Toekomstscenario
kind- en gezinsbescherming
Samen anders werken

Veranderstrategie
Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming

Juli 2026

Inhoudsopgave

De veranderstrategie in het kort 3

1. Introductie veranderstrategie 6
1.1 Iedereen verdient het om zich veilig te voelen op de plek waar het leven zich afspeelt 6
1.2 Het systeem van kind- en gezinsbescherming schiet al jaren tekort 6
1.3 De grens is bereikt: we zetten stappen die de meerjarige transitie in beweging brengen 6
1.4 Totstandkoming van de veranderstrategie 7
1.5 Leeswijzer 8

2. Probleem- en oorzakenanalyse 9
2.1 De hulp en ondersteuning en bescherming voor kinderen en volwassenen in onveilige thuissituaties schiet tekort 9

3. De visie, pijlers en doelstellingen 13
3.1 Visie op de brede opgave van huiselijk geweld, kindermishandeling en ontwikkelingsbedreiging 13
3.2 De vier pijlers van het Toekomstscenario als uitgangspunten in de verandering 14
3.3 De doelstelling 16

4. Strategische koers in het veranderen 18
4.1 De strategische uitgangspunten 18
4.2 De strategische aanpak: de manier waarop we de verandering vormgeven en versnellen 20
4.3 We werken met moed en lef 21

5. Veranderagenda fase 1 en fase 2 23
5.1 Fase 1: de versnelling van de transitie (2026-2029) 23
5.2 Activiteiten 24
5.3 Randvoorwaarden: ondersteunen en faciliteren van de transitie 39
5.4 Fase 2: toewerken naar het beoogd eindbeeld (2029 e.v.) 40

6. Samenwerken in de transitie 42
6.1 Samenwerking in de transitie 42
6.2 Een lerend ontwikkelproces 43
6.3 Programmatisch blijven samenwerken in de transitie 43
6.4 Tot slot 44

7. Bijlagen 45
7.1 Definities 45
7.2 Toelichting op aanpalende ontwikkelingen 45
7.3 Probleem- en oorzakenanalyse 47
7.4 Duurzaam samenwerkingsmodel 47

De veranderstrategie in het kort

Samen de transitie versnellen om kinderen en volwassenen beter te helpen en te beschermen

Iedereen verdient het om zich thuis veilig te voelen.

Een veilige omgeving is de basis voor een gezonde ontwikkeling, fijne relaties en een goed toekomstperspectief. Wanneer het thuis voor iemand niet veilig is, is het van belang dat dit snel wordt opgemerkt, dat de problemen en oorzaken van deze problemen goed boven tafel komen en passende hulp en bescherming op tijd ingezet worden. In de praktijk gebeurt dit nog te vaak niet, of niet snel genoeg. Dit kan grote gevolgen hebben, die lang kunnen doorwerken – niet alleen voor de betrokken mensen, maar ook voor hun (klein)kinderen. Het is dus erg belangrijk om de hulp en bescherming aan gezinnen en huishoudens te verbeteren.

Onderliggende patronen maken dat hulp en bescherming onvoldoende tot stand komen,

ondanks grote betrokkenheid en inzet van professionals. Dat de kind- en gezinsbescherming op dit moment tekortschiet, hangt samen met onderliggende patronen in de zorg- en beschermingsstelsels en de maatschappij. Onveiligheid in gezinnen en huishoudens vraagt om een brede blik, omdat problemen op meerdere niveaus spelen:

1. **Probleem en context**: Onveiligheid hangt vaak samen met armoede, stress en psychische problemen. Organisaties die hierbij ondersteuning bieden werken nog onvoldoende samen.
2. **Analyse en afweging**: Professionals beoordelen situaties niet samen en de analyse van de problemen is te beperkt, waardoor oorzaken soms gemist worden en te snel wordt ingegrepen. Incidenten leiden vaak tot extra regels en controle.
3. **Relaties**: Gezinnen en huishoudens worden nog te weinig betrokken. Het lukt niet goed om vertrouwen op te bouwen, waardoor ze uit angst problemen niet altijd delen.
4. **Hulp en ondersteuning**: Door werkdruk, personeelstekorten en wisselingen staan de kwaliteit en continuïteit van hulp onder druk.
5. **Systeem**: Het stelsel is versnipperd, met veel wet- en regelgeving en partijen, waardoor overzicht en regie vaak ontbreken. De rechtsbescherming van gezinnen en huishoudens schiet bovendien vaak tekort.

De urgentie om dit te verbeteren is groot.

Daarvoor is het nodig om fundamenteel anders te gaan werken en organiseren. De vier pijlers van het Toekomstscenario vormen daarbij de uitgangspunten: we versnellen met deze veranderstrategie de transitie naar een gezinsgericht, eenvoudig, rechtsbeschermend, transparant en lerend systeem. Om te realiseren dat meer kinderen en volwassenen in een blijvend veilige thuissituatie leven werken we aan zeven doelstellingen:

1. Onveiligheid en ontwikkelingsbedreiging eerder herkennen en tijdig aanpakken;
2. Hulp en bescherming sluiten beter aan bij aard en context van problematiek;
3. Passende rechtsbescherming in alle stadia van hulpverlening en bescherming;
4. Meer eenvoud en continuïteit in hulp en ondersteuning;
5. Een uitvoerbaarder stelsel voor professionals, minder regeldruk en betere samenwerking;
6. Lerend en zich ontwikkelend stelsel door professionals, managers en bestuurders;
7. Ontwikkeling van de grondhouding van professionals.

We realiseren ons dat deze transitie soms scherpe keuzes vraagt: we kijken ook wat we níet meer doen. Met deze veranderstrategie werken overheid en uitvoerings- en kennisorganisaties, binnen de huidige financiële kaders, toe naar concrete verbeteringen in de periode 2026-2029, terwijl tegelijkertijd de basis wordt gelegd voor een fundamentele herziening van het stelsel vanaf 2029.

De beweging richting deze verandering is al gestart: we versnellen de transitie.

In de praktijk gebeuren er ondanks de problemen een hoop goede dingen. Daar bouwen we op voort. In vrijwel alle regio's wordt bovendien al gewerkt aan het Toekomstscenario. Daarbij zijn de afgelopen jaren al belangrijke lessen opgedaan op het gebied van cultuur, werkwijze en structuur. Een deel daarvan kan nu al breder worden toegepast. We ondersteunen de praktijk daarbij. Concreet gaan we aan de slag met acht prioritaire acties: de eerste vier zijn doorbraakacties die de transitie in de uitvoering versnellen, de laatste vier zijn versterkende acties.

Acht prioritaire acties

1. **Eindbeeld lokale teams en het samenspel met het Regionale Veiligheidsteam (RVT)**
   We werken toe naar stevige lokale teams die zelf hulp bieden bij onveiligheid met goede samenwerkingsrelaties met veiligheidspartners. Expertise gaat soepel over en weer en hulp wordt om het huishouden georganiseerd.

2. **Van melden naar breed eigenaarschap op veiligheidsvraagstukken**
   We werken toe naar een eenduidige en afgestemde werkwijze waarin onveiligheid vanuit verschillende disciplines gezamenlijk wordt beoordeeld, in afstemming met het gezin. Op basis van deze gezamenlijke beoordeling kunnen we effectievere hulp en bescherming bieden, met meer continuïteit.

3. **Kwaliteit gezamenlijke analyse en van Verzoek Tot Onderzoek (VTO) naar Verzoek Tot Toetsend Onderzoek (VTTO)**
   We ontwikkelen een gezamenlijke werkwijze voor onderzoek, analyse en het opstellen van één plan voor ondersteuning bij complexe onveiligheid. Daarnaast werken we toe naar een eenduidig en werkbaar format voor het verzoek tot onderzoek en ontwikkelen we en beproeven we het toetsend onderzoek (VTTO)

4. **Professionele handelingsruimte en rechtsbescherming**
   We werken toe naar een werkwijze waarin professionals integraal en systemisch kunnen werken (één gezamenlijke analyse, één plan), en bieden waar nodig meer ruimte in regels en kaders, zodat professionals kunnen doen wat nodig is en terwijl de rechtsbescherming voor kinderen en volwassenen geborgd is.

5. **Ontwikkeling in en met de praktijk**
   In en met regio's werken we toe naar het eindbeeld van het Toekomstscenario. We werken het eindbeeld verder uit, werkend vanuit de huidige context, waarbij we nu al toepassen wat werkt. Daarnaast brengen we per regio in beeld waar de regio staat, en maken we een transitieplan om tot de gewenste eindsituatie te komen.

6. **Continuïteit en kwaliteit in de transitie**
   Aan de hand van een integraal plan borgen we de continuïteit en kwaliteit in de transitie, met expliciete aandacht voor zowel het adresseren van bestaande continuïteits- en kwaliteitsproblemen als het beheersen van risico's die ontstaan door de transitie (zoals schaalgrootteproblematiek).

7. **Eindbeeld Regionaal Veiligheidsteam (RVT)**
   Het eindbeeld van het RVT wordt geconcretiseerd. Daarbij wordt duidelijk welke functie het RVT vervult bij onveiligheid binnen gezinnen, wanneer het RVT wordt betrokken en hoe het samenwerkt met onder meer het lokale team en de Raad voor de Kinderbescherming.

8. **Handelingskader**
   We werken toe naar een gemeenschappelijk handelingskader, om te komen tot harmonisatie in werkwijze en een gedeelde basis in grondhouding, vakkennis en rechtsbescherming (met oog voor verschillende rollen van betrokken organisaties en professionals).

Deze acties worden lerend ontwikkeld in de praktijk. Werkzame elementen worden waar mogelijk breder toegepast en passende ondersteuning wordt geboden. We maken deze beweging mogelijk met randvoorwaarden zoals financiering, centrale regie, wetgeving, kennis- en gegevensdeling.
De komende jaren bereiden we naast deze acties de fundamentele herziening van het stelsel voor, waar we vanaf 2029 op inzetten. Deze stelselherziening moet alle partijen beter in staat stellen om hun rol en verantwoordelijkheid in de veiligheid binnen gezinnen en huishoudens vorm te geven. Concreet omvat dit veranderingen in de structuur, zoals de af- en ombouw naar RVT's en aangepaste wettelijke kaders; in de werkwijze, met een integrale en domeinoverstijgende aanpak gericht op 0-100; en in de cultuur, met een nieuwe grondhouding door alle lagen heen.

Als overheid en uitvoeringsorganisaties werken we samen aan de uitvoering van de veranderstrategie.

Alle betrokken partijen – Rijk, gemeenten, uitvoeringsorganisaties – zien de noodzaak om stappen te zetten en zien ook dat deze problemen niet door hen alleen opgelost kunnen worden, maar vragen om gezamenlijke inzet. Iedere partij heeft daarbij zijn eigen rol en verantwoordelijkheid in deze transitie. We hebben afspraken gemaakt over samenwerken op een manier die lerend, verbindend en richtinggevend is en waarmee we ruimte bieden aan verschil en vernieuwing. Vanuit die afspraken werken we de komende jaren vol vertrouwen samen aan een blijvend veilige thuissituatie voor zoveel mogelijk kinderen en volwassenen.

1. Introductie veranderstrategie

1.1 Iedereen verdient het om zich veilig te voelen op de plek waar het leven zich afspeelt

Een veilige omgeving vormt de basis voor een positieve ontwikkeling, het aangaan van relaties en het behouden van perspectief. Juist wanneer het leven ingewikkeld wordt, wanneer die veiligheid ontbreekt of onder druk staat[1], is het belangrijk voor mensen dat er één of twee vaste personen zijn die luisteren naar hun verhaal en samen met hen werken aan het herstellen van veiligheid en stabiliteit, inclusief het zien en aanpakken van achterliggende problemen.

De overheid heeft conform internationale verdragen, zoals het Internationaal Verdrag inzake de Rechten van het Kind (IVRK) en het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (EVRM), de plicht om bescherming te bieden aan mensen[2] die in hun thuissituatie of directe leefomgeving niet veilig zijn. Aanvullend geldt dat de overheid er zorg voor dient te dragen dat als kinderen en volwassenen in aanraking komen met de politie, zij de hulp en ondersteuning ontvangen die nodig is. Toegankelijke en passende hulp en ondersteuning en goede rechtsbescherming zijn daarin cruciaal. Ook vraagt dit om maatwerk, met oog voor verschillen tussen volwassenen en kinderen en de situaties waarin zij zich bevinden, en met voortdurende aandacht voor het zoveel mogelijk voorkomen van gedwongen ingrijpen. De Staatscommissie overheidsingrijpen in gezinnen is ingesteld om hierover nader te adviseren, ondersteunend aan de ontwikkeling van het Toekomstscenario[3].

We zien dat het huidige systeem niet de best mogelijke bescherming biedt. Er is een grote noodzaak om de kind- en gezinsbescherming meer eenvoudig, gezinsgericht, rechtsbeschermend en transparant en lerend te maken. De huidige situatie laat zien dat wachten geen optie is: de urgentie om nu te beginnen is groot.

1.2 Het systeem van kind- en gezinsbescherming schiet al jaren tekort

Wanneer er sprake is van onveiligheid thuis, zijn vaak veel verschillende partijen betrokken. Zij werken vanuit uiteenlopende domeinen, wet- en regelgeving en financiering, die in de praktijk onvoldoende op elkaar aansluiten. Daardoor verloopt samenwerking niet vanzelf en krijgen gezinnen te maken met veel professionals – volgens onderzoek wel 16 tot 20 per gezin en/of huishouden[4]. Dit betekent dat zij hun verhaal telkens opnieuw moeten vertellen en dat het lastig is om een compleet beeld te krijgen van wat er speelt. Voor professionals maakt dit het moeilijk om de juiste hulp te bepalen, waardoor passende ondersteuning vaak te laat komt of uitblijft. Ondanks alle inzet kunnen problemen daardoor verergeren, neemt het vertrouwen af en komt de druk op professionals verder onder spanning te staan. Voor verder inzicht in de huidige problemen en de oorzaken in de kind- en gezinsbescherming, zie hoofdstuk 2.

1.3 De grens is bereikt: we zetten stappen die de meerjarige transitie in beweging brengen

Om deze situatie te keren is het nodig dat zowel de overheid als de uitvoeringsorganisaties anders gaan kijken naar veiligheidsproblematiek van volwassenen en kinderen, en beter oog hebben voor de onderliggende problematiek. Deze conclusie is al eerder getrokken. Alle betrokkenen zien dat de rek eruit is en staan klaar om samen te werken aan fundamentele veranderingen.
Deze noodzaak is de afgelopen jaren onderkend en vormde onder andere de basis van het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming (gedefinieerd in bijlage 7.1). De ontwikkeling hiervan kent een lange geschiedenis. In 2020 startte het ontwikkelen van een toekomstbeeld voor een andere inrichting van de kind- en gezinsbescherming, in opdracht van de VNG en de ministeries van Justitie en Veiligheid en van

[1] Bij huiselijk geweld gaat het om geweld binnen de huiselijke kring. De term 'huiselijk' geeft aan dat het geweld zich afspeelt in familiaire sfeer: het gaat om partnergeweld, kindermishandeling, oudermishandeling, ouderenmishandeling en geweld tussen broers en zussen. Er zijn verschillende soorten/vormen van huiselijk geweld met ieder zijn eigen impact. Denk aan lichamelijk geweld, psychisch geweld, financieel misbruik, seksueel geweld, stalking, dwang en controle, eer-gerelateerd geweld en ontwikkelingsbedreiging (bij kinderen).

[2] Dat gaat om kinderen die in hun ontwikkeling worden bedreigd, en/of met de politie in aanraking zijn gekomen; om partners die te maken hebben met geweld of afhankelijkheid; en om volwassenen die door onmacht, verwaarlozing of andere omstandigheden onvoldoende worden beschermd.

[3] Staatscommissie overheidsingrijpen in gezinnen van start | Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl

[4] Steketee, M.J. (2026). Van versnippering naar samenhang in het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming: naar duurzame veiligheid. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. ISBN 978-94-6409-416-9.

Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het kabinet bood het Toekomstscenario vervolgens in 2021[5] aan de Tweede Kamer aan, waarna een internetconsultatie plaatsvond[6]. Op basis daarvan startten Rijk en gemeenten een landelijk programma om het scenario verder uit te werken en te beproeven, onder meer via proeftuinen. In een Kamerbrief in 2022 werd het scenario verder uitgewerkt en verbreed naar een aanpak van onveiligheid binnen huishoudens van 0 tot 100 jaar[7]. Dit inhoudelijk perspectief op cultuur, werkwijze en structuur staat onverminderd overeind. Het gaat er nu vooral om, om het stelsel zo in te richten dat het daadwerkelijk helpt om met een bredere blik te kijken naar de onderliggende problematiek van kinderen en volwassenen, en dat passende hulp en ondersteuning tijdig beschikbaar is.

De uitwerking van die inrichting vraagt een zorgvuldig, stapsgewijs en gezamenlijk proces, waarbij continu geleerd wordt uit de praktijk. Deze incrementele werkwijze kost tijd en betekent dat we nu nog niet precies weten hoe het eindbeeld van het Toekomstscenario er exact uitziet. Dat is passend bij de complexiteit van de opgave en de transitie die we moeten doormaken. Maar het is niet altijd makkelijk: de incrementele werkwijze kan op gespannen voet staan met de behoefte aan concretisering, als houvast om volgende stappen te zetten. We wegen daarom gezamenlijk af voor welke onderdelen van het eindbeeld op welk moment concretisering nodig is, om voldoende houvast en richting te geven voor volgende stappen. We bouwen daarbij ruimte in voor toetsing in de praktijk en we maken afspraken over welke ruimte er blijft om te leren en bij te sturen. Om regio's en gemeenten de komende jaren voldoende steun en grip te geven, stellen we een regionale ontwikkelingswijzer voor de veranderstrategie op. Hierin beschrijven we de gezamenlijke uitgangspunten, werkzame elementen, beoogde resultaten, fasering en leeropgaven voor regio's. Daarbij verduidelijken we ook waar de ruimte blijft voor regionale invulling. Zo geven we voldoende richting om vervolgstappen te kunnen zetten, terwijl we tegelijkertijd ruimte behouden om in de praktijk te leren, te toetsen en waar nodig bij te sturen.

We hebben de afgelopen jaren al een start gemaakt met het scherper maken van het eindbeeld. Zo is er de ontwikkelrichting vastgesteld: de richting voor het vervolg die de stelselverantwoordelijken hebben vastgesteld in de Voortgangsbrief Jeugd van 5 november 2024[8]. Deze ontwikkelrichting gaat in beginsel uit van een decentraal aangestuurde, publiekrechtelijke organisatie op de schaal van de 25 veiligheidsregio's: de Regionale Veiligheidsteams (RVT). In deze organisatie gaan naar verwachting de meeste functionaliteiten van de Veilig Thuis-organisaties en de gecertificeerde instellingen op, evenals een aantal nader te bepalen taken van de Raad voor de Kinderbescherming op het gebied van jeugdbescherming[9]. Op deze manier maken we het stelsel eenvoudiger, met minder verschillende organisaties. Incrementeel werken betekent dat we in de praktijk toetsen of deze ontwikkelrichting werkt en waar deze om bijstelling vraagt, opdat deze bijdraagt aan de hoofddoelstelling van het Toekomstscenario. Daar gaan we de komende tijd mee door.

Om een helder, concreet en gedeeld beeld te hebben van de volgende stappen is besloten om een veranderstrategie op te stellen met een concrete agenda, waarin de resultaten en prioriteiten zijn vastgelegd die we de komende drie jaar willen realiseren. Daarbij zetten we de stappen die nu al gezet kunnen worden binnen de huidige financiële kaders en leren we gaandeweg om weer bij te stellen. Ondertussen werken we aan ruimte in het huidige stelsel voor de benodigde verandering. Tegelijkertijd maken we zichtbaar welke stappen nodig zijn voor een fundamentele verandering van het stelsel op de (middel)lange termijn.

1.4 Totstandkoming van de veranderstrategie

Deze veranderstrategie is tot stand gekomen in een gezamenlijk en iteratief proces van leren, ontwikkelen en aanscherpen. De strategie bouwt voort op de ervaringen die de afgelopen jaren zijn opgedaan binnen het programma Toekomstscenario, de proeftuinen en beproevende regio's en aanpalende ontwikkelingen binnen de kind- en gezinsbescherming. Bij de totstandkoming zijn verschillende perspectieven samengebracht. In bestuurlijke en ambtelijke (werk)sessies is door de ministeries van VWS, JenV, de VNG en de betrokken uitvoeringsorganisaties gezamenlijk gewerkt aan de analyse van de opgave, de strategische keuzes en de prioriteiten voor de komende jaren. Daarbij is steeds gewerkt vanuit het uitgangspunt dat complexe veranderopgaven vragen om samenwerking, gezamenlijke reflectie en het verbinden van kennis uit beleid, uitvoering, wetenschap en praktijk.

Ook ervaringsdeskundigen hebben gedurende het proces hun perspectief ingebracht. Hun inbreng heeft geholpen om

[5] Kamerstuk 31839, nr. 771
[6] https://www.internetconsultatie.nl/toekomstscenario
[7] Kamerstuk 31839, nr. 876
[8] Voortgangsbrief Jeugd 5 november 2024: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2024/11/05/kamerbrief-over-voortgangsbrief-jeugd
[9] In ieder geval niet de onafhankelijke toets en advies met het hiertoe benodigde aanvullend onderzoek zoals eerder vastgelegd in de Beleidsreactie Adviescommissie Rechtsbescherming (Kamerstukken II 2023/24, 31 839, nr. 1018)

voorgestelde keuzes te toetsen aan de dagelijkse praktijk van kinderen, volwassenen en gezinnen die met hulp, ondersteuning en bescherming te maken hebben. Daarmee hebben zij bijgedragen aan het verdiepen van inzichten en het aanscherpen van de veranderstrategie. Tegelijkertijd is de betrokkenheid van ervaringsdeskundigen in deze fase vooral adviserend en toetsend van aard geweest. In lijn met de uitgangspunten van een lerend, gezinsgericht en participatief stelsel zien we de noodzaak om deze betrokkenheid in de verdere uitwerking van de veranderagenda gerichter en structureler vorm te geven. Samen met ervaringsdeskundigen en betrokken partijen verkennen we hoe ervaringskennis een meer volwaardige plaats kan krijgen in ontwerp, uitvoering, toetsing en evaluatie van de veranderingen.

De samenwerking en het gezamenlijke leren die aan de basis hebben gestaan van deze veranderstrategie worden in het Duurzaam Samenwerkingsmodel (DSM) beschreven. In de verdere uitwerking van de veranderstrategie werken betrokken partijen samen in actie-leerprocessen, waarbij praktijkervaringen, wetenschappelijke inzichten, professionele expertise en ervaringskennis elkaar versterken.

1.5 Leeswijzer

Dit document is opgebouwd langs de lijn van probleem en urgentie, via visie, naar strategische keuzes, een concrete veranderagenda en samenwerking en leren in de transitie. De veranderagenda is uitgewerkt in twee fasen, waarbij fase 1 zich richt op concrete verbeteringen en leren in de praktijk (2026-2029) en fase 2 (2029 e.v.) op de structurele omslag naar het nieuwe stelsel.

