

**Ministerie van Justitie voor het
Programmaministerie Jeugd en Gezin**

Evaluatie van het programma Beter Beschermd
4 februari 2009

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Ministerie van Justitie voor het Programma- ministerie Jeugd en Gezin

Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
Telefoon 033 4677777
www.twynstragudde.nl

Evaluatie van het programma Beter Beschermd

M.M.F. van der Geest - Ahuis
M. Kilic - Karaaslan MMC

Amersfoort, 4 februari 2009
508195/MKC/ABO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding en doel	1
1.2	Verantwoording	1
1.3	Leeswijzer	2
2	Beter Beschermd en programmatisch werken	3
2.1	Inhoudelijke opbouw en afbakening van het programma	3
2.2	De projecten	5
2.2.1	Afstemming in de keten	5
2.2.2	Informatiemanagement	6
2.2.3	Wetgeving	7
2.2.4	Verbetering uitvoering kindbeschermingsmaatregelen	7
2.3	Organisatie van het programma	8
2.4	Besturing van het programma	9
2.5	Informatievoorziening en communicatie	10
2.6	Borging van het programma	11
3	Conclusies en Aanbevelingen	12
3.1	Algemene conclusie over programmatisch werken	12
3.2	De programmering en aanpak van het programma	12
3.2.1	De organisatie en besturing	14
3.2.2	De informatievoorziening en communicatie rondom het programma	15
3.2.3	De borging van het programma	15
3.3	Programmatisch werken in de Justitieomgeving	17
	1. Kleurendenken	
	2. Analyse kader voor de evaluatie	
	3. Lijst van geïnterviewde personen	

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

Op 30 juni 2004 is aan de Tweede Kamer toegezegd dat de jeugdbescherming zal worden verbeterd door middel van het beleidsprogramma Beter Beschermd. Dit was niet een heel nieuw programma, maar een bijgestelde versie van een in 2003 gestarte voorloper. In 2005 is het programma Beter Beschermd feitelijk van start gegaan. Het programma bevindt zich nu in de afrondingsfase. In deze fase is het van belang de verworvenheden van het programma goed te borgen, zodat de maatregelen en werkwijzen die in de afgelopen jaren zijn ontworpen en uitgetest daadwerkelijk tot het gewenste resultaat leiden: snellere en adequate hulpverlening aan kinderen en gezinnen die de hulp nodig hebben.

Twynstra Gudde is om haar deskundigheid op het gebied van programmatisch werken als onafhankelijke partij gevraagd het programma op het proces te evalueren. Het doel van de evaluatie is tweeledig:

1. Bepalen of de programma-aanpak van dusdanige kwaliteit is dat de gewenste doelen, effecten en resultaten in potentie gerealiseerd kunnen worden met de daarvoor beschikbare middelen. Bij het bepalen van de kwaliteit van de programma-aanpak wordt gekeken naar:
 - . de programmering en werkwijze van het programma
 - . de organisatie (inclusief de samenwerking en het betrekken van de uitvoering bij het programma)
 - . de besturing van het programma
 - . de informatievoorziening en communicatie rondom het programma
 - . de borging van het programma
2. Leerpunten uit dit programma formuleren zodat de andere programma's die bij het Ministerie van Justitie worden uitgevoerd kunnen leren van dit programma.

1.2 Verantwoording

Bij de evaluatie is aandacht besteed aan 'het programmatisch werken' op zich, maar de focus lag vooral op het werkzame principe van het programma en hoe de betrokken partijen het programma hebben ervaren.

De aanpak kende vijf stappen.

Stap 1

In de eerste stap is de opzet van de evaluatie bepaald. Het analysekader is ontwikkeld en in overleg met de opdrachtgever aanscherpt. Er is bepaald welke documenten gebruikt zouden worden voor deskresearch en de te interviewen personen zijn benoemd. Het analysekader is als bijlage 1 bij deze rapportage gevoegd.

Stap 2

De tweede stap was de uitvoering van deskresearch. In deze stap zijn alle documenten over programma en projecten doorgenomen. Op basis van de deskresearch zijn de eerste beelden ontstaan over de wijze waarop het programma is opgezet en is uitgevoerd.

Stap 3

Na deskresearch zijn gesprekken gevoerd met een aantal bij het programma betrokken personen: op project- en programmaniveau en op het niveau van de stuurgroep en op ambtelijk opdrachtgeversniveau. Een overzicht van de geïnterviewde personen hebben we als bijlage 2 gevoegd bij deze rapportage.

Stap 4

De informatie die verzameld is in stap 2 en 3 is geanalyseerd en de eerste beelden zijn teruggekoppeld aan de opdrachtgever en een aantal betrokkenen bij het programma.

Stap 5

De eerste conceptrapportage is vervolgens opgesteld en besproken met de opdrachtgever.

Stap 6

Tenslotte is de evaluatie als conceptrapportage, inclusief aanbevelingen opgesteld en gepresenteerd in het MT DGPJS.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 is gewijd aan de wijze waarop programmamanagement als methodiek is toegepast in het programma. Daarbij wordt eerst gekeken naar de inhoudelijke afbakening, de organisatie van het programma, de besturing en informatievoorziening en de borging van het programma bij de uitvoeringsorganisaties. In hoofdstuk 3 worden de conclusies en aanbevelingen gegeven.

2 Beter Beschermd en programmatisch werken

In het programma Beter Beschermd is de urgentie om iets te veranderen aan de uitvoering van de jeugdbescherming door alle betrokkenen bij het programma gevoeld. Het ging om zaken die maatschappelijk en politiek zeer gevoelig liggen. De politieke druk om te handelen is vertaald in het werken aan een concreet maatschappelijk issue, vormgegeven in het programma Beter Beschermd. Er was een goede bestuurlijke dekking. De Tweede Kamer stond achter en voor dit programma. Ketensamenwerking was actueel en iedereen wist dat betrokkenheid van alle partijen in de keten een voorwaarde was om te kunnen werken aan de maatschappelijke noodzaak om jeugd beter te beschermen.

