



Voortgang Veranderagenda

April 2020

Voortgang Veranderagenda april 2020

Voorwoord

In mei 2019 hebben wij, naar aanleiding van een periode met heftige dynamiek van ontevreden cliënten, bezorgde gemeenteraden en wethouders, en intensieve aandacht van de (lokale) media, een Veranderagenda opgesteld waarmee we open en transparant inzetten op het vergroten van het vertrouwen van cliënten, inwoners, opdrachtgevers en samenwerkingspartners in onze organisatie.

De Veranderagenda bestaat uit een geheel van samenhangende acties, die er samen voor moeten zorgen dat De Stem van de cliënt beter gehoord wordt door Samen Veilig Midden-Nederland (verder te noemen: Samen Veilig) en ingebed wordt in ons dagelijkse werk. Daarbij staan wij voor een open en transparante verbinding met zowel cliënten, inwoners, professionals als opdrachtgevers.

In oktober 2019 hebben wij met een eerste tussentijdse rapportage onze opdrachtgevers (de 26 Utrechtse gemeenten) geïnformeerd over de stand van zaken rond de genomen stappen van de Veranderagenda. Nu in april 2020 blikken we in deze tweede voortgangsrapportage terug op bijna één jaar Veranderagenda.

De afgelopen zes maanden van de Veranderagenda werden binnen Samen Veilig mede gekleurd door de wisseling van bestuursvoorzitter (vertrek Tanno Klijn in oktober 2019, komst Krijnie Schotel in maart 2020) en de plotseling intrede van de coronacrisis, die vanaf maart 2020 heel Nederland en de wereld in zijn greep houdt.

Toch heeft ons ontwikkelproces rondom de Veranderagenda in de afgelopen periode niet stil gestaan. Wij praten u in deze rapportage graag bij over onze vorderingen. Volgens ons ontstaat er op dit moment in de tijd een natuurlijke overgang van de projectmatige fase van de Veranderagenda van het afgelopen jaar naar de inbedding van de doelstellingen van de Veranderagenda in de dagelijkse dienstverlening en daarmee in het DNA van Samen Veilig.

Hieronder kunt u lezen over de voortgang van de uitvoering van de drie doelstellingen van de Veranderagenda met een korte beschrijving van de belangrijkste ontwikkelingen in de periode van oktober 2019 tot en met maart 2020.

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

1. Doelstelling Veranderagenda

De Veranderagenda is geen verzameling van losse acties, maar een samenhangende beweging naar het versterken van het vertrouwen in onze organisatie door een betere en gelijkwaardigere verbinding met onze cliënten en een meer transparante en open houding. Deze ingezette beweging vraagt aanpassingen van Samen Veilig in onze dienstverlening, taal, houding en gedrag.

De Veranderagenda heeft drie doelstellingen:

1. Versterken van vertrouwen van cliënten in zorgvuldig handelen van Samen Veilig
2. Blijvend bouwen aan het vertrouwen van inwoners (meldingsbereidheid) en samenwerking met ketenpartners en opdrachtgevers
3. Verstevigen van lerend vermogen van de organisatie

De beweging rondom deze doelstellingen wordt vormgegeven in een aantal stappen:

- Het ophalen van informatie en feedback
- Het vertalen van deze feedback naar verbeteracties in de dienstverlening van Samen Veilig en het verbeteren van de collectieve sturing van de organisatie hierop
- Het zichtbaar maken van deze verbeteringen in de dagelijkse contacten met cliënten, inwoners, professionals en opdrachtgevers

Het realiseren van de met de Veranderagenda beoogde effecten verloopt gefaseerd in de tijd. De eerste fase was vooral gericht op het proactief communiceren en delen van informatie, contact maken en het ophalen van kritiek, feedback en verbeter suggesties. In de tweede fase hebben we ons geconcentreerd op het duiden en wegen van de opgehaalde feedback. Deze duiding hebben we gebruikt om de opgehaalde informatie en feedback te vertalen naar de belangrijkste verbeterpunten. Samen Veilig heeft deze verbeterpunten vertaald naar aanpassingen in haar dienstverlening en concentreert zich nu op het in praktijk brengen van wat geleerd is van de feedback. In deze tweede fase is daarnaast vooral veel aandacht besteed aan de collectieve sturing van de organisatie, zodat opgehaalde informatie en doorgevoerde verbeterpunten ook daadwerkelijk voor alle externe en interne betrokkenen door de gehele organisatie heen op een uniforme wijze zichtbaar worden.

