



# Geweld hoort nergens thuis

Integrale sturing op de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling

Juni 2020



Een nationaal meerjarenprogramma in opdracht van de ministeries van VWS en JenV en de VNG

“Het merendeel van de Geweld hoort nergens thuis- regio’s benut meerdere regionale bestuurlijke netwerken voor besluitvorming over de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Maar in slechts een beperkt aantal regio’s lijkt er sprake van integrale sturing op de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. In veel regio’s is de beweging naar meer integrale sturing ingezet.”

*Derde voortgangsrapportage Geweld hoort nergens thuis; december 2019.*



#### Auteurs

Afke Jong	Regionaal projectleider GHNT Gooi- en Vechtstreek
Annette Kellaenaers	Regionaal projectleider GHNT Zuidoost-Brabant
Katrien de Vaan	Regionaal projectleider GHNT Rotterdam-Rijnmond
Theo Hijkoop	Regionaal projectleider GHNT Twente
Wietske Dijkstra	Senior adviseur landelijk programmteam GHNT

#### Meelezers

Els van der Weele	Regionaal projectleider GHNT Drenthe
Jessica de Wit	Regionaal projectleider GHNT Noord-Holland
Lobke Scheuten	Senior Beleidsadviseur Jeugd gemeente Apeldoorn
Nadia van der Voorn	Regionaal projectleider GHNT West-Veluwe-Vallei
Roos de Groen	Regionaal projectleider GHNT Noord-Holland
Tineke Hooijveld	Regionaal projectleider GHNT Zuid-Holland - Delft

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Integrale sturing: waarom is dat belangrijk?</b>	<b>4</b>
	Wat vraagt dit van gemeenten?	4
<b>2</b>	<b>Integrale sturing; hoe organiseer je dat?</b>	<b>6</b>
	A. Werk vanuit de domeinen Jeugd, WMO en veiligheid met een gedeelde visie op de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling	6
	B. Benadruk het belang van het verbinden van zorg en veiligheid, maak inzichtelijk voor welke uitdagingen je gemeente/regio staat en sluit hiervoor aan bij de urgentie die ook op andere dossiers wordt gevoeld	7
	C. Zorg in elke regio voor verbindende (bestuurlijk) ambassadeurs die zich met passie hard maken voor een domein- overstijgende aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling	7
	D. Beperk bestuurlijke drukte. Laat de overlegstructuur dienend zijn aan de bedoeling	7
	E. Vraag van bestuurders om binnen en buiten bestaande (financiële) kaders ruimte te creëren om te doen	8
	F. Betrek het management van de gemeenten en partnerorganisaties	8
<b>3</b>	<b>Integrale sturing; wat zijn werkende elementen?</b>	<b>9</b>
	A. Werken vanuit de bedoeling	9
	B. Creëer urgentiebesef door cijfermateriaal	10
	C. Zet de juiste mensen aan tafel en vergeet ervaringsdeskundigen niet	10
	D. Maak duidelijke afspraken over proces, structuur en samenwerking	11
	E. Stuur op kennis over dat-wat-werkt en op ruimte, vertrouwen en rugdekking geven aan professionals	11
	F. Bevlogen projectleider; laat je zien	11
	G. Aandacht en ruimte geven aan de cultuurverandering	12
	<b>Tenslotte: Tips voor de regionaal projectleider GHNT, adviseur sociaal domein, jeugd of openbare orde en veiligheid</b>	<b>13</b>

# 1 Integrale sturing: waarom is dat belangrijk?

De problematiek van huiselijk geweld en kindermishandeling is complex. Naast het feit dat er altijd meerdere betrokkenen zijn – slachtoffer, pleger, getuige etc. - spelen er meestal ook problemen op meerdere leefgebieden. Er is sprake van een relationeel probleem waarbij het slachtoffer een afhankelijkheidsrelatie heeft met de pleger(s) en slachtoffer- en plegerschap door elkaar kunnen lopen. Elk van deze betrokkenen is gebaat bij een systeemgerichte aanpak. Alleen op die manier wordt stabiele en duurzame veiligheid gecreëerd. Een goede systeemgerichte aanpak vraagt om optimale samenwerking.

Het organiseren van deze samenwerking is echter net zo 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 en huisvesting is van groot belang om stabiele veiligheid te creëren.

