01 / BOLIVIA

De transitie van Nuestros Pequeños Hermanos in Bolivia

Van institutionele opvang naar opgroeien in een gezin



WereldOuders is een Nederlandse organisatie die zich inzet voor kinderen en gezinnen in kwetsbare situaties. Als partner van NPH ondersteunt WereldOuders het werk van NPH in negen landen in Latijns- Amerika, waaronder Bolivia, Haïti, Honduras, Mexico en Peru.

De afgelopen jaren heeft NPH een ingrijpende verandering doorgemaakt: de organisatie beweegt van een model waarin kinderen in grootschalige tehuizen opgroeien naar een werkwijze waarin kinderen, waar mogelijk, opgroeien binnen hun eigen gezin of in een gezinsgerichte vorm van zorg.

Het kantelpunt: van tehuis naar gezin

WereldOuders was er al langere tijd van overtuigd dat institutionele zorg negatieve effecten kan hebben op de ontwikkeling van kinderen. De organisatie wilde daarom toe naar een andere vorm van zorg, waarin kinderen zoveel mogelijk in een gezin of een familiaire setting kunnen opgroeien en zo minder 'vervreemd' raken van de maatschappij.

2018	Overheid zet de koers naar de-institutionalisering
2020	Start van het transitieproces bij NPH Bolivia

Het was nadrukkelijk niet de bedoeling om deze verandering vanuit Nederland op te leggen aan de lokale partnerorganisaties. Voor een organisatie als NPH in Bolivia was dit belangrijk. Veel medewerkers zijn zelf opgegroeid in de tehuizen van de organisatie. Voor hen is het tehuis niet alleen een werkplek, maar ook onderdeel van hun eigen levensverhaal. Een verandering van het zorgmodel kan daardoor gemakkelijk worden ervaren als kritiek op het verleden: als we nu zeggen dat kinderen beter in een gezin kunnen opgroeien, betekent dat dan dat mijn eigen jeugd niet goed was?

In 2018 gaf de Boliviaanse overheid aan de-institutionalisering te willen stimuleren. Dat leidde aanvankelijk tot weerstand onder lokale medewerkers van NPH. Toch zagen WereldOuders en NPH dit als een belangrijk moment om samen de beweging naar gezinsgerichte zorg in gang te zetten. Het doel was duidelijk: het grootschalige kinderhuis op termijn sluiten en voor ieder kind op zoek gaan naar een passende, duurzame gezinssituatie.

Voor kinderen voor wie terugkeer naar de eigen familie nog niet mogelijk of veilig is, zijn kleinschalige gezinswoningen opgezet. Hier wonen kleine groepen kinderen samen in een huis in de gemeenschap, begeleid door vaste opvoeders. Broertjes en zusjes blijven zoveel mogelijk bij elkaar en het dagelijks leven sluit veel meer aan bij dat van een gezin. Kinderen helpen bijvoorbeeld mee in het huishouden, bouwen contacten op in de buurt en kunnen makkelijker vriendjes en vriendinnetjes thuis uitnodigen.

VAN RESIDENTIËLE ZORG NAAR GEZINSONDERSTEUNING

De verandering in de praktijk



Ook het contact met de eigen familie blijft een belangrijk onderdeel van deze woonvorm. Ouders en andere familieleden kunnen de kinderen in de gezinswoningen bezoeken, waardoor familiebanden behouden blijven en waar mogelijk versterkt worden. Dit contact is essentieel binnen het proces van gezinsre-integratie: ook wanneer een kind nog niet naar huis kan, wordt actief gewerkt aan de relatie met de familie en aan de voorwaarden die nodig zijn voor een mogelijke veilige terugkeer in de toekomst.

Voor oudere jongeren die al langere tijd in de residentiële zorg hebben gewoond en voor wie gezinsre-integratie niet meer mogelijk is, ligt de nadruk op de overgang naar een zelfstandig bestaan. Zij worden stap voor stap voorbereid op zelfstandig wonen en krijgen begeleiding bij onder andere hun opleiding, het vinden en betalen van woonruimte en het zoeken naar werk. Zo stopt de ondersteuning niet zodra zij de residentiële zorg verlaten, maar worden zij begeleid totdat zij steeds meer op eigen benen kunnen staan.