2. Waar staan we een jaar later?

Wij constateren een jaar na het opstellen van de Veranderagenda dat we samen met onze omgeving in een iets rustiger vaarwater terecht zijn gekomen. We zijn er uiteraard nog niet, de doelstellingen van de Veranderagenda vormen een continue onderlegger onder de ontwikkelingen van onze organisatie, maar de sfeer rondom onze organisatie lijkt enigszins tot rust te zijn gekomen.

Het bovenstaande wordt mede geïllustreerd door een uitspraak van de landelijke onderzoeker Ed Wallinga in zijn onderzoeksrapport naar aanleiding van het rapport van de samenwerkende inspecties over de staat van de jeugdbeschermingsketen:

“Opvallend is het goede overleg van regio’s onderling en Samen Veilig. De goede samenwerking en energie wil men behouden en mag niet belemmerd worden door discussies over het stelsel of maatregelen van het Rijk. De open houding van regio’s en GI is een belangrijke succesfactor.”

Toch blijft de aard van het werk spannend en complex. Het vindt vaak plaats in de vorm van een door het gezin ongevraagde interventie in hun gezinssituatie. Daarom heeft het blijvend aandacht nodig om het spannende dilemma tussen verbinding met onze cliënten en onze eigenstandige wettelijke en maatschappelijke opdracht op een passende manier vorm te geven.

Het afgelopen jaar hebben we onze focus gericht op het versterken van het vertrouwen in onze organisatie en hebben we expliciete stappen gezet in ons veranderproces. We ondervinden heel nadrukkelijk de impact van de Veranderagenda op de wijze waarop we Samen Veilig besturen. De aandacht ligt bewuster bij het sturen vanuit het cliëntperspectief (en niet vanuit de systeemwereld) en bij de samenwerking met en onderlinge afhankelijkheid van ketenpartners. Ook in het versterken van ons lerend vermogen investeren we veel tijd en energie. Als vervolg op deze ingezette weg hebben we aanpassingen aangebracht in onze dienstverlening, houding en gedrag. Ook passen we nog dagelijks onze vormen van en uitingen in onze (externe) communicatie aan.

Waar het uiteindelijk natuurlijk om gaat is of onze omgeving (cliënten, inwoners, opdrachtgevers en ketenpartners) merkt dat we werken aan verbetering. Dat is uiteraard een stapsgewijs proces, want de doorontwikkeling van houding, gedrag, principes en cultuur heeft tijd nodig.

Voor ons heeft het proces van de Veranderagenda in het eerste jaar vooral bestaan uit het ophalen van cliëntenfeedback, waarmee we als bestuur en management nieuwe lijnen uitzetten en nieuwe normen neerzetten. Dit is randvoorwaardelijk voor de zichtbare resultaten die we extern ambiëren. De constructieve samenspraak met de groep cliënten die het afgelopen jaar in het kader van de Veranderagenda is ontstaan (m.n. in de diverse reflectiebijeenkomsten), geeft vertrouwen in de goede richting.

In het kader van maximale transparantie hebben we samen met de 26 Utrechtse gemeenten afgesproken om een externe onafhankelijke deskundige in de jeugdzorg met ons veranderproces mee te laten kijken. Samen met de gemeenten willen we namelijk graag weten of de ingezette acties voldoende bijdragen aan de beoogde resultaten voor cliënten, inwoners en ketenpartners. Dit biedt de mogelijkheid om feedback te ontvangen op ons veranderproces en geeft de jeugdzorgregio's en Samen Veilig een onafhankelijk inzicht in de stand van zaken. De reflectie zal later (naar verwachting in juni/juli 2020, afhankelijk van de ontwikkelingen van de coronacrisis) aan deze voortgangsrapportage worden toegevoegd en aan de (Utrechtse) gemeenten worden aangeboden.

3. Wat is er gebeurd tussen oktober 2019 en maart 2020?

In deze paragraaf beschrijven we in het kort de ontwikkelingen rondom de Veranderagenda in de periode oktober 2019 tot en met maart 2020. Een uitgebreidere toelichting treft u aan in bijlage 1.

