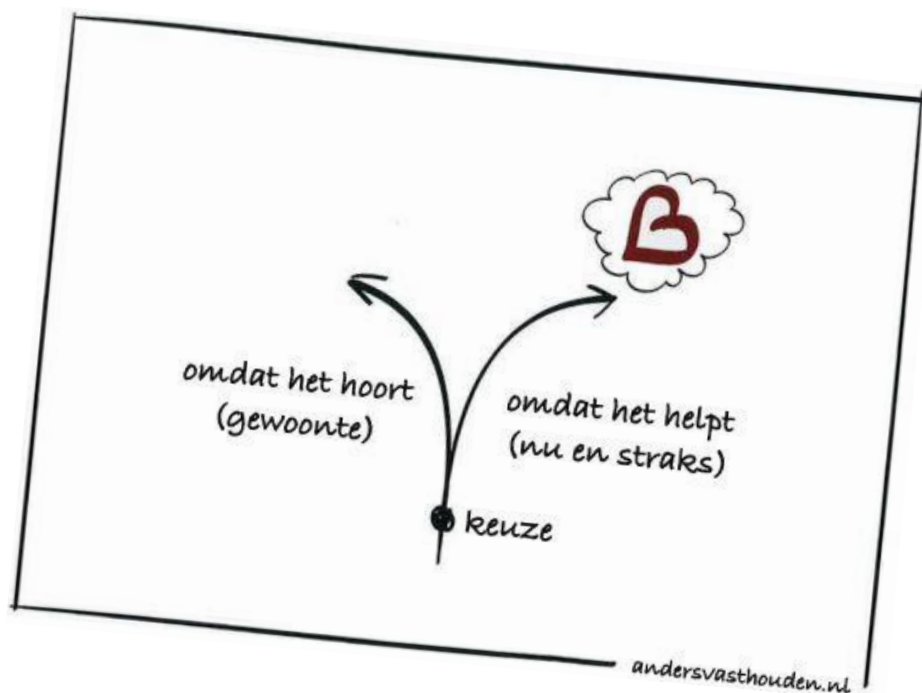


JUNI 2021

## “SAMEN DOEN WAT HELPT”



ORGANISATIEONTWIKKELING VANUIT DE **B**EDOELING

Koersprogramma versie juni 2021  
Samen Veilig Midden-Nederland

Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	3
<b>2. Waartoe veranderen?</b> .....	5
Ons doel .....	5
Hoe nemen we u mee in deze beweging?.....	5
<b>3. Hoe veranderen?</b> .....	7
De Veranderstrategie .....	7
<b>4. Sporen van het Koersprogramma</b> .....	8
A) Ontwikkelen van de bedoeling.....	10
B) Eigenaarschap en leiderschapsstijl.....	13
C) Lerende organisatie .....	14
D) Versterken van onze werkwijze vanuit de bedoeling .....	16
<b>5. Tijdpad</b> .....	18
<b>Bijlage 1</b> .....	19
<b>Bijlage 2</b> .....	20

## 1. Inleiding

In 2019 is met de Veranderagenda een eerste stap gezet om onze cliënten meer centraal te stellen. Met **cliënt** bedoelen we alle mensen, jong en oud, die direct betrokken zijn bij een situatie waar er (mogelijk) onveiligheid is. En **we** zijn alle medewerkers van Samen Veilig Midden-Nederland, van alle niveaus, in het primaire proces en in de ondersteuning. We stellen de cliënt meer centraal, omdat het onze opdracht is samen met de betrokkenen veiligheid zo nodig te herstellen, te borgen en te monitoren. Met behulp van de veranderingen willen we toegankelijk en transparant zijn en aansluiten op wat de cliënten nodig hebben. Daarom organiseren we reflectiebijeenkomsten met cliënten (o.a., spiegelbijeenkomsten, Open Podium, loepsessie's<sup>1</sup>) en halen we feedback op bij onze cliëntambassadeurs en de cliëntenraad. Zo ervaren wij hoe belangrijk deze input is in wat wij doen.

Wij constateren dat wij nog niet klaar zijn met veranderen. Wij hebben veel werk te doen en willen cliënten, samenwerkingspartners en gemeenten (hierna te noemen stakeholders) meer betrekken bij de manier waarop wij ons werk doen. De inbreng heeft er onder meer toe geleid dat we een pilot *Feitelijk rapporteren* zijn gestart. Hierbij worden wij ondersteund door de trainer die ook aan het landelijk feitenonderzoek jeugdbescherming is verbonden. Daarnaast verbinden en reflecteren wij met cliënten met behulp van de STEM, een interactieve feedbacktool over houding en gedrag. De waarde en kwaliteit van ons werk vindt immers plaats in het unieke contact tussen cliënten en medewerkers.

Deze belangrijke en waardevolle stappen zijn het begin en niet het einde. Wij zetten de ontwikkeling krachtiger voort. Met de interne evaluatie van onze acties, de feedback die wij nog steeds van stakeholders ontvangen, aangevuld met de aanbevelingen van het Verwey-Jonker Instituut, zijn we verder aan de slag gegaan. Deze informatie vergroot ons inzicht in de wijze waarop wij ons verder willen ontwikkelen tot een organisatie, die daadwerkelijk naar zijn cliënten luistert en handelt naar feedback die we ontvangen. We hebben geconstateerd dat onze blik op dit punt nog onvoldoende naar buiten is gericht. Dat we onze aandacht nog te veel richten op de procedures en protocollen, zoals dat gebruikelijk is in de jeugdbescherming, en we ons daarmee onvoldoende richten op de kracht van cliënten, partners en medewerkers. Hier herstellen we de balans.

De afgelopen periode hebben we gewerkt aan een goede basis van de beweging, door vooral onze interne organisatie voor te bereiden en contacten te leggen met onze stakeholders. Het Koersprogramma is volop en blijvend in ontwikkeling. We hebben onze visie op de verandering en werkwijze nader geconcretiseerd in een bedoeling (het “wat betekent het”) met enkele leidende principes (het “hoe”).

De bedoeling: *Samen doen wat helpt*

De leidende principes: *cliënt centraal, partnerschap, deskundig, lerend & transparant*

In dit document leest u meer over onze visie, veranderstrategie en het proces wat we hierop lopen. Door het document heen leest u voorbeelden van het werken met deze leidende principes.

We hebben ons programma intern en extern voorgelegd om feedback op te halen, transparantie te creëren en samen de volgende stappen te zetten. We hebben positieve reacties ontvangen op de beweging die we gaan maken en ook vragen en adviezen. Ook enkele uitnodigen van

---

<sup>1</sup> Een loepsessie is een bijeenkomst, waarbij een bepaald onderwerp onder de loep wordt genomen met cliënten en partners, om van te leren en te gebruiken om verbeteringen door te voeren in processen.

samenwerkingspartners om gebruik te maken van de kennis en ervaringen die er bij hen zijn. De opmerkingen op het programma hebben we verwerkt. Vragen en adviezen zijn opgenomen in een lijst met ontwikkelpunten, die we meenemen in ons veranderproces. Daarmee is het programma zoals dat nu voor u ligt, het uitgangspunt waarmee we van start gaan. Gaandeweg stellen we de uitvoering van het Koersprogramma bij en verfijnen we wat we in de praktijk leren: *we maken het pad, terwijl we erop lopen.*

Ons ontwikkelen is een continu proces en dat vraagt een andere blik, flexibiliteit en een proactieve houding, waarin we leren van en met elkaar. We realiseren ons dat hier grote ambitie uitspreekt en dat dit alleen tot resultaat leidt als we deze beweging samen maken met onze cliënten, samenwerkingspartners, gemeenten, medewerkers, management, ondersteuning en bestuur.

Het Koersprogramma gaat daarom over ons allemaal en bouwt verder op ingezette veranderingen. We maken gebruik van wat we al goed doen en wat we al hebben geleerd. Wat we ontwikkelen en nog gaan doen, bekijken we vanuit een andere blik: vanuit de buitenwereld naar onze binnenwereld, waarin de cliënt meer centraal staat.

In dit document vertellen wij hoe wij de cliënt (verder) centraal zetten in ons denken en doen.