Leeswijzer veranderstrategie

Hoofdstuk 1 – Aanleiding en veranderstrategie
In hoofdstuk 1 wordt de urgentie van de opgave geschetst. Hier wordt ingegaan op de huidige knelpunten in de kind- en gezinsbescherming, de structurele patronen die maken dat problemen blijven bestaan en de gevolgen daarvan voor volwassenen, kinderen en professionals.

Hoofdstuk 2 – Probleemanalyse
In hoofdstuk 2 wordt de probleem- en oorzakenanalyse besproken. Dit hoofdstuk gaat in op de achterliggende patronen in het huidige stelsel die maken dat problemen blijven bestaan en verandering moeilijk tot stand komt.

Hoofdstuk 3 – Visie en doelstellingen
In hoofdstuk 3 worden de visie en doelstelling voor de kind- en gezinsbescherming beschreven. Op basis van de analyse wordt geschetst naar welke situatie wordt toegewerkt en welke uitgangspunten daarbij centraal staan.

Hoofdstuk 4 – Strategische koers in het veranderen
In hoofdstuk 4 wordt de strategische koers voor de verandering beschreven. Hier wordt ingegaan op de uitgangspunten voor de transitie en de manier waarop de verandering wordt vormgegeven en versneld.

Hoofdstuk 5 – Veranderagenda (fase 1 en 2)
Doelstellingen veranderagenda:
- Fase 1 (2026–2029): prioritaire acties voor concrete verbeteringen in de praktijk en het faciliteren/ondersteunen daarvan.
- Fase 2 (2029 en verder): de verdere structurele omslag naar het nieuwe stelsel.

Hoofdstuk 6 – Samenwerking in de transitie
In hoofdstuk 6 staat de samenwerking in de transitie centraal. Hier wordt ingegaan op de rol van verschillende partijen in het stelsel en op de manier waarop gezamenlijk wordt gewerkt aan de verandering.

2. Probleem- en oorzakenanalyse

De probleem- en oorzakenanalyse (bijlage 7.3) vormt het vertrekpunt voor de veranderstrategie. Door inzichtelijk te maken waar en waarom het huidige systeem tekortschiet, wordt duidelijk op welke onderdelen verandering nodig is.

2.1 De hulp en ondersteuning en bescherming voor kinderen en volwassenen in onveilige thuissituaties schiet tekort

Uit de analyse blijkt dat de hulp en ondersteuning en bescherming voor kinderen en volwassenen in (mogelijk) onveilige thuissituaties, of situaties waarin kinderen om andere redenen in hun ontwikkeling worden bedreigd, al jaren tekortschiet. Dit is ondanks de intensieve inzet van professionals en de substantiële financiële investeringen die de afgelopen jaren zijn gedaan. Door de problemen met behulp van de analyse inzichtelijk te maken wordt richting gegeven aan de doelen van deze strategie: onveiligheid en ontwikkelingsbedreiging eerder en beter herkennen, hulp en bescherming beter laten aansluiten bij de aard en context van de problematiek, meer continuïteit en eenvoud voor gezinnen en/of huishoudens realiseren, besluitvorming transparanter en zorgvuldiger maken en de uitvoerbaarheid van het stelsel voor professionals verbeteren. Tegelijkertijd moet het stelsel zich beter ontwikkelen door structureel te leren van ervaringen uit de praktijk, onderzoek en toezicht.

Ongeveer 9% van de Nederlanders is slachtoffer van huiselijk geweld[10]. Dat komt neer op circa 1,3 miljoen mensen. De gevolgen zijn groot en kunnen langdurig doorwerken op de slachtoffers zelf. Ook kunnen schadelijke patronen via zogeheten intergenerationele overdracht van generatie op generatie worden doorgegeven: wie onveilig opgroeit, heeft een grotere kans later opnieuw met geweld en onveiligheid te maken te krijgen. Ook voor de samenleving zijn de gevolgen aanzienlijk. De maatschappelijke kosten lopen in de miljarden: de indirecte kosten van kindermishandeling worden geraamd op circa 11 miljard euro per jaar[11], en die van huiselijk geweld op ongeveer 6,8 miljard euro per jaar[12]. Aanpalend was er afgelopen jaren sprake van een stevige stijging van het aantal kinderen dat een vorm van jeugdzorg ontvangt, naar nu 1 op de 7. Deze cijfers en trends zijn onderdeel van bredere maatschappelijke ontwikkelingen (zie het kopje maatschappelijke en historische factoren).
Achter deze cijfers gaan levens schuil. Kinderen die niet veilig opgroeien, volwassenen die de grip over hun leven verliezen, volwassenen en kinderen die verdwalen in een woud van loketten en maatregelen. Voor hen is onveiligheid zelden een tijdelijk probleem. Het bedreigt hun ontwikkeling en werkt door in (onder meer) hun gezondheid, schoolloopbanen, relaties en kansen op de arbeidsmarkt.

De probleem- en oorzakenanalyse identificeert vijf clusters van interventiepunten binnen het systeem van hulp, ondersteuning en bescherming. Daarbij realiseren we ons dat onveiligheid in de thuissituatie een groot en breed maatschappelijk vraagstuk is dat samenhangt met factoren zoals bestaansonzekerheid, armoede, psychische problematiek en maatschappelijke ontwikkelingen. Niet al deze factoren kunnen binnen deze veranderstrategie worden opgepakt. De vijf clusters worden hieronder toegelicht.

De vijf clusters

1. De aard van de problematiek en de maatschappelijke context
- Een breed vraagstuk in een complex stelsel
- Cirkel van schade
- Onvoldoende reflecter en leren
- Complicerende maatschappelijke factoren: digitalisering

2. Van melden naar breed eigenaarschap op veiligheidsvraagstukken
- Gemis van een gezamenlijk beeld over ingrijpen door overheid.
- Te beperkte gezamenlijke analyse van de onveiligheid in het huishouden

[10] Prevalentiemonitor Huiselijk Geweld en Seksueel Grensoverschrijdend gedrag, 2024
[11] Kindermishandeling: economische gevolgen op lange termijn, Trimbos Instituut,
[12] European Institute for Gender Equality (EIGE)

- Kortetermijnhandelen prevaleert
- Geen goede risicoweging
- Onvoldoende aandacht voor voedingsbodem
- Veiligheidsparadox en risicomijding

3. Relaties
- Machtsongelijkheid
- Onvoldoende participatie
- Problemen bij hulp vragen en signaleren
- Grote verschillen in beelden en taalgebruik

4. De werking van de directe hulp en ondersteuning
- Problemen bij kwaliteit en inzet van de professional
- Personeelskrapte
- Niet tijdige en/of passende hulp en ondersteuning
- Discontinuïteit in de hulp en ondersteuning
- Gebrek aan duurzame en gezinsgerichte begeleiding

5. Stelselproblemen en systeemfactoren
- Onvoldoende rechtsbescherming binnen het huidige stelsel
- Waardendilemma's en tegenstrijdigheden
- Versnippering
- Discontinuïteit en ontbreken samenhang in sturing
- Tegenwerkende financiële prikkels
- De ongelijke rol van overheid en burgers

Om beter zichtbaar te maken waar verandering nodig is, worden deze oorzaken hieronder beschreven langs vijf clusters waar deze interventiepunten onder vallen. Deze clusters laten zien op welke onderdelen van het vraagstuk verbetering nodig is om de doelen van deze strategie te realiseren. Deze niveaus worden hieronder beknopt uitgewerkt. Verdere verdieping en detaillering staan beschreven in de probleem- en oorzakenanalyse. De veranderagenda in hoofdstuk 5 vertaalt deze interventiepunten naar concrete acties. Daarbij richten we ons op acties die binnen onze invloedssfeer liggen en die in verschillende fasen op de korte en langere termijn kunnen worden gerealiseerd.

1. De aard van de problematiek en de maatschappelijke context

De problematiek manifesteert zich binnen een breed en complex stelsel van wet- en regelgeving, domeinen, organisaties en verantwoordelijkheidsverdelingen. Daarbij is sprake van een samenloop van risicofactoren, zoals onder andere armoede, psychische problematiek, stress en verslaving, die elkaar onderling kunnen versterken. Tegelijkertijd blijkt dat procedures en rechtsposities voor betrokkenen niet transparant genoeg zijn. Onveiligheid in de thuissituatie leidt bovendien tot directe en langdurige schade, niet alleen voor kinderen en volwassenen, maar ook voor de mensen in hun omgeving, inclusief betrokken professionals. Wanneer passende hulpverlening uitblijft, vertraging oploopt of onvoldoende aansluit op de aard van de problematiek, kan de schade groter worden.

Er wordt op het niveau van beleid, uitvoering en bestuur onvoldoende geleerd van eerdere hervormingen en terugkerende patronen. Als gevolg daarvan worden vergelijkbare oplossingsrichtingen herhaald, zonder dat de onderliggende mechanismen structureel worden doorbroken. Daarnaast vergroten bredere maatschappelijke ontwikkelingen de complexiteit van het vraagstuk. In het bijzonder draagt digitalisering hieraan bij, enerzijds door het vergroten van de onveiligheid (bijv. normaliseren van geweld op sociale media) en anderzijds doordat online hulpverlening de relationele kwaliteit onder druk kan zetten.

2. Analyse, risicotaxatie en afwegingskader

Het ontbreekt professionals, beleidsmakers en bestuurders vaak aan een gedeeld normatief kader voor de beoordeling van overheidsingrijpen. Er bestaat vaak onvoldoende overeenstemming over wanneer ingrijpen gerechtvaardigd is, wat onder veiligheid moet worden verstaan en welk risico aanvaardbaar is, waardoor uiteenlopende beoordelingen en handelingskeuzes ontstaan. Tegelijkertijd is de analyse van onveiligheid binnen huishoudens vaak te beperkt, doordat voorgeschiedenis, context vanuit de thuissituatie, omgevingsfactoren en structurele stressoren niet altijd in samenhang worden meegewogen, onder andere doordat het niet mogelijk is om gegevens te delen. Hierdoor blijven interventies soms te oppervlakkig of worden zij te laat ingezet.

Daarnaast overheerst binnen het stelsel een focus op snel en kortetermijngericht handelen, zowel in de hulpverlening als op organisatie- en beleidsniveau. Daardoor krijgen structurele oorzaken van onveiligheid onvoldoende aandacht en ligt de nadruk, vooral na incidenten, vaak op directe risicobeheersing terwijl langetermijngevolgen onvoldoende worden meegewogen. Ook de risicoweging schiet regelmatig tekort, doordat risicotaxatie-instrumenten en gezamenlijke risicoafweging niet consequent worden toegepast. Hierdoor ontbreekt vaak een gedeeld beeld van urgentie, ernst en noodzakelijke vervolgstappen.

Verder is er onvoldoende aandacht voor de maatschappelijke voedingsbodem van onveiligheid. Hoewel onveiligheid in alle lagen van de bevolking voorkomt, vergroten bestaansonzekerheid, armoede en sociale uitsluiting de kans op het ontstaan of

escaleren van problemen. Deze onderliggende factoren krijgen in analyse en besluitvorming nog onvoldoende gewicht. Tenslotte kan de sterke nadruk op veiligheid en het vermijden van verwijtbaarheid leiden tot een veiligheidsparadox, waarbij defensief handelen de overhand kan krijgen bij professionals. De beheersing en procedurele zekerheid gaan daarmee zwaarder wegen dan relationele, duurzame en op langere termijn effectieve hulp en ondersteuning.

3. Relaties

Binnen het stelsel beïnvloeden machtsverschillen tussen plegers en slachtoffers, leden van het huishouden, professionals, organisaties en overheden in belangrijke mate de kwaliteit van de samenwerking. Het systeem is daarbij vaak sterker ingericht op sturing en verantwoording dan op wederkerigheid en vertrouwen. Tegelijkertijd worden kinderen en volwassenen nog onvoldoende betrokken bij de analyse, besluitvorming en uitvoering, waardoor hulp en ondersteuning niet altijd goed aansluiten bij hun ervaringen, behoeften en mogelijkheden. Daarnaast is onveiligheid thuis in de praktijk vaak moeilijk zichtbaar en wordt deze niet snel gedeeld. Schaamte, afhankelijkheidsrelaties, angst en onduidelijkheid over de toegang tot passende hulp en ondersteuning bemoeilijken vroegsignalering en het stellen van gerichte vragen. Ook hanteren betrokken partijen geregeld verschillende definities, verwachtingen en professionele talen (zoals strafrechtelijk perspectief t.o.v. andere perspectieven), wat kan leiden tot misverstanden over kernbegrippen als veiligheid, regie, risico en passende hulp.

4. De werking van de directe hulp en ondersteuning

Binnen het stelsel staan de kwaliteit en inzetbaarheid van professionals onder druk. Professionals werken in een context van hoge werkdruk, terwijl de casuïstiek meer tijd vraagt voor een brede gezinsgerichte analyse, in sommige situaties complexer wordt en agressie, administratieve lasten en verantwoordingsdruk (onder andere door SKJ) toenemen. Dit beperkt de ruimte voor reflectie, relationeel werken en het bieden van de juiste hulp of ondersteuning aan het gezin of huishouden. Tegelijkertijd staat ook de arbeidsmarkt zwaar onder druk. Personeelstekorten leiden tot extra werkdruk, personeelsverloop, verminderde continuïteit en toenemende moeilijkheden om specialistische kennis en expertise op peil te houden. Daar komt bij dat volwassenen, kinderen en gezinnen en/of huishoudens vaak niet tijdig passende hulp ontvangen of ondersteuning krijgen die onvoldoende aansluit bij hun situatie (bijvoorbeeld dat er jeugdhulp wordt ingezet, terwijl de problematiek vooral bij de ouders ligt), waardoor de kans op escalatie toeneemt en bestaande schade zich verder kan verdiepen. Ook de continuïteit van hulpverlening staat onder druk, onder meer door overdrachten tussen organisaties en wisselingen van professionals. Hierdoor gaan opgebouwde relaties en contextkennis verloren en worden betrokkenen geregeld gedwongen hun verhaal opnieuw te vertellen. Daarnaast is de hulp en ondersteuning nog te vaak gericht op korte trajecten en momentopnames, terwijl veel situaties juist vragen om langdurige, stabiele en (gezins)gerichte begeleiding, inclusief passende nazorg en monitoring.

5. Stelselproblemen en systeemfactoren

Binnen het huidige stelsel is de rechtsbescherming van betrokkenen niet in alle situaties voldoende geborgd, onder meer waar het gaat om informatievoorziening, hoor en wederhoor en de transparantie van besluitvorming. Tegelijkertijd kent het stelsel verschillende waardendilemma's en tegenstrijdigheden, zoals de spanning tussen beschermen en het respecteren van autonomie, tussen snelheid en zorgvuldigheid en tussen standaardisering en maatwerk. Zolang deze spanningen niet expliciet worden gemaakt, werken zij impliciet door in afwegingen en handelen. Daarnaast is er sprake van aanzienlijke versnippering in taken, wetten en regels, verantwoordelijkheden, toegangsroutes en het beschikbare aanbod. Er is sprake van het doorschuiven van de ene partij naar de andere partij en het ontbreekt aan integraal overzicht en regie (estafettemodel). Dit leidt tot hiaten, doublures en onduidelijkheid voor huishoudens. Ook de sturing op monitoring, evaluatie en verbetering is vaak tijdelijk, versnipperd en projectmatig georganiseerd, waardoor een actueel en samenhangend leer- en stuurinstrument ontbreekt. Verder kunnen bekostiging en sturing ingegeven door marktwerking onbedoeld financiële prikkels bevatten die kortetermijnoplossingen, bureaucratisering en risicoselectie bevorderen. Dit zet de beschikbaarheid van tijdige, specialistische en duurzame hulp en ondersteuning onder druk. Tenslotte werkt ook de ongelijke rolverdeling tussen overheid en burgers door in de inrichting van het stelsel.

In dit hoofdstuk hebben we een overzicht gegeven van de oorzaken van de huidige problematiek. We hebben daarbij geen weging gegeven van welke oorzaken belangrijk of minder belangrijk zijn en welke samenhang er tussen die oorzaken is. De oorzaken hangen onderling samen en zijn onbedoeld het gevolg van eerder gemaakte institutionele keuzes, zoals decentralisatie en marktwerking en veranderingen in de maatschappij. Op diverse tafels (bijv. de Hervormingsagenda, zie ook bijlage 7.2) wordt een gezamenlijke aanpak geformuleerd en worden bepaalde oorzaken reeds geadresseerd. In deze veranderstrategie richten we ons primair op de oorzaken die we met betrokken (veiligheids)partijen kunnen beïnvloeden: door als overheid en uitvoeringsorganisaties anders te gaan kijken naar de veiligheidsproblematiek voor volwassenen en kinderen en beter oog te hebben voor de onderliggende

problematiek. Dat kan voor gezinnen en kinderen een wereld van verschil maken. Ook richten we ons op het doorbreken van het estafettemodel door domeinoverstijgend werken mogelijk te maken, zodat partners echt om gezinnen heen kunnen staan.

3. De visie, pijlers en doelstellingen

3.1 Visie op de brede opgave van huiselijk geweld, kindermishandeling en ontwikkelingsbedreiging

Huiselijk geweld gaat in de kern over verschillende vormen van geweld die plaatsvinden tussen mensen, die elkaar om wat voor reden dan ook schade toebrengen op een plek waar men júist veilig moet zijn: thuis. Omdat de onveiligheid zo diep in het privédomein ligt, vraagt het creëren van veiligheid om een voortdurende gezamenlijke inspanning. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de hele samenleving, niet alleen bij organisaties of de overheid. Het vraagt betrokkenheid van familieleden, buren, leraren en anderen in de directe omgeving van kinderen en volwassenen: mensen die signalen opmerken, verantwoordelijkheid nemen en het gesprek aangaan wanneer dat nodig is.

De overheid probeert daarin de risico's zo veel mogelijk te beperken en zo goed mogelijk hulp en bescherming te bieden. Tegelijkertijd moeten we erkennen dat het, ondanks alle inspanningen en goede bedoelingen, toch fout kan gaan. Dat is de realiteit. Uiteraard doen we wat mogelijk is om fouten en incidenten te voorkomen, juist omdat deze zulke ingrijpende gevolgen kunnen hebben op het leven van mensen. Tegelijk is veiligheid voor kinderen en volwassenen nooit volledig te garanderen, hoe zorgvuldig systemen, professionals en procedures ook zijn ingericht. Het is belangrijk om deze realiteit gezamenlijk onder ogen te zien en bespreekbaar te maken. Zo ontstaat ruimte om te leren, te verbeteren en veiligheid blijvend te versterken.

Vanuit dit besef is het primaire uitgangspunt dat we ons gezamenlijk maximaal inspannen om de onveiligheid zo snel, duurzaam, integraal en gezinsgericht mogelijk weg te nemen. Dat vraagt om maatwerk, omdat onveiligheid zich op verschillende manieren manifesteert. Niet alleen de ernst van afzonderlijke incidenten is bepalend, maar ook de duur, frequentie, onderliggende patronen en machtsdynamieken. We onderscheiden daarom incidentele onveiligheid, terugkerende patronen van geweld en situaties van structurele of ernstige onveiligheid. Bij alle vormen van onveiligheid streven we naar een aanpak die aansluit bij de aard, ernst en context van de situatie. Maatwerk betekent daarbij dat we oog houden voor de nuances en accenten binnen elke unieke situatie van zowel slachtoffers als plegers. We hebben in de aanpak van onveiligheid oog voor de onderliggende oorzaken van het huiselijk geweld. Daarbij staat het realiseren van directe veiligheid altijd voorop. Pas wanneer de acute onveiligheid is gestopt of voldoende is begrensd, kan duurzaam gewerkt worden aan het wegnemen van onderliggende oorzaken van de onveiligheid.

Voor gezinnen en huishoudens waar sprake is van incidentele of minder complexe onveiligheid, staat centraal wat nodig is om duurzame veiligheid te realiseren. We zijn terughoudend met overheidsingrijpen en bieden passende vrijwillige hulp en ondersteuning om verbetering te realiseren. Dit doen we vanuit het uitgangspunt dat duurzame verandering het meest kansrijk is wanneer deze in samenwerking met het gezin tot stand komt en vanuit het recht op bescherming van de persoonlijke levenssfeer en het gezinsleven. Het doel is niet het afdwingen van verbetering, maar het bieden van vertrouwen, compassie en passende vrijwillige hulp en ondersteuning. Daarbij wordt gekeken naar onderliggende factoren zoals stress, bestaansonzekerheid, psychische problematiek, relationele problemen en sociale omstandigheden. Er blijft aandacht bestaan voor signalen die kunnen wijzen op onderliggende patronen van geweld, afhankelijkheid of machtsongelijkheid.

Voor situaties waarin sprake is van ernstige, structurele of escalerende onveiligheid waarbij vrijwillige hulpverlening onvoldoende effect sorteert, zoals ernstige kindermishandeling, partnergeweld, intieme terreur, seksueel geweld, stalking of een verhoogd risico op femicide, wordt juist sneller en steviger ingegrepen, met inzet van gespecialiseerde expertise. In deze situaties werken zorg-, veiligheids- en strafrechtpartners nauw samen aan analyse, risicotaxatie, bescherming, begrenzing en normering. Waar noodzakelijk worden strafrechtelijke, civielrechtelijke en bestuursrechtelijke interventies gecombineerd met passende hulp, bescherming en veiligheidsmaatregelen[13].

[13] In de voortgangsrapportage van de proeftuinen Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming wordt gerapporteerd dat binnen 2.236 betrokken gezinnen en huishoudens (periode 1 januari 2023 t/m 30 juni 2025) in 295 gevallen (peildatum 30 juni 2025) een juridische maatregel is ingezet (circa 13%). Hieronder vallen onder meer ondertoezichtstellingen, gezagsbeëindigende maatregelen, huis- en contactverboden en reclasseringsmaatregelen. Bron: *Programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming; Zevende voortgangsrapportage (2026)*

Tezamen betekent dit ook dat scherpe keuzes gemaakt moeten worden. De beschikbare (specialistische) capaciteit is immers schaars, en moet daar worden ingezet waar de risico's en gevolgen het grootst zijn. Juist voor de volwassenen en kinderen met de meest ernstige en complexe veiligheidsproblematiek, is het essentieel dat passende (specialistische) hulp, tijdige ondersteuning en waar nodig juridische interventies beschikbaar zijn.