A. Versterken van vertrouwen van cliënten

Beoogde effecten:

- *Cliënt voelt zich gehoord*
- *Proces is transparant en wordt zorgvuldig doorlopen*
- *Cliënt weet wat hij kan verwachten van Samen Veilig*
- *Cliënt herkent zich in de rapportages*

Het vertrouwen van cliënten in ons handelen is essentieel voor de resultaten van ons werk. Het gaat dan onder meer om een goede samenwerkingsrelatie, duidelijke informatie en een heldere rapportage. Uiteraard is het versterken van vertrouwen geen doel op zich. Het doel van ons werk is het samen met cliënten creëren van een veilig thuis. Hierbij gaan we uit van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van cliënten over hun veiligheid. We doen dit door aan te sluiten bij de vraag en met de cliënt en hun sociale en professionele netwerk samen te werken aan herstel van veiligheid. Daarbij stellen we concrete voorwaarden aan de opvoed- of leefsituatie en geven de cliënt en netwerk, zo nodig met professionele hulpverlening, de ruimte om het voor elkaar te krijgen. Wanneer we op deze manier aansluiten bij de cliënten, vergroten we impliciet het vertrouwen en bovenal de kans dat de ingezette verandering duurzaam zal zijn.

Onder deze pijler van de Veranderagenda hebben in de afgelopen zes maanden de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden (in vetgedrukte tekst wordt verwezen naar de actie van de Veranderagenda):

- **Actie 1.1. (inzetten cliëntambassadeurs):** Start van twee cliëntambassadeurs per 1 januari 2020 - versterken verbinding met de cliënt vanuit een onafhankelijke en neutrale positie
- **Actie 1.2. (organiseren dialoogbijeenkomst):** Start implementatie De Stem - dagelijkse feedback aan cliënten vragen gedurende het reguliere proces
- **Actie 1.2. en 1.3. (dialoogbijeenkomst, spiegelbijeenkomst):** Reflectiebijeenkomsten met cliënten - terugkomavond Open Podium Utrecht, Klantarena Nieuwegein, Loepsessie Utrecht (over rapportages), workshop uithuisplaatsing met ervaringsdeskundigen
- **Actie 1.4. (interne klachtenanalyse):** Leerbijeenkomst 'leren van klachten' op 14 oktober 2019 met vertegenwoordiging van de cliëntenraad, het AKJ (vertrouwenspersoon in de jeugdhulp), de onafhankelijke klachtencommissie (KJMN), beleidsmedewerkers van gemeenten, de ombudsman en de Hogeschool Utrecht
- **Actie 1.5. (breder inzetten cliëntenraad):** Positioneren en versterken van de cliëntenraad - betrokkenheid bij reflectiebijeenkomsten met cliënten, de werkgroep ter voorbereiding van De Stem, leerbijeenkomst 'leren van klachten', selectie nieuwe voorzitter Raad van Bestuur
- **Actie 1.6. (externe communicatie):** Frequentere en aangepaste communicatie – aanmerkelijk meer communicatie op websites en sociale media (Twitter en LinkedIn), proactieve communicatie (ook over moeilijke onderwerpen), meewerken aan televisieprogramma's en interviews, meer plek voor cliënten, ervaringsdeskundigen, ouders en vertegenwoordigers van cliënten en ouders in onze communicatie.

Het gaat hierbij uiteraard niet alleen om het ophalen van feedback, maar ook om een vervolg te geven aan verbeterpunten die hieruit naar voren komen en hier weer op te monitoren. We geven zo invulling aan de doelstelling om onze lerende organisatie te verstevigen.

B. Blijvend bouwen aan het vertrouwen van inwoners (meldingsbereidheid) en samenwerking met ketenpartners en opdrachtgevers

Beoogde effecten:

- *Inwoners en ketenpartners blijven melden*
- *Heldere informatie over organisatie*
- *Samen Veilig is goed bereikbaar en geeft direct juiste antwoord*
- *(Pro)- actieve en open samenwerking tussen Samen Veilig en ketenpartners*
- *Samen Veilig informeert proactief opdrachtgevers en deelt dilemma's*
- *Samen Veilig maakt strategische keuzes samen met de omgeving (cliënten, opdrachtgevers, ketenpartners)*

Dit punt uit de Veranderagenda richt zich op het vertrouwen dat nodig is voor alle betrokkenen (inwoners, ketenpartners etc.) om bij signalen van onveiligheid te blijven melden bij Samen Veilig. Ook concentreert dit punt zich op het zichtbaar maken door Samen Veilig wat we met de opgehaalde informatie doen en hoe cliënten, ketenpartners en opdrachtgevers dat terugzien in de praktijk.

