

Onderzoek Veilig Thuis IJsselland en de regionale samenwerking

De werkprocessen van Veilig Thuis IJsselland en de samenwerking met de lokale zorgstructuren en de regionale samenwerkingspartners



Geweld stopt
niet vanzelf.

Inleiding

JbOV en Kadera geven gezamenlijk uitvoering aan het Advies- en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling, Veilig Thuis IJsselland (voortaan: VTIJ). De basis voor de vormgeving ligt in het zgn. Vormgevingsdocument van juni 2014.

Inmiddels is er ruim een jaar ervaring met de uitvoering. Kadera en JbOV willen een onderzoek naar de efficiency (doen we de dingen juist?) en effectiviteit (doen we de juiste dingen?) van VTIJ.

De gemeente Zwolle wil namens de IJssellandse gemeenten een onderzoek naar de werkwijze, werkprocessen en samenwerking van Veilig Thuis IJsselland met de lokale zorgstructuren en de ketenpartners in de drang- en dwangketen in de regio.

Dit rapport beschrijft de resultaten van het onderzoek naar de efficiency en effectiviteit van VTIJ en werkprocessen en naar samenwerking, werkwijze en werkprocessen van VTIJ in de keten.

Doel onderzoek

Het onderzoek heeft als doel de werkwijze, werkprocessen en samenwerking van Veilig Thuis IJsselland zelf en met de lokale zorgstructuren en de ketenpartners in de drang- en dwangketen in de regio te verhelderen en te optimaliseren. Dit moet plaats vinden vanuit de visie dat de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling zo lokaal mogelijk moet worden georganiseerd, waarbij de veiligheid niet in het geding mag komen. Hierbij moet ruimte zijn voor de in de 11 gemeenten gewenste verschillen. Tevens moet er hiermee in de regio een helder beeld zijn van de samenwerking en de samenwerkingsafspraken tussen Veilig Thuis IJsselland en de directe lokale en regionale samenwerkingspartners.

De onderzoeksopdracht luidt:

Deel 1: Interne werkprocessen Veilig Thuis IJsselland

1. Onderzoek de interne werkwijze van Veilig Thuis om te komen tot een analyse van de effectiviteit en efficiëntie van de huidige werkwijze en advies uitbrengen voor mogelijke verbeteringen en/of maatregelen, dat wil zeggen: de doelmatigheid van Veilig Thuis vergroten en de werkdruk verlagen.

Deel 2: Samenwerking van Veilig Thuis IJsselland met de lokale zorgstructuren en de partners in de drang- en dwang keten

- a. Onderzoek de samenwerking van Veilig Thuis IJsselland met de lokale zorgstructuren. Zo veel mogelijk zaken moeten zo snel mogelijk door de lokale zorgstructuren worden uitgevoerd. In alle gemeenten zijn hiervoor samenwerkingsafspraken met Veilig Thuis IJsselland gemaakt. Benoem hierbij de randvoorwaarden en in hoeverre deze vervuld worden en waar dit eventueel niet het geval is. Doe voor zover dat nodig is concrete voorstellen hoe de aanpak

rond huiselijk geweld en kindermishandeling in IJsselland zo lokaal mogelijk, zo effectief mogelijk en zo efficiënt mogelijk kan worden vorm gegeven.

- b. Onderzoek de samenwerking en de afspraken van Veilig Thuis IJsselland met partners die actief zijn in de drang en dwang keten, zoals de Raad voor de Kinderbescherming en de Jeugdbescherming, ook in relatie tot het lokale veld. Ook hier is de doelstelling om tot een zo effectief en efficiënt mogelijke organisatie en samenwerking te komen in de regio.

Het is de bedoeling dat de analyse en aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek, samen met gemeenten, lokale zorgstructuren, Veilig Thuis IJsselland en de overige betrokken organisaties verder worden uitgewerkt. Ondersteuning bij de implementatie van de voorstellen is gewenst. Dit kan in de vorm van bijvoorbeeld bijeenkomsten, of andere geschikt gevonden interventies. Dit moet uiteindelijk resulteren in heldere afspraken in de regio die breed gedragen worden.

Het rapport bevat drie delen: in de eerste plaats worden de belangrijkste uitgangspunten uit de Regiovisie huiselijk geweld en het Vormgevingsdocument voor VTIJ beschreven. Vervolgens komen de belangrijkste resultaten van het onderzoek naar de interne werkwijze van VTIJ en de samenwerking van Veilig Thuis met de lokale zorgstructuren en regionale samenwerkingspartners aan bod. Tenslotte worden concrete aanbevelingen gedaan om te komen tot een zo effectief en efficiënt mogelijke aanpak en samenwerking passend binnen de kaders geformuleerd in de Regiovisie en het Vormgevingsdocument van Veilig Thuis. Als bijlages vindt u de opzet van het onderzoek en de lijsten met geïnterviewden.

Hoofdstuk 1

De kaders van de regionale aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling

1.1 Belangrijke uitgangspunten uit de Regiovisie Huiselijk Geweld en Kindermishandeling

De inleiding van de regiovisie geeft de basisvisie voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling in de regio IJsselland weer:

Iedereen heeft recht op een veilig leven, veilig opgroeien en veilig oud worden, dat is de basis van deze visie. Zo veel mogelijk moet worden voorkomen dat mensen met een onveilige thuissituatie te maken krijgen. En iedereen die te maken krijgt met huiselijk geweld moet kunnen rekenen op een sluitende aanpak en ondersteuning om zo snel mogelijk het leven weer veilig op de rit te krijgen. Voor de aanpak van Huiselijk Geweld in de regio IJsselland willen we een samenhangende, integrale visie neerzetten.

Binnen de visie worden 8, voor dit onderzoek relevante, uitgangspunten beschreven die hieronder kort worden genoemd.

Veiligheid voorop

Bij huiselijk geweld en kindermishandeling gaat het soms om levensbedreigende situaties. Dat vereist een deskundige aanpak, zeer nauwe samenwerking met politie en justitie en opschalingmogelijkheden als de veiligheid dat vereist.

In dat verband is de 'trage', de beoordeling van de situatie en de ernst ervan, van groot belang. Er wordt samen met de betrokkenen een analyse gemaakt van de situatie in het gezin en van de oorzaken die hebben geleid tot het geweld of de mishandeling. Op basis van de analyse wordt een inschatting gemaakt hoe ernstig en hoe complex de problematiek is, welke veiligheidsmaatregelen direct genomen moeten worden en eventueel welke (specialistische) behandeling of welke begeleiding moet worden geboden. Naast informatie van de leden van het gezin kan daarbij ook gebruik worden gemaakt van informatie die over het gezin bekend is bij politie, justitie of zorgorganisaties. De informatie tussen politie en justitie enerzijds en tussen hulp- en zorgverlening moet daarvoor kunnen worden uitgewisseld.

Lokaal als het kan, regionaal als het moet

Afhankelijk van de lokale omstandigheden en de kenmerken van de situatie op moment (niet bij te groot veiligheidsrisico) wordt bij voorkeur lokaal invulling gegeven aan de aanpak. Dit stelt kwaliteitseisen aan de lokale zorgketens. De aanpak van Huiselijk Geweld vraagt in verschillende stappen van het traject specifieke deskundigheid.

Als de veiligheid hier aanleiding toe geeft wordt regionale regie op de aanpak toegevoegd aan de lokale aanpak. Zo gauw de veiligheid het toelaat wordt de regie op de interventies teruggelegd in de lokale zorgstructuur. In de regio zal dit lokaal verschillend uitpakken en verder ontwikkeld worden.

Dwang en hulp versterken elkaar

Bij huiselijk geweld en kindermishandeling is er vaak sprake van ernstige dreiging en problematiek maar ook van generatieoverdracht. Slachtoffers van nu lopen een groot risico om dader, maar ook weer slachtoffer, in de toekomst te zijn. Een van de belangrijkste risicofactoren van huiselijk geweld is dat er eerder sprake is geweest van huiselijk geweld. Willen we duurzaam huiselijk geweld tegengaan dan is het tegengaan van generatieoverdracht een belangrijk doel. Dat maakt dat de intensiteit van de aanpak sterk moet zijn. En ook dat zowel de inzet vanuit zorg en hulpverlening (vrijwillig kader), de inzet van het eigen netwerk en de inzet van politie en justitie (justitieel kader) naadloos op elkaar moet aansluiten en samenwerken.

Duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden

Voor een goede samenwerking in de aanpak van Huiselijk Geweld moeten de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Een van de randvoorwaarden daarbij is dat er duidelijkheid is over wat verstaan wordt onder bepaalde begrippen. We willen verbinding leggen met wat er op aangrenzende terreinen de 'taal' is die gebruikt wordt.

De regie bij de aanpak van huiselijk geweld is cruciaal. Verschillende interpretaties van de vormen van regie zijn ongewenst. De *beleidsregisseur* is verantwoordelijk voor het vormgeven van beleid. Daarbij is er onderscheid in centrumgemeentelijke rol en de lokale rollen. De *procesregisseur* is er voor verantwoordelijk dat de zorg- en hulpverlening wordt gestart en is procesbewaker. De *casusregisseur* is bij complexe casussen met meervoudige problematiek de vaste contactpersoon en is verantwoordelijk voor de uitvoering van veiligheidsplan en hulpverlening.

Een ondersteunende samenwerkingsstructuur binnen de keten is een randvoorwaarde voor goede samenwerking binnen de keten. Overleggen vinden zo vaak als nodig maar zo weinig als mogelijk plaats. De Stuurgroep Huiselijk Geweld zal twee keer per jaar bijeenkomen. De 'procesregisseurs' komen regelmatig bijeen om de onderlinge werkwijze door te spreken. De ambtenaren van de regiogemeenten komen tenminste twee keer per jaar bij elkaar om de voortgang te bespreken.

Signaleren en melden

Als mensen advies willen over vermoedens kan dit bij het regionale SHG, later AMHK, maar aanvullend daaraan zo dicht mogelijk bij mensen in de dorpen en wijken. Uitgangspunt is aansluiten bij de lokale situaties en zo laagdrempelig mogelijk. Voorwaarde hiervoor is dat de lokale structuren hiervoor voldoende deskundig zijn of worden.

Interveniëren en een sluitende aanpak

Een snelle en adequate analyse en het opstellen van primair een veiligheidsplan is van groot belang met daarbij aandacht voor alle leden van het systeem. Vanuit onze visie wordt ook in deze fase het hele gezin en de sociale omgeving betrokken. Met kinderen wordt altijd gesproken, bij voorkeur in een vroeg stadium, dus ook bij de analyse. Instrumenten worden ingezet om de veiligheid zo snel mogelijk (al dan niet tijdelijk) te herstellen. Indien nodig wordt drang en dwang benut voor de noodzakelijke stappen om de veiligheid zo snel mogelijk te herstellen. Bij de analyse wordt passende hulpverlening voor de betrokkenen bepaald, die zo licht mogelijk moet zijn maar wel zo intensief als nodig. Het eigen netwerk en de eigen kracht willen we maximaal inzetten, ook als het gaat om de veiligheid te bevorderen in de eigen omgeving. Bijvoorbeeld door de inzet van burens, vrienden of familie afhankelijk van de situatie.

In elke gemeente is een lokale ketenregisseur verantwoordelijk voor de aanpak van casussen. Als de veiligheid het toelaat wordt steeds meer de verantwoordelijkheid voor het traject in de lokale zorgstructuur gelegd. Regionale ketenregie vindt plaats als de veiligheid hier aanleiding toe geeft of als niet aan de minimale kwaliteitseisen voor een zorgvuldige aanpak kan worden voldaan.

Dichtbij gezinnen

Lokaal wat kan en regionaal wat moet. Dat betekent dat er sprake is van lokaal maatwerk en dat er sprake zal zijn van ontwikkeling en veranderende werkwijzen, zeker gezien de ontwikkelingen in het Sociale Domein. In de hele regio wordt toegewerkt naar vormen van sociale (wijk) teams die generalistisch werken. De aansluiting hiermee moet naadloos zijn.

Heldere afspraken in de samenwerking

De structuur van de samenwerking wordt schematisch inzichtelijk gemaakt en is voor iedereen beschikbaar. Bij de aansluiting op de lokale situatie zijn er daarbij verschillen afhankelijk van de lokale situatie. In de loop der tijd ontwikkelt dit verder zodat dit een blijvend aandachtspunt is. Voor de diverse stappen zijn protocollen van toepassing die actueel worden gehouden. De actuele en geldende protocollen zullen ook voor een ieder goed toegankelijk beschikbaar moeten zijn.

1.2 Belangrijke kaders van het vormgevingsdocument

In het vormgevingsdocument van Veilig Thuis is het uitgangspunt ten aanzien van de samenwerking tussen Veilig Thuis en het lokale veld overgenomen en gedeeltelijk verder uitgewerkt. Daarnaast staat beschreven welke rol en taak Veilig Thuis heeft ten aanzien van het organiseren van de samenwerking met het lokale veld. Ten slotte wordt een aantal, voor dit onderzoek relevante, risicofactoren in een impactanalyse verwerkt.

Lokaal als het kan, regionaal als het moet

Afhankelijk van de lokale omstandigheden en de kenmerken van de situatie op dat moment (niet bij te groot veiligheidsrisico) wordt bij voorkeur lokaal invulling gegeven aan de aanpak. Als de veiligheid hiertoe aanleiding geeft, wordt de regionale regie op de aanpak toegevoegd aan de lokale aanpak. Veilig Thuis onderzoekt de situatie en voert interventies uit in de hulpverlening. Daarbij werken Veilig Thuis en lokale partijen samen met bovenliggende voorzieningen zoals (spoed)zorg, Raad voor de Kinderbescherming, justitie en politie. Zo gauw de veiligheid het toelaat wordt de regie op de interventies teruggelegd in de lokale zorgstructuur. In de regio zal dit lokaal verschillend uitpakken en verder ontwikkeld worden. De gemeente is leidend in de lokale aanpak van uitvoering van preventie, hulp, ondersteuning en nazorg bij huiselijk geweld. Situaties met beperkt veiligheidsrisico worden lokaal afgehandeld. Voor situaties met een aanzienlijk veiligheidsrisico wordt op regionaal niveau onderzoek, interventies en regie door Veilig Thuis toegevoegd aan de lokale aanpak. In de afspraken tussen de lokale voorzieningen en Veilig Thuis zullen selectiecriteria moeten worden opgesteld voor deze opschaling.

Rol en taak Veilig Thuis in organiseren samenwerking met het lokale veld

Veilig Thuis zorgt dat voor de regio als geheel, en in relatie met ieder van de gemeenten, werkwijzen voor de omgang met huiselijk geweld en kindermishandeling eenduidig zijn vastgelegd in een handelingsprotocol. Uitgangspunt hierbij is het model handelingsprotocol ontwikkeld door de VNG.

Impactanalyse

In het vormgevingsdocument wordt een toename van het aantal meldingen tussen 2011, 2012 en 2013 vermeld. Dit wordt als risicofactor benoemd in de impactanalyse. In de impactanalyse wordt voorts aangegeven dat het risico bestaat dat mensen tussen wal en schip vallen indien er sprake is van onvoldoende aansluiting tussen Veilig Thuis, het lokale veld en regionale instituties of dat daardoor een casus onvoldoende doortastend opgepakt kan worden. De voorgestelde beheersmaatregelen zijn daarbij (ad 1) intensieve afstemming tussen partners over het handelingsprotocol en de onderlinge samenwerking. En geen krimp in de operationele capaciteit zolang afspraken over overdracht van werkzaamheden concreet gemaakt kunnen worden met instanties en netwerkpartners die er ook klaar voor zijn om deze afspraken na te komen. (ad 2) Monitoring van de ontwikkeling van de inzet en afstemming met lokale partijen over de inzet van lokale zorgstructuren.

1.3 Ontwikkelingen in het Sociale Domein

De start van Veilig Thuis IJsselland vindt plaats binnen de context van ingrijpende wijzigingen in het sociale domein door de decentralisaties. Dit heeft voor gemeenten en vele organisaties ingrijpende wijzigingen tot gevolg. Daarmee zijn er veel extra taken naar gemeenten gekomen. Vanuit de visie om lokaal zo veel mogelijk preventief en integraal te werken wordt invulling gegeven aan bestaande en nieuwe taken om daarmee zo veel mogelijk zwaardere interventies en zorg aan het eind van de keten te voorkomen. Als gevolg van de ontwikkelingen in het sociale domein zijn er in alle gemeenten nieuwe of aangepaste zorgstructuren ingericht. Gemeenten in de regio hebben dit op verschillende manieren ingevuld. Binnen dit sterk veranderende speelveld moeten tussen Veilig Thuis IJsselland en alle gemeenten nieuwe samenwerkingsrelaties worden opgebouwd en afspraken worden gemaakt.