Deze wijze van maatwerk vraagt dat we oog hebben voor alle vormen van onveiligheid en de verschillende doelgroepen waar onveiligheid zich kan manifesteren. We zijn daarmee als stelselverantwoordelijke en uitvoeringsorganisaties gezamenlijk verantwoordelijk voor de brede opgave van huiselijk geweld, kindermishandeling en ontwikkelingsbedreiging in de brede zin van het woord, binnen de 0–100 doelgroep. Het gaat daarbij nadrukkelijk om meer dan fysiek geweld alleen, en bijvoorbeeld ook om psychische mishandeling, seksueel misbruik en verwaarlozing (fysiek dan wel mentaal). Deze problematiek raakt niet alleen kinderen, maar ook volwassenen, bijvoorbeeld bij ouderenmishandeling, geweld tegen vrouwen en partnergeweld. Deze laatste vorm heeft ook direct invloed op eventueel in het gezin opgroeiende kinderen. Bij de analyse van deze problematiek is aandacht nodig voor genderspecifieke risicofactoren, machtsverschillen en patronen van gendergerelateerd geweld, omdat deze direct van invloed zijn op veiligheidsanalyses, risicotaxatie en besluitvorming. Daarnaast gaat het om straf-, civiel- of bestuursrechtelijke interventies en hulp gericht op plegers.

Hoewel duidelijk is dat het gaat om de brede opgave van huiselijk geweld, kindermishandeling en ontwikkelingsbedreiging binnen de doelgroep van 0–100 jaar, bestaat er geen sluitende definitie die de precieze doelgroep van het Toekomstscenario volledig afbakent. Dat maakt het belangrijk om hierover in gesprek te blijven en dit te koppelen aan het gezamenlijke leren. Daarbij is het zaak optimaal te verbinden met belangrijke partners, en met andere (landelijke) trajecten en programma's die de beweging van het Toekomstscenario kunnen versterken. Bijvoorbeeld het Plan van aanpak Stop Femicide en de Nationaal Coördinator geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld, het Nationaal Actieprogramma Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag en Seksueel Geweld, de ontwikkeling van Deskundigheidsbevordering Gendergerelateerd Geweld, de Hervormingsagenda Jeugd, en de aanpak Veiligheid Voorop. Het is van belang dat deze aanpakken elkaar onderling versterken, ook waar het gaat om de doorvertaling naar regio's en de straf-, zorg- en veiligheidspartners. Hier is een wederzijdse actieve betrokkenheid en afstemming voor nodig op alle niveaus. De verbinding met de Hervormingsagenda wordt op thema's zoals de inzet voor lokale teams, leren en monitoring, brede verklarende analyse, ondersteuning van regio's geconcretiseerd. Om de doelen van het Toekomstscenario te realiseren is ook verbinding met belangrijke partners van belang, zoals de volwassenen-ggz (v-ggz), verslavingszorg, schuldhulpverlening, wonen, het Openbaar Ministerie (OM), de politie. Ook willen we leren van de werkzame elementen van initiatieven zoals Filomena en hoe we die kunnen verbinden met het Toekomstscenario. In de uitwerking van de doorbraakacties worden deze verbindingen concreet gemaakt en sluiten deze partijen waar nodig aan bij de actieleergroepen. In de realisatiefase van deze veranderstrategie zal regelmatig gecheckt worden of deze verbindingen voldoende en effectief gelegd worden en wat eventueel nodig is om daar volgende stappen in te zetten.

3.2 De vier pijlers van het Toekomstscenario als uitgangspunten in de verandering

De vier pijlers van het Toekomstscenario geven richting aan deze beweging en vormen samen de basisprincipes voor verandering.

Pijler: Gezinsgericht

Gezinsgericht werken betekent dat **het gezin en/of het huishouden als geheel centraal staat** bij analyse, besluitvorming en inzet van benodigde hulp en ondersteuning. We moeten daarbij **breder kijken,** waarbij wordt uitgegaan van een integraal beeld van de situatie, én dus ook de onderliggende problemen bij ouders en volwassenen. Er wordt niet alleen gekeken naar acute onveiligheid, maar ook naar kansen en belemmeringen op andere leefgebieden en naar patronen van zowel slachtoffers als plegers die ten grondslag liggen aan onveiligheid en ernstige ontwikkelingsbedreiging. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de verwevenheid van stress, bestaansonzekerheid, en psychische problemen met huiselijk geweld, kindermishandeling en ontwikkelingsbedreiging.
Het positioneren van onder andere stevige lokale teams die integraal kijken, met laagdrempelige beschikbaarheid van specialistische veiligheidskennis en expertise, maakt het mogelijk om eerder en gerichter hulp en ondersteuning te bieden. Bij eerste signalen van onveiligheid moet specialistische expertise, zoals vrouwenopvang, specialistische jeugdhulp en expertise op het gebied van huiselijk geweld en kindermishandeling, tijdig beschikbaar zijn om risico's zorgvuldig te kunnen duiden. In situaties waar gedwongen maatregelen aan de orde zijn, wordt deze bescherming direct verbonden met passende hulp en ondersteuning, zodat veiligheid en hulp en ondersteuning hand in hand gaan en aansluiten bij wat de betrokken volwassenen en kinderen nodig hebben. Gerichte hulp en ondersteuning, ofwel maatwerk, betekent dat we volwassenen en kinderen niet simpelweg zwart-wit in categorieën indelen, maar oog houden voor de nuances en accenten binnen elke unieke situatie van volwassenen en kinderen. Als resultaat kijken

we dus breder, kunnen we eerder en gerichter hulp en ondersteuning bieden en kunnen we **bescherming waarmaken.**

Pijler: Rechtsbeschermend en transparant

Deze pijler staat voor het **versterken van rechtsbescherming** in brede zin: **het zich gehoord en gezien voelen door slachtoffers en plegers**, begrijpelijke en tijdige informatie, navolgbare procedures voor alle betrokkenen, kwalitatief goed (feiten)onderzoek, duidelijke verantwoordelijkheden, heldere communicatie én ook een stevige borging van rechtsbescherming in enge zin[14]. Ook wettelijke waarborgen, toezicht, bezwaar en beroep op andere checks and balances maken onderdeel uit van rechtsbescherming in brede zin. Door de inzet op tijdige passende hulp in het vrijwillig kader wordt veiligheid snel gerealiseerd, waardoor gedwongen maatregelen zoveel mogelijk worden voorkomen. Als desondanks overheidsingrijpen nodig blijkt, is rechtsbescherming met juridische mogelijkheden nodig. Hier ligt een belangrijke verbinding met de Staatscommissie overheidsingrijpen in gezinnen. Besluiten zijn dan inzichtelijk gemotiveerd en gebaseerd op uniforme uitgangspunten, richtlijnen en procedures. Dat geldt zowel bij de overgang naar het gedwongen kader, als bijvoorbeeld ook in situaties waarin informatie wordt opgehaald bij derden voordat hier door de direct betrokkenen toestemming voor is gegeven.

Volwassenen en kinderen zijn in alle fasen betrokken bij de hulpverlening en de daarbij horende besluitvorming. Wanneer zij het niet eens zijn met genomen besluiten, dan is voor hen duidelijk hoe en waar zij hier bezwaar tegen kunnen maken. Als ingrijpen door de overheid fundamentele rechten van mensen raakt, moet een rechterlijke beslissing worden genomen op basis van een onafhankelijk advies dat is gebaseerd op onderzoek dat zorgvuldig en niet vooringenomen is, waarbij feiten en meningen van elkaar worden onderscheiden en hoor- en wederhoor is toegepast.

Wanneer overheidsbemoeienis fundamentele rechten raakt, is het noodzakelijk dat er een wettelijke grondslag met bijbehorende rechtsbescherming bestaat. Dit draagt bij aan rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en vertrouwen in het algemene stelsel van kind- en gezinsbescherming.

Pijler: Eenvoudig

Een eenvoudiger stelsel zorgt ervoor dat het voor volwassenen en kinderen, en ook de professionals zelf, duidelijk is wie welke taak en bevoegdheid heeft. Dit voorkomt versnippering en onduidelijkheid en bevordert samenhang in de hulp en ondersteuning. Om de gewenste **samenhang en continuïteit rond de volwassenen en kinderen verder te versterken**, werken we toe naar een werkwijze waarin we het ketengerichte estafettemodel loslaten en waarbij expertise wordt toegevoegd op het moment dat dat nodig is. Volwassenen en kinderen ervaren continuïteit doordat professionals gezamenlijk met hen voortbouwen op één analyse en daarbij dezelfde taal en methodieken gebruiken. De hulpverlening vormt zo een herkenbaar en logisch proces, waarin hulp en ondersteuning niet steeds opnieuw hoeft te worden gestart of uitgelegd. Eenvoud vraagt daarnaast om meer harmonisatie in visie, kaders en taal. Door te werken vanuit een gezamenlijke analyse en uniforme begrippen, ontstaat een gedeeld beeld over het duiden van onveiligheid en ontwikkelingsbedreiging. Dit maakt het mogelijk om breder te kijken en gerichter hulp en ondersteuning te bieden.

Pijler: Lerend

Een lerend stelsel kenmerkt zich door voortdurende reflectie en verbetering; zowel op de inhoud als in de samenwerking. Professionals, organisaties en stelselverantwoordelijken gaan bewust en zorgvuldig om met de onzekerheden en risico's die onvermijdelijk zijn bij het werken met volwassenen en kinderen in complexe situaties. Er is ruimte voor professionele afwegingen en voor het gezamenlijk leren van ervaringen, zowel op individueel niveau als op het overkoepelend stelselniveau. Centraal staat daarbij de vraag of we de juiste keuzes blijven maken, ook met de probleem- en oorzakenanalyse als referentiekader. Daarbij is sprake van een **eerlijke en realistische benadering** waarin professionals het maatschappelijke gesprek voeren over onzekerheden, risico's en afwegingen en over de grenzen van maakbaarheid. Een lerend stelsel faciliteert deze reflectie en vraagt daarbij meer dan realisme alleen: **het veronderstelt dat iedereen in het stelsel zich realiseert dat hij of zij zich kan vergissen en dat reflectie, feedback en gezamenlijk leren een onlosmakelijk deel is van het handelen**. Het 'do no harm'- principe[15] is hierbij leidend. Door realistisch en eerlijk te zijn over wat wel en niet mogelijk is, kan de kwaliteit van de kind- en gezinsbescherming duurzaam worden versterkt. Dit vraagt ook om samenwerkend leren; de uitgangspunten hiervan zijn opgenomen in hoofdstuk 5 (samenwerken in de transitie).

[14] Rechtsbescherming in enge zin heeft betrekking op mogelijkheden voor burgers om op te staan tegen beslissingen van de overheid. Rechtsbescherming in brede zin gaat ook over het baseren van beslissingen op deugdelijk onderzoek en daarnaast ook om gehoord en gezien worden, geïnformeerd worden over rechten en procedures en ondersteund worden.

[15] Het 'do no harm'-principe stelt dat externe interventies geen schade mogen aanrichten aan de lokale samenleving, veiligheid of sociale samenhang.

3.3 De doelstelling

Hoofddoelstelling

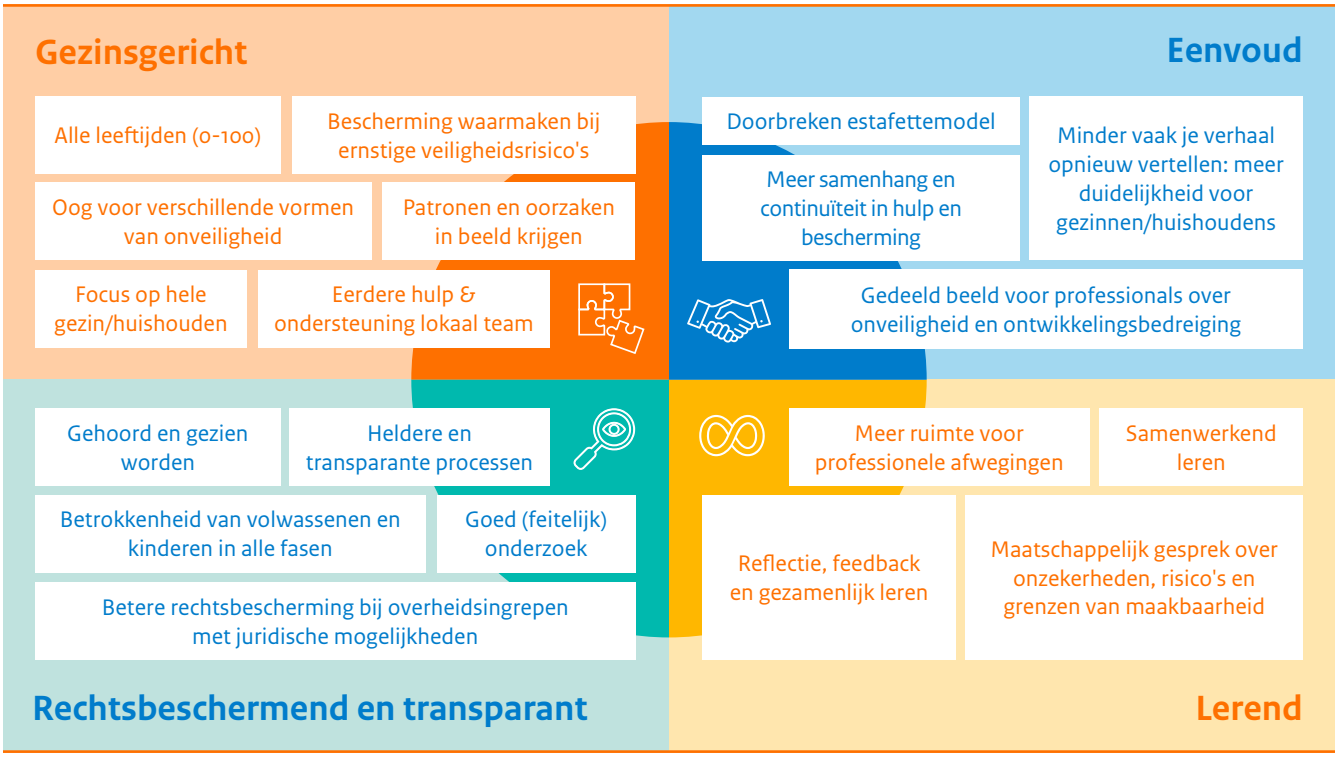
De hoofddoelstelling van het Toekomstscenario is dat meer kinderen en volwassenen in een blijvend veilige (thuis)situatie leven. Dit betekent dat kinderen veilig kunnen opgroeien en dat volwassenen beschermd zijn tegen geweld en onveiligheid in afhankelijkheidsrelaties. Om dit te bereiken wordt gewerkt met een grondhouding vanuit gelijkwaardigheid en betrokkenheid, waarin volwassenen en kinderen kunnen rekenen op tijdige, passende en samenhangende hulp en ondersteuning en bescherming. Daarmee wordt ook beoogd het vertrouwen in het stelsel van hulp en ondersteuning en bescherming te versterken.

De hoofddoelstelling geeft, samen met de onderliggende doelstellingen, richting aan de beoogde verandering.

Internationale verdragen zijn kaderstellend en richtinggevend voor deze doelstelling. Het Internationaal Verdrag inzake de Rechten van het Kind (IVKR), het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (EVRM) en het Verdrag van Istanbul verplichten de overheid om kinderen te beschermen tegen mishandeling, misbruik en verwaarlozing en om volwassenen te beschermen tegen vormen van relationeel geweld, waaronder huiselijk geweld en geweld tegen vrouwen. Voor het maatwerk dat de groep in de meest kwetsbare situaties nodig heeft, is het uitgangspunt dat het recht op bescherming een klassiek grondrecht is, dat de overheid actief waarborgt. Het is daarom noodzakelijk dat direct passende hulp en ondersteuning beschikbaar is. Het is niet passend dat een gedwongen interventie wordt ingezet, terwijl passende hulp en ondersteuning pas later beschikbaar komt. Tegelijkertijd vraagt het subsidiariteitsbeginsel dat dwang alleen wordt ingezet wanneer dat noodzakelijk is en wanneer lichtere vormen van hulp en ondersteuning onvoldoende zijn. Het voorkomen van onnodige dwang is daarmee een belangrijk uitgangspunt. Ook moet rekening gehouden worden met de ingewikkelde overgang van vrijwillig naar gedwongen kader. Zo kan in de specifieke geweldsdynamiek rond dwang en controle onveiligheid juist toenemen rond momenten van interventie of verandering, waardoor zorgvuldige veiligheidsafwegingen en passende beschermingsmaatregelen noodzakelijk zijn. Daarbij blijft ook het inzetten op risicopreventie van groot belang. Vroegtijdig signaleren, brede samenwerking en het versterken van beschermende factoren dragen eraan bij dat onveiligheid wordt beperkt of voorkomen.

Onderliggende doelstellingen

Om de hoofddoelstelling te realiseren, zijn verschillende onderliggende doelen geformuleerd. Deze doelen richten zich primair



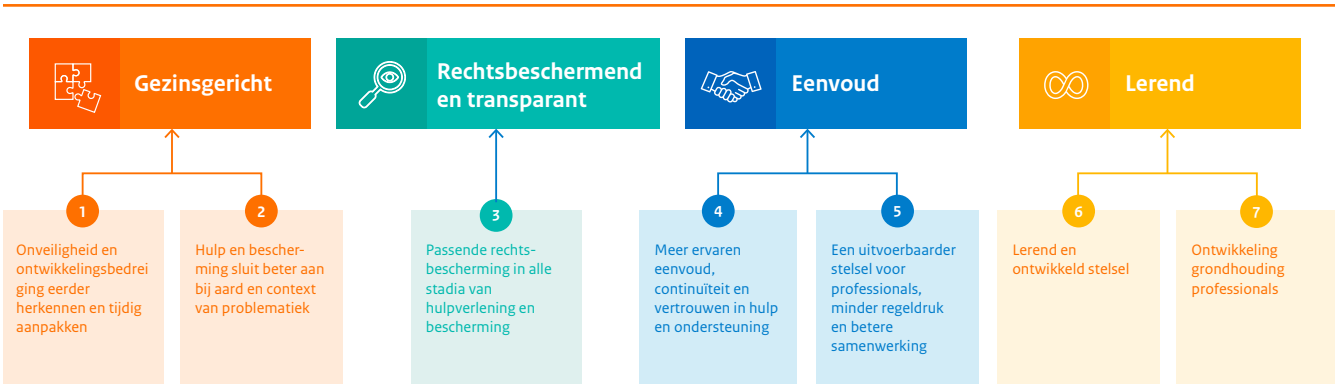
Figuur 1. Samenvatting van de vier pijlers van het Toekomstscenario als uitgangspunten in de verandering

op wat binnen het Toekomstscenario gerealiseerd kan worden, terwijl voor het volledig realiseren van de hoofddoelstelling ook factoren buiten het Toekomstscenario van invloed zijn (bijvoorbeeld als het gaat om het versterken van de sociale basis).

De acties uit de veranderstrategie moeten bijdragen aan de volgende doelstellingen.

1. Onveiligheid en ontwikkelingsbedreiging bij kinderen en volwassenen worden eerder en beter herkend, zodat passende hulp en ondersteuning, bescherming en waar nodig straf-, civiel- of bestuursrechtelijke interventies tijdig kunnen worden ingezet, escalatie waar mogelijk wordt beperkt en onveiligheid duurzaam stopt.
2. Hulp, ondersteuning en bescherming sluiten beter aan bij de aard, ernst en context van de problematiek, waardoor de kans op duurzame veiligheid voor volwassenen en kinderen toeneemt.
3. Volwassenen en kinderen krijgen in alle stadia van hulpverlening en bescherming passende rechtsbescherming[16]. Het uitgangspunt is dat zij worden betrokken bij de hulpverlening en de daarbij horende besluitvorming. Wanneer veiligheid daarom vraagt, kan het noodzakelijk zijn dat maatregelen worden genomen zonder instemming van alle betrokkenen. Ingrijpen door de overheid dat fundamentele rechten van mensen raakt, gebeurt alleen verantwoord[17].
4. Volwassenen en kinderen ervaren meer eenvoud, continuïteit en vertrouwen in hulp en ondersteuning, doordat hulpverlening wordt georganiseerd vanuit één samenhangend beeld, met minder wisselingen van professionals en meer helderheid over het proces.
5. De uitvoerbaarheid van het stelsel voor professionals verbetert, onder andere door vermindering van onnodige administratieve lasten en door betere (en verdergaande) samenwerking tussen betrokken partijen.
6. Het stelsel ontwikkelt zich aantoonbaar, doordat door professionals, managers en bestuurders (inclusief stelselverantwoordelijken) structureel wordt gereflecteerd op en geleerd van praktijkervaringen, uitkomsten en signalen uit toezicht en onderzoek (dit raakt aan de lemniscaat van leren, toegelicht in hoofdstuk 5).
7. De grondhouding van professionals ontwikkelt zich stapsgewijs van een systeem van doorverwijzing en overname, naar een duurzame, langer durende vertrouwensrelatie met gezinnen en/of huishoudens. Daarbij wordt gestreefd naar een houding die is gebaseerd op menselijkheid, autonomie, respect, gelijkwaardigheid, verbinding, transparantie en reflectie, waarbij professionals samenwerken, van elkaar leren, het gezin en/of huishouden meer centraal stellen en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen om de situatie te verbeteren.

Deze doelen geven richting aan de veranderagenda (zie hoofdstuk 5). Het behalen van deze doelen vraagt tijd; deze doelen krijgen stapsgewijs vorm in de dagelijkse praktijk. In de veranderagenda wordt zichtbaar hoe stap voor stap wordt gewerkt aan het realiseren van deze doelen en hoe samenhang en prioritering worden aangebracht tussen ambities, acties, *going concern* en uitvoerbaarheid. In hoofdstuk 5 zijn de doelstellingen gekoppeld aan concrete acties. Per actie zijn daarbij ook verwachte resultaten geformuleerd, zodat hier ook monitoring op plaats kan vinden.



Figuur 2. Koppeling doelstellingen en pijlers van het Toekomstscenario

[16] Rechtsbescherming in enge zin heeft betrekking op mogelijkheden voor burgers om op te staan tegen beslissingen van de overheid. Rechtsbescherming in brede zin gaat ook over het baseren van beslissingen op deugdelijk onderzoek en daarnaast ook om gehoord en gezien worden, geïnformeerd worden over rechten en procedures en ondersteund worden.

[17] Een rechterlijke beslissing wordt genomen op basis van een onafhankelijk advies, dat is gebaseerd op onderzoek dat zorgvuldig en niet vooringenomen is, waarbij feiten en meningen van elkaar worden onderscheiden en hoor- en wederhoor is toegepast.

4. Strategische koers in het veranderen

De voorgaande hoofdstukken laten zien waarom verandering noodzakelijk is en schetsen een gezamenlijke visie op de manier waarop we kijken, doen en organiseren binnen de kind- en gezinsbescherming. In dit hoofdstuk beschrijven we de strategische koers voor de komende jaren om deze omslag daadwerkelijk te realiseren. We staan eerst stil bij de strategische uitgangspunten in het veranderen, en vervolgens bij de manier waarop we de verandering vormgeven en versnellen in de praktijk (de 'hoe' van de verandering).