Onder deze pijler van de Veranderagenda hebben in de afgelopen zes maanden de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden (in vetgedrukte tekst wordt verwezen naar de actie van de Veranderagenda):

- **Actie 2.1. (monitor meldingsbereidheid):** Bespreking meldingsbereidheid van inwoners en ketenpartners door managers van Samen Veilig met managers van lokale teams, de William

Schrikker Stichting, het Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering en de Raad voor de Kinderbescherming

- **Actie 2.2. (bijeenkomsten opdrachtgevers/ketenpartners):** Deelname door SAVE en Veilig Thuis aan dialoogbijeenkomsten met lokale teams en overige ketenpartners
- **Actie 2.2. (verbetering ketensamenwerking):** Deelname met zowel SAVE als Veilig Thuis aan een van de zes landelijke pilots voor de ketenversnelling in de Jeugdbeschermingsketen (Utrecht Overvecht)
- **Actie 2.2. en 2.3. (verbetering ketensamenwerking):** Deelname aan het landelijke onderzoek van de inspectie naar de staat van de Jeugdbeschermingsketen in Nederland in oktober/november 2019 – Samen Veilig was een van de zeven geïnterviewde gecertificeerde instellingen.
- **Actie 2.2. en 2.3.: (bijeenkomsten opdrachtgevers/ketenpartners):** Diverse werkbezoeken van gemeenteraadsleden en wethouders
- **Actie 2.3. (proactieve communicatie):** Meer frequente en proactieve communicatie en een proactieve houding in de communicatie over kritische dossiers en dilemma's - WOB-verzoeken, rapportages over wettelijke termijnen, dilemma's in ons werk

Door meer proactief te communiceren en door meer open te staan voor werkbezoeken willen wij Samen Veilig een transparanter en opener gezicht geven.

C. Verstevigen van het lerend vermogen van de organisatie

Beoogde effecten:

- *Omgeving-sensitieve organisatie*
- *Lerende organisatie met een continue feedback-loop op primair proces*
- *Samen Veilig leert en ontwikkelt i.p.v. verdedigt*
- *Cliënt centraal (i.p.v. systeemwereld)*

Deze pijler is op dit moment nog volop in ontwikkeling. Aan de hand van, en deels parallel aan, de in eerste pijler opgehaalde informatie doorloopt Samen Veilig onder begeleiding van adviesbureau Berkeley Square een proces om het lerend vermogen in de organisatie blijvend te verstevigen.

Onder deze pijler van de Veranderagenda hebben in de afgelopen zes maanden de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden (in vetgedrukte tekst wordt verwezen naar de actie van de Veranderagenda):

- **Actie 3.1. (welzijn/ondersteuning medewerkers):** In november 2019 is een medewerkersonderzoek uitgevoerd - de uitkomst (7,1) en het responspercentage (75%) waren mooi
- **Actie 3.1. (welzijn/ondersteuning medewerkers):** Intensivering contacten met het Openbaar ministerie over de Veilige Publieke Taak
- **Actie 3.2. (externe ondersteuning lerend vermogen):** Begeleidingstraject door adviesbureau Berkeley Square voor het verstevigen van het lerend vermogen van de organisatie - gestart in de zomer van 2019 en nog steeds doorlopend
- **Actie 3.2. (lerend vermogen): Verbeteren** sturingskader organisatie door invoering van de Balanced Score Card - daarmee kan onder andere beter gestuurd worden op de wettelijke termijnen (plan-do-check-act)
- **Actie 3.3. (voorleven en verbinden medewerkers):** Diverse medewerkersbijeenkomsten tussen directie en medewerkers in Q1 2020 - de Veranderagenda stond als onderwerp op de agenda bij al deze medewerkersbijeenkomsten
- **Actie 3.3. (voorleven medewerkers; rapportage):** Deelname aan landelijk actieprogramma feitenonderzoek in de jeugdbeschermingsketen

- **Actie 3.3. (voorleven medewerkers; informatieveiligheid):** Verdere aanscherping beleid rondom informatieveiligheid naar aanleiding van onafhankelijk rapport COT in opdracht van gemeenten

4. Wat merken cliënten, inwoners, ketenpartners en opdrachtgevers van bovenstaande ontwikkelingen?

Voor cliënten, inwoners, ketenpartners en opdrachtgevers zijn de volgende effecten van bovenstaande ontwikkelingen al merkbaar, of worden deze in de komende periode voor hen meer zichtbaar:

