

# Implementatie leidraad Werken aan veiligheid

## *Bouwstenen*

---

Versie 19 februari 2025



Toekomstscenario  
kind- en gezinsbescherming

[klik hier](#)

# Inhoudsopgave

Inleiding	3
De bouwstenen	6
Uitwerking centrale begrippen	35

# Inleiding

## De leidraad

De leidraad *Werken aan veiligheid* is in december 2023 vastgesteld door de VNG en bedoeld om gemeenten te ondersteunen zodat die invulling kunnen geven aan hun opdrachtgevende rol richting lokale teams<sup>1</sup> op het onderdeel veiligheid. Met veiligheid bedoelen we in dit geval het aanpakken van de problematiek die valt onder het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming (verder: Toekomstscenario), dus het tegengaan van onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen, van 0-100, dus ook het tegengaan van onveiligheid in relaties waarin geen minderjarige kinderen betrokken zijn, zoals (ex-)partner-relaties en relaties tussen ouderen en hun naasten. De leidraad geeft aan waar de ondergrens ligt voor lokale teams om adequaat te kunnen handelen op veiligheid. Het is een instrument dat gemeenten helpt om goed invulling te geven aan hun wettelijke taken en verantwoordelijkheden op het gebied van onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties of ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen, en dan met name gericht op het lokale veld.

## Context van de bouwstenen

Deze bouwstenen zijn onderdeel van het werkpakket Veiligheid, behorend bij het Toekomstscenario. De bouwstenen zijn, net als de leidraad, bedoeld voor gemeenten. Het is aan gemeenten om de leidraad te implementeren. De bouwstenen zijn opgesteld om hen daarbij te helpen. Ze geven richting aan het proces waarin gemeenten de opdracht voor de lokale teams op het gebied van de aanpak van onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties en/of ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen bepalen, vertalen naar keuzes voor de inrichting en uitvoering, en monitoren of in de uitvoering de gewenste resultaten worden gerealiseerd. Dat gemeenten opdrachtgever zijn voor

de lokale teams wil niet zeggen dat andere partijen geen rol hebben in dit proces. Wat lokale teams in de aanpak doen, moet immers aansluiten op de rol die andere partijen hierin hebben en waar de gemeenten soms wel (Veilig Thuis, gecertificeerde instellingen) en soms niet (Raad voor de Kinderbescherming, huisartsenzorg, volwassenen-ggz bijvoorbeeld) opdrachtgever van zijn. Daarnaast moet wat de lokale teams in de aanpak doen in de toekomst aansluiten op het nog te ontwikkelen Regionaal Veiligheidsteam.

De opgaven in het brede sociaal domein zijn divers, zowel regionaal als lokaal. Gemeenten zijn hierin in de lead en het vraagt van hen een samenhangende aanpak om alle opgaven, verantwoordelijkheden en taken op een effectieve en efficiënte wijze in verbinding met elkaar te organiseren en borgen. Dat is niet eenvoudig. Gemeenten en het Rijk zijn daarnaast ook nog volop in beweging en ontwikkeling daar waar het gaat om het Toekomstscenario en de Hervormingsagenda jeugd.

In deze bouwstenen is er, in afwachting van ontwikkelingen binnen het Toekomstscenario, de proeftuinen en de overige programmaonderdelen, voor nu voor gekozen om de reikwijdte en terminologie van de leidraad *Werken aan veiligheid* aan te houden.

Daar waar nodig leggen we in deze bouwstenen de verbinding met de bredere taak die gemeenten hebben als het gaat om veiligheid, maar ook naar de Hervormingsagenda jeugd. Ook leggen we verbinding met overige partijen die gemeenten nodig hebben om de leidraad *Werken aan veiligheid* te implementeren in hun lokale veld.

<sup>1</sup> Net als in de leidraad wordt hier met lokale teams de brede toegang tot zorg en ondersteuning op lokaal niveau bedoeld, als ook het bieden van laagdrempelige hulp.

## De vijf bouwstenen

De bouwstenen zijn bedoeld om gemeenten te ondersteunen bij hun opdrachtgevende rol op het vlak van de aanpak van onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen, met daarbij aandacht voor:

- het organiseren van draagvlak bij stakeholders van de lokale teams (in- en extern);
- sturing geven aan de implementatie;
- inrichten van stevige lokale teams op veiligheid, passend binnen de lokale structuur en regionale afspraken;
- het organiseren van de benodigde expertise.

Er zijn vijf bouwstenen, die zich als volgt tot elkaar verhouden:



**Bouwsteen 1** bevat de essentie voor het begin van de implementatie van deze nieuwe versie van de leidraad Werken aan veiligheid: de informatie die nodig is voor een goed begrip van de leidraad en wat die van gemeenten vraagt. Deze informatie is nodig om met alle betrokken stakeholders te komen tot een gedeeld beeld van en commitment voor het beoogde eindresultaat van de implementatie van de leidraad. Concreet bevat deze bouwsteen:

- een basispresentatie met informatie over het Toekomstscenario, de leidraad, aanpalende ontwikkelingen en eisen die daaruit voortvloeien voor ontwikkeling van ‘stevige lokale teams op veiligheid’;
- een werkwijze om te komen tot een gedeeld beeld: het ijkpunt in een gemeente en/of regio, waar men bij de implementatie naartoe werkt. Dit met als doel om te komen tot draagvlak bij alle stakeholders.

**Bouwsteen 2** richt zich op het strategische niveau waarop bestuurders als eerste aanzet zijn om richting te geven aan de implementatie. Concreet gaat de bouwsteen in op de vragen:

- hoe je sturing op de aanpak van onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen integraal vormgeeft;
- hoe je dat samen met andere gemeenten in de regio en in samenspraak met uitvoerende partners doet.

**Bouwsteen 3** zet de stap van sturing naar inrichting, van strategisch naar tactisch niveau. Deze bouwsteen gaat in op hoe je de visie vertaalt naar concrete uitvoeringskaders:

- de opdracht aan lokale teams op het gebied van veiligheid;
- keuzes aangaande de belangrijkste inhoudelijke vraagstukken die voortvloeien uit de leidraad;
- de vertaling van opdracht en keuzes naar inrichting en randvoorwaarden voor de uitvoering.

**Bouwsteen 4** maakt de slag naar het operationele niveau waarop uitvoerend professionals over kennis en vaardigheden moeten beschikken om effectief uitvoering te geven aan de opdracht.

- De leidraad stelt een ondergrens aan het weten en kunnen: hoe stuur je er als

opdrachtgever op dat de benodigde kennis en expertise in de lokale teams aanwezig is?

- Daarbij sluit deze bouwsteen, net als de leidraad, nauw aan op het nieuwe handelingskader voor de professional dat momenteel wordt ontwikkeld.<sup>2</sup>

**Bouwsteen 5** vormt het fundament onder de implementatie van de leidraad.

De implementatie van de leidraad is verweven met het Toekomstscenario, en het Toekomstscenario is een ‘ontwikkeling in onzekerheid’: het einddoel is globaal en krijgt gedurende het traject steeds verder invulling, en de weg richting het einddoel kent zijsporen en omwegen. Het is daarom belangrijk het implementatieproces te zien als een traject van lerend ontwikkelen: samen steeds verder ontwikkelen wat werkt. Bouwsteen 5 biedt hier handvatten voor.

## Hoe deze bouwstenen te gebruiken

Iedere gemeente<sup>3</sup> in Nederland heeft haar eigen kleur, identiteit, werkwijze en politieke context. Dat betekent dat er geen uniforme instructie te ontwikkelen is voor het implementeren van de leidraad Werken aan veiligheid. Sommige gemeenten zijn immers al een heel eind op weg met deze implementatie en hebben veel slagkracht, terwijl andere gemeenten nog aan de start staan. Dat betekent dat iedere gemeente haar eigen behoefte heeft aan informatie, ondersteuning en handvatten in het implementatie-proces van de leidraad. De vijf bouwstenen beslaan met elkaar alle onderdelen van het implementatieproces maar zijn afzonderlijk en in onderdelen in te zetten door beleidsmedewerkers, projectleiders, bestuurders en managers. Elke bouwsteen bevat bepaalde achtergrondinformatie, (wettelijke) context, inhoudelijke vraagstukken, handvatten en goede voorbeelden.

De ervaring leert dat het nodig is om de verantwoordelijkheid voor de implementatie van de leidraad duidelijk te beleggen bij één persoon binnen de gemeentelijke organisatie. Die persoon heeft tijd en ruimte nodig om – los van, maar wel in afstemming met

aanpalende ontwikkelingen en de dagelijkse praktijk – het proces van implementatie te begeleiden. Dit vraagt tijd, aandacht, capaciteit, en kennis van en ervaring met organisatieveranderingen en inhoudelijke vraagstukken. Veel gemeenten vinden het lastig, zelfs met alle informatie en instrumenten in de verschillende documenten en deze bouwstenen, om te weten waar te beginnen in dit proces. We raden aan om voor de beginfase (externe) hulp in te schakelen om de verantwoordelijke beleidsmedewerker(s) op gang te helpen in dit implementatieproces en te begeleiden in het gebruik van deze bouwstenen.

## Hoe zijn de bouwstenen tot stand gekomen?

De bouwstenen zijn tot stand gekomen vanuit de praktijk. De input bestaat uit eerdere, jarenlange ervaringen met het Kwaliteitskader, praktijksituaties en vragen vanuit gemeenten en regio’s, en goede voorbeelden en dilemma’s rondom het werken aan veiligheid waar gemeenten in de praktijk mee te maken hebben. De bouwstenen zijn in verschillende fases beproefd in de praktijk. Dit gebeurde zowel in individuele gemeenten als in regionaal verband en in grote en kleine gemeenten. Beleidsmedewerkers, managers, bestuurders en projectleiders hebben met (een deel van) de bouwstenen gewerkt, meegedacht en meegelezen en hun feedback en aanvullingen zijn verwerkt.

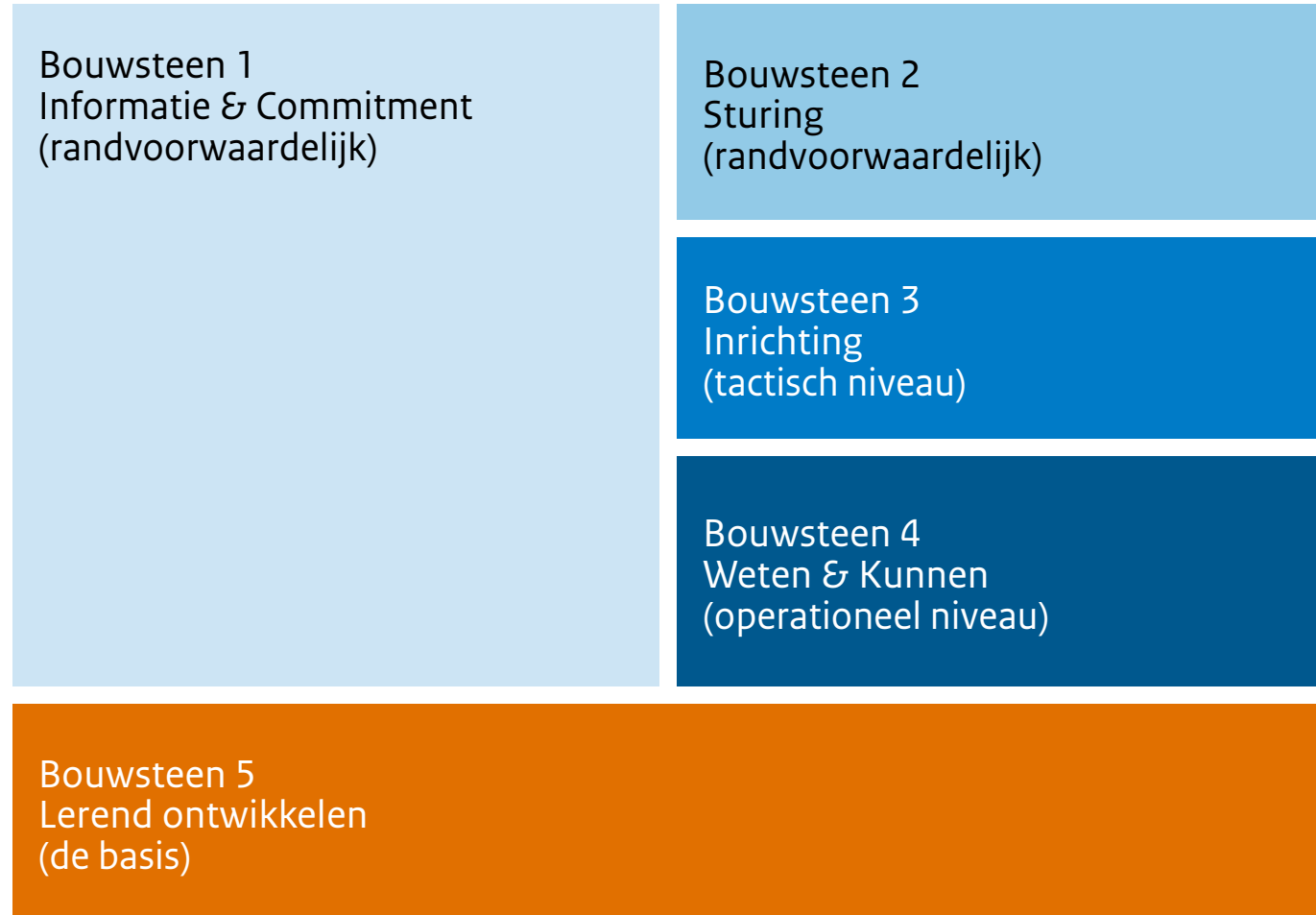
De bouwstenen zijn in verschillende versies voorgelegd aan de divers samengestelde werkgroep ‘Versterking lokale (wijk)teams’ van het programma Toekomstscenario. Zij hebben actief meegedacht en hun opmerkingen zijn verwerkt.