4.1 De strategische uitgangspunten

We werken in samenhang aan een andere manier van kijken, doen en organiseren (werkwijze, cultuur en structuur)
Met deze veranderstrategie willen we gezamenlijk naar een andere manier van kijken, doen en organiseren binnen de kind- en gezinsbescherming toewerken. Daarmee is het uitgangspunt dat we in samenhang werken aan veranderingen op het gebied cultuur, werkwijze en structuur (transitie). Veranderingen in structuur (bijvoorbeeld wetgeving of stappen in de organisatievorm) zijn alleen effectief in samenhang met veranderingen in werkwijzen en cultuur. Zonder aanpassing van gedeelde beelden en het dagelijks handelen van professionals blijft verandering in structuur onvoldoende om de status quo te doorbreken.

We werken incrementeel, kansen-zoekend en in fasen vanuit de pijlers van het Toekomstscenario
Zo houden we de ingezette beweging vast met oog voor de balans tussen ambitie, taken en middelen, en kunnen we deze versnellen mochten er op een later moment toch extra transitiemiddelen beschikbaar komen.

We werken incrementeel toe naar het eindbeeld van het Toekomstscenario
We vertrekken vanuit de huidige praktijk en wettelijke kaders, maar houden onze blik steeds gericht op het eindbeeld van het Toekomstscenario. Vanuit deze ambitie zetten we in op concrete prioritaire acties die binnen de bestaande ruimte mogelijk zijn, waarbij we voortbouwen op wat in het veld en in de proeftuinen al is ontwikkeld. Tegelijkertijd brengen we in beeld welke aanpassingen in onder andere wetgeving en bekostiging nodig

Cultuur *(anders kijken)*
Andere grondhouding over alle lagen heen

Werkwijze *(anders doen)*
Een integrale systeemgerichte werkwijze

Structuur *(anders organiseren)*
Organisatievorm RVT (decentraal, 25 veiligheidsregio's, centrale waarborgen), wet- en regelgeving, financiële middelen en kwaliteits- en toezichtskader

Figuur 3. Samenhang cultuur, werkwijze en structuur

zijn om verdere ruimte te creëren en het eindbeeld duurzaam te verankeren. De verandering verloopt stapsgewijs en adaptief, beginnend binnen de huidige kaders en regio's met concrete stappen in organisaties en samenwerkingsverbanden en toewerkend naar fundamentelere aanpassingen.

Het eindbeeld van het Toekomstscenario is een samenspel van cultuur, werkwijze en structuur. Het eindbeeld is onze 'vlek op de horizon'.

Samen maken we die vlek – het eindbeeld – de komende jaren steeds scherper. Het scherper maken van het eindbeeld doen we incrementeel: onder meer door de prioritaire acties in de praktijk te brengen leren we wat werkt. We vertalen die lessen naar een gezamenlijk eindbeeld en toetsen daarbij continu aan de vier pijlers en doelstellingen van het Toekomstscenario. Het eindbeeld biedt daarmee ruimte voor leren, bijsturen en kwaliteitsborging gedurende de transitie. Dit past bij de complexiteit van de opgave en bij de noodzaak om stapsgewijs te werken op basis van praktijkervaring.

We hebben de afgelopen jaren al een start gemaakt met het scherper maken van het eindbeeld. Zo is de ontwikkelrichting vastgesteld die uitgaat van Regionale Veiligheidsteams (RVT's) als decentraal aangestuurde, publiekrechtelijke organisaties op de schaal van de 25 veiligheidsregio's. In deze RVT's gaan naar verwachting de meeste functionaliteiten van de Veilig Thuis-organisaties en de Gecertificeerde Instellingen (GI's) op, evenals een aantal nader te bepalen taken van de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) op het gebied van jeugdbescherming. Incrementeel werken betekent dat we in de praktijk toetsen of deze ontwikkelrichting werkt. Daar gaan we de komende tijd mee door.

Het streven om het eindbeeld niet statisch te laten zijn maar stapsgewijs met lessen vanuit de praktijk aan te scherpen, wordt door alle betrokkenen onderschreven. Tegelijkertijd is er de behoefte om onderdelen van het eindbeeld in deze fase te concretiseren. Die concretisering is nodig om houvast te bieden om volgende stappen te zetten. Een in het oog springend voorbeeld daarvan is de uitwerking van de functionaliteiten in het lokale team en RVT: die uitwerking is nodig om onder meer in continuïteitsvraagstukken nu al toekomstbestendige keuzes te maken. De functionaliteiten van de lokale teams worden uitgewerkt in actie 1. De functionaliteiten van het RVT worden uitgewerkt in actie 7.

De komende periode wordt in kaart gebracht op welke onderdelen van het eindbeeld op dit moment verder vraagstukken liggen en hoe en wanneer die moeten worden beantwoord. Dat ophalen is een doorlopend proces: in het scherper maken van het eindbeeld zullen er elke keer nieuwe, meer concrete vragen ontstaan. We beginnen daarbij niet opnieuw, maar kijken welke keuzes al zijn gemaakt (denk bijvoorbeeld aan de vastgestelde ontwikkelrichting en het richtinggevend kader/ convenant voor lokale teams), welke informatie al voorhanden is en welke vragen nog openliggen.

We zijn ons ervan bewust dat de concretisering op gespannen voet kan staan met het incrementele proces. We wegen daarom gezamenlijk af voor welke onderdelen van het eindbeeld op welk moment concretisering nodig is, om voldoende houvast en richting te geven voor volgende stappen. We bouwen daarbij ruimte in voor toetsing in de praktijk en maken afspraken over welke ruimte er blijft om te leren en bij te sturen.

We werken vanuit de pijlers van het Toekomstscenario
De vier pijlers van het Toekomstscenario vormen samen de uitgangspunten voor de verdere ontwikkeling van een toekomstbestendig stelsel. We werken lerend samen met elkaar door veranderingen stapsgewijs en incrementeel door te voeren, gezinsgericht door de verandering systemisch en integraal aan te pakken (met alle actoren betrokken), rechtsbeschermend en transparant door helder te maken wat wel en niet, wanneer, mogelijk is en eenvoudig door een heldere en overzichtelijke governance in te richten. De pijlers geven daarbij niet alleen richting aan wat we willen bereiken, maar ook aan hoe we de verandering vormgeven, samen lerend.

We werken kansen-zoekend: doen wat we kunnen binnen de middelen die beschikbaar zijn of komen
Er is veel werk te doen, en vooralsnog zijn daar geen transitie-middelen voor beschikbaar. We blijven inzetten op het beschikbaar krijgen van deze middelen. Gelet op de urgentie willen we daar niet op wachten. We bouwen voort op de beweging die al ingezet is in het veld en in de proeftuinen, en benutten bestaande middelen slimmer. Dit doen we door budgetten vanuit het stelsel en uitvoering anders in te zetten (bijvoorbeeld opleidingsbudgetten) en verbindingen te leggen met andere programma's en ontwikkelingen, zoals de Hervormingsagenda, het Plan van aanpak Stop Femicide, de aanpak Huiselijk geweld en kindermishandeling, de Nationaal Coördinator Geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld. Opbrengsten, kennis en werkzame elementen uit deze trajecten worden benut bij de verdere uitwerking van deze veranderstrategie. In de doorbraakacties zal een actieve verbinding gelegd worden met belangrijke partners zoals de ggz en de zorg- en strafpartners. Landelijk wordt erop ingezet dat verschillende ontwikkelingen en trajecten elkaar optimaal versterken, ook in hun uitwerking in de regio. Tegelijkertijd hebben we oog voor de uitvoerbaarheid van de transitie. Ook als er (op termijn) transitiemiddelen beschikbaar komen, blijft het belangrijk om het tempo van

verandering af te stemmen op wat de uitvoering aankan, zodat de werkvloer betrokken blijft en niet afhaakt. Het veranderen van wetstrajecten kent doorlooptijden waarover de verwachtingen realistisch moeten zijn. Tegelijkertijd kent dit een andere kant, uit de praktijk blijkt ook dat het uitblijven van veranderingen in beleid en wetgeving vertragend kan werken en professionals kan demotiveren.

We maken in deze veranderstrategie een onderscheid tussen fase 1 en 2

Mede gezien bovenstaande uitgangspunten onderscheiden we in de veranderagenda twee fasen in de transitie: fase 1 (2026–2029) en fase 2 (2029-2031). Binnen de voorgestelde fasering maken we expliciet wat nu al anders kan en moet in de huidige praktijk, en wat pas op een later moment via wetswijziging en stelselombouw gerealiseerd kan worden. We kijken hierbij ook naar wat we nu al kunnen opbouwen, ombouwen, afbouwen en voortbouwen.

- In fase 1 wordt zo ver mogelijk gewerkt binnen de bestaande financiële en wettelijke kaders.
- In fase 2 wordt vervolgens de werkwijze doorontwikkeld en bestendigd en vindt met de benodigde transitiemiddelen uiteindelijk de overgang naar nieuwe wetgeving en een nieuw stelsel plaats.

Gedurende de gehele periode reflecteren we, conform de lemniscaat van actie-leren (zie hoofdstuk 6), of we nog op de goede weg zitten. In aanloop naar fase 2 werken we vervolgstappen verder uit en kijken we wat bijstelling vraagt. De uitvoering van veranderstappen kan worden versneld wanneer transitiemiddelen beschikbaar komen, met blijvende aandacht voor een tempo dat de uitvoering aankan.

Naast opbouwen gaat het ook om voort-, om- en afbouw, waarbij we de continuïteit van hulp en ondersteuning en bescherming borgen

Om tot een fundamenteel andere cultuur, werkwijze en structuur te komen, werken we innovatief. Dit vraagt om fundamentele veranderingen in denken en handelen, organiseren en samenwerken in een omgeving die zich kenmerkt door complexiteit. Daarbij hebben we aandacht voor zowel op-, om-, af- als voortbouw binnen de transitie (gedefinieerd in bijlage 7.1). De transitie vraagt inspanning en inzet en een andere manier van denken en doen op alle niveaus: van professionals, betrokken organisaties en hun bestuurders en (bestuurders van) lokale en landelijke overheid. Knelpunten in het hier en nu kunnen ook een versnelling brengen in de transitie als we ze aanpakken in het licht van de transitie: we werken van a naar b volgens de principes van b. Dat vraagt dat b (het eindbeeld) de komende periode gezamenlijk verder wordt uitgewerkt, bijvoorbeeld als het gaat over de rol van de overheid (bij welke aard en ernst moet de overheid betrokken zijn), de functionaliteiten van een regionaal veiligheidsteam en de uitwerking van gezinsgericht werken. Deze uitwerking gebeurt zoveel mogelijk op basis van het voorwerk dat al is gedaan en vindt deels plaats als onderdeel van de (doorbraak)acties.

We brengen waarborgen in voor de continuïteit en kwaliteit van zorg in de transitie

De incrementele werkwijze betekent dat er veranderingen plaatsvinden, terwijl de uitvoering van het huidige werk doorgaat. De gecertificeerde instellingen kennen al continuïteitsproblemen, en een transitie geeft daarbij extra risico's in het huidige werk, zoals schaalgrootte- en financiële problematiek. Daarnaast zijn er ook in de huidige situatie problemen die acuut aandacht vragen, zoals wachtlijsten en belemmerende certificering.

Volwassenen en kinderen die te maken hebben met veiligheidsproblematiek of een ontwikkelingsbedreiging moeten ook tijdens de transitie kunnen blijven rekenen op tijdige en passende ondersteuning, hulp en bescherming. Het is voor ons dan ook een prioriteit om de risico's op continuïteits- en kwaliteitsproblemen te ondervangen. We borgen daarom de continuïteit als aparte prioritaire actie, met aandacht voor drie aspecten:

- Borging going concern: aanpakken van actuele knelpunten zoals wachtlijsten.
- Borging van continuïteit in transitie: bijvoorbeeld sturen op gefaseerde af- en ombouw en tijdelijke arrangementen om schaalproblemen en continuïteitsrisico's te beheersen.
- Overgang naar andere manier van werken: stap-voor-stap verbeteringen doorvoeren, bijvoorbeeld in het versterken van de samenwerking.

Oplossingen voor de huidige problemen rond continuïteit moeten we dan ook vinden in het licht van de ontwikkeling van het Toekomstscenario en de uitwerking van deze prioritaire actie (hoofdstuk 5).

4.2 De strategische aanpak: de manier waarop we de verandering vormgeven en versnellen

We focussen op concrete acties voor de versnelling en het versterken van de transitie

We werken met prioritaire (doorbraak)acties

We gaan aan de slag met de uitvoering van deze veranderstrategie langs acht prioriteiten. Vier daarvan zijn concrete doorbraakacties die in de eerste periode de beweging van de transitie in de uitvoering versnellen, vanuit het perspectief van de gewenste lange termijnontwikkelingen.

Deze acties dragen tegelijkertijd bij aan verbeteringen in het hier en nu. Dit gebeurt vanuit de overtuiging om klein te beginnen en ontwikkelend grotere stappen te zetten. Daarnaast onderscheiden we in deze prioriteiten vier versterkende acties, gericht op het handelingskader, de borging van kwaliteit en continuïteit, het uitwerken van het eindbeeld RVT en het versterken van de beweging in en met de praktijk.

We expliciteren daarin actieleervragen
Binnen de prioritaire acties formuleren we expliciete actieleervragen, die worden gevolgd in de actieleeragenda en het lemniscaatproces. Deze vragen vertalen knelpunten in het huidige stelsel en in de uitvoering, naar concreet handelingsperspectief. Ze maken zichtbaar welke systeemveranderingen nodig zijn om ambities te realiseren en benutten belemmerende omgevingsfactoren als aangrijpingspunten voor verandering. Door in de praktijk te leren hoe aannames over de gewenste veranderingen uitwerken, kunnen we tijdig bijsturen waar wat nodig is en de transitie stap voor stap verder brengen. Ofwel: gezien de gewenste verandering, waar lopen we dan in de praktijk tegen aan? Wat is daarbij de meest effectieve oplossing, en bij wie ligt dan de bal? Welke veranderingen zijn nodig op stelselniveau? En waar kunnen organisaties en professionals van elkaar leren? Waar en hoe leren professionals, organisaties en stelsel van elkaar?

We doen aan reflexieve monitoring
Incrementeel veranderen en een lerende aanpak vraagt dat we samen meer gaan meten, om te leren wat onze acties betekenen voor gezinnen én voor de inrichting van het nieuwe stelsel. Het eerste gebeurt al volop in proeftuinen. Meer dan nu kunnen we daarvoor gebruikmaken van betekenisvol meten, bijvoorbeeld door te meten hoe gezinnen interventies ervaren. Voor het beantwoorden van de actieleervragen en de stelselvragen gaan we gebruikmaken van data. Om ontwikkelingen te monitoren, om te leren van regionale verschillen en om een meer gedeeld beeld te krijgen van effecten van acties en maatregelen. Stelselverantwoordelijken en uitvoerende partijen richten daarvoor een data-infrastructuur in die benut kan worden in het gezamenlijk leerproces, waarbij monitoring plaatsvindt langs twee sporen:

- Klassieke monitoring, gericht op het volgen van voortgang en het realiseren van beoogde resultaten;
- Reflexieve monitoring, gericht op leren bijsturen en gezamenlijk ontwikkelen van handelingsperspectief tijdens de uitvoering.

De monitoring wordt de komende tijd nader uitgewerkt.

We leren en ontwikkelen in de praktijk
Het realiseren van het Toekomstscenario vraagt een fundamentele verandering in cultuur, werkwijze en structuur. Deze verandering komt alleen tot stand als we die in en met de praktijk vormgeven. De samenwerkende gemeenten (regio's) hebben daarin een cruciale regierol. Het urgentiegevoel bij gemeenten is groot, omdat zij dagdagelijks in contact met gezinnen en huishoudens de noodzaak ervaren om het beschermingsstelsel snel te verbeteren. Hierdoor zien we dat – hoewel het Toekomstscenario nog niet wettelijk verankerd is – er inmiddels in 36 van de 42 jeugdregio's door gemeenten en uitvoeringsorganisaties wordt toegewerkt naar het Toekomstscenario[18]. De veranderstrategie sluit aan op de energie van deze beweging.

In het ontwikkelen en beproeven van het Toekomstscenario zijn er de afgelopen jaren al belangrijke lessen en inzichten opgedaan op het gebied van cultuur, werkwijze en structuur. Een deel van deze werkzame elementen moeten nog (verder) worden beproefd. De doorontwikkeling van die elementen doen we op een lerende manier in samenspel tussen praktijk en beleid, op basis van concrete ontwikkelopdrachten. Andere elementen kunnen al breed worden toegepast in het hele land. De komende periode stellen we een regionale ontwikkelingswijzer voor de veranderstrategie op, als houvast voor regio's. Daarin wordt beschreven wat de gezamenlijke uitgangspunten, werkzame elementen, beoogde resultaten inclusief fasering en leeropgaven zijn voor regio's, én waar de regionale ruimte zit. Hierdoor wordt een herkenbare, vergelijkbare en samenhangende uitvoeringspraktijk ontwikkeld, waarin regio's van elkaar kunnen leren en succesvolle werkwijzen breder kunnen worden toegepast. De uitwerking van deze regionale ontwikkelingswijzer vindt plaats binnen prioritaire actie 5: Ontwikkeling in en met de praktijk.

Het realiseren van een merkbare verandering voor kinderen en volwassenen die thuis niet veilig zijn, vraagt veel inspanning en doorzettingsvermogen van regio's. We gaan regio's zo goed mogelijk ondersteunen in deze beweging.

4.3 We werken met moed en lef

De aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling is complex. Professionals dragen een grote verantwoordelijkheid om een goede inschatting te maken van de veiligheid in een gezin/huishouden. Zij dienen beslissingen te nemen en te handelen om het geweld dan wel de (kinder)mishandeling te stoppen. Samen met het gezin/huishouden werken zij aan een veiligere thuisbasis. Het nemen van deze besluiten en verantwoordelijkheid is niet altijd gemakkelijk. Om dit te doen helpen (nieuwe) wettelijke kaders, bevoegdheden en het nieuwe Handelingskader.

[18] Programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming, zevende voortgangsrapportage

Iets anders doen dan je gewend bent en waar je in het verleden op 'gewaardeerd' bent vraagt om loslaten. Deze veranderstrategie en het handelen vanuit de prioritaire acties vragen om professionele moed en lef op alle niveaus. Werken vanuit transitie vraagt om nieuwe competenties. Van professionals in de praktijk, van gemeenten, de regio én die van het Rijk. Complexiteit, lange tijdlijnen en een grillig verloop maken dat een andere manier van werken nodig is. Een manier waarbij gerichte interventies inzetten op (institutionele) barrières voor de gewenste verandering.

Naast bewustwording van dit (nieuwe) ongemak en de wil samen te transformeren voor een veilig thuis voor kinderen en volwassenen, is een waarderende omgeving een voorwaarde voor professionele moed en lef. Dat vraagt ook lef en moed vanuit de bestuurders van deze organisaties en de stelselverantwoordelijken om het 'anders acteren en handelen' te waarderen en 'te staan' voor de andere werkwijze, ook als dat risico's of ongemakkelijke consequenties kan hebben. Bovendien vraagt het van de overheid dat zij bepaalt waar zij van en voor is, door te beschrijven bij welke aard, ernst en context overheidsbemoeienis gerechtvaardigd is. Dit mag niet op de individuele professional afgewenteld worden. Hier ligt een belangrijke verbinding met de Staatscommissie overheidsingrijpen in gezinnen.

5. Veranderagenda fase 1 en fase 2

5.1 Fase 1: de versnelling van de transitie (2026-2029)

We zetten in op activiteiten die de transitie versnellen, met als doel: meer kinderen en volwassenen die duurzaam veilig leven in hun (thuis)situatie. Daarom geven we prioriteit aan de volgende acht acties. We maken hierin onderscheid tussen vier concrete doorbraakacties (blauw) om de beweging van de transitie in de uitvoering te kunnen versnellen en vier overige versterkende acties (geel).

De activiteiten uit fase 1:

1. Eindbeeld lokale teams en het samenspel met het RVT

2. Van melden naar breed eigenaarschap op veiligheidsvraagstukken

3. Kwaliteit gezamenlijke analyse en van VTO naar VTTO

4. Professionele handelingsruimte en rechtsbescherming

5. Ontwikkeling in en met de praktijk

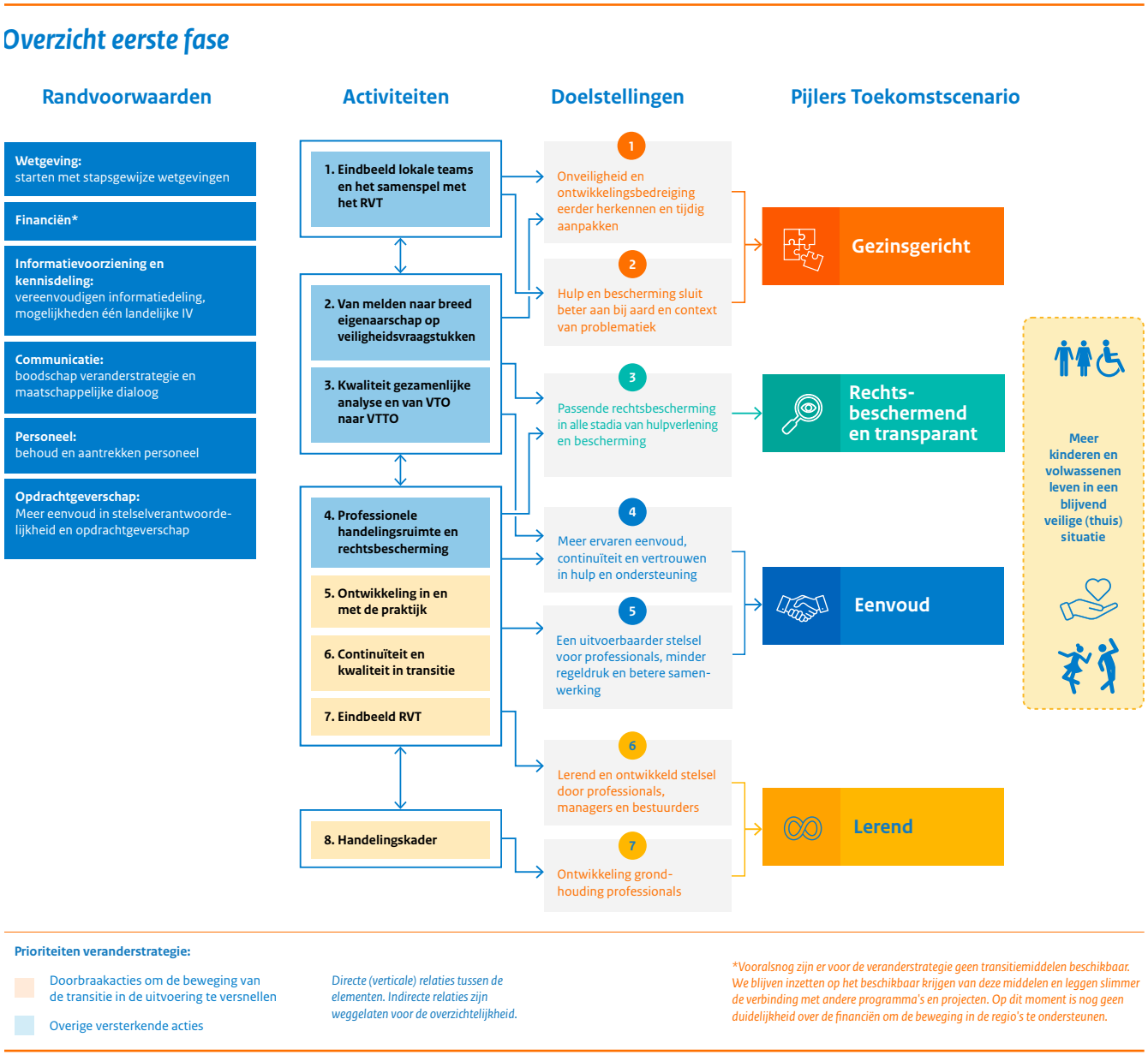
6. Continuïteit en kwaliteit in de transitie

7. Eindbeeld RVT

8. Handelingskader

Met deze **activiteiten** gaan we in de praktijk aan de slag: we verdiepen en ontwikkelen ze verder op basis van actieleervragen en passen ze breder toe in de huidige werkwijze. Er vindt eenduidige sturing op samenhang plaats. Bij de uitvoering van de acties is aandacht voor domeinoverstijgende samenwerking. De activiteiten worden ondersteund door **randvoorwaarden** als financiering, centrale regie, wetgeving en kennis- en gegevensdeling, en dragen samen bij aan de **doelen** van deze veranderstrategie.

