



# Duurzaam samenwerkingsmodel

## Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming

Juli 2026

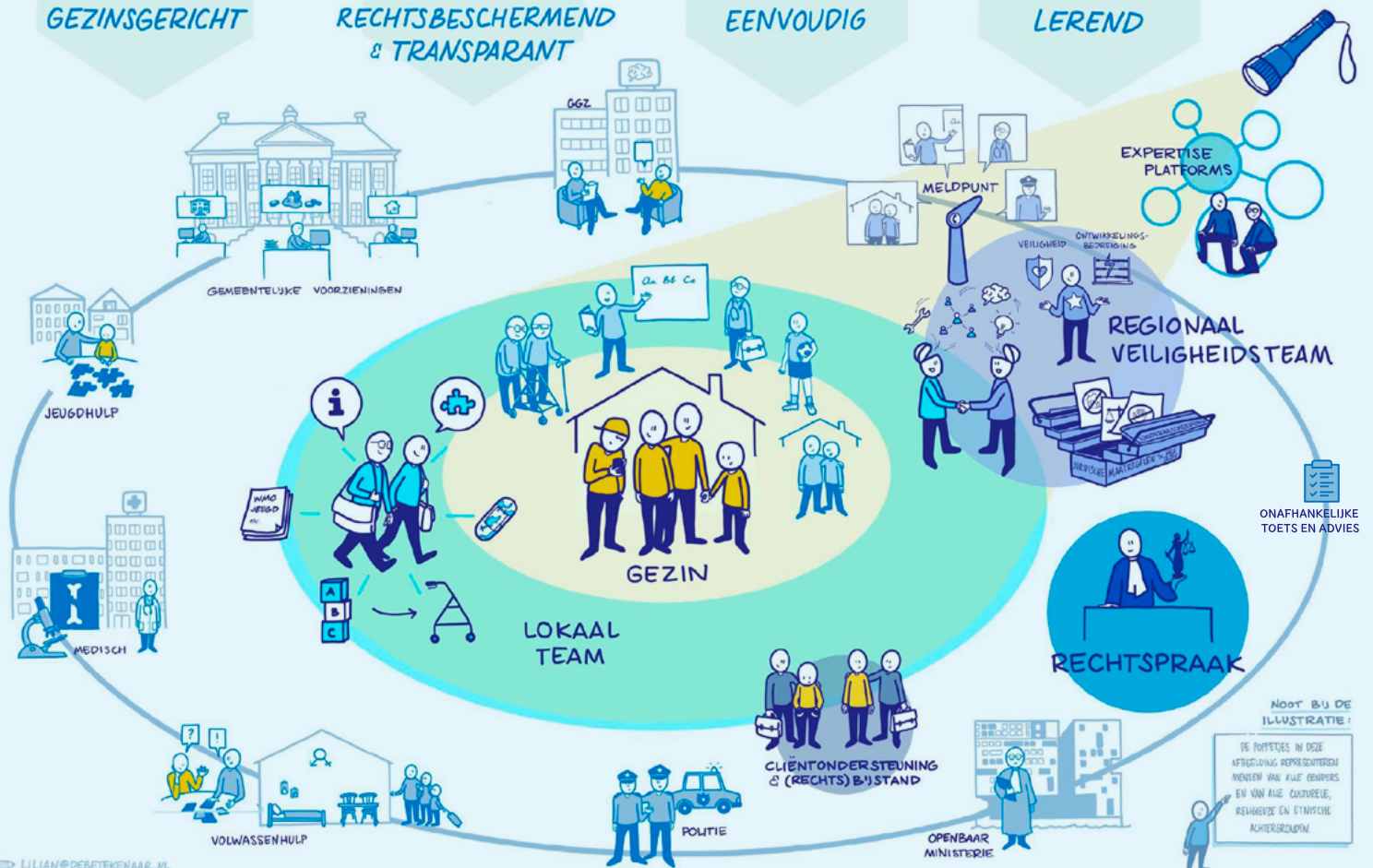
### TOEKOMSTSCENARIO KIND- EN GEZINSBESCHERMING

GEZINSGERICHT

RECHTSBESCHERMEND  
& TRANSPARANT

EENVOUDIG

LEREND



# Inhoudsopgave

<b>1. Fundamenteel veranderen in een complexe omgeving</b>	<b>3</b>
<b>2. Uitgangspunten voor de samenwerking</b>	<b>4</b>
<b>3. Richting geven en versnellen door lerend te ontwikkelen</b>	<b>5</b>
<b>4. Richting geven en versnellen met besluitvorming</b>	<b>7</b>
<b>5. Het duurzaam samenwerkingsmodel</b>	<b>9</b>
<b>6. Randvoorwaarden voor het samenwerkingsmodel</b>	<b>10</b>
<b>Bijlage 1: Governance en transformeren</b>	<b>11</b>
<b>Bijlage 2: Tools voor leren en reflecteren</b>	<b>13</b>
<b>Bijlage 3: Beschrijving van de diverse gremia in het samenwerkingsmodel</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage 4: Proces in geval van stagnatie</b>	<b>18</b>

# 1. Fundamenteel veranderen in een complexe omgeving



Met het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming werken we aan een fundamenteel andere cultuur, werkwijze en structuur voor de bescherming en hulp aan gezinnen en huishoudens in onveilige thuissituaties. Het gaat om een complexe en urgente maatschappelijke opgave, want kinderen, gezinnen en huishoudens krijgen binnen het huidige stelsel niet de hulp en bescherming die nodig is.

Verschillende partners zijn direct en indirect betrokken bij deze maatschappelijke opgave en hebben hierin een verantwoordelijkheid. Betrokkenen zijn onder meer de proeftuinen, de Associatie wijkteams, de Raad voor de Kinderbescherming, het Landelijk Netwerk Veilig Thuis, Jeugdzorg NL namens de GI's, de VNG, de ministeries van VWS en JenV, de politie, het OM, de volwassen-reclassering, de rechtspraak, de GGZ en de kennisinstituten.

Omdat lineaire samenwerkingsprocessen niet passen bij de opgave waar we voor staan, is in deze notitie beschreven hoe we wél willen samenwerken met impact.<sup>1</sup>

Achtereenvolgens is in deze notitie opgenomen wat de uitgangspunten zijn voor de samenwerking (H2), hoe we lerend ontwikkelen (H3), hoe we besluiten nemen (H4), hoe beide samenkomen in een duurzaam samenwerkingsmodel (H5) en tenslotte welke randvoorwaarden nodig zijn voor deze manier van samenwerken (H6).

---

<sup>1</sup> Aan deze notitie hebben de volgende partijen meegewerkt: Ministeries van JenV en VWS, VNG, LNVt, Raad voor de Kinderbescherming, Jeugdzorg NL namens de GI's, Associatie Wijkteams, proeftuinen, Movisie, NJI en DRIFT.

## 2. Uitgangspunten voor de samenwerking

Wat er in de komende periode moet gebeuren voor een fundamentele verandering in de kind- en gezinsbescherming (het WAT) staat beschreven in de veranderstrategie.

Afspraken over samenwerking (het HOE) zijn nodig om deze fundamentele verandering, op basis van de vier beschreven pijlers (gezinsgericht, eenvoudig, rechtsbeschermend en transparant en lerend) daadwerkelijk voor elkaar te krijgen. Er zal gezamenlijk nog veel ontwikkeld, geleerd, besloten en georganiseerd worden. Het duurzaam samenwerkingsmodel beschrijft hoe we dat gaan doen.

Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

### Houding en gedag

- Deelnemers zijn gelijkwaardige gesprekspartners en hebben ieder hun eigen taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheden.
- Ieders inbreng wordt serieus genomen zodat er gezamenlijk commitment is op inhoud en proces. We hebben aandacht voor de toon van het gesprek.
- Wat we van de professionals vragen, vragen we ook van onszelf. De grondhouding is leidend voor hoe we met elkaar omgaan:
  - Respectvol omgaan met ongelijke posities
  - Onderzoekend en nieuwsgierig zijn
  - Verbindend zijn
  - Transparant/open en navolgbaar zijn
  - Vasthoudend en activistisch zijn
  - Er steeds bewust van zijn dat je het ook verkeerd kunt hebben
  - Kritische vragen kunnen stellen en grenzen kunnen aangeven

### Procesafspraken (opdrachtbeschrijving, samenwerking, eindresultaten)

- Er kan worden afgeweken van de procesafspraken in het samenwerkingsmodel. We zijn hiermee terughoudend. Als het gebeurt, dan wordt dat altijd beargumenteerd en worden andere partijen geïnformeerd.
- No surprises: we informeren elkaar zoveel mogelijk over waar we mee bezig zijn.

- Tegelijkertijd erkennen we dat in het politiek/bestuurlijke speelveld niet altijd tijdig mogelijk is en dat dit spanningen teweeg kan brengen.
- Deelnemers weten (per overleg/fase) wat hun rol is.
- Ingebrachte inbreng, perspectieven en adviezen zijn navolgbaar en inzichtelijk terug te vinden in werkdocumenten, maar ook hoe deze zijn meegewogen in de besluitvorming.
- Er is een gezamenlijk denk- en schrijfproces.
- Georganiseerde tegenspraak is onderdeel van het proces.
- Communicatie over (de richting van) het programma is afgestemd met alle deelnemers.
- Structuur en processen zijn overzichtelijk, efficiënt, voorspelbaar en navolgbaar ingericht.
- We werken met een realistische en voorspelbare planning.
- Er is wendbaarheid binnen het programma ingebouwd waarbij er tijd en ruimte is om met acute issues, dilemma's, risico's en veranderende omstandigheden om te gaan.
- Er is een goede frequentie en duur van de vergaderingen die aansluit bij de voortgang van het proces en de bespreekpunten van de vergadering.

### Lerend ontwikkelen

- Leren staat centraal in het samenwerken en ontwikkelen van de nieuwe werkelijkheid, maar ook in de uitvoering en bestendinging daarvan. We committeren ons aan de lessen die we opdoen (over wat werkt en niet) en aan het opvolging geven in de praktijk.
- Bij de start van een nieuwe cyclus in het agenda overleg:
  - naast de continue reflectie wordt een moment ingebouwd om te reflecteren of we nog werken in lijn met de ambitie van het Toekomstscenario en of herbezinning nodig is;
  - wordt een voorstel neergelegd voor de volgende fase;
  - wordt op basis van consent<sup>2</sup> de voorliggende fase afgerond en, op basis van een uitgewerkt voorstel, overgegaan naar de volgende fase.

<sup>2</sup> Met consent wordt bedoeld dat alle betrokkenen zich er in meer of mindere mate kunnen vinden en geen van de betrokken partijen een fundamenteel bezwaar heeft. Er kunnen onderwerpen zijn waarbij echt consensus nodig is over de overgang naar een volgende fase. Indien dit het geval is, is dat vooraf duidelijk in de opdrachtbeschrijving opgenomen.

### 3. Richting geven en versnellen door lerend te ontwikkelen

De fundamentele verandering die met het Toekomstscenario in gang is gezet, is een urgente opgave in een complexe omgeving. Die complexiteit wordt veroorzaakt door vraagstukken die niet eenduidig te definiëren zijn, betrokkenheid van veel partijen die verschillende waarden, inzichten en belangen meebrengen, en niet lineair herleidbare oorzaken en gevolgen.

We richten daarom bij het uitvoeren van opdrachten en het behalen van resultaten een lerend ontwikkelproces in waarmee we de transitie versnellen:

- Door in het werkproces **in- en uit te zoomen**, gezamenlijk betekenis te geven aan de ontwikkelingen die worden gezien, barrières te gebruiken als kans voor leren, bijsturen en systeemverandering, wordt leren een tool voor versnelling en het richten van de verandering.
- Daarbij staat telkens niet alleen **de vraag centraal** of we ons werk goed doen maar ook of we werken aan het goede, namelijk: of onze acties een stap vooruit zijn in de fundamentele verbetering en verandering van de bescherming en hulp aan de kinderen, gezinnen en huishoudens waar we het voor doen.
- Om te kunnen leren, is monitoren belangrijk. Klassieke monitoring en evaluatie met kritische prestatie indicatoren werkt goed wanneer we werken aan het beter maken van

bestaande systemen, maar is echter niet toereikend wanneer je werkt aan een fundamenteel andere toekomst. Want welke waarde heeft het vaststellen van een KPI wanneer nog onduidelijk is hoe de nieuwe praktijk invulling gaat krijgen? En hoe meten we vooruitgang als we weten dat de resultaten van onze inzet pas na lange tijd zichtbaar worden? Dat betekent dat er naast een vorm van klassieke monitoring, aanvullend **reflexieve monitoring** nodig is om de complexiteit en onzekerheid van de verandering waar we aan werken plek te geven. In figuur 1 is het onderscheid tussen klassiek en reflexief monitoren aangegeven.

Door de combinatie van klassieke en reflexieve monitoring wordt leren een centraal element van de samenwerking van alle betrokkenen: op alle niveaus (lokaal, regionaal en landelijk) en op alle lagen (professionals, managers, directeuren en bestuurders). In het lerend ontwikkelen gaan werkwijze, cultuur en structuur hand in hand. Want fundamenteel anders denken en doen, vraagt (bijvoorbeeld) ook om verandering van juridische kaders en financiële sturing. Als een van deze drie elementen achterblijft schieten we terug in pad-afhankelijk ontwikkelen. Naar verwachting werkt het lerend ontwikkelen als een olievlék, want door te leren wordt de fundamentele verandering doorleefd en eigen gemaakt. Hiermee versnelt de transformatie.



Figuur 1. Reflexief monitoren (DRIFT)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> De gebruikte afbeelding is met toestemming van DRIFT opgenomen in deze memo.

## Resultaten behalen door actie én leren

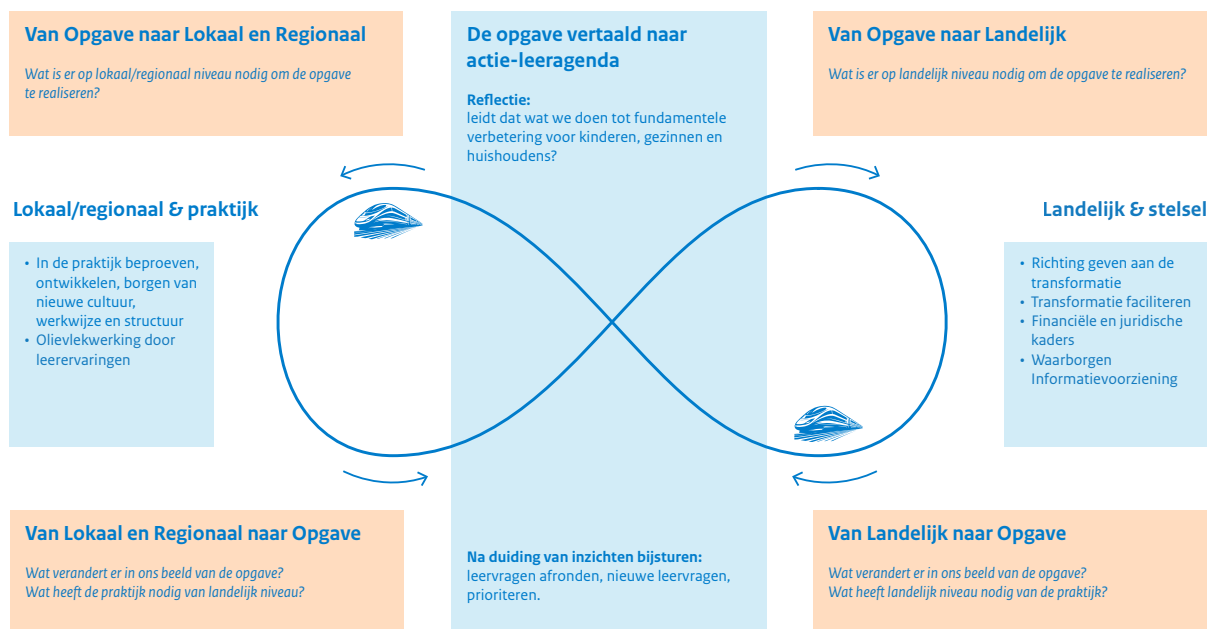
De lemniscaat in figuur 2 geeft weer hoe de theorie van het lerend ontwikkelproces er in de praktijk uit komt te zien bij de uitvoering van opdrachten en het behalen van resultaten. De afgebeelde sneltrein op het lemniscaat stelt een werkgroep praktijk-beleid voor dat in gezamenlijkheid het lemniscaat doorloopt bij die uitvoering van een opdracht: snel als het kan, in vertraging waar het moet. Voor sommige acties of opdrachten is het niet nodig om een werkgroep in te richten die het volledige lemniscaat afloopt. Dan geldt dat het leerproces kort en overzichtelijk is. In de trein op de lemniscaat zitten dan bijvoorbeeld maar één of twee personen en/of er wordt een 'station' overgeslagen.

