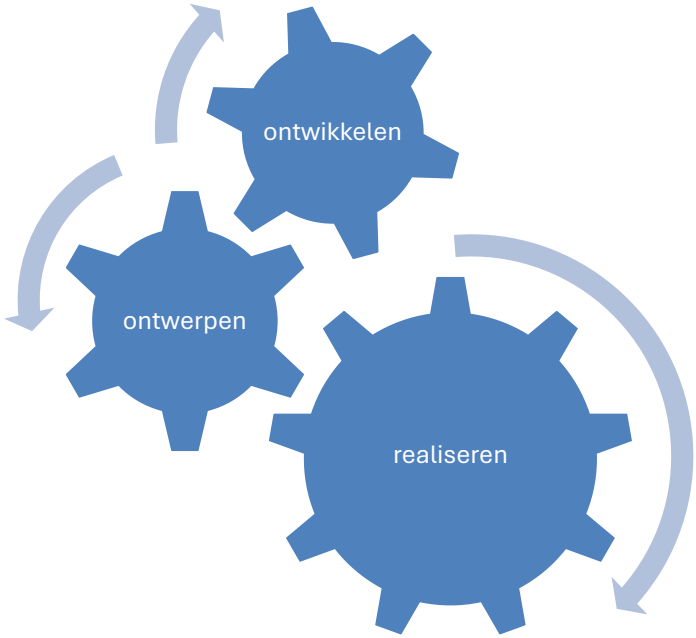
Plan van Aanpak 2025-2026
Werkplan Acuut onveilig

De ontwikkeling naar regionaal geïntegreerde crisisinterventie



Vooraf

Opdracht

Resultaat

Aanpak

Deel- en eindresultaten

Projectorganisatie en overleg

Fasering en planning

Kansen en risico's

Financiën

Communicatie en informatie

Verantwoording, evaluatie en lerend netwerk

Marieke Kleinjan, Ieta Polman in opdracht van het Landelijk Netwerk Zorg-straf 30 oktober 2025

Vooraf

In november/december 2024 stemden zowel het Bestuurlijk Netwerk Zorg -straf (BNZS) als de landelijke Stuurgroep Zorg & Veiligheid in met de rapportage Big Five Acuut onveilig en het Werkplan Acuut onveilig 2025, onder voorbehoud van financiering. Ambitie was in gezamenlijkheid tot realisering van regionaal geïntegreerde crisisinterventie te komen. Besluitvorming rondom de financiën zorgden vervolgens voor ruim een half jaar vertraging op de uitvoering van deze ambitie, namelijk de uitvoering van het Werkplan. 1 september 2025 is de opdracht tot uitvoering alsnog verstrekt, nadat in het BNZS de inhoud van het Werkplan 2025 en de ambitie opnieuw bekrachtigd waren en de financiële drempels waren geslecht. Dit Plan van Aanpak actualiseert het Werkplan en werkt de uitvoering ervan projectmatig uit. Alle onderliggende documentatie (rapportages, werkplan et cetera) is te vinden op de VNG-website op de webpagina Veiligheid voorop.

Opdracht

De ambitie te komen tot verbeterslagen in de aanpak Acuut onveilig maakt onderdeel uit van de aanpak *Veiligheid voorop*. In de eerste fasen van de verbeterslagen op de aanpak Acuut onveilig (de marathons 2023 en de werksessies op de Big Five 2024) heeft de ontwikkelingsgerichte methodiek geleid tot een concreet en gedragen opgave om te komen tot regionaal geïntegreerde crisisinterventie (zie hiervoor de stukken op de VNG-website). Deze opgave kent 3 onderdelen.