In het overzicht (figuur 4) op de volgende pagina zijn randvoorwaarden, activiteiten en doelstellingen en hun samenhang weergegeven. Per activiteit zijn ook nog aparte resultaten geformuleerd. De resultaten zijn voor de leesbaarheid niet in het schema opgenomen, maar worden per actie toegelicht. De aannames over de relatie tussen activiteiten en doelstellingen toetsen we in de praktijk met actieleervragen, zodat we continu kunnen leren en bijsturen richting fase 2.



Figuur 4. Overzicht fase 1

5.2 Activiteiten

De prioritaire acties

In deze veranderagenda werken we met prioritaire acties. Deze acties geven richting en versnelling aan de benodigde transitie en dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen. Zoals toegelicht in de strategische koers (hoofdstuk 3), formuleren we per actie, op basis van de onderliggende barrières (waarom het in de praktijk nog niet lukt om deze actie uit te voeren), actieleervragen. Per prioritaire actie zijn de beoogde effecten, resultaten, acties, barrières en actieleervragen uitgewerkt in een groen kader. Voor de acties Ontwikkeling in en met de praktijk, Continuïteit en kwaliteit in de transitie, Eindbeeld RVT en Handelingskader is gekozen voor een afwijkend format, omdat deze van een andere aard zijn. Deze formats vormen de basis voor de uitwerking in plannen van aanpak, waarin per prioritaire actie wordt geconcretiseerd hoe deze wordt gerealiseerd. Daarbij wordt aangesloten bij het duurzaam samenwerkingsmodel, waarbij monitoring plaatsvindt langs twee sporen:

- Klassieke monitoring, gericht op het volgen van voortgang en het realiseren van beoogde resultaten;
- Reflexieve monitoring, gericht op leren bijsturen en gezamenlijk ontwikkelen van handelingsperspectief tijdens de uitvoering.

Hieronder volgen de uitwerkingen van de acties langs de genoemde punten.

1. Eindbeeld lokale teams[19] en het samenspel met het RVT

Gewenst effect

Tijdige, passende en samenhangende hulp en bescherming voor gezinnen en huishoudens bij onveiligheid.

Beoogd resultaat

- Stevige lokale teams die zelf hulp bieden bij onveiligheid met goede samenwerkingsrelaties met veiligheidspartners. Expertise gaat soepel over en weer en hulp wordt om het huishouden georganiseerd.
- Lokale teams met stevige veiligheidskennis en interne ondersteuningsstructuur en directe toegang tot en beschikbaarheid van specialistische expertise en/of bevoegdheden.
- Veiligheidspartners werken wederkerig samen met het lokale team – en andersom.
- Lokale teams en RVT werken vanuit een gezamenlijke grondhouding: naast het gezin/huishouden staan, met oog voor context, gezamenlijk de strategie bepalen.
- Gemeenten scheppen middels afspraken met hun partners de condities die nodig zijn om lokale teams voldoende toe te rusten met expertise en bevoegdheden gebiedsgericht dichtbij beschikbaar vanuit het toekomstige RVT.
- Gemeenten werken met de (lokale) netwerkpartners (zoals huisartsen, onderwijs, kinderopvang, thuiszorgorganisaties, politie, OM, reclassering, etc.) aan de condities die nodig zijn om de verantwoordelijkheid (passend bij ieders taken en verantwoordelijkheid) voor veiligheid breed te dragen.

Acties

- Op landelijk niveau wordt door de stelsel- en praktijkverantwoordelijken het eindbeeld van lokale teams met betrekking tot werken met huishoudens waarbij sprake is van huiselijk geweld en kindermishandeling (in relatie tot het toekomstige RVT) in twee rondes uitgewerkt tot bouwstenen voor beleid en wet- en regelgeving, zodat duidelijk is waar partijen in de regio naartoe moeten werken. Voor sommige onderwerpen kan daarbij gebruik gemaakt worden van reeds geleerde lessen in de praktijk (ronde 1), terwijl andere onderwerpen middels ontwikkelopdrachten eerst nog verder verdiept worden (ronde 2).
- Op landelijk niveau wordt een handreiking voor gemeenten opgesteld hoe gemeenten met hun contract- en netwerkpartners kunnen komen tot de juiste condities voor het werken aan (on)veiligheid.
- Vanuit het landelijke niveau wordt de ondersteuning aan gemeenten in hun opdrachtgevende rol richting lokale teams en van lokale teamorganisaties in hun opdrachtnemende rol geïntensiveerd en verbreed. Met als beoogd effect dat eind 2028 in zoveel mogelijk gemeenten een stevige lokale context/lokaal team is, waarin huishoudens voor ondersteuning op alle levensgebieden (0-100), (ook) huishoudens die te maken hebben met huiselijk geweld en kindermishandeling ondersteund worden. (Het handelingskader vormt de basis voor professionals bij het ondersteunen van huishoudens in lokale teams en de samenwerking tussen RVT's en lokale teams.)
- Regio's worden vanuit actielijn 5 ondersteund bij het regionaal toepassen van dit eindbeeld voor de lokale teams. Actie 1 levert de inhoudelijk input die nodig is om deze ondersteuning vorm te geven.
- Veiligheidspartners, lokale teams en gemeenten bespreken op basis van de startsituatie lokaal en regionaal hoe ze elkaar kunnen helpen om het samen beter te doen. Hierbij wordt verbinding gelegd met partners zoals de volwassenen-ggz en vrouwenopvang.
- Gemeenten en lokale teams versterken het lokale team door het toevoegen c.q. zelf versterken van de expertise die minimaal nodig is om gezinnen/huishoudens te helpen als er sprake is van onveiligheid, en bieden ruimte in de inkoop van veiligheidspartijen en het lokale team om samen te kunnen werken. Waarbij de stelselverantwoordelijken zich inzetten om de randvoorwaarden hiervoor te realiseren (mede aan de hand van actielijn 6).

Barrières: waarom lukt dit nu nog niet?

- Het streven is dat alle gemeenten eind 2028 voldoen aan 'het richtinggevend kader toegang, lokale teams en integrale dienstverlening'. Dit betekent dat er dan in alle gemeenten stevige lokale teams zijn die ook hulp kunnen bieden wanneer er onveiligheid in een huishouden aan de orde is. Sommige gemeenten voldoen al aan dit richtinggevend kader maar er zijn ook gemeenten die samen met hun lokale teams nog voor een forse ontwikkelopdracht staan.
- Veiligheidspartners (GI, VT, RvdK, politie, reclassering) werken vaak nog onvoldoende samen met de lokale teams.
- Lokale teams zien wisselende kwaliteit en beschikbaarheid bij veiligheidspartners, ondanks bestaande protocollen.

Actie-leervragen

Hoofdvraag: Hoe werken veiligheidspartners en lokale teams beter samen aan goede veiligheidsexpertise lokaal, zodat het werken in ketens doorbroken wordt en het uitwisselen van expertise (samen leren) verbeterd wordt?

Subvraag: Hoe organiseren lokale teams en veiligheidspartners effectieve hulp rondom het gezin/de inwoner, welke expertise

[19] Soms wordt daarom de term lokale infrastructuur gebruikt omdat de lokale teams verschillende verschijningsvormen hebben. Voor de herkenbaarheid gebruiken we hier de term lokale teams.

ten aanzien van onveiligheid en ondersteuningsstructuur is passend bij het lokale team en welke expertise en/of bevoegdheden organiseer je dichtbij?

2. Van melden naar breed eigenaarschap op veiligheidsvraagstukken

Gewenst effect

Gezinnen en/of huishoudens

- Kwetsbare gezinnen en huishoudens waar sprake is van ernstige onveiligheid krijgen effectieve hulp met meer continuïteit.
- Er is minder schade doordat hardnekkige patronen van onveiligheid worden doorbroken. Ook zal de kans op gedwongen interventies afnemen.
- Er is een duidelijk aanspreekpunt, afgestemd op aard en ernst van de problematiek. Gedurende de hulp is helder wie welke rol heeft.
- Meer continuïteit in hulpverlening, minder overdrachten/ wachttijden in situaties van terugval in onveiligheid.
- Versterkt vertrouwen dat de ondersteuning vanuit partijen met wettelijke bevoegdheden zorgvuldig wordt ingezet.
- Professionals
- De afstemming over wie welke rol richting het gezin/ huishouden wordt verbeterd.
- Het gezamenlijke leren wordt versterkt, wanneer er meer gezamenlijk wordt gewerkt.

Beoogd resultaat

1. Meer teamgericht samenwerken vanuit de verschillende disciplines/expertises; en gezamenlijke verantwoordelijkheid en gerichte ondersteuning lokaal veld, inzet veiligheidsexpertise VT, inzet politie/veiligheidspartners, inzet ggz-expertise. Er is een gezamenlijke veiligheidsbeoordeling met lokale teams en multidisciplinaire opvolging van meldingen. Er wordt gewerkt conform de werkwijze van het landelijk handelingskader.
2. Monitoring van deze gezinnen/huishoudens vanuit samenwerking, op maat, die aansluit bij aard van de problematiek en ernst van onveiligheid.
3. Effectmeting gedurende fase 1 transitie: Zijn er minder hermeldingen/vervolgmeldingen door 'melders', hoe is de cliënttevredenheid en wat ervaren professionals?
4. Minder brieven en klachten bij de individuele uitvoeringspartijen.
5. Eenduidig beeld van stelselverantwoordelijken en uitvoeringspartners over welke gezinnen/huishoudens een intensieve aanpak krijgen en de bijdrage die de verschillende partijen daaraan kunnen leveren.

Acties

1. Van een enkelvoudige veiligheidsbeoordeling naar het gezamenlijk uitwisselen van informatie en gezamenlijk beoordelen van veiligheid.
   Het inrichten van een werkwijze vanuit een breed perspectief en zoveel mogelijk in afstemming met het gezin, om (achterliggende) patronen en aangrijpingspunten in beeld te brengen.
   Het invullen van regiehouderschap en bepalen wie daarin wat gaat doen.
2. Van werken vanuit eigen taken, naar een zoveel mogelijk afgestemde en gezamenlijke aanpak. Het beschrijven van duidelijke rollen, het inrichten van een proces rondom transparante afwegingen, navolgbare besluitvorming en heldere communicatie over het kader waarin wordt samengewerkt (vrijwillig of niet vrijwillig).
3. Van werken op basis van impliciete patronen, naar een aanpak waarin patronen expliciet worden gemaakt.
   Het ontwikkelen van een werkwijze waarin de verstoorde dynamiek centraal staat. De ingezette hulp voor direct betrokkenen is hier in deze werkwijze op gericht, waardoor de samenhang wordt versterkt.
4. Van gefragmenteerd leren naar gezamenlijk leren.
   Op basis van de gecreëerde ruimte in prioritaire actie 4 wordt de mogelijkheid tot het voeren van realistisch gesprek tussen professional en gezin/huishouden gestimuleerd. Dit wordt in de werkwijze opgenomen, en daarmee wordt de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gemaakte keuzes versterkt.

Barrières: waarom lukt dit nu nog niet?

- De inrichting van het stelsel en de mate waarin het 'succes' van uitvoeringsorganisaties wordt afgemeten, sluit niet aan bij wat wordt beoogd met zuiver vanuit gezinnen/ huishoudens werken.
- Het ontbreekt aan een gezamenlijke acceptatie door stelselverantwoordelijken en uitvoeringspartners dat deze intensieve werkwijze niet voor elk gezin/huishouden mogelijk is.
- Er is een drempel om gegevens te delen zonder toestemming.
- Het ontbreekt aan gezamenlijke visie/prioriteit bij inzet van schaars personeel.
- Veilig Thuis-organisaties worden gefinancierd op basis van geleverde diensten en producten, in plaats van op geboden kwaliteit of geleverde effectiviteit.
- Er ontstaat spanning tussen maatschappelijk beoogd effect en continuïteit van de organisatie wanneer te vroeg met formatie wordt geschoven.

Actie-leervragen

- Hoe komen we tot een plan waarbij regionale infrastructuur/ initiatieven én landelijke bevindingen uit proeftuinen worden verbonden en een vliegwiel kunnen zijn voor verdere transitie.
- Welke gezinnen/huishoudens zijn gebaat bij intensieve multidisciplinaire samenwerking met Veilig Thuis rondom de melding? Wat leren de proeftuinen en het landelijk handelingskader ons ten aanzien van dit punt?
- Wat leren we uit de (her)meldingen en waar zitten in de

samenwerking aangrijpingspunten om recidive te voorkomen? Welke criteria komen voort uit deze verkenning die we vervolgens landelijk kunnen gebruiken zodat onze gezamenlijke aanpak eenduidiger en effectiever is voor gezinnen/huishoudens?

- Hoe komen we tot een eenduidig beeld over de wijze waarop melden en advies bijdraagt aan stoppen van patronen van huiselijk geweld en kindermishandeling?
- Hoe komen we, in afstemming met uitvoeringspartijen, stelselverantwoordelijken en ook de Inspectie, tot overeenstemming dat een andere wijze van verantwoording en financiering benodigd is om ruimte voor verandering te creëren?
- Hoe komen we tot landelijke uniformiteit in wat gemeenten vanuit hun inkopende rol vragen aan Veilig Thuis-organisaties, tijdens de transitieperiode? (Bijvoorbeeld 1) crisisdienst, 2) CSG, 3) advies, 4) organiseren en aansluiten bij overleggen, 5) veiligheidstaxaties, 6) spoeddiensten, 7) wachtlijstbeheer, 8) reguliere diensten, 9) monitoring.)
- Welke kansen zijn er om in samenwerking met de politie (her)meldingen te voorkomen? Op welke wijze kan samenwerking vanuit Veiligheid Voorop hieraan bijdragen?
- Hoe kunnen professionals met passende expertise worden vrijgespeeld voor teamsamenwerking, het organiseren van scholing en structurele werkbegeleiding? Hoe komen we tot nieuwe taal, benodigde sturing, leiderschap en ruimte voor reflectie?

3. Kwaliteit gezamenlijke analyse en van VTO naar VTTO

Gewenst effect

Gezinnen en/of huishoudens

- Gezinnen krijgen sneller passende hulp, met meer regie en betrokkenheid.
- Er is één doorlopende lijn van ondersteuning, met continuïteit en een gedeelde analyse.
- Analyse en hulp worden zoveel mogelijk samen met gezinnen vormgegeven.
- Rechtsbescherming en rechtsgelijkheid voor gezinnen zijn geborgd.

Professionals

- Professionals krijgen ruimte en steun om binnen kaders verantwoord te handelen.

Beoogd resultaat

1. Een **gezamenlijke werkwijze voor analyse, onderzoek en ondersteuning** bij de meest complexe onveiligheidsproblematiek (als de aard en ernst van veiligheidsproblematiek dusdanig is dat het toekomstige RVT bij het huishouden en lokale team aansluit). Hiermee kunnen wijkteams, VT en GI's (vanuit eigen rollen) samen bepalen wanneer hulp of ingrijpen nodig is (vrijwillig of gedwongen).
2. Een **eenduidig en werkbaar VTO** voor alle netwerkpartners en een onafhankelijk toetsend onderzoek dat zo goed mogelijk aansluit op eerdere analyses.
3. Een **advies aan de stelselverantwoordelijken** met gevolgen van de opdrachten aan de betrokken uitvoerende organisaties om conform acties 1 en 2 te werken.

Acties

1. Gezamenlijke analyse meest complexe onveiligheidsproblematiek:
   - Aanpak formuleren o.b.v. module Handelingskader, inzichten proeftuinen, aansluitend bij verklarend analyseren Hervormingsagenda Jeugd en professionele richtlijnen incl. leervragen
   - Testen in proeftuinen: ontwikkelen op basis van (bestaande en nieuwe succesvolle) leerervaringen, testen, evalueren en advies t.a.v. landelijke benutten.
2. Van VTO naar VTTO:
   - Harmoniseren VTO's: Nulmeting, landelijke eisen en uniforme formats voor VTO in fase 1, inclusief monitoring en doorontwikkeling.
   - Ontwikkelen toetsend onderzoek (VTTO): Ontwikkelen en beproeven van VTTO, voortbouwend op bestaande analyses en gekoppeld aan actie 1.
3. Integrale regie op uitvoering acties:
   - Advies: een werkgroep maakt een advies aan de stelselverantwoordelijken over samenhangende aansturing uitvoering acties 1 en 2.
   - Integrale opdrachten: Formuleren van integrale en afgestemde opdrachten met voldoende ruimte en randvoorwaarden.
   - Inkoop: Verkennen hoe gemeenten dit via inkoop kunnen ondersteunen.

Barrières: waarom lukt dit nu nog niet?

- Verschillen en pijnpunten te lang impliciet gebleven, door t e hoog over gesprek over Toekomstscenario.
- Weinig aandacht voor verschillende gezichtspunten en problematieken verschillende organisaties.
- Barrières in ruimte en tijd voor professionals om op deze manier te gaan werken: financiering, combinatie bevoegdheden in een RVT vanuit Jeugdwet een Wmo.
- Weinig aandacht voor gezamenlijke betekenisgeving aan de inzichten uit de proeftuinen.
- Weinig beroep op eigenaarschap uitvoeringsorganisaties.
- Koers en veranderstrategie blijven boven de markt hangen, wat vertrouwen in waarde van het Toekomstscenario schaadt en daadwerkelijke overgang tot actie ondermijnt.
- Handelingskader is nog niet gereed, en onduidelijkheid over status.

Actie-leervragen

1. Hoe kunnen lokale teams, GI's, Veilig Thuis en overige partners bij de meest ernstige veiligheidsproblematiek bijdragen aan duurzame veiligheid, terwijl de financiële ruimte beperkt is, er gebrek aan kennis is over gegevensdeling, verschillende organisaties verschillende sturingsmodellen gebruiken en vanuit verschillende wettelijke kaders werken (mede onder invloed van wetgeving en keuzes van overheden).
2. Hoe kan in het vrijwillig kader en met de onderzoeksbevoegdheden uit de Wmo-analyse en dossiervorming op zo'n manier vorm krijgen, zodat er een goede analyse ligt die eventueel ook toepasbaar is in het gedwongen kader, terwijl:
   a. we willen voorkomen dat laagdrempeligheid verdwijnt die cruciaal is voor het vertrouwen van het gezin en;
   b. informatie die in het vrijwillig kader is verkregen niet zomaar in het gedwongen kader benut kan worden, vanwege de rechtsbescherming.

Hoe borgen we rechtsgelijkheid en rechtszekerheid op een landelijk niveau, terwijl kwaliteit van analyse en informatie die daarvoor nodig is afhankelijk is van regionale keuzes die bewust gemaakt zijn met oog op de lokale situatie?

4. Professionele handelingsruimte en rechtsbescherming

Deze doorbraakactie gaat over professionele ruimte en handelingszekerheid om in complexe gezinssituaties (en huishoudens) te werken aan acute en duurzame veiligheid, mét respect voor de persoonlijke levenssfeer en het gezinsleven. Niet door kaders los te laten, maar door inzichtelijk te maken waar binnen bestaande kaders ruimte is, ook in samenwerking en waar explicitering, aanpassing en/of aanvullende normering nodig is als bestaande kaders het realiseren van duurzame veiligheid in de weg zitten

Gewenst effect

- Gezinnen/huishoudens: Meer passende (integrale en systemische) en tijdige ondersteuning, met behoud van eigen regie bij gezinnen en huishoudens.
- Professionals: meer professionele handelingsruimte en handelingszekerheid in de ondersteuning van gezinnen/huishoudens voor onder andere samenwerking, de inzet van maatwerk en de juiste deskundigheid
- Stelsel/organisaties: beschikbare capaciteit effectiever (integraler) en efficiënter inzetten, wat kan bijdragen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt in de sector.
- Afbouwambitie: de professionele ruimte binnen bestaande kaders expliciteren en benutten, knelpunten gericht repareren en – waar nodig – aanvullend normeren; geen generieke afbouw, maar doelgerichte verduidelijking en vereenvoudiging ten behoeve van maatwerk en samenwerking, met passende invulling van de rechtspositie en rechtsbescherming van volwassenen en kinderen.
  We realiseren ons daarbij dat dit laatste ook een gelaagd en complex vraagstuk is, waarin we professionals zoveel mogelijk handvatten willen meegeven.

Beoogd resultaat

Een werkwijze waarin professionals integraal en systemisch werken (één gezamenlijke analyse, één plan) gericht op duurzame veiligheid in gezinnen en huishoudens, met heldere handelingsruimte en handelingszekerheid voor professionals en geborgde rechtsbescherming van gezinnen en huishoudens.

Acties

1. Benutten en verdiepen van bestaande inzichten (onder andere uit de proeftuinen): het bundelen van bestaande inventarisaties en signalen, die verdiept worden met praktijkervaringen, casuïstiek, juridische vraagstukken en oplossingsrichtingen.
2. Aanscherpen van belemmeringen: per thema concretiseren wat knelt en welke handelingsruimte gewenst is. In een doorlopende dialoog tussen praktijk, beleid, toezicht en departementen; met verbinding van inzichten uit proeftuinen en uitvoering aan juridische duiding en beleidskaders.
3. Clusteren en prioriteren van belemmeringen: op basis van de inventarisatie (uit actie 1 en 2) clusteren en prioriteren op impact, veranderbaarheid, urgentie en uitvoerbaarheid.
4. Verkennen en creëren van handelingsruimte: met stelselverantwoordelijken, gemeenten, organisaties en toezicht in kaart brengen: welke interpretatieruimte er is binnen wet- en regelgeving; welke aanpassingsmogelijkheden in protocollen, KPI's, termijnen, richtlijnen en toezicht er zijn; welke landelijke (wettelijke aanpassingen) nodig zijn. In samenwerking met inspecties en het Keurmerkinstituut voor passende oplossingsrichtingen.
5. Ruimte voor gezamenlijk leren en reflecteren: met regionale ketenpartners verkennen hoe tijd, capaciteit en ruimte voor het samen leren en reflecteren van professionals gecreëerd kan worden, lerend van regio's waar dit al succesvol verloopt. Met het organiseren van structurele gezamenlijke leer- en reflectiesessies.
6. Toetsen van nieuwe wetgeving en beleidswijzigingen aan pijlers van het Toekomstscenario. We toetsen nieuwe wetgeving en beleidswijzigingen zoveel mogelijk op consistentie met de pijlers van het Toekomstscenario.