Dit document is gebruiksklaar en tegelijkertijd onderhevig aan de komende ontwikkelingen binnen het programma Toekomstscenario.

<sup>2</sup> Ten tijde van het opstellen van dit document was de dialoogversie 1, Kader en ruimte voor professionals Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming openbaar. Op 3 oktober 2024 is een volgende versie beschikbaar gekomen.

<sup>3</sup> Als we ‘gemeente’ schrijven, bedoelen we daarmee het geheel van bestuurders, beleidsmedewerkers, managers en uitvoerders binnen een gemeente die een rol hebben binnen de werkvelden jeugd, Wmo, veiligheid, gezondheid, inkomen en participatie, en onderwijs.

# De bouwstenen



Bouwsteen 1

# Informatie & Commitment



(randvoorwaardelijk)

# Bouwsteen 1: Informatie & Commitment

## Omschrijving bouwsteen

### **Wat wordt bedoeld met de bouwsteen Informatie & Commitment?**

Er is in Nederland veel in beweging om de aanpak van onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen te verbeteren en lokale teams hiertoe goed in te richten.

Gemeenten en partners die bij deze aanpak betrokken zijn, moeten niet alleen rekening houden met wettelijke kaders, maar ook met het coalitieakkoord van B en W, eventuele raadsvoorstellen en veel (landelijke en regionale) beleidsontwikkelingen, waarvan sommige zijn verdeeld over meerdere domeinen en nog sterk aan verandering onderhevig zijn. Zij hebben daarom behoefte aan overzichtelijke en samenhangende informatie, waarbij enerzijds de kaders en beleidsontwikkelingen helder worden uitgelegd en anderzijds de onderlinge relatie tussen verschillende beleidsontwikkelingen wordt toegelicht. Heldere informatie helpt om een gedeeld beeld en commitment te krijgen op lokaal en regionaal niveau en is daarnaast ook ondersteunend bij de inrichting van en sturing op de lokale teams.

### **Vanuit welk perspectief is de bouwsteen opgesteld?**

Vanuit het perspectief van de gemeente als opdrachtgever.

### **Wat betekent de opdrachtgeversrol in dit kader?**

De bouwsteen helpt gemeenten om meer overzicht en inzicht te krijgen in wat hen te doen staat en binnen welke wettelijke en beleidskaders zij moeten handelen.

De bouwsteen heeft als doel om een gedeeld beeld en commitment te krijgen, zodat gemeenten vervolgens hun opdrachtgeverschap kunnen vormgeven in samenhangend beleid, sturing op en inrichting van de lokale teams inzake de aanpak van onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen.

## Doel en resultaat

Doel van dit implementatieonderdeel is om bestuurders, managers, beleidsmakers, maar ook de uitvoering goed te informeren over de wettelijke kaders en alle relevante informatie die raakvlakken heeft met (de uitvoering van) de leidraad. Daarbij wordt inzichtelijk gemaakt welke wettelijke kaders en beleidsdocumenten er zijn en wat de samenhang daartussen is. Hiermee wordt als resultaat beoogd dat iedereen over dezelfde informatie beschikt, dat er een gezamenlijk beeld ontstaat en draagvlak wordt gecreëerd voor de versterking van de lokale teams in lijn met de leidraad en dat ook duidelijk is welk commitment gevraagd wordt. Ook kan worden aangegeven wat de planning is van verschillende beleidsontwikkelingen en eventueel of er ontwikkelingen zijn die zwaarder wegen dan andere, om gemeenten te ondersteunen bij het stellen van prioriteiten en het nemen van besluiten.

## Implementatie-acties

Uit te voeren acties om doel en resultaat van deze bouwsteen te bereiken:

- Leg de belangrijkste wettelijke kaders en beleidsontwikkelingen uit aan de gesprekspartners, zoals toegelicht onder 'welke partijen', met behulp van de PowerPoint.
- Leg uit hoe de kaders en de diverse beleidsontwikkelingen met elkaar samenhangen. Ga de dialoog aan over de vraag of sommige ontwikkelingen zwaarder wegen dan andere (zie ook dialoog).
- Formuleer een einddoel/eindbeeld waar je komende tijd heen 'beweegt' op basis van de doelen/resultaten van de beleidsstukken en (wettelijke) kaders.
- Maak een planning waarin staat welke ontwikkelingen wanneer moeten plaatsvinden en hoe gemeenten hierop kunnen aanhaken.
- Bepaal wat er minimaal nodig is om te werken aan veiligheid conform de leidraad en hoe bovengenoemde wettelijke kaders en (beleids-)ontwikkelingen daarbij kunnen helpen.



- Maak inzichtelijk welke instrumenten hiervoor beschikbaar zijn (zoals leidraad incl. zelfscan, routekaart) etc.
- Bepaal wat er nodig is om bestuurlijk draagvlak en commitment te creëren en discussieer over de vraag waarom dat belangrijk is. Hierna overgaan tot bouwsteen Sturing.
- Definieer lokaal en regionaal de terminologie van de verschillende documenten. Verstaat iedereen/iedere gemeente hetzelfde onder bepaalde termen? Denk hierbij aan afstemming van verschillende benamingen vanuit de leidraad, Hervormingsagenda, Toekomstscenario, lokale en regionale stukken.

## Instrumenten

- PowerPointpresentatie met de belangrijkste informatie helder uitgewerkt, die in onderdelen of in zijn geheel kan worden gebruikt.
- Bouwsteen 5, voor manieren waarop je de informatie kunt gebruiken om te komen tot een gedeeld beeld en commitment.
- Routekaart leidraad Werken aan veiligheid
- Zelfscan Sterke Lokale Teams: om inzicht te krijgen in de actuele situatie.

## Welke partijen

- Gemeenten: bestuurders, managers, beleidsadviseurs en uitvoerders lokale teams.
- Op uitnodiging kunnen ook partners in het brede sociaal domein, partners die specialistische hulp verlenen, Veilig Thuis (VT), gecertificeerde instellingen (GI's) en de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) deelnemen aan de gesprekken. In bouwsteen 5 staan verschillende vormen beschreven hoe met deze partners tot een goed gesprek te komen betreffende opdrachtgever- en opdrachtnemerschap met consensus over de ambities en resultaten.

## Bijbehorende documenten

- Programmaplan Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming 2023-2026
- Leidraad Werken aan veiligheid
- Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028
- Handelingskader voor professionals
- VNG: Richtinggevend kader: toegang, lokale teams en integrale dienstverlening
- Visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid

Bouwsteen 2

# Sturing



(strategisch niveau)

# Bouwsteen 2: Sturing

## Omschrijving bouwsteen

### Wat wordt bedoeld met de bouwsteen Sturing?

Op basis van de bestuurlijke keuzes op strategisch niveau kan op tactisch niveau en operationeel niveau invulling gegeven worden aan de implementatie van de leidraad Werken aan veiligheid en daarmee aan de inrichting en uitvoering van het lokale team.

Deze bestuurlijke keuzes maak je op lokaal en regionaal niveau.

In deze bouwsteen betreft het de sturing op het proces om te komen tot implementatie van de leidraad Werken aan veiligheid. Het is belangrijk om deze keuzes te maken vanuit de context van het brede sociale domein.

### Wie

In deze bouwsteen betreft het de gezamenlijke sturing van wethouders, burgemeester en bestuurders van organisaties die opdrachtnemer zijn of netwerkpartners zijn.

### Sturing waarop?

Het betreft de sturing op de implementatie van de leidraad Werken aan veiligheid met daarbij aandacht voor de inhoud, strategie en koers en de vertaling hiervan in opdrachten met de bijbehorende middelen. Onder sturing verstaan we ook het bestuurlijk volgen en zo nodig bijsturen van de resultaten.

### Sturing, hoe?

Uit rapport Integrale governance Geweld hoort nergens thuis<sup>4</sup>:

“Een goede systeemgerichte aanpak [van geweld in afhankelijkheidsrelaties] vraagt

om optimale samenwerking. Het organiseren van deze samenwerking is echter complex; de betrokken partijen werken in afzonderlijke ketens en voeren dit werk uit vanuit verschillende wettelijke kaders en beleidsdomeinen.

Grofweg gaat het om samenwerking tussen zorg en veiligheid. Maar ook de samenwerking met domeinen als welzijn, werk & inkomen, onderwijs, gezondheid en huisvesting is van groot belang om stabiele veiligheid te creëren.”

### Vanuit welk perspectief is de bouwsteen opgesteld?

De bouwsteen is opgesteld vanuit het perspectief van de gemeente en de regio. Gemeenten hebben een lokale opgave als het gaat om het implementeren van de leidraad Werken aan veiligheid en daarmee ook de inrichting en facilitering van en het opdrachtgeverschap naar het lokale team. Regionaal zijn gemeenten gezamenlijk verantwoordelijk voor (sturing op) ontwikkeling van het Regionaal Veiligheidsteam (RVT). Dit Regionaal Veiligheidsteam moet inhoudelijk en procesmatig goed aansluiten op de aanpak van de lokale teams. Vandaar dat zowel lokale als regionale sturing en de afstemming daartussen hand in hand gaan.

In de leidraad wordt de ondergrens aangegeven waar lokale teams aan moeten voldoen. Dit is bepaald op basis van taken en verantwoordelijkheden van het lokale team in samenwerking en in verbinding met regionale partners – zoals Veilig Thuis (VT), de Gecertificeerde Instellingen (GI's) en de Raad voor de Kinderbescherming – die later (deels) ondergebracht worden in het Regionaal Veiligheidsteam. Om te komen tot een soepel en juist verlopende uitvoering van de regionale verantwoordelijkheden en taken van gezamenlijke gemeenten in de (sub)regio, zullen gemeenten moeten samenwerken en sturen op:

<sup>4</sup> [https://vng.nl/sites/default/files/2020-07/20200630\\_rapport\\_ghnt\\_integrale\\_sturing\\_web\\_def.pdf](https://vng.nl/sites/default/files/2020-07/20200630_rapport_ghnt_integrale_sturing_web_def.pdf)

- de inrichting van de uitvoering door GI's en VT en de samenwerking met de RvdK (in de toekomst: de inrichting van het RVT en van taken van deze organisaties die daar buiten blijven);
- de aansluiting van en de samenwerking tussen de lokale teams en deze regionaal belegde taken en expertise;
- de aansluiting van de lokale toegang, zorg en ondersteuning op regionaal ingekochte zorg voor jeugd & volwassenen en op de regionale zorg- & veiligheidsstructuur voor zover niet vormgegeven in het RVT.

## Doel en resultaat

Het doel van de integrale sturing is dat:

- de lokale bestuurlijke samenwerking tussen gemeenten en netwerkpartners leidt tot een systeemgerichte integrale implementatie van de leidraad Werken aan veiligheid;
- de regionale samenwerking tussen gemeenten en netwerkpartners leidt tot een goede afstemming tussen de versterking van lokale teams en de regionale ontwikkelingen. Denk hierbij aan de huidige partners VT, GI's, proeftuinen, etc.;
- er intern samenhang en verbinding is tussen de gemeentelijke opgave en besluitvorming rondom zorg en veiligheid in het brede sociale domein;
- het voor alle betrokkenen, van bestuur tot uitvoering, helder is wat hun rol, taak en verantwoordelijkheid hierin is.

## Doelgroep en rollen in het kader van deze bouwsteen

### Bestuurders (burgmeester en wethouders):

- Alle leden van het college van B&W als verantwoordelijk bestuurlijk gremium en in het bijzonder portefeuillehouders Wmo, Jeugd, Veiligheid, Welzijn, Inkomen & Participatie.
- Zij stellen lokaal de opdracht vast voor de lokale teams op basis van de leidraad Werken aan veiligheid en passend binnen een bredere, samenhangende visie op de lokale toegang tot zorg en ondersteuning en de samenwerking daarvan met enerzijds de sociale basis, anderzijds specialistische inzet op regionaal niveau; en monitoren of hiermee het beoogde resultaat bereikt wordt.

- Regionaal vormen zij gezamenlijk opdrachtgeverschap met bestuurders van andere gemeenten. Zij stemmen met elkaar af wat in elke gemeente minimaal noodzakelijk is in de lokale teams om de regionale inzet zo efficiënt en effectief mogelijk te laten zijn.

### Directie/management binnen de gemeentelijke, ambtelijke organisatie:

- Directe lijn als het gaat om vertaling en uitvoering van opdrachtgeverschap naar lokale team. Over en weer informeren over signalen.

### Beleid:

- Signaleren van kansen en knelpunten ten aanzien van de voortgang van genomen besluiten op verschillende dossiers met betrekking tot het implementeren van de leidraad Werken aan veiligheid.
- Signaleren of de uitvoering verloopt conform de opdracht.

## Context en samenhang

- De actualiteit in de gemeente en regio rondom de voorbereiding op het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming, de Hervormingsagenda Jeugd, het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het Gezond Actief Leven Akkoord (GALA).
- De huidige inrichting van de lokale teams in de gemeente/regio en de bestaande afspraken met regionale partners, en eventuele voornemens om hierin iets te wijzigen (bijvoorbeeld lopende aanbestedingen).
- Bestaand lokaal en regionaal beleid ten aanzien van huiselijk geweld en kindermishandeling (HGKM) en jeugdbescherming.
- Inkoop specialistische (jeugd)zorg.
- Succesfactoren en knelpunten in hoe de lokale teams nu onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen aanpakken, en hoe zij daarin samenwerken met regionale partners. Inclusief reeds op de knelpunten ingezette acties.
- De gemeentelijke financiële kaders, zowel nu als verwacht voor de komende jaren.
- Coalitieakkoord en lokale afspraken gemeenteraad.