Bouwstenen voor realisatie

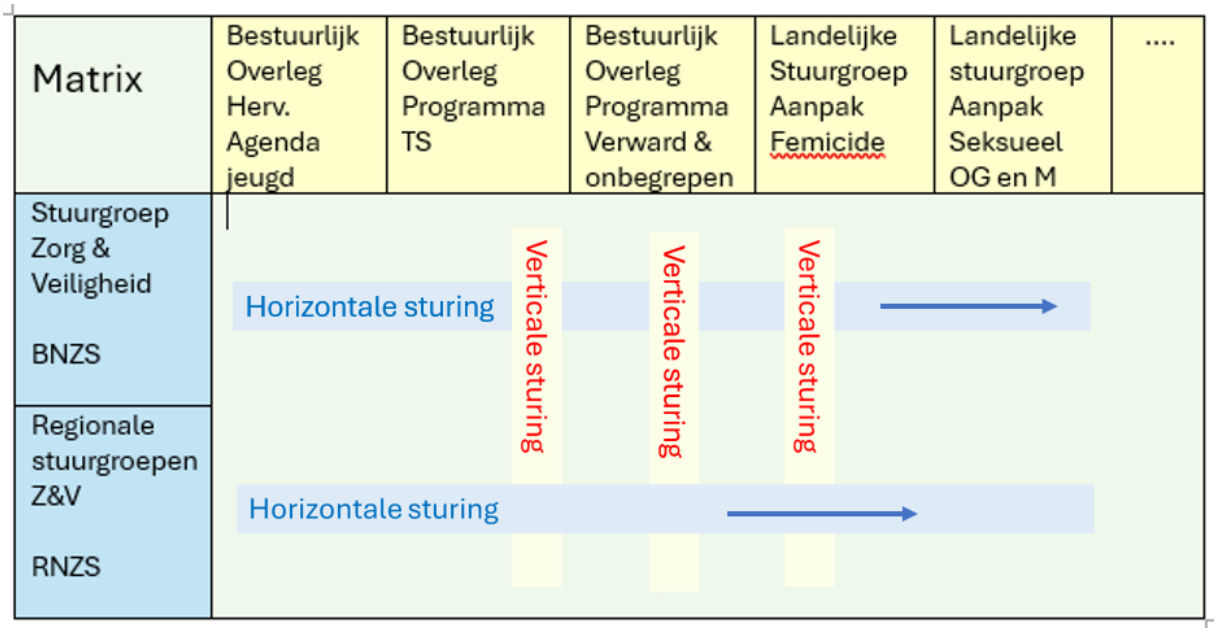
De komende fase vraagt om uitwerking van de volgende bouwstenen voor besluitvorming en realisatie:

- Werkproces & kwaliteitskader
- Juridische bedding & governance
- Businesscase, bedrijfsvoering & realisatiekracht
- Systeemondersteuning

Hierbij is de bouwsteen Werkproces & kwaliteitskader de ‘romp’ waaraan de andere 3 opgehangen worden, omdat het werkproces het dichtst bij de bedoeling staat.

Bestuurlijke verantwoordelijkheid

Besluitvorming op en toepassing van duurzame verbeterslagen vragen in het huidig bestel om een goede wisselwerking tussen politiek bestuurlijke programma’s (veelal verticale sturing op één thema) en landelijke, regionale en gemeentelijke bestuurlijke overleggen (veelal horizontale sturing zorg & veiligheid). Dat is verre van vanzelfsprekend en daarom expliciet onderdeel van de opdracht.



Figuur: *besluitvormingsmatrix*

Lerend netwerk

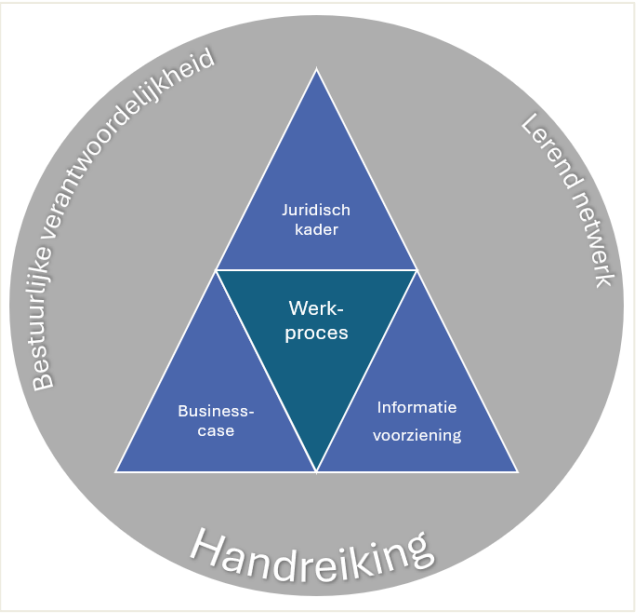
In het lerend netwerk staat teamleren centraal. Procesbegeleiding hierop is het derde onderdeel van de opdracht.