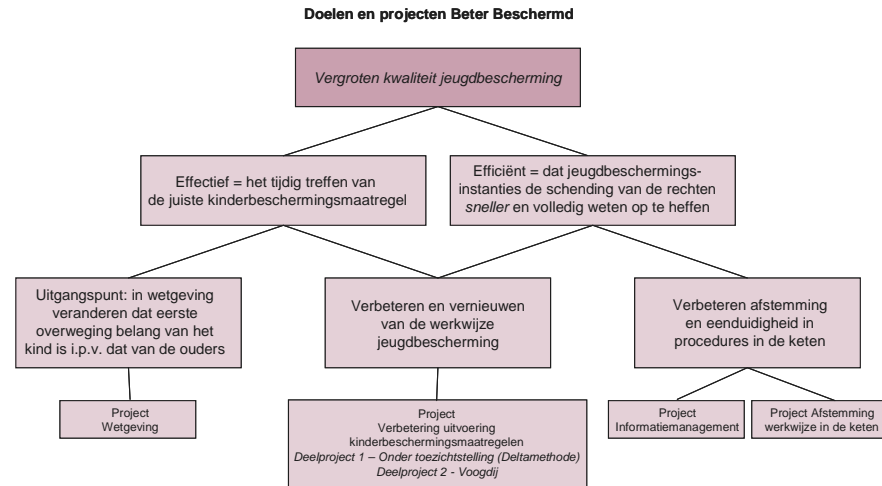
De programmatische aanpak zorgde voor een structuur waarin partijen met elkaar konden ontwikkelen en uitvoeren. Het programmatisch werken, zorgde voor verbinding, enthousiasme en commitment van de ketenpartners. Alle ketenpartners waren het erover eens: “zonder een programma hadden we dit resultaat niet bereikt”.

Alle spelers zaten aan tafel en deden mee. De uitvoeringspartijen: de Raad voor de Kinderbescherming, de Raad voor de Rechtspraak, de MOgroep en Nidos. De rol van het ministerie van Justitie (i.c. het programmaministerie voor Jeugd en Gezin) was vooral faciliteren, verbinden en regisseren. Het IPO vertegenwoordigde de provincies. Met de partijen die betrokken waren bij het programma werd bij het begin afgesproken dat in ieder geval geen stelseldiscussies gevoerd zouden worden. Die spelregel zorgde voor veiligheid en gaf de partijen vertrouwen in het programma.

2.1 Inhoudelijke opbouw en afbakening van het programma

De inhoudelijke opbouw en afbakening van het programma was goed. Het programma heeft een heldere en duidelijke missie, het vergroten van de kwaliteit van de jeugdbescherming. De betrokken partijen voelden urgentie, zagen mogelijkheden tot verbetering en stonden achter hun een rol in het verbeteringsproces.

De partijen hebben zich verbonden aan de doelstellingen van het programma. Door programmatisch werken was er een duidelijke en logische samenhang tussen missie en doelen van het programma en de resultaten uit de projecten die moesten zorgen voor de realisatie van die doelen. De doelen en projecten van het programma worden in onderstaand figuur weergegeven.



De wijze waarop dit programma is ontstaan, wordt getypeerd als ‘een bijzonder proces’. Het ging niet om het opleggen van maatregelen door het ministerie van Justitie; de uitvoeringspartijen zijn nadrukkelijk gevraagd zelf te komen met oplossingen. De aanpak moest vooral een gezamenlijke verantwoordelijkheid worden. Het ministerie heeft in dit programma vooral gefaciliteerd: in financieel en organisatorische zin en ook met behulp van programmatisch en projectmatig werken. Deze manier van werken gaf partijen structuur en duidelijkheid over de te realiseren doelen en gewenste resultaten.

Vanuit het programma is de omgeving van het programma Beter Beschermd geanalyseerd en is de wederzijdse afhankelijkheid en/of betrokkenheid met andere programma's, zoals Operatie Jong en het beleidsprogramma Jeugd terecht in beeld gebracht.

Sommigen bleven het stereotiepe beeld van Justitie houden en vonden dat het programma te veel vanuit een justitiekoker was bedacht. De inbreng van het ministerie van VWS, formeel een van de partners in dit programma, is als beperkt ervaren. Daardoor is zorg ontstaan over een goede aansluiting van Beter Beschermd met de voor- en achterkant van de keten (ten aanzien van melden van kritieke situaties en terugplaatsing in de maatschappij) en het circuit van andere reguliere en vrijwillige jeugdhulpverlening.

Het programma is vanuit een maatschappelijke behoefte en politieke druk ontstaan. In de programmaplannen zijn doelen geformuleerd waarmee het maatschappelijke doel bereikt kan worden. De doelen van het programma zijn niet meetbaar geformuleerd. Het is ook niet duidelijk wanneer (tijd) de doelen van het programma gerealiseerd moeten zijn.

Dat paste overigens bij de filosofie van waaruit het programma is opgezet: niet met kant en klare maatregelen de uitvoeringspartijen benaderen, maar samen komen tot maatregelen waarmee de doelen van het programma gerealiseerd kunnen worden. Die filosofie is ook terug te zien in de formulering van resultaten op projectniveau. Er is gestart vanuit een doelstelling en lopende het proces zijn de projectresultaten geformuleerd. Daardoor lijken de projectresultaten meer op procesresultaten.

Doordat vanuit de doelen, de projectresultaten gaandeweg zijn geformuleerd, is het lastig om te zien hoe de projecten en de projectresultaten een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de doelen van het programma.

Het programmaplan is jaarlijks geactualiseerd. Door de jaren heen zijn er (kleine) veranderingen geweest in de doelen en de projecten zijn veranderd. Het is niet te achterhalen waarom de doelen zijn veranderd en wat daar de aanleiding toe was. Er zijn veel documenten over het programma gemaakt. Daardoor is het bijna alleen mogelijk om de veranderingen te volgen als alle stukken van Beter Beschermd worden bestudeerd.

2.2 De projecten

Alle partijen zijn het erover eens. Zonder dit programma was dit resultaat niet bereikt. Het resultaat is grotendeels tot stand gekomen in de projecten van Beter Beschermd. De partijen zijn het erover eens dat door de wijze waarop Justitie dit proces heeft gefaciliteerd, een historische prestatie tot stand is gekomen in de samenwerking tussen ketenpartners. Dit is opvallend omdat Justitie, dat door ketenpartners als een nogal directief departement wordt ervaren, de ketenpartners heeft laten samenwerken aan een oplossing in plaats van zelf te bedenken en op te leggen.

De methodiek van projectmatig werken hebben de projectleiders (maar ook anderen die bij de uitvoering van het programma betrokken waren) ervaren als een nieuwe manier van werken in positieve zin. Deze werkwijze zorgde voor structuur, overzicht en inzicht en maakte dat de uitvoering van programma en projecten transparanter werd en beter te monitoren en te sturen. Ook ondersteuning vanuit het programmateam is positief ervaren. Het ministerie ondersteunde niet alleen in faciliterende zin maar stelde ook mensen en middelen beschikbaar.

Hieronder kort per project de bevindingen.

2.2.1 *Afstemming in de keten*

Het gewenste resultaat van het project Afstemming in de Keten is als volgt geformuleerd: afspraken tussen de ketenpartners in de jeugdbescherming die de snelle doorstroming van (potentiële) jeugdbeschermingzaken faciliteren en landelijke uitvoering van die afspraken.