In hoofdstuk 2 lichten we het doel van de organisatieontwikkeling toe en hoe we de stakeholders en de samenleving hierin meenemen. Op welke manier we willen veranderen leggen we uit in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 en 5 maken we dit meer concreet met een toelichting op de onderdelen van het programma en het bijbehorende tijdspad. In bijlage 1 vindt u een overzicht van de organisaties en vertegenwoordigers die feedback hebben gegeven op het programma. Bijlage 2 geeft een samenvatting van de feedback en wat we hiermee hebben gedaan en nog verder gaan doen.

Krijnie Schotel en Paul Janssen  
Raad van Bestuur  
Samen Veilig Midden-Nederland

## 2. Waartoe veranderen?

### Ons doel

Ons programma heeft als titel en doel: *Samen op weg naar een duurzaam cliëntgerichte en lerende organisatie: Samen Veilig.*

Samen met de cliënt en de mensen in diens omgeving werken wij aan een veilige thuissituatie, zodat er duurzame veiligheid kan ontstaan. Dit doen we binnen de wettelijke kaders, die zowel rechten en plichten van de medewerker als van de cliënt borgen. De basisgedachte daarbij is, dat cliënten ons als ondersteunend ervaren en terugkijken op een goede samenwerking. We willen samen tot een duurzaam resultaat komen. Dat willen we bereiken door te zorgen dat de cliënt zich gehoord en gezien voelt. Door samen, vanuit gelijkwaardigheid, te handelen en de behoefte en het verhaal van de cliënt centraal te stellen. Ieder (cliënt en professional) heeft daarin zijn eigen deskundigheid en rol en die nemen we serieus. Dat de cliënt ervaart dat we naast hem of haar staan, ook als er een rechterlijke uitspraak ligt om met elkaar samen te werken aan een veilige situatie thuis.

Samen zorgen we ervoor dat de cliënt die hulp krijgt die helpt en dat onze bemoeienis niet langer als nodig is, zodat hij of zij weer op eigen kracht verder kan. Als we elkaar niet kunnen vinden in de samenwerking en er daardoor onveiligheid blijft bestaan, dan zoeken we ook daarvoor naar een werkbare oplossing, bijvoorbeeld door de inzet van een interne of externe bemiddelaar (zoals de cliëntambassadeur). Wij staan samen met de cliënt stil bij elk dilemma en bij de keuze om samen te kiezen voor wat helpt. Om dat te bereiken zorgen we ervoor dat beleid, regels en procedures ondersteunend zijn binnen de wettelijke kaders en richtlijnen. Medewerkers moeten niet te veel tijd kwijt zijn aan registratie en administratie en meer zelfstandig kunnen werken, zodat zij de tijd krijgen om samen met de cliënt veiligheidsdoelen te realiseren.

Samen met onze stakeholders creëren we de beweging, die leidt naar een andere houding en manier van werken, om tot een organisatie te komen die continu leert en daarmee proactief en flexibel is:

**“Samen op weg naar een duurzaam cliëntgerichte en lerende organisatie: Samen Veilig”**

### **Clïent centraal**

*Een jongen van 17 jaar kreeg een Jeugdreclasseringsmaatregel opgelegd n.a.v. een strafzitting. Na de zitting zei hij meteen: “dit wordt toch niets, je gaat straks toch weer weg!” Ik vroeg hem “waarom?” Hij zei: “ik heb al 20 hulpverleners gehad, ze vinden mij allemaal moeilijk.” Ik zei: “goed dat je dit zegt, maar heb je wel eens het woord ‘moeilijk’ opgezocht in het woordenboek. Volgens mij bestaat er namelijk niet een antwoord hierop.” De jongen was stil. Uiteindelijk heb ik deze jongen 2,5 jaar begeleid en heel positief afgesloten. Tijdens de begeleiding hebben we regelmatig stil gestaan bij het begrip ‘moeilijk’. We kwamen erop uit dat hij het moeilijk vindt om dingen te vragen en op een passende manier voor zichzelf op te komen. Hij gaf liever meteen een grote mond. Dit heeft hij in de 2,5 jaar begeleiding o.a. geleerd. Op een goede en juiste manier voor jezelf opkomen.*

### Hoe nemen we u mee in deze beweging?

Wij willen een koploper zijn, een voorbeeld voor anderen hoe het ook kan, sterker, hoe het beter moet. Het Koersprogramma is de beweging om te veranderen en te transformeren naar een andere cultuur. Met

organisatieprincipes die ervoor zorgen, dat we de cliënt, onze medewerkers, de samenwerking, eigen verantwoordelijkheid geven en continu laten doorontwikkelen. Als organisatie hebben we een belangrijke opdracht te vervullen voor onze cliënten. Als we onvoldoende doen met de feedback, gaat de verbinding verloren en verliezen cliënten en de samenleving het vertrouwen in ons. Dit heeft effect op onze positie in de maatschappij, de tevredenheid van cliënten en medewerkers, en onze effectiviteit. Voor het monitoren en toetsen van de beweging die we met elkaar willen maken, richten we een reflectiegroep met cliënten, medewerkers, gemeenten en samenwerkingspartners.

Onze manier van communiceren raakt de diepere laag bij iedereen die met het Koersprogramma te maken krijgt. Het is de bedoeling om de persoonlijke 'ik' van mensen te raken. Kun je voelen wat de bedoeling is? In de communicatie willen we inspireren met persoonlijke verhalen. We laten zien dat we:

- een lerende organisatie zijn;
- transparant zijn (we nemen de doelgroepen mee in ons proces);
- het samen doen (samen met de cliënt, zijn of haar netwerk en samenwerkingspartners);
- wendbaar, flexibel en duurzaam zijn;
- mensgericht denken en werken (in verbinding en niet vanuit systemen);
- vanuit de bedoeling werken.

Om de verschillende doelgroepen te informeren, gebruiken we een heel arsenaal aan media en middelen. Hierbij maken we onderscheid tussen interne en externe communicatie, gericht op de verschillende communicatiedoelen en doelgroepen. We willen daarbij een interactieve mix van communicatievormen, waar ideeën samenkomen en we elkaar feedback geven op de gezamenlijke beweging. Daarnaast zetten we audiovisuele middelen in om actief en interactief te communiceren met doelgroepen. In een communicatieplan hebben we dit omschreven.

Hoewel we sinds de Veranderagenda hebben geleerd dat transparantie soms spannend is, hoeft het niet eng te zijn. Het kan ook heel verhelderend zijn om te vertellen wat we doen, waar we staan en welke stappen we nemen om te veranderen. We zijn meer gaan delen over wat onze organisatie doet in de samenhang met cliënten. Wat zij, media, politiek en stakeholders - de buitenwereld - van ons vinden is niet altijd prettig om te horen, maar we staan er voor open en doen er iets mee in houding en gedrag. We delen de kritiek op ons, zoals de uitkomsten van het reflectierapport Verwey-Jonker Instituut. Kritiek raakt ons net als ieder ander. Door te reflecteren op reacties vanuit de buitenwereld, verandert er iets in onze houding en ons handelen. Daarom is de stem van cliënten, medewerkers en stakeholders, in onze communicatie te horen, net zoals ze betrokken zijn bij het tot stand komen van de verandering. We houden alle betrokken partijen en de samenleving proactief en transparant op de hoogte van de voortgang rond het Koersprogramma.