Resultaat

Handreiking

De uitwerking van bovenstaande bouwstenen en de uit te lopen routes op de bestuurlijke verantwoordelijkheid moeten leiden tot een handreiking die voldoende toereikend is voor:

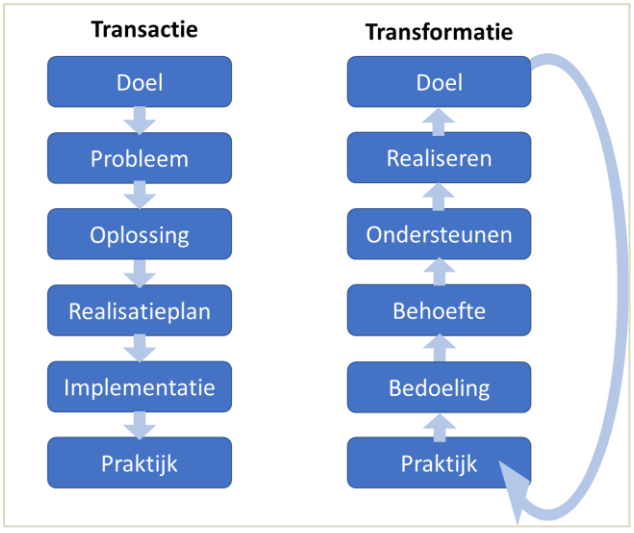
- Definitieve landelijke én regionale *besluitvorming* t.b.v. het realiseren van een regionaal geïntegreerde crisisinterventie 0-100 24/7.
- *Toepassing* van de handreiking in de praktijk.



Dat is het eindresultaat. Gedurende de uitvoering van de opdracht wordt dit eindresultaat *gaandeweg* in tussenresultaten opgebouwd en geaccordeerd (vergelijk de bouw van een huis, je 'levert het op' door planmatig de bouw te realiseren). Transactie (deelproducten) en transformatie (beweging) dragen hiertoe bij, werkend vanuit een lerend netwerk (professie).

Aanpak

Transactie en transformatie hand in hand



Transactie is er grofweg op gericht op problemen een oplossing te bedenken en uit te werken en deze vervolgens in de praktijk te implementeren (*ontwerpen*). Een projectmatige aanpak ligt daarbij voor de hand. Risico is dat er geen draagvlak en draagkracht is voor realisatie omdat de praktijk te weinig is meegenomen.

Transformatie is erop gericht te werken vanuit de bedoeling en daarbij de wijsheid van de praktijk in te zetten om problemen het hoofd te bieden. Ontwikkelingsgericht werken ligt daarbij voor de hand (*ontwikkelen*). Risico is dat het juist ontbreekt aan de SMART en projectmatige uitwerking van de verbeterslagen wat besluitvorming en structurele borging moeilijk maakt.

Transactie en transformatie kunnen elkaar planmatig versterken in complexe verbeteropgaven. Bij de marathons (2023) en de Big Five (2024) lag de nadruk op het ontwikkelingsgericht werken, in deze fase van realiseren gaan ontwikkelen en ontwerpen meer samen op.

Voorbeeld- en ontwikkelregio's

Belangrijke dragers van deze ontwikkeling zijn de regio's die bijdragen aan de ontwikkeling door het delen van ervaring op basis van de lerende praktijk. De landelijke projectleiders/procesbegeleiders coördineren het lerend netwerk zodat de realisatie van de bouwstenen planmatig in wisselwerking tussen land en regio's uitvoering krijgt en de ervaring van voorbeeld- en ontwikkelregio's actief wordt gedeeld. Iedere regio kan gemotiveerd aanhaken, bijvoorbeeld op initiatief van de Regionale Netwerken Zorg-Straf. In deze fase van ontwikkeling is daarbij de positie van de gemeenten op het niveau van de Veiligheidsregio voorwaardelijk.

