hebben op het aantal klachten. Een vergelijking van aantallen klachten per organisatie zou een verdere toelichting vragen.

Gemeenten worden als opdrachtgever regelmatig bevraagd op hoe maatschappelijke partners (breder dan organisaties op het terrein van jeugdbescherming en Veilig Thuis) functioneren in vergelijking tot andere organisaties elders in het land. Ook gemeenten onderling maken soms vergelijkingen in relatie tot andere gemeenten en proberen van elkaar te leren.

Aandacht voor de specifieke situatie van een regio, gemeente of maatschappelijke organisatie is daarbij altijd van belang om te voorkomen dat te makkelijk conclusies worden getrokken. Jeugdbeschermingsorganisaties uit het hele land werken op zowel formele als informele manieren samen, onder andere binnen Jeugdzorg Nederland. Het werk moet ook regelmatig onafhankelijk getoetst worden in het kader van certificering. Verder toetst de Inspectie Gezondheid & Jeugd het werk van de jeugdbescherming en Veilig Thuis. In die zin zijn er een aantal bestaande externe instanties die zicht houden op de kwaliteit van het werk.

In diverse sectoren, bijvoorbeeld onderwijs en de zorg, is al langere tijd ervaring opgedaan met een systeem van visitatie waarbij vakgenoten elkaars organisatie bezoeken en als 'critical friend' met de organisatie in gesprek gaan en feed back geven. Dit kan in meer of mindere mate gestructureerd worden (binnen universitair onderwijs is het deel van het accreditatietraject van opleidingen). Als één van de voordelen wordt vaak genoemd doordat het vakgenoten zijn de betrokkenen thuis zijn in het veld en sneller door kunnen vragen. De focus ligt in de meeste gevallen op wederzijds leren. De gemeente Utrecht heeft in het kader van haar sociaal beleid de afgelopen jaren ook twee keer een externe visitatie georganiseerd. Het zou interessant kunnen zijn om als gemeenten en jeugdbeschermingsorganisaties gezamenlijk te onderzoeken of bijvoorbeeld deze vorm van meerwaarde zou kunnen zijn. Daarbij kan het interessant zijn om een visitatie niet alleen te beperken tot de organisaties zelf maar ook gemeenten in hun opdrachtgevende rol mee te nemen. De wijze waarop jeugdbeschermingsorganisaties kunnen functioneren hangt immers ook samen met de wijze waarop de gemeenten hun rol als samenwerkingspartner en opdrachtgever invullen.

Indien er interesse voor een dergelijke aanpak zou bestaan, is het wel van belang om met alle betrokkenen helder te hebben wat de doelstellingen zijn. Het kan een instrument zijn in het verbeteren van de kwaliteit van het werk van de gehele keten. Het is niet of minder geschikt om te komen tot een rangschikking tussen organisaties of op basis daarvan oordelen te vellen. Bovendien zal de afweging gemaakt moeten worden in hoeverre de extra tijdsinvestering van alle betrokkenen opweegt tegen de verwachte opbrengsten, ook in verhouding tot de andere werkzaamheden die al bestaan.

# Bijlage 1 Documentenstudie

Dit deel van de reflectie bestaat uit een documentenanalyse om te inventariseren welke doelen, activiteiten en vooruitgang op de radar staat van de verschillende betrokken perspectieven. Hierbij is gebruik gemaakt van zowel interne als externe gegevens. Voor de documentenanalyse zijn 16 relevante (onder meer kwartaal- en jaarrapportages, documenten die inzicht bieden in de verschillende activiteiten, documenten over SVMN van externe partijen) stukken van partners verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd voor de reflectie. Deze eerste fase van het onderzoek is nadrukkelijk inductief geweest: er is uitgegaan van doelstellingen zoals benoemd in de documenten door de organisaties zelf. De bestudering van de documenten heeft input gegeven voor de gesprekken met betrokkenen.