Gebleken is dat het bij complexe casuïstiek zeer lastig is om de zorg echt integraal, over domeinen en met en om de cliënt heen te organiseren. Dat is wel nodig want met de huidige aanpak slagen we er onvoldoende in situaties van onveiligheid structureel te doorbreken. Dit blijkt uit lopend onderzoek van het Verweij Jonker Instituut<sup>1</sup> naar de effectiviteit van de aanpak huiselijk geweld onder gezinnen die aangemeld zijn bij Veilig Thuis. Een jaar na de melding is er in ongeveer 80%<sup>2</sup> van de gezinnen nog steeds geweld waarbij het in ongeveer 65% van de gevallen gaat om ernstig geweld. Met ernstig geweld bedoelen de onderzoekers meer dan 22 incidenten van partnergeweld per jaar en/of geweld dat heeft geleid tot letsel en/of alle vormen van kindermishandeling. Bij incidenten van (partner-) geweld kun je denken aan schelden, duwen, haren trekken, treiteren en met deuren slaan of ernstigere incidenten zoals slaan, bijten, in huis opsluiten, intimideren en kleineren of seksueel geweld.

Domein-overstijgende samenwerking zorgt voor een goed evenwicht tussen preventie en repressie en kan zo multiproblematiek of escalatie voorkomen. Daarmee doen we beter recht aan de situatie van het individu, zijn of haar omgeving en de belangen van onze samenleving. Zonder een gerichte aanpak van de achterliggende oorzaken lijkt een repressieve aanpak niets anders dan symptoombestrijding. Andersom kan zorg baat hebben bij een dwingend kader om daarmee, in het belang van de cliënt, tot de meest effectieve interventie te komen.

## Wat vraagt dit van gemeenten?

Effectief samenwerken vraagt om actieve sturing vanuit bestuurders van gemeenten en partnerorganisaties. Want bestaande kaders als wetgeving en financiering blijken effectieve samenwerking vaak in de weg te zitten. Zo zien we in de praktijk regelmatig terug dat organisaties weliswaar effectief handelen volgens de eigen opdracht en taken maar dat er niet gestuurd wordt op het gezamenlijke, organisatie- overstijgende, doel van samenwerken om veiligheid te bewerkstelligen in gezinnen en huishoudens. Die verkokering doorbreken kan niet alleen in de uitvoering; daar moet vanuit het bestuurlijk niveau steun voor zijn vanuit de visie dat alleen een integrale aanpak het verschil kan maken.

<sup>1</sup> <https://www.augeo.nl/nl-nl/onderzoek>

<sup>2</sup> Voorlopige cijfers; definitieve onderzoeksrapportage wordt eind 2020 verwacht.

Bestuurders uit verschillende domeinen moeten het voor professionals mogelijk maken huiselijk geweld, kindermishandeling en/of verwaarlozing duurzaam te stoppen en daar randvoorwaarden voor creëren. Zij kunnen er, al dan niet georganiseerd in een apart bestuurlijk gremium, gezamenlijk voor zorgen dat besluiten in de verschillende domeinen elkaar niet tegenwerken of een doorbraak bewerkstelligen wanneer professionals tegen de grenzen van de regelgeving of financiën aanlopen. Het resultaat zal zijn dat besluiten die elkaar in de praktijk tegenwerken worden voorkomen en structuren die samenwerking in de weg staan worden doorbroken.

“Als we dit traject willen laten slagen en echt goed zichtbaar willen maken wat de meerwaarde van deze aanpak kan zijn, dan zijn bestuurders nodig die ruimte geven om staande structuren te doorbreken en ter discussie te stellen als de aanpak daar effectiever van wordt. Dat is voor mij een les geweest in een eerder, vergelijkbaar traject: je komt continu hobbels tegen die voortvloeien uit bestaande afspraken en focus op proces en productie, in plaats van focus op effect; een casemanager die niets te zeggen heeft over de ingezette interventies; een wijkteam dat een opdracht heeft die haaks staat op langdurig outreachend betrokken zijn; een caseload die intensieve inzet onmogelijk maakt; casuïstiek die belegd wordt bij medewerkers die het ontbreekt aan de juiste expertise, attitude en vaardigheden; ketenpartners die geen prikkel ervaren om echt met elkaar samen te werken. En dan is het belangrijk om snel te kunnen escaleren. Zodat de focus weer op de casus komt en op het effect dat je daarin wilt bereiken.”