Expertise aan boord

Er is, naast de inbreng van professionals en de onderbouwing vanuit onderzoek en wetenschap, in deze realisatiefase specifieke deskundigheid nodig om de bouwstenen goed uit te kunnen werken, denk aan bestuurs- en bedrijfskunde, juridische expertise en IT-architectuur. Met name op de bouwsteen Werkproces & kwaliteitskader is de inzet van ervaringsdeskundigheid van belang. De financiële raming onder het Werkplan 2025 maakt dit mogelijk.

Deel- en eindresultaten

Doel, resultaat en activiteiten

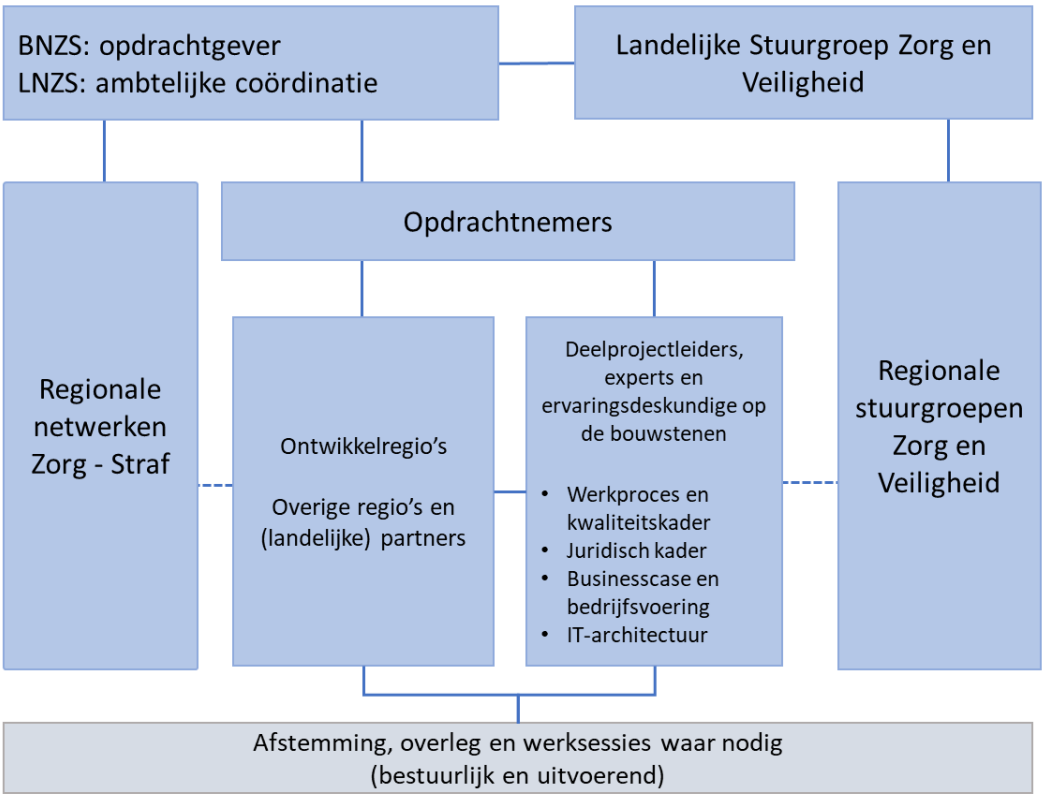
Bouwstenen	Doel	Resultaat	Activiteiten
Werkproces en kwaliteitskader	Het uitwerken van eenduidige processtappen	Een concreet operationeel en samenhangend werkproces en kwaliteitskader	• Houtskoolschets op basis van al bestaande richtlijnen, processen, protocollen, etc. • Toetsen en aanscherpen vanuit de praktijk (ontwikkelregio's) en met partnerorganisaties • Toetsen en aanscherpen met juridische en wetenschappelijke experts
Juridisch kader	Uitwerken juridische bedding en de daarbij gewenste governancestructuur	Inzicht in eventuele juridische implicaties en aanbevelingen voor juridische (in)bedding, wetswijziging of aanvullende wetsbepaling (WAMS)	• Uitwerken huidige wettelijke taken (en kaders) en eventuele geconstateerde lacunes • Uitzoeken juridische implicaties en benodigdheden voor partners en gemeenten • Aanbevelingen voor juridische bedding
Businesscase	Uitwerken (financiële) impact op het gebied van middelen, mensen, kosten/baten, overhead, verwachte werkload, et cetera	Een businesscase waarin alle bedrijfsmatige consequenties in beeld worden gebracht	• Uitwerken bedrijfsmodellen voor regionaal geïntegreerde crisisinterventie • Uitvoering businesscase • Opbrengsten vertalen naar een praktische handreiking
Systeemondersteuning	Verkennen van mogelijkheden voor systeemondersteuning tbv netwerksamenwerking zodat dit bijdraagt aan de doelbinding (incl. monitoring)	Inzicht op welke wijze systeemondersteuning zowel landelijk als regionaal geborgd kan worden	• Afstemmen met Ketenregie in kader van samenwerkfuncties • Ontwikkelen van indicatoren om de effectiviteit en doelmatigheid van de aanpak te kunnen monitoren en te toetsen