## Implementatie-acties

Uit te voeren acties om doel en resultaat van deze bouwsteen te bereiken:

- Voer **lokaal** een integraal bestuurlijk gesprek binnen de gemeente over de implementatie van de leidraad Werken aan veiligheid, de samenhang met andere lokale opgaven en de impact voor de opdrachtverlening, inrichting en uitvoering van het lokale team en wat er nodig is om dit vorm te geven. Het doel is een gedeeld beeld en commitment (Bouwsteen 1) hiervoor en een concrete opdracht voor implementatie van de leidraad.
- Formuleer aan de hand van een inhoudelijke visie (lokaal en/of regiovisie) welke opdracht wordt verstrekt aan het lokale team. Voer dit partnerschap met de directie van het lokale team en spreek met elkaar af hoe je dit met elkaar monitort en in samenspraak blijft ontwikkelen op basis van een gemeenschappelijk doel en visie. Zorg dat het integraal bestuurlijk opdrachtgeverschap naar de interne gemeentelijke organisatie wordt vormgegeven met daarbij expliciet aandacht voor samenhang, informeren over en weer en afstemming met management en directie, beleid en uitvoering.
- Voer een **regionaal** integraal bestuurlijk gesprek over de gezamenlijke visie op inhoudelijke elementen in de leidraad Werken aan veiligheid, gericht op de regionale taak in samenhang met de lokale teams in de regio. Het doel is een gedeeld beeld en commitment hiervoor (Bouwsteen 1). Daarnaast kan het resultaat zijn dat er regionale afspraken worden gemaakt en gezamenlijke actiepunten worden opgesteld.
- Informeer de gemeenteraad over de doelen, resultaten en impact van de implementatie van de leidraad Werken aan veiligheid in samenhang met de overige opgaven in het brede sociaal domein. Het doel hiervan is dat de gemeenteraad zodanig op de hoogte is, dat hij zijn kaderstellende en controlerende rol op juiste wijze kan vervullen.

## Instrumenten

- Bouwsteen 1: het creëren van een gedeeld beeld over en commitment voor de lokale en regionale opgaven en hun samenhang.
- B&W-scan Huiselijk Geweld en Kindermishandeling: het doel hiervan is het krijgen van inzicht in de lokale en regionale kaders en verantwoordelijkheden en

bestuurlijke instrumenten.

- Checklist Sturing: instrument voor beleidsmedewerkers en bestuurders om lokaal te beoordelen welke acties er nog gedaan moeten worden (Bijlage 1).
- Organisatie-ontwikkelmodel: te gebruiken als integraal ontwikkelings- en sturingsinstrument. Van strategie naar uitvoering (Bijlage 2).

## Welke partijen

- Wethouders en burgemeesters van gemeenten, beleidsmedewerkers en managers;
- Bestuurders lokale teams en partners daarin;
- VT, GI's, RvdK.

## Bijbehorende documenten

- Opdracht aan lokale teams: Hervormingsagenda paragraaf 2.3 en Brede opdracht door Associatie Wijkteams > Richtinggevend kader VNG
- Visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid
- Toezicht Sociaal Domein, Handreiking Regie
- Integrale sturing op de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling
- Handreiking Zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens | Publicatie | voor Jeugd & Gezin
- Toezicht Sociaal Domein: Toezichtkader Lokaal netwerk na Veilig Thuis
- Voorbeeld integrale governance: Ontwikkeling van een integrale governance Zorg en Veiligheid in Drenthe en de organisatorische inbedding van het Zorg- en Veiligheidshuis Drenthe

## Inhoudelijke vraagstukken en dilemma's

De implementatie van de leidraad Werken aan veiligheid vraagt bestuurlijk commitment, koers en besluitvorming op een aantal onderdelen.

Daar hoort ook een aantal inhoudelijke vraagstukken bij:

- Visie op huiselijk geweld en kindermishandeling en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen:

- Hoe verbind je de echte systeemgerichte aanpak voor 0-100 jaar?
- Hoe neem je partners en opdrachtnemers mee in je bestuurlijke gemeentelijke visie en strategie?
- Opdrachtgeverschap naar (partners binnen) het lokale team.
- Inrichting van het lokale team:
  - Hoe zorg je dat wat je als gemeente lokaal nu aan het ontwikkelen bent, over twee jaar regionaal nog aansluit?
- Het zorgen voor voldoende middelen en capaciteit:
  - Hoe zorg je voor voldoende capaciteit en middelen in een tijd waarin een gemeente al grote tekorten heeft?
- Op welke wijze continueer je tijdens de implementatie van de leidraad Werken aan veiligheid en het toewerken naar het Toekomstscenario de inkoop van hulp, ondersteuning en zorg? Veel gemeenten werken vanuit duurzaam partnerschap naar aanbieders toe. Tegelijkertijd is datgene wat je nu nodig hebt wellicht niet wat je over twee jaar wilt inkopen. Verbind het proces van aanbesteding en inkoop vanaf de start van het implementatieproces met elkaar.
- Hoe zorg je dat de verschillende (opdrachtgevende) bestuurlijke regionale gremia op elkaar aansluiten? Denk aan de veiligheidsketen, inkoop, GI-regio, Jeugdhulp-regio, centrumgemeente-taken, etc.

### *Goed voorbeeld: ontwikkeling brede samenhangende opdracht*

In een middelgrote gemeente lag binnen het sociaal domein jeugd, Wmo & welzijn en participatie & inkomen en veiligheid de verantwoordelijkheid bij verschillende bestuurders. Hierdoor stonden besluiten elkaar soms in de weg en werd er niet effectief en efficiënt gestuurd en ontwikkeld. Na een integrale bestuurlijke sessie is er een brede samenhangende opdracht ontwikkeld voor alle gemeentelijke beleidsambtenaren waarin elke ontwikkeling getoetst moest worden aan de kaders in de overkoepelende opdracht.

### *Goed voorbeeld: regionaal beeld van gezamenlijke en lokale opgaven*

Een wethouder in een regio waar alle gemeenten een stand van zaken hebben opgesteld naar aanleiding van de zelfscan van de leidraad Werken aan veiligheid gaf aan: “Het is ontzettend helpend om een regionaal beeld te hebben van onze regionale opgave, waar we als individuele gemeenten staan en wat we afzonderlijk en met elkaar te doen hebben. Dit levert ook mooie gezamenlijke sturingsinformatie op.”

Werkende elementen hierin zijn: regionaal beeld van de gezamenlijke en lokale opgaven met daarin de mogelijkheid om daar waar het mogelijk is, bijvoorbeeld door scholing en het uniform werken, gezamenlijk op te trekken.

### *Goed voorbeeld: afsprakenmonitor als sturingsinstrument*

In de regio Noordoost-Brabant is er een stevige regionale samenwerking op de aanpak van geweld in afhankelijkheidsrelaties. Hier is het ViA opgericht: Veilig in Afhankelijkheidsrelaties | Regionale aanpak geweld in afhankelijkheidsrelaties Noordoost-Brabant. In deze werkgroep werken verschillende beleidsmedewerkers namens alle gemeenten aan de regionale aanpak, afstemming en afspraken. Een van de instrumenten die zij gebruiken om het regionale afspraken en proces te sturen is de afsprakenmonitor. Hierin worden de regionale afspraken gemonitord per gemeente en is deze stand van zaken input voor het bestuurlijke gesprek en het beleidsgesprek over de voortgang. Er wordt besproken welke succesfactoren er zijn, welke knelpunten de voortgang in de weg staan en welke (gezamenlijke) oplossingsrichtingen er zijn. Vertaald naar de huidige leidraad Werken aan veiligheid kunnen onderwerpen in zo'n regionale monitor bijvoorbeeld zijn:

- Afnemen zelfscan als input voor regionaal beeld;
- Maken van lokaal plan van aanpak implementatie leidraad Werken aan veiligheid;
- Scholing meldcode;
- Implementatiestappen Visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid;
- Etc.

## *Goed voorbeeld: gezamenlijke aanpak van de implementatie leidraad Werken aan veiligheid*

In de regio Centraal Gelderland hebben gemeenten gekozen voor een gezamenlijke aanpak van de implementatie leidraad Werken aan veiligheid vanuit de gezamenlijke aanpak Hervormingsagenda Jeugd. Er is hierin een aantal succesfactoren te onderscheiden in de werkwijze.

### **Werkwijze**

*Plan – bestuurlijk commitment en inzet*

Het plan van aanpak om gezamenlijk op trekken in de ontwikkeling van de Hervormingsagenda is bestuurlijk vastgesteld met daarin afspraken rondom inspanning en resultaten per gemeente. Er is een projectleider die dit proces regionaal ondersteunt en coördineert.

*Samenhang – Hervormingsagenda en Toekomstscenario*

Vanuit de Hervormingsagenda is gekozen voor de 5 basisfuncties voor stevige lokale teams. Hiervoor is een lokale analyse gemaakt door elke gemeente. Voor basisfunctie 1 (Veilige leefomgeving) is voor de analyse gebruik gemaakt van de zelfscan behorend bij de leidraad Werken aan veiligheid. Hierdoor zijn de verschillende taken en opgaven voor de versterking van de lokale teams van de Hervormingsagenda en het Toekomstscenario aan elkaar verbonden.

*Voortgang – gemeenschappelijke acties*

Alle gemeenten hebben zich gecommitteerd om de analyse te doen van hun eigen lokale situatie en het maken van een lokaal plan van aanpak op basis van de uitkomsten. Om dit op een goede wijze te doen, met alle belangrijke spelers, is ondersteuning ingezet. Een projectleider om gemeenten te ondersteunen in het analyseren van de lokale situatie en het omzetten van de resultaten in een plan van aanpak. Vanuit alle lokale analyses is een regionaal beeld geschreven. Dit regionale beeld geeft input voor twee zaken:

- Het formuleren van gezamenlijke regionale actiepunten;
- Input voor de verdere ontwikkeling van het Regionale Veiligheidsteam: hoe zien de lokale teams eruit en waar heeft het Regionale Veiligheidsteam zich toe te verhouden straks?

Succesfactoren in deze aanpak zijn:

- Samenhang tussen verschillende opgaven;
- Regionale sturing en commitment op de inzet;
- Regionale ondersteuning en facilitering;
- Het gezamenlijk ontwikkelen en leren;
- Regionaal uniform format Plan van aanpak lokale team op basis van de Hervormingsagenda en het Toekomstscenario).

## *Goed voorbeeld: landelijke cijfers vertalen naar lokale situatie*

In een kleine gemeente in de Achterhoek kwam de vraag vanuit de gemeenteraad om bijgepraat te worden over de opgaven rondom zorg en veiligheid. Voor gemeenteraadsleden is de complexiteit van de aanpak zorg en veiligheid met al haar landelijke, regionale en lokale kaders ingewikkeld te begrijpen. Laat staan om daar als gemeenteraad haar rol goed in te pakken. De beleidsmedewerker heeft de landelijke cijfers vertaald naar de bevolkingscijfers van de gemeente en de problemen die deze mensen ondervonden in hun dagelijks leven. Dat gaf voor de gemeenteraadsleden een enorm inzicht in de aard en omvang van de problematiek in hun gemeente en gaf hen de kans goed zicht te krijgen op datgene wat lokaal nodig is om te faciliteren en te organiseren de komende tijd.

Bouwsteen 3

# Inrichting



(tactisch niveau)



# Bouwsteen 3: Inrichting

## Omschrijving bouwsteen

### Wat wordt bedoeld met de bouwsteen Inrichting?

Vertaling van de lokale/regionale visies naar keuzes ten aanzien van de organisatie van de uitvoering. In het geval van de leidraad gaat het dan over de keuzes die betrekking hebben op het organiseren van expertise, werkprocessen en samenwerking, zodanig dat uitvoering plaats kan vinden conform wat nodig is voor een effectieve aanpak van onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen, zoals beschreven in de leidraad.

### Vanuit welk perspectief is de bouwsteen opgesteld?

De bouwsteen is opgesteld vanuit het perspectief van de gemeente en de regio. De keuzes ten aanzien van de inrichting van de lokale teams liggen bij de gemeenten. Om te komen tot een soepel lopende uitvoering, zullen zij echter als regio moeten samenwerken op:

- de inrichting van de uitvoering door GI's en VT en de samenwerking met de RvdK (in de toekomst: de inrichting van het RVT en van taken van deze organisaties die daar buiten blijven);
- de aansluiting van en de samenwerking tussen de lokale teams, de bredere samenwerking in het sociaal domein en deze regionaal belegde taken en expertise;
- de aansluiting van de lokale toegang, zorg en ondersteuning op regionaal ingekochte zorg voor jeugd & volwassenen en op de regionale zorg & veiligheidsstructuur voor zover niet vormgegeven in het RVT.

Naast regionale samenwerking is het van belang te zorgen dat de inrichting van het lokale team aansluit op en zich nauw verhoudt tot de doelen, resultaten, ambities en inrichting van de sociale basis<sup>5</sup>.