Het project Afstemming in de Keten is afgerond. Er wordt nu gewerkt aan de implementatie van de nieuwe werkwijze bij de uitvoeringsorganisaties. Alle partijen zijn het eens dat de werkwijze die geïmplementeerd wordt 'de goede werkwijze is waarmee een *snellere* doorstroming plaatsvindt in de keten'. Dat levert uiteraard een bijdrage aan één van de doelen van Beter Beschermd (efficiënt).

Dat partijen het unaniem eens waren over de gekozen werkwijze heeft te maken met de wijze waarop deze tot stand is gekomen. Bij de start van het programma is de betrokken uitvoeringspartijen gevraagd voorstellen in te dienen voor pilots. In deze pilots konden werkwijzen uitgetoetst worden en bekeken worden of daarmee het beoogde doel kon worden bereikt. Na de uitvoering van zeven pilots zijn de betrokken partijen het eens geworden over de keuze van één best practice. Die is in het project Afstemming in de Keten uitgewerkt en aangescherpt.

Op dit moment is er onduidelijkheid over de status van de implementatie: iedere uitvoeringsorganisatie is zelf verantwoordelijk voor de implementatie van de nieuwe werkwijze in de eigen organisatie, maar het is niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor het overkoepelend deel.

2.2.2 *Informatiemanagement*

Het project Informatiemanagement is een deelproject van het project Afstemming werkwijze in de Keten. Vanwege de grootte en complexiteit is het als apart project gepositioneerd. Het project Informatiemanagement had als doel te komen tot een meer efficiënte en effectieve informatievoorziening in de jeugdbeschermingsketen, dit in lijn met het project Afstemming werkwijze in de Keten. De focus lag op het wegnemen van belemmeringen, dan wel het optimaliseren van informatiemanagement in de jeugdbeschermingsketen. Het ging om de informatie-uitwisseling tussen de schakels in de keten.

In 2007 zijn drie verbeteringen ingevoerd die in de loop van 2008 zijn vervolmaakt:

- een beveiligd emailverkeer in de hele jeugdbeschermingsketen
- een internetapplicatie voor ondersteuning bij privacyvraagstukken (www.privacywegwijzer.nl).

Sinds februari 2008 zijn drie proeftuinen ingericht waarin het 'casusoverleg bescherming' ondersteund wordt met een digitaal systeem. De basisversie van het systeem was rond de zomer 2008 beschikbaar, waarna de invoering is gestart.

2.2.3 *Wetgeving*

Voor het project Wetgeving is het volgende resultaat geformuleerd: de invoering van de gewijzigde wetgeving bij de volgende ketenpartners in de jeugdbescherming:

- de Raad voor de Kinderbescherming die in beginsel een kinderschermingsmaatregel rekestreert, en de uitvoering daarvan toetst,
- de kinderrechtshouders die de kinderschermingsmaatregel opleggen, verlengen of beëindigen, en die ouders herstellen in het gezag,
- de Bureaus Jeugdzorg en Nidos die ondertoezichtstellingen uitvoeren en voogdijen uitoefenen.

Het unieke aan dit project was dat ondanks de scheiding der machten (wetgevende en uitvoerende macht), deze met elkaar hebben samengewerkt om te komen tot aanpassing van de wet en de invoering, dan wel toepassing van de wet door de betrokken uitvoeringspartners. Ook in dit project is de samenwerking tussen partijen als positief ervaren. Het projectmatig werken bood structuur en het was duidelijk voor iedereen waar aan gewerkt werd en wat het resultaat moest zijn.

Dit project bevindt zich nu in de tweede fase, de implementatie. Daar is door het projectteam een implementatieplan voor geschreven dat nu wordt uitgevoerd. Het eerste onderdeel van het project richt zich op het treffen van de voorbereidingen voor de invoering van de onomstreden onderwerpen uit het wetsvoorstel die ook binnen de huidige wet passen. Het voorstel tot wetswijziging in augustus 2008 voor advies naar de Raad van State. Verwacht wordt dat aannemen van dit wetsvoorstel een jaar zal duren.

2.2.4 *Verbetering uitvoering kinderschermingsmaatregelen*

Het project Verbetering uitvoering kinderschermingsmaatregelen had twee deelprojecten waar de volgende resultaten voor waren geformuleerd:

- Ondertoezichtstelling (OTS): een effectieve uitvoering van ondertoezichtstellingen door de Bureaus Jeugdzorg en de Landelijk Werkende Instelling voor voogdij (LWI). De in dit project ontwikkelde werkwijze, de Deltamethode, wordt nu geïmplementeerd.
- Voogdij: ontwikkeling van een visie op de voogdij, de omzetting van de visie in een werkwijze voor de uitvoering van voogdij en implementatie van de werkwijze bij de Bureaus Jeugdzorg en de LWI.

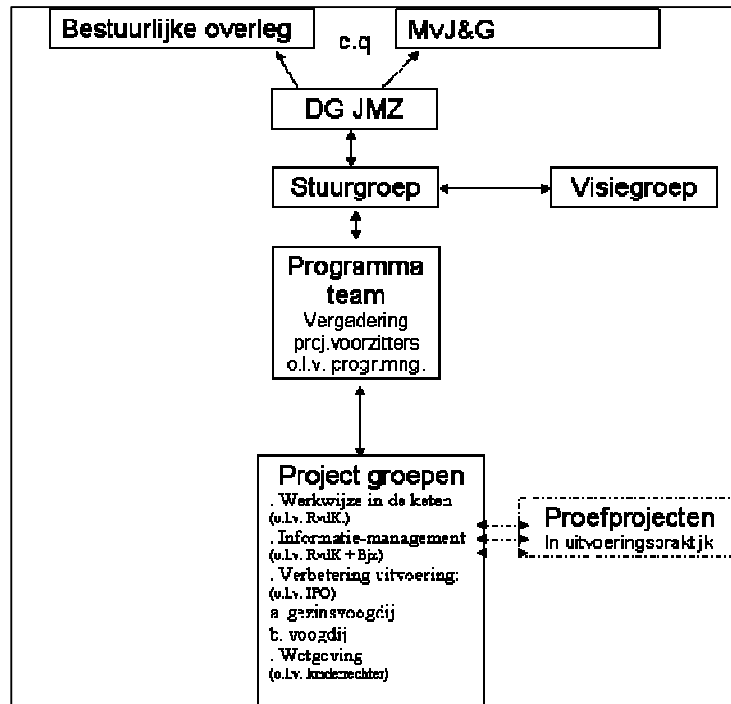
De stand van zaken rond dit project wordt hierna weergegeven. Uit een evaluatie is gebleken dat de Deltaplanmethode leidt tot grotere tevredenheid bij cliënten en de gezinsvoogdijwerkers. Er wordt volop geïnvesteerd in de landelijke invoering van die werkwijze. Er vinden nog aanpassing in de werkwijze plaats voor bijzondere doelgroepen, zoals licht verstandelijk gehandicapten. Het accent ligt op scholing en training van gezinsvoogdijwerkers en teamleiders en gedragsdeskundigen.