Randvoorwaarden	Doel	Resultaat	Activiteiten
Bestuurlijke verantwoordelijkheid	Uitwerken en benutten van bestuurlijke samenhang zowel landelijk als regionaal	Een helder en breed gedeelde bestuurlijke opgave op crisis 0-100 24/7	• Verband politiek-bestuurlijke programma's inzichtelijk maken • Bestuurlijke opgave concretiseren voor meer samenhang • Besluitvormingsproces aanjagen/begeleiden
Lerend netwerk	Optimaal benutten, verbinden en optimaliseren lerende netwerken (zoals ontwikkelregio's, LNZS/RNZS, proeftuinen) tbv verbeterslag	Een samenhangend en motiverend lerend netwerk voor het stimuleren van onderling vertrouwen (landelijk en regionaal) en doorzettingskracht	• Lerende netwerken opzoeken, ondersteunen en betekenisvol inzetten • Wisselwerking effectueren tussen lerende netwerken en uitwerking bouwstenen • Eigenaarschap organiseren dat bijdraagt aan besluitvorming (draagvlak)

Eindresultaat	Doel	Resultaat	Activiteiten
Handreiking	Opbrengsten bouwstenen en randvoorwaarden vertalen naar een praktische handreiking	Handreiking die voldoet aan landelijke standaard	• Inventariseren behoeften/voorwaarden (regio-)gemeenten, partnerorganisaties en ministeries op de inhoud en opzet van de handreiking om tot besluitvorming en toepassing te kunnen komen • Integreren van deelresultaten tot een logisch geheel

Projectorganisatie en overleg

In de uitvoering van het werkplan wordt samengewerkt met gemeenten, betrokken organisaties, ontwikkelregio's, ervaringsdeskundigen, experts en professionals. In onderstaande projectstructuur is weergegeven op welke wijze hier zowel landelijk als regionaal invulling aan wordt gegeven.



Figuur: projectorganisatie en -omgeving

Colofon:

BNZS	Bestuurlijk Netwerk Zorg - Straf Deelnemers: Ministeries JenV, VWS, VNG, politie, Veilig Thuis, Openbaar Ministerie, Reclassering (3RO), Raad voor de Kinderbescherming, Slachtofferhulp GI sluit aan iig op onderwerp Acuut onveilig
LNZS	Landelijk Netwerk Zorg - Straf (zelfde partners als bij BNZS)
Stuurgroep Zorg en Veiligheid	De landelijke stuurgroep Zorg en Veiligheid heeft een landelijke agenda en ambitie voor het op bestuurlijk niveau verder verstevigen van de verbinding van zorg en veiligheid. Naast de leden van het BNZS zijn hierin onder meer ook de ZVH, de GGZ, de woningcorporaties, DJI, vrouwenopvang, forensische zorg en Jeugdzorg NL in vertegenwoordigd.
Opdrachtnemers	Ieta Polman Marieke Kleinjan
Deelprojectleiders, experts en ervaringsdeskundige	Deelprojectleiders, experts en/of ervaringsdeskundige worden ingezet op de bouwstenen: werkproces en kwaliteitskader, juridische kaders, bedrijfsvoering en IT-architectuur
Regionale netwerken zorg-straf	Afstemmingsoverleg per arrondissement met wisselende samenstelling
Ontwikkelregio's	De 3 Gelderse regio's: noordoost, midden en zuid West-Brabant Haaglanden
Overige betrokken regio's en (landelijke) partners	Regio's: onder meer Hart van Brabant, Rotterdam Rijnmond, Amsterdam (Landelijke) partners: Nederlandse GGZ, Akwa GGZ, Associatie Wijkteams, Toekomstscenario, Samenwerkende Zorg- en Veiligheidshuizen, Ketenregie, et cetera
Afstemming, overleg en werksessies	Er vinden continu afstemming, overleg en waar gewenst werksessies plaats met de ontwikkelregio's en de betrokken regio's/ partners op zowel uitvoerend als bestuurlijk niveau