De ontwikkelingen in het sociale domein zijn geen statische situatie maar zijn sterk aan ontwikkeling onderhevig. De beweging om meer naar de voorkant te komen en integraal te werken betekent verandering voor alle partijen in het sociale domein. Daarmee vindt de ontwikkeling van Veilig Thuis IJsselland en de veranderende samenwerking met het lokale domein plaats binnen een context van verschuivingen van rollen en werkwijzen. De beweging om meer naar de voorkant te komen sluit inhoudelijk naadloos aan bij de visie op de ontwikkeling van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling.

1.4 Landelijke ontwikkelingen rond Veilig Thuis

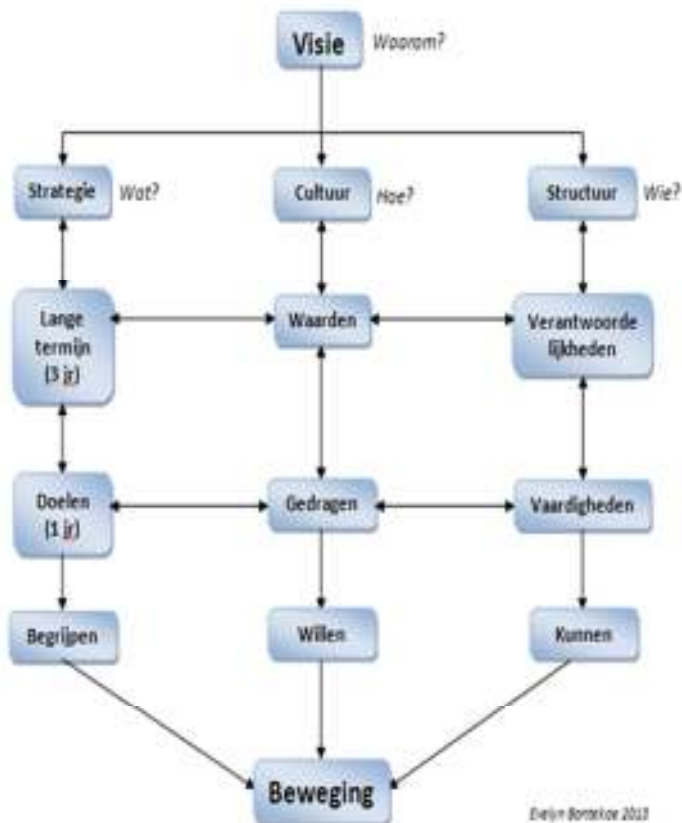
Met de voorbereidingen voor het realiseren van Veilig Thuis Organisaties in alle regio's, waarbij een integrale aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling wordt beoogd, is ook landelijk een aantal ontwikkelingen in gang gezet om deze realisatie te begeleiden. Belangrijk te vermelden zijn het Triage-instrument en het Handelingsprotocol voor de integrale aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Beide zaken zijn pas gereed gekomen rond of na de invoering van de Veilig Thuis organisaties per 1 januari 2015, maar hebben een grote invloed op de werkwijzen van Veilig Thuis en de samenwerking met lokale en regionale partners. In de loop van het jaar zijn in alle regio's deze instrumenten vertaald naar concrete werkwijzen en protocollen. De nieuwe landelijke instrumenten

zelf zijn nog niet voldoende doorontwikkeld, zoals het Triage-instrument. Vanuit de VNG en de ministeries wordt deze doorontwikkeling landelijk aangestuurd. Verder heeft ook het landelijk opgestelde samenwerkingsprotocol tussen het Openbaar Ministerie, de Politie en de Veilig Thuis organisaties een grote impact, omdat vanuit dit kader opnieuw afspraken gemaakt moeten worden op regionaal niveau. Ook dit beïnvloedt de samenwerking met de verschillende partners en de lokale zorgstructuren. In alle regio's moeten nieuwe adequate samenwerkingen tussen Openbaar Ministerie, Politie en Veilig Thuis binnen de gewijzigde landelijke randvoorwaarden worden gemaakt. Er is daarmee geen sprake van een statische situatie maar één en ander is landelijk maar ook in IJsselland sterk in ontwikkeling. De slag die in de integrale aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling gemaakt moet worden heeft tijd nodig om zich goed te kunnen ontwikkelen. Dat geldt voor het hele land maar ook voor deze regio.

Hoofdstuk 2 Onderdeel interne werkprocessen: Bevindingen afgezet tegen een organisatie – ontwikkelingsmodel

Elke organisatie werkt vanuit een uit een visie, het “waarom”. Middels een gekozen strategie, structuur en cultuur wordt dit vertaald naar concrete, meetbare en stuurbare resultaten. Om de efficiëntie en effectiviteit van VTIJ vast te stellen, hebben we tijdens ons onderzoek gekeken naar deze elementen van een organisatie-ontwikkelmodel en vervolgens onze bevindingen langs onderstaand model gelegd

2.1 Het organisatie-ontwikkelmodel



2.2 Visie

De in hoofdstuk 1 vastgestelde basisvisie, zoals geformuleerd in de Regiovisie en het Vormgevingsdocument, zegt:

“Iedereen heeft recht op een veilig leven, veilig opgroeien en veilig oud worden, dat is de basis van deze visie. Zo veel mogelijk moet worden voorkomen dat mensen met een onveilige thuissituatie te maken krijgen. En iedereen die te maken krijgt met huiselijk geweld moet kunnen rekenen op een sluitende aanpak en ondersteuning om zo snel mogelijk het leven weer veilig op de rit te krijgen. Voor de aanpak van Huiselijk Geweld in de regio IJsselland willen we een samenhangende, integrale visie neerzetten”.

“Afhankelijk van de lokale omstandigheden en de kenmerken van de situatie op dat moment (niet bij te groot veiligheidsrisico) wordt bij voorkeur lokaal invulling gegeven aan de aanpak. Als de veiligheid

hiertoe aanleiding geeft, wordt de regionale regie op de aanpak toegevoegd aan de lokale aanpak. Veilig Thuis onderzoekt de situatie en voert interventies uit in de hulpverlening. Daarbij werken Veilig Thuis en lokale partijen samen met bovenliggende voorzieningen zoals (spoed)zorg, Raad voor de Kinderbescherming, justitie en politie. Zo gauw de veiligheid het toelaat wordt de regie op de interventies teruggelegd in de lokale zorgstructuur”

Het organisatie-ontwikkelmodel is een leidraad om een organisatie in ontwikkeling in te richten met als doel te toetsen of de organisatie ingericht is om de visie te realiseren. We hebben de onderdelen die wij binnen VTIJ intern hebben onderzocht ter illustratie langs het organisatie-ontwikkelmodel gelegd.

2.3 Strategie

Lange en korte termijn doelen

Als het gaat om vertaling van de visie naar resultaten op middellange en korte termijn zien we bij VTIJ dat er niet gewerkt wordt met een jaarplan waarbij (organisatie-, team, en individuele-) resultaten benoemd zijn en voor medewerkers helder zijn. In een deel van de gesprekken werd aangegeven dat medewerkers niet altijd weten of ze het goede doen en of ze het goed doen. Dat resultaten niet beschreven zijn, betekent niet dat deze niet aanwezig zijn. Bijvoorbeeld in ongeschreven resultaatafspraken, en impliciet in de aansturing door de managers. Om effectiviteit in handelen aan te brengen is het van belang dat medewerkers en managers richting hebben en weten welke resultaten zij moeten behalen en met welk doel.

Vertaling visie in strategie

Resultaten en doelen geven richting aan het handelen binnen een organisatie. In het onderzoek zien we dat de gekozen strategie binnen VTIJ niet consequent vormgeeft aan de gestelde regionale visie. Om een voorbeeld te geven: zowel in de cijfers (kwartaalrapportages en cijfers per gemeente die laten zien hoeveel jeugdigen gemeld zijn en hoeveel jeugdigen in onderzoek genomen zijn bij VTIJ) als in de gesprekken zien we dat medewerkers niet altijd invulling geven aan het uitgangspunt dat hulp lokaal wordt georganiseerd en indien de veiligheid dat vraagt, regionale expertise wordt toegevoegd. Het percentage onderzoek en regie door VTIJ lijkt hoger dan op grond de uitgangspunten in de regionale visie verwacht mag worden. Daarnaast zien we dat doelen de missie niet altijd vertaald is in concrete doelen en resultaatafspraken voor medewerkers. Dit maakt sturing op het gewenste resultaat, afgeleid van de organisatie-visie, lastig.