Samen met deze methodiek wordt de caseload van de gezinsvoogden omlaag gebracht. Vanwege organisatorische en capaciteitsvraagstukken is het lastig om de caseload terug te brengen. Er is geconstateerd dat op plaatsen waar de deltaplanmethodiek wordt gehanteerd, maar de noodzakelijke extra formatie niet beschikbaar is, dit leidt tot oplopen van de caseload.

De voogdijwerkers voeren de voogdij uit als de rechter deze heeft opgedragen aan een instelling. Analoog aan de Deltamethode worden nu werkwijzen ontwikkeld voor het uitvoeren van voogdijen. Instellingsvoogdijen worden uitgevoerd door het Nidos (in het geval van alleenstaande minderjarige asielzoekers) en de Bureaus Jeugdzorg (in alle andere gevallen). Nidos heeft de nieuwe werkwijze inmiddels ingevoerd. De Bureaus Jeugdzorg zullen hier in 2009 mee starten.

2.3 Organisatie van het programma

Het programma is gestart in 2004. Het ministerie van Justitie was de opdrachtgever. Met de vorming van het programmaministerie voor Jeugd en Gezin is opdrachtgever formeel daar komen te liggen. Omdat het programmaministerie voor Jeugd en Gezin als een matrixorganisatie opereert, bleven de medewerkers van het ministerie van Justitie in dienst van Justitie en voerden dit programma uit voor het programmaministerie voor Jeugd en Gezin. Dat heeft er voor gezorgd dat in de beeldvorming het programma, ondanks de verschuiving in opdrachtgeverschap, werd gezien als een 'Justitie' programma. De organisatiestructuur wordt in onderstaand figuur weergegeven.



Vanaf 2004 zijn ondanks de kleine verschuivingen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het programma gelijk gebleven. De opdrachtnemer was de Directie Justitieel Jeugdbeleid. Het programmamanagement was belegd binnen deze directie. De structuur op hoofdlijnen was:

- Stuurgroep: de bestuurlijke en uitvoeringspartijen (en op ad-hoc basis deskundigen) waren bij dit programma betrokken. In de stuurgroep waren vertegenwoordigers van de directie Justitieel Jeugdbeleid, ministerie van VWS, IPO, de Raad voor de Kinderbescherming, de Raad voor de Rechtspraak en de MOgroep. De voorzitter van de stuurgroep was de directeur van de directie Justitieel Jeugdbeleid. De stuurgroep gaf formeel opdracht voor de uitvoering van het programma en de uitvoering van de projecten en nam beslissingen over en binnen het programma.
- Programmteam: om te zorgen voor samenhang en afstemming tussen en over projecten was een programmteam ingericht. In het programmteam zaten de projectvoorzitters van de verschillende projecten die binnen het programma vielen. De voorzitter van het programmteam was de programmamanager, die ondersteund werd door een programmasecretaris. Beiden waren medewerker van de directie Justitieel Jeugdbeleid. De projectvoorzitters kwamen uit de uitvoeringsorganisaties.

Tussen 2004 en 2008 zijn er personele verschuivingen geweest. Op stuurgroep en op projectniveau. De constante factor in het programma was de programmamanager. De samenwerking binnen het programma en de projecten is door vele betrokkenen als positief ervaren. De open werkwijze en houding in dit programma en de verbinding die partijen hadden met het maatschappelijke doel van dit programma hadden een positief effect op de samenwerking.

Niet alle partijen waren positief over de rol van de stuurgroep bij de besturing van het programma. Het was ook niet voor iedereen duidelijk wat de rol van de stuurgroepleden was. Waren zij supporters van het programma of mede-eigenaar?

In de loop van het proces werd de rol van het IPO, evenals die van het departement, marginaler. Het IPO was daarom van mening dat de sturing anders ingericht had moeten worden, dat er vanuit de stuurgroep meer kaders vastgesteld hadden moeten worden, voordat de uitvoeringspartijen werden betrokken. Ook was er kritiek op de geringe zichtbaarheid en daarmee de invloed van het ministerie van VWS binnen het programma.

2.4 Besturing van het programma

De aanjager/stimulator van dit programma was het ministerie van Justitie in opdracht van het programmaministerie Jeugd en Gezin. Het was bij de start van het programma duidelijk bij wie de sturing van het programma lag. Bij de verschuiving van het opdrachtgeverschap naar het programmaministerie van Jeugd en Gezin is er weinig veranderd in de besturing. De programmamanager rapporteert aan beide ministeries.

Vanuit het programmateam is het programma opgezet, ontwikkeld en gefaciliteerd. De facilitering heeft zowel op project- als op stuurgroepniveau plaatsgevonden.

De facilitering van de stuurgroepleden gebeurde door voorbereiding van de besluitvorming en door het uitzetten van acties richting de projectgroepen of richting de eigen organisaties bij de implementatie van de projectresultaten. De stuurgroepleden werden vanuit de projecten met informatie over het programma gevoed. Het programmamanagementteam kanaliseerde die informatie naar de stuurgroepleden. Het programmateam ondersteunde de stuurgroep tevens met regelmatig een totaaloverzicht van wat stand van zaken (inclusief knelpunten) in de projecten.

Bij de besturing werd niet strak de leer van programmamanagement toegepast. Desondanks verliep de besturing goed. Er zijn wel kanttekeningen:

- het was niet altijd duidelijk of de stuurgroep er was om te sturen of om consensus te creëren
- er was twijfel op projectgroepniveau of de stuurgroepleden goed zicht hadden op de te behalen resultaten om de doelen van Beter Beschermd te realiseren
- er is onduidelijkheid over wie in het programma in de afrondingsfase zorgt voor de inbedding van de projectresultaten in zijn algemeenheid, maar specifiek van de nieuwe werkwijze ‘afstemming in de keten’ bij de ketenpartners.

2.5 Informatievoorziening en communicatie

Communicatie over het programma

Beter Beschermd wordt getypeerd als een programma met uitstraling en het heeft landelijke bekendheid. Op programmaniveau was de informatievoorziening goed op orde. Via nieuwsbrieven werden alle betrokken bij het programma geïnformeerd over de status van het programma. De nieuwsbrief van Beter Beschermd wordt naar ongeveer 400 personen gestuurd. Niet alleen naar de betrokkenen van het programma, maar ook personen die geïnteresseerd zijn in Beter Beschermd krijgen deze nieuwsbrief. Voor een groot deel zijn dat medewerkers van de uitvoeringspartijen in de jeugdbescherming.