*Katrien de Vaan; projectleider Geweld hoort nergens thuis Rotterdam- Rijnmond*

## 2 Integrale sturing; hoe organiseer je dat?

De aanpak van een probleem begint met de vaststelling dat je een probleem hebt én met onderkennen dat het een gezamenlijk probleem is. Zo ontstaat een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de oplossing waarbij geen van de partijen instaat is om het probleem in zijn eentje op te lossen. Je hebt elkaar nodig!

“Verantwoordelijkheid voor een deel = medeverantwoordelijkheid voor het geheel”  
*Frank Beemer, Director Ketenregie in de Zorg bij Erasmus Academie over ketensamenwerking*

### A. Werk vanuit de domeinen Jeugd, WMO en veiligheid met een gedeelde visie op de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling

De aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling is gebaseerd op de visie gefaseerde ketenzorg<sup>3</sup> (2016, Vogtländer en Van Arum.) Deze visie brengt een verschuiving tot stand in het denken over samenwerken rondom geweld en onveiligheid in huiselijke kring. Het geeft handvatten om op de juiste wijze samen te werken in de keten en met de verschillende benodigde partijen en met als doel geweld te stoppen en duurzaam op te lossen. Daarbij is de ambitie om een verschil te maken bij het doorbreken van de complexe cirkel van geweld die doorwerkt tot in de volgende generaties.

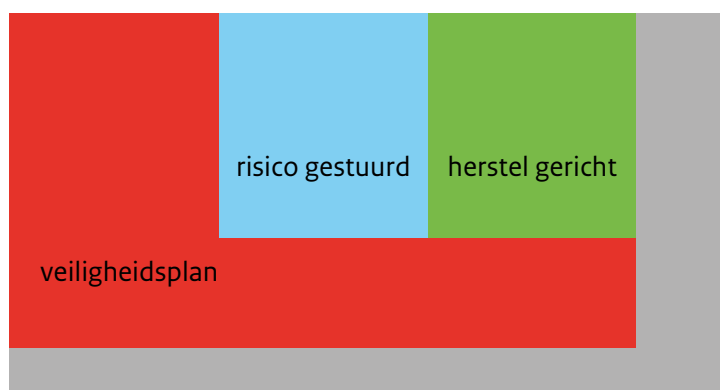
“Waar we ook zitten in de keten, rondom een huishouden met lichte of met complexe veiligheidsproblemen, we werken altijd samen aan twee achtereenvolgende doelen: eerst directe veiligheid en pas al dat gerealiseerd en beproefd is werken we aan stabiele veiligheid. Voor stabiele veiligheid is risicogestuurde zorg nodig. Deze aanpak noemen we gefaseerde ketenzorg.”  
*Linda Vogtländer, Civil Care*

De visie ‘gefaseerde ketenzorg’ gaat uit van de volgende fases:

- Eerst samenwerken voor veiligheid aan de hand van een veiligheidsplan.  
**Doel:** het geweld stopt onmiddellijk.
- Dan samenwerken voor risico- gestuurde zorg aan de hand van een hulpverleningsplan.  
**Doel:** de oorzaken van het geweld worden weggenomen of teruggedrongen.
- En samenwerken voor trauma-geïnformeerde en herstelgerichte zorg aan de hand van een herstelplan.  
**Doel:** de negatieve gevolgen van het geweld worden hersteld of beperkt.

Met dit gedachtegoed als basis is een verbinding tussen de domeinen WMO, Jeugd en Veiligheid onvermijdelijk. Door het hanteren van de visie worden –samen met het gezin/huishouden, concrete stappen gezet om hun leven veilig en daarmee beter te maken. Wanneer professionals, managers en bestuurders vanuit deze visie denken, werken en op resultaten sturen, wordt gericht gewerkt aan de problemen van de gezinnen/huishoudens.

<sup>3</sup> <https://www.civilcare.org/images/documenten/Visiedocument%20gefaseerde%20ketensamenwerking%20oktober%202016%20Vogtlander%20&%20Van%20Arum.pdf>  
of <https://www.youtube.com/watch?v=C6uEmcWXT08>



Gefaseerde ketensamenwerking © Stichting Civil Care

**B. Benadruk het belang van het verbinden van zorg en veiligheid, maak inzichtelijk voor welke uitdagingen je gemeente/regio staat en sluit hiervoor aan bij de urgentie die ook op andere dossiers wordt gevoeld**

De gemeenten hebben een regierol in de opgave om een veilige woon- en leefomgeving te realiseren. Naast de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling zijn de aanpak van personen met verward gedrag, de ketenveldnorm en de Wet Verplichte GGZ voorbeelden van opgaven die vragen om een effectieve verbinding tussen zorg en veiligheid. Dat gaat niet vanzelf. De gemeentelijke regierol is nog onvoldoende uitgewerkt als het gaat om (vroeg-) signaleren, uitwisselen van informatie, maken van keuzes en het vinden van een adequate aanpak in de verbinding met zorg en veiligheid.