## Voor deze reflectie is gewerkt met verschillende bronnen en gegevens:

- AKJ Jaarrapportage 2019 SVMN
- AKJ Jaarrapportage 2019 Veilig Thuis
- Balanced Score Card Veilig Thuis
- Feedback kan verschil maken! STEM-app 2019
- Jaarbericht SAVE 2019
- Jaarbericht Veilig Thuis Utrecht 2019
- Kwartaalrapportage Veilig Thuis 2019
- Leren van klachten: Klachtenanalyse 2018
- Social media-analyse SVMN/Veilig Thuis 2019
- STEM-app SVMN 2019
- Sturingskader SAVE
- Veranderagenda SVMN 2019
- Verslag Open podium SAVE Utrecht Stad 2019
- Verslag Loepsessie SAVE Utrecht Stad 2019
- Voortgangsrapportage Veranderagenda SVMN oktober 2019
- Voortgangsrapportage Veranderagenda SVMN april 2020

## Bijlage 2 Geïnterviewden

*Tabel: Overzicht van geïnterviewde professionals en cliënten*

Nummer	Functie en werkgever
1	Voorzitter, Raad van Bestuur (SVMN)
2	Bestuurder, Raad van Bestuur (SVMN)
3	Projectleider veranderagenda, SVMN
4	Regiomanager, SAVE (Utrecht)
5	Externe adviseur t.b.v. organisatieveranderingen SVMN
6	Beleidsadviseur, gemeente Utrecht
7	Beleidsadviseur, gemeente Nieuwegein
8	Teammanager, Buurtteam Jeugd en Gezin (Utrecht)
9	Teamleider, Stichting Sociaal Team Houten
10	Hoofd behandeling, Yeph/Pluryn
11	Gedragswetenschapper, Stichting Sociaal Team Houten
12	Gedragswetenschapper, SAVE
13	Gebiedsmanager, Raad voor de Kinderbescherming
14	Voorzitter, KJMN
15	Secretaris, KJMN
16	Vertrouwenspersoon, AKJ
17	Clïëntambassadeur, SAVE
18	Clïëntambassadeur, SAVE
19	Voorzitter cliëntenraad, SVMN
20	Lid cliëntenraad, SVMN
21	Lid cliëntenraad, SVMN
22	Clïënt
23	Clïënt



# Bijlage 3 Topiclijst interviews reflectie veranderagenda SVMN

Voor de gesprekken is gebruik gemaakt van een topiclijst om zo in elk gesprek stil te staan bij de relevante thema's voor de reflectie. Kenmerkend voor kwalitatieve interviews is dat een topiclijst de basis is om het gesprek te voeren maar geen strakke vragenlijst die in een vaste volgorde moet worden ingevuld. Afhankelijk van de achtergrond van de geïnterviewde en de ervaringen met Samen Veilig Midden-Nederland is meer of minder diep ingegaan op de verschillende onderdelen van deze topic lijst.

## Achtergrondgegevens:

- Functie van betrokkene of als iemand als cliënt geïnterviewd informatie over de achtergrond als cliënt.
- Hoe lang werkzaam in huidige functie?
- Voor geïnterviewden die niet werkzaam zijn bij SVMN: op welke wijze werkt u samen met SVMN?

## Veranderagenda

- Hoe bekend ben je met de veranderagenda?
  - Wat zijn volgens jou de belangrijkste doelstellingen van de veranderagenda?
  - Waarom is de veranderagenda volgens jou gestart?
  - Wanneer is volgens jou de veranderagenda een succes?
  - Ben je zelf betrokken bij de veranderagenda en zo op welke manier?
  - Zijn er volgens jou (externe) gebeurtenissen geweest die van invloed zijn geweest op de (uitvoering) van de veranderagenda?
  - Zijn er volgens jou veranderingen te constateren in (de doelen van) de veranderagenda?