Communicatie binnen het programma

Ook was de informatievoorziening tussen projecten goed geregeld via het programmateamoverleg. Daar werd gecommuniceerd over de projecten. Via dat overleg vindt informatiewisseling plaats. Beter Beschermd werd in communicatie ondersteund door directie Voorlichting van het ministerie van Justitie met het opstellen van een communicatieplan waarin communicatiedoelen, de strategie, de kanalen en instrumenten in werden beschreven. Opvallend daarin is wel dat communicatiedoelstellingen vooral op projectniveau zijn beschreven en niet op programmaniveau.

Kantekeningen over communicatie worden geplaatst bij het doorgeven van de informatie over Beter Beschermd naar de uitvoeringsorganisaties. De stuurgroepleden waren verantwoordelijk voor de communicatie naar de eigen organisatie maar daar sijpelde de informatie over Beter Beschermd beperkt door. Daarbij is er risico dat het veld niet echt aangesloten is en dat binnen de organisaties het programma te weinig bekendheid heeft gekregen.

Vanuit het programmteam is in 2007 voorgesteld om een communicatieplan te ontwikkelen gericht op de uitvoeringsorganisaties. De uitvoeringspartijen vonden dat die communicatie geen verantwoordelijkheid was van de programmaorganisatie, maar van de uitvoeringspartijen zelf. Tot op heden is echter niet structureel gecommuniceerd. De uitvoeringspartijen hebben afgesproken dat ze begin 2009 een gezamenlijk communicatieplan zullen ontwikkelen om de eigen organisaties goed te informeren over de ontwikkelingen binnen het programma Beter Beschermd en over de veranderingen die hierbij aan de orde zijn voor de uitvoeringsorganisaties.

2.6 Borging van het programma

De wijze waarop het programma is ontstaan en is ontwikkeld wordt positief beoordeeld door betrokken partijen. Nu het programma in de afrondingsfase komt, is er onduidelijkheid over hoe de resultaten van de projecten een plek krijgen binnen de uitvoeringsorganisaties. De dynamiek die er was, lijkt weg te sijpelen. Had het programma eerder naar de uitvoering gemoeten of had het programma door moeten gaan in deze vorm? Dat zijn vragen die regelmatig vallen in gesprekken over Beter Beschermd.

In juni 2008 is vanuit het programmteam een plan van aanpak ontwikkeld voor de laatste fase van het programma. Een deel van de projectresultaten wordt al toegepast in de praktijk, een groot gedeelte moet nu worden ingevoerd. Het is voor de meeste betrokken bij het programma niet helder wat er gaat gebeuren en hoe er gezorgd wordt voor de borging van het programma (de projectresultaten) bij de uitvoeringsorganisaties. Het plan van aanpak voor de laatste fase is dan wel geschreven en inmiddels besproken en vastgesteld in het stuurgroepoverleg, maar daarmee leeft het nog niet bij de partijen. Wat gaat er gebeuren en wie gaat de kar trekken als er geen programmteam meer is?

3 Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen weergegeven op basis van de doelstellingen van deze evaluatie. Deze zijn:

- bepalen of de programma-aanpak van dusdanige kwaliteit is dat de gewenste doelen, effecten en resultaten in potentie gerealiseerd kunnen worden met de daarvoor beschikbare middelen
- leerpunten uit dit programma formuleren zodat de andere programma's die bij het ministerie van Justitie worden uitgevoerd kunnen leren van dit programma.

Het gaat in onderstaande dus niet zozeer om goed of fout. Het gaat om input leveren voor de verdere ontwikkeling van programmatisch werken in een overheidorganisatie (Justitie): het effectief en efficiënt oppakken van gezamenlijke opgaven en om aanknopingspunten voor het steeds verder verbeteren van aanpak en werkwijze van programmatisch werken.

3.1 Algemene conclusie over programmatisch werken

Vooraf een belangrijke algemene conclusie uit de interviews met de betrokkenen bij dit programma. De organisatie in de vorm van een programma en de wijze waarop daarbij invulling is gegeven aan inbreng en samenwerking is door alle betrokkenen als effectief, plezierig en zinvol ervaren: "als we dit niet op deze programmatische wijze hadden aangepakt, waren we nooit zo ver gekomen". Het is daarnaast ook een manier geweest om met elkaar te leren op een andere manier samen te werken en daarbij resultaat te behalen, zowel in het programma en de projecten, als bij het daadwerkelijk in de praktijk brengen van de resultaten. Daarbij opgemerkt dat het echt in praktijk brengen van de opbrengsten nog in het beginstadium is.

De invulling van het programma en ook de ondersteunende structuur van programmamanagement en projectmatig werken is al lerend van de praktijk steeds verder gedaan. De vaardigheden van de betrokkenen ontwikkelden zich in de praktijk. Dat betekent ook dat de leerpunten hieruit als input kunnen worden gebruikt voor nieuwe situaties.

3.2 De programmering en aanpak van het programma

Samenwerkingsopgaven over de eigen grenzen

Programmamanagement heeft dus goed gewerkt door de overkoepelende structuur die deze werkwijze biedt. Vanuit een verbindende en faciliterende rol heeft het ministerie van Justitie voor het programmaministerie Jeugd en Gezin partijen gemotiveerd mee te doen en te denken in het proces.

Justitie heeft zich in dit proces luisterend opgesteld en daarmee de uitvoeringsorganisaties een belangrijke inbreng gegeven. Deze opstelling was belangrijk voor het opbouwen van vertrouwen in oplossingen die echt kunnen werken.

Door de programmatische aanpak is de samenwerking tussen ketenpartners en het ministerie, maar ook de samenwerking tussen de ketenpartners verbeterd. De aanpak nodigde uit om vooral met alle relevante betrokkenen op zoek te gaan naar wat echt kan werken. Dat heeft voor alle projecten gewerkt. Doordat er bijvoorbeeld in het project Afstemming werkwijze in de Keten ruimte is gecreëerd om te experimenteren, kon er vanuit die ervaring unanieme overeenstemming bereikt worden over de uiteindelijk gekozen werkwijze.

Aanbeveling 1

Zet programmamanagement in bij samenwerkingsopgaven over de eigen grenzen heen en leer daarbij van deze ervaring dat luisteren naar elkaar en ruimte creëren, helpt voor een goed proces.

Verbinding met schakels

Omdat het ministerie van VWS slechts beperkt participeerde in het programma is er wel zorg over de eerste schakel (het melden van zorgelijke situaties vanuit de vrijwillige hulpverlening) en de laatste schakel (de terugplaatsing in de maatschappij) in het proces. De vraag is dus of er voldoende verbinding is met preventieve jeugdhulpverlening en jeugdzorg in vrijwillig kader.

Aanbeveling 2

Ga na op welke wijze de eerste en laatste schakel nog een goede aansluiting kunnen krijgen in de samenwerkingsketen, zodat de nog bestaande zorg kan worden weggenomen.