Om de urgentie van samenwerking inzichtelijk te maken, is het nuttig om in beeld te brengen welke zorg- en veiligheidspartijen een rol hebben in de huishoudens waar de meeste problematiek speelt (zie verder hoofdstuk 3), de omvang van de problematiek in de regio en de kosten die er mee gemoeid zijn. Urgentie kan ook worden gecreëerd door een ervaringsdeskundige zijn/haar verhaal te laten vertellen zodat de gevolgen van het gebrek aan afstemming tussen zorg en veiligheid concreet en invoelbaar wordt. En/of door te werken rondom een casus.

**C. Zorg in elke regio voor verbindende (bestuurlijk) ambassadeurs die zich met passie hard maken voor een domein- overstijgende aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling**

Het effect van ambassadeurs die als boegbeeld willen optreden is enorm. Het gaat niet zozeer om hun verhaal maar vooral om de wijze waarop ze hun boodschap uitdragen en het effect wat ze daarmee bereiken bij anderen. Ze verbinden, creëren bewustwording en raken anderen in het hart waardoor zij ongemerkt intrinsieke motivatie bij anderen aanwakkeren. Zoek daarom ambassadeurs in meerdere lagen: dus binnen de uitvoerend professionals, het management en de bestuurders van partner-organisaties en de gemeenten.

Ambassadeurs kun je vinden (of zul je moeten werven) onder:

- **Hartwerkers:** zoek mensen met hart voor de zaak, die affiniteit tonen met het onderwerp. Denk aan mensen die opvallen vanwege hun bevoegenheid, energie en initiatief.
- **Voorlopers:** let op mensen die altijd in commissies willen zitten en initiatieven nemen.
- **Critici:** kijk ook naar mensen die steeds weer de kritische noten plaatsen. Het lijkt wellicht niet zo maar dat zijn mensen die zich diep betrokken voelen, ook al uiten ze zich (soms) als kritiekleverancier.

**D. Beperk bestuurlijke drukte. Laat de overlegstructuur dienend zijn aan de bedoeling**

Met integrale sturing bedoelen we dus sturing over de domeinen heen (sociaal domein en veiligheid). Dit kan op verschillende manieren worden vormgegeven. We noemen hier wat voorbeelden;

- organiseren van een goede afstemming tussen verschillende bestuurlijke overleggen,
- integrale sturing zoveel mogelijk borgen in de ambtelijke voorbereiding,
- één plek voor (het voorbereiden van) besluitvorming.

Sluit waar mogelijk aan bij bestaande gremia. Vergaderen om het vergaderen wordt al genoeg gedaan. Bestuurders moeten urgentie zien en voelen en uitgedaagd worden door goede voorbereiding met een stevige inhoudelijke agenda. Van belang is dat er voldoende ‘gewicht’ vertegenwoordigd is in die aansturing. Na inventarisatie door VNG bij de gemeenten blijken onderstaande voorbeelden (soms in combinatie met elkaar) in gebruik in Nederland.

Regiobijeenkomst Zorg en Veiligheid	Stuurgroep Zorg en Veiligheid	Intelligente agendering
2 à 3 x per jaar	Regionale stuurgroep door samenvoegen andere stuurgroepen	Handhaven van de bestaande, bestuurlijke overleggen voor de verschillende domeinen
Burgemeesters en wethouders sociaal domein	Óf uitbreiden stuurgroep van het zorg- en veiligheidshuis	Ambtelijke regiegroep zorgt voor afstemming van de agenda's op elkaar
Afstemming thema's op het snijvlak van zorg en veiligheid	Ketenpartners aanwezig	Besluitvorming volgens bestaande procedures
Besluitvorming blijft bij colleges en raadsleden	Geeft inhoudelijke richting, geen besluitvorming  Advies uitdragen naar besluitvormende overleggen	

Voorbeelden bestuurlijke overlegvormen vanuit het land verzameld door VNG (2019)

#### E. Vraag van bestuurders om binnen en buiten bestaande (financiële) kaders ruimte te creëren om te doen

Als gemeenten en partnerorganisaties gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling betekent dit ook het gezamenlijk organiseren en verantwoordelijkheid nemen voor het grotere geheel. Het gaat om anders en slimmer doen met elkaar. Aan knoppen draaien heeft nu eenmaal gevolgen. Consequenties – al of niet financieel – worden op korte en lange termijn gewogen en gekwantificeerd.