- Meer werken vanuit respect en gelijkwaardigheid tussen cliënten en medewerkers door de invoering van De Stem (uiteraard binnen het complexe kader, waarin de medewerkers van Samen Veilig in veel gevallen werken vanuit een wettelijke en maatschappelijke opdracht, dus deze samenwerking is wel gelijkwaardig, maar niet vrijblijvend)
- Inzetten ontwikkeling naar verbetering van de kwaliteit van de rapportages (toegankelijker taal, meer op feiten gestuurd, betere weergave van de ontwikkelingen in het gezinssysteem)
- Invoering van een nieuwe veiligheids- en risicotaxatie instrument (Vetax/Ritax), dat zal bijdragen aan het beter weergeven van de ontwikkelingen in een gezinssysteem
- Betere opvolging uitspraken van de onafhankelijke klachtencommissie (KJMN), die moet resulteren in een tijdigere reactie en opvolging van klachten
- Meer en proactieve communicatie over ontwikkelingen binnen Samen Veilig en de dilemma's waar we bij ons dagelijks werk tegenaan lopen
- Betere verbinding met cliënten- en ouderorganisaties
- Transparantere verbinding en communicatie met onze opdrachtgevers (o.a. over doorlooptijden, dilemma's etc.) - frequenter ambtelijk en bestuurlijk contact
- Meewerken aan artikelen en programma's in de diverse media

5. Dilemma's

Bij de uitvoering van de Veranderagenda zijn we in de afgelopen periode tegen een aantal dilemma's aangelopen, die van invloed zijn op de inbedding van de Veranderagenda in ons dagelijkse werk. Deze dilemma's worden in deze paragraaf kort verder uitgewerkt.

- **Voldoende tijd voor de cliënt**

De caseload van de medewerkers en de beschikbare tijd voor de cliënt staan in de jeugdzorg, en meer specifiek in de jeugdbescherming, al jaren onder druk. Dit leidt tot een grote werkdrukbeleving binnen het stelsel, en dus ook binnen Samen Veilig. Om de beweging achter de Veranderagenda op een adequate manier vorm te geven, zal dit patroon doorbroken moeten worden. Onze medewerkers hebben meer tijd nodig om zich beter te kunnen verbinden met onze cliënten. De huidige manier van financieren en de huidige arbeidsmarktsituatie (personeelskrapte) zetten druk op de beschikbare tijd per cliënt voor de medewerkers van Samen Veilig.

- **Wachlijsten in de keten**

Zoals ook door de samenwerkende inspecties gesignaleerd in hun rapport over de staat van de jeugdbeschermingsketen in november 2019, zijn er in de jeugdbeschermingsketen nog diverse afstemvraagstukken tussen de verschillende ketenpartners. Wachlijsten bij andere partijen (bijvoorbeeld zorgaanbieders) zetten druk op de dienstverlening van Samen Veilig aan onze cliënten en zorgen voor druk op de relatie tussen onze medewerkers en hun cliënten.

- **Toenemende agressie tegen jeugdzorgmedewerkers**

De laatste jaren is er helaas sprake van een negatieve trend - zowel online als offline - van toenemende agressie, intimidatie en geweld richting jeugdzorgmedewerkers door cliënten en ouders. De jeugdzorginstellingen in Nederland hebben hier in november 2019 landelijk aandacht voor gevraagd. Deze toename van agressie kan in een aantal gevallen een transparante en open verbinding met de cliënten in de weg staan.

6. Wat staat ons nog te doen?

De eerste twee fasen van de Veranderagenda concentreerden zich op het ophalen van informatie en feedback bij onze cliënten en het verbeteren van de sturing binnen Samen Veilig om de opgehaalde feedback organisatie breed op een uniforme wijze te borgen in onze dienstverlening. Gedurende deze fase is het voor cliënten, inwoners, professionals en opdrachtgevers al zichtbaar geworden, dat Samen Veilig op een open en transparante manier de verbinding wil zoeken met alle bij onze organisatie betrokken partijen.