Zicht op het programma

Voor het programma is een doel geformuleerd: effectieve en efficiënte jeugdbescherming die zich uit in snelheid en resultaat. De uitkomsten van de bijbehorende projecten zijn in eerste instantie vaak ook als doelen geformuleerd. In de loop van de uitvoering zijn de resultaten, al werkend, steeds scherper geformuleerd in verschillende voortgangsdocumenten. Die afspraken en bijstellingen zijn wel vastgelegd, maar veel in steeds nieuwe documenten. Het bijstellen van de bestaande documenten op basis van die nadere formuleringen is niet gebeurd. Er moeten daarom te veel documenten geraadpleegd worden om een scherp beeld te krijgen. Daarbij is ook niet expliciet gemaakt op welke manier en hoe de projecten een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelen. Wat het lastiger maakt, is dat bij het opstellen van de projectplannen verschillende formats zijn gebruikt. Dat maakt de verbinding met het programma en de ander onder het programma vallende projecten soms lastig zichtbaar.

Aanbeveling 3

De methodiek van programmamanagement kan met formats en aanwijzingen voor de werkwijze nog meer bieden dan wat nu is ingezet. Maak in ieder geval van het programmaplan (met eventuele aanvullende stuurplannen) een werkdocument, dat op basis van actualiteit en beslissingen consequent wordt aangepast en bijgesteld. Op die manier is er steeds een actuele stand van het programma. Daarmee wordt de noodzakelijke flexibiliteit behouden en is er ook steeds overzicht. Minder tekst en meer visualisering helpt daarbij: plaatjes, tabellen en overzichten kunnen het inzicht en overzicht vergroten.

3.2.1 *De organisatie en besturing*

Het programma heeft als motor gewerkt voor samenwerking. Over de grenzen van het ministerie, maar ook over de grenzen van de uitvoeringsorganisaties. Sturing gebeurde op proces en niet op inhoud. Een unieke samenwerking was de samenwerking tussen de wetgevende en de uitvoerende macht.

Er was een goede dynamiek binnen het programma. Nu de uitvoering aan de orde komt, is die dynamiek niet zo zichtbaar meer. Tussen de partijen lijken onduidelijke discussies te spelen over wie waarover gaat en wie voor wat verantwoordelijk is. De dynamische fase waarin de deelnemers energie krijgen van met elkaar de oplossingen bedenken en vormgeven, wordt gevolgd door het formele proces van het beleggen van taken en verantwoordelijkheden in de stuurgroep. Die processen lijken niet goed op elkaar aan te sluiten. Daarnaast is er onduidelijkheid over de rol van Justitie bij het vervolg.

‘Wat durf je los te laten en wie kun je aanspreken?’

Binnen het programma was de programmamanager verantwoordelijk voor de organisatie en aansturing van de projecten. Wie waarvoor binnen de stuurgroep verantwoordelijk is, is minder duidelijk. De opdrachtgever had niet vanzelfsprekend die sturende rol. Binnen een politiek bestuurlijk gremium als de stuurgroep bleek de invulling en de beleving van gezamenlijke verantwoordelijkheid lastiger. Dat had ook te maken met de samenstelling van de stuurgroep en de verschillende belangen die zichtbaar aan de orde waren. Doordat de noodzakelijke sturing niet altijd aan de orde was, kwam de programmamanager soms in situaties waar verwacht werd dat zij zaken regelde en voor elkaar kreeg waar ze formeel niet de bevoegdheid voor had. De steun in de rug van de opdrachtgever werd daarbij niet altijd gevoeld. Hoewel in diverse documenten taken en verantwoordelijkheden van de verschillende ‘spelers’ in het programma waren beschreven, bleek in dit soort situaties de perceptie van de invulling daarvan in de praktijk te verschillen.

Aanbeveling 4

Vooraf kunnen taken, rollen en bevoegdheden beschreven worden, maar altijd blijft er een grijs gebied dat zich pas in de werkpraktijk manifesteert. Investeer vooraf, maar ook tijdens de uitvoering in het bespreekbaar maken van lastige en onduidelijke situaties en de verwachtingen naar elkaar daarbij en houdt het bereiken van het gezamenlijke doel als uitgangspunt. Elke programmamanager heeft een opdrachtgever nodig die staat voor de belangen van het programma op strategisch managementniveau.

3.2.2 *De informatievoorziening en communicatie rondom het programma*

Het programma Beter Beschermd heeft een goede naam. Deze goede naam is ontstaan omdat uitvoeringspartijen hebben meegedacht en meegedaan vanaf het begin. Beter Beschermd is een merknaam geworden. Als het gaat om de juiste informatie op de juiste tijd op de juiste plek kan worden geconstateerd dat de communicatie binnen het programma goed was geregeld. De informatievoorziening richting de uitvoeringsorganisaties is echter als onvoldoende ervaren. Binnen de verschillende organisaties is niet goed bekend en ook niet duidelijk wat de opbrengsten zijn van het programma en welke veranderingen de realisatie van de programmadoelen met zich meebrengt voor de eigen praktijk. Op verzoek van de uitvoeringspartijen zou de communicatie naar de verschillende organisaties niet vanuit het programma gebeuren, maar door henzelf. In de praktijk is deze communicatie niet echt van de grond gekomen. Ook op dit moment is het erg stil binnen de verschillende organisaties, terwijl het moment van invoering dichtbij komt. De uitvoeringspartijen willen begin 2009 een gezamenlijk communicatieplan ontwikkelen dat gericht is op bekendheid geven aan Beter Beschermd binnen de eigen organisaties.

Aanbeveling 5

Maak in het programma duidelijke afspraken over wie wanneer wat communiceert, ook als de verantwoordelijkheid voor de communicatie verschillend is belegd. Goede voornemens alleen blijken in de praktijk niet voldoende.

3.2.3 *De borging van het programma*

Van ontwikkeling naar overdracht

De start en de uitwerking van het programma zijn goed verlopen.

De beleving bij de overdracht van de projectresultaten naar de uitvoering is verschillend per project.

Het project Verbetering uitvoering kindbeschermingsmaatregelen bestaat uit twee deelprojecten die zich in verschillende fasen bevinden:

1. deelproject ondertoezichtstelling (de deltamethode). Hiervan loopt de implementatie al lange tijd.
2. deelproject voorgedij. De ontwikkeling van de methodiek voor voorgedij bevindt zich voor de bureaus jeugdzorg in de afronding. Pas hierna start de implementatie. Dit deelproject loopt dus nog.

Het project Implementatie Wetgeving is per januari overgegaan naar de uitvoeringsorganisaties. De directie Wetgeving van het departement van Justitie speelt nog wel een centrale rol in het wetstraject. Het wetsvoorstel zal in februari/maart pas naar de Tweede Kamer gestuurd worden. Het kan dan nog een jaar duren voordat de wet in werking treedt.