### Wat betekent de opdrachtgeversrol in dit kader?

Gemeenten zijn individueel opdrachtgever van de lokale teams en daarmee ook verantwoordelijk voor een passende inrichting van deze teams. Ook zien zij toe op de (resultaten van de) uitvoering door die teams. Met elkaar zijn gemeenten opdrachtgever in de regio van VT, de GI's, een deel van de inkoop van specialistische hulp voor jeugd en volwassenen en van het Zorg- en Veiligheidshuis. In de leidraad wordt beschreven wat er minimaal noodzakelijk is voor een effectieve inrichting van de lokale teams.

## Doel en resultaat

Het doel van de inrichting is dat:

- binnen de lokale teams de juiste expertise en benodigde capaciteit aanwezig is;
- sprake is van een aansluiting op en goede samenwerking met andere onderdelen van het gemeentelijk sociaal domein (financiële hulp, nazorg, Wmo-toegang, wonen etc.);
- sprake is van een naadloze aansluiting op en goede samenwerking met de regionale infrastructuur voor zorg en veiligheid, specifiek VT, GI's, RvdK, ZVH en specialistische hulp.

Een passende inrichting van de lokale teams in dit kader is noodzakelijk voor het bereiken van het beoogde resultaat: een effectieve aanpak van onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen.

<sup>5</sup> Sociale basis: vrij toegankelijke formele en informele activiteiten en voorzieningen gericht op het elkaar ontmoeten en ondersteunen, ontplooiën en ontspannen, die zorgen dat mensen kunnen samenleven en meedoen. Het versterken van de sociale basis gaat over het omzien naar elkaar in wijken, buurten en dorpen. Maar ook over het autonoom kunnen leiden van het leven met eigen regie en een netwerk vanuit die basis. (Bron: Movisie | Wat is de sociale basis precies?)

## Doelgroep en rollen in het kader van deze bouwsteen

### Bestuurders (burgmeester en wethouders):

- *Lokaal* vaststellen van de opdracht aan de lokale teams. Deze opdracht is in lijn met de leidraad en past binnen een bredere, samenhangende visie op de lokale toegang tot zorg en ondersteuning en de samenwerking daarvan met enerzijds de sociale basis en anderzijds specialistische inzet op regionaal niveau.
- *Monitoring* of hiermee het beoogde resultaat bereikt wordt, waaronder het bepalen van de indicatoren waarmee dat wordt gemeten.
- *Regionaal* met bestuurders van andere gemeenten afstemmen wat in elke gemeente minimaal noodzakelijk is in de lokale teams om de regionale inzet zo efficiënt en effectief mogelijk te laten zijn.

### Directie/management binnen de gemeentelijke, ambtelijke organisatie:

- Maken van keuzes ten aanzien van de inrichting van de lokale teams. Die keuzes enerzijds voorleggen aan bestuur, anderzijds sturen op uitwerking ervan in de praktijk en uitvoering conform inrichting.
- Monitoren van de voortgang op proces en resultaten.

### Beleid:

- Afstemmen van beleid op verschillende dossiers met betrekking tot het vraagstuk van inrichting van de lokale teams in lijn met de leidraad. In ieder geval: Wmo, jeugd, veiligheid, welzijn, inkomen en participatie.
- Organiseren/regisseren van de samenwerking tussen partners.
- Contractmanagement richting de uitvoering: monitoren of de uitvoering verloopt conform de opdracht.

### Uitvoering:

- Input geven over wat een inrichting is die past bij dit vraagstuk, wat haalbaar is en wat randvoorwaarden voor realisatie zijn.

## Context en samenhang

- De actualiteit in de gemeente en regio rondom de voorbereiding op het Toekomstscenario, ook in relatie tot Hervormingsagenda Jeugd, IZA en GALA.
- De huidige inrichting van de lokale teams in de gemeente/regio en de bestaande afspraken met regionale partners, eventuele voornemens om hierin iets te wijzigen (bijvoorbeeld lopende aanbestedingen). En de mate waarin voldaan wordt aan het richtinggevend kader en de acties die daaruit voortvloeien. Maar denk ook aan aflopende en nieuwe aanbestedingen van het lokale team, die veel aandacht en tijd vragen. Het is belangrijk om bij nieuwe aanbestedingen voldoende ruimte te houden voor de ontwikkeling die het Toekomstscenario vraagt, en niet voor meerdere jaren een werkwijze vast te leggen die daar niet aan voldoet.
- Bestaand lokaal en regionaal beleid ten aanzien van HGKM, jeugdbescherming en preventie.
- Succesfactoren en knelpunten in hoe de lokale teams nu onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen aanpakken, en hoe zij daarin samenwerken met regionale partners, inclusief al op de knelpunten ingezette acties.
- De gemeentelijke financiële kaders, zowel nu als verwacht voor de komende jaren.

## Implementatie-acties

Uit te voeren acties om doel en resultaat van deze bouwsteen te bereiken:

- Zorg voor inzicht in de actuele situatie van lokale teams in relatie tot wat het Toekomstscenario vraagt: bijvoorbeeld door de relevante vragen van de zelfscan af te nemen.
- Voer regionaal het gesprek over wat een effectieve aanpak op regionaal niveau vraagt van lokale teams.
- Formuleer de opdracht aan de lokale teams en stel deze opdracht vast, dit in relatie tot de lokale visie op de inrichting van lokale toegang als geheel (integrale afstemming relevante beleidsdomeinen): richten, inrichten, verrichten (zie ook bouwsteen Sturing).
- Maak keuzes aangaande de inhoudelijke vraagstukken (Bouwsteen 2).
- Vertaal die keuzes naar keuzes met betrekking tot de inrichting en in opdrachtverlening. Sluit daarbij aan bij inkoop en accounthouders die subsidierelaties

- aangaan en inkoop uitvoeren.
- Breng de benodigde randvoorwaarden voor de uitvoering in kaart en realiseer ze.
- Maak afspraken over de uitvoering en ontwikkeling van het plan.
- Voeg dit alles toe aan de opdrachtformulering zodat deze geschikt is voor resultaatgerichte monitoring en verantwoording.

## Instrumenten

- Zelfscan (zie hieronder voor een opsomming van de vragen): om inzicht te krijgen in de actuele situatie.
- Verbeterplan aan de hand van de zelfscan: zie als voorbeeld de uitwerking van basisfunctie 1 in bijlage 3.
- Organisatie-ontwikkelmodel (bijlage 2).
- Handreiking Zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens | Publicatie | voor Jeugd & Gezin (voordejeugdenhetgezin.nl).
- Toezicht Sociaal Domein: Toezichtkader Lokaal netwerk na Veilig Thuis.

## Welke partijen

- Gemeenten;
- Uitvoerders lokale teams (gemeentelijk en/of ingekocht);
- Partners in het brede sociaal domein;
- Partners die specialistische hulp verlenen;
- VT, GI's, RvdK.

## Bijbehorende documenten

- Opdracht aan lokale teams: Hervormingsagenda paragraaf 2.3 en Brede opdracht door Associatie Wijkteams: Richtinggevend kader VNG
- Visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid
- Toezicht Sociaal Domein, Handreiking Regie
- Advies over hoe rekening te houden met de rechtsbescherming van Adviescommissie Van Dooijeweert

- Rapport over verbinding met volwassenen-ggz
- Handreiking opdracht gemeenten aan lokaal veld (zie bijlage 4)
- Phrenos: Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming: Actieonderzoek en Ontwikkeling Kompas domeinoverstijgend werken - Kenniscentrum Phrenos

## Inhoudelijke vraagstukken

Bij de inrichting van de lokale teams in lijn met wat het Toekomstscenario vraagt, is het belangrijk om aandacht te besteden aan de volgende vraagstukken:

- De doelgroep 0-100 vereist samenwerking tussen jeugd en volwassenen en impliceert dat niet altijd jeugd betrokken is, maar dat er ook sprake kan zijn van casuïstiek waarbij alleen volwassenen zijn betrokken. In het kader van dit vraagstuk is het belangrijk om na te denken over een inrichting die aansluit op alle vormen van geweld in afhankelijkheidsrelaties die binnen de doelgroep 0-100 voorkomen.
- Het vormgeven van werken volgens de visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid vraagt kennis van deze visie, een brede implementatie van deze visie van bestuurders tot en met de uitvoering, deskundigheidsbevordering en verwerking van de visie in het werkproces van de uitvoering.
- De noodzaak om specialismes te beleggen en outreachend handelen mogelijk te maken in relatie tot de brede, laagdrempelige en generalistische insteek van lokale teams: niet alles kan en hoeft bij dezelfde professionals belegd te worden.
- In het verlengde daarvan: kijk kritisch naar wie nu in de organisatie welke rollen en taken oppakt in het kader van het werken aan veiligheid, en of dat de juiste personen/functionarissen zijn. Zorg dat verantwoordelijkheden op de juiste plek belegd zijn, en dat die plek aansluit bij zowel opdracht en bevoegdheden als bij expertise.
- De schaal van de organisatie en wat die schaal betekent voor de borging van de benodigde expertise en werkwijze.
- Een duidelijke, gedragen en effectieve invulling van de begrippen systeemgericht werken, zicht op veiligheid en regie.
- Samenwerking tussen het lokale team en andere betrokken partijen, zowel binnen

als buiten de gemeente. Waaronder ook het integraal samenwerken over de grenzen van disciplines en domeinen heen.

- Hoe kun je naast kortdurende ondersteuning een langdurig gezicht/aanspreekpunt organiseren? Wat vraagt dit van je inrichting?
- Borging van de inrichting in standaard (werk)processen, inclusief escalatie-procedures en de rol van directie en bestuur.

## Zelfscan

Voor deze bouwsteen relevante vragen uit de zelfscan betreffen:

- de vertaling van de gemeentelijke visies naar inrichting lokale teams;
- de visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid en bekendheid daarvan;
- informatiedeling;
- veiligheid van medewerkers;
- capaciteit in personele zin;
- het uitwerken van systeemgericht werken en regie en meegeven in de opdracht;
- de samenwerking met VT, GI en RvdK.

## Randvoorwaarden om bij de inrichting rekening mee te houden

- Er is voldoende capaciteit (fte) en ruimte (in caseload) nodig voor de lokale teams om de genoemde taken naar behoren in te kunnen vullen. Daar valt geen specifiek aantal uren per casus op te plakken maar is iets wat in het gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moet worden ingevuld. De caseload is afhankelijk van de intensiteit van de inzet die casussen vragen, wat per casus verschilt.
- De professionals die zich met deze casussen bezighouden, moeten de ruimte krijgen om anders te handelen dan gebruikelijk, als de casus of de samenwerking met andere partijen daarom vraagt en zij kunnen aantonen dat die afwijking tot een effectievere aanpak leidt.
- Het is belangrijk dat de gemeente een goede invulling van de functie van aandachtsfunctionaris faciliteert.
- Het niveau van managers en directie moet nauw betrokken zijn bij het opstellen van de opdracht. De aanpak vraagt om een voortdurend leerproces. Dat vereist

de bereidheid op het niveau van uitvoering, management en bestuur om steeds opnieuw naar de passendheid van de randvoorwaarden te kijken.

- Er is een systematische werkwijze nodig, die ervoor zorgt dat de gekozen instrumenten, kennis, vaardigheden en methoden op de juiste manier worden toegepast en de werkwijze van het lokaal team niet persoonsafhankelijk is. Zonder te vervallen in standaardisatie: maatwerk is de norm.
- Er moet een effectieve werkwijze zijn voor het overbruggen van scheidingen tussen hulp aan jeugd en volwassenen (indien die er in de organisatie van het lokaal team is), tussen het zorg- en veiligheidsdomein en tussen het vrijwillig en verplicht kader.
- Het is belangrijk voldoende aandacht te besteden aan het borgen van de rechtsbescherming van ouders. Dat vraagt om zorgvuldigheid in het uitvoeringsproces. Gebruik de lessen die hierover in het programma Toekomstscenario worden ontwikkeld en verspreid, en het advies van de Adviescommissie Van Dooijeweert.
- Op punten die voor een effectieve en efficiënte werkwijze van en samenwerking met regionale partners van belang zijn, moet zo veel mogelijk uniformiteit tussen de werkwijzen van de lokale teams in de regio bestaan.
- Er is periodieke evaluatie, reflectie en daaruit voortvloeiende verbetering door professionals zelf op casus- en netwerkniveau nodig.
- Op strategisch niveau moet worden bewaakt dat de voor deze casuïstiek benodigde hulp voldoende beschikbaar is. Het lokale team moet kunnen onderbouwen welke hulp dat is.

### *Goed voorbeeld: eenvoudige manieren om expertise te delen*

In een kleine gemeente kan het een uitdaging zijn om op alle terreinen, zowel beleidsmatig als uitvoerend, de benodigde expertise te organiseren. Een tip van zo'n gemeente is om in dat geval te zoeken naar eenvoudige manieren om expertise met andere kleine gemeenten te delen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een kaart die inzichtelijk maakt welke expertise in welke gemeente beschikbaar is en die regelmatig wordt bijgewerkt.

### *Goed voorbeeld: beter inzicht dankzij snelkookpansessie*

Bij gemeenten blijkt dat vaak niet alle onderdelen van de lokale teams (0-100, Jeugd, Wmo, Werk & Inkomen) zich bewust zijn van hun aandeel in de aanpak van onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging bij minderjarigen. Om dit te verbeteren is tijdens het ontwikkelen van deze bouwstenen in een gemeente een snelkookpansessie georganiseerd waarin de consulenten aan de hand van casuïstiek hun rol doorleefden. Door te werken met casuïstiek (in welke vorm dan ook) krijgen de betrokken professionals beter inzicht in waar een rol voor henzelf ligt bij dit soort casuïstiek, maar ook waar zij samenwerking met anderen nodig hebben voor een effectieve uitvoering van die rol. Dit sluit aan bij bouwsteen 1 over hoe je kunt komen tot een gedeeld beeld (zie paragraaf 2.1 Informatie & Commitment).