Soms begint verandering niet met een nieuw plan, maar met een andere manier van kijken

WereldOuders ontwikkelde samen met de betrokken organisaties een uitgebreid plan en wist hiervoor financiering te vinden bij grotere fondsen en donoren. In 2020 startte in Bolivia het daadwerkelijke transitieproces. Eén van de eerste stappen was het actief opsporen van de biologische families van de kinderen, verspreid over het hele land.

Wat vraagt zo'n transitie van een organisatie?

De ervaring van WereldOuders in Bolivia laat zien dat een succesvolle transitie niet alleen draait om een nieuw zorgmodel. Minstens zo belangrijk zijn de houding van de organisatie, het creëren van intern draagvlak en het bieden van ondersteuning die aansluit bij de situatie van ieder gezin.

Ook bij de fondsenwerving is vertrouwen essentieel. Een transitie van deze omvang vraagt tijd en continuïteit. Meerjarige steun van fondsen geeft organisaties de zekerheid en ruimte om zo'n verandering zorgvuldig door te voeren en duurzaam te verankeren.

Begin bij de houding: wees bescheiden en niet-oordelend

Eén van de belangrijkste lessen uit Bolivia is dat de manier waarop een organisatie naar ouders en families kijkt bepalend is voor het succes van de transitie. Een bescheiden en niet-oordelende houding is hierbij essentieel. Organisaties moeten zich bewust zijn van hun eigen positie en niet te snel oordelen over de redenen waarom een kind uit huis is geplaatst.

Dat vraagt ook om kritische zelfreflectie. Wanneer ouders hun kind bijvoorbeeld weinig bezoeken in een tehuis, ligt het voor de hand om te concluderen dat zij onvoldoende betrokken zijn. Maar is dat wel zo? Misschien kunnen ouders door hun werk niet op de afgesproken tijden komen. Misschien wonen ze op grote afstand of kunnen ze de reiskosten niet betalen. Of misschien zijn de voorwaarden die de organisatie stelt simpelweg niet passend bij hun situatie.

NPH besloot daarom de vaste bezoekuren af te schaffen: familie is altijd welkom. Die relatief eenvoudige verandering maakte het gemakkelijker om het contact tussen kinderen en hun familie te vergroten.

WAT WERKT IN DE PRAKTIJK?

Investeer in mensen die de verandering zelf hebben meegemaakt

Ook binnen de organisatie brengt een transitie emoties en weerstand met zich mee. Voor sommige medewerkers van NPH riep de verandering de vraag op: “Als we het nu anders gaan doen, wat betekent dat dan voor alles wat ik de afgelopen jaren heb gedaan?”

Juist daarom bleek intern draagvlak zo belangrijk.

Medewerkers die aanvankelijk moeite hadden met de verandering, werden later belangrijke ambassadeurs van de transitie. Zij hadden de omslag zelf meegemaakt en konden vanuit hun eigen ervaring vertellen waarom een andere aanpak nodig en mogelijk was.

Hun verhaal had bovendien meer overtuigingskracht dan wanneer de verandering uitsluitend van buitenaf was bepleit. Zij kenden de organisatie, de kinderen en de praktijk. Daardoor konden zij collega's in Bolivia, én in de andere landen waar NPH actief is, meenemen in de verandering.

> *Mensen die de verandering zelf hebben doorleefd, kunnen uiteindelijk juist de sterkste ambassadeurs worden.*



Laat gezinnen eigenaar zijn van hun eigen toekomst

Gezinshereniging vraagt om maatwerk. Samen met ieder gezin wordt een persoonlijk re-integratieplan opgesteld. Het gezin stelt samen met de professionals concrete doelen; de organisatie ondersteunt hierbij als gids en facilitator.

De ondersteuning richt zich onder meer op onderwijs, gezondheidszorg, veiligheid thuis en (economische) zelfredzaamheid. Afhankelijk van de situatie kan het gezin bijvoorbeeld gebruikmaken van oudertraining, training gericht op het genereren van inkomen of microfinanciering.

Soms is intensievere ondersteuning nodig. In gezinnen waar sprake is van verslaving, geweld of andere complexe problemen kan gezinstherapie noodzakelijk zijn. Ook krijgt ieder kind gedurende het proces begeleiding van een psycholoog. Dat is belangrijk, omdat gezinshereniging voor een kind een enorme verandering kan betekenen. Teruggaan naar het gezin betekent niet automatisch dat alle problemen zijn opgelost. Het vraagt tijd, begeleiding en soms een heel nieuwe manier van samenleven.