De volgende fase bestaat uit het zichtbaar maken naar deze partijen dat deze eerste twee processtappen leiden tot een blijvend verbeterde sturing van alle processen binnen Samen Veilig vanuit het cliëntperspectief en niet vanuit de systeemwereld. De ambitie van Samen Veilig is om in deze fase zichtbaar te maken dat het cliëntperspectief leidend is in alles wat we doen. Hoe complex dat soms vanuit onze wettelijke taak en maatschappelijke opdracht ook kan zijn. Zoals eerder aangegeven vraagt dit een blijvende aanpassing van onze dienstverlening, taal, houding en gedrag van alle medewerkers van Samen Veilig. De komende periode zullen we aandacht besteden aan deze beweging naar een verbeterde cliëntgerichte sturing van onze organisatie. Dit is in onze ogen ook het moment dat de Veranderagenda wordt ingebed in het DNA van de organisatie.

De Veranderagenda is in mei 2019 door alle voorafgaande ontwikkelingen rondom Samen Veilig gestart als een project, maar wordt met deze volgende stap onderdeel van de dagelijkse dienstverlening van iedere medewerker van Samen Veilig aan onze cliënten. Activiteiten als De Stem en de inzet van cliëntambassadeurs maken de Veranderagenda tot een interactief onderdeel van de dagelijkse contacten tussen cliënten en medewerkers van Samen Veilig. Opvolging van de daarmee opgehaalde informatie vindt plaats binnen de reguliere sturingscyclus binnen Samen Veilig.

Is de Veranderagenda dan al helemaal ingebed bij alle medewerkers van de organisatie?

De Veranderagenda vormt de aanzet tot een bredere doorontwikkeling binnen Samen Veilig. Dit is een continu proces van meerdere jaren. Daarmee wisselt op dit moment de inbedding van de Veranderagenda in de dagelijkse praktijk van Samen Veilig per regio en per medewerker en vraagt continue opvolging in het reguliere proces. In onze leer- en verbetercyclus (plan-do-check-act, PDCA) zullen de punten van de Veranderagenda worden geborgd, gemonitord en opgevolgd.

7. Invloed coronacrisis op de Veranderagenda en het vervolg

Medio maart 2020 hield de coronacrisis plotseling heel Nederland en de hele wereld in haar greep. Ondanks de moeilijke omstandigheden, waarin de meeste medewerkers van ons van thuis uit werken, slagen wij er goed in om verbinding te houden met onze cliënten en daarmee onze belangrijke maatschappelijke taak ook in deze moeilijke periode doorgang te laten vinden.

Met betrekking tot de Veranderagenda is het van belang om te vermelden dat een aantal geplande implementatieacties door de coronacrisis vertraging oploopt. Daarbij valt te denken aan alle acties in

verbinding met grotere groepen cliënten (Open podia), de verdere implementatie van De Stem etc. Uiteraard zetten we ook in deze crisissituatie de ontwikkelingen van de Veranderagenda niet stil.

Maar we delen wel graag met u, dat nu de meeste medewerkers van thuis uit werken, diverse acties door ons in het kader van de lopende crisissituatie anders geprioriteerd worden en daarmee enkele maanden opschuiven in de tijd.

Ook is het onze inschatting dat ten gevolge van de coronacrisis onze werkprocessen blijvend zullen veranderen. Digitalisering zal een bijdrage gaan leveren om de 1,5 meter samenleving op een passende manier vorm te kunnen geven. Wat dit precies gaat betekenen voor onze dienstverlening en onze werkrelatie met onze cliënten zal de komende maanden in meer detail duidelijk worden.

8. Tot slot

Uiteraard blijkt de vooruitgang van de met de Veranderagenda ingeslagen weg niet op papier uit deze voortgangsrapportage maar in de dagelijkse praktijk. Dat vraagt om continue monitoring, feedback en reflectie. We zien ook in het afgelopen jaar dat dit geen rechte weg vooruit is, maar een bochtige weg met hobbels. Deze hobbels ontstaan door de soms weerbarstige kenmerken van een organisatieverandering, zoals deze met de Veranderagenda is ingezet. Maar deze hobbels ontstaan ook regelmatig door het afstemmen van belangen van cliënten (en hun netwerk en advocaten) en het belang van de medewerkers van Samen Veilig vanuit hun wettelijke taak en maatschappelijke opdracht. Het afstemmen en synchroniseren van deze belangen tot een gezamenlijk belang blijft een belangrijk onderdeel van onze dagelijkse samenwerking met onze cliënten.

Bijlage: detailuitwerking activiteiten Veranderagenda periode oktober 2019-maart 2020

1 Versterken van vertrouwen van cliënten in zorgvuldig handelen Samen Veilig

Met ingang van 1 januari jl. zijn twee **cliëntambassadeurs (actie 