

Onafhankelijke reflectie Veranderagenda Samen Veilig Midden-Nederland

Onno de Zwart
Anneke Brock

Onafhankelijke reflectie Veranderagenda Samen Veilig Midden-Nederland

Onno de Zwart
Anneke Brock

Utrecht, september 2020

Inhoud

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

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 25 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 geduid 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 vervolgvactiteiten 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. Versterken 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.¹ 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?

¹ 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.² 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.³

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?

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.⁴

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.

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?.

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 topiclijst 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

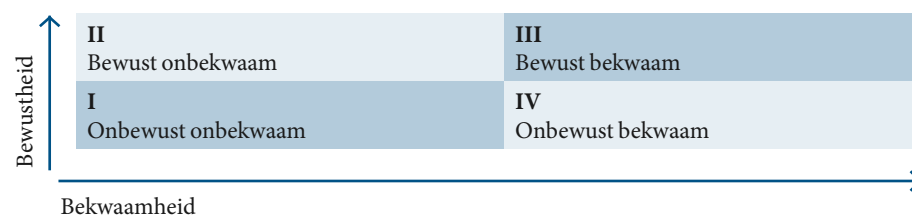
Eén van de doelstellingen van de veranderagenda is het verstevigen van de lerende organisatie. In de analyse van de documenten en de interviews is daarom nagegaan in hoeverre de lerende organisatie vorm krijgt en geborgd wordt. Mede voortkomend uit de veranderagenda wordt intern binnen SVMN actief gewerkt 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 vermindern 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 doorgedaan. 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	Medewerker, SAVE/VT (Utrecht)
6	Medewerker, SAVE/VT (Utrecht)
7	Externe adviseur t.b.v. organisatieveranderingen SVMN
8	Beleidsadviseur, gemeente Utrecht
9	Beleidsadviseur, gemeente Nieuwegein
10	Teammanager, Buurteam Jeugd en Gezin (Utrecht)
11	Teamleider, Stichting Sociaal Team Houten
12	Hoofd behandeling, Yeph/Pluryn
13	Gedragswetenschapper, Stichting Sociaal Team Houten
14	Gedragswetenschapper, SAVE
15	Gebiedsmanager, Raad voor de Kinderbescherming
16	Voorzitter, KJMN
17	Secretaris, KJMN
18	Vertrouwenspersoon, AKJ
19	Clïëntambassadeur, SAVE
20	Clïëntambassadeur, SAVE
21	Voorzitter cliëntenraad, SVMN
22	Lid cliëntenraad, SVMN
23	Lid cliëntenraad, SVMN
24	Clïënt
25	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. O. de Zwart A.L. Brock, MSc
Omslag	Ontwerppartners, Breda
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

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

I www.verwey-jonker.nl