Barrières: waarom lukt dit nu nog niet?

1. Organisaties werken vanuit verschillende wettelijke kaders, protocollen, KPI's en toetsingskaders, wat spanning geeft in samenwerking en maatwerk.
2. Onzekerheid bij professionals over mogelijkheden voor gegevensdeling, onder andere door privacyregelgeving.
3. Wettelijke kaders, protocollen, KPI's en toetsingskaders kunnen belemmeren om af te wijken wanneer dat nodig is voor duurzame veiligheid; bij toezicht door Keurmerkinstituut kan afwijken verstrekkende gevolgen hebben die remmend werken voor innovatie en tot ernstige discontinuïteit kunnen leiden.
4. Het is niet altijd makkelijk of snel mogelijk om noodzakelijke hulp buiten bestaande kaders te organiseren.
5. Gebrek aan tijd, capaciteit en fysieke nabijheid belemmert samen optrekken, leren en reflecteren.
6. Politieke en bestuurlijke dynamiek (inconsistentie, lokale afwegingen, focus op incidenten) belemmert duurzame oplossingen.

Actie-leervragen

1. In hoeverre bieden bestaande wettelijke kaders, protocollen, KPI's en toetsingskaders ruimte voor maatwerk, en hoe kan deze beter worden benut of vergroot met behoud van rechtsbescherming?
2. Hoe kunnen professionals meer duidelijkheid krijgen over

wat binnen de regels mogelijk is bij gegevensdeling, en hoe kan dit beter worden benut?

3. Hoe gaan we om met het dilemma dat professionals soms in de praktijk willen handelen op een manier die afwijkt van bestaande kaders?
4. Hoe kunnen organisaties tijd, capaciteit en nabijheid organiseren om samen te werken en te leren, ondanks bestaande belemmeringen?
5. Hoe kunnen professionals, bestuurders en beleidsmakers koersvast werken aan duurzame oplossingen, ondanks druk van incidenten en kortetermijnmaatregelen?

5. Ontwikkeling in en met de praktijk

Gewenst effect

We willen zo snel mogelijk het verschil maken voor gezinnen en huishoudens waar veiligheidsvraagstukken spelen. Dit vraagt een fundamentele verandering in cultuur, werkwijze en structuur. Deze verandering komt alleen tot stand als we die samen met de praktijk in regionaal samenwerkende gemeenten (regio's) vormgeven. Er wordt daarom in en met regio's toegewerkt naar het Toekomstscenario, stapsgewijs en lerend van praktijkinzichten. We realiseren ons dat dit in deze fase van de transitie veel inspanning en doorzettingsvermogen van alle betrokkenen in regio's vraagt. We proberen regio's daarom zo goed mogelijk te ondersteunen in de beweging naar het Toekomstscenario.

- De nieuwe cultuur, werkwijze en structuur die nodig zijn om gezinnen en huishoudens betere hulp, ondersteuning en bescherming te bieden, worden in en met de praktijk in de regio's ontwikkeld.
- Er is als onderdeel van de uitvoering van de brede veranderstrategie een gedeeld eindbeeld van het Toekomstscenario, waarin het gezin/huishouden centraal staat, met waar nodig uniforme kaders en ruimte voor regionale variatie.
- Regio's vertalen het eindbeeld stapsgewijs naar de praktijk, startend binnen de huidige wettelijke en organisatorische context met onderdelen van de Veranderstrategie die nu al kunnen worden toegepast. Ze ontvangen ondersteuning in deze beweging.
- Regio's en Rijk werken samen vanuit praktijk en beleid aan een doorontwikkeling van onderdelen van de veranderstrategie die daarom vragen.

Beoogd resultaat

- Werkzame elementen die bijdragen aan het eindbeeld en die passen binnen de huidige wet- en regelgeving, worden expliciet gemaakt, onderbouwd en overdraagbaar gemaakt en worden door bestaande organisaties al breed toegepast. Andere elementen worden in enkele regio's doorontwikkeld op basis van een concrete ontwikkelopdracht. Hiervoor is een plan van aanpak per regio (vanaf start fase 1).
- Er is gerichte regionale ondersteuning en er is een landelijk lerend netwerk ten behoeve van kennisdeling (vanaf start fase 1).
- De praktijk heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het uitwerken van het eindbeeld van het Toekomstscenario. Deze is conform DSM, met kaders en inrichtingsvereisten, nader te verankeren in wet- en regelgeving (einde fase 1).

Acties

1. ***Rijk, samenwerkende gemeenten en uitvoeringsorganisaties werken vanuit de huidige context naar het eindbeeld***
   Er zijn regionale verschillen in de manier waarop de kind- en gezinsbescherming is ingericht, en in hoeverre dat overeenkomt met het eindbeeld. Zo wordt in de ontwikkelrichting gesproken over 25 regio's op de schaal van veiligheidsregio's. Deze kennen voor het Toekomstscenario nog niet overal een bestuurlijke basis waarin men zich heeft georganiseerd. We starten daarom in de huidige context (op onder andere de nu meest passende schaal) met toepassen wat werkt, doorontwikkelen wat moet en ontwikkelen van daaruit naar het eindbeeld:
   a. *Uitwerken eindbeeld Toekomstscenario*
   Als onderdeel van de uitvoering van de brede veranderstrategie wordt het eindbeeld van het Toekomstscenario verder verrijkt, meer op detailniveau ingevuld en doorontwikkeld. De veranderstrategie en ontwikkelrichting vormen de basis voor deze uitwerking. De praktijk in de regio's levert een belangrijke bijdrage aan deze uitwerking, door de inzichten die zij in de praktijk opdoen en hebben opgedaan. De uitwerking gebeurt stapsgewijs en lerend. Er wordt een transparant proces georganiseerd zodat regio's en uitvoeringsorganisaties tijdig kunnen anticiperen op toekomstige wetgeving en inrichting.
   b. *Nu al toepassen wat werkt*
   In de verdere uitwerking van de acties, na het vaststellen van de veranderstrategie, wordt duidelijk gemaakt welke lessen vanuit proeftuinen en regio's al breed kunnen worden toegepast, binnen de huidige wet- en regelgeving en door de bestaande organisaties. Gemeenten en regio's worden gestimuleerd en ondersteund bij de toepassing hiervan via landelijk lerend netwerk, gerichte ondersteuning, financiering.
   c. *Specifieke onderdelen worden doorontwikkeld*
   Sommige onderdelen van de veranderstrategie vragen verdere verdieping, voordat deze breed kunnen worden toegepast. Er wordt in kaart gebracht welke specifieke onderdelen van de veranderstrategie doorontwikkeling vragen en voor deze onderdelen worden concrete ontwikkelopdrachten geformuleerd. Regio's kunnen zich inschrijven voor deze opdrachten. Praktijk en beleid doorlopen vervolgens een lerend ontwikkelproces.

2. ***We vragen samenwerkende gemeenten (regio's) een regierol te nemen in het toewerken naar het eindbeeld***
   Samenwerkende gemeenten (regio's) hebben een cruciale regierol in de transitie naar het Toekomstscenario.
   We vragen hen:
   a. Kwartiermakers aan te stellen op schaal van de 25 veiligheidsregio's. Deze kwartiermaker gaat stapsgewijs aan de slag met de beweging naar het eindbeeld. Eerste stap is het globaal in beeld brengen van de stand in de regio als het gaat om bestuurlijke samenwerking en in hoeverre er al volgens het Toekomstscenario wordt

gewerkt. Vervolgens kan een plan worden gemaakt voor het organiseren van samenwerking op schaal van de veiligheidsregio, het doorvoeren van verbeteringen in het hier en nu (op de nu passende en realistische schaal) en zo mogelijk het doorontwikkelen van specifieke onderdelen.

b. Een startfoto op te stellen ten behoeve van het landelijk en regionaal leren. Deze startfoto geeft inzicht in bestuurlijke schaal/organisatie, verbinding zorg-straf, kwaliteit, continuïteit, gebiedsgericht werken en basisfunctionaliteiten (zoals sterke lokale teams). We leggen de startfoto's naast de gewenste eindsituatie en gaan hierover in regio's in gesprek.

c. Een transitieplan op te stellen voor de huiselijke geweld en kindermishandeling (HGKM) opgave op schaal van de veiligheidsregio, waarin wordt beschreven welke stappen worden gezet in de beweging naar het eindbeeld. Dit gebeurt na het opstellen van de startfoto.

3. We ondersteunen gemeenten in deze beweging door:

d. Inrichting van een landelijk lerend netwerk voor kwartier-makers, bestuurders, ambtenaren en professionals; thematische werkgroepen rond prioritaire acties; kennisdeling, ontwikkelopgaven, monitoring, onderzoek en veranderkundige begeleiding.

e. Financiële steun: inzet POK-middelen (2026–2027) en VWS en JenV blijven zoeken naar aanvullende financiële steun, dan wel in de eigen begroting dan wel bij het kabinet.

f. Gerichte regionale ondersteuning: leergroepen, beleidsmedewerkers, trainers, veranderkundigen en juristen.

g. Voortgang borgen via DSM-lijnen; verbinden met aanpalende trajecten voor samenhang.

h. Coördineren van de vraag en aanbod tussen de verschillende regio's en de ontwikkelopdrachten vanuit beleid en praktijk.

i. Verbinden met bestaande ontwikkelingen zoals de Hervormingsagenda, het Plan van aanpak Stop Femicide, het actieonderzoek Deskundigheidsbevordering gender gerelateerd geweld en het Nationaal Actieprogramma Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag en Seksueel Geweld, regionaal geïntegreerde crisisinterventie.

j. Verbinden met aanpalende trajecten, ondersteuningslijnen en regionale structuren en opgaven, zodat regio's samenhangende richting en ondersteuning ontvangen.

6. Continuïteit en kwaliteit in de transitie

Gewenst effect

Doel van de transitie

In het nieuwe stelsel werken het lokale team en het regionaal veiligheidsteam nauw en wederkerig samen om de onveiligheid/ontwikkelingsbedreiging in gezinnen en huishoudens aan te pakken en passende (jeugd)hulp dichtbij huis in te zetten. Uiteindelijk gaat het erom dat we voor kinderen, gezinnen en huishoudens zo snel mogelijk ononderbroken, kwalitatieve hulp en bescherming willen kunnen bieden. Onderdelen van deze veranderstrategie zijn daarom de nieuwe werkwijze van lokale teams (zie actie 1) en de samenwerking daarin met Veilig Thuis (VT), Gecertificeerde Instellingen (GI's) en Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) tot Regionale veiligheidsteams (RVT's) en de transitie van VT's, GI's en delen van de RvdK tot de RVT's.

Continuïteit in hier en nu, in transitie en voor het RVT

Deze 'verbouwing' van het stelsel is noodzakelijk want ondanks alle inspanningen 'piept en kraakt' het huidige stelsel nog steeds (wachtlijsten, gebrekkige kwaliteit) en is de overtuiging dat alleen met een andere werkwijze en een aanpassing van het stelsel de problemen duurzaam opgelost kunnen worden. Tegelijkertijd weten we dat werken aan deze nieuwe werkwijze (ombouw), risico's met zich meebrengt voor de continuïteit en kwaliteit van de hulp en begeleiding van de huidige gezinnen en huishoudens. Deze actie richt zich daarom op duurzame verbeteringen voor de toekomst zonder uit het oog te verliezen wat nodig is om: 1) de problemen in het 'hier en nu' aan te pakken, en 2) de risico's die deze transitie met zich meebrengt zoveel als mogelijk te beheersen. We hebben daarom een integraal continuïteits- en kwaliteitsplan opgesteld (met nog uit te werken deelplannen), dat zowel actuele vraagstukken- en knelpunten als transitie-waarborgen adresseert.

Dit plan borgt op hoofdlijnen drie vraagstukken:

1. Going concern: Knelpunten in de huidige uitvoeringspraktijk gaan we zoveel mogelijk aanpakken volgens de principes van het nieuwe stelsel. Op deze wijze versnellen we tevens de transitie naar nieuwe werkwijze. Het gaat hierbij onder meer om knelpunten rondom wachtlijsten in de jeugdbeschermings- en jeugdreclasseringsketen (waaronder ook de wachtlijsten bij VT en lokale teams) en tijdige passende hulp en bescherming in dat kader, de spanning op de verhouding taken-middelen voor VT en de wens tot meer uniformering van VT-organisaties en werkwijzen.
2. Zorgcontinuïteit in de af-/ombouw: gefaseerde verandering naar de nieuwe werkwijze met tijdelijke (financiële) arrangementen en heldere ketenafspraken om (te) hoge frictiekosten en schaalvraagstukken in de af- en ombouw bij GI's, VT, RvdK en lokale teams zoveel mogelijk te voorkomen. Uitgangspunt daarbij is om stapsgewijs de stelselverandering binnen de beschikbare middelen te realiseren met een expliciet continuïteitsplan dat kwaliteit en ononderbroken uitvoering zoveel mogelijk borgt tijdens de 'verbouwing'. Belangrijk vraagstuk daarbij is hoe we kunnen zorgdragen dat we de schaarse personeelscapaciteit in kunnen zetten op de nieuwe werkwijze zonder dat dat dit al te zeer ten koste gaat van de dienstverlening aan huidige gezinnen en huishoudens en welke afwegingen we daarbij moeten maken.
3. Duurzame continuïteit in het RVT model. Ook het nog nader te concretiseren RVT eindbeeld, zal zodanig ingericht moeten worden dat het RVT duurzaam in staat is om de hulp en begeleiding die zij biedt, uit te kunnen blijven voeren (onder andere voldoende schaalgrootte).

Beoogd resultaat

Met deze actie:

- Lossen we knelpunten op gebied van continuïteit (wachtlijsten) en kwaliteit in het hier en nu zoveel mogelijk op volgens de principes van het nieuwe stelsel, met als resultaat dat oplossingen voor de korte termijn al zoveel mogelijk passen en bijdragen aan de nieuwe werkwijze van het Toekomstscenario.
- Dragen we zorg dat eventuele nadelige (financiële) gevolgen van deze nieuwe werkwijze voor de lokale teams, VT's, GI en RvdK zoveel mogelijk gemitigeerd worden met als doel om continuïteits- en kwaliteitsrisico's als gevolg van de transitie zoveel mogelijk te voorkomen.
- Brengen we de risico's voor continuïteit en kwaliteit van hulp en begeleiding van de veiligheidsorganisaties in beeld (en bijbehorende dilemma's) en dragen we zorg voor een aanpak die deze risico's zoveel mogelijk voorkomen.
- Ontwikkelen we randvoorwaarden (schaalgrootte) waardoor het te vormen RVT in de toekomst in staat is om op duurzame wijze hulp en begeleiding te kunnen bieden.

Acties

1. ***Continuïteits- en kwaliteitsplannen per sector (in lijn met de nieuwe werkwijze) in het hier en nu***
   - Deze actie richt zich op de continuïteit en kwaliteit van de hulp en begeleiding door lokale teams, GI, VT en de RvdK in het hier en nu. Voor deze sectoren worden samenhangende continuïteits- en kwaliteitsplannen opgesteld. Uitgangspunt daarbij is dat de oplossing voor deze vraagstukken zoveel als mogelijk worden opgepakt conform de nieuwe werkwijze zodat bestaande vraagstukken tegelijkertijd zoveel als mogelijk als aangrijpingspunt dient voor de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze (synergie creëren.
   - Zorgdragen voor samenhang met de andere (doorbraak) acties zodat de zorg voor continuïteit en kwaliteit ook

onderdeel worden van de andere acties.
- Voor de GI's is parallel aan het opstellen van de veranderstrategie al een plan opgesteld. In dit plan wordt onder wordt gewerkt aan: 1) de wachtlijsten bij de jeugdbescherming, jeugdreclassering, 2) de wachtlijsten voor de jeugdhulp in dit kader, 3) de borging van de forensische diagnostiek, 4) de beoogde centralisering van de jeugdreclassering en de nieuwe methodiek 'Jeugdreclassering in verbinding, 5) de verkenning van een alternatief voor certificering en maatregelen om certificeringsproblemen op de korte termijn zoveel mogelijk te voorkomen en 6) de afgesproken herijking van de landelijke tarieven in de jeugdbescherming en jeugdreclassering.
- Voor de lokale teams, VT's en de RvdK worden sectorale verbeterplannen (nog) opgesteld om continuïteit en kwaliteit te verbeteren. Voor al deze plannen geldt dat de gekozen oplossingen zoveel mogelijk aansluiten op de nieuwe werkwijze van het Toekomstscenario, waardoor de bestaande knelpunten tevens gebruikt worden als aangrijpingspunt voor de nieuwe werkwijze (synergie).

2. ***Continuïteit in transitie***
- Op landelijk niveau worden (financiële) arrangementen opgesteld om de (financiële) gevolgen te borgen als gevolg van de vermindering van instroom in de jeugdbeschermings- en veiligheidsketen). In deze plannen is aandacht voor optredende frictiekosten en mogelijke schaalgrootte-vraagstukken, mede als gevolg van de beoogde verschuiving van taken.
- Beschikbare capaciteit veiligheids- en beschermingsexpertise voor transitie. Op landelijk niveau wordt tevens afspraken gemaakt (gezamenlijke kaders) op welk wijze wordt omgegaan met de huidige krapte in de beschikbaarheid van (jeugd)professionals in relatie tot de extra inzet van deskundigheid die nodig is om de transitie in gang te zetten. De belangrijkste vraag daarbij is hoe we voorkomen dat de inzet ten behoeve van de invoering van het Toekomstscenario niet ten koste gaat van de continuïteit (wachtlijsten) en kwaliteit in het hier en nu.
- De ontwikkelde oplossingen en kaders worden onderdeel van de regionale transitieplannen (continuïteits- en kwaliteitsparagraaf).
- Er wordt een monitor ontwikkeld om wachtlijsten in de jeugdbeschermings- en veiligheidsketen in kaart te brengen en te volgen.

3. ***Continuïteit in de Regionale Veiligheidsteams***
- In actie 7 wordt het eindbeeld van de Regionale Veiligheidsteams nader geconcretiseerd. Deze formele overgang naar de regionale veiligheidsteams is voorzien in fase 2 van de veranderstrategie.
- Belangrijke randvoorwaarde bij de besluitvorming over de concrete invulling van dit eindbeeld, is dat de nieuwe RVT organisaties van dermate omvang moeten zijn dat zij in staat zijn om duurzaam invulling te kunnen geven aan hun wettelijke taken. De omvang zal dalen als gevolg van de verminderde instroom in de jeugdbescherming en veiligheidsketen maar ook als gevolg van verschuivingen van 'functionaliteit' naar het lokale team. Scenario's worden ontwikkeld om deze gevolgen in kaart te brengen en welke randvoorwaarden (in schaalgrootte) noodzakelijk zijn en welke oplossingen daarvoor beschikbaar zijn.

Barrières: waarom lukt dit nu nog niet?

1. Door inzet op de veranderstrategie bestaat het risico dat de huidige 'going concern' (ononderbroken, kwalitatieve hulp en bescherming, zonder wachtlijsten) verergert. Deze risico's worden aangepakt met de maatregelen zoals hierboven geformuleerd en door in te zetten op een stapsgewijze incrementele invoering van de nieuwe werkwijze.
2. Omdat het eindbeeld van de nieuwe werkwijze en het RVT nog niet volledig uitgewerkt zijn, zal dit op onderdelen kunnen leiden tot terughoudendheid van regio's om de beweging in gang te zetten. Van belang is dan ook dat het eindbeeld van de nieuwe werkwijze en de RVT organisatie inclusief de middelen die nodig zijn om de verandering mogelijk te maken op korte termijn nader worden geconcretiseerd. Daarnaast wordt gekozen voor een incrementele aanpak.
3. Dit geldt tevens voor de transitie-arrangementen. Voor betrokken partijen is het van groot belang dat er duidelijkheid komt over het beheersen van (te hoge) frictiekosten of (te kleine) schaalgrootte vraagstukken die zich op de korte termijn kunnen voordoen als gevolg van de invoering van de nieuwe werkwijze (verminderde instroom). Voorkomen moet worden dat (financiële) knelpunten als gevolg van de transitie, de transitie in de weg staan.

Actie-leervragen

1. Op welke wijze kunnen oplossingen voor actuele knelpunten zowel bijdragen aan de verbetering van de hulp in het hier en nu alsmede bijdragen aan de duurzame transitie?
2. Hoe kunnen Rijk, gemeenten en uitvoeringsorganisaties de financiële houdbaarheid en kwaliteit van de lopende hulp en bescherming borgen, terwijl het stelsel gefaseerd wordt verbouwd en organisaties tegelijkertijd nieuwe werkwijzen inrichten?
3. Welke dilemma's spelen hierbij een rol en hoe kunnen besluiten over die dilemma's bijdragen aan de beweging richting de gewenste transitie?
4. Hoe behouden en motiveren we (mede gezien de personeelskrapte) personeel tijdens de transitie?

7. Eindbeeld RVT

Doel

Het doel is om het eindbeeld van het regionaal veiligheidsteam (RVT) verder te concretiseren. Daarbij moet duidelijk worden welke functie het RVT vervult bij onveiligheid binnen gezinnen, wanneer het RVT wordt betrokken en hoe het samenwerkt met het lokale team, de Raad voor de Kinderbescherming, schaarse expertise en andere specialistische organisaties, opdat onveilige kinderen en gezinnen de bescherming krijgen die hen toekomt. Het RVT maakt deel uit van een bredere, integrale en systeemgerichte werkwijze waarin gezinnen volgens de vier pijlers van het Toekomstscenario worden geholpen: gezinsgericht, rechtsbeschermend en transparant, eenvoudig en lerend.

Beoogd resultaat

De vragen die onder meer in dit traject worden uitgewerkt zijn onder andere:

- Een duidelijke beschrijving van de werkwijze, taken en functionaliteiten van het RVT.
- Heldere criteria voor wanneer en op welke manier het RVT bij een gezin wordt betrokken.
- Een afbakening van de taken, rollen, bevoegdheden en expertise van de verschillende medewerkers binnen het RVT.
- Keuzes over de positionering van preventieve jeugdbescherming, hulpverlening, juridische interventies en de crisisfunctie.
- Een duidelijke verhouding tussen het RVT, de onafhankelijke toets en de huidige taken van de Raad voor de Kinderbescherming.
- Borging van rechtsbescherming gedurende alle fasen van de ondersteuning en bescherming.
- Een scherpere 'tekening' van de structuur en werkwijze waarover bestuurlijke besluitvorming kan plaatsvinden.