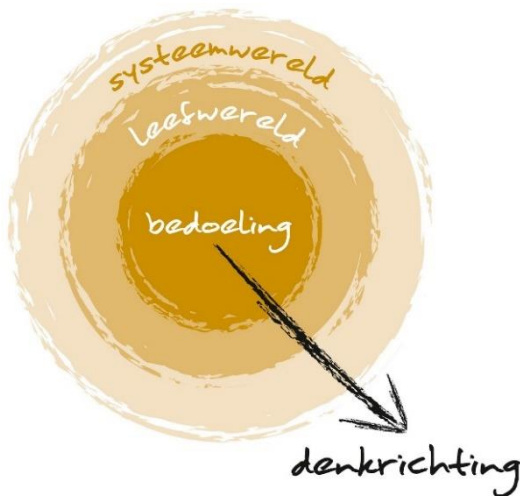
#### **Deskundig**

*Vorige week kreeg ik (medewerker Veilig Thuis) nog een telefoontje. Een man maakte zich grote zorgen om zijn buurvrouw en haar kinderen. Soms hoorde hij haar schreeuwen, dwars door alles heen. En dan wilde hij eigenlijk niets liever dan alle deuren opengooien en die kinderen daar weghalen. De man wilde melding doen van kindermishandeling maar twijfelde ook. Het was eigenlijk best een aardige vrouw. Samen hebben we toen een plan gemaakt. Hij is naar haar toe gegaan en het werd een goed gesprek. Het was haar allemaal te veel geworden en hij heeft haar geholpen de juiste hulp te vinden. Uiteindelijk is er nooit een officiële melding gedaan. Dat zijn de mooie dingen.*

### 3. Hoe veranderen?

#### De Veranderstrategie

In de Veranderkunde is de laatste jaren de nadruk gelegd op de betekenis of de bedoeling van een organisatie. De 'betekenisvolle belofte' (Geurts), de 'Why' (Sinek) en de 'bedoeling' (Hart) leggen de nadruk op de impact van een organisatie op de bredere maatschappij. Zodat een organisatie niet doet wat hoort, maar doet wat helpt: wat de bedoeling is. De structuur en regels van de organisatie (de systeemwereld) worden ondersteunend aan de houding en gedrag van medewerkers (de leefwereld) met



veel betere resultaten als gevolg (figuur: Denkmodel Wouter Hart, verdraaide organisaties, 2015). Waar er belemmeringen zijn om te doen wat helpt, nemen we deze weg. Daarbij houden wij ons aan de wetten, regelgeving, richtlijnen en normen. Deze bestaan immers niet voor niets. Maar we doen dit vanuit de bedoeling, de geest, van deze regels. De mens staat daarin centraal. De organisatie is dienend en werkt vanuit de bedoeling. Deze beweging geven we samen met de cliënt en de stakeholders vorm.

We hebben hiervoor een lange adem, daadkracht en doorzettingsvermogen nodig. Het Koersprogramma stoelt op een verandering van houding en gedrag. En dat kost de nodige tijd. We bouwen voort op dat wat al goed is. We ordenen om te zien wat er al aanwezig is en wat nog

ontbreekt. Wij verwachten meerdere jaren van ontwikkeling, uitvoering en aanpassing nodig te hebben om de veranderingen ook echt duurzaam te verankeren in onze cultuur en de samenwerking met partners.

In de afgelopen periode hebben we hard gewerkt om de beweging een goede basis te geven en onze interne organisatie voor te bereiden. We hebben contacten gelegd met en deze beweging uitgelegd aan onze stakeholders. Voor een verandering is immers een vruchtbare bodem nodig om dit te omarmen. We zijn nu op het punt gekomen, dat we de buitenwereld betrekken en een plek geven in het centrum van de beweging.

Deze beweging geven we vorm met alle betrokkenen, waaronder cliënten. We gaan als gelijkwaardige partners met elkaar op pad. Dat betekent dat we de inzet van de betrokken cliënten in het Koersprogramma waarderen. Dat lijkt eenvoudig, maar is het niet. Traditionele middelen als een financiële vergoeding, een bon of kerstpakket, zijn niet altijd meer op zijn plaats. Willen wij onze waardering laten blijken, dan kan dat niet anders dan daarover in gesprek te gaan en diegene mee laten denken, doen en beslissen. Niet voor de ander denken. Wel de juiste vragen stellen, nieuwe vormen vinden, experimenteren en leren in co-creatie. Samen werken aan een gelijkwaardige positie op basis van vertrouwen met begrip voor elkaars (verschillende) rollen en belangen.

We leggen geen blauwdruk neer, maar ontwikkelen met elkaar. Hoe? Door de medewerkers, cliënten en stakeholders aan de voorkant te betrekken, zodat we met elkaar in gesprek gaan over wat er anders kan. Over hoe we een betere balans creëren tussen de bedoeling van ons werk en de nodige ondersteuning vanuit procedures en systemen. We verbinden intrinsieke motivatie en cultuurverandering met verandering in structuren, systemen en processen.

We laten het niet bij het schrijven van plannen, we proberen direct uit in de praktijk. We experimenteren, maken korte verbeterlagen en voeren die constant door en zorgen voor borging. We zien de verandering

als een gezamenlijk leerproces, waarbij we leren van gemeenschappelijke ervaringen. Waarbij we in het samenwerken ook gelijk oefenen in wat we van elkaar leren.

Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven en juist via de beweging van het Koersprogramma geven wij vorm aan dit doel. In de beweging van het centraal zetten van de cliënt zetten wij ook de medewerker centraal. Onze toegevoegde waarde zit immers in de kwaliteit die ontstaat in de relatie tussen medewerker en cliënt. Het vraagstuk voor de organisatie is vooral het vraagstuk van optimale ondersteuning. Hoe ondersteunen wij de medewerker en cliënt om hun doelen te behalen? Hoe faciliteren we het werken vanuit de bedoeling? Het resultaat moet zijn dat we minder belemmeringen ervaren om te doen wat helpt, samen met de cliënt, gesteund door de organisatie. De verwachting is ook dat dit voor medewerkers cruciaal is in de waardering vanuit Samen Veilig Midden-Nederland als werkgever.

Het Koersprogramma heeft een grote ambitie. Om de doelen te bereiken is er ruimte en tijd nodig om te leren en om te ontwikkelen. Hier is ook budget voor vrijgemaakt gedurende de looptijd van het programma. Met het wegnemen van belemmeringen die voorkomen dat we doen wat helpt, verwachten we ook dat dit proces, waarin we keuzes maken, ruimte gaat geven en er voor zorgt dat we meer tijd en ruimte ervaren, om samen met de cliënt te werken aan wat helpt.

#### **Partnerschap**

*Ik begeleid een jongen die al op 12-jarige leeftijd op een behandelgroep is geplaatst. Toen hij 16 jaar was, heb ik de begeleiding overgenomen. De jongen woonde weer thuis bij zijn moeder. Zij kreeg toen hij 17 jaar was een psychose en werd opgenomen. In overleg met moeder en zoon hebben we ervoor gekozen dat de jongen thuis bleef wonen tijdens de opname van zijn moeder. Een vriendin van moeder kwam elke dag voor hem langs. Na 2 weken kwam moeder weer thuis wonen.*

*Nu is de jongen 19 jaar, ik ben nog steeds betrokken. Moeder vertelt met tranen in haar ogen, dat zij dit een heel mooi moment vond. "Hij hoefde van jou niet naar een crisisopvang ofzo, wij hebben samen een goed plan gemaakt. Jij betrok mij als moeder ook bij deze beslissing. Hier ben ik heel blij om."*

### **Aansluiten bij verbetering jeugdbeschermingsketen**

De beweging van het Koersprogramma sluit naadloos aan op een bredere beweging landelijk en in de provincies Flevoland en Utrecht, om te komen tot verbeteringen in de jeugdbeschermingsketen. Aanleiding zijn de vele klachten van ouders en professionals en een aantal rapporten/onderzoeken die landelijk zijn uitgebracht onder meer door de Inspectie Justitie en Veiligheid en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd<sup>2</sup>. De knelpunten in de keten worden als volgt omschreven:

- *achterliggende problematiek binnen gezinnen krijgt te weinig aandacht*
- *er zijn veel organisaties die werken met een gezin, niet altijd op elkaar aansluiten en aparte schakels vormen*

---

<sup>2</sup>



- *gezinnen en kinderen krijgen niet altijd tijdig passende hulp*

Eén van de vervolgstappen is een nieuwe effectiever en slimmere opzet van de jeugdbescherming. De minister van volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de minister voor Rechtsbescherming (JenV) hebben hiertoe een toekomstscenario kind- en gezinsbescherming opgesteld<sup>3</sup>. Het omvat structuuraanpassingen die meer ruimte maken voor een nieuwe manier van werken. Die nieuwe manier van werken moet samenhangende hulp en steun organiseren voor het hele gezin. Het gezin uitnodigen en motiveren om met professionals samen te werken en duurzame resultaten te boeken. Een manier van werken vanuit een lerende cultuur, die bij professionals de angst vermindert om fouten te maken en bij ouders en opvoeders het gevoel wegneemt dat over hen wordt beslist. Die voor het gezin begrijpelijk is. Het toekomstscenario kind- en gezinsbescherming ondersteunt deze cultuurverandering. De toekomstige kind- en gezinsbescherming gaat uit van vier basisprincipes: (1) gezinsgericht, (2) rechtsbeschermend en transparant, (3) eenvoudig en (4) lerend.