## Actie-leeragenda

Bij het lerend ontwikkelproces wordt gewerkt met leervragen per project. Ook hanteren we een overkoepelende actie-leeragenda waarin de belangrijkste leervragen worden bijgehouden en geprioriteerd. De actie-leeragenda is een beknopt werkdocument dat bestaat uit de barrières die het

Toekomstscenario in de weg staan, vertaald naar leervragen. Leervragen worden vertaald naar acties om antwoorden te vinden om de barrières te slechten. Via die agenda bepalen we welke acties we oppakken en in welke omvang. Met de overkoepelende actie-leeragenda wordt richting gegeven aan het leerproces, wordt periodiek bijgestuurd op basis van nieuwe inzichten en ontwikkelingen en worden genomen acties en resultaten herleidbaar gedocumenteerd. Overzicht over de gehele transitie met alle aanpalende ontwikkelingen is bovendien nodig om eigenaarschap te voelen en afhankelijkheden te doorzien. Dit werkdocument wordt continu geüpdatet.

De parallelle processen van de actie-leeragenda komen periodiek, gecoördineerd samen in het agenda overleg. In dit agenda overleg zijn alle betrokken partijen vertegenwoordigd en staat de vraag centraal of onze acties een stap vooruit zijn in de fundamentele verbetering en verandering van de bescherming en hulp aan de kinderen, gezinnen en huishoudens waar we het voor doen (zie verder hoofdstuk 4). In bijlage 2 staan de tools die hierbij kunnen worden ingezet.



Figuur 2. Proces van lerend ontwikkelen

## 4. Richting geven en versnellen met besluitvorming

Naast de samenwerking in werkgroepen die het lemniscaat aflopen, werken we samen in een aantal overleggremia met verschillende functies. In bijlage 3 worden deze uitgebreid beschreven. Samengevat gaat het om de volgende gremia:

Titel gremium	Functie	Toelichting	Deelnemers	Frequentie
Agendaoverleg	Agendavorming	Betekenis geven aan ontwikkelingen in praktijk en beleid in het actieleerproces Reflectie op waar we staan in de transitie Voorstellen doen (vervolg)acties	Brede groep van betrokken partijen (directeuren/managers/ bestuurders)	2x per jaar
Besluitvormend Overleg	Besluitvorming	Lange termijn koers uitzetten Bijsturen Besluiten nemen over te verstrekken opdrachten, opgeleverde resultaten, vervolgacties, etc.	Bewindspersonen JenV en VWS Wethouder namens VNG Raad, LNVt, AW en JZNL (bestuurders) + afhankelijk van onderwerp andere partijen	2x per jaar
Vorbereidend besluitvormend overleg	Vorbereiding besluitvorming Advisering	Besluitvorming operationele zaken Vorbereiding besluitvorming door BO Bespreken adviezen ten aanzien van risico's en belangen	Rijk en VNG (directeurenniveau) Raad, LNVt, AW en JZNL (bestuurders) + afhankelijk van onderwerp andere partijen Vertegenwoordiging van cliëntenorganisaties en gewenste praktijk (proeftuinen/regio's)	4x per jaar

We werken met een periodieke cyclus van een half jaar (zie figuur 3). Als omstandigheden daar aanleiding toe geven kan meer kort-cyclisch gewerkt worden.

Het besluitvormingsproces en de opdrachtverstrekking aan werkgroepen die aan de slag gaan, ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- Het proces start (theoretisch) bij het agenda overleg. Dit kan bijvoorbeeld een 24-uursessie zijn.
- Voorstellen voor te nemen besluiten uit het agenda overleg gaan naar het Voorbereidend besluitvormend overleg. Voorstellen worden altijd voorzien van een advies van de koepels van de uitvoeringsorganisaties, cliëntenorganisatie en/of overheidspartijen.

- Besluitvorming vindt vervolgens plaats in het besluitvormend overleg. Het agenda overleg wordt daarover geïnformeerd.
- Er wordt per project of per thema een opdrachtgever aangewezen, die samen met een buddy een duo vormt. In dit duo zit één vertegenwoordiger namens de stelselverantwoordelijken en één vertegenwoordiger namens de uitvoeringspartners. Zij sturen de aangewezen programma-/projectleider aan en zijn grenswerkers richting hun achterban.
- Resultaten van de werkgroepen komen, via de opdrachtgever/buddy en het (voorbereidend) besluitvormend overleg, terug in het agenda overleg.



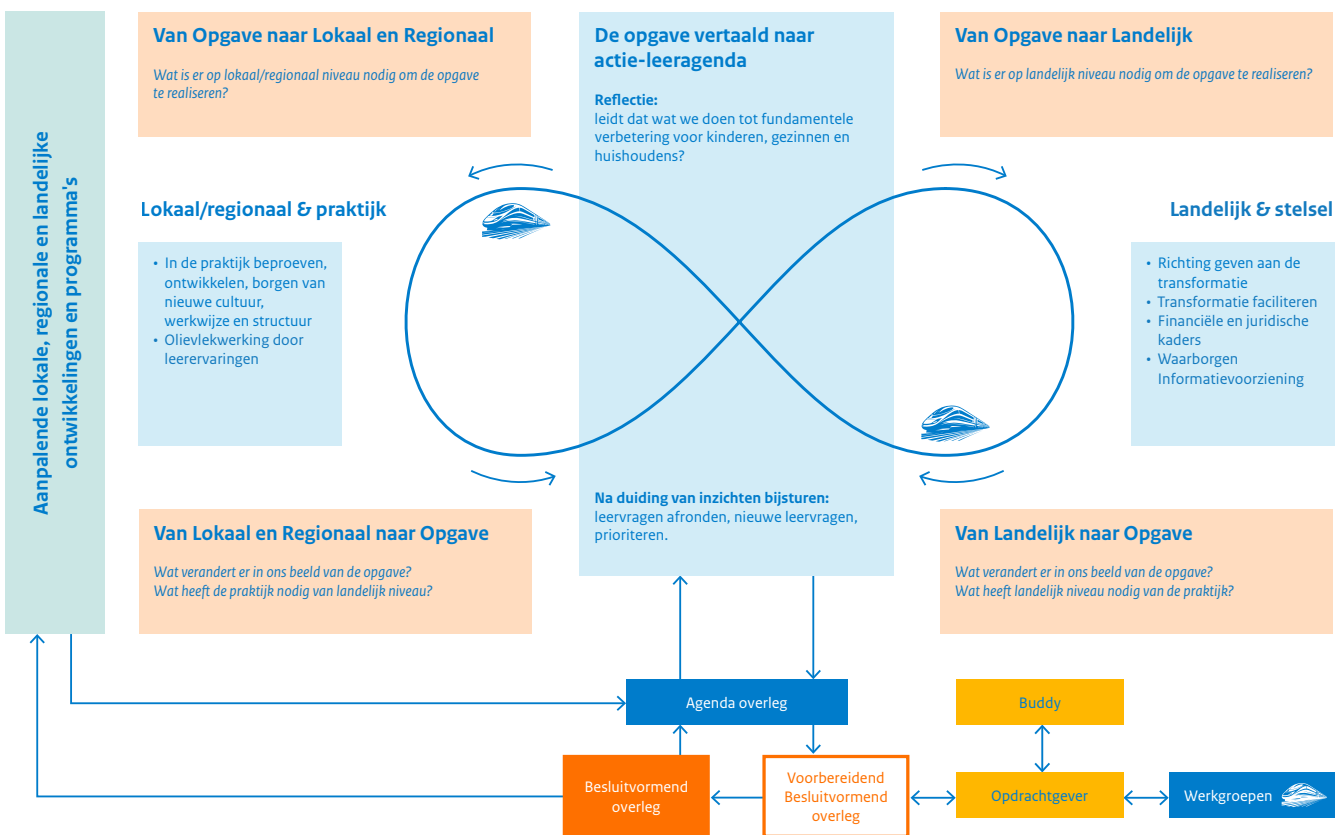
Figuur 3. Besluitvormingsproces en opdrachtverstrekking aan werkgroepen