Fasering en planning

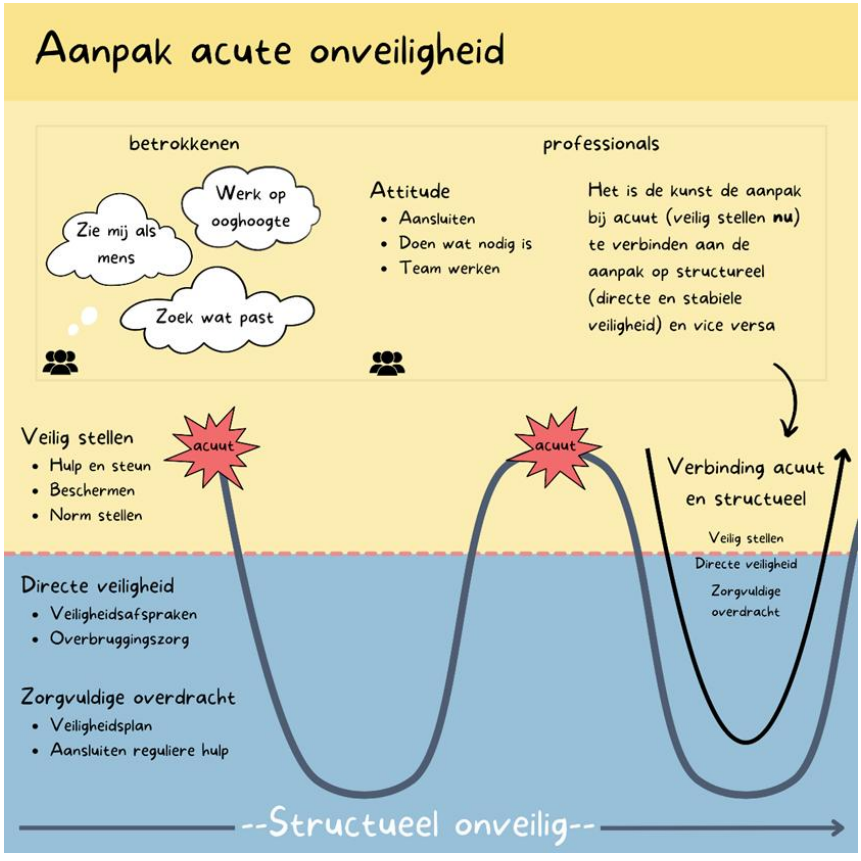
	Q4 2025	Q1 2026	Q2 2026	Q3 2026	Q4 2026	Q1 2027
Werkproces & kwaliteitskader	Houtskoolschets	Opbrengst toetsing regio's	Analyse expertgroep	Product: werkproces en kwaliteitskader	Handreiking als samenhangend geheel op de gerealiseerde producten en de wisselwerking met de lerende netwerken en bestuurlijke afstemming (Q3 2026) Agenderen handreiking ter besluitvorming	Toepassing en borging van de Handreiking
Juridisch kader	Analyse huidige juridische kaders	Analyse lacunes ontwikkelregio's	Aanbevelingen juridisch kader en aanpalende wetgeving	Product: juridisch kader		
Businesscase & bedrijfsvoering	Inkoop document	Selecteren marktpartijen	Uitvoering businesscase	Product: Businesscase en bedrijfsvoering		
Systeemondersteuning	Verkennen met Ketenregie	Verkennen mogelijkheden ontwikkelregio's	Indicatoren voor monitoring	Voorstel voor systeem ondersteuning		
Bestuurlijke verantwoordelijkheid	Besluitvormende 'routes' concretiseren tbv effectieve verbinding: • Bestuurlijke overleggen zorg & veiligheid • Centrumgemeenten / veiligheidsregio's • Programma's	Bestuurlijk draagvlak inventariseren en concretiseren	Agendering (beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming)	Feedback op producten ophalen t.b.v. Handreiking		
Lerende omgeving	Lerende netwerken stimuleren en onderzoeken voor structurele borging (landelijk en regionaal)					