In de provincies Utrecht en Flevoland zijn al diverse initiatieven om te komen tot verbeteringen in de jeugdbeschermingsketen zoals de pilot Ketenversnelling in de stad Utrecht, pilot Vernieuwing jeugdbescherming Utrecht-West en het advies Jeugdbeschermingsketen in de provincie Flevoland. We nemen hieraan actief deel, mede omdat het aansluit bij onze ambitie en doelstelling van de beweging die wij als organisatie willen maken.

## 4. Sporen van het Koersprogramma

Om de genoemde veranderingen en doelen te realiseren zetten we in het Koersprogramma een viertal sporen min of meer gelijktijdig in. Deze vier ontwikkelsporen beschrijven elk een deel van de verandering en houden direct verband met ons doel: *Samen op weg naar een duurzaam cliëntgerichte en lerende organisatie: Samen Veilig*. De sporen zijn:

- A. Ontwikkelen van de bedoeling
- B. Eigenaarschap en leiderschapsstijl
- C. Een lerende organisatie
- D. Versterken van onze werkwijze vanuit de bedoeling

Wij starten vanuit de bedoeling en formuleren hierbij zogenaamde leidende principes. Dit zijn leidraden, die ons houvast geven. De bedoeling en leidende principes geven ook richting aan de andere sporen: hoe we eigenaarschap ontwikkelen en welke leiderschapsstijl passend is. We borgen dit in een lerende organisatie: continu doorleren en hier duurzame resultaten mee bereiken. Spoor A t/m C is het fundament van onze organisatie. Op dit fundament kunnen we werken en continu leren. Spoor D geeft vorm aan het ontwikkelen van onze werkwijze, zoals het dat nu ook al doet.

Omdat de sporen niet statisch zijn, is het Koersprogramma een dynamisch ontwikkeldocument. De sporen lopen door in een continu proces van ontwikkelen, leren, bijsturen en borgen. Het wordt een onderdeel van onze reguliere organisatorische Plan Do Check Act cyclus.

---

<sup>3</sup> Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming | Tweede Kamer der Staten-Generaal

De ontwikkelsporen bieden een structuur voor de ordening en vormgeving van lopende en nieuwe activiteiten. Het Koersprogramma is voor ons de paraplu, waaronder allerlei lopende activiteiten en nieuwe activiteiten worden uitgevoerd vanuit dezelfde bedoeling en veranderstrategie.

Het is in deze fase nog niet mogelijk om tot een planning op activiteitsniveau te komen, omdat we stap voor stap met elkaar willen leren en veranderen. Via gerichte communicatie laten we zien wat we doen en waar we ons binnen het Koersprogramma bevinden. Wij hebben een duidelijke aanzet gegeven, waaruit onze ambitie spreekt en wij voelen de ruimte om het Koersprogramma gaandeweg bij te stellen en te verfijnen op basis van wat we in de praktijk leren.

Bij elk spoor lichten we toe wat we doen, voor zover dat dan bekend en concreet is. Onder de kopjes *Hoe doen we dit?* onderscheiden we dit in 'Ontwikkelen' en 'Werken'. Met ontwikkelen bedoelen we alle acties die we beschouwen als nieuw (growing concern) en met werken bedoelen we alles dat we uitvoeren van wat is ontwikkeld en doorzetten of bijsturen van de bestaande organisatie (going concern).

## A) Ontwikkelen van de bedoeling

Wij ontwikkelen en werken vanuit de bedoeling. De beweging zorgt ervoor, dat er een sterke verbinding is tussen de kracht van onze medewerkers en de bedoeling van onze organisatie, met de cliënt centraal.

Dit betekent dat:

- de cliënt centraal staat in de context van de maatschappelijke taak - een veilige thuissituatie creëren - van onze organisatie (een veilige thuissituatie creëren);
- medewerkers aansluiten bij en de taal spreken van de cliënt en vanuit gelijkwaardigheid de verbinding zoeken en dat de cliënt zich gehoord voelt;
- medewerkers samen met de cliënt zoeken naar wat helpt, in plaats van wat hoort (binnen de wettelijke taak en richtlijnen);
- de cliënt zich daarbij eigenaar blijft voelen en we elkaar (willen) aanspreken op wat hij of zij wel kan;
- medewerkers ruimte en eigenaarschap ervaren om hun vak uit te oefenen en om aan te sluiten bij de cliënt
- de professional kan doen waar hij of zij van is;
- we in alle lagen van de organisatie werken vanuit de bedoeling en de procedures en regels daaraan ondersteunend zijn;
- wij blijvend de denkrichting vasthouden vanuit de bedoeling.

### Hoe doen we dit?

We zijn met een representatief kernteam van medewerkers gestart. Als koplopergroep en als ambassadeurs leggen zij contact met stakeholders om met passende woorden tot een gezamenlijke bedoeling en leidende principes te komen. Zij worden ondersteund en geborgd door de organisatie. Vanuit dit kernteam zetten we stappen en werken we vanuit de bedoeling om dit ook te borgen bij alle medewerkers. Het Kernteam gebruikt verschillende werkvormen om de gewenste doelen te behalen. Daarnaast is er een groep cliënten die mee denkt in de uitvoering en invulling van het Koersprogramma. Als eerste is deze groep gestart mee te denken over het formuleren van onze bedoeling. We zijn met elkaar zoek gegaan naar taal die zowel de professional als de cliënt verbindt. Voor cliënten zit dat niet in voor de professional vanzelfsprekende woorden als "Veiligheid" en "Blijvend veilig thuis". We hebben met "Samen

doen wat helpt” een bedoeling gevonden die ons allen raakt en ons helpt in onze beweging. Een beweging die we maken binnen onze maatschappelijke opdracht om te werken aan veiligheid en ontwikkeling.

**Wat dat betekent, de bedoeling: Samen doen wat helpt**

**Hoe we dat doen; de leidende principes:**

- Cliënt centraal:** Wij sluiten aan bij de leefwereld en de behoefte van de cliënt.
- Deskundig:** We brengen allemaal onze eigen deskundigheid en ervaring in. We zorgen er samen voor dat ieder zich gehoord voelt.
- Partnerschap:** We werken samen aan hetzelfde doel: veiligheid en ontwikkeling\*. We kunnen het niet alleen. We hebben elkaar nodig. Ieder heeft een andere rol.
- Lerend & transparant:** We kijken kritisch naar onszelf en anderen mogen dat ook. We laten zien wat we doen en hoe we dat doen. We leren van feedback om het de volgende keer beter te kunnen doen.

*\*Samen Veilig Midden-Nederland geeft uitvoering aan jeugdbescherming, jeugdreclassering, Veilig Thuis en preventieve jeugdbescherming.*

**Ontwikkelen:**

- A1. We formuleren de bedoeling samen met de medewerkers en stakeholders. We doen dit vanuit het kernteam en gaan daarbij in gesprek met cliënten, medewerkers, samenwerkingspartners, gemeenten.
  - november 2020- april 2021
- A2. We formuleren zogenaamde leidende principes, die houvast geven bij het werken vanuit de bedoeling. Dit gebeurt eveneens vanuit het kernteam in gesprek met cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners
  - januari 2021- april 2021
- A3. Het ultieme doel van het Koersprogramma is een verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening. Hiervoor nemen we de buitenwereld mee in transparante samenwerking en met gerichte communicatie (zie hoofdstuk ‘Hoe nemen we u mee in deze beweging?’). Waar mogelijk maken we gebruik van bestaande prestatie-indicatoren. We zoeken naar ijkpunten, die ruimte laten voor

de beweging en bijdragen aan de gewenste verbetering van dienstverlening. We nodigen de reflectiegroep uit om hierop mee te denken en maken een plan hoe deze ijkpunten ons ondersteunen en hoe we hier met stakeholders over communiceren.