“Eerder en beter signaleren van huiselijk geweld en kindermishandeling heeft als effect een toename in adviesvragen, meldingen en onderzoeken bij Veilig Thuis. Dit vraagt op korte termijn extra inzet (en dus financiële middelen) van Veilig Thuis. De investering op korte termijn levert op lange termijn echter veel rendement op; in persoonlijk welbevinden waardoor ook in financieel opzicht. Minder hulpverlening noodzakelijk.”

#### F. Betrek het management van de gemeenten en partnerorganisaties

Het management is de verbindende schakel tussen de bestuurders en de uitvoering en speelt een cruciale rol in het wel of niet slagen van de omslag naar een integrale aanpak. Zij zijn van enorme waarde. De directeurs sociaal domein en veiligheid kunnen bepalend zijn in de koers die wordt uitgezet en de menskracht en middelen die daarvoor beschikbaar worden gesteld. Zij hebben de positie om zowel de wethouders als burgemeesters en de professionals/ambtenaren te enthousiasmeren en te stimuleren tot een effectieve samenwerking. Ook kunnen zij invloed uitoefenen op de bestuurders van de partnerorganisaties. Betrokkenheid en consultatie van het management is een voorwaarde om te voorkomen dat de aanpak strandt op gebrek aan personele inzet en financiën.



## 3 Integrale sturing; wat zijn werkende elementen?

### A. Werken vanuit de bedoeling

Domein- overstijgende samenwerking loopt het risico te verzanden in structuurdiscussies. Immers: het zijn de structuren waardoor de samenwerking niet vanzelfsprekend is. Er is echter geen structuur te bedenken die geen domeingrenzen kent. Blijf daarom weg van structuurdiscussies en werk vanuit de bedoeling: een systeemgerichte aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Op casusniveau is eenvoudig te zien wat nodig is; stel dat centraal. Zoek de ruimte die daarvoor nodig is binnen de bestaande structuren. Werk vanuit de visie gefaseerde ketenzorg en stel de vraag wat nodig is om in deze casus duurzame veiligheid en herstel te bewerkstelligen. Benadruk dat een effectieve aanpak vraagt om *binnen en soms buiten bestaande (financiële) kaders ruimte te creëren om te doen.*

#### Indiaanse parabel: welke wolf wint?

Op een avond vertelt een oude Cherokee-indiaan aan zijn kleinzoon bij het vuur over de innerlijke strijd die bij mensen van binnen gaande is... Hij zeg: 'mijn zoon, deze strijd is eigenlijk een strijd tussen twee wolven die binnenin ons allemaal wonen. De ene wolf is slecht, kwaad, jaloers, afgunstig en bezorgd. Hij is hebzuchtig, arrogant en heeft zelfmedelijden. Ook is hij wrevelig, hij heeft valse trots, voelt zich superieur en inferieur tegelijk, liegt en heeft een groot ego. De ander wolf is goedaardig en welwillend. Hij straalt vrede, liefde, hoop, nederigheid en zachtaardigheid uit. En hij is ook vriendelijk, behulpzaam, gevoelig, genereus en rechtschapen en vol compassie.' De kleinzoon van de Cherokee zit een minuutje voor zich uit in het vuur te staren en na te denken over de woorden van zijn opa. Dan kijkt hij zijn opa aan en zegt: 'En wie wint er, opa?' Waarop de oude indiaan antwoordt: 'De wolf die jij het beste voedt, jongen'.

De laatste decennia hebben we de wolf van de systeemwereld gevoed en de wolf van de bedoeling en de leefwereld als gevolg daarvan ondervoed en soms zelfs behoorlijk uitgehongerd. Het gevolg daarvan is dat de argumentatie van de systeemwereld de argumentatie van de leefwereld opeet. 'Garanties' en het 'voorkomen van willekeur' winnen het van de werkelijkheid van het leven dat risico's en oog voor variatie nodig zijn om tot mooie dingen te komen die aansluiten bij wat echt belangrijk is. Zo ook wint het argument van de jurist het altijd van het argument van de intuïtie, wint het argument van de econoom het van het argument van de schoonheid en wint het protocol het van de bedoeling. Dát proces kunnen we omdraaien totdat al deze dingen weer op een vrije manier kunnen worden gewaardeerd.