De werkwijze tijdens de snelkookpan was als volgt:

- Er werden twee casussen voorbereid: één met minderjarige kinderen, één zonder (in dit geval ouderenmishandeling).
- Elke casus werd in drie delen besproken, waarbij steeds iets meer van de casus duidelijk werd, en vooral de vraag centraal stond: wanneer is er sprake van onveiligheid, en wat is dan je rol?
- Op elke casusbespreking werd gereflecteerd door een hulpverlener die betrokken was bij de proeftuin. Daarbij werd aangegeven wat was opgevallen in termen van rolopvatting en handelen.

### *Goed voorbeeld*

Professionals in de uitvoering kennen de casuïstiek het best: zij weten wat ze kunnen en ze hebben ook opvattingen over wat een effectieve aanpak is. Daarom is het belangrijk om samen met deze professionals keuzes te maken op de inhoudelijke vraagstukken. Dit gesprek vindt dan uiteraard plaats binnen de kaders die er zijn voor stevige lokale teams, zoals o.a. vastgelegd in de leidraad, en die aangeven wat deze teams in ieder geval moeten kunnen en doen.

Op deze wijze ontstaat een gedragen beeld van de opdracht aan het lokale team, die daarna kan worden vertaald naar de inrichting.

Dit is nog niet beproefd bij het opstellen van deze bouwstenen. Maar een mogelijke werkwijze is als volgt:

- Neem (een selectie uit) de inhoudelijke vraagstukken die in deze bouwsteen zijn benoemd.
- Gebruik een aantal voorbeeldcasussen om vanuit verschillende perspectieven te onderzoeken wat nodig is om tot een antwoord op de (geselecteerde) vraagstukken te komen.
- Doe dat door vragen te stellen als:
  - Wat is het doel van het beantwoorden van dit vraagstuk?
  - Hoe zou het bereiken van dat doel er in deze casus uitzien?
  - Hoe handelen professionals in deze casus dan?
  - Wat hebben zij nodig om zo te kunnen handelen?

Bouwsteen 4

# Weten & Kunnen



(operationeel niveau)

# Bouwsteen 4: Weten & Kunnen

## Omschrijving bouwsteen

### Wat wordt bedoeld met de bouwsteen Weten & Kunnen?

Professionals die werken aan veiligheid en het wegnemen van ontwikkelingsbedreigingen moeten beschikken over specifieke kennis en vaardigheden om hun taken goed uit te kunnen voeren. Vanuit het Toekomstscenario wordt erkend dat juist het handelen van de professional essentieel is om daadwerkelijk veiligheid te kunnen bereiken als er sprake is van onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties en/of ontwikkelingsbedreiging voor minderjarigen. De mate van vakkennis, de grondhouding en de vaardigheden van de professionals (inclusief het methodisch kunnen werken) bepalen gezamenlijk het vakmanschap van de professional, met andere woorden wat de professional moet weten en kunnen.

### Vanuit welk perspectief is de bouwsteen opgesteld?

De bouwsteen is opgesteld vanuit het perspectief van de gemeente en de regio. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor het maken van afspraken over wat ze verwachten van de professionals in de lokale teams en de wijze waarop ze de lokale teams faciliteren in het blijven leren en ontwikkelen van de professional. De leidraad biedt inzicht in de kennis en vaardigheden die hiertoe minimaal van professionals mogen worden verwacht. Tegelijkertijd worden er steeds vaker op regionaal niveau afspraken gemaakt om het lerend ontwikkelen op regionaal niveau vorm te geven. De regionale afspraken moeten dan ook een plek krijgen in de afspraken met de lokale teams.

### Wat betekent de opdrachtgeversrol in dit kader?

De opdrachtgever dient vanuit zijn opdrachtgevende rol aan te geven wat de minimale eisen zijn aan het lokale team betreft weten en kunnen. Om aan deze minimale eisen te kunnen voldoen, dienen de gemeenten de lokale teams voldoende te faciliteren, zodat de lokale teams (financiële) mogelijkheden hebben om hieraan te voldoen.

## Doel en resultaat

Het doel van Weten & Kunnen is dat:

- er consensus en draagvlak zijn over wat minimaal de basis is wat professionals die werkzaam zijn in het lokale team moeten weten en kunnen om te werken aan veiligheid en waarom dit de minimale basis is;
- duidelijk is hoe gemeenten lokale teams hierin kunnen faciliteren vanuit hun opdrachtgevende c.q. subsidieverstrekende rol;
- er duidelijkheid is over de wijze waarop het lokale team gaat voldoen en/of zorgt dat het blijft voldoen aan de minimale basis.

## Doelgroep en rollen in het kader van deze bouwsteen

*Gemeenten*

### Beleid:

- Afstemmen van beleid (Wmo, Jeugdwet en Inkomen & Participatie) over wat er minimaal wordt verwacht van uitvoerend professionals; en afstemming over de wijze waarop dit wordt vastgelegd in de opdracht aan de lokale teams.
- Contractmanagement en accounthouders (met betrekking tot inkoop en subsidieafspraken) over financiering van deskundigheidsbevordering/lerend ontwikkelen en over de wijze van monitoren.
- Input ophalen bij uitvoerend professionals en kwaliteitsmedewerkers over de actuele uitvoerbaarheid van de eisen die de leidraad stelt.
- Verdiepen in eerder behaalde resultaten (evaluaties, casereview, eerdere lokale en/of regionale activiteiten) en welke kennis, houding en vaardigheden bijdroegen aan het succesvolle resultaat en welke lessen er geleerd zijn van het succesvol borgen van eerdere inspanningen.
- Bijhouden actuele subsidieregelingen waar gebruik van kan worden gemaakt om het basisniveau te versterken.

### Management lokale toegang, lokaal team:

- Sturen op en faciliteren van het vergroten van de vakbekwaamheid van uitvoerend professionals, zodat zij kunnen voldoen aan de minimumeisen zoals deze in de leidraad zijn geformuleerd.

## Context en samenhang

- Wat professionals van het lokale team en toegang moeten weten en kunnen hangt samen met de taken die zij moeten uitvoeren; bijvoorbeeld laagdrempelig aanwezig zijn, (vrij toegankelijke) ondersteuning en (jeugd)hulp bieden, aanvullende ondersteuning/hulp/consultatie inschakelen, met zowel de sociale basis als de meer specialistische hulp samenwerken.
- Professionals moeten werken volgens de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling. Die bepaalt wat professionals moeten weten en kunnen. Gemeenten zijn ervoor verantwoordelijk om toezicht te houden op de naleving van deze meldcode.
- Naast dat wat gemeenten van professionals verwachten, hebben de professionals zich ook te verhouden tot wat zij moeten weten en kunnen om hun beroep uit te voeren en de registraties die zij daarvoor nodig hebben (bijv. SKJ, Registerplein, Beroepsvereniging van professionals in sociaal werk (BPSW)).
- Er wordt vanuit het landelijk programma een nieuw handelingskader<sup>6</sup> voor de professional ontwikkeld. De dialoogversie is hiervan beschikbaar.
- Bouwsteen lerend ontwikkelen; het creëren van een lerende omgeving in de regio.

## Implementatie-acties

Uit te voeren acties om doel en resultaat van deze bouwsteen te bereiken:

- Bepaal met behulp van onder andere de leidraad en de daarin genoemde taken van het lokale team en de toegang wat de minimale vereisten zijn van de professionals (sociaaldomein-breed) wat zij moeten weten en kunnen.
- Ga in gesprek met het lokale team en de lokale toegang om na te gaan wat het van het lokale team en de lokale toegang vraagt om hieraan te kunnen voldoen en

wat hiervoor nodig is om op te nemen in de opdracht 2c.q. subsidieafspraken.

### Maak inzichtelijk wat werkt en wat niet werkt

- Maak heldere afspraken over wie verantwoordelijk is voor wat en wat erbij komt kijken om het basisniveau van de professionals in stand te houden; waak ervoor dat het blijft bij een individuele verantwoordelijkheid van de professional zelf.
- Zorg voor voldoende middelen voor het lokale team en de lokale toegang zodat zij hier ook aan kunnen (blijven) voldoen.
- Zorg voor inzicht in de actuele situatie van het basisniveau van het lokale team en de lokale toegang, bijvoorbeeld door de relevante vragen van de zelfscan af te nemen.
- Maak een analyse op basis van de nulmeting waarmee in samenspraak met het lokale team prioriteiten gesteld kunnen worden over wat er nodig is om het basisniveau van de professionals te verbeteren.
- Bepaal op welke wijze de monitoring plaatsvindt en leg dit vast in de (subsidie) afspraken met het lokale team.
- Voer op regionaal niveau het gesprek over wat er op dat niveau gebeurt om professionals te laten werken volgens de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling en de visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid en alles wat daarmee samenhangt.

## Instrumenten

- Zelfscan en de daarbij horende vragen om een actueel beeld te krijgen van de situatie (zie hieronder).
- Gesprekshandreiking die je als gemeente helpt om verder te praten over het zetten van stappen in de aanpak kindermishandeling en huiselijk geweld.

## Welke partijen

- Gemeenten (Beleid (minimaal Jeugd, Wmo, Werk & Inkomen en Openbare Orde & Veiligheid), management, uitvoering).

<sup>6</sup> Ten tijde van het opstellen van dit document was de dialoogversie 1, Kader en ruimte voor professionals Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming openbaar. Op 3 oktober 2024 is een volgende versie beschikbaar gekomen.



- Management en uitvoerende professionals lokale teams en degenen die verantwoordelijk zijn voor het leren en ontwikkelen van de professionals.
- Partijen die het samen leren kunnen vormgeven.

## Bijbehorende documenten

- [Leidraad Werken aan veiligheid met daarin de taken van professionals](#)
- [Visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid](#)
- [Toezicht Sociaal Domein, Handreiking Regie](#)
- Dialoogversie Kader<sup>7</sup> en ruimte voor professionals Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming
- [Inspiratiebundel Toekomstscenario](#)

## Inhoudelijke vraagstukken

- Waar ga je als gemeente over als opdrachtgever c.q. subsidieverstrekker en wat is een verantwoordelijkheid van de uitvoering? Als opdrachtgever ga je in het algemeen niet over het hoe. Tegelijkertijd kan het van belang zijn dat in het kader van eenduidigheid de gemeente hier wel meer richting geeft aan het hoe.
- Wat zijn de verwachtingen ten aanzien van het op peil houden van dat wat professionals moeten weten en kunnen? Wat vraagt dit aan tijd en ruimte van de professionals en wat vraagt dit aan financiering om dit mogelijk te maken?
- Het realiseren van integraal, mens- en systeemgericht werken staat centraal in het Toekomstscenario. De grondhouding van de professional maakt daar een belangrijk deel van uit. Bepaal met het lokale team en de lokale toegang wat nodig is om stappen te zetten in het creëren van deze grondhouding en wat er nodig is om deze verandering daadwerkelijk te faciliteren.
- Wat heeft prioriteit? Dit is afhankelijk van wat er al is aan kennis, competenties en vaardigheden van professionals. Het kan zijn dat het vergroten van de kennis prioriteit heeft, maar ook dat juist het verbeteren van de vaardigheden prioriteit heeft. Ook is het goed om afspraken te maken in hoeverre uitvoering prioriteit krijgt

- ten opzichte van het in stand houden dan wel verbeteren van het basisniveau.
- Wat zijn de geleerde lessen van afgelopen jaren naar aanleiding van het investeren in deskundigheidsbevordering en wat er nodig is om het goed te kunnen borgen?
- Generalisme versus specialisme.
- Werken met jeugdigen en met volwassenen (aansluiting aanpak 0-100 jarigen).
- Welke prioriteiten stel je bij het Weten & Kunnen, wat moet eerst, wat kan (iets) later? Hoe heb je dit lokaal en in de regio afgesproken? Hoe is de samenhang met scholing op andere terreinen? Vind je het als gemeente belangrijk dat er integrale scholing plaatsvindt?

## Vragen uit de zelfscan

De volgende aspecten rondom Weten & Kunnen komen terug in de leidraad/zelfscan:

- Signaleren en bespreekbaar maken onveiligheid;
- Zicht op veiligheid;
- Vaardigheden en bevoegdheden;
- Basiskennis huiselijk geweld en kindermishandeling;
- Vaardigheden huiselijk geweld en kindermishandeling voor alle professionals;
- Vaardigheden huiselijk geweld en kindermishandeling voor professionals die werken aan veiligheid.

## Randvoorwaarden om rekening mee te houden

- Een werkomgeving waarin letterlijk en figuurlijk tijd en ruimte is om samen te leren, scholing te volgen, nieuwe instrumenten en werkwijzen uit te testen en gezamenlijk casuïstiek te bespreken en te evalueren.
- Een werkomgeving waar ruimte is voor collegiale consultatie, intervisie of andere vormen van ondersteuning is juist bij het kunnen (blijven) werken aan huiselijk geweld en kindermishandeling van belang.
- Het gaat niet enkel om individuele kennis en vaardigheden, maar ook om het aangaan van (nieuwe) samenwerkingen en methodieken. Dit nieuwe gedrag

<sup>7</sup> Ten tijde van het opstellen van dit document was de [dialoogversie 1, Kader en ruimte voor professionals Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming](#) openbaar. Op 3 oktober 2024 is een volgende versie beschikbaar gekomen.