2.4 Structuur

Bij structuur gaat het om een aantal onderdelen: verantwoordelijkheden en taken en vaardigheden (in de zin van welke deskundigheid heb je nodig de taken uit te voeren). Deze onderdelen hebben als doel om de gekozen strategie te bereiken.

Rollen en taken

In de gesprekken werd aangegeven dat de taken en verantwoordelijkheden tussen managers niet altijd helder zijn, maar evenmin voor ondersteunende functies zoals de procesregisseurs en de vertrouwensarts. Dat geldt voor henzelf en dat geldt voor medewerkers; bij wie kunnen we waarvoor terecht? Het risico hiervan is een verlies van energie en efficiëntie bij het zoeken naar de juiste persoon die kan ondersteunen en of besluiten in casuïstiek of praktijksituatie als het gaat om samenwerking. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat bij driemaal vragen, een medewerker driemaal

een ander antwoord kan krijgen. Het lijkt erop dat deze antwoorden vooral gebaseerd zijn op uitgangspunten van de verschillende oude werkwijzen en niet op een beargumenteerde, methodische overweging op basis van een gezamenlijk werkproces.

Werkprocessen

In de werkprocessen, waar taken en verantwoordelijkheden uitgewerkt worden, is een slag gemaakt in de verfijning. Echter wat hoorbaar is in de gesprekken en zichtbaar in de werkprocessen en de cijfers in combinatie met de kaders die de regiovisie en het vormingsdocument aangeven, is deze vooruitgang onzes inziens nog niet expliciet genoeg. De huidige werkprocessen geven veel ruimte voor interpretatie, en daarbij ruimte voor invulling van taken volgens bijvoorbeeld oude werkwijzen. Het geeft onvoldoende inhoudelijke kaders voor afgewogen keuzes door professionals en het geeft niet altijd een eenduidige boodschap en werkwijze naar buiten. Bovendien horen we in gesprekken dat medewerkers inhoudelijke en methodische kaders missen wat resulteert in verlies van tijd en verlies van energie. Tevens zien we in de cijfers, zoals eerder aangegeven, dat het percentage casuïstiek waarin VTIJ onderzoekt, intervenueert of regie inneemt hoger is dan de regionale visie doet verwachten. Dit kan tevens een reden zijn voor de wachtlijsten die zijn ontstaan bij M&A en O&I. Wachtlijsten kosten de organisatie tijd. Bijvoorbeeld: een wachtlijst moet beheerd worden waar het gaat om een actueel beeld van de veiligheid. Over casuïstiek op een wachtlijst wordt gebeld door professionals en betrokkenen zodat meerdere medewerkers van VTIJ zich moeten verdiepen in de casus. En er is binnen VTIJ een extra (multidisciplinair) overleg ingevoerd om te toetsen of de keuze, om casuïstiek over te dragen binnen VTIJ naar O&I, de juiste is geweest. Onzes inziens kan hierin een efficiëntie-slag gemaakt worden. Waarbij het allereerst gaat om het concreet vertalen van de visie in handelen en methodische uitgangspunten op de langere termijn en het oplossen van de wachtlijsten op de korte termijn.

Vaardigheden

Bij het onderdeel vaardigheden is het van belang om te kijken of er bij medewerkers voldoende expertise is qua kennis en vaardigheden om hun taak uit te voeren met de bijbehorende verantwoordelijkheden. Er staat op korte termijn een uitgebreide scholing gepland; de Veilig Thuis scholing waar de basiskennis op het gebied van huiselijk geweld en kindermishandeling behandeld wordt, alsmede de triage en de juridische kaders. Medewerkers geven aan hier behoefte aan te hebben. Er is afgesproken binnen VTIJ in casuïstiek kennis uit te wisselen door medewerkers met verschillende organisatie-achtergronden (Kadera, Crisisinterventieteam, AMK en Centrale Aanmelding) met elkaar mee te lopen laten lopen in casuïstiek. Echter, er wordt aangegeven dat hier weinig ruimte voor is in verband met werkdruk. De casuïstiekbijeenkomsten zijn helpend in het vergroten van de kennis. Wel wordt aangegeven dat ook in casuïstiek-bespreking regelmatig zeer uiteenlopende visies binnen het afhandelen van casuïstiek ervaren worden.

Er is nog geen competentieprofiel opgesteld voor VTIJ medewerkers waar medewerkers op geschoold, ontwikkeld en gestuurd worden. Wij adviseren hiervoor actie te ondernemen. Dit zal bijdragen aan het richting geven van een stevig en deskundig VTIJ.

2.5 Cultuur

De cultuur is ondersteunend en richtinggevend voor de wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd vanuit een organisatie. De waarden en het gedrag dienen direct en logisch gekoppeld te zijn aan de gekozen strategie en de structuur. De waarden van een organisatie bepalen de

effectiviteit en efficiëntie van de organisatie en helpen de visie te vertalen in handelen. Bijvoorbeeld lezen we in het vormingsdocument “dat hulp en ondersteuning lokaal uitgevoerd moeten worden, met toevoeging en daarmee overdracht van expertise van Veilig Thuis”. Dat vraagt in gedrag een outreachende en coachende houding. Op papier en in gesprekken is ons niet gebleken dat gericht, en gekoppeld aan concrete resultaten, gestuurd wordt op dit gedrag en werkprocessen en inhoudelijke resultaten vertaald zijn in gedragskenmerken. Dat geeft ruimte voor medewerkers vast te houden aan oud gedrag en oude waarden uit de moederorganisatie en individuele keuzes te maken die niet perse gekoppeld zijn aan de strategie en structuur van de organisatie. Het moet worden betwijfeld of dit bijdraagt aan een eenduidige werkwijze waarbij medewerkers binnen inhoudelijke en methodische kaders hun keuzes kunnen beargumenteren en afwijkingen onderbouwd worden.

Hoofdstuk 3

De belangrijkste resultaten van het onderzoek naar de samenwerking van Veilig Thuis met de lokale zorgstructuren en regionale samenwerkingspartners

Dit onderzoek vindt plaats om bij te dragen aan de gewenste ontwikkeling dat zo veel mogelijk vanuit lokale zorgstructuren wordt gewerkt als de veiligheid dat toe laat. De bedoeling is om met de uitkomsten van dit onderzoek aangrijpingspunten te vinden om de gewenste ontwikkeling te faciliteren. Om een goed beeld te krijgen van de regionale samenwerking en de stand van zaken daarvan is gesproken met de elf IJssellandse gemeenten, de Raad voor de Kinderbescherming, Jeugdbescherming Overijssel, het Veiligheidshuis, de Politie en met Veilig Thuis (voor een volledige lijst verwijzen wij u naar bijlage 1).

De onderzoeksvragen betroffen vragen over de regionale aanpak in zijn geheel, over specifieke samenwerkingssituaties en over deskundigheid van professionals ten aanzien van huiselijk geweld en kindermishandeling. De uitkomsten van de gesprekken zijn onderverdeeld in twee paragrafen: de eerste beschrijft het algemene beeld van de samenwerking, in de tweede paragraaf staan de meest in het oog springende aandachtspunten.

De opmerkingen moeten in het licht gezien worden van de wens om meer zaken huiselijk geweld en kindermishandeling lokaal te kunnen oppakken en/of overnemen. Vanuit die wens wordt in beeld gebracht wat daarvoor vanuit de huidige praktijk nodig of gewenst is. Ook is de eerder genoemde context van de veranderingen in het directe werkveld van Veilig Thuis en het sociale domein, inclusief de lokale zorgstructuren een belangrijke factor om hierbij in ogenschouw te nemen.

3.1 Algemeen beeld van de samenwerking

3.1.1 Gemeenten en Veilig Thuis IJsselland

De meeste gemeenten zijn positief over de samenwerkingsrelatie met Veilig Thuis. Daarbij geven gemeenten aan dat vaste contactpersonen bij zowel Veilig Thuis als gemeenten, gedragsregels over de manier van samenwerken en helderheid over rollen en taken van een ieder belangrijke voorwaarden hiervoor zijn. 'Afschaling' door Veilig Thuis op een 'warme' manier in de vorm van een gesprek met betrokkenen erbij komt de samenwerking ten goede. Lokale zorgteams in een tweetal gemeenten benoemen dat het soms niet duidelijk is wat in welke fase van elkaar verwacht kan worden. Daardoor ontstaat er inefficiëntie in de samenwerking.