*De Verdraaide Organisatie; Wouter 't Hart*

### B. Creëer urgentiebesef door cijfermateriaal

Cijfers geven inzicht en bewustwording en legitimeren de noodzaak om te handelen en prioriteren. Gebruik die dan ook om urgentiebesef en daarmee daadkracht te organiseren. Kleur deze cijfers in door de mensen achter die cijfers aan het woord te laten.

Goede cijfers (ook voor jouw regio) zijn te vinden op:

<https://www.augeo.nl/nl-nl/onderzoek>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/51/monitor-huiselijk-geweld-en-kindermishandeling-2019>

<https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2668i-synthese-prevalentieonderzoek-hg-en-kimi.aspx>

*Voorbeelden hoe je dit soort cijfers kunt gebruiken:*

De impactmonitor Aanpak Huiselijk Geweld en Kindermishandeling van het CBS laat zien hoe het er in Nederland voor staat met de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling en wat de impact is van deze aanpak op de levens van de betreffende mensen. De monitoring van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling heeft als doel bij te dragen aan het zichtbaar maken van lokale, regionale en landelijke resultaten. Hierbij gaat het zowel om uitvoering als beleid.

- Je kunt op basis van de cijfers in de CBS- monitor laten zien wat de omvang is van de meldingen en adviezen in jouw eigen regio en deze vergelijken met landelijke cijfers of andere regio's.
- Je kunt op basis van de gegevens in de CBS-monitor en het WODC-prevalentieonderzoek een beeld schetsen van de ernst, complexiteit en hardnekkigheid van de problematiek.
- Je kunt landelijke prevalentiecijfers – met een groot voorbehoud! – omrekenen naar aantallen voor jouw regio of gemeente, om bestuurders een indruk te geven van de omvang van de problematiek.

#### Wat is nog meer mogelijk?

- Je kunt zichtbaar maken hoe vaak in jouw gemeente of regio meer dan drie meldingen op één adres betrekking hebben en daarmee een indruk geven van de omvang van structurele HGKM-problematiek. Dit vereist gebruikmaking van regionale gegevens.
- Je kunt gegevens en ontwikkelingen van de vrouwenopvang, het Centrum Seksueel Geweld en Veilig Thuis gebruiken om bovenstaande gegevens te verrijken.
- Je kunt de verhouding zichtbaar maken tussen problematiek en het aantal meldingen door een koppeling te maken tussen het aantal meldingen en de prevalentie van bepaalde risicofactoren in je regio. Hierbij koppel je gegevens uit de CBS- monitor aan gegevens uit andere monitors<sup>4</sup>.

#### Vertel het verhaal achter de cijfers

Met een persoonlijk verhaal wordt het statistische gegeven van 100 slachtoffers in één keer het persoonlijk verhaal van een slachtoffer zoals er het verhaal is van nog 1 slachtoffer en nog 1 slachtoffer en nog 1 en nog 1 en zo 100 keer. Ook betrokken professionals vanuit verschillende domeinen kunnen vertellen wat ze doen om veiligheid te creëren voor betrokkenen, wat ze daarbij nodig hebben en waarom ze daar soms toch niet in slagen.

### C. Zet de juiste mensen aan tafel en vergeet ervaringsdeskundigen niet

Om vanuit de bedoeling te kunnen werken en sturen is het van belang om de juiste mensen aan tafel te zetten; vanuit de juiste context, met het juiste mandaat en mogelijkheden en met de benodigde achtergrondkennis. Kies daarom voor een samenstelling met gemeentelijke bestuurders en bestuurders van partnerorganisaties. En durf je – aan tafel - te laten voeden door de verhalen van ervaringsdeskundigen en professionals. Zij weten wat nodig is en zijn de adviseurs-‘pur-sang’. Vergeet niet dat je vaak elkaars taal niet spreekt of elkaars jargon niet begrijpt, neem de tijd om elkaar te leren kennen.

<sup>4</sup> Denk bijvoorbeeld aan [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl)

#### D. Maak duidelijke afspraken over proces, structuur en samenwerking

Effectieve samenwerking heeft baat bij duidelijkheid in proces en structuur. Zorg voor helderheid over rollen en taken, opdrachtgeverschap, besluitvorming en mandaat. Daarover het gesprek voeren en concrete samenwerkingsafspraken maken helpen hierbij. Wie doet nu wat en is waarvoor verantwoordelijk. Wie zijn mijn partners en wat verwachten zij van mij, etc.