Betrek de juridische keten vanaf het begin

Een andere belangrijke succesfactor is de samenwerking met de rechterlijke macht en andere betrokken partijen in de jeugdbeschermingsketen.

Een organisatie kan er zelf volledig van overtuigd zijn dat een kind veilig kan terugkeren naar zijn of haar familie. Maar wanneer een rechter daar anders over beslist, kan het hele traject stilvallen.

Daarom is het belangrijk om niet alleen binnen de eigen organisatie aan verandering te werken, maar ook de partijen die formeel over de toekomst van kinderen beslissen vanaf het begin mee te nemen.

> *Breng de volledige keten in kaart en zorg dat belangrijke partners dezelfde beweging begrijpen en ondersteunen.*

DE RESULTATEN / EEN NIEUWE FASE

Stand van zaken



2025

sluiting van het grootschalige kindertehuis

108

kinderen en jongeren woonden ooit hier

21

kinderen/jongeren nog in kleinschalige gezinswoningen

6

kleinschalige gezinswoningen onder de zorg van NPH

De beweging naar gezinsgerichte zorg is inmiddels in 8 van 9 landen waar NPH actief is in gang gezet. Bolivia was één van de landen waar deze transitie concreet vorm kreeg.

Begin 2025 bereikte NPH Bolivia een historische mijlpaal: het grootschalige kindertehuis, waar ooit 108 kinderen en jongeren woonden, werd definitief gesloten. Alle kinderen en jongeren wonen inmiddels bij familie, in kleinschalige gezinswoningen onder de zorg van NPH of zelfstandig in de gemeenschap. Daarmee is een belangrijke mijlpaal bereikt in de de-institutionalisering waar jarenlang naartoe is gewerkt. Deze ingrijpende transitie vond bovendien plaats in een uitdagende context van hoge inflatie, politieke spanningen en economische onzekerheid in Bolivia.

Op dit moment wonen nog 21 kinderen en jongeren in zes kleinschalige gezinswoningen onder de zorg van NPH. De meesten van hen zijn ouder dan 13 jaar en hebben een lange geschiedenis binnen de residentiële zorg. Hun situatie thuis is vaak erg complex, waarbij nog wordt onderzocht of en onder welke voorwaarden gezinsre-integratie mogelijk is. Voor jongeren voor wie terugkeer naar familie niet haalbaar is, verschuift de begeleiding steeds meer naar het voorbereiden op een zelfstandig bestaan in de maatschappij.

Een nieuwe start

Tegelijkertijd breekt nu een nieuwe fase aan. NPH Bolivia wil de komende jaren de opgedane kennis en ervaring inzetten voor kinderen die nieuw uit huis worden geplaatst. De komende jaren zullen er nieuwe kinderen instromen die hun re-integratie traject zullen starten.

Anders dan bij veel kinderen uit de oorspronkelijke residentiële zorg, kan bij hen vanaf het moment van uithuisplaatsing direct met de familie worden gewerkt. Samen met ouders en andere familieleden wordt gekeken naar de oorzaken die ertoe hebben geleid dat een kind niet veilig thuis kon blijven en welke ondersteuning nodig is om die situatie duurzaam te verbeteren.

Het uitgangspunt is dat een uithuisplaatsing zo tijdelijk mogelijk is en dat, zodra dit veilig en verantwoord kan, wordt toegewerkt naar terugkeer naar de eigen familie. Zo wordt voorkomen dat een nieuwe generatie kinderen langdurig opgroeit buiten het eigen gezin en de gemeenschap.

De ervaringen uit Bolivia worden gebruikt om ook in andere landen van NPH verder te bouwen aan gezinsgerichte zorg. Zo heeft de Mexicaanse overheid gevraagd om de methodiek in te zetten om andere organisaties te trainen in het bieden van betere, gezinsgerichte alternatieve zorg voor kinderen.

Daarbij blijft de lokale context leidend: er is geen blauwdruk die in ieder land op dezelfde manier kan worden toegepast. De route ernaartoe vraagt om lokaal maatwerk, geduld, vertrouwen en duurzame samenwerking.