Dit is een eerste aanzet. Tot aan 1 oktober zullen de beoogde resultaten nog verder worden uitgewerkt in een projectgroep.

Acties

Tot 1 oktober wordt de opdracht voor het eindbeeld verder geconcretiseerd op basis van gesprekken met partners, projectleiders en andere betrokkenen, bestaande documenten en reeds genomen besluiten. Eerst wordt opgehaald hoe de verschillende partners tegen de positie en functie van het RVT aankijken. Vervolgens worden de openstaande vraagstukken uitgewerkt en worden keuzes voorbereid over de taken, werkwijze, bevoegdheden, expertise en organisatorische inrichting van het RVT. De verdere uitwerking van het RVT wordt belegd bij een opdrachtgever en een buddy, vergelijkbaar met de aanpak van de doorbraakacties. Zo snel mogelijk zal worden bepaald wie deze taak op zich gaat nemen.

Actie-leervragen

1. Wat zijn de precieze taken, rollen en verantwoordelijkheden van het RVT en zijn medewerkers?
2. Wanneer wordt het RVT betrokken bij een gezin waar sprake is van onveiligheid, op basis van welke criteria en hoe ziet die betrokkenheid eruit?
3. Hebben alle medewerkers binnen het RVT dezelfde bevoegdheden, of wordt daarin onderscheid gemaakt?
4. Hoe wordt de rechtsbescherming van kinderen, volwassenen en gezinnen in alle fasen geborgd?

8. Handelingskader

Gewenst effect

Gezinnen en/of huishoudens

- Gezinnen en huishoudens die te maken krijgen met een vorm van huiselijk geweld/ kindermishandeling worden beter gehoord en sneller geholpen doordat professionals samen met hen (dat wil niet zeggen iedereen altijd samen aan tafel) via een methodisch werkproces werken aan het realiseren van eerst directe veiligheid en daarna stabiele veiligheid. Uit de cohortstudies van VJI blijkt dat het samen werken aan dezelfde doelen en afspraken op hetzelfde moment een belangrijke factor is om het patroon van huiselijk geweld/ kindermishandeling te doorbreken.

Professionals

- Professionals hebben houvast aan het handelingskader voor hun dagelijks werk en het gemeenschappelijke methodische proces zorgt voor eenduidigheid in taal en werkwijze, zodat er organisatieoverstijgend samen gewerkt kan worden aan dezelfde doelen op hetzelfde moment.
- Er is sprake van eenzelfde basis aan grondhouding, rechtsbescherming en vakkennis, aangevuld met specifieke deskundigheid passend bij de rol. Hierdoor ontstaat er een organisatieoverstijgend team dat met het gezin/huishouden werkt en dat van samenstelling kan veranderen, afhankelijk van de benodigde expertise.
- Er wordt organisatieoverstijgend op alle niveaus geleerd en gereflecteerd. Professionals voelen zich hierdoor ondersteund en gefaciliteerd door hun organisatie.
- Het werkplezier van professionals neemt toe, wat de kans vergroot dat mensen in de sector blijven werken.

Beoogd resultaat

- Er is sprake van een gemeenschappelijk handelingskader, met als doel te komen tot harmonisatie en werkwijze en eenzelfde basis in grondhouding, vakkennis en rechtsbescherming. De rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken organisaties en professionals kunnen verschillend zijn.
- Het handelingskader biedt een methodisch werkproces waarbinnen professionals samenwerken met het gezin/ huishouden vanuit een gemeenschappelijke taal en werkwijze wat transparant is voor gezinnen en huishoudens.
- De betrokken uitvoeringsorganisaties zien de implementatie van het handelingskader als hun opdracht, waarbij een realistisch en uitvoerbaar plan van aanpak wordt uitgewerkt en uitgevoerd voor de implementatie en borging. Dit vraagt een meerjarig traject. De mate van concreetheid is afhankelijk van het tijdspad, waarbij steeds helder is waar naar toe wordt gewerkt en welke condities vanuit stelselverantwoordelijken en uitvoeringsorganisaties noodzakelijk zijn voor de implementatie.
- Er ligt een duidelijke verbinding met beleidskeuzes en wet- en regelgeving die van invloed zijn op het handelingskader en vice versa.
- Er is minimaal sprake van afstemming met de voor professionals geldende beroepsstandaard, relevante richtlijnen en wetenschappelijke inzichten.

Acties

- Er wordt een tussenfase ingelast (kwartiermakersfase) met de Associatie Wijkteams, LNVT, Jeugdzorg Nederland, RvdK en de vertegenwoordiging van de proeftuinen, die een aantal resultaten moet opleveren:
- De inhoudelijke aanpassingen die nodig zijn t.o.v. de laatste werkversie van het handelingskader om samen daadwerkelijk het eigenaarschap op zich te kunnen nemen.
- Hoe stapsgewijs het handelingskader tot werkende praktijk wordt gemaakt met een haalbaar tijdspad. Hierin staat duidelijk omschreven wat op korte termijn wordt opgepakt en waarvoor eerst aanvullende condities gerealiseerd moeten worden en hoe dit opgepakt wordt. Het plan kent gerichte acties in lijn met de veranderstrategie.
- Het plan geeft aan hoe de verbinding met de stelselverant-woordelijken geborgd wordt voor de verbinding met beleid en de mogelijke gevolgen voor wet- en regelgeving.
- Een beschrijving van de noodzakelijk condities om het handelingskader te implementeren. Dit betreft zowel condities voor de uitvoeringsorganisaties, zodat het een lerende en werkende praktijk voor professionals word als condities voor stelselverantwoordelijken om vanuit hun rol deze implementatie te faciliteren.
- Het plan van aanpak geeft een indicatie voor de benodigde financiële middelen voor de uitvoering.
- Een voorstel voor de governance van het handelingskader na de kwartiermakersfase, die aansluit op de overige prioritaire acties uit de veranderstrategie en die past bij het eigenaarschap bij de uitvoeringsorganisaties. Gedacht wordt aan het instellen van een stuurgroep.
- Begin juli wordt een tussentijds voortgangsverslag opgeleverd en de kwartiermakersfase wordt eind september 2026 afgerond, met oplevering van genoemde resultaten. Deze resultaten zijn bepalend voor het vervolgproces.

Barrières: waarom lukt dit nu nog niet?

1. Er is nog onvoldoende sprake van concretisering van de vervolgstappen om het handelingskader tot werkende praktijk te maken. Hiervoor zijn allereerst de uitvoeringsorganisaties aan zet, waarvoor het nodig is een tussenfase in te lassen.
2. Er bestaat momenteel geen duidelijkheid over het gremium

waar de coördinatie, eigenaarschap, doorontwikkeling en borging van het handelingskader, na oplevering van de 1.0 versie eind 2026, kan worden belegd. Zonder Plan van Aanpak voor het vervolg bestaat het risico dat implementatie en borging uit blijft.
3. Er is nog geen helderheid en besluitvorming over de randvoorwaarden.

Actie-leervragen

1. Wat is er nog nodig voor de uitvoeringsorganisaties om het handelingskader bestuurlijk te dragen?
2. Hoe komen we tot een uitvoerbaar plan voor de implementatie en welke condities zijn daarvoor nodig?
3. Hoe kan in het handelingskader recht worden gedaan aan de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van de uitvoeringsorganisaties?
4. Welke stappen kunnen op korte termijn al worden gezet?

5.3 Randvoorwaarden: ondersteunen en faciliteren van de transitie

De probleem- en oorzakenanalyse laat zien dat de huidige knelpunten niet uitsluitend voortkomen uit de manier waarop professionals en organisaties werken, maar ook samenhangen met bredere stelsel- en systeemfactoren. Versnippering van verantwoordelijkheden, beperkingen in gegevensdeling, verschillen in werkwijzen, onvoldoende samenhang in sturing en belemmeringen in wet- en regelgeving maken het moeilijk om duurzaam en domeinoverstijgend samen te werken aan veiligheid binnen gezinnen en huishoudens.

Om de prioritaire acties uit deze veranderstrategie succesvol te realiseren, moeten daarom een aantal randvoorwaarden worden ingevuld. Deze randvoorwaarden richten zich niet alleen op financiering en wetgeving, maar ook op het versterken van samenhang in sturing, het faciliteren van gegevensdeling en informatievoorziening, het ondersteunen van een lerende praktijk en het wegnemen van belemmeringen die samenwerking tussen organisaties en professionals in de weg staan. De invulling van de randvoorwaarden wordt incrementeel en kansenzoekend vormgegeven en sluit aan bij de inzichten en leerervaringen die gedurende de transitie worden opgedaan. De randvoorwaarden richten zich onder andere op de volgende thema's:

Wetgeving

- Departementen starten met stapsgewijze wetswijzigingen om de (prioritaire) acties te faciliteren. Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij lopende, aanpalende of op handen zijnde wetgevingstrajecten en worden de lessen uit de praktijk benut als onderdeel van het beleidskompas. Waar mogelijk wordt de samenhang gezocht met andere relevante initiatieven, zoals de coördinator geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld.
- Departementen treffen in fase 2 de voorbereidingen voor de meer fundamentele aanpassing van de wettelijke kaders die nodig zijn om het Toekomstscenario duurzaam te verankeren, waarbij wordt voortgebouwd op de ervaringen uit fase 1.

Financiën

We onderzoeken of we bestaande middelen ten behoeve van het Toekomstscenario kunnen inzetten.
We brengen in beeld welke financiële middelen nodig zijn.

Informatievoorziening, digitalisering en gegevensdeling:

Het Rijk onderzoekt in deze fase, samen met partners, de mogelijkheden voor het vereenvoudigen van informatiedeling, het inrichten van één landelijke informatievoorziening voor de toekomstige Regionale Veiligheidsteams en inrichten van gezamenlijke kennisdeling.

Sturing, governance en opdrachtgeverschap:

- Rijk, gemeenten en uitvoeringsorganisaties werken vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid aan de uitvoering van de veranderstrategie.
- Er wordt vanuit centrale regie gestuurd op samenhang tussen landelijke ontwikkelingen, regionale transitieopgaven en uitvoeringspraktijk.
- Heldere afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en opdrachtgeverschap dragen bij aan een herkenbare en samenhangende beweging richting het Toekomstscenario.

Kennisontwikkeling, leren en monitoring:

- Kennis uit praktijkervaringen, onderzoek, toezicht, wetenschap en ervaringsdeskundigheid wordt actief benut voor de verdere ontwikkeling van de transitie.
- Monitoring ondersteunt het gezamenlijk leren en maakt zichtbaar welke resultaten worden bereikt en welke belemmeringen om bijsturing vragen. We maken hierbij gebruik van klassieke en reflexieve monitoring.
- Werkzame elementen worden gedeeld en waar mogelijk breder toegepast binnen regio's en organisaties.

Communicatie

- We vertalen de veranderstrategie naar een boodschap voor verschillende doelgroepen die enthousiasmeert en mobiliseert. Die boodschap vertelt waarom verandering nodig is, waar we naartoe veranderen, hoe we dat gaan doen (het 'lonkend perspectief') en wat ieders verantwoordelijkheid hierin is. We hebben daarin expliciet aandacht voor de belangrijke rol van uitvoerend professionals in het waarmaken van de ambitie, en proberen hen zo goed mogelijk mee te nemen.
- We voeren een continue maatschappelijke dialoog over acceptatie en tolerantie voor divers gedrag bij verschillende situaties van onveiligheid.

Personeel

- We bepalen een gezamenlijke strategie om personeel te behouden en aan te trekken, in samenhang met onderzoek naar de noodzakelijke verschuivingen in formatie en de impact daarvan op de organisaties, personeel en de gepaarde kosten (financiële business case).
- We ontwikkelen gezamenlijk scholingsaanbod op de grondhouding en werkwijzen om professionals in te (bij)scholen.

5.4 Fase 2: toewerken naar het beoogd eindbeeld (2029 e.v.)

De uitwerking van fase 2 wordt voor nu grofmazig en op hoofdlijnen weergegeven. Gezien de incrementele en lerende werkwijze zal de concrete invulling van fase 2 (2029-2031) in belangrijke mate worden bepaald door de uitkomsten van fase 1. Bij de overgang naar fase 2 wordt daarom nadrukkelijk bezien hoe de vervolgfase(n) na fase 2 vorm kunnen krijgen. Daarbij wordt telkens gekeken waar we op dat moment staan en in hoeverre we op de juiste weg zijn naar het beoogde eindbeeld.

1. Binnen nieuwe kaders de oude werkwijze afbouwen

- We bouwen richtlijnen, kwaliteitskader, keurmerken, registers af, om, voort en op. We geven professionals de opdracht en ruimte om volgens de nieuwe werkwijze te werken.
- Opleidingsinstituten zorgen ervoor dat hun opleidingen, bij- en nascholing aansluiten op de nieuwe werkwijze. In voorbereiding hierop een duidelijk gezamenlijk plan van aanpak/strategie hierop ontwikkelen.
- We faciliteren de uitvoering in de omslag van het stelsel.

2. Domeinoverstijgende werkwijzen zijn omgebouwd, barrières voor nieuw domeinoverstijgend werken in beeld brengen als aangrijpingspunten voor verandering

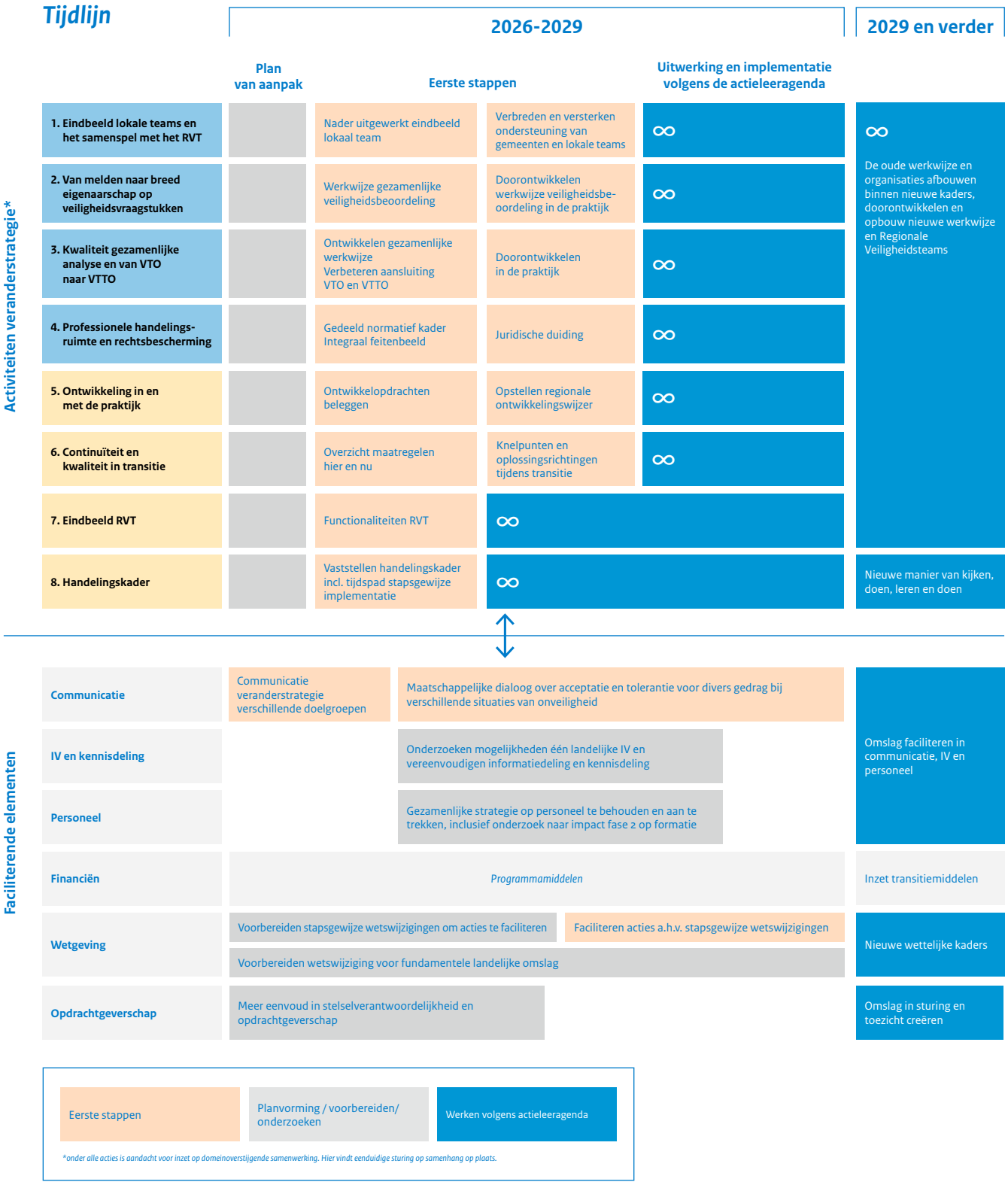
- We hebben de bestaande domeinoverstijgende werkwijzen omgebouwd.
- We richten een proces in voor het continu verbeteren van domeinoverstijgend werken.
- De in beeld gebrachte barrières op stelselniveau voor domeinoverstijgend werken worden benut als aangrijpingspunt voor verandering.

3. Een nieuwe manier van kijken, denken, leren en doen

- We verankeren de visie op overheidsingrijpen in de wet en voeren hierover de politieke en maatschappelijke dialoog (risico-regelreflex voorkomen).
- We richten een proces in op uitvoerend beleid en bestuurlijk niveau voor continu leren.
- We werken continu aan een maatschappelijke cultuuromslag met acceptatie en tolerantie voor divers gedrag met daarbij de vraag wat goed genoeg is met betrekking tot veiligheid bij de grote groep gezinnen en/of huishoudens met relatief lage onveiligheid. Dat betekent dat niet elk probleem meteen hoeft te worden opgelost, maar soms mag worden geaccepteerd als onderdeel van het leven, waarbij de kracht van het sociale netwerk wordt benut in plaats van direct hulpverlening in te schakelen.
- We werken aan een ander imago van de partners in hulp, ondersteuning en bescherming bij gezinnen en/of huishoudens, professionals, politiek, maatschappij, enzovoorts.
- Rijk en VNG werken aan ideeën en mogelijkheden voor het structureel landelijk beleggen van het lerend stelsel. In de volgende fasen wordt dit verder uitgewerkt.

4. De fundamenten van het stelsel

- De nieuwe wettelijke kaders treden in werking (voorbereiding hiervoor vindt plaats in fase 1).
- We realiseren de af- en ombouw van de huidige organisaties (VT en GI's, en een aantal nader te bepalen taken van de Raad voor de Kinderbescherming die gericht zijn op jeugdbescherming) – op basis van de geleerde lessen uit fase 1 vanuit de regio's binnen nieuwe wettelijke kaders, met daarbij aandacht voor de inhoudelijk relevante samenwerkingen met andere domeinen en de benodigde randvoorwaarden zoals bijpassende financiering.
- We monitoren vanuit een lerende omgeving de effecten van de stappen die we de komende jaren zetten en stellen dit waar nodig bij.
- We voeren de aanpassingen in sturing, toezicht en beleid op lokaal, regionaal en landelijk niveau door.



Figuur 5. Overzicht fase 1

6. Samenwerken in de transitie

Om de ambities van het Toekomstscenario te realiseren moeten grote veranderingen op het gebied van structuur, cultuur en werkwijze plaatsvinden. De veranderagenda die we daarvoor hebben opgesteld is omvangrijk, en moet worden uitgevoerd in een complexe en dynamische context met veel verschillende partijen, waarin niet alle effecten, knelpunten en oplossingsrichtingen vooraf te overzien zijn. Het uitvoeren van deze agenda lukt alleen als we als stelselverantwoordelijken en uitvoeringsorganisaties actief samenwerken, en leren en bijsturen structureel inbedden. Dit hoofdstuk beschrijft de uitgangspunten voor het samen leren en werken in deze transitie.

6.1 Samenwerking in de transitie

Belang van goede governance

Een transitie vanuit de pijlers van het Toekomstscenario vraagt om fundamentele veranderingen in denken, doen, organiseren en samenwerken. De vraagstukken zijn veelal niet eenduidig te definiëren, er zijn meerdere partijen betrokken die verschillende waarden, inzichten en belangen meebrengen, en oorzaken en gevolgen laten zich niet lineair herleiden. In zo'n context zijn klassieke vormen van sturing – top-down, oplossingsgericht, op beheersbaarheid georiënteerd – vaak ontoereikend. Daarom kiezen we ervoor om de vier pijlers van het Toekomstscenario leidend te maken in (de samenwerking in) deze transitie.

Een governance die passend is bij deze context en deze vier pijlers is daarmee van groot belang. Niet als technische structuur of formeel verantwoordingsinstrument, maar als een lerend, verbindend en richtinggevend geheel dat ruimte biedt aan verschil en vernieuwing. In een complexe context kan een goed doordachte governance bijdragen aan het vasthouden van tempo én richting. In deze governance dient het volgende te worden ingebed[20]:

- **Gelijkwaardigheid in de samenwerking**: dit betekent niet dat iedereen dezelfde rol heeft, maar wel dat iedere bijdrage, passend bij de opgave, ertoe doet en gehoord wordt.
- **Besluitvorming die past bij de aard van de transitie:** niet als een lineair, vooraf uitgestippeld pad, maar als een proces van voortdurend leren, herijken en bijstellen. Dat betekent werken met tijdelijke of voorlopige besluiten, duidelijke faseringen en gezamenlijk geplande evaluatie- en toetsmomenten.
- **Monitoring en voortgangsbewaking (incl. eventuele bijsturing)**: in transities als deze is monitoring veel meer dan alleen het 'technisch volgen' van ontwikkelingen of verantwoordingsinstrument; monitoring dient de basis te vormen van gezamenlijk leren en gezamenlijk reflectief sturen.
- **Expliciete rollen en verantwoordelijkheden:** dit betekent dat we duidelijk maken wie richtinggevende besluiten neemt, wie bijdraagt aan het gezamenlijke leren, en wie een toetsende of legitimerende rol vervult. Dit creëert niet alleen voortgang, maar ook duidelijke checks and balances. Bij dit laatste punt staan we in de volgende paragraaf uitgebreider stil.

Rollen en verantwoordelijkheden

Iedere partij heeft zijn eigen rol en verantwoordelijkheid in de transitie. Om echter écht vanuit het kind en het gezin en/of huishouden te redeneren, vraagt dit soms dat deze rollen en verantwoordelijkheden anders worden bekeken en ingevuld, vanuit de gezamenlijke bedoeling. Tegelijkertijd is er ook sprake van een grote wederzijdse afhankelijkheid tussen partijen: handelen van de één raakt direct de ander. Dit maakt het des te belangrijker dat rollen en verantwoordelijkheden expliciet zijn belegd.
Helder moet zijn wie richtinggevende besluiten neemt, wie bijdraagt aan gezamenlijk leren en wie een toetsende of legitimerende rol vervult. Dit bevordert zowel voortgang als onderlinge checks and balances. De rolverdeling is uitgewerkt in het Duurzaam Samenwerkingsmodel (DSM, bijlage 7.4), en wordt per specifiek thema of project uitgewerkt in plannen van aanpak en het vervolgprogramma (zie het derde kopje van dit hoofdstuk "Programmatisch blijven samenwerken in de transitie").
Om richting te houden en voortgang te borgen, onderscheiden we hieronder de rollen die de transitie gezamenlijk dragen.