Het project Informatiemanagement gaat per januari 2009 over naar de uitvoeringsorganisaties. Het onderdeel COBOS ondersteunt inmiddels de "afstemming werkwijze in de keten" en is al vergevorderd in de implementatie. Vanuit het oorspronkelijke project lopen nog wel andere ontwikkelingen op het gebied van informatiemanagement, die binnen de nieuwe structuur in projectvorm doorgaan.

Bij het project Afstemming in de Keten is over het moment van overdracht en wijze waarop die is gelopen niet iedereen tevreden. Er was twijfel over het goede moment van overdracht, de fasering daarbij en de invulling van rollen en verantwoordelijkheden. De uitvoeringsorganisaties zijn enthousiast aan de slag gegaan met het in praktijk brengen van de nieuwe werkwijze; op 49 van de 63 plaatsten in het land is het casusoverleg inmiddels opgestart. Men is blij met het verloop tot nu toe. Het verloop van de overdracht en de verantwoording over de voortgang is echter anders verlopen dan op voorhand binnen het programma was afgesproken. Daardoor is er ruis ontstaan en verschil in beleving van de voortgang. De uitvoerende partijen zijn echter van mening dat die implementatie hun eigen verantwoordelijkheid is en dat ze daarover niet expliciet verantwoording hoeven af te leggen aan de programmamanager. Binnen het programma was echter behoefte aan transparantie over het verloop.

Aanbeveling 6

Maak voor de nog te overdragen projectresultaten op bestuurlijk, programma- en projectniveau afspraken over het moment en wijze van overdracht en evalueer op een geschikt moment de overdracht van programmaorganisatie naar uitvoering (tijdstip, duidelijkheid afspraken, onderliggende ervaringen/opvattingen) en gebruik de leerpunten daaruit voor de verdere ontwikkeling van de programmawerkwijze.

Proces van implementatie en borging

De intentie was dat de uitvoeringspartijen het implementatieproces gingen trekken en gezamenlijk een plan van aanpak voor implementatie ontwikkelen. De uitvoeringsorganisaties gaven aan dat zij daarvoor nadrukkelijk zelf de verantwoording wilden dragen en daarover geen verantwoording wilden afleggen aan de programmamanager. Daardoor was invulling van de verantwoordelijkheid van het programmamanagement voor de borging van de realisatie van het programma lastig in te vullen.

Opvallend is dat bij projecten waar binnen het project een implementatieplan is gemaakt, gemakkelijk een volgende stap gezet kan worden. Bij het project Afstemming in de Keten lijkt de ontwikkeling van het implementatieplan een heikel punt.

Over het algemeen geldt dat de werkvloer (nog) niet op de hoogte is van de veranderingen die zullen ontstaan in de uitvoeringsfase, terwijl de uitvoering van dit project veel betrokkenheid zal vragen van de mensen in de praktijk. Er is dus nog geen garantie voor de realisatie van het dit onderdeel van Beter Beschermd.

Aan de uitvoering van het deelproject Ondertoezichtstelling en het deelproject Voogdij wordt in de praktijk enthousiast invulling gegeven. Een zorgpunt is echter hoe de verantwoordelijkheid is belegd en wie sturing geeft/kan geven bij de veranderingen binnen de Bureaus Jeugdzorg. Is dit de MOGroep, het IPO, zijn het de verschillende provincies of moet het nog anders geregeld worden? Wie zal het proces monitoren en ervoor zorgen dat het echt verankerd wordt in de organisatie?

Binnen de Raad voor de Rechtspraak is discussie ontstaan over de afgesproken termijn bij de doorlooptijd (project Afstemming in de Keten) voor de rechtbanken (twee weken zouden drie weken moeten worden). Het is onduidelijk wat de status is van deze discussie en welke impact een en ander heeft op de realisatie en samenwerking in het geheel.

Aanbeveling 7

Het proces van implementatie en borging (zorgen dat het ook echt gebeurt) is een kwetsbaar proces. Het enthousiasme van de bedenkers wordt getoetst in de praktijk. Er zal ook kritiek zijn. Het is belangrijk in dat proces toch sturing te houden (bij alle uitvoerende organisaties) en te blijven werken aan motivatie voor de nieuwe manier van werken. In principe moet nu het middenkader het 'vuurtje' gaan overdragen. Het verdient aanbeveling om in de stuurgroep met elkaar het verloop van de implementatie en eventuele knelpunten daarbij te volgen en de opdoemende obstakels weg te nemen. Om dit onderlinge proces te ondersteunen, kan het helpen om een zogenaamde ketenregisseur in te zetten. Hij/zij kan zorgen voor verbinding en afstemming tussen de uitvoeringsorganisaties en voor het signaleren van knelpunten.

3.3 Programmatisch werken in de Justitieomgeving

De programmatische manier van werken was voor velen een nieuwe manier van werken. Het gaat dan vooral om werken over formele grenzen heen en verantwoordelijkheden elders beleggen. Er was veel inbreng van betrokkenen. In een van de projecten was bijvoorbeeld ruimte om te experimenteren in pilots. Deze manier van werken is goed verlopen, ook omdat consequent vanuit Justitie de inhoud niet gestuurd/opgelegd is. Het ging vooral om ruimte geven aan ideeën, inbreng van ketenpartners en leren van elkaar.

Binnen het programma en de projecten is gewerkt met formats voor plannen en beschrijvingen en is door de programmamanager gestuurd op voortgang en resultaat. Deze werkwijze bood de betrokkenen daardoor structuur en overzicht. Dat werd gewaardeerd en als zeer zinvol ervaren.

Binnen de stuurgroep waren de verhoudingen anders. Daarin had de opdrachtgever formeel een sturende functie, maar in de praktijk werkte het niet op die manier. Binnen de stuurgroep ging het om consensus, het bij elkaar brengen van belangen. Hoe de belangen precies lagen is niet helemaal duidelijk, maar in de praktijk bleken die wel verschillend. Dat kwam de slagkracht van de stuurgroep niet ten goede en stond haaks op de dynamiek en energie binnen het programma.

Verskillend denken over veranderen.

Bij het programma zijn twee verschillende 'werelden' aan de orde, die niet zomaar op elkaar aansluiten. Binnen die werelden is er verschil van opvatting over het denken over veranderen in organisaties, over hoe je dat voor elkaar krijgt. De ene wereld, binnen het programma zelf, is de groene wereld van experimenteren en leren in de praktijk en daarmee nieuwe vaardigheden ontwikkelen om zaken anders aan te pakken. Dat is manifest geworden in de manier waarop uitvoering is gegeven aan het programma. De andere wereld, de gele wereld van de stuurgroep, is een politieke wereld. Daar gaat het om consensus, het bij elkaar brengen van belangen, een spel tussen de belangrijkste partijen. Er spelen meer belangen mee (waarvan de agenda niet altijd duidelijk is) dan alleen de uitvoering van het programma.