Veilig Thuis beoordeelt de samenwerking met gemeenten ook grotendeels als positief. Het afgelopen jaar is er veel in gang gezet om in de nieuwe situatie adequaat samen te werken. Helpend daarbij zijn vastgelegde werkafspraken tussen een gemeente en Veilig Thuis en het samenwerkingsproces om tot die afspraken te komen. Wenselijk zijn concrete werkafspraken ten aanzien van op- en afschalen en verwachtingen ten aanzien van het samenwerkingsgedrag van medewerkers. Ook afspraken over wie bij verschillen van inzicht het besluit neemt en dat discussie hierover pas achteraf, evaluatief, zal plaatsvinden. Succesfactoren hierbij zijn verder dat een gemeente helder beleid formuleert over de lokale aanpak, er sturing is op de uitvoering van dat lokale beleid en deskundige medewerkers het beleid uitvoeren.

3.1.2 Regionale samenwerkingspartners

De regionale partners beoordelen de samenwerking met Veilig Thuis en gemeenten ook overwegend positief. Door deze organisaties werd aangegeven dat korte lijnen en nauwe banden met samenwerkingspartners helpen. Als die er zijn kennen medewerkers elkaar en weten ze elkaar te vinden. Ook een lerende houding van medewerkers, waarbij meedenken en oplossingsgericht kijken de basishouding is, faciliteert volgens deze organisaties de samenwerking. Belangrijke randvoorwaarden daarbij zijn wel dat helder is welke organisatie waarvoor te benaderen is, dat medewerkers voldoende deskundig zijn en dat er vertrouwen is in elkaars deskundigheid.

3.2 Wat zijn de grootste aandachtspunten?

3.2.1 De overlegstructuur van de regionale samenwerking

Als gevolg van de transities zijn er verschillende platforms waar over ontwikkelingen die relevant zijn voor de regionale aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling gesproken wordt. Er is een stuurgroep Veilig Thuis waaraan de bestuurders van Veilig Thuis (Jbov en Kadera) en Politie, Openbaar Ministerie en het Veiligheidshuis deelnemen. Er is bestuurlijk overleg van wethouders huiselijk geweld van de IJssellandse gemeenten en een ambtelijk overleg. Er zijn rond jeugdhulp verschillende regionale ambtelijke werkgroepen en een bestuurlijk overleg van alle wethouders. Daarbij is voor Veilig Thuis IJsselland de Regionale werkgroep 'Zwaar' vooral van belang. Deze werkgroep is gericht op jeugd en niet op alle doelgroepen binnen de aanpak van huiselijk geweld. Daarnaast is er bilateraal overleg op managementniveau tussen samenwerkingspartners rond specifieke thema's, bijvoorbeeld overleg tussen het Openbaar Ministerie, de politie en Veilig Thuis over samenwerking binnen de justitieketen. De aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling vindt plaats op het snijvlak van verschillende specifieke terreinen met eigen doelen, partners en structuren. Daarbij is het van belang dat de verbinding goed wordt gevonden. Dit vraagt extra aandacht nu er door de transities zo veel in beweging is.

3.2.2 De samenhang van de regionale samenwerking

Voor de meeste zorgteams van gemeenten is de precieze rol van regionale partners ¹niet altijd helder. Gevolg hiervan is onder andere dat professionals teruggrijpen op wat zij kennen van voor de transities. Er is wel een stroomschema ontwikkeld in de Regionale werkgroep Zwaar ten aanzien van de betrokkenheid van de Jbov en de Raad voor de Kinderbescherming als deelproces. Zo blijkt dat gemeenten die een nauwe samenwerking hebben met de Raad voor de Kinderbescherming vaak meer gebruik maken van de advies- en consult functie van de Raad dan van dezelfde functie van Veilig Thuis. Het omgekeerde is ook zichtbaar. Daarmee lijkt de inhoud van de vraag een kleinere rol te spelen dan de nauwe samenwerkingsbanden in de afweging met wie contact opgenomen zal worden. Het overdragen van een casus kost soms meer tijd door verschillen van inzicht over waar de casusregie moet liggen.

Binnen de regionale samenwerking is een aantal aandachtspunten te zien:

- Lokale zorgroutes zijn niet altijd voor alle betrokkenen in de aanpak helder. Hierin spelen twee aandachtspunten: (1) In het kader van de sluitende aanpak, beschreven in de

¹ Regionale partners zijn onder andere de Raad voor de Kinderbescherming, het Veiligheidshuis, de Politie en Jeugd Bescherming Overijssel.

Regiovisie, moet elke gemeente de lokale procesregie rond huiselijk geweld en kindermishandeling geregeld hebben. Door de transities en veranderingen bij Veilig Thuis IJsselland is de wijze waarop dit vorm wordt gegeven veranderd. In verschillende gemeenten zijn de lokale teams verantwoordelijk voor de casus- en de procesregie. Een deel van de regionale samenwerkingspartners pleit voor specifieke procesregie huiselijk geweld en kindermishandeling. (2) Drie gemeenten hebben een integrale lokale aanpak op huiselijk geweld en kindermishandeling. De andere gemeenten hebben twee à drie betrokken zorgstructuren bij de aanpak. Integraliteit van de aanpak wordt in die gevallen vormgegeven door al dan niet intensieve afstemming tussen de procescoördinator kindermishandeling en de procescoördinator van huiselijk geweld (indien aanwezig). Er is daarbij over het algemeen meer aandacht voor de zorgroutes rond kindermishandeling dan rond huiselijk geweld. binnen de context van de transities is dit in deze fase begrijpelijk, maar bij de doorontwikkeling naar een integrale en zo lokaal mogelijke aanpak is dit een belangrijk aandachtspunt.

- De meeste gemeenten (2 niet) hebben beschermingsregie ingekocht bij de JbOV. Hoe dit in de toekomst zal worden vorm gegeven in de verschillende gemeenten wordt nog gezien afhankelijk van de ervaringen die worden opgedaan. Een deel van deze gemeenten (4) voert zelf (ook) beschermingsregie uit. De meeste gemeenten hebben expertise beschikbaar in hun gebiedsteams door middel van het toevoegen van medewerkers van het voormalige Bureau Jeugdzorg, het voormalige AMK of een voormalige gezinsvoogdijinstelling. In deze gemeenten wordt aangegeven dat zij, wanneer een gezin onvoldoende in staat is de veiligheid te waarborgen voor de kinderen en ingezette drang door het lokale veld niet voldoende oplevert, vaak kiezen voor de directe route naar de Raad voor de Kinderbescherming. De Raad voor de Kinderbescherming geeft aan dat er minder verzoeken tot onderzoek (VTO) gedaan worden dan voorheen en dat het aantal crisissituaties waar de Raad bij betrokken is stijgt. De JbOV constateert een verzwaring van de problematiek bij gezinnen waar sprake is van een beschermingsmaatregel. Dit onderzoek biedt niet de mogelijkheden bovenstaande ontwikkelingen uit te diepen.
- Medewerkers van de lokale zorgstructuren in de gemeenten hebben over het algemeen weinig zicht op de samenwerking met het Veiligheidshuis. Deze samenwerking vindt vooral buiten het directe gezichtsveld van gemeenten plaats door direct contact van Veilig Thuis en het Veiligheidshuis. Professionals in de lokale teams van gemeenten maken nu weinig gebruik van de mogelijkheid om bij ernstige veiligheidsproblematiek, of wanneer er sprake is van een zorg- en justitieel traject binnen een gezin, het Veiligheidshuis te betrekken. Bij een verdere doorontwikkeling naar zo veel mogelijk zaken lokaal uitvoeren is dit, in geval van zwaardere casuïstiek, een punt dat aandacht vraagt.
- In de regiovisie voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling is afgesproken dat de aanpak gericht moet zijn op één gezin, één plan. Dat is ook in de ontwikkeling binnen het brede sociaal domein de ambitie. In deze fase van de transities is dat nog niet in alle IJssellandse gemeenten altijd het geval. Voor een goede uitvoering bij ook zwaardere casussen dient daarnaast afstemming en eenduidigheid bij het uitvoeren van afspraken en veiligheidsplannen nog verder doorontwikkeld te worden. Belangrijke aandachtspunten

hierbij zijn de overdracht van veiligheidsafspraken en het denken en handelen vanuit verkleinen van veiligheidsrisico's. Hierbij is het van belang dat afspraken en veiligheidsadviezen worden overgenomen vanuit de specifieke expertise van elke organisatie vanuit het uitgangspunt: één gezin, één plan.