Voor het monitoren en toetsen van de beweging die we met elkaar willen maken, richten we een reflectiegroep met cliënten, medewerkers, gemeenten en samenwerkingspartners op.

- April – juli 2021
- We maken een plan voor de inrichting van structuur die nodig is voor onze lerende organisatie, zowel op individueel, team- als organisatieniveau. Wij zien deze structuur als de randvoorwaarde voor het ontstaan en borgen van de duurzaam lerende organisatie. We bouwen voort op wat er al is en verbinden dit met het werken vanuit bedoeling en het versterken van vakmanschap en eigenaarschap. (zie ook spoor C.1).

#### Werken:

- A4. Leren in de praktijk is een onderdeel van het werken vanuit de bedoeling (zie ook spoor 4). We reflecteren op de uitvoering van ons werk. Lukt het ons te doen wat nodig is of zijn er daarbij belemmeringen? We laten ons voeden door stakeholders te betrekken en transparant en aanspreekbaar te zijn. Dit zijn bijvoorbeeld individuele gesprekken of spiegelbijeenkomsten. Dit doen we nu ook al, maar gaan dit beter doen door te denken vanuit de bedoeling en de cliënt expliciet die centrale positie te geven. Het plan hiervoor wordt voor juli gemaakt.
  - Dit is een continu proces en scherpen we na het formuleren van de bedoeling in juni aan.
- A5. We nemen belemmeringen weg, die niet helpend zijn aan de bedoeling en het cliëntperspectief en versterken procedures en regels die daar juist wel ondersteunend bij zijn.
  - Dit is een continu proces en scherpen we na het formuleren van de bedoeling in september 2021 aan.

**Zo kort als kan, zo lang als nodig**

*Er is een begeleiding van 1 jaar opgelegd, omdat een jongen langere tijd spijbelde. In het rapport staat vermeld: ouders zijn niet betrokken bij de schoolgang van hun zoon. School maakt zich om deze reden ernstige zorgen. Bij het startgesprek neem ik altijd het rapport door, wat wij (en ouders) hebben ontvangen. Moeder begon te huilen en gaf aan dat zij zich niet gehoord voelde. Ze vertelde dat haar zoon altijd naar school toe ging. "Hij haalde altijd goede cijfers. In het 4<sup>e</sup> leerjaar heeft hij andere vrienden en gaat hij met hen spijbelen. Hier hebben wij, ouders, hem al op aangesproken. Wij hebben al afspraken met hem hierover gemaakt." Ik zei dat ik me kan voorstellen dat als het goed gaat met je zoon op school, je ook minder of zelfs geen contact hebt. Dit herken ik ook bij mezelf. Moeder was heel blij met deze uitspraak. "Gelukkig, u begrijpt het." Moeder vertelde over de afspraken die zij hebben gemaakt met haar zoon. Ik zei: "Super dat jullie dit al hebben gedaan. Vindt u het fijn als ik voor de zekerheid nog 6 maanden op de achtergrond betrokken blijf? Als er dan nog iets is, of dingen lopen anders, kunt u mij meteen bellen. Als het na 6 maanden goed gaat, ronden we deze begeleiding positief af." Moeder was heel blij met dit voorstel en na 6 maanden is de begeleiding positief afgerond.*

**B) Eigenaarschap en leiderschapsstijl**

Werken vanuit de bedoeling kan alleen als de hele organisatie dit steunt en de leidende principes overal gelden. Leidinggevendens dragen dit uit, maken zich hier hard voor en zorgen ervoor dat belemmeringen ook daadwerkelijk worden weggenomen. Werken vanuit de bedoeling vraagt om ruimte, zodat we bij het maken van keuzes ons voldoende bewust zijn van wat de cliënt helpt in plaats van wat hoort. Het is nodig dat alle medewerkers, in alle lagen van de organisatie, hier nog beter eigenaarschap in kunnen nemen. En daarvoor is vakmanschap, wendbaarheid en flexibiliteit nodig. Het gaat ook om een mentaliteit, waarin systemen, regels en protocollen ondersteunend zijn aan wat medewerkers nodig hebben om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Leidinggevendens spelen dus een cruciale rol in het vormgeven aan en sturen en faciliteren van deze beweging.

**Hoe doen we dit?**

Het samenwerken en leren gebeurt vooral op het niveau van teams. Een team biedt de context om elkaar te zien werken, te ondersteunen en feedback te geven. Dit reflecteren versterkt het werken volgens de bedoeling en stimuleert eigenaarschap. Het is aanvullend op wat we al doen in andere vormen van leren, bijvoorbeeld leren van praktijksituaties in methodische leerbijeenkomsten, multidisciplinair overleg, inter/supervisie en training.

We hebben onze organisatiestructuur gewijzigd, waardoor de structuur van de managementteams eenduidiger is. Hierdoor ontstaat betere horizontale verbinding. Deze interne connectie is nodig om samen te reflecteren en te leren. De leidinggevendens halen bij medewerkers op wat zij nodig hebben, welke belemmeringen er zijn en gaan aan de slag met elkaar met de leiderschapsstijl die past bij het werken vanuit de bedoeling. Dit doen we door te inspireren en het leren via verschillende werkvormen te ondersteunen.

**Ontwikkelen:**

- B1. Persoonlijke gesprekken van leidinggevendens met de Raad van Bestuur over de eigen interne drijfveren, de persoonlijke ambities en het commitment aan de organisatie.
  - November - maart 2021

- B2. Het ontwikkelen van eigenaarschap en persoonlijk leiderschap en een passende leiderschapsstijl bij onze medewerkers en leidinggevenden in een traject van inspiratie en intervisie.
  - Vanaf maart 2021 (continu proces)
    - bijeenkomst leiderschap leidinggevenden met Wouter Hart
    - inspirerende bijeenkomst op eigenaarschap en werken vanuit de bedoeling voor medewerkers
    - regelmatig inspirerende bijeenkomsten, intervisie en leren in de praktijk
- B3. We maken een plan hoe we eigenaarschap en leiderschap als onderdeel van het teamproces en in de persoonlijke ontwikkelcyclus van medewerkers borgen.
  - 3<sup>e</sup> kwartaal 2021

**Werken:**

- B4. We stimuleren eigenaarschap, werken met passende leiderschapsstijl, inspireren elkaar en reflecteren op ons werk.
  - Oktober 2021 - en verder een continu proces

**Lerend & transparant**

*Een moeder die vond dat ik te hard was geweest in haar rapportage, diende een klacht in. Ik schrok ervan en dwong mezelf om de rapportage nog eens zorgvuldig na te lopen. "Uiteindelijk moest ik haar gelijk geven en heb ik een en ander aangepast. Het is niet leuk om een klacht te krijgen, maar het houdt je wel scherp. Ik heb deze moeder ook bedankt. Ze was geloof ik een beetje overrompeld. Ik zei: 'ik ben blij dat je me hierop wijst, daar kan ik wat mee.' Nu kijk ik toch anders naar de wijze waarop ik een rapport schrijf en hoe iets overkomt."*

**C) Lerende organisatie**

Experimenteren, leren, ontwikkelen en continu verbeteren zijn van belang om in de veranderende context steeds te kunnen doen wat nodig is voor de cliënt. De focus in dit spoor gaat over de vraag hoe we organisatiebreed het leren (van en met elkaar) kunnen bevorderen en vergroten, onder andere door middel van begeleiding en coaching voor leidinggevenden en medewerkers. Zowel tijdens de verandering, waarin de 'nieuwe' cultuur zal groeien, als in de fase waarin de doorgemaakte verandering bestendig en doorontwikkeld wordt. Het gaat ook om het behouden en waarderen van dat wat al goed gaat.