De taal die in die twee werelden gesproken wordt sluit niet altijd op elkaar aan. Er is sprake van verschillende paradigma's. Dat maakte ook dat de energie, die ontstond door de uitvoering van het programma, niet zomaar oversloeg naar de stuurgroep.

Aanbeveling 8

Je bewust zijn van die verschillen in denken, kan helpen om elkaar af en toe beter te begrijpen en met meer achtergrond beslissingen te nemen.

Het idee van de verschillende werelden is gebaseerd op veranderkundig kleurendenken. Zie voor de drie andere 'werelden' het overzicht in bijlage 1.

Bijlage 1 - Kleurendenken

Ter indicatie onderstaand de vijf te onderscheiden manieren van denken over veranderen. Dit veranderkundige kleurendenken is gebaseerd op het boek Leren Veranderen van Hans Vermaak en Leon de Caluwé.

	<p>Dingen/mensen zullen veranderen als je:</p> <p>Geeldruk: de belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces. Win-winsituaties creëren, coalities vormen, voordelen kunnen laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed).</p>
	<p>Blauwdruk: duidelijke resultaten formuleert en vervolgens de implementatie planmatig uitvoert in een rationeel werkproces. Stappen goed monitoren en bijsturen, zoveel mogelijk stabiel en beheerst houden, complexiteit zo veel mogelijk reduceren.</p>
	<p>Rooddruk: zorgt dat mensen zich prettig en gerespecteerd en gewaardeerd voelen en mensen verleidt en (situationeel) beloont. Aangenaam maken voor mensen, motiveren, mensen iets teruggeven voor wat zij jou geven.</p>
	<p>Groendrukdenken: mensen in leersituaties brengt met allerlei OD-instrumenten, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk. Motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen, geschikte gezamenlijke leersituaties creëren.</p>
	<p>Witdrukdenken: begrijpt welke patronen een organisatie blokkeren en drijven, de blokkaders slecht en ruimte biedt voor spontane evolutie gebaseerd op eigen energie van mensen. Dynamiek/complexiteit willen zien, kunnen duiden en ook inzetten. Symbolen en rituelen gebruiken.</p>

Analysekader voor de evaluatie

Inhoudelijke opbouw en afbakening van het programma

In hoeverre is er sprake van ...

- een missie als uitgangspunt voor het programma
- een goede en gedegen afbakening: wat hoort er wel en niet bij het programma
- een invloedsfactoren-/omgevings-/risicoanalyse (succes- en faalfactoren)
- een DIN (een breakdown structure van strategische doelen tot en met meetbare doelen tot en met inspanningen)
- degelijke programma- en projectplannen
- een inschatting van benodigde en beschikbare middelen voor het programma en de verschillende inspanningen (mensen en financiën).

Organisatie van het programma

In hoeverre is er sprake van ...

- een programmaorganisatie die bij het programma past
- een koppeling tussen het soort programmaorganisatie, de verschillende rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) binnen het programma
- eenduidige rollen en vastgelegde TVB
- voldoende continuïteit in het bekleden van de verschillende rollen
- een goede organisatie van (de verschillende schakels in het) gehele besluitvormingsproces: samenstelling, afstemming, juiste mandaten op de juiste plaats, voorbereiding en agendering, planning en vergaderfrequentie
- een goede samenwerking tussen de onderlinge partijen
- een goed functionerend ondersteunend programmabureau (ruimte, processen, mensen, gegevens en hulpmiddelen).

Besturing van het programma

In hoeverre is er sprake van ...

- een totaaloverzicht en grip op het programma
- goede besluitvorming in en om het programma
- inzicht in de samenhang binnen het programma
- inzicht in de mate waarin de verschillende inspanningen bijdragen aan de doelen
- meetbare doelen die weergeven waarop daadwerkelijk wordt gestuurd
- het operationaliseren van de juiste besturingscriteria:
 - . programmarapportage aan de hand van tempo, haalbaarheid, efficiency, flexibiliteit en doelgerichtheid (THEFD)
 - . projectrapportage aan de hand van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie (TGKIO)
- prioritering: wordt er (effectief) gekozen
- een stuurplan (inclusief programmaplanning)

Twynstra Gudde

- bijsturing naar aanleiding van effectmeting/evaluaties: een zogenaamde 'leercyclus'.

Informatievoorziening en communicatie rondom het programma

In hoeverre is er sprake van ...

- een up to date communicatieplan
- een gezamenlijke en effectieve visie op communicatie
- vrijgemaakte programmamiddelen voor communicatie
- de juiste informatie op de juiste manier op het juiste tijdstip op de juiste plek
- de juiste informatie van de programmaorganisatie naar de permanente organisatie:
 - . functionele bekendheid van het programma bij de juiste mensen
 - . organisatiebesef aangaande de opgeleverde resultaten
 - . draagvlak voor het programma
- een programma met uitstraling
- gebruik van de juiste kanalen voor communicatie.

Het effect van het programma

In hoeverre is er sprake van

- goede borging van de resultaten zodat beoogde resultaten worden gerealiseerd en behouden
- verzilveren van effecten die van te voren waren gepland
- een positieve opvatting bij de eindgebruikers zoals de jeugdwerkers.

Lijst van geïnterviewde personen

	Organisatiestructuur	Organisatie	Personen
1	Opdrachtgever	Ministerie Jeugd en Gezin	Dhr. M. van Gastel
2	Ministerie van Justitie voor het Ministerie van Jeugd en Gezin	Min. Justitie Programmamanager en -secretaris	Mw. M. Vijghen en mw. A. Ribberink
3	Voorzitter Stuurgroep	Directie Justitieel Jeugdbeleid Directeur DJJ	Dhr. N.P. Levenkamp
4	Stuurgroeplid	Programmaministerie Jeugd en Gezin	Dhr. R. van Herk
5	Stuurgroeplid	IPO	Dhr. P. Bonke en mw. M. Keuzekamp
6	Stuurgroeplid	Raad voor Kinderbescherming	Mw. M. van Kleef
7	Stuurgroeplid	Raad voor de Rechtspraak	Dhr. Th. Groeneveld
8	Project Uitvoering OTS en Voogdij	MOgroep (BJZ)	Dhr. H. van den Bosch
9	Project Wetgeving	Rechtbank Alkmaar	Mw. M. Beckers
10	Project Informatiemanagement	Raad voor de Kinderbescherming	Dhr. P. Siebers
11	Project Afstemming in de Keten	Raad voor de Kinderbescherming	Dhr. B. Leliefeld
12	Visiegroep	Inspectie Jeugdzorg	Dhr. R. Bruin