- De meerwaarde van Veilig Thuis is voor gemeenten vooral de onderzoeksrol bij vermoedens van huiselijk geweld en/of kindermishandeling, de inzet bij crisissituaties en specifieke expertise op bijvoorbeeld het terrein van eengerelateerd geweld en ouderenmishandeling. Gemeenten geven aan nog niet vaak gebruik te maken van de mogelijkheid om Veilig Thuis regie toe te voegen aan hun eigen regie (opschalen). Hierbij speelt onder andere onduidelijkheid over de verschillende rollen en taken van de regionale partners, de deskundigheid in het lokale veld en de vraag wat Veilig Thuis hierop toevoegt. Daarnaast zijn over het algemeen voor opschaling geen eenduidige criteria vastgesteld.
- De Raad voor de Kinderbescherming en Veilig Thuis hebben een wachtlijst.

3.3 Samenwerking Veilig Thuis en gemeenten

De stand van zaken van de samenwerking tussen Veilig Thuis en de lokale zorgstructuren verschilt uiteraard per gemeente. Een aantal aandachtspunten zijn gemeenschappelijke aandachtspunten aangegeven door zowel gemeenten als Veilig Thuis:

- Vrijwel alle gemeenten geven aan dat zij graag betrokken willen worden in het triageproces. De vraag of een gezin of huishouden bekend is bij het lokale veld zou volgens deze gemeenten vast onderdeel van de veredeling (= het opvragen van informatie over het gezin of huishouden bij relevante organisaties ter ondersteuning van het triage-besluit) van de meldingen moeten zijn. Daarbij gaat het in eerste instantie om dat-informatie: of een gezin of huishouden bekend is bij het lokale veld. Dit is wat anders dan inhoudelijke informatiedeling over het gezin of huishouden (zgn. wat-informatie) wat doorgaans niet plaatsvindt buiten medeweten van het betrokken gezin of huishouden om.
- De screening van meldingen huiselijk geweld en zorgmeldingen jeugd van de politie vindt plaats bij het Veiligheidshuis en wordt uitgevoerd samen met Veilig Thuis. De kwaliteit van de politiemeldingen huiselijk geweld varieert sterk. Er is geen format beschikbaar die de informatieverstrekking stuurt zoals die er wel is bij de zorgmeldingen jeugd. Landelijk wordt gewerkt aan een eenduidig formulier voor alle meldingen. Dit wordt pas in 2017 verwacht. Een ander aandachtspunt hierbij is het feit dat de politie bij meer dan de helft van de gemeenten zowel meldingen doet bij Veilig Thuis als bij het lokale veld. De wachtlijst van Veilig Thuis wordt als reden aan gegeven. Dit creëert echter wel onduidelijkheid in de samenwerking evenals onduidelijkheid ten opzichte van de melder en/of het betrokken gezin of huishouden.

- Er zijn nog geen eenduidige afspraken over de manier waarop vorm wordt gegeven aan de samenwerking met het lokale veld wanneer Veilig Thuis een onderzoek start. Het lokale veld wordt eventueel betrokken als informant. Ook Veilig Thuis wil graag de vroegtijdige samenwerking met het lokale veld in geval van onderzoek of interventies verder ontwikkelen. Dit zou de overdracht van casuïstiek van Veilig Thuis naar het lokale veld naar verwachting vergemakkelijken en past bij de gewenste ontwikkeling naar een zo lokaal mogelijke aanpak.
- Gemeenten beoordelen de samenwerking en taakverdeling rond crisissituaties als positief. Er is soms discussie over wat precies een openstaande casus is, waarvoor dan lokaal de verantwoordelijkheid zou liggen, maar in dat geval wordt altijd toch gehandeld door Veilig Thuis. Een klein deel van de gemeenten zou meer communicatie willen vanuit Veilig Thuis wanneer sprake is van een crisissituatie in hun gemeente.

3.4 Deskundigheid en kwaliteit

Gemeenten beoordelen de deskundigheid van Veilig Thuis als ruim voldoende. De deskundigheid van het lokale veld op het terrein van huiselijk geweld is in een enkel geval nog niet voor alle betrokkenen optimaal. Hier speelt een rol dat de brede lokale teams een brede achtergrond kennen in hun samenstelling waarbij op de verschillende terreinen, waaronder huiselijk geweld, aanvullende scholing nodig is, die deels is gerealiseerd zodat nog niet alle betrokkenen (zware) casuïstiek kunnen uitvoeren. De deskundigheid op het terrein van kindermishandeling wordt over het algemeen als voldoende gewaardeerd. In enkele gemeenten moet vanuit de generalistische aanpak nog verder duidelijk worden in hoeverre voor bijvoorbeeld huiselijk geweld en kindermishandeling een specialistische aanpak nodig is. De regionale partners zijn daar helder over: de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling vraagt om specifieke kennis over veiligheid, gezinsdynamiek en systeemgericht werken. Om deskundig een huishouden of gezin te kunnen begeleiden zijn specifieke vaardigheden nodig waarbij het van belang is dat er voldoende casuïstiek voorhanden is om die vaardigheden te onderhouden.

In de opdrachtformulering is gevraagd om concrete aanbevelingen te doen om te komen tot een zo effectief en efficiënt mogelijke aanpak van de werkprocessen en de samenwerking passend binnen de kaders geformuleerd in de Regiovisie en het Vormgevingsdocument van Veilig Thuis. Er is gevraagd de bijbehorende randvoorwaarden te benoemen en in hoeverre deze vervuld worden en waar dat eventueel niet het geval is. Daarnaast is gevraagd om te komen tot concrete voorstellen hoe de aanpak rond huiselijk geweld en kindermishandeling in IJsselland zo lokaal mogelijk, zo effectief mogelijk en zo efficiënt mogelijk kan worden vormgegeven. Deze opdrachten vormen de basis van de hieronder beschreven conclusies en aanbevelingen.

4.1 De interne werkprocessen

4.1.1 Conclusies interne werkprocessen

Het organisatie-ontwikkelmodel

Vraagstellingen uit de verschillende onderdelen van het model:

- Is de gekozen strategie helpend om de visie te bereiken?
- Is de structuur zo ingericht dat de gekozen strategie kan worden toegepast?
- Zijn de waarden en cultuur ondersteunend en helpend om de strategie te realiseren en de structuur doelmatig in te richten?

Wat we zien is een organisatie in ontwikkeling waar de visie nog onvoldoende concreet en gericht is uitgewerkt in strategische doelstellingen en resultaten om richting te geven aan het handelen.

Daarbij is de structuur nog niet expliciet genoeg ingericht om deze strategische keuzes te bereiken en de waarden van de organisatie zijn nog onvoldoende expliciet en concreet vertaald in de werkprocessen om ondersteunend te zijn aan het realiseren van de visie.

In deze fase van het ontwikkelen van VTIJ is dit logisch en zien we veel elementen terug in de organisatie. Ons advies is om, langs de onderdelen van het organisatie-ontwikkelmodel, concreet de visie te vertalen om zodoende gericht verder te kunnen ontwikkelen volgens de vastgestelde visie en deze op deze wijze kwalitatief en kwantitatief meetbaar te maken. Dit gaat rust en duidelijkheid en eenduidigheid geven op de werkvloer waardoor werkdruk en efficiëntieverlies afnemen. Op deze basis kan daarna een vervolgstap worden gezet om verder te ontwikkelen richting een stevig en deskundig VTIJ waarbij de groeimogelijkheid onzes inziens zit in het bouwen van een expertisecentrum.

Het werken volgens de onderdelen van het organisatie-ontwikkelmodel zal de volgende verbeteringen geven:

- Resultaatgerichte doelstelling op korte en lange termijn
- Heldere verdeling tussen functies, taken en verantwoordelijkheden
- Individuele resultaatgerichte afspraken met medewerkers betreffende kwaliteit en kwantiteit

- Werkprocessen die zichtbaar en merkbaar en stuurbaar zijn ingericht op basis van duidelijke inhoudelijke en methodische kaders.
- Gezamenlijke interne en externe waarden op basis waarvan medewerkers binnen VTIJ maar ook in samenwerking en contact met burgers en ketenpartners vormgeven aan hun taak.