De inrichting van een integrale structuur staat niet vast, het is afhankelijk van de context. Zo is in Twente van onderaf georganiseerd waarbij de ambtenaren zich samen met ketenpartners organiseren en in voorbereidings- overleggen uitgebreid en integraal afstemmen alvorens er voorgelegd wordt aan het bestuurlijk afstemmingsgremium. Daarna worden stukken min of meer als hamerstuk doorgeleid ter besluitvorming in de onderscheiden kolommen zorg en veiligheid. Terwijl in Noord-Holland Noord juist vanuit de bestuurlijke behoefte is ingericht.

#### Niet-Vergeten-Lijst

- Maak inzichtelijk wat het probleem is, toegespitst op de regio
- Afspraken over
  - Doel van het overleg en de rol van de commissie.
  - Adviserend of besluitvormend
  - Wie zitten aan tafel met welk mandaat
  - Wie zitten 'vast' aan tafel en wie op afroep
  - Welke onderwerpen / thema's
- Wie bereidt voor en hoe
- Communicatie vooraf en achteraf
- Hoe komt de informatie in de betreffende organisatie of de regio.
- Blijf vasthouden aan de bedoeling van het overleg: verbeteren (integrale) aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling.

#### Zorg voor een goed communicatieplan

Communicatie is de basis om vooruitgang te boeken en los te kunnen laten. Het is daarom van belang een goed communicatieplan te maken waarin duidelijk wordt wie wanneer waarover geïnformeerd wordt.

#### E. Stuur op kennis over dat-wat-werkt en op ruimte, vertrouwen en rugdekking geven aan professionals

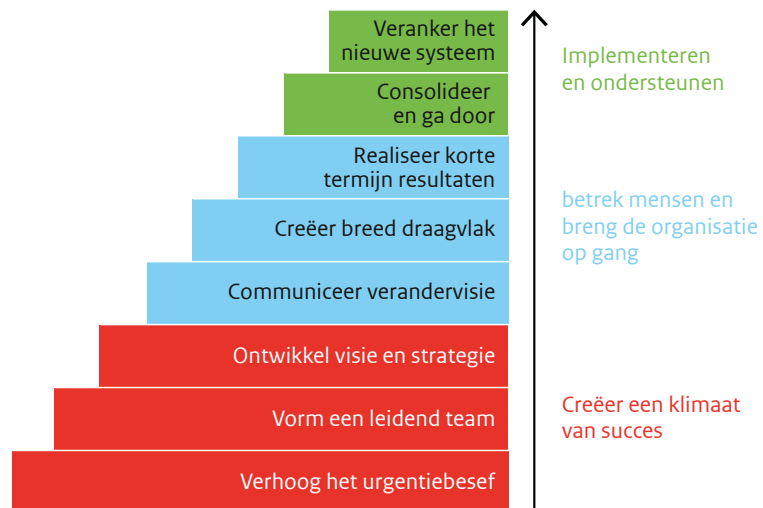
Er is kennis over wat werkt in de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Die kennis is er uit onderzoek en die kennis is er op basis van de ervaring van de directbetrokkenen (slachtoffers, plegers, kinderen) en professionals. Benut die kennis voor sturing. Sturing is er om dat-wat-werkt in de praktijk te brengen. Daarvoor hebben professionals ruimte, vertrouwen en rugdekking nodig: ruimte om echt maatwerk te leveren, vertrouwen om tot creatieve oplossingen te komen en rugdekking om zo lang betrokken te blijven als nodig is. Dat betekent dat in de verantwoording niet het volgen van protocollen en schrijven van uren centraal moet staan, maar deskundige inzet, samenwerking en effecten.

#### F. Bevlogen projectleider; laat je zien

Een bevlogen projectleider, die affiniteit heeft met het onderwerp, makkelijk de verbinding kan maken met de verschillende partijen en domeinen, begrijpt wat de kern is, in kansen en mogelijkheden kan denken en dat op een inspirerende wijze kan overbrengen wekt vertrouwen bij bestuurders en is daarmee *goud waard*.

### G. Aandacht en ruimte geven aan de cultuurverandering

Cultuurverandering is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Het nemen van de volgende acht stappen draagt bij aan een succesvolle cultuurverandering. (Kotter, 1996). Wees je bewust dat deze stappen niet zomaar gezet zijn maar gun iedereen daarin tijd en ruimte. Verwachtingen managen is daarbij van groot belang.