Kansen en risico's

Kansen: transformatie naar samenhang

Er lijkt beweging te komen in de transformatie naar samenhang. De verbeteropgave Acuut onveilig probeert daar voeding aan te geven door pragmatisch en proactief samenhang op te zoeken en te benutten in de lokale/regionale ontwikkelingen en de landelijke opgaven, aan te sluiten in plaats van een grote eigenstandige projectstructuur op te tuigen. Denk daarbij concreet aan:

- 'Satéprikken', benutten van de kansen op verbinding tussen de werkzame elementen die blijken uit onder meer proeftuinen TS, ZonMw-projecten Grip op onbegrip, Goed georganiseerd landschap Steun- hulp en meldpunten, nieuwe Zorgstandaard Integrale Crisisjeugdzorg en de onderbouwing daarop vanuit onderzoek en wetenschap;
- Aansluiting zoeken bij de recente initiatieven van gemeenten om, ook op het niveau van de veiligheidsregio's, vanuit samenhang meer in regie te komen en te clusteren in plaats van alle afzonderlijke programma's en domeinen te moeten bedienen, mede gevoed door het hier en nu waarin de mensen en middelen ontbreken om alles los van elkaar in stand te houden;
- Betekenis geven aan de constructieve overlap in beleidslijnen tav de verbeteropgave op Acuut onveilig van belangrijke partners als politie en Veilig Thuis, de toezeggingen van bewindspersonen aan de Tweede Kamer vanuit onder meer de vraagstukken op femicide, intiem terreur en verward en onbegrepen gedrag en de aanbevelingen vanuit verschillende inspecties 'werk' te maken van die samenhang;
- Actief participeren in de ontwikkeling in wet- en regelgeving (WAMS en WPG) en in ketenarchitectuur;
- Bijdragen aan de wording van de Landelijke Agenda Zorg & Veiligheid van de Stuurgroep Zorg & Veiligheid.



Interessant daarbij is dat loskomen van de systeemwereld (de wereld van regels, protocollen et cetera) ertoe leidt dat de opgave vanuit de leefwereld beter tot haar recht komt (werken vanuit de bedoeling): veilig stellen nu, aansluiten en doen wat nodig is.

Risico's

De volgende randvoorwaarden zijn van belang voor het realiseren van een regionaal geïntegreerde crisisinterventie: governance, vertrouwen, netwerkmanagement, transactiekostenbenadering (zie rapportage Big Five 3.2). Echter, als niet aan deze randvoorwaarden wordt voldaan is er een risico op:

- Governance: dat er geen bestuurlijke verantwoordelijkheid wordt genomen waardoor er geen besluitvorming en commitment is
- Vertrouwen: dat er geen onderling vertrouwen is of partijen niet overtuigd zijn van de waarde van de andere partij en daardoor onvoldoende bereid zijn om over de grenzen van hun eigen organisatie te kijken, te vertrouwen op elkaar, het proces en de meerwaarde
- Netwerkmanagement: dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de inzet van netwerkmanagement, waardoor het regelen en coördineren van processen in het netwerk spaak loopt. En dat de kernorganisaties overbelast raken omdat naast de hoge werkdruk op de wettelijke taken, op tal van onderwerpen innovatie- en transitiekracht wordt verwacht, terwijl de financiering terugloopt en er tekort aan medewerkers is.
- Transactiekostenbenadering: dat er onvoldoende rendement wordt behaald en daardoor de meerwaarde niet meer wordt gezien.