# 5. Het duurzaam samenwerkingsmodel

Het actie-lerend ontwikkelproces en het landelijk besluitvormingsproces (inclusief opdrachtverstrekking aan de werkgroepen) vormen samen het duurzaam samenwerkingsmodel. In onderstaande figuur 4 zijn beide geïntegreerd in een visualisatie.

Uit het model blijkt dat met acties die van belang zijn in de transformatie en die al elders zijn belegd, stevig wordt verbonden. Denk bijvoorbeeld aan de doorontwikkeling van de lokale teams binnen de Hervormingsagenda Jeugd of aan de regionaal geïntegreerde crisisinterventieteams door het

Landelijk netwerk zorg & straf. In de metafoor van de lemniscaat: de trein neemt een afslag en gaan niet de lemniscaat op. Wel blijft eenieder via het agendaoverleg geïnformeerd over de voortgang van deze aanpalende lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen en programma's. Van daaruit kunnen ook nieuwe onderwerpen relevant worden voor het Toekomstscenario die via het agenda overleg (en vervolgens het (voorbereidend) besluitvormend overleg) het lemniscaat opgaan.



Figuur 4. Duurzaam samenwerkingsmodel

## 6. Randvoorwaarden voor het samenwerkingsmodel



Om het duurzaam samenwerkingsmodel te operationaliseren is een team nodig met focus op de benodigde transitie. Uitwerking van de taken van dit team maakt echter geen onderdeel uit van de opdracht van de werkgroep die het duurzaam samenwerkingsmodel heeft ontworpen. Toch benoemen we hier kort een aantal randvoorwaarden die nodig zijn.

Naast de secretariële ondersteuning die nodig is voor planning, verslaglegging, informatievoorziening, is er een team nodig die de samenhang en voortgang aan de hand van de actieleeragenda coördineert. Het gaat om de reflexieve monitoring van het overkoepelende actie-leerproces, het gecoördineerd updaten van de actie-leeragenda en voortgangsrapportage (zijn we nog het goede aan het doen) en het voorbereiden van de besluitvorming. Voor de reflexieve monitoring op werkgroep niveau kunnen de deelnemers ook zelf roulerend deze rol op zich nemen. Ook is een stevige verbinding nodig tussen het landelijke proces en de lokale en regionale ontwikkelingen (proeftuinen en beproevende regio's).

Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat het team zich meervoudig partijdig opstelt en tegelijkertijd het team in nauwe verbinding staat met beleidsdirecties binnen de ministeries, VNG, (beproevende) regio's, uitvoeringsorganisaties, clientvertegenwoordigers, enzovoorts.

# Bijlage 1

## Governance en transformeren

### Het belang van een goede governance in een transformatie

Een transformatie zoals beoogd met het Toekomstscenario vraagt om fundamentele veranderingen in denken en handelen, organiseren en samenwerken in een omgeving die zich kenmerkt door complexiteit: vraagstukken zijn niet eenduidig te definiëren, er zijn meerdere partijen betrokken die verschillende waarden, inzichten en belangen meebrengen, en oorzaken en gevolgen laten zich niet lineair herleiden.

In zo'n context zijn klassieke vormen van sturing – top-down, oplossingsgericht, op beheersbaarheid georiënteerd – vaak ontoereikend. Ze sluiten onvoldoende aan op de realiteit van mensen en systemen die voortdurend in beweging zijn (Grin, 2020; WRR, 2022). Daarbij komt dat veel innovaties en initiatieven die vanuit de praktijk ontstaan, vaak gedragen door mensen met lef, overtuiging en ervaring, moeilijk kunnen landen of opschalen wanneer het systeem (waaronder de governance) zelf niet meebeweegt (Rotmans, 2014; Loorbach et al., 2017).

Juist in dat spanningsveld tussen systeem en praktijk is een passende governance van groot belang. Niet als technische structuur of formeel verantwoordingsinstrument, maar als een lerend, verbindend en richtinggevend geheel dat ruimte biedt aan verschil en vernieuwing. In een complexe context kan een goed doordachte governance structuur bijdragen aan het vasthouden van tempo én richting (Rotmans, 2014; Visser & De Caluwé, 2021). Wat is hiervoor nodig?

- Gelijkwaardigheid in de samenwerking, wat niet betekent dat iedereen hetzelfde doet, maar dat iedere bijdrage ertoe doet en gehoord wordt. Bewuste procesinrichting, actieve rolopvatting van deelnemers, en ruimte om macht en invloed bespreekbaar te maken (Visser & De Caluwé, 2021). Governance moet mee veranderen met de opgaven die we willen aanpakken, dat vraagt om meervoudige rollen en gelijkwaardige samenwerking, ruimte voor leren, reflectie en aanpassing, en bewust georganiseerde verbindingen over grenzen heen.
- Voortgang in complexe opgaven vraagt om besluitvorming die past bij de aard van transformatie: niet als een lineair,

vooraf uitgestippeld pad, maar als een proces van voortdurend leren, herijken en bijstellen (Loorbach et al., 2017; Boonstra, 2013). Dat betekent werken met tijdelijke of voorlopige besluiten, duidelijke faseringen en gezamenlijk geplande evaluatie- en toets momenten. Zo ontstaat een ritmiek in het proces, waarin voortgang en reflectie elkaar niet in de weg zitten, maar elkaar versterken (Van der Steen et al., 2021).

- Rollen en verantwoordelijkheden zijn expliciet gemaakt: wie neemt richtinggevende besluiten, wie draagt bij aan het gezamenlijke leren, en wie vervult een toetsende of legitimerende rol? Door deze verantwoordelijkheden bewust te verdelen over verschillende actoren ontstaat niet alleen voortgang, maar ook checks and balances (Bovens, Schillemans & 't Hart, 2014). Vertraging ontstaat zelden door reflectie of zorgvuldigheid, maar meestal door onduidelijkheid over wie waarover besluit, wanneer en op basis waarvan. De verschillende perspectieven en de wijze van weging moet dus transparant in de besluiten terug te vinden zijn. Er hoeft in de voorbereiding geen sprake te zijn van consensus. Met de veelheid van perspectieven zou dat leiden tot verlamming.
- Er wordt gewerkt met monitoring en voortgangsbewaking. Dat is in transformaties meer dan het technisch volgen. Het vraagt om het samenbrengen van verschillende vormen van kennis kwalitatief, kwantitatief, formeel en informeel en vervolgens het creëren van gedeelde betekenis. Monitoring wordt zo geen verantwoordingsinstrument alleen, maar ook een leerinstrument en sturingsbron.

### De verschillende rollen in een transformatieproces

Bij de bescherming van kinderen gezinnen en huishoudens zijn veel partijen betrokken. Van beleid tot uitvoering, van zorg en welzijn tot straf, van vrijwillige tot gedwongen hulp enzovoorts. In dit stelsel heeft iedere partij zijn rol en verantwoordelijkheid maar is er ook sprake van grote interafhankelijkheid. De opdracht van de politiek om dit stelsel te transformeren, is daarmee een verantwoordelijkheid van en opdracht aan al deze partijen. Elke partij heeft in het transformatieproces een andere rol. Hieronder worden deze rollen weergegeven. Deze rollen hebben allen een plek in het verderop in deze memo beschreven Duurzaam Samenwerkingsmodel voor het Toekomstscenario.