- vraagt tijd, aandacht, sturing en ondersteuning.
- Kennis over en inzichten in wat werkt in het hele brede sociale domein. Dit vraagt om een werkomgeving waarin professionals elkaar tegenkomen en ook samen ervaringen kunnen uitwisselen binnen het hele brede sociale domein.
  - Een ontwikkelplan waarin scholing en andere leermomenten zijn vastgelegd en hoe en wanneer deze worden georganiseerd met de daarbij behorende financiële middelen.
  - Individuele afspraken over wat een professional moet weten en kunnen op basis van de minimumeisen zoals geformuleerd in de leidraad en de daarbij behorende ondersteuning.

### *Goed voorbeeld: met elkaar de zelfscan doorakkeren en erna het gesprek voeren*

Een beleidsmedewerker van een middelgrote gemeente: “Wat helpt om een volgende stap te zetten, is om met elkaar die zelfscan door te akkeren. En vooral ook om erna samen het gesprek te voeren om te analyseren welke opgaven er zijn en wat dat betekent in de verschillende opgaven en ontwikkelingen die we als gemeente hebben. Voorwaarde is wel dat het veilig genoeg is om met elkaar deze gesprekken te voeren. Ik doe dat het liefste met een gespreksleider erbij.”

### *Goed voorbeeld: leerwerkplaats in Den Haag*

Naar aanleiding van het kwaliteitskader Werken aan Veiligheid, de resultaten van het onderzoek door het Verwey Jonker Instituut en de behoefte om de visie gefaseerd samenwerken aan veiligheid te implementeren, is in Den Haag een leerwerkplaats huiselijk geweld en kindermishandeling gestart. Daarin leren professionals, managers en bestuurders samen wat er nodig is tegen huiselijk geweld en kindermishandeling.

### *Goed voorbeeld: regionaal expertisecentrum*

In de regio Hart van Brabant is een regionaal expertisecentrum huiselijk geweld en kindermishandeling ingericht waar professionals en vrijwilligers terecht kunnen voor expertise, kennis, ervaringsdeskundigheid en scholing. Zo worden er onder meer trainingen en webinars aangeboden.

### *Werkzame elementen in de aanpak*

Werkzame elementen in de aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling zijn: een goede grondhouding, het maken van een goede analyse waar voldoende tijd voor is en professionals die in verbinding met het gezin staat is ontstaan.

Bouwsteen 5

# Lerend ontwikkelen



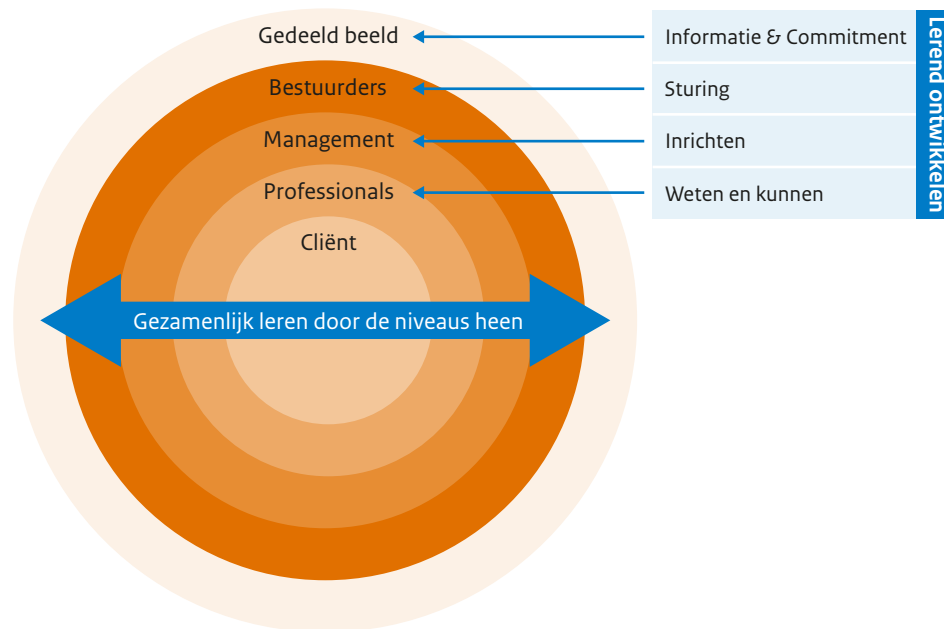
(de basis)

# Bouwsteen 5: Lerend ontwikkelen

## Omschrijving bouwsteen

### Wat wordt bedoeld met de bouwsteen Lerend ontwikkelen?

Deze bouwsteen vormt de onderlegger onder de andere drie bouwstenen, en heeft daarom een iets andere opbouw. Lerend ontwikkelen loopt als rode draad door de implementatie van de leidraad en de ontwikkeling van lokale teams richting het Toekomstscenario heen. De bouwsteen beschrijft hoe betrokkenen samen een lerende omgeving kunnen vormen waarbinnen deze ontwikkeling plaatsvindt.



Heldere *informatie* over het gedeelde beeld helpt om vervolgens commitment te krijgen op lokaal en regionaal niveau. Bij de implementatie van de leidraad gaat het over het leren tussen de verschillende niveaus: het *sturen* door bestuurders, het inrichten door het management en het *weten en kunnen* van professionals. De bouwsteen lerend ontwikkelen richt zich op het faciliteren van dat leren binnen en tussen de niveaus.

## Doel en resultaat

De invulling van het opdrachtgeverschap voor stevige lokale teams in het kader van het Toekomstscenario vindt plaats in een context die sterk in ontwikkeling is. Dat betekent dat er geen blauwdruk is voor waar precies opdracht toe verleend moet worden; wat precies van lokale teams gevraagd wordt, kan nog veranderen. Bij de implementatie van de leidraad staat praktijkverandering en dit al doende ontwikkelen centraal. Het is daarbij belangrijk om *lerend te ontwikkelen*. Het doel van lerend ontwikkelen is om gaandeweg tot een steeds beter passende inrichting van en uitvoering door de lokale teams te komen, passend bij wat het Toekomstscenario van hen vraagt. Het doel van deze bouwsteen is om dat proces te ondersteunen.

## Doelgroep en rollen in het kader van deze bouwsteen

Lerend ontwikkelen richt zich op alle lagen van implementatie en de daarbij betrokken actoren. Het gaat dus zeker niet alleen om het leren anders werken door professionals op operationeel niveau. Het gaat ook om het leren over onder andere faciliteren, verbinden en opdracht geven op tactisch niveau; en het leren over sturing en samenwerking op strategisch niveau. Dat betekent dat alle niveaus samen met elkaar de lerende omgeving vormen, en ook periodiek in interactie met elkaar leren.

## Implementatie-acties

Implementatie van lerend ontwikkelen vraagt om het inrichten van een lerende omgeving waarin alle relevante actoren betrokken zijn (of aansluiten bij een reeds bestaande lerende omgeving). Dat gaat niet vanzelf: er is een zeer actieve sturing nodig om tot een dergelijke omgeving te komen. Die sturing vindt in eerste instantie plaats vanuit het strategisch niveau: daar moet het inzicht bestaan dat leren nodig is en de wens om dat ook te gaan doen, inclusief het kijken naar de eigen rol daarin. Vervolgens kan de opdracht aan tactisch niveau gegeven worden om het leren vorm te geven.

## Instrumenten

In onderstaande beschrijving zijn concrete voorbeelden opgenomen die bij de verschillende stappen in het lerend ontwikkelen gebruikt kunnen worden. (Zie vanaf pagina 30.)

## Welke partijen

Lerend ontwikkelen doe je met alle partijen die een rol hebben in het realiseren van het doel, op verschillende niveaus:

- de cliënt;
- uitvoerende en ondersteunende professionals;
- management en beleid;
- bestuurders en opdrachtgevers.

## Randvoorwaarden

Lerend ontwikkelen doe je door *van binnen naar buiten*, tussen de verschillende niveaus te werken. Door samen met alle partijen op de verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) lerend te ontwikkelen, ontstaan bruikbare kennis en lessen die meteen kunnen worden toegepast.

Bij het lerend ontwikkelen staat het doel van het Toekomstscenario, veiligheid en de afwezigheid van ontwikkelingsbedreigingen, centraal. Dat doel realiseren vraagt om een andere houding, een andere bejegening en anders handelen. We noemen dat in deze bouwsteen *'anders doen'*. Het leren richt zich op *'anders doen'* vanuit het gedeelde doel van het Toekomstscenario. Bij dat gedeelde doel hoort een gedeeld beeld van de gewenste situatie en hoe dit zich verhoudt tot de huidige situatie, en wat de benodigde veranderingen zijn in de werkwijze, organisatie en cultuur om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen.

Het betrekken van belanghebbenden bij het lerend ontwikkelen en de activiteiten vergroot de kans op productieve interacties, wat leidt tot impact. Het proces van lerend ontwikkelen vraagt daarom om begeleiding door *een werkgroep* met vertegenwoordigers op elk niveau (ervaringsdeskundigen, professionals, managers, beleidsmakers en bestuurders). De werkgroep bouwt aan een lerende gemeenschap door contact te leggen met inwoners/cliënten, professionals, managers, beleidsmakers en bestuurders in de regio.

In het hoofdstuk hierna volgt een beschrijving van de werkwijze bij lerend ontwikkelen.

# Lerend ontwikkelen: hoe doe je dat?

Bij het lerend ontwikkelen worden de volgende stappen doorlopen, die op elkaar voortbouwen:

1. Het creëren van een gezamenlijk beeld;
2. Een plan maken;
3. Acties ontwerpen, uitvoeren en observeren;
4. Reflecteren, evalueren en aanpassen (door weer bij stap 1 te beginnen)

Via deze vier stappen ga je constant na hoe het ervoor staat op de verschillende bouwstenen: het *sturen* door bestuurders, het *inrichten* door het management en het *Weten & Kunnen* van professionals. Daarbij worden de verschillende fasen steeds opnieuw van binnen naar buiten doorlopen:



In de beschrijving van de verschillende stappen in het vervolg van deze bouwsteen, geven we steeds voorbeelden van werkvormen die je daarbij kunt gebruiken. Je hoeft die werkvormen niet te gebruiken: je kunt ook andere werkvormen kiezen of het gesprek met elkaar aangaan op een manier die voor jullie het beste werkt. Om die reden zijn de werkvormen ook niet gedetailleerd uitgewerkt. Wil je meer informatie over werkvormen die je kunt gebruiken bij lerend ontwikkelen, kijk dan bijvoorbeeld eens op [Methoden en werkvormen voor jouw actieonderzoek](#).

## Het creëren van een gezamenlijk beeld

Voor het lerend ontwikkelen is het nodig dat er een gezamenlijk startpunt is van wat er nodig is, overkoepelend over alle niveaus. [Bouwsteen 1](#) is bedoeld om dat proces te ondersteunen. Per (volgende) bouwsteen en per niveau wordt dit gedeelde beeld vervolgens gespecificeerd. Het creëren van dit gezamenlijke beeld bestaat uit twee delen: 1) samen een beter beeld krijgen van de huidige en gewenste situatie en 2) het gezamenlijke beeld vertalen naar wat van elk niveau wordt gevraagd om het (anders) te doen.

### Deel 1: Samen een beter beeld krijgen van de huidige en gewenste situatie

Het scherp krijgen van de huidige en de gewenste situatie is het startpunt om te bepalen wat je moet doen. Je zult immers inzichtelijk moeten krijgen welke stappen er gezet moeten worden om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Om samen een beter beeld te krijgen van de huidige en gewenste situatie gaat de werkgroep met elkaar in gesprek. Voor het verkrijgen van dit beeld kan gebruik worden gemaakt van verschillende werkvormen. Hieronder geven we enkele voorbeelden van werkvormen, met daarbij een korte omschrijving.

- *Storytelling*. Om de huidige situatie in beeld te brengen, kan gebruik worden gemaakt van storytelling. Het verzamelen van verhalen leert je vaak veel over de perspectieven van verschillende stakeholders. Daarnaast kunnen verhalen bijdragen aan een veranderproces en kunnen ze waardevolle vertrekpunten zijn.

- *Mindmapping.* Betrokkenen van verschillende niveaus maken in subgroepjes een mindmap over de beelden die leven m.b.t. waar het netwerk in termen van sturing, inrichting, weten en kunnen nu staat en waar de betrokkenen naartoe willen.
- *Visualisatie van het toekomstbeeld aan de hand van LEGO Serious Play.* De deelnemers bouwen verschillende antwoorden of oplossingen op een vraag met LEGO-stenen. Iedere deelnemer bouwt een eigen model. Met de verschillende ‘bouwwerken’ wordt per deelnemer het toekomstbeeld van het Toekomstscenario gevisualiseerd.
- *Gesprek op voeten.* Door middel van deze techniek laat iedereen door middel van zijn of haar positie in de zaal iets van zich horen. Wanneer de groep neigt naar het nemen van een beslissing of er duidelijke tegenstellingen zichtbaar worden en de groep in herhaling valt, is het tijd om over te gaan naar de volgende stap.
- *Brainwriting.* Bij brainwriting gaat het erom dat de deelnemers in korte tijd zoveel mogelijk ideeën op papier schrijven. Vervolgens ga je de gegenereerde ideeën clusteren, aanscherpen en prioriteren.