**Hoe doen we dit?**

De lerende organisatie is onderdeel van het fundament van Samen Veilig Midden-Nederland. Wij borgen dat er geleerd kan worden en dat leren leidt tot wenselijke veranderingen in houding en gedrag en in ondersteuning vanuit de organisatie. Leren kent veel vormen en gebeurt op verschillende plekken: leren met elkaar (op alle niveaus van de organisatie), met de cliënt en met samenwerkingspartners, van de casuïstiek en van praktijkvoorbeelden, etc. Door te luisteren naar geluiden vanuit de samenleving, naar praktijkinzichten en de theorie, die buiten ons worden ontwikkeld. Met als startpunt de benadering waarin de behoefte centraal staat van de mensen om wie het gaat. Hun vraagstuk is ons vertrekpunt van handelen. Co-creatie en reflectief leren zijn hierin cruciaal. Daarnaast vertalen we dit leren naar veranderingen in de organisatie, zodat we kunnen innoveren. Een lerende organisatie checkt ook of de resultaten of effecten passen bij wat we beogen, of het de cliënt helpt en stuurt bij. Hierover nemen we de buitenwereld mee door transparantie, samenwerking en goede communicatie (zie ook 'Hoe nemen we u mee in deze beweging?'). We doen dit onder meer ook door een sturingskader (Balanced Score Card), waarmee we

sturen op enkele prestatie-indicatoren van ons werk, zoals de wettelijke termijnen. Deze prestatie-indicatoren herijken we vanuit de bedoeling en vullen we aan (ijkpunten).

Hoe we beter vanuit de praktijk kunnen leren en welke ondersteunende structuur we hiervoor nodig is, zullen we nog verder uitwerken. Hier is ook specifieke kennis voor nodig. Leren en hierdoor veranderen is immers een cruciaal en complex proces. We kunnen al een beeld schetsen over hoe dit beter kan door goed naar de feedback vanuit onze stakeholders te luisteren. Een goede diagnostiek van wat er speelt en nodig is, vraagt om een proces wat durft te vertragen (leren). Door te begrijpen van waarom dingen zijn zoals ze zijn en met het verdragen van het ongemak hierin. Dat vraagt om context, waarin je de ruimte krijgt om te leren en los te komen uit patronen. En dan komen vanzelf de inzichten en thema's boven tafel die verdere uitdieping behoeven. Vanuit de gedachte dat daar waar we het systeem niet kunnen veranderen, we het wel in de juiste richting kunnen gaan duwen. Door vanuit de geest van de letter te werken.

#### Ontwikkelen:

- C1. We maken een plan voor de inrichting van een structuur die leren ondersteunt, zowel op individueel-, team- als organisatieniveau en zowel leren met de cliënt en/of samenwerkingspartners, van de praktijk als van de theorie. We bouwen door op wat er al is zoals leren van praktijksituaties in methodische leerbijeenkomsten, procesevaluaties, leren van opgehaalde feedback. En we verbinden dit met het werken vanuit de bedoeling en leidende principes en het versterken van vakmanschap en eigenaarschap. Dit doen we samen met onze stakeholders en communiceren hierover aan de samenleving.
  - 3<sup>e</sup> kwartaal 2021

#### Werken:

- C2. We hebben een meerjarenprogramma *Methode Integer Werken*, waarin we op structurele basis de kwaliteit van ons werk en werkwijze SAVE borgen, evalueren en verbeteren. Het gaat erom dat de medewerker voor de cliënt en de samenwerkende organisaties zichtbaar en herkenbaar is en de werkwijze toepast zoals deze is bedoeld. Daarnaast reflecteert de medewerker op zijn eigen handelen en blijft leren en zich ontwikkelen. Aandachtsgebieden in het programma zijn: lerende professional in een lerende organisatie, expertrol op veiligheid, doorontwikkelen en verduurzamen werkwijze SAVE.
  - 2021 – 2023
- C3. We richten de leerstructuur (inclusief coaching structuur) in op zowel organisatie-, team- als individueel niveau op het leren werken vanuit de bedoeling.
  - 4<sup>e</sup> kwartaal 2021
- C4. We geven ruimte om samen met samenwerkingspartners vorm te geven aan (lokale) pilots, experimenten en initiatieven die passen bij de bedoeling van het werk. Kleine, slimme en simpele interventies, die bestaande beproefde werkwijzen, versterken. Gewoon een goed idee verzinnen, kijken of er voldoende energie voor is, gezamenlijk een goed beeld vormen van de impact en dan meteen aan de slag en kijken of het werkt (action learning): samen leren van wat werkt. De pilots *Ketenversnelling* zijn hier een goed voorbeeld van.
  - Pilots zijn onderdeel van jaarplannen. Dit is een continu proces.

### **Cliënt centraal**

*“Een jonge vader, die het moeilijk vond om zijn agressie te hanteren. Geen fijne jongen. Hij stond gelabeld als vuurwapengevaarlijk. In onze gesprekken kwam ik erachter dat hij vooral zo woedend kon worden, omdat hij zijn kinderen wilde zien. Ik vertelde hem dat ik mij kon voorstellen dat zijn ex-partner dat niet zag zitten. Hij ging aan de slag. Hij zocht hulp om te leren zijn agressie in toom te houden en kreeg uiteindelijk een omgangsregeling onder begeleiding.”*

## **D) Versterken van onze werkwijze vanuit de bedoeling**

Vanuit de visie dat we ‘doen wat werkt of helpt’, willen we op structurele basis de kwaliteit van ons werk borgen, evalueren en verbeteren, zodat ons vakmanschap groeit. Voor de cliënt moet duidelijk zijn wat de medewerker doet en waarom de medewerker dat doet. De cliënt moet de ruimte voelen en ervaren om hierover met de medewerker te praten en te zoeken naar manieren die bij haar of hem past, zolang dit onze maatschappelijke taak, het (voldoende) beschermen van (vaak jeugdige) kwetsbaren, versterkt. Parallel aan de professionele opdracht die de medewerkers namens Samen Veilig Midden-Nederland uitvoeren en daarbij de veiligheid in de leefsituatie inschatten, reflecteren zij samen met de cliënt op elkaars handelen, waardoor zij samen verder leren en ontwikkelen.

De waarde en kwaliteit van ons werk voltrekt zich in het unieke contact tussen de cliënt en de medewerker. Aanscherping en alertheid op de integriteit van onze werkwijze is daarom een voortdurende opdracht. In dit spoor sluiten cliënten aan, door gezamenlijk met medewerkers te leren, innoveren en onderzoeken, bij de ontwikkelingen binnen het werkveld van werken aan veiligheid. Partnerschap met onze samenwerkingspartners en gemeenten is essentieel in onze beweging naar *cliënt centraal* en doen wat helpt voor de cliënt.

### **Hoe doen we dit?**

Er zijn diverse projecten waarin we onze inhoudelijke doorontwikkeling vormgeven. Hier gaan we onverminderd mee door en sturen we bij op basis van wat we leren. Er kunnen projecten en pilots bijkomen als die het werken vanuit de bedoeling ondersteunen. Deze projecten werken aan de volgende doelen:

#### **Werken:**

- D1. Wij werken aan verbetering en vereenvoudiging van de samenwerking in de jeugdbeschermingsketen. In de regio zijn verschillende pilots om voor de cliënt versnelling aan te brengen in de vereenvoudiging en effectiviteit van de jeugdbescherming. Denk hierbij aan de pilot *Ketenversnelling* in de stad Utrecht en de pilot *Jeugdbescherming* in de regio Utrecht-West. Wij sluiten hier maximaal op aan. Het gaat in deze ontwikkeling om wachtlijstvrij werken, met meer organisaties *samen* werken in een team in plaats van na elkaar, ont dubbelen van taak/opdracht en ontwikkelen/werken vanuit het belang van elkaar. Op nieuwe initiatieven en pilots sluiten wij vanuit de gezamenlijke ambitie om te verbeteren en te versimpelen maximaal aan.
  - Mei 2020 – december 2021: deelname pilot *Jeugdbescherming* in de regio Utrecht-West
  - 2018 – december 2022: deelname pilot *Ketenversnelling Utrecht*
- D2. We werken met zorgaanbieders en gemeenten in zogenaamde Doorbraakpaanpak, die ertoe moet leiden dat kinderen met een jeugdbeschermingsmaatregel of een jeugdreclasseringsmaatregel tijdig (binnen 3 maanden) passende hulpaanbod ontvangen. De inspectie



Gezondheidszorg en Jeugd en de inspectie Justitie en Veiligheid monitoren op de uitvoering van de doorbraakaanpak.