Kotter 1996

# Tips voor de regionaal projectleider GHNT, adviseur sociaal domein, jeugd of openbare orde en veiligheid

## Wat kan je helpen om integrale sturing te agenderen, te formaliseren en te organiseren?

Hieronder staan een aantal ideeën en suggesties die je wellicht verder kunnen helpen. Het is geen uitputtende lijst maar bedoeld om je te inspireren. Doe er je voordeel mee.

**Kortweg:** Integrale sturing betekent dat bestuurders uit het veiligheids- en sociaal domein samenwerken om de randvoorwaarden te creëren waarmee we huiselijk geweld, kindermishandeling en/of verwaarlozing duurzaam stoppen. Het resultaat van integrale sturing is dat besluiten die elkaar in de praktijk tegenwerken worden voorkomen en structuren die samenwerking in de weg staan worden afgebroken.

---

### Tip 1: Maak het belang van integrale sturing duidelijk.

- Blijf altijd de bedoeling centraal stellen.
- Laat zien wat het probleem is in de aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling d.m.v. cijfers en/of schrijnende praktijkvoorbeelden. Creëer buikpijn.
- Laat zien wat er is aan sturing binnen het sociaal domein en veiligheidsdomein, breng de overlap (of witte vlekken) in kaart en doe dat liefst zo beeldend mogelijk!
- Vergeet ook aanpalende domeinen zoals onderwijs, huisvesting en werk & inkomen niet.
- Laat zien hoe besluiten elkaar tegenwerken en welke structuren samenwerking in de weg staan. Gebruik bij voorkeur recente voorbeelden. Maak risico's en kansen inzichtelijk.

---

### Tip 2: Organiseer integrale sturing.

- Gebruik de visie op gefaseerde ketenzorg.
- Benut kansen die bruikbaar zijn om stappen in de richting van integrale sturing te zetten of creëer die. Denk aan:
  - Positionering Veilig Thuis, het Zorg- en Veiligheidshuis, het Centrum Seksueel Geweld. Is er al een informatieknoppunt of triage-overleg?
  - Urgentie die wordt gevoeld op andere dossiers of actuele thema's zoals mensenhandel, de Wvggz, of aandacht voor personen met verward gedrag.
- Zorg dat de overlegstructuur aansluit bij de regionale context, de lokale behoefte en bij bestaande gremia. Bedenk wat de doelstelling moet zijn van het overleg en welke steun je dus nodig hebt.
- Zorg voor voldoende gewicht aan tafel. Zoek uit wie op dit moment de 'sleutelfiguren' zijn en vraag je af of je hen kunt gebruiken voor integrale(re) sturing.
- Zoek en gebruik ambassadeurs.
- Vergeet management niet te betrekken. Zij zorgen voor de beschikbaarheid van personele inzet en middelen.

**Tip 3: Benut werkende elementen van integrale sturing.**

- Creëer urgentie en maak het concreet:
  - Via casuïstiek en verhalen van ervaringsdeskundigen of professionals
  - Door gebruikmaking van cijfers
- Vergeet niet om de samenwerking concreet te maken met afspraken over proces en structuur. Benut de Niet-Vergeten-Lijst uit H3.
- Zoek en werv zowel ambtelijk als bestuurlijk 'duo's' die vanuit zorg en veiligheid de kar kunnen en willen trekken.
- Wees een bevlogen projectleider; praat erover, benut publiciteit, laat je inspireren en inspireer anderen. Geef voorbeelden van hoe het (wel) werkt in de praktijk.
- Zorg dat je een toegankelijke en actieve gesprekspartner bent voor mensen in jouw regio die een rol spelen op snijvlak van zorg en veiligheid zoals de Veiligheidsregio, GHOR, Netwerken zorg en straf.
- Neem de tijd; een cultuur verander je niet van de ene op de andere dag.





### Meer info

#### **Nationaal Programma 'Geweld hoort nergens thuis'**

Bezoekadres: Parnassusplein 5, 2511 VX Den Haag

Postadres: Postbus 20350, 2500 EJ Den Haag

[www.vng.nl/geweldnergensthuis](http://www.vng.nl/geweldnergensthuis)

[info@geweldnergensthuis.nl](mailto:info@geweldnergensthuis.nl)

Dit is een uitgave van



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport



Ministerie van Justitie en Veiligheid