Risicomanagement vraagt vooral een goed samenspel met alle actoren in de projectomgeving en bewaking van de voortgang als belangrijk punt van aandacht in de wisselwerking tussen opdrachtgever, opdrachtnemers en het overleg van en de partijen in de landelijke Stuurgroep Zorg & Veiligheid. Opdrachtnemers stemmen periodiek af met zowel het LNZS/BNZS en zullen vanuit het BNZS aansluiten bij de landelijke Stuurgroep Zorg & Veiligheid waar nodig of gewenst.

Financiën

De financiële raming op de uitvoering van het Werkplan Acuut onveilig is door het BNZS geaccordeerd. Gelden zijn door het ministerie van JenV beschikbaar gesteld en worden in overleg ingezet. Het budget is beperkt en dekt de kosten voor projectleiding, inzet van experts en uitvoering van diverse activiteiten op de bouwstenen, ondersteuning van de ontwikkelregio's en beperkte incidentele kosten. Partnerorganisaties dragen bij door de inzet van professionals in de ontwikkelregio's en de werkgroepen.

Communicatie en informatie

Bijdragen aan de transformatie naar samenhang vraagt dat ontwikkelingen allereest worden bezien op de bijdrage aan het werken vanuit de bedoeling (zie de visualisatie van de mantra op pagina 9). Dus niet de trekker, opdrachtgever, programma staat centraal, ieder draagt vanuit actieve wederkerigheid bij aan de bedoeling. Spreken over de *Aanpak Acuut onveilig* en toewerken naar *regionaal geïntegreerde crisisinterventie* blijken daarbij termen die verbinding stimuleren. Die houden we aan.

Bijdragen aan transformatie naar samenhang vraagt ook dat niet op iedere verbeteropgave een eigen communicatienetwerk wordt gestart met nieuwsbrieven, webinars en dergelijke. De communicatie vanuit Acuut onveilig zal aansluiten op en onderdeel uitmaken van het Communicatieplan van het Landelijk Netwerk Zorg-straf. Dat betekent onder meer dat alle openbaar beschikbare informatie te vinden is op de VNG-webpagina Veiligheid voorop, dat het in

of via de Regionale Netwerken Zorg-straf altijd mogelijk is tijdens een (regionaal) overleg in gesprek te gaan, toelichting te geven, mee te denken of wat dan ook wat helpend kan zijn in de ontwikkeling. Hierin is de opgedane ervaring positief.

Alle deelnemers uit de marathons en de Big Five werksessies krijgen een mailing met 'route'-informatie over de communicatie. Voor werksessies in 2025 en 2026 (bijvoorbeeld op de uitwerking van de bouwstenen) vindt gerichte communicatie plaats naar de bij die werksessie betrokken doelgroep.

In het netwerk van stakeholders (partnerorganisaties, maar bijvoorbeeld ook programmateams) is een aantal afspraken gemaakt over het aanleveren van periodieke content voor de nieuwsbrieven van die stakeholders zelf (denk bijvoorbeeld aan de Associatie wijkteams) of te participeren in periodieke overleggen waar nodig of gewenst (denk bijvoorbeeld aan het ambtelijk VNG- overleg centrumgemeenten Vrouwenopvang). Uitbreiding van die afspraken met andere partners is altijd mogelijk. Verbinding werkt!

Verantwoording, evaluatie en lerend netwerk

Formele verantwoording wordt afgelegd aan de opdrachtgever, het landelijk Bestuurlijk Netwerk Zorg-straf. In het lerend netwerk zijn reflectie, evaluatie en feedback belangrijke ingrediënten voor teamleren. Daar heeft de informele verantwoording een belangrijke plek.

Het WODC voert een evaluatieonderzoek uit naar de ontwikkeling en de aanpak Veiligheid voorop. Waar mogelijk en gewenst wordt de verbeteropgave Acuut onveilig daarin meegenomen.

Meer weten? Reacties? Meedoen?

Landelijk Netwerk Zorg-straf: Annelize de Ruiter – van Dijk (a.e.van.dijk@minjenv.nl, 06-52877396)

Projectleiders: Marieke Kleinjan (info@mariekekleinjan.nl, 06-18191995)

Ieta Polman (ietapolman@ipbegeleiding.nl, 06-53649647)