## **Deel 2: Gedeeld toekomstbeeld vertalen naar wat dit van elk niveau vraagt om (anders) te doen**

Als echt duidelijk is waar je nu staat, en waar je naartoe wilt, ga je bepalen welke stappen er gezet moeten worden om het toekomstbeeld te realiseren. Daarvoor maak je inzichtelijk wat het toewerken naar het gezamenlijke beeld van elk niveau vraagt om (anders) te doen. Daarbij kan gebruikgemaakt worden van verschillende werkvormen, zoals:

- *De ‘fishbowl-methode’.* De fishbowl-methode is een participatietechniek die open communicatie en kennisdeling binnen projectteams aanmoedigt. De methode bevordert een zinvolle dialoog en uitwisseling van ideeën, waardoor een omgeving wordt gecreëerd die bevorderlijk is voor probleemoplossing en besluitvorming.
- *Stellingen:* Deelnemers krijgen een stelling voorgelegd waarna ze kunnen laten weten in hoeverre ze het hiermee eens zijn. Aan de hand van de uitslag van de verschillende deelnemers kunnen de deelnemers hun standpunt beargumenteren en kan er gezamenlijk gereflecteerd worden. Stellingen kunnen goed ingezet worden als start van een discussie.

## *Voorbeeld: transparantie over het proces naar de cliënt*

Professionals (operationeel niveau) willen graag transparant zijn over het proces naar de cliënt. De leervragen die hierbij horen zijn gericht op het ontwikkelen van een andere werkwijze in de praktijk en op de tools die de professionals nodig hebben om die werkwijze in de praktijk te brengen. Voorbeelden van leervragen die hier van toepassing zijn:

- Wat betekent transparant zijn naar de cliënten over het proces?
- Wat willen we bereiken met transparant zijn naar de cliënten over het proces?

## Het plan maken

In deze stap wordt dat wat voor het realiseren van het gedeelde beeld nodig is, omgezet naar een plan voor hoe je dat in de praktijk gaat brengen. Wil het leerproces merkbaar een verschil maken voor cliënten, dan zal het moeten leiden tot ander gedrag: anders doen. Daarom is het allereerst nodig om te bepalen wat er nodig is om ‘anders te doen’.

## **Deel 1: Bepalen wat er nodig is om ‘anders te doen’**

Anders doen vatten we breed op. Het gaat hier over een andere houding, een andere bejegening en anders handelen. Daarvoor is het nodig dat mensen over passende competenties beschikken, ertoe in de gelegenheid worden gesteld en gemotiveerd zijn. In het bekende gedragsveranderingsmodel ‘COM-B’ wordt dit benoemd als capability, opportunity en motivation (Michie et al., 2011). In vogelvlucht:

COM-B model: C (capability) + O (opportunity) + M (motivation) = B (behaviour)		
Capability	Psychologische en fysieke capaciteiten	Kennis, vaardigheden, mentale capaciteit, fysieke mogelijkheden
Opportunity	Externe omstandigheden en contextuele factoren	Fysieke omgeving, sociale normen, culturele invloeden, wetgeving, beleid, sociale ondersteuning
Motivation	Mentale en emotionele drijfveren	Bewuste en onbewuste motivaties, beïnvloed door beloningen, straffen, persoonlijke doelen, attitudes, sociale normen, zelfbeeld

Het COM-B-model kan in deze stap gebruikt worden als kapstok om te formuleren wát er nodig is. Een werkvorm die voor deze stap gebruikt kan worden is de flapdialoog. Hierbij gaat de werkgroep met elkaar in gesprek langs de lijnen van bovenstaand schema. In dit gesprek brengt men met elkaar in kaart wat er al wel en wat er nog niet op orde is als het gaat om de capaciteit, kans en motivatie om te handelen zoals het toekomstbeeld vereist. Dit gesprek kan gevoerd worden aan de hand van een flip-over (of praatplaat) met vragen waarover deelnemers met elkaar in gesprek gaan.

### Voorbeeldvragen

- Wat is ervoor nodig om transparanter te zijn naar de cliënt over het proces?
- Welke acties kan ik in de praktijk inzetten om transparanter te zijn naar de cliënt over het proces?

## Deel 2: Formuleren van leervragen per niveau

Leervragen helpen om het gat tussen de huidige en gewenste situatie te overbruggen. Ze geven richting en houvast aan het leerproces op een manier die deelnemers steunt in plaats van afrekenen, en die ruimte schept voor experiment en niet-weten. Per niveau zijn de leervragen op een ander aspect gericht:

Niveau	Leervragen zijn gericht op:
Operationeel: professionals	Anders leren doen: het leren richt zich op het ontwikkelen van een andere werkwijze in de praktijk en op de tools (kennis, vaardigheden, attitude) die professionals nodig hebben om die werkwijze in de praktijk te brengen.
Tactisch: beleid en management	Anders inrichten, organiseren, operationeel aansturen: beleid geeft richting, en krijgt invulling in de inrichting van de uitvoering. Aan die inrichting, en aan de uitvoering zelf, geeft management sturing. Op dit niveau gaat het leren over de vraag hoe je vanuit beleid, organisatie en inrichting zodanig stuurt en faciliteert, dat de uitvoering ook plaats kan vinden zoals beoogd.
Strategisch: bestuurders	Anders sturen op impact: hier vindt visievorming plaats en vanuit die visie sturing. Het leren richt zich hier onder andere op de vraag hoe je vanuit verschillende taken, doelstellingen, opvattingen en aangestuurd op verschillende resultaten naar een gezamenlijk doel toe verandert; hoe je dat doet in een context waarin je werk onder grote druk staat door personeelstekorten en financiële krapte; hoe je stuurt op verandering als de precieze aard van de benodigde verandering niet duidelijk is; et cetera.



### Voorbeeld: leervragen gericht op ontwikkelen andere werkwijze

Professionals (operationeel niveau) willen graag transparant zijn over het proces naar de cliënt. De leervragen die hierbij horen zijn gericht op het ontwikkelen van een andere werkwijze in de praktijk en op de tools die de professionals nodig hebben om die werkwijze in de praktijk te brengen. Voorbeelden van leervragen die hier van toepassing zijn:

- In welke situaties vind ik het lastig om transparant te zijn naar de cliënt en hoe ga ik daar mee om?
- Hoe weet ik of ik transparant ben naar de cliënt over het proces?
- Hoe kan ik bij de cliënt checken of weten dat ik transparant ben geweest?

Voor het opstellen van de leervragen kan bijvoorbeeld gebruikgemaakt worden van de volgende werkvorm:

- *Flap-dialoog per niveau*: in deze dialoog gaan betrokkenen van de verschillende niveaus met elkaar vragen beantwoorden om zo te komen tot de leervragen per niveau.

Gedurende het gehele leerproces is het van belang om steeds met deelnemers te checken of de leervragen (nog) voldoende aansluiten bij het waarom en waartoe van het leerproces en wat ze verwachten dat het voor de gezinnen oplevert. In deze stap wordt daarom ook een plan gemaakt over hoe je zorgt voor feedback en uitwisseling tussen niveaus (van binnen naar buiten) om ervoor te zorgen dat het geen aparte eilandjes worden. Hiervoor kan een *veranderplan* gemaakt worden met daarin de informatie uit de eerste en tweede stap (wat is de huidige en gewenste situatie, wat hebben betrokkenen te doen en wat willen zij leren (gespecificeerd naar niveau)). Het verslag biedt houvast voor het leerproces in de volgende stappen.

### Voorbeeldvragen die in het veranderplan komen

- Wat is de huidige situatie?
- Wat is de gewenste situatie?
- Wat willen jullie bereikt hebben?
- Wie doet wat en wanneer?
- Wat willen jullie daarbij leren?
- Leren: wie doet wat en wanneer?
- Verbind dat wat jullie willen leren aan een taak- en rolverdeling en planning.

## Acties uitvoeren, observeren en registreren

### Acties uitvoeren en observeren

De acties worden door de leden van de werkgroep in de praktijk uitgetoetst. Het uitvoeren van de acties zal niet zonder slag of stoot gaan. Juist dat maakt het uitproberen van de acties leerzaam. Om lerend te ontwikkelen, is het daarom van belang om actie(s) 'onderzoekend' uit te voeren. Een *leerplan* kan helpen om tijdens het uitproberen van de acties in de praktijk ook te observeren en registreren en zo dilemma's, knelpunten en successen tijdens het uitvoeren van de acties tot leermomenten te maken. Door middel van dit leerplan verzamel je tussentijds gegevens om in stap 4 gezamenlijk te kunnen reflecteren, evalueren en aanpassen.

## Voorbeeld leerplan

### Hoofdvragen:

- Wat willen jullie daarin onderzoeken/weten?
- Onderzoeken: wie doet wat en wanneer?

Verbind dat wat jullie willen onderzoeken aan een taak- en rolverdeling en planning.

### Vragen die tussentijds om de zoveel tijd beantwoord worden door de professionals ten behoeve van tussentijdse dataverzameling:

- Wat doe je nu anders dan voorheen?
- Wat werkt daarin wel of niet?
- Wat lukt al wel en wat niet?
- Zie je van het 'anders doen' al effect in de praktijk?
- Zo ja, welke effecten zie je in de praktijk?
- Komt dit in de buurt van de gewenste situatie?

## Reflecteren, evalueren en aanpassen

Door middel van reflectie en evaluatie ga je weer 'terug' om het oorspronkelijke beeld aan te scherpen en het plan aan te passen/door te ontwikkelen op basis van voortschrijdende inzichten. In deze stap wordt ook weer van binnen naar buiten (tussen de niveaus) gewerkt.

Aan de hand van *tussentijdse sessies* met de werkgroep kan de opbrengst van eerdere stappen gereflecteerd, geëvalueerd en vervolgens aangepast worden. In een dergelijke sessie worden de verzamelde data uit stap 3 gezamenlijk geanalyseerd. Deelnemers delen hun ervaringen met het uitvoeren van de acties op basis van data die zij hierover hebben verzameld (zoals de antwoorden op de vragen in stap 3).

## Voorbeeld: verzamelde data gezamenlijk analyseren

Voor de tussentijdse sessie bereiden deelnemers een overzichtelijke presentatie voor van de verzamelde data. Vervolgens gaan de deelnemers de verzamelde data gezamenlijk analyseren door elkaar te bevragen over de data om zo een antwoord op de leer- en ontwikkelvragen te formuleren. Aan de hand van de antwoorden op de leer- en ontwikkelvragen worden de leer- en ontwikkelvragen aangepast/hernieuwd.

# Uitwerking centrale begrippen

## Regie

Regie in casuïstiek met betrekking tot onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen gaat over regie op de casus én regie op het proces. Juist bij kwetsbare (gezins)<sup>8</sup>situaties is regie van groot belang, omdat hier veel verschillende problematiek speelt op meerdere leefgebieden en het geweld vaak langdurig aanwezig en heftig van aard is. Bij voorkeur worden casusregie en procesregie niet uit elkaar gehaald maar voert één regisseur beide vormen van regie uit. Casusregie richt zich vooral op het gezin zelf en de inhoud van de hulpverlening en procesregie richt zich op de verschillende netwerkpartners die bij het gezin betrokken zijn en hun onderlinge afstemming. Alleen wanneer de regisseur er met de betrokken netwerkpartners echt niet uitkomt en het nodig is om een doorbraak te organiseren, kan het wenselijk zijn om een iemand te betrekken die de regie over het proces op zich neemt. Dit zou een uitzonderlijke situatie moeten zijn.

### Regie op de casus:

- Contact leggen en motivatie voor hulp op een manier die past bij de betrokkenen. Motivatie voor hulp moet blijvend worden uitgevraagd en gemonitord.
- Centraal contactpersoon zijn voor de betrokkenen, inclusief grenzen stellen en ingrijpen, maar ook steunend zijn voor alle betrokkenen. Werkt altijd samen vanuit partnerschap met de betrokkenen.
- Systeemgericht in kaart brengen van problematiek, maken van een risico-inschatting, inschatten zelfredzaamheid en dat met onderliggende oorzaken samenbrengen in een integrale probleemanalyse.
- Het overbruggen van de scheiding tussen zorg & veiligheid, tussen het perspectief op jeugd en het perspectief op volwassenen, en tussen vrijwillig en verplicht kader.

- Coördinatie op gefaseerd samenwerken aan veilig: totstandkoming en uitvoering veiligheidsplan, hulpverleningsplan en herstelplan waarbij het plan bekend is bij en ondersteund wordt door de cliënten. Vertalen naar één simpel plan voor het gezin ('op de koelkast').
- Toeiden van betrokkenen naar vormen van ondersteuning, hulp en behandeling die in het veiligheidsplan, hulpverleningsplan en/of herstelplan zijn vastgelegd.
- Periodiek met de betrokkenen evalueren van de kwaliteit en het effect van de ondersteuning, hulp en behandeling; bewaken dat hulp blijft aansluiten op de problematiek en de risicofactoren.
- De veiligheid bewaken door zicht te houden op veiligheid. Ingrijpen waar nodig en eventueel terugkoppelen aan Veilig Thuis.
- Hiertoe samenwerken met zowel de betrokkenen als het (professionele en informele) netwerk daaromheen en eventueel ervaringsdeskundigen. De regisseur werkt reflectief, overlegt met collega's en herkent de grenzen van het eigen specialisme.

### Integraal onderdeel daarvan: regie op het proces

- Op elkaar afstemmen van alle verschillende interventies die worden uitgevoerd door betrokken netwerkpartners om het geweld te stoppen, het risico op geweld te verminderen en/of het herstel te bevorderen. Het gaat hierbij om interventies die zowel vrijwillig zijn afgesproken (hulpaanbod) als gedwongen kunnen zijn opgelegd door de rechter, de officier van justitie of de burgemeester.
- Zorgdragen dat professionals hun aanpak en interventies op elkaar afstemmen.
- Afspreken van navolgbare processtappen en proactieve scenario's: met de betrokkenen en met netwerkpartners. Deze worden vastgelegd in het veiligheids-, hulpverlenings- en herstelplan.