4.1.2. Aanbevelingen interne werkprocessen

Advies:

- Verwerk in het primaire proces van VTIJ expliciet de inhoudelijke regionale kaders en een methodische werkwijze (Verve, SOS, SOW). Dit geeft medewerkers tegelijkertijd ruimte en kaders om hun handelen en keuzes tegen af te zetten. Vertaal dit in strategie (team- en individuele- resultaten), in structuur (taken en verantwoordelijkheden en een competentieprofiel) en in cultuur (waarden en gedrag) en maak op basis hierop een implementatieplan om in 2016 te komen tot de beoogde resultaten. Het organisatie ontwikkelmodel kan vervolgens jaarlijks dienen als basis voor het jaarplan van de afdeling.
- Maak het triageproces efficiënter door:
 - Vast te stellen welke taken in dit proces administratief van aard zijn (bijvoorbeeld de screening politiemeldingen, maar ook administratieve handelingen in de overdracht naar het lokale veld na inhoudelijke beoordeling) en zet hier goedkopere administratieve medewerkers voor in.
 - In het triage-proces te differentiëren op basis van aard en herkomst van de melding om zodoende efficiënter uren in te zetten (niet elke melding heeft een uitgebreid triage-proces). Bepaal welk onderscheid gemaakt kan worden tussen meldingen van de politie, van professionals na het doorlopen van de meldcode, en meldingen van burgers en omstanders op basis van de inhoudelijke uitgangspunten in de regiovisie en het vormingsdocument. En bepaal vervolgens de acties nodig zijn deze verschillende meldingen te triëren volgens de regionale uitgangspunten.
- Geef uitvoering aan de regiovisie door meer en direct samen te werken met het lokale veld. Bijvoorbeeld door, daar waar het kan, eerder casuïstiek over te dragen aan het lokale veld. Dit levert ruimte en dus efficiëntie op bij M&A en bij O&I. Het uitgangspunt vanuit de regionale kaders luidt "Bij niet te groot veiligheidsrisico wordt bij voorkeur lokaal invulling gegeven aan de aanpak. Als de veiligheid hiertoe aanleiding geeft, wordt de regionale regie op de aanpak toegevoegd aan de lokale aanpak. Veilig Thuis onderzoekt de situatie en voert interventies uit in de hulpverlening. Daarbij werken Veilig Thuis en lokale partijen samen met bovenliggende voorzieningen zoals (spoed)zorg, Raad voor de Kinderbescherming, justitie en politie. Zo gauw de veiligheid het toelaat wordt de regie op de interventies teruggelegd in de lokale zorgstructuur. Maak binnen VT heel concreet wat "niet te groot veiligheidsrisico" betekent zodat medewerkers dit goed kunnen omzetten in acties. Ondersteun (met bijvoorbeeld een gedragsdeskundige, een procesregisseur en/of manager) vervolgens een aantal weken heel gericht dit proces zodat ook gestuurd kan worden (implementatie) maar ook de verandering gemonitord kan worden en geëvalueerd en aangepast indien nodig.

- Beschrijf concreet wat de toegevoegde waarde (specifieke bevoegdheid bijvoorbeeld) en expertise is van VT in het doen van onderzoek, het tijdelijk nemen van de regie, het inzetten van interventies taken van O&I) en het uitvoeren van crisistaken. Deze expertise en toegevoegde waarde zal zeer concreet beschreven moeten worden vanuit de gezamenlijke visie van VTIJ. Dit om te voorkomen dat medewerkers ruimte zien om hun oude kaders van de moederorganisaties mee te nemen in hun keuzes en handelen. Resultaat van deze concrete beschrijving, samen met de beschrijving van wanneer casuïstiek wordt overgedragen naar het lokale veld, is een inhoudelijk kader waar vanuit medewerkers hun keuzes kunnen onderbouwen en gericht en sneller casuïstiek kunnen overdragen naar het lokale veld en de expertise van VTIJ vooral inzetten waar het een toevoeging is van expertise en noodzakelijk gezien de risico's die spelen in de casuïstiek.

- Eerder in dit stuk geven wij aan dat wachtlijsten tijd kosten. Als het gaat om de huidige wachtlijsten is het de vraag: wat gebeurt er als de casuïstiek overgedragen wordt naar het lokale veld? Welke risico's lopen ketenorganisaties gezamenlijk? Indien de risico's groot zijn door de aard en omvang van het geweld en onveiligheid of door het gebrek aan deskundigheid in het lokale veld, wordt de casuïstiek ofwel in onderzoek genomen bij VTIJ ofwel overgedragen naar het lokale veld met extra ondersteuning van VTIJ ter plaatse. Overige casuïstiek wordt overgedragen naar het lokale veld waarbij ondersteuning en advies van VTIJ beschikbaar is. Indien er toch nog casuïstiek is die door de aard en omvang van de problematiek in onderzoek (onderzoek, regie of interventie) genomen moet worden bij VTIJ, is ons advies deze niet op een wachtlijst te laten staan. Immers, bij de voorgestelde check komt eruit dat het een hoog veiligheidsrisico betreft en bemoeienis VTIJ vraagt. Ons advies is om deze casuïstiek onder te brengen bij een verantwoordelijke medewerker die een actueel beeld van de veiligheid krijgt en houdt. Belangrijk is om deze actie intern te monitoren op het gewenste resultaat; wat levert het op en waar zitten knelpunten en risico's. En de versnelling in doorgeleiding van casuïstiek extern goed de resultaten te monitoren met gemeenten. Om zodoende input te krijgen voor de beste werkwijze.

- Ontwikkel de positie van VTIJ naar een expertisecentrum waar toevoeging van expertise, outreachend en coachend werken de kernwaarden zijn. Hierbij adviseren wij de taak: het deskundig maken van professionals in de regio, toe te voegen aan het takenpakket. Voorlichting aan burgers is onzes inziens een taak die lokaal uitgevoerd kan worden, waar VT een belangrijke rol kan spelen in het ontwikkelen van regionale voorlichtingsprogramma's gericht op de trends en ontwikkelingen in de regio en landelijk. Dit leidt tot
 - Overdracht en uitwisseling van expertise van Veilig Thuis naar het lokale veld en andere ketenpartners
 - Directe vertaling van cijfers, trends en ontwikkelingen in scholingsprogramma's voor professionals in de aanpak van Huiselijk geweld en Kindermishandeling
 - Centrering van de expertise op de aanpak Huiselijk Geweld en Kindermishandeling geeft de mogelijkheid nieuwe initiatieven zoals traumacentrum, centrum seksueel geweld en MDA++ beter te verbinden

Prioritering van deze aanbevelingen dient nader plaats te vinden. Dit moet deels door behoeften en knelpunten die binnen VTIJ (managers en medewerkers) zelf als urgent worden ervaren, deels naar

aanleiding van de behoeften van gemeenten en deels door financiële mogelijkheden/ beperkingen plaats vinden. De discussie moet op korte termijn worden gestart.

4.2 Randvoorwaarden voor regionale samenwerking

Het is goed op te merken dat over het algemeen de regionale samenwerking op het terrein van huiselijk geweld en kindermishandeling als positief wordt ervaren. Alle samenwerkingspartners binnen de aanpak zien dat er nog veel werk verzet moet worden de komende tijd, dat capaciteitsproblemen en communicatieproblemen de samenwerking onder druk zet, maar over het algemeen is daarin een constructieve houding terug te vinden.

De punten die in de samenwerking als helpend worden ervaren vormen een mooie leidraad voor de doorontwikkeling van de regionale samenwerking. Dat zijn de volgende punten:

- Vaste contactpersonen in de samenwerking
- Gedragsregels over de manier waarop samengewerkt wordt
- Een meedenkende en oplossingsgerichte samenwerkingshouding
- 'Warme' overdrachten van casuïstiek
- Voldoende communicatie
- Elkaar kennen en elkaar kunnen vinden
- Concrete samenwerkingsafspraken
- Helder beleid, sturing op de uitvoering en een deskundige uitvoering
- Korte lijnen, nauwe banden tussen samenwerkingspartners
- Deskundige samenwerkingspartners
- Vertrouwen in elkaars deskundigheid

Veel van de genoemde zaken zijn in de samenwerking in de regio IJsselland al het geval. Voor zover dat nog niet in alle gemeenten het geval is kunnen de aandachtspunten als leidraad worden genomen voor de verdere doorontwikkeling. De samenwerking in geval van huisverboden wordt als positief beoordeeld.