- oktober 2020 – december 2021
- D3. We verbeteren de kwaliteit van onze rapportages: onze betrokkenheid is voor de cliënt ingrijpend. Zorgvuldigheid in communicatie en informatie is cruciaal. In het Open Podium, de daaropvolgende Loepsessie en via klachten, laten cliënten ons weten ontevreden te zijn over de manier waarop we dat nu doen. Deze inbreng heeft er mede toe geleid, dat we een pilot *Feitelijk rapporteren* zijn gestart. Hiervoor worden wij getraind door de trainer, die ook aan het landelijk *Feitenonderzoek Jeugdbescherming* werkt. Het actieplan heeft 21 actiepunten onderverdeeld in vier actielijnen: respectvolle bejegening kinderen en ouders, informeren en ondersteunen kinderen en ouders, kwaliteit onderzoek en rapportage en verkenning rechtspositie kinderen en ouders. Op actielijnen zijn al meerdere resultaten gerealiseerd. Medewerkers nemen dit jaar deel aan webinars vanuit het landelijk feitenonderzoek over rapporteren (o.a. bejegening, heldere rapportage). We maken een plan hoe en wanneer we de rapportages kunnen verbeteren.
  - Verbeteren rapportages: 2019 – 2022
  - Pilot *Feitelijk rapporteren*: november 2020 – juli 2021
- D4. Wij zijn met de cliënt in een dialoog en reflecteren op ons eigen gedrag. Hiervoor hebben wij een interactieve feedback tool, de Stem, ontwikkeld. Samen met de cliënt kijken we - tijdens ons werk - naar de samenwerking om die te verbeteren, met ondersteuning van cliëntambassadeurs.
  - Maart 2020 - december 2021
- D5. Wij organiseren jaarlijks per regio minimaal één reflectiebijeenkomst met cliënten en samenwerkingspartners. We leren van klachten en voeren verbeteringen door. Zo willen wij gespreksverslagen eerder naar de cliënt toesturen en verbeteren wij onze klachtenrapportages. We maken meer zichtbaar wat we met onze lessen uit de klachten doen. We nemen de buitenwereld mee door transparant te zijn, goede samenwerking en gerichte communicatie (zie hoofdstuk 'Hoe nemen we u mee in deze beweging?').
- D6. Wij bespreken jaarlijks de klachtenanalyse met de cliëntenraad, de klachtencommissie en vertrouwenspersonen jeugdhulp (AKJ). In overleg met hen bepalen we de verbeteractiviteiten en voeren deze uit. Over de resultaten communiceren we frequenter.

## 5. Tijdspad

Hieronder geven wij de sporen en onderliggende doelen en activiteiten weer op een tijdspad.

Spoor	Doel/Activiteit	start	eind	Maand in 2021												2022	2023
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Spoor A: Ontwikkeling van de Bedoeling</b>																	
Ontwikkelen	A1. Formuleren van de bedoeling	nov-20	apr-21														
Ontwikkelen	A2. Formuleren van de leidende principes	jan-21	apr-21														
Ontwikkelen	A3. Bepalen van de ijkpunten & starten reflectiegroep	apr-21	jul-21														
Werken	A4. Werken (en leren in de praktijk) vanuit bedoeling	jun-21	continue														
Werken	A5. Wegnemen belemmeringen vanuit de bedoeling	sep-21	continue														
<b>Spoor B: Eigenaarschap en leiderschapsstijl</b>																	
Ontwikkelen	B1. Persoonlijke gesprekken Manager-RvB	nov-20	mrt-21														
Ontwikkelen	B2. Inspiratie & intervisie eigenaarschap en leiderschapsstijl	mrt-21	Continue														
Ontwikkelen	B3. Plan voor eigenaarschap in team en indiv. proces	jul-21	okt-21														
Werken	B4. Werken met eigenaarschap en passende leiderschapsstijl	okt-21	Continue														
<b>Spoor C: Lerende Organisatie</b>																	
Ontwikkelen	C1. Plan voor (aanvullende) inrichting Leerstructuur	jul-21	okt-21														
Werken	C2. Meerjarenprogramma Methode Integer Werken	2021	2023														
Werken	C3. Werken met vernieuwde leerstructuur	okt-21	Continue														
Werken	C4. Ruimte voor Pilots en vernieuwing in de praktijk	Lopend															
<b>Spoor D: Versterken van onze werkwijze vanuit de bedoeling</b>																	
Werken	D1. Vernieuwing, versnelling en versimpeling Jeugdbescherming	Lopend															
Werken	D2. Doorbraakpaanpak met zorgaanbieders en gemeenten	okt-20	dec-21														
Werken	D3. Verbetering kwaliteit, leesbaarheid en feitelijk rapporteren	Lopend															
Werken	D4. Dialoog en reflectie met cliënten	Lopend															
Werken	D5. Bijeenkomsten dialoog en reflectie	Lopend															
Werken	D6. Leren van Klachten samen met cliënt	Lopend															
Werken	Etc. ....	Nog te starten															

	Geplande periode voor doel/activiteit
	Reeds gedaan
	Continu cliëntproces met learning loop
	Plan of mijlpaal

## Bijlage 1

	Organisatie	Functie
1	Lokalis	Manager (2x)
2	Lokalis	Bestuurder
3	De Thuisbasis	Teamleider
4	Raad voor de Kinderbescherming	Gebiedsmanager
5	Willem Schrikkergroep	Gebiedsmanager
6	Van Montfoort	Strategisch adviseur, Directeur de Thuisbasis
7	Veilig Thuis Gooi & Vechtstreek	Manager
8	Veilig Thuis Flevoland	Manager
9	Adviseur cliëntperspectief	
10	Ambtelijke stuurgroep	leden
11	Samen Veilig Midden-Nederland	Cliëntenraad
12	Samen Veilig Midden-Nederland	Ondernemingsraad
13	Samen Veilig Midden-Nederland	Kernteam koersprogramma, Leidinggevenden

## Bijlage 2

Wij hebben het Koersprogramma gedeeld met onze belangrijkste stakeholders en medewerkers. Hier kunt u lezen welke feedback we hebben opgehaald bij de cliëntenraad, medewerkers, samenwerkingspartners en gemeenten en welke vervolgcacties hoe we hier een vervolg aan hebben gegeven of dit gaan doen:

### 1. Concreetheid en inkleuring

Een deel van de feedback richt zich op de mate van concreetheid en praktische inkleuring van het programma zoals dat in de versie van maart 2021 beschreven is. We hebben hier als volgt aan gewerkt: *We hebben bedoeling, de leidende principes en voorbeelden opgesteld en toegevoegd aan het programma om duidelijk te maken wat de richting is waarin de koers zich beweegt. We hebben bij iedere leidende principe beschreven hoe deze er in de praktijk uit ziet om zo te illustreren hoe dit er voor medewerker en cliënt concreet uit kan zien. Het zijn een aantal stellingen of beschrijvingen om concrete beelden op te roepen. Dit is een eerste aanzet. Medewerkers, cliënten en samenwerkingspartners zullen in gesprek en in de uitvoering in de praktijk gaandeweg meer inkleuring en duiding aan geven vanuit de praktijk.*

Opgehaalde feedback:

- Maak aan de hand van voorbeelden in de praktijk duidelijk wat het Koersprogramma precies beoogt
- Er staan nog veel begrippen, veel abstracte termen in, die niet voor iedereen direct duidelijk worden, zoals de bedoeling, leidende principes en ijkpunten. Dit kan concreter. Wat zijn dit? Wat gaan we daar aan hebben? Wat gaat er nu gebeuren? Mogelijk dat de precieze invulling voor onze organisatie er nog niet is en laten we van andere organisaties leren die dit proces al eens hebben doorgemaakt en via voorbeelden van andere organisaties schetsen wat dit zou kunnen betekenen.
- Beschrijf concreter wat verwacht wordt van de medewerkers in het primair proces, zodat zij ook begrijpen waar zij zich aan kunnen/willen committeren. De uitwerking van het 'hoe' is nog in proces, maar benoem dit lopende proces in de communicatie. Voortdurende, laagdrempelige communicatie is essentieel om de medewerkers enthousiast te maken en mee te nemen in deze fase van het proces.