- Wat heb je gemerkt van de (effecten van de) veranderagenda?
  - In het eigen werk.
  - In jouw samenwerking met SVMN.
  - In relatie met cliënten.
  - In relatie met buitenwereld.
- Welke factoren helpen de veranderagenda / maken de veranderagenda tot een succes?
- Welke factoren belemmeren de veranderagenda?
- Als je veranderingen hebt gezien hoe duurzaam zijn die veranderingen volgens jou?
- Heb je ervaringen met hoe met de veranderingen in de organisatie wordt omgegaan? (met name voor medewerkers van SVMN)
- Zijn de randvoorwaarden voldoende ingevuld om de veranderagenda te realiseren met name waar het gaat over eventuele personele zaken?
- De veranderagenda is gestart in het voorjaar van 2019. Hoe belangrijk is de veranderagenda nu voor jou?
- Heb je ervaringen opgedaan in het leren c.q. het zijn van een lerende organisatie? Kan je hier een concreet voorbeeld van geven?
- SVMN werkt niet alleen maar met veel andere samenwerkingspartijen. Heb je ervaringen met hoe leren gaat in samenwerking met andere partijen?
- Is er iets wat u aan SVMN of aan anderen wil meegeven?
- Zijn er dingen niet aan bod gekomen die u wel van belang vindt?

## Colofon

Opdrachtgever	Samenwerkende gemeenten jeugdhulp Utrecht & Samen Veilig Midden-Nederland
Auteurs	[Dr. naam] [naam]
Omslag	Ontwerppartners, Breda
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E <a href="mailto:secr@verwey-jonker.nl">secr@verwey-jonker.nl</a> I <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a>

De publicatie kan gedownload worden via onze website:  
<http://www.verwey-jonker.nl>.

ISBN 978-94-6409-027-7

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2020.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



VERWEY-JONKER INSTITUUT

Kromme Nieuwegracht 6  
3512 HG Utrecht

T 030 230 07 99

E [secr@verwey-jonker.nl](mailto:secr@verwey-jonker.nl)

I [www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)

## Bestuurlijke reactie Samen Veilig Midden-Nederland op rapportage Verwey-Jonker Instituut inzake reflectie Veranderagenda

De Raad van Bestuur van Samen Veilig Midden-Nederland (SVMN) herkent zich in de eindrapportage van het Verwey-Jonker Instituut als reflectie op onze Veranderagenda. Het onderzoek is in onze ogen op een evenwichtige en transparante wijze uitgevoerd en geeft een adequaat beeld van de status van de Veranderagenda van SVMN.

De bevindingen in de eindrapportage geven een voor de Raad van Bestuur van SVMN passend beeld van de bekendheid met en inbedding van de Veranderagenda, zowel bij cliënten, opdrachtgevers, ketenpartners als binnen SVMN. Het is mooi om te zien dat de geïnterviewden de veranderingsbereidheid van SVMN herkennen en dat sommige geïnterviewden de Veranderagenda zien als onderdeel van een langere traditie van de organisatie om zich te willen (blijven) ontwikkelen.

Het rapport geeft bovendien een goed overzicht van de snel veranderende context waarbinnen de medewerkers van SVMN dagelijks aan hun maatschappelijke opdracht invulling moeten geven. Het algemene samenvattend beeld is voor ons dan ook een goede weergave van de huidige stand van zaken rondom de Veranderagenda.

Daarmee zijn voor ons de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 4 navolgbaar als uitkomst van deze reflectieopdracht. Wij zullen de aanbevelingen van het Verwey-Jonker Instituut dan ook overnemen en opnemen in ons ontwikkelproces. Speciale aandacht zal daarbij besteed worden aan de suggestie van het Verwey-Jonker Instituut om de veranderingen in te bedden in een onderliggende veranderingstheorie en die vast te leggen in een meerjarenplanning. Wij willen dit doen in verbinding met cliënten en ketenpartners. Het sluit aan bij het door ons voor de komende jaren ontwikkelde Koersprogramma "Samen op weg naar een duurzaam cliëntgerichte en lerende organisatie". Bijzondere aandacht zal ook worden besteed aan de aanbeveling van het Verwey-Jonker Instituut om de uitvoering en invulling van de Veranderagenda meer in gezamenlijkheid met ketenpartners vorm te geven.

Tot slot danken wij de onderzoekers van het Verwey-Jonker Instituut voor het uitgevoerde reflectieonderzoek en de bijbehorende voor ons herkenbare eindrapportage.

[naam] en [naam]

Bestuurders Samen-Veilig Midden-Nederland