<sup>8</sup> Daar we gezinnen schrijven, bedoelen we alle personen die met elkaar een verband hebben.

- Opschalen/escaleren/doorbraak realiseren als het vastloopt.
- Monitoren van het verloop van interventies en de samenwerking op vooraf afgesproken resultaten.
- De basis ligt in het samen met cliënten en uitvoerend professionals opgestelde veiligheids-, hulpverlenings- en herstelplan. Dat biedt de kaders die de regisseur bewaakt. Deze worden gedurende het proces aangepast en bijgesteld waar nodig.

#### **Randvoorwaarden voor regie**

- Bestuurlijk commitment van alle gemeenten én alle betrokken netwerkpartners over de invulling van regie. Gebaseerd op een gezamenlijk doel voor de aanpak van onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen dat de positionering van de regisseur als centrale persoon in de hulpverlening in een casus faciliteert; en dat leidt tot bereidheid bij partners om samen te werken met de regisseur, los van formeel mandaat en zeggenschap.
- Een competentieprofiel (regie voeren vereist specifieke kennis en competenties, niet alleen op regievoering maar ook op veiligheid).
- Voldoende tijd voor de regisseur.
- Continuïteit: een regisseur is langdurig betrokken (zo lang de casus daar om vraagt) en regie is niet persoonsafhankelijk (een gelijke invulling van regie binnen het lokaal veld en in de regio draagt daaraan bij).
- Duidelijkheid over in welk soort casuïstiek regie noodzakelijk is en wie deze rol vervult.
- Samenwerkingsafspraken, inclusief afspraken over informatie-uitwisseling.
- Mandaat om snel en rechtstreeks benodigde hulpverlening in te kunnen zetten; binnen daaraan te stellen nadere kaders.

## **Stysteemgericht werken**

Systeemgericht werken vereist:

- De aanpak is gericht op alle leden van het (gezins)systeem. Dat hoeft niet zozeer in aanwezigheid van alle leden (bijvoorbeeld als iemand niet mee werkt), maar wel met inachtneming van alle leden (oog hebben voor iedereen).
- LET OP: soms vormt de aard van het geweld een contra-indicatie voor een

gezamenlijk traject (intiem terrorisme bijvoorbeeld); systeemgericht werken blijft ook dan onontbeerlijk, maar zonder direct contact tussen de directbetrokkenen.

- De aanpak is gendersensitief en traumasensitief en gericht op de verandering van de interactie (relatiedynamiek en onderliggende patronen) en wederkerigheid tussen de betrokken personen en op de wisselwerking tussen beïnvloedbare individuele factoren en omgevingsfactoren.
- Bij het opstellen van het veiligheidsplan, hulpverleningsplan en herstelplan wordt bij ieder doel de vraag gesteld welk effect het behalen van dat doel zal sorteren op de mate van veiligheid binnen het systeem/de gezinsrelaties (3 soorten resultaten passend bij de 3 fasen).
- Hulpvragen en daar aan gekoppelde trajecten worden met elkaar verbonden en op elkaar afgestemd vanaf de analysefase tot en met de nazorg.

#### **Randvoorwaarden voor systeemgericht werken**

- Een gezamenlijk en gedragen veiligheidsplan, hulpverleningsplan en herstelplan (en dus: eenzelfde format daarvoor bij alle betrokken hulpverleners).
- Een gedeelde focus bij alle uitvoerend professionals op het hele gezin en de omgeving eromheen (het systeem en dus niet primair jeugd of volwassenen, primair vrijwillig of gedwongen kader). Deze gedeelde focus is ongeacht de eigen (wettelijke) taak en uit zich in gelijktijdig samen aan de casus werken en gezamenlijk leren. Partijen die als primaire taak de focus op één lid van het systeem hebben (zoals reclassering, ggz, jeugdbescherming) krijgen en nemen een rol als onderdeel van het gehele plan. De regisseur ziet daarop toe.
- Maatwerk is gewenst in systeemgericht werken. Niet in alle situaties is een systeem-aanpak zinvol, in de zin dat de gezinsleden tegelijkertijd hulp krijgen en waar alle gezinsleden tegelijk bij betrokken zijn. Als één van de gezinsleden niet is gemotiveerd, kan dit ertoe leiden dat de andere gezinsleden niet de hulp krijgen die nodig is.
- Informatie-uitwisseling is cruciaal en vindt bij voorkeur plaats met toestemming van de directbetrokkenen. Het verwerven van die toestemming is onderdeel van het proces van het motiveren van cliënten voor hulp. Werken cliënten niet mee aan informatie-uitwisseling dan wordt ten minste de informatie gedeeld die gedeeld mag worden wanneer sprake is van onveiligheid.
- Eén centrale regisseur die gedurende het gehele traject van probleemanalyse tot

en met nazorg betrokken is (zie definitie regie) en duidelijke afspraken over wie deze regierol vervult.

- Om hulp goed (en verschillende trajecten gelijktijdig) op elkaar te kunnen laten aansluiten is het nodig om snel de juiste hulp in te kunnen zetten, zonder wachttijden.

## Zicht op veiligheid in onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen-casuïstiek

*Veiligheid volgens Vogtländer & Van Arum (naar Turnell):*

*De aanwezigheid van krachten die hebben laten zien voldoende en gedurende langere tijd te beschermen tegen het gevaar. Het gevaar bestaat uit de feitelijke onveilige gebeurtenissen die zich hebben voorgedaan en waarover zorg is dat ze zich herhalen.*

- *Directe veiligheid: veiligheid op de korte termijn; geweld stoppen en slachtoffers beschermen.*
- *Stabiele veiligheid: veiligheid op de lange termijn; als betrokken partijen met elkaar, met tussenpozen, meerdere malen oordelen dat de veiligheid in het systeem goed genoeg is.*

### Zicht op veiligheid

*Veiligheidsbeoordeling:* Samen met alle direct betrokkenen (apart dan wel gezamenlijk, afhankelijk van de aard van de situatie) bepalen hoe veilig de situatie is. Het bekijken van de feitelijke actuele situatie is daarbij het uitgangspunt. Veiligheidsbeoordeling vindt niet één keer plaats, maar wordt periodiek herhaald en heeft een plek in elke fase van de gefaseerde samenwerking aan veiligheid.

Naast aandacht voor fysieke veiligheid is er ook aandacht voor emotionele veiligheid. Er wordt hierbij gekeken naar het hele systeem, jeugd & volwassenen.

*Risico-inschatting:* Naast de feitelijke situatie is het ook nodig om samen met de betrokkenen te bepalen wat de risico's zijn voor het geweld. Dat vraagt ook om een

volledig beeld van de problematiek en de daarbij horende patronen binnen het systeem en welke hulpvraag daaruit voortvloeit. Een risico-inschatting met de betrokkenen samen wordt periodiek herhaald. Ook hierbij wordt gekeken naar het gehele systeem, jeugd & volwassenen.

*Veiligheidsplan:* Er is door betrokken partijen gezamenlijk, en samen met cliënten en hun sociaal netwerk, een veiligheidsplan<sup>9</sup> opgesteld dat voor cliënten duidelijk en haalbaar is (het 'goed genoeg' uit de definitie hierboven is daar concreet in gemaakt). Hierin is met duidelijke afspraken vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is en wanneer aan wie gerapporteerd wordt. Alle betrokken partijen onderschrijven het plan en de casusregisseur bewaakt de uitvoering. In dit plan staan ook de afspraken met professionals en/of het sociale netwerk wanneer de periodieke veiligheidsbeoordeling samen met betrokkenen plaatsvindt en wat professionals en/of het sociale netwerk moeten doen wanneer er signalen zijn dat betrokkenen zich niet aan de afspraken houden. De doelen in het veiligheidsplan zijn geprioriteerd.

*Zorg & ondersteuning:* Tijdens de evaluatie van de zorg en ondersteuning wordt op een gestandaardiseerde wijze samen met betrokkenen vastgesteld of de veiligheidsrisico's verminderd of beperkt zijn en of er sprake is van directe veiligheid. Daarbij wordt input van andere professionals en het netwerk afgewogen en proactief verzameld.

*Passende maatregelen:* De professional bewaakt of de directe veiligheid en de afgesproken doelen worden gerealiseerd, zodat de risico's op geweld daadwerkelijk afnemen. Bij het doel dat niet is gerealiseerd, of wanneer daar onvoldoende zicht op is, worden passende maatregelen genomen. Passende maatregelen zijn die maatregelen die aansluiten bij de actuele behoeften en de situatie op basis van de probleemanalyse en het daaruit opgestelde plan om directe veiligheid te realiseren en de risico's te verminderen<sup>10</sup>. Bij situaties van zorgmijding of afhaken van het hulpverleningsproces wordt door de professional afgewogen welke maatregelen ingezet moeten worden om de veiligheid te kunnen waarborgen, waar nodig via escalatie.

<sup>9</sup> Een beschrijving van de wijze waarop gewerkt wordt aan de veiligheidsvoorwaarden en aan herstel van directe en stabiele veiligheid (definitie uit Handlingsprotocol Veilig Thuis)

<sup>10</sup> Toezicht op passende jeugdhulp

*Monitoren van veiligheid:* Veiligheid en bijstellen van veiligheidsafspraken is een vast onderwerp in het periodiek gezamenlijk overleg met gezinsleden, sociaal netwerk en betrokken professionals. Gedurende een periode van gemiddeld 1,5 jaar wordt doorlopend toezicht gehouden op de directe veiligheid, en later stabiele veiligheid van alle directbetrokkenen en op de stappen die zijn gezet voor herstel van de opgelopen schade als gevolg van de onveiligheid in relaties en de ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen. Dit is een wettelijke taak van Veilig Thuis. Veilig Thuis maakt hierover afspraken met de direct betrokkenen en overdrachtspartij hoe vaak, met wie en op welke wijze er contact wordt gelegd<sup>11</sup>. Maar ook andere betrokken partijen kunnen de taak krijgen om actief op veiligheid te (blijven) monitoren.

#### **Randvoorwaarden voor zicht op veiligheid**

- Eenzelfde, systeemgericht begrip van het concept ‘veiligheid’ in relatie tot onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen (zie boven).
- Een eenduidig instrumentarium voor het meten van veiligheid in systemen waarin sprake is van onveiligheid in relaties en ontwikkelingsbedreiging van minderjarigen, gebaseerd op een begrip van wat de op dit moment gehanteerde instrumenten meten.
- Informatie-uitwisseling (vanuit het landelijk programmteam Geweld hoort nergens thuis wordt momenteel een Data Privacy Impact Analyse (DPIA) ontwikkeld waarbij de risico’s op het uitwisselen van informatie in beeld zijn gebracht en hoe deze te beheersen).
- Een systeemgerichte aanpak waarbij betrokken partijen gezamenlijk bepalen wat de risico’s zijn en werken aan hetzelfde doel en plan en een casusregisseur die de veiligheid bewaakt (zie definitie ‘Regie’).
- Actieve screening op veiligheid als onderdeel van nazorg na afronding van hulp in goede samenwerking tussen Veilig Thuis en het lokale veld als de stabiele veiligheid nog niet is bereikt.
- Een werkwijze voor het in onderling overleg bepalen van wat ‘goed genoeg’ is vanuit zowel het perspectief van jeugd als van volwassenen.

<sup>11</sup> Zie [Handelingsprotocol Veilig Thuis 2019](#) pagina 50

# Colofon

Dit implementatiedocument betreft een uitgave van de werkgroep Versterking Lokale (wijk)teams binnen het programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming; een gezamenlijk programma van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) en het ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V).

De bouwstenen zijn in opdracht van de werkgroep, bestaande uit deelnemers van Associatie Wijkteams, Gecertificeerde Instellingen, Landelijk Netwerk Veilig Thuis, Raad voor de Kinderbescherming, gemeenten Groningen en Den Haag, proeftuinen Friesland en Utrecht, beproevende regio Noord Oost Gelderland en programmateam, ontwikkeld door Marieke Blanken, Trijntje Kootstra, Katrien de Vaan, Caroline Mobach en Els van der Weele.

De bouwstenen zijn in verschillende onderdelen beproefd in een aantal regio's (samenwerkende gemeenten) en individuele gemeenten. De bijeenkomsten waren gevarieerd. Soms met bestuurders, soms met alleen management en teamleiders, veelal ook met verschillende functies vanuit beleid, management en uitvoering:

- Gemeente Waterland
- Regio Utrecht
- Gemeente Doetinchem
- Regio Achterhoek
- Regio Brabant-West
- Regio Gelderland-Centraal (Regionaal en in de afzonderlijke gemeenten/lokale teams)

Specifieke meelezers en geïnterviewden:

- Zefanja van der Kolk, beleidsmedewerker Den Haag en lid werkgroep
- Marina Azarian, lid werkgroep
- Pieter van den Born, lid werkgroep
- Manoushka Mollema, wethouder gemeente Groningen



## **Versijning**

5 maart 2024

## **Contact**

Kijk op [www.voordejeugdenhetgezin.nl/toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming](http://www.voordejeugdenhetgezin.nl/toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming)  
of mail naar Aart-Jan Wijnbergen [a.wijnbergen@minjenv.nl](mailto:a.wijnbergen@minjenv.nl)



**Toekomstscenario**  
kind- en gezinsbescherming