### 2. Meetbaarheid

Ook is er feedback op de mate van meetbaarheid van het programma zoals dat in de versie van maart 2021 beschreven is. We gaan daar mee aan slag door:

*Op zoek te gaan naar een sturingskader dat ruimte laat voor de beweging en daadwerkelijk bijdraagt aan de gewenste verbetering van dienstverlening. Daarbij ligt de focus op het realiseren van deze doelstellingen en minder op het uitvoeren van de afzonderlijke activiteiten. Met de reflectiegroep willen wij komen tot gedragen ijkpunten en een proces van het evalueren van deze ijkpunten. De ijkpunten richten zich op het meten van de realisatie van belangrijke (sub)doelen die gekoppeld zijn aan de bedoeling. In de reflectiegroep gaan we daar conform de planning mee aan de slag wat betekent dat we die ijkpunten eind juli gereed willen hebben.*

Opgehaalde feedback:

- Hoe wordt er gemeten, wanneer zijn de evaluatie/peilmomenten en wie worden er betrokken bij deze metingen en evaluaties?
- Er zijn al vele vormen van leren van elkaar, intervisie in de organisatie aanwezig zoals (methodische leerbijeenkomsten, multidisciplinair overleg, functioneringscyclus, training, inter-/supervisie e.d.) we werken dus (al) op heel veel manieren aan de leerproces. Dit moeten we vasthouden en meenemen in het plan. Laten we waarderen wat er al is.

### 3. Inhoudelijke verdieping

Er is feedback op de inhoudelijke verdieping die nodig is om de beweging in de praktijk ook écht' te realiseren en duurzaam te borgen. In deze fase van het programma hebben we nog niet alle aspecten van de 'hoe' vraag ingericht. Dit is conform de opzet en planning van onze ontwikkelsporen. Dat neemt niet weg dat de feedback waardevol is en zal worden meegenomen in de verdieping die op het programma zal ontstaan gedurende de tijd.

Opgehaalde feedback:

- Wie zijn onze cliënten: vergeet de jongere niet, ook de volwassenen zonder kinderen en ouderen.
  - a. Hier gaan we met medewerker en cliënt over in gesprek. Wat is een passend woord?
- Hoe ga je om met leiderschap, meer sturen of juist meer ruimte? Dit kan duidelijker worden verwoord.
- Maak een goede probleemanalyse. Die kan nog veel scherper. Waar blijkt nu uit dat je naar binnen bent gericht, waarmee laat je dat zien? En wat betekent dit als je dat gaat omdraaien? Maak dat in je volgende fase tastbaar:
  - Hoe zien we het partnerschap?
  - Blik naar buiten? Wat betekent dit voor partners, wat gaan ze merken?
  - Wat gaan inwoners hiervan merken?

### 4. Invoegen en aansluiten van de omgeving

Een onderwerp van de feedback is de manier waarop we veranderingen invoegen en de omgeving omvormen, welke aspecten daarvan risicovol zijn en aandacht vragen, de noodzaak tot verbinden met de bestaande inrichting en methodieken en het belang van communicatie daarbij. We hebben hier als volgt aan gewerkt:

*Alle lopende ontwikkeltrajecten zijn verbonden aan het Koersprogramma. Bij deze projecten en bij nieuwe projecten vormt het Koersprogramma een kader waarbinnen de projecten worden uitgevoerd. Het Koersprogramma neemt daarmee niet over. Maar zorgt ervoor dat we in het hier en nu, en ook straks, ontwikkelen gebeurt op basis van het werken vanuit de bedoeling en de leidende principes. We kijken in de toepassing van dit kader, en ook het wettelijke kader in onze organisatie en ook in de samenwerking met partners, waar er belemmeringen zijn en hoe we deze kunnen wegnemen. Dit is onderdeel van de ontwikkelsporen "lerende organisatie" en "versterken van onze werkwijze vanuit de bedoeling". De feedback heeft voor ons een extra aanzet gegeven de communicatie stevig in te richten. Naast een goed communicatieplan, is er capaciteit beschikbaar voor de interne en externe communicatie van het Koersprogramma*

Opgehaalde feedback:

- Hoe bewaak je nu concreet dat een werkwijze die meer ruimte geeft aan de professional en de cliënt, minder leunt op regels en procedures ook de rechtsbescherming borgt?
- De bedoeling en leidende principes zijn er nog niet. Het is dus nog onbekend hoe deze uitgangspunten eruit komen te zien en er is een risico dat het verwarring geeft op wat er al is en wat we willen behouden. Denk aan de vijf uitgangspunten van de SAVE-werkwijze en de 10 pijlers van de SAVE-werkwijze op de SAVE-website. Doe dit zorgvuldig en met aandacht en voorkom verwarring. Zorg dat de SAVE-werkwijze zich door ontwikkelt op basis van de nieuw geformuleerde uitgangspunten.
- Het is heel goed dat jullie dit proces lopen. De verandering komt alleen als je dit met elkaar aangaat. Tegelijkertijd zijn er al uitgangspunten of leidende principes geformuleerd bijvoorbeeld binnen het

landelijke programma nieuwe jeugdbescherming. Het is goed als deze uiteindelijk wel overeenkomen om zo ook uniformiteit te behouden.

## **5. Concreetheid van het 'hoe'**

Deze feedback richt zich op de manier waarop we al concreet maken 'hoe' we aan de slag zijn op het gebied van de lerende organisatie, de ketensamenwerking en de verbinding met partners. In deze fase hebben we nog niet alle aspecten van de 'hoe' vraag ingericht. Dit is conform de opzet en planning van onze ontwikkelsporen. Dat neemt niet weg dat de feedback waardevol is en zal worden meegenomen in de verdieping die op het programma zal ontstaan gedurende de tijd.

Opgehaalde feedback:

- Dit zou een goede leervraag zijn voor het leerproces in het Koersprogramma:
  - a. Wat maakt dat er een kloof ervaren wordt tussen feiten en beleving?
  - b. Wat maakt dat cliënt en medewerker niet hetzelfde doel lijken na te streven?
- De beschrijving van de lerende organisatie is nog te summier. Goed om hier op te verdiepen in het proces.
- Het leren onderweg is echt ingewikkeld, vraagt misschien wel aparte deskundigheid!
- Gedachtegoed Wouter Hart is simpel, wellicht te simpel. Er zit een complexe werkelijkheid onder. Vooraf bedenken wat de bedoeling is, is niet alles. Het gaat om toelaten van gedeelde oordeelsvorming, omgaan met onzekerheid en tijd als methodisch element.
- Nog meer met externe omgeving in ontwikkeling en bij leren (minder wij, meer met anderen). Maak gebruik van kennis en ervaring die er al is bij partners.
- Hoe gaan we de beweging gebruiken om de samenwerking en de keten te verbeteren? Dit vraagt verdieping op hoe je dit samen in de keten doet. Andere organisaties zijn ook vanuit de bedoeling gaan werken, maar hoe borg je het, hoe houd je het vast? De systeemwereld is heel dominant. Samen hiermee aan de slag gaan is helpend om elkaar scherp te houden en afhankelijkheden te beïnvloeden.
- Hoe doen we het met de omgeving die nog systemisch werkt? Opdrachtgever, juridisch kader, samenwerkingspartners etc.
- Start klein, sluit aan bij waar energie zit! Bewaar wat al goed gaat!
- Jullie benoemen wel dat het team belangrijk is, zowel in het dragen van de verandering als in het leerproces. Kunnen jullie dit nog verder en structureler uitwerken? Welke plek geven jullie het team in de organisatie?