### **Rijksoverheid en gemeenten: overheidspartijen en medeontwerpers**

Het Rijk is stelselverantwoordelijke en draagt politieke verantwoordelijkheid voor de transitie. Zij heeft hiertoe opdracht gekregen van de Kamer en legt hierover ook verantwoording af. Gemeenten zijn in medebewind verantwoordelijk voor (een deel van) de uitvoering en opdrachtgever van (een deel van) de uitvoeringsorganisaties, gemeenten leggen hierover verantwoording af aan hun gemeenteraden.

Ministeries en gemeenten vervullen gezien de genoemde verantwoordelijkheid een formele rol als financier en/of steller van het beleidskader. Tegelijkertijd zijn zij ook overheidspartner en kennisbronnen, met inzicht in beleidshistorie samenhang en maatschappelijke trends. Ze zijn systeemspelers met wet- en regelgevende macht en verbinder met collega-bestuurslagen om ruimte voor vernieuwing te scheppen. Ook zijn ze lerende partners, die net als de andere deelnemers hun beelden en werkwijzen onder de loep nemen om echt meebewegend te kunnen zijn.

Een governance die transformatie ondersteunt, biedt ruimte voor deze meervoudige rol: zowel richtinggevend als luisterend, structurerend en reflectief. Dat betekent ook dat overheden zichzelf positioneren als onderdeel van het lerende systeem, in plaats van erboven te staan (Boonstra, 2013; Bovens, Schillemans & 't Hart, 2014).

### **Uitvoeringsorganisaties: praktijkkenners en medeontwerpers**

Uitvoeringsorganisaties bevinden zich in de frontlinie van maatschappelijke opgaven. Zij zien dagelijks waar beleid schuurt met de werkelijkheid, waar systemen vastlopen, maar ook wat er wel werkt voor mensen. In plaats van hen alleen te zien als 'uitvoerders van beleid', is het belangrijk hen te erkennen als belangrijke kennisbron en medeontwerpers van systeemverandering. Zij brengen uitvoerings- en uitvoerbaarheidsperspectief, praktische wijsheid, en signalen van waar maatschappelijke impact wel of niet plaatsvindt (WRR, 2022).

### **Professionals in de uitvoeringsorganisaties: schakels tussen beleid en praktijk**

Professionals uit de uitvoeringsorganisaties bevinden zich vaak in de positie van vertaler. Ze bewegen tussen beleid, systeem en leefwereld. Hun ervaringskennis over wat werkt en wat niet, vormt een cruciale bron van informatie. Het expliciet positioneren van deze kennis binnen de governance van het programma helpt om beleid uitvoerbaar en betekenisvol te maken (Scholte, 2020).

### **Ervaringsdeskundigen en cliënten: richtinggevend en realiteit toetsend**

Mensen met ervaringskennis – zoals (oud) cliënten, familieleden en naasten – beschikken over weer andere inzichten en ervaringen. Zij weten wat werkt, waar het voelbaar wringt en wat voor hen verschil maakt in het dagelijks leven. Governance die inzet op transformatie organiseert de betrokkenheid van ervaringsdeskundigen dus niet alleen voor draagvlak, maar voor beter inzicht en betere keuzes en uitkomsten. Dit vraagt om meer dan inspraak; het vraagt om volwaardige participatie in ontwerp, toetsing en evaluatie (Van Hulst & Michels, 2020; Van de Wijdeven et al., 2023).

### **Kennispartners: verdiepend en reflectief**

Wetenschappers en kennisinstellingen helpen bij het herkennen van patronen, het stellen van scherpe vragen en het ondersteunen van leerprocessen. Wanneer zij structureel deel uitmaken van governance-processen, dragen zij bij aan het vasthouden van lange lijnen in een context van korte termijn druk en complexiteit (Loorbach et al., 2017). Door deze rol structureel te positioneren wordt voorkomen dat kennis pas achteraf wordt benut of beperkt blijft tot rapporten. Kennis wordt op deze manier integraal onderdeel gemaakt van het proces van samen betekenis geven, koers bepalen en leren.

### **De verbindende rol: grenswerkers**

Om deze verschillende werelden te verbinden zijn grenswerkers (boundary spanners) van groot belang. Deze professionals opereren op het grensvlak van beleid, praktijk en systeem, en kunnen 'vertalen' tussen perspectieven. Zij hebben toegang tot meerdere netwerken, kunnen met verschillende partijen schakelen en zijn in staat om spanningen te benutten en productief te maken. Ze brengen praktische inzichten in abstracte discussies en helpen beleid te verbinden aan de leefwereld. Zij spreken de verschillende talen, beschikken over vertrouwen bij uiteenlopende groepen, houden de relatie open tussen de verschillende deelnemers en betrokkenen en kunnen spanning bespreekbaar maken zonder dat de samenwerking stopt (Williams, 2002; Ernst & Chrobot-Mason, 2011).

Een governance die deze positie erkent, borgt deze rollen structureel en biedt ruimte voor informeel leiderschap. Een goed werkend programma organiseert en faciliteert deze rol bewust – niet als bijzaak, maar als kernvoorwaarde en smeerolie.

# Bijlage 2

## Tools voor leren en reflecteren

Onderstaande tools zijn vormgegeven en aangedragen door DRIFT. Met toestemming zijn ook afbeeldingen van DRIFT gebruikt.

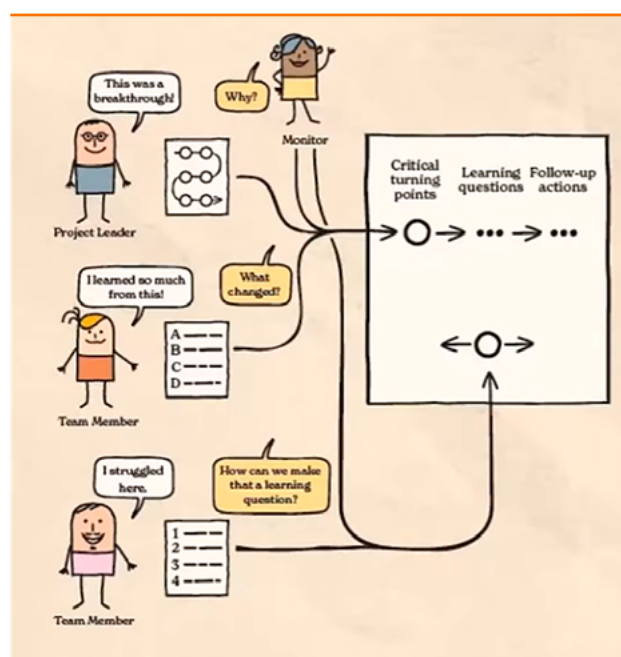
### Reflexieve Monitoring in Actie

Reflexieve Monitoring in Actie (RMA) is een methode om leerprocessen in transitieprojecten te versterken. Het richt zich niet op het meten van vooraf vastgestelde doelen, maar op het stimuleren van reflectie en aanpassing in complexe, dynamische contexten. RMA integreert monitoring in het project-/programmaproces en maakt leren actiegericht: inzichten worden direct benut om strategieën en activiteiten bij te sturen. De kern is het verhogen van reflexiviteit: het vermogen van een project om eigen aannames, routines en institutionele kaders ter discussie te stellen en nieuwe handelingsperspectieven te ontwikkelen. Dit gebeurt via cycli van waarneming, analyse, reflectie en actie, ondersteund door instrumenten zoals systeem-analyse, actie-leeragenda, tijdlijn- en eye-openerworkshops. RMA bevordert tweede-orde leren (verandering van onderliggende normen en waarden) en systeemleren (aanpakken van structurele barrières). Het is participatief en normatief: alle betrokkenen dragen bij, maar de ambitie van duurzame systeemverandering blijft leidend. Door barrières en kansen expliciet te maken en deze te koppelen aan handelingsopties, helpt RMA projecten om niet te verzanden in routine, maar om stap voor stap bij te dragen aan structurele verandering.