- Rijk: stelselverantwoordelijke en eindverantwoordelijk voor het transitieproces. Stelt wettelijke, beleids- en financiële kaders; bewaakt Rijksbrede samenhang en interbestuurlijke afstemming; legt verantwoording af aan de Kamer; creëert ruimte voor vernieuwing via regelgeving en financiering. Is medeontwerper én lerende partner binnen het lerende systeem.

[20] Bijlage 7.4 Duurzaam samenwerkingsmodel voor het Toekomstscenario Kind- en gezinsbescherming (p.15-16)

- Gemeenten: in medebewind verantwoordelijk voor (delen van) de uitvoering en opdrachtgever/inkoper richting uitvoeringsorganisaties. Leggen verantwoording af aan de gemeenteraad; voeren lokale/regionale regie, organiseren samenwerking in de keten en borgen lokaal maatwerk en participatie van inwoners en ervaringsdeskundigen. Signaleren uitvoerbaarheid en voeden Rijk en partners met praktijkinzichten. Tegelijkertijd zijn gemeenten, mede vanuit hun gedecentraliseerde taken, ook medeontwerper van de transitie. Zij vormen, samen met de regio's, belangrijke plekken waar vernieuwing plaatsvindt, en waar doorlopend wordt geleerd en ontwikkeld.
- Uitvoeringsorganisaties: praktijkkenners en medeontwerpers. Zij brengen de uitvoerbaarheid en de dagelijkse realiteit in, signaleren waar het schuurt en laten zien wat werkt.
- Professionals in uitvoeringsorganisaties: schakels tussen beleid, systeem en leefwereld. Hun ervaringskennis wordt expliciet ingebracht om beleid uitvoerbaar en betekenisvol te maken.
- Ervaringsdeskundigen en cliënten: richtinggevend en reality check. Hun bijdrage gaat verder dan inspraak en krijgt een volwaardige plek in ontwerp, toetsing en evaluatie.
- Kennispartners: verdiepend en reflectief. Zij helpen patronen herkennen, lange lijnen vasthouden en leren borgen door kennis continu te verbinden aan besluitvorming.
- Grenswerkers: verbindend. Zij vertalen tussen perspectieven, overbruggen netwerken en maken spanningen productief zonder de samenwerking te blokkeren.

Randvoorwaarden voor het invullen van rollen en verantwoordelijkheden

- Opdrachten worden verleend op basis van consent. Met consent wordt bedoeld dat alle betrokkenen zich er in meer of mindere mate kunnen vinden en geen van de betrokken partijen een fundamenteel bezwaar heeft. Er kunnen echter onderwerpen zijn waarbij echt consensus nodig is over de te verlenen opdracht of waarbij besluitvorming door de rijkspartijen (of bewindspersonen) en/of uitvoeringspartners niet aan de orde is.
- In besluiten moet transparant zijn welke perspectieven zijn ingebracht en hoe deze zijn gewogen in de besluitvorming.
- Deelnemers aan de gezamenlijke werkgroepen brengen een bepaald perspectief in, dat perspectief is vooraf expliciet gemaakt. Zij nemen niet deel vanuit het perspectief van hun organisatie. In de besluitvormingslijn is er bestuurlijke ruimte om af te wijken van wat er vanuit de werkgroepen is ontwikkeld.

Afspraken tussen partijen

Afspraken over samenwerking zijn nodig om deze fundamentele verandering daadwerkelijk voor elkaar te krijgen. Er zal gezamenlijk nog veel ontwikkeld, geleerd, besloten en georganiseerd worden. Het duurzaam samenwerkingsmodel beschrijft in detail hoe wordt beoogd om dat gezamenlijk te doen.
De uitgangspunten voor de samenwerking zijn opgenomen in de bijlage 7.4 en bevatten onder meer uitgangspunten als 'no surprises', afgestemde communicatie, duidelijke rolafbakening en georganiseerde tegenspraak[21].

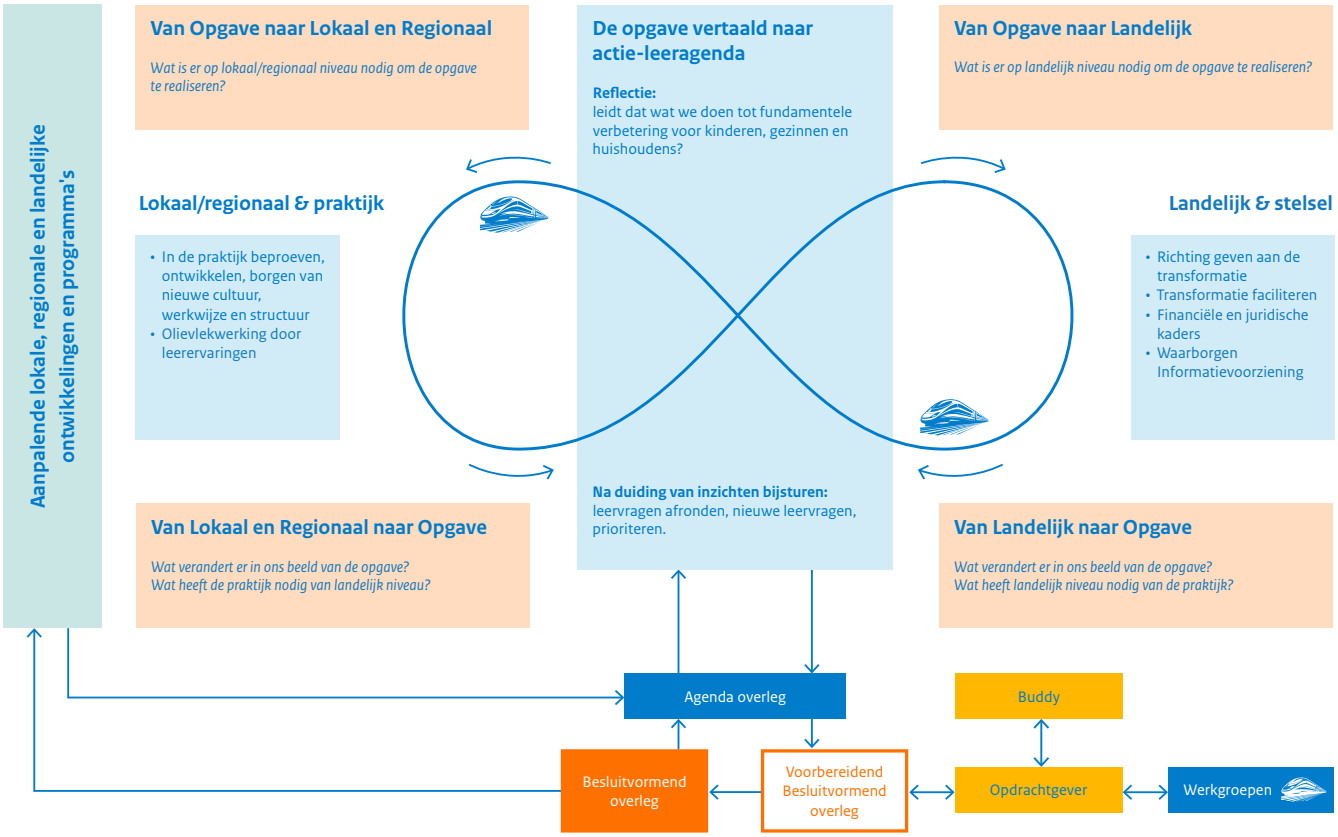
6.2 Een lerend ontwikkelproces

De dynamische context vraagt om een veranderstrategie waarin leren en bijsturen structureel zijn verankerd in zowel uitvoering als bestuurlijke sturing. Daarom wordt gewerkt volgens een lerend ontwikkelproces, zoals vastgelegd in hoofdstuk 3 van het Duurzaam Samenwerkingsmodel (bijlage 7.4).
Naast klassieke monitoring met prestatie-indicatoren wordt reflexieve monitoring ingezet om recht te doen aan de complexiteit en onzekerheid van fundamentele verandering. Door deze combinatie wordt leren op alle niveaus en lagen van het stelsel centraal gesteld.
Het lerend ontwikkelen krijgt vorm via de lemniscaat van leren. Dit is een werkwijze waarin praktijk en beleid gezamenlijk optrekken en versnellen waar mogelijk, vertragen waar nodig. Per project worden actie-leervragen geformuleerd, die samenkomen in een overkoepelende actie-leeragenda.
De actie-leeragenda is een beknopt werkdocument dat bestaat uit de barrières die het Toekomstscenario in de weg staan, vertaald naar actie-leervragen. Actie-leervragen worden vertaald naar acties om antwoorden te vinden om de barrières te slechten. Dit komt uiteindelijk allemaal samen in het plan voor de programmatische samenwerking in de volgende fase (zie het derde kopje van dit hoofdstuk).
Zie het figuur 6 voor een visuele weergave van dit lerend ontwikkelproces.

6.3 Programmatisch blijven samenwerken in de transitie

Het huidige programma Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming loopt af op 1 juli 2026. De opgave is complex, niet lineair en domein/organisatie-overstijgend. Het ligt daarom voor de hand om programmatisch te blijven samenwerken in de transitie. De komende tijd wordt gewerkt aan een voorstel voor een vervolgprogramma.

[21] Bijlage 7.4 Duurzaam samenwerkingsmodel voor het Toekomstscenario Kind- en gezinsbescherming (p.4-5)



Figuur 6. Duurzaam samenwerkingsmodel

6.4 Tot slot

Met deze veranderstrategie werken we als stelselverantwoordelijken en uitvoeringsorganisaties aan de gezamenlijke doelstelling: meer kinderen en volwassenen die in een blijvend veilige (thuis)situatie leven. Deze transitie is niet eenvoudig en vraagt veel van ons allemaal. We hebben samen veel te leren. De (samenwerkings)afspraken zoals hierboven beschreven, geven ons het vertrouwen dat we elkaar in deze transitie zullen blijven vasthouden, ook als het moeilijk is. Én ze geven ons het vertrouwen dat we blijven leren en ontwikkelen. Samen, met hetzelfde doel voor ogen. Want iedereen verdient het om zich thuis veilig te voelen.

7. Bijlagen

7.1 Definities

Belang van goede governance

Ontwikkelrichting: de richting voor het vervolg die de opdrachtgevers van het programma (VWS en JenV) hebben vastgesteld in de Voortgangsbrief Jeugd van 5 november 2024[22].
Deze ontwikkelrichting gaat in beginsel uit van een decentraal aangestuurde, publiekrechtelijke organisatie op de schaal van de 25 veiligheidsregio's. In deze organisatie gaan naar verwachting de meeste functionaliteiten van de Veilig Thuis-organisaties en de gecertificeerde instellingen op, evenals een aantal nader te bepalen taken van de Raad voor de Kinderbescherming op het gebied van jeugdbescherming[23].
Voor de ontwikkelrichting geldt dat we de komende jaren de effecten van de stappen die we zetten vanuit een lerende omgeving monitoren en waar nodig de ontwikkelrichting bijstellen, opdat deze bijdraagt aan de hoofddoelstelling van het Toekomstscenario.

Toekomstscenario

Het Toekomstscenario voor kind- en gezinsbescherming is een beweging gericht op een eenvoudigere, gezinsgerichte aanpak die transparantie, rechtsbescherming en verbetering omarmt[24].

Prioritaire acties

Concrete acties om de beweging van de transitie in de uitvoering te kunnen versnellen.

Transitie[25]

Een fundamentele, niet-lineaire systeemverandering in de dominante cultuur (gedeelde beelden, waarden, paradigma's), structuur (organisaties, wetten en regels, technologieën, infrastructuur) en werkwijze (routines, protocollen, gedrag, acties) op het niveau van een maatschappelijk (deel)systeem op lange termijn (zeker 20-50 jaar), met een hoge mate van complexiteit en onzekerheid[26].

Opbouw

De ontwikkeling van een diversiteit aan vernieuwing, experimenten en alternatieven (in structuur, cultuur en werkwijze) en het voorzien in steun, schaal, investering en professionalisering die nodig is voor alternatieven om zich door te ontwikkelen in een nieuwe praktijk[27].

Ombouw

Het aanpassen, veranderen, opnieuw inrichten en bijsturen van structuur, cultuur en werkwijze om nieuwe praktijken te kunnen accommoderen[27].

Afbouw

Het gericht destabiliseren, afbreken, uitfaseren en afscheid nemen van structuur, cultuur en werkwijze die in de weg staan in het werken volgens de leidende principes[27].
Voortbouw: De inrichting en institutionalisering van nieuwe structuur, cultuur en werkwijze die de nieuwe praktijk bestendigt en hanteerbaar maakt[27].

7.2 Toelichting op aanpalende ontwikkelingen

Implementatie van de EU-richtlijn geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld: de EU-richtlijn is een verplichtende verdieping op het verdrag van Istanbul en vraagt een aantal aanpassingen in wet en beleid rondom de aanpak HGKM. Belangrijkste punten die raken aan TS, veelal gericht op structuur van de aanpak:

- Organiseren van coördinatie op de aanpak van GTV en HGKM;
- Het gaan werken met nationale actieplannen;
- Organiseren van monitoring en toezicht op de aanpak;
- Het aanwijzen en specificeren van ondersteuningsdiensten en diensten voor de individuele beoordeling van slachtoffers

[22] Voortgangsbrief Jeugd 5 november 2024: Voortgangsbrief Jeugd | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl
[23] In ieder geval niet de onafhankelijke toets en advies met het hiertoe benodigde aanvullend onderzoek zoals eerder vastgelegd in de Beleidsreactie Adviescommissie Rechtsbescherming (Kamerstukken II 2023/24, 31 839, nr. 1018)
[24] https://www.voordejeugdenhetgezin.nl/toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming
[25] Een stelselwijziging of decentralisatie is op zichzelf geen transitie, maar onderdeel van een bredere transitie. Transformaties beschouwen wij [Drift] als specifieke veranderingen binnen maatschappelijke transities; in die zin kan een stelselwijziging als transformatie worden aangeduid, al kan dit het begrip ook vertroebelen. Binnen een transitie spreken we daarom vaker van transformatieve verandering: veranderingen die bijdragen aan de transitie zoals hierboven gedefinieerd.
[26] Voortgangsbrief Jeugd 5 november 2024: Voortgangsbrief Jeugd | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl
[27] DRIFT & Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. September 2020. Sturing in transities: een raamwerk voor strategiebepaling. https://drift.eur.nl/app/uploads/2024/01/Sturing-in-Transities-Een-raamwerk-voor-strategiebepaling.pdf

en plegers;
- Versterken van plegeraanbod.

Nationaal coördinator/ actieplan geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld: de Nationaal Coördinator wordt aangesteld om meer overzicht van alle beleidsmaatregelen te creëren en ook te zorgen voor meer inhoudelijke samenhang. Het kabinet gaat de Nationaal Coördinator vragen aan de slag te gaan met een nationaal actieplan geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld. Ook kindermishandeling heeft hierin nadrukkelijk de aandacht. Daarnaast wordt de Nationaal Coördinator het aanspreekpunt voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties voor de onderwerpen geweld tegen vrouwen en huiselijk geweld zodat signalen vanuit deze organisaties op een passende plek terecht komen binnen het Rijk.

Wmo houdbaarheidsonderzoek: herijking van de Wmo2015. Hierbij wordt vooral gekeken welke aanpassingen aan de Wmo nodig zijn om de wet haalbaar en uitvoerbaar te houden. Dit raakt TS vooral vanuit inzet VT (hoofdstuk 4 Wmo) en biedt mogelijkheden voor het toewerken naar meer uniformiteit in bv. organisatie, monitoring en werkwijze.

Vanuit **de Hervormingsagenda Jeugd** wordt gewerkt aan verbeteringen ten aanzien van de beschikbaarheid, reikwijdte, organisatie en daarmee de houdbaarheid van de jeugdzorg en jeugdhulp.

Relevant voor het Toekomstscenario is vooral dat ook vanuit de HA wordt toegewerkt naar **stevige lokale teams** die breed kijken naar het hele systeem. In maart 2024 is een richtinggevend kader "toegang, lokale teams en integrale dienstverlening" vastgesteld door de commissies OZJ en PSI van de VNG. Parallel wordt gewerkt aan een **wetsvoorstel om lokale teams te verankeren** in de Jeugdwet en de Wmo2015. De taken die nu voorgesteld worden om te verankeren zijn:
- Laagdrempelige toegankelijkheid, zowel fysiek als digitaal.
- Samenhang en samenwerking van het lokale team met andere aanpalende domeinen zoals jeugdhulp, participatie, schuldhulpverlening en onderwijs, veiligheid, medische domein.
- Lokale teams doen aan vraagverheldering, het verstrekken van informatie, toeleiden naar passende ondersteuning en het zelf verlenen van ondersteuning en basishulp.
- Lokale teams zorgen ervoor dat er een casusregisseur is. Zij kunnen dit zelf doen of in overleg kan deze casusregie belegd worden bij een partner die nauw betrokken is bij de casus en beter passend is voor de inwoner.
- Daarnaast zet de Hervormingsagenda in op onder andere:
- Stevigere regionale samenwerking en afstemming van de hulpverlening;
- Op basis van een brede verklarende analyse versterken van domeinoverstijgende samenwerking om de achterliggende problemen in gezinnen aan te pakken in plaats van alleen hulp te bieden aan de individuele jeugdige. Hiervoor wordt onder andere ingezet op een domeinoverstijgende landelijke Sociale Agenda;
- Het versterken van de kwaliteit en de lerende cultuur in de jeugdzorg. Op deze onderwerpen is samenwerking met het Toekomstscenario voor de hand liggend.

Gezinsgerichte domeinoverstijgende samenwerking met onder andere v-ggz: in het Toekomstscenario is hiervoor een Kompas ontwikkeld, actieonderzoek opgezet en vinden uitwisselings- en inspiratiebijeenkomsten plaats. Daarnaast is op basis van het AEF-rapport 'structurele borging gezinsgerichte samenwerking' een paragraaf over het belang van gezinsgericht werken opgenomen in het actieprogramma 'mentale gezondheid en ggz' en in het interdepartementaal beleidsonderzoek ggz. Ook in het AZWA zijn (mede op basis van het belang van domeinoverstijgende samenwerking voor zowel de Hervormingsagenda als het Toekomstscenario) afspraken gemaakt over domeinoverstijgende samenwerking medisch-sociaal. Deze trajecten bevatten nu verschillende afspraken die ondersteunend zijn aan gezinsgericht werken in het kader van het TS, onder andere:
- Evaluatie consultatiefunctie ggz inclusief de mate waarin die tegemoetkomt aan de behoeften van jeugdzorgprofessionals (voortouw bij NL GGZ);
- Aanpassing van leidraad financiering van consultatiefuncties zodat helder is dat ook jeugdzorgprofessionals daar gebruik van kunnen maken wanneer zij vragen hebben over een volwassene (18+), zoals een ouder in een gezin (voortouw VNG);
- Nagaan hoe gezinsgericht werken kan worden geborgd in de keten van mentale gezondheid/mentale gezondheidsnetwerken (voortouw VWS);
- Onderzoek naar de toegevoegde waarde van systeemtherapie in relatie tot de inzet van jeugdbescherming (voortouw VWS).

Staatcommissie n.a.v. motie Ceder c.s. Met ingang van 1 april 2026 start de staatscommissie overheidsingrijpen in gezinnen waar sprake is van kindermishandeling en/of ontwikkelingsbedreiging. De staatscommissie zal de regering adviseren over de vraag wanneer de overheid moet ingrijpen en betrokken moet zijn, wanneer de overheid mag ingrijpen, maar ook wanneer de overheid niet mag ingrijpen en welke voorwaarden en (rechts)bescherming van toepassing zijn voor deze gezinnen. Daarnaast kijkt de commissie of er alternatieve vormen van betrokkenheid of ingrijpen door de overheid mogelijk zijn.

Versterking van de Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling: De Meldcode speelt een sleutelrol voor professionals in het omgaan met (vermoedens van) HGKM. Momenteel wordt een verkenning uitgevoerd naar een eventuele adviesplicht, waarbij de professional mogelijk verplicht wordt om bij (vermoedens van) HGKM Veilig Thuis te raadplegen. Deze verkenning komt voort uit de beleidsreactie van de inspectierapporten over het Vlaardings pleeggezin en de motie Dral.

Veiligheid Voorop: Veilig Thuis, politie, Openbaar Ministerie, Raad voor de Kinderbescherming en de reclassering werken in de aanpak Veiligheid Voorop! samen aan het snel realiseren van een veilige situatie voor gezinnen en huishoudens waar sprake is van huiselijk geweld en/of kindermishandeling. Bij deze zorg-strafsamenwerking zijn ook Slachtofferhulp Nederland, Gecertificeerde Instellingen (GI) en de Vrouwenopvang betrokken. Het ministerie van Justitie en Veiligheid, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) ondersteunen deze aanpak.

Ontwikkeling Informatievoorziening - Samen Onder Handbereik: van estafettemodel naar netwerkmodel met als doel om beter, structureler en makkelijker informatie uit te wisselen tussen (keten)partners. Met de ambitie Samen Onder Handbereik wordt de komende jaren mogelijk gemaakt dat de samenwerking eenvoudig/gemakkelijk op te zetten is, bijvoorbeeld tussen VT, politie, OM, GI, RvdK, Rechtspraak. Vertrekpunt is een landelijk samenwerkproces, bestaande uit een 15-tal samenwerkfuncties die samen het vermogen tot samenwerking versterken.

Ontwikkeltraject Acuut Onveilig: ambitie is dat samen met ontwikkelregio's en organisaties eind 2027 een model is ontwikkeld voor 'geïntegreerde crisisinterventie 24/7 0-100 jaar' dat toepasbaar is voor alle regio's. Deze ontwikkeling vloeit voort uit Veiligheid Voorop en de kernactiviteit 'Samen op in acuut'.

Traject Gegevensdeling door de Taskforce Gegevensdeling: betere ondersteuning van de praktijk bij inrichten gegevensdeling. Deelname van verschillende proeftuinen.

7.3 Probleem- en oorzakenanalyse

De probleem- en oorzakenanalyse die in hoofdstuk 2 beknopt weergegeven is ook opgenomen is hier integraal te vinden.

7.4 Duurzaam samenwerkingsmodel

Het Duurzaam samenwerkingsmodel voor het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming waarnaar in hoofdstuk 6 wordt verwezen is hier integraal te vinden.

Toekomstscenario
kind- en gezinsbescherming
Samen anders werken

Meer informatie:

E-mail: info@toekomstkindengezin.nl

www.voordejeugdenhetgezin.nl/toekomstscenario-kind-en-gezinsbescherming

Juli 2026