4.2.1 Aanbevelingen ten aanzien van de regionale samenwerking

- Organiseer een traject om vanuit de regiovisie Huiselijk Geweld en Kindermishandeling te komen tot een concretisering van die visie voor samenwerking rond Veilig Thuis IJsselland. Benoem daarbij ook de beoogde resultaten van de regionale samenwerking. Aan dit traject nemen alle gemeenten en alle betrokken uitvoeringsorganisaties deel.
- Maak in samenwerking met de regionale partners een concrete beschrijving van de regionale samenwerking (structuur), in processchema, aan de hand van de inhoudelijke uitgangspunten uit de Regiovisie (visie). Benoem daarbij welke rol en taken elke organisatie heeft binnen de aanpak vormt daar onderdeel van. Neem daarin het werken vanuit een gezamenlijk gezinsplan mee. Neem daarin ook de rol van het Veiligheidshuis mee. Lokale zorgroutes voor huiselijk geweld en kindermishandeling zijn onderdeel van de regionale structuur. Beschrijf ook wat dit betekent voor samenwerkingsgedrag en waarden (cultuur). Beschrijf de regionale samenwerking vanuit cliëntperspectief.

- Implementeer de gemaakte afspraken in de regionale samenwerking. Een vorm zou kunnen zijn dit te organiseren door middel van sub-regionale werkgroepen waar lokale proces- en casusregisseurs bij betrokken worden.

4.2.3 *Aanbevelingen ten aanzien van de samenwerking tussen Veilig Thuis en gemeenten*

- Werk samen tijdens het triëren van de meldingen die bij Veilig Thuis binnen komen. Dat wil zeggen; betrek in de beoordeling van een melding dat-informatie uit het lokale veld. Wanneer sprake is van bestaande betrokkenheid van het lokale veld bepaal dan welke toevoeging van Veilig Thuis nog nodig is. Dit zorgt voor een betere afstemming voor gezinnen en huishoudens en verkleint de ruis door eventuele 'dubbelmeldingen'.
- Maak de screening van politiemeldingen huiselijk geweld in het Veiligheidshuis onderdeel van de triage: veredel ter plekke de meldingen direct met informatie van politie, OM, lokaal veld en andere relevante informatiebronnen (administratieve handeling) en laat een medewerker van Veilig Thuis direct een triage-besluit nemen op grond van de beschikbare informatie.
Landelijk is de politie bezig een werkwijze te ontwikkelen om de meldingen efficiënter en completer aan te leveren aan VT. Om geen risico's te lopen dat meldingen niet bij Veilig Thuis terecht komen, adviseren wij om tot die tijd de huidige aanpak, met bovenstaande aanpassing, te handhaven.
- Betrek als Veilig Thuis IJsselland het lokale veld bij elke interventie, bij elke crisis, bij elk onderzoek direct en werk samen tenzij gemeenten aangeven dit niet te willen. Samen optrekken in casuïstiek zal het sneller overdragen van casuïstiek vergemakkelijken.
- Zorg dat Veilig Thuis zichtbaar en beschikbaar is voor gemeenten door middel van een vast contactpersoon die op de hoogte is van de lokale zorgroutes.

4.3 **Aanbevelingen voor gemeenten**

- Heb voortdurend aandacht voor deskundigheid bij alle betrokken personen op het terrein van huiselijk geweld en het verder ontwikkelen hiervan. Daarnaast is het van belang voldoende ondersteuning voor huishoudens en gezinnen waarbij sprake is van huiselijk geweld beschikbaar te hebben. Voor specifieke eisen zie de handreiking deskundigheid huiselijk geweld en kindermishandeling van de VNG²:
 - basiskennis van kindermishandeling en huiselijk geweld
 - specifieke kennis over veiligheid, gezinsdynamiek en systeemgericht werken
 - in staat zijn een veiligheidsplan, risico-gestuurd hulpverleningsplan en herstelplan op te stellen en te (laten) uitvoeren
 - specifieke vaardigheden om te werken met deze huishoudens en gezinnen
 Voor de ondersteuning van huishoudens en gezinnen waarbij huiselijk geweld voorkomt is het volgende nodig:

²https://vng.nl/files/vng/publicaties/2014/20140728_amhk_handreiking_deskundigheid_huiselijk_geweld_kinder_mishandeling_0.pdf

- de mogelijkheid tot daderbehandeling
- de mogelijkheid tot behandeling van trauma bij slachtoffers en kinderen
- psycho-educatie voor gezinsleden

Bijlage I Opzet en vraagstelling van het onderzoek naar interne werkprocessen

Om te komen tot een analyse hebben wij de aangegeven relevante stukken bestudeerd en gesprekken gevoerd met medewerkers en managers. De stukken die we hebben bestudeerd zijn

- Vormingsdocument en Regiovisie
- Werkprocessen VTIJ
- Aanverwante documenten zoals beslismodel, inzet VA, GD, procesregisseurs.
- Kwartaalrapportages

We hebben telefonische interviews gehouden, op locatie van VTIJ met medewerkers en managers gesproken en meegekeken bij werkzaamheden.

De basisvragen in de analyse waren:

- Wat zijn de uitgangspunten; vormgevingsdocument en regiovisie
- Hoe is VTIJ nu georganiseerd
 - Welke organisatie-keuzes zijn gemaakt
 - Welke taken worden uitgevoerd
- Wat geven medewerkers en managers aan als knelpunten en ontwikkelpunten
- Hoe verhoudt de praktijk zich tot het vormgevingsdocument en regiovisie

Ter voorbereiding op gesprekken met de medewerkers is een oriënterend gesprek gevoerd met mevr. A. Huls (Manager VTIJ vanuit Kadera). Op basis daarvan, alsmede op basis van de documenten, is het inhoudelijk programma voor de onderzoeksdag op locatie vormgegeven. Belangrijke aandachtspunten aangegeven vanuit de beide managers:

- Politie mutaties en screening
- Besluit overdracht lokale veld (efficiëntie)
- Crisisinterventie vormgeven (inmiddels door VTIJ eigen onderzoek naar ingesteld)
- Wachtlijst en wachtlijstbeheer
- Vergaderstructuur
- Bevoegdheden
- Deskundigheid
- Draagkracht vs draaglast (ervaren werkdruk)

Focus n.a.v. de gelezen documenten:

- Waar zitten hiaten, dubbelingen en inefficiëntie
- Weten medewerkers wat zij moeten doen of waar zij hun informatie kunnen vinden
- Weten medewerkers welke resultaat zij moeten behalen en wanneer zij het goede doen (resultaatgerichtheid)
- Triage
- Draaglast vs draagkracht van medewerkers
- Werkprocessen M/A en O/I; papier versus praktijk
- Efficiëntie aansturing en taakverdeling (dubbelingen, soepel verlopende processen)

bedrijfsvoering) Afschalen en opschalen (papier versus praktijk; inefficiëntie/logica)

Om te komen tot een analyse zijn gesprekken gevoerd met:

Managers: mevr. A. Huls en dhr. M Hetterscheid

Uitvoerend medewerkers: Sanne Stoeten, Sanne Hendriks, Robin Aberson, Clemens Schaap, Femke Langendijk, Anita Jansen, Ilze Broeks, Nancy Weyenberg, Nelleke Slettenaan, Jacobien ter Horst

Procesregisseurs: Cobie Oosterhuis en Miranda Geubbels

Bijlage 2

Lijst geïnterviewden onderdeel regionale samenwerking

- Gemeente Kampen: Bernhard Engberts, Jacomien Velthuis, Gerhald Schutte.
- Gemeente Zwartewaterland: Ria Grootoonk, Carla Schoorlemmer, Baukje Besling.
- Gemeente Dalfsen: Jurgen Goejer, Inge Nooijen, Remco Hendriks.
- Gemeenten Ommen en Hardenberg: Els Lettink, Yolanda Damhuis, Carien Mepschen.
- Gemeente Zwolle: Antje Profijt, Geraldine IJzerman.
- Gemeente Deventer: Wilco Visscher, Janine Duiven.
- Gemeente Raalte: Susan Meijer, Petra Fokkens.
- Gemeente Olst-Wijhe: Janneke Bredewolt, Laura van der Vorm, Roy Kleinlangevelsloo (politie), Marieke Heerdink (politie).
- Gemeente Steenwijkerland: Roos Menkveld, Jorine Brouwer, Marianne Lindeboom.
- Gemeente Staphorst: Noortje Kramer.
- Raad voor de Kinderbescherming: Gerdien Wubbeling.
- Jeugdbescherming Overijssel: Janet Noordman.
- Veiligheidshuis: Lourina Poot.
- Nationale politie: Harrie Olde Olthof.
- Veilig Thuis: Miranda Geubbels, Maurice Hetterscheid.