Bron: Van Mierlo et al. (2010). [“Reflexieve monitoring in actie: handvatten voor monitoring van systeeminnovatieprojecten”](#).

### Actie-leeragenda

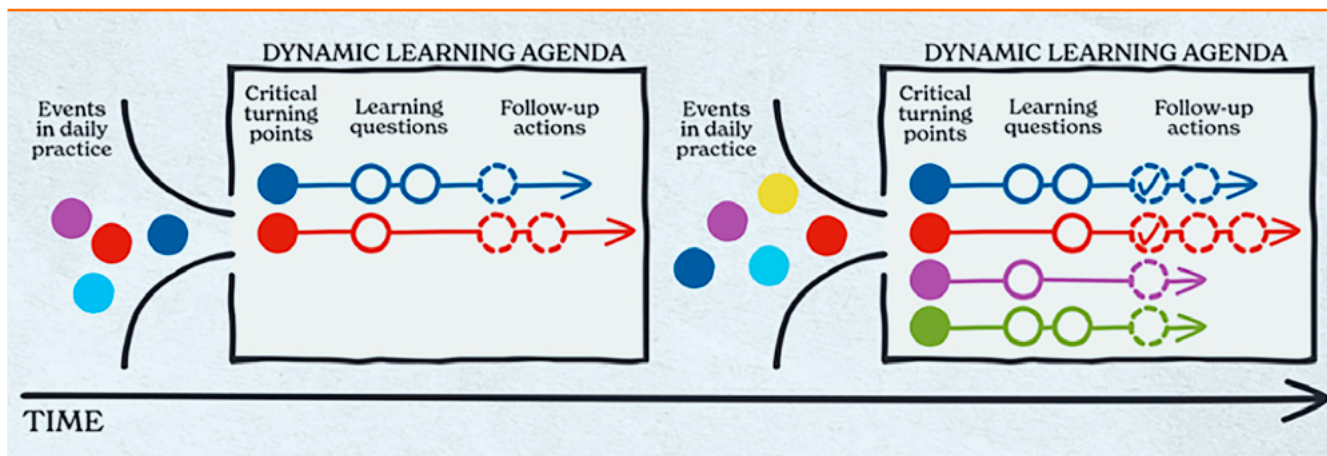
De actie-leeragenda is een flexibel instrument om leerprocessen in complexe projecten te structureren. Het legt actuele uitdagingen vast in de vorm van leervragen en koppelt deze aan handelingsperspectieven. De agenda is dynamisch: vragen verdwijnen zodra ze zijn opgelost of worden herformuleerd, en nieuwe vragen komen erbij. Dit helpt teams om de link tussen korte-termijnacties en lange-termijnambities scherp te houden. Het wordt continu bijgewerkt tijdens bijeenkomsten en dient als basis voor reflectie, actieplanning en rapportage. Zo wordt leren een integraal onderdeel van het project, niet



Figuur 5. Formuleren van een actie-leervraag

een losse activiteit. Een actie-leeragenda is een instrument dat helpt om lange termijn doelen te verbinden aan concrete acties, door de uitdagingen die zich voordoen als leervragen te formuleren, vast te leggen en bij te houden. De dynamische leeragenda zorgt ervoor dat uitdagingen niet ongemerkt naar de achtergrond verdwijnen en maakt belemmerende omgevingsfactoren tot aangrijpingspunten voor verandering.

- Alle leervragen van een bepaald moment worden opgenomen in een beknopt werkdocument. Dit werkdocument wordt continu geüpdatet (dit dient gecoördineerd te gebeuren) en geagendeerd voor het agenda overleg;
- De leervragen zijn meestal bedoeld voor de werkgroep die aan de slag gaan, maar dat hoeft niet. Het kan ook gaan om leervragen: die buiten de context van het Toekomstscenario moeten worden opgepakt bedoeld voor één specifieke partij; horen bij een bepaald gremium. Zie figuur 6, Actie leeragenda (zie pagina 14).



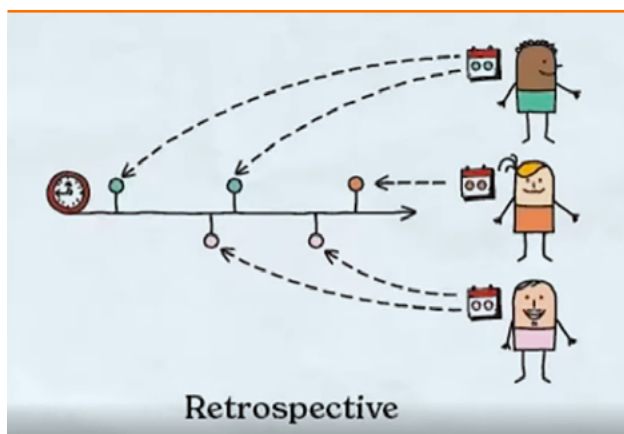
Figuur 6. Actie leeragenda

### Eye-openerworkshop

De eye-openerworkshop is bedoeld om lessen uit een project (bijv. een proeftuin of werkgroep) over te dragen aan 'buitenstaanders' zoals collega's, beleidsmakers of andere teams. De workshop maakt deelnemers tot 'insiders' door het projectverhaal te delen (bijvoorbeeld via een tijdlijn of audiovisueel materiaal) en hen te laten reflecteren op wat voor hun eigen context en rol relevant is. De aanpak is interactief: deelnemers benoemen eye-openers, formuleren lessen en vertalen deze naar hun eigen praktijk. Dit voorkomt dat inzichten oppervlakkig blijven en stimuleert actie. Het instrument is geschikt voor kennisdeling tussen projecten, beleidsontwikkeling en het vergroten van draagvlak. Het is relatief eenvoudig te organiseren en versterkt wederzijds begrip en leren over projecten heen.

### Tijdlijnworkshop

De tijdlijnworkshop helpt projectteams om gezamenlijk terug te kijken op gebeurtenissen, sleutelmomenten en leerervaringen. De monitor of projectmanager presenteert een chronologisch overzicht van het project, waarna deelnemers reflecteren op hoogte- en dieptepunten en hun betekenis. Deze interpretaties worden gedeeld en geclusterd op een visuele tijdlijn. Het proces bevordert inzicht in patronen, conflicten en successen, en versterkt onderling vertrouwen. De resultaten kunnen worden gebruikt voor vervolgstappen, evaluaties of communicatie naar derden. De tijdlijnworkshop is vooral nuttig om het geheugen van het team te verfrissen, voortgang zichtbaar te maken en collectieve reflectie te stimuleren.



Figuur 7. Tijdlijnworkshop

# Bijlage 3

## Beschrijving van de diverse gremia in het samenwerkingsmodel

### Actie leerwerkgroepen

- De actie-leerwerkgroepen bestaan uit mensen met kennis van de nieuwe praktijk en/of met kennis van werkzame elementen uit de oude praktijk die we willen behouden. Praktijk en beleid werken in directe verbinding samen in de werkgroep. Aangevuld met kennis uit de wetenschap en van ervaringsdeskundigen. Kennisinstituten kunnen een expliciete rol vervullen door kennis toe te voegen van buiten de betrokken organisaties: vanuit wetenschap, vanuit andere lerende praktijken buiten de scope van deze partners/partijen en het programma en vanuit ervaringsdeskundigheid.
- Op basis van een opdracht van een opdrachtgever gaan werkgroepen aan de slag met een concrete opdracht. De opdracht wordt verleend op basis van consent. Met consent wordt bedoeld dat alle betrokkenen zich er in meer of mindere mate kunnen vinden en geen van de betrokken partijen een fundamenteel bezwaar heeft. Er kunnen echter onderwerpen zijn waarbij echt consensus nodig is over de te verlenen opdracht of waarbij besluitvorming door de rijkspartijen (of bewindspersonen) en/of uitvoeringpartners niet aan de orde is. Indien dit het geval is, wordt dit expliciet in het agenda overleg besproken.
- Per actie-leervraag of set aan actieleervragen wordt in de fase van de opdrachtbeschrijving bepaald welke diversiteit aan expertise in de werkgroep nodig is vanuit het Rijk, VNG en (uitvoerings-)partners en gewenste praktijk (proeftuinen en regio's). Wat betreft partners kan dit in elk geval de volgende betreffen: Associatie Wijkteams, Raad voor de Kinderbescherming, Gecertificeerde Instellingen, Landelijk Netwerk Veilig Thuis, gemeenten, politie, Nederlandse GGZ, Jeugdzorg Nederland, onderwijs, Rechterlijke Macht, Openbaar Ministerie, 3RO, huisartsen, kennisinstituten, vrouwenopvang, GGD GHOR Nederland, Divosa en Sociaal Werk Nederland.
- De mensen in de werkgroep zijn transformatieve denkers en in staat om met meerdere perspectieven om te gaan. De werkgroepen zijn niet bedoeld om te onderhandelen over

of te toetsen aan organisatiebelangen.

- Waar nodig worden tegendenkers betrokken die gevraagd en ongevraagd adviseren.
- In de opdracht die de werkgroep uitvoert, zijn indien van toepassing leervragen rondom systeembarrières opgenomen. Zij leggen de lessen naar aanleiding van de leervragen vast, leggen deze terug bij de opdrachtgever en buddy en informeren het agenda overleg hierover.
- Iedere fase van een project wordt afgesloten met een tussenbesluit (op basis van consent) in het besluitvormend overleg (na behandeling in het voorbereidend overleg) na reflectie of we nog wel het juiste aan het doen zijn. Hiermee wordt bovendien voorkomen dat opnieuw dezelfde discussie wordt gevoerd. Ook ontstaat hierdoor een gedeeld beeld over de fase van de opgave waaraan wordt gewerkt en duidelijkheid over een nieuwe opdracht- of dechargeverlening aan een werkgroep.
- In de resultaten die de werkgroep oplevert, staat beschreven hoe de werkgroep tot haar advies/product is gekomen en, indien van toepassing, wat de verschillende perspectieven en inzichten zijn (schuarpunten benoemen) en hoe deze zijn gewogen.

### Projectleiders

- Het projectleiderschap van de werkgroep is in principe belegd bij een medewerker van de overheids- of uitvoeringpartners.
- De projectleider betreft een beleidsmedewerker met een profiel van een senior project/programmamanager en ervaring met het voorzitten van overleggen. De projectleider heeft de regie over de werkgroep op inhoud en proces en is het eerste aanspreekpunt namens de werkgroep. Belangrijk is dat er een gezamenlijke omgeving is die de helicopterview van de projectleider faciliteert.
- De projectleiders van de verschillende werkgroepen hebben onderling afstemming ten behoeve van de integraliteit van de op te leveren resultaten.

## Opdrachtgevers, buddies en grenswerkers

- Het opdrachtgeverschap van de projectleiders is belegd bij één deelnemer uit het voorbereidend besluitvormend overleg (MT-lid/directeur van de overheidspartijen dan wel bestuurder van de uitvoeringspartners). Deze opdrachtgever werkt in duo-schap samen met een buddy uit het voorbereidend overleg zodat het overheids- en uitvoeringsperspectief gewaarborgd zijn. Zij vertalen systeembarrrières en leervragen naar een opdracht waar de werkgroep mee aan de slag gaat en sturen het actieleerproces bij waar nodig.
- De opdrachtgever is werkzaam bij dezelfde organisatie als de projectleider om daarmee ook de lijnverantwoordelijkheid afgedekt te hebben. Deze opdrachtgever vormt tevens het eerste aanspreekpunt voor de projectleider en stuurt de projectleider operationeel aan. Deze opdrachtgever is tevens in het (voorbereidend) bestuurlijk overleg aanspreekbaar op de uitvoering van de opdracht door de projectleider.
- De opdrachtgever en de buddy hebben beiden de rol van grenswerker: zij verbinden, jagen aan en stimuleren het bestuurlijk commitment in het voorbereidend en besluitvormend overleg, indien hiertoe aanleiding is. Dit zal per thema, en afhankelijk van de issues die spelen, een verschillende invulling krijgen. Ook afhankelijk van wat de projectleider hierin zelf al kan afvangen. De opdrachtgevers maken hier onderling afspraken over, in samenspraak met de projectleider.
- Van de opdrachtgever wordt gevraagd benaderbaar te zijn en concrete richting te kunnen geven aan de projectleider. Gezien de rol als grenswerker vraagt de rol tevens om netwerk(vaardigheden), het overzien van het bestuurlijk speelveld en het vermogen om bestuurlijke verbindingen te leggen.

## Agenda overleg

- Alle betrokken partners komen twee keer per jaar in een strategisch en reflectief agenda overleg bijeen om de voortgang van de strategische koers op inhoud en proces te bespreken.
- Het overleg houdt focus op systeembarrrières en het doorbreken daarvan. Daarom staat de actie-leeragenda standaard op de agenda van het agenda overleg. Deze wordt zo compact mogelijk gehouden en in elk overleg geüpdatet.
- In dit overleg duiden we de inzichten uit de praktijk, om deze vervolgens te vertalen naar nieuwe leervragen en voorstellen.
- Vragen die daar aan bod komen zijn onder meer:
  - Wat is de stand van zaken van alle projecten? Liggen we nog op de afgesproken koers, gerelateerd aan de pijlers van het Toekomstscenario? Doen we nog het juiste voor gezinnen en huishoudens?
  - Wat is er nodig, wat behoef aanpassing of waar moeten

we mee stoppen gezien:

- de stand van zaken van de projecten, én
- de laatst beschikbare (monitoring)data, inhoud van onderzoeken/rapporten en ontwikkelingen in de praktijk?
- Wat zijn de prioriteiten voor de komende periode?
- Welke afhankelijkheden zijn er met aanpalende trajecten? Hebben we de verbindingen goed gelegd?
- Bij ieder onderwerp stemt het agenda overleg (op hoofdlijnen) af:
  - Waar de actie/leervraag wordt opgepakt: binnen het programma Toekomstscenario of in een ander programma/traject?
  - Wie pakken de actie/leervraag op. Is dat een werkgroep met deelnemers uit verschillende organisaties of wordt deze belegd in de lijn van één van de organisaties?
  - Hoe zorgen we dat eenieder voldoende en tijdig geïnformeerd wordt over de voortgang en het eindresultaat?
- Het betreft een groot bestuurlijk gezelschap: alle partners in het stelsel die direct en indirect betrokken zijn nemen hieraan deel, waaronder ook de partners van zorg, straf, GGZ enz, evenals een vertegenwoordiging van cliëntenorganisaties. Deze organisaties hebben logischerwijs ook allemaal een plek in één of verschillende de werkgroepen. In het overleg ondersteunen de kennisinstituten bij de reflectie op het leerproces:
  - Zijn we gezamenlijk nog steeds op weg om de veiligheid van gezinnen en huishoudens te verbeteren?
  - Wat is er nodig, wat behoef aanpassing of waar moeten we mee stoppen gezien de laatst beschikbare (monitoring) data, inhoud van onderzoeken/rapporten en ontwikkelingen, successen en knelpunten in de praktijk?
  - Hebben we nieuwe leervragen waar de praktijk mee aan de slag zou moeten, of hebben we op landelijk niveau leervragen uit te zoeken?
- Deelnemers van het agendavormend overleg participeren vanuit het oogpunt van wat het belangrijkste is voor kinderen, gezinnen en huishoudens. Het overleg is niet bedoeld om het perspectief van de eigen organisatie in te brengen, daarvoor is het voorbereidend besluitvormend overleg bedoeld.
- Het overleg heeft een onafhankelijke voorzitter, die deelnemers een spiegel voor kan houden. De onafhankelijk voorzitter heeft een rol als procesbegeleider en staat niet boven de partijen.
- Er is iemand in het overleg aangewezen (niet zijnde de onafhankelijk voorzitter) die een reflecterende rol op zich neemt. Dit kan per overleg wisselen.
- In het agenda overleg worden, aan de hand van de opbrengsten van het overleg, voorstellen geformuleerd voor het besluitvormend overleg.

### Vorbereidend besluitvormend overleg

- Het voorbereidend overleg bereidt het besluitvormend overleg voor.
- Hieraan nemen Rijk en VNG (directeurenniveau), uitvoeringspartners (bestuurders) en een vertegenwoordiging van cliëntenorganisaties en gewenste praktijk (proeftuinen/regio's) deel, ofwel als opdrachtgever ofwel in een adviserende rol. Wie welke rol heeft, is afhankelijk van het onderwerp en is bij de start van de opdrachtverstrekking aan de werkgroep bepaald.
- Bij de start van de opdracht is eveneens bepaald of ook andere partijen deelnemen aan het voorbereidend overleg voor dat specifieke onderwerp. Zo kunnen kennispartijen in dit overleg de specifieke rol hebben om nieuwe kennis op te halen en deze vanuit hun onafhankelijke kennisrol te duiden, aanvullen, borgen en delen. Door hierin onderling samen te werken worden de werelden van hulp en bescherming van kinderen gekoppeld aan het bredere sociaal domein en volwassenenproblematiek.
- De adviezen (vanuit rol belangenbehartiging, bijv. over risico's) die worden opgesteld ten behoeve van besluitvorming door het besluitvormend overleg, worden voorafgaand aan het voorbereidend overleg schriftelijk aangeleverd en tijdens het overleg mondeling voorzien van een toelichting.
- Besluiten die zich niet lenen voor het besluitvormend overleg (bijvoorbeeld operationele zaken of zaken met een lage politieke gevoeligheid) worden genomen in het voorbereidend overleg of door de betreffende opdrachtgever. In het kader van transparantie worden alle betrokken partijen hier wel over geïnformeerd in het agenda overleg bij de voortgang van alle lopende projecten.
- Het overleg heeft een onafhankelijke voorzitter, die deelnemers een spiegel voor kan houden. De onafhankelijk voorzitter heeft een rol als procesbegeleider en staat niet boven de partijen.
- Er is iemand in het overleg aangewezen (niet zijnde de onafhankelijk voorzitter) die een reflecterende rol op zich neemt. Dit kan per overleg wisselen.
- Het voorbereidend overleg wordt op hoofdlijnen meegenomen in de resultaten en lessen van de werkgroep. Indien nodig wegen zij deze lessen en het advies van de werkgroep en geven hier duiding aan. Komen tot beslissingen en nieuwe leervragen richting het agenda overleg.

### Besluitvormend overleg

- Het besluitvormend overleg wordt voorgezeten door één van de bewindspersonen van de departementen.
- In het besluitvormend overleg nemen in beginsel de bewindspersonen (en VNG) besluiten. Er kunnen echter ook onderwerpen zijn waarover andere partners beslissen of

waarover gezamenlijk wordt besloten. Wie een besluitvormende rol heeft is vooraf in de

opdrachtbeschrijving (aan de werkgroep) geëxpliciteerd.

- Bij de te nemen besluiten worden de adviezen (vanuit rol belangenbehartiging) van de uitvoeringspartners, cliëntenorganisaties, overheidspartijen en/of van de gewenste praktijk (proeftuinen/regio's) navolgbaar betrokken. Ingediende adviezen worden transparant bij de agendastukken van het besluitvormend overleg gevoegd.
- Eventueel worden besluiten getraptd genomen. Voorkomen wordt dat besluiten 'erdoorheen gedrukt' worden in geval van onvoldoende draagvlak.
- Alle betrokken partners bij het agenda overleg worden over de genomen besluiten geïnformeerd, waarbij gemotiveerd is aangegeven indien adviezen niet zijn overgenomen.
- Voorafgaand aan besluitvorming wordt altijd gereflecteerd op de vraag: doen we met dit besluit het goede voor gezinnen en huishoudens? Staan de 4 pijlers van het Toekomstscenario nog centraal?

# Bijlage 4

## Proces in geval van stagnatie

Het is onvermijdelijk dat het gezamenlijk actieleren gepaard gaat met de nodige schuring binnen de werkgroepen. Stagnatie zal dan ook geen uitzondering zijn. Het is van belang om vooraf met elkaar scherp te hebben hoe het proces er dan uit ziet. Hieronder zijn de zes stappen opgenomen die (kunnen) worden doorlopen als het bijschalen van hulptrouwen nodig is.

### 1. Time out gesprek – reflectie

Als blijkt dat de leden van de werkgroep niet tot een gedragen product of advies aan het voorbereidend of besluitvormend overleg komen, en afhankelijk van de zwaarte van het thema/dilemma, kunnen de leden van de werkgroep kiezen voor een zogenaamd ‘time out’ gesprek. Dit gesprek staat in het teken van het reflecteren op en te leren van de ontstane situatie en om te kijken of het lukt om alsnog tot een gemeenschappelijk standpunt of waarde te komen. Belangrijk is dat de leden van de werkgroep het schuurpunt tijdig signaleren, voordat het advies of product van de werkgroep in de afrondende fase is.

### 2. Adresseren issue bij opdrachtgever

De projectleider van het project adresseert het schuurpunt tijdig bij de opdrachtgever, zodat de opdracht samen met de buddy kan bespreken of vanuit hun rol als ‘grenswerker’ actie nodig is en/of agendering in het voorbereidend overleg voor de hand ligt. Zo nodig betreft de projectleider een ander werkgroep lid hierbij. Ook kan het voorkomen dat een deelnemer uit het Voorbereidend overleg het issue aankaart bij de opdrachtgever.

### 3. Bespreking in Voorbereidend overleg

In een voorbereidend overleg bespreken de overheidspartijen en (uitvoering-)partners hoe het beste met het schuurpunt om te gaan (indien nodig wordt een tussentijds overleg ingepland). Ter voorbereiding wordt er door (een deel van) de werkgroep, o.l.v. projectleider en afgestemd met de opdrachtgever, één memo opgesteld (hiervoor bestaat een standaard format) waarin het dilemma wordt geschetst. In de memo worden de verschillende standpunten weergegeven. In het Voorbereidend overleg wordt vervolgens een verkennend gesprek gevoerd over het onderwerp aan de hand van de gezamenlijke memo.

Hierbij is ook de projectleider (en eventueel een ander werkgroep lid) aanwezig.

### 4. Themabijeenkomst (optioneel)

Indien de eerste verkenning van het thema/dilemma aan de hand van de gezamenlijke notitie binnen het Voorbereidend overleg onvoldoende tijd biedt voor het gesprek, wordt een aparte thematische bijeenkomst georganiseerd waarin de leden van het Voorbereidend overleg verdiepend in gesprek gaan over het onderwerp.

### 5. Time out gesprek – reflectie (optioneel)

Afhankelijk van de zwaarte van het dilemma, kan er voor gekozen worden om – indien er nog steeds geen gedragen standpunt is – een extra time out sessie te organiseren met het Voorbereidend overleg. Belangrijk is dat hier niet alleen gepoogd wordt om te komen tot een gezamenlijk standpunt of gemeenschappelijke waarde, maar ook dat wordt gereflecteerd op en geleerd van de ontstane situatie. Ook worden de consequenties van het eventueel niet komen tot overeenstemming worden besproken. Deze sessie wordt (extern) begeleid door iemand buiten de werkgroep of het voorbereidend overleg.

### 6. Advies ten behoeve van besluitvormend overleg

Indien het uiteindelijk niet lukt om tot overeenstemming te komen en er wel besluitvorming nodig is in het Besluitvormend overleg, kunnen partijen – conform werkafspraken - met een ander perspectief een advies (inclusief toelichting) meegeven aan het Besluitvormend overleg (via het voorbereidend overleg).



**Toekomstscenario**  
kind- en gezinsbescherming  
Samen anders werken

**Meer informatie:**

E-mail: [info@toekomstkindengezin.nl](mailto:info@toekomstkindengezin.nl)

[www.voordejeugdenhetgezin.nl/toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming](http://www.voordejeugdenhetgezin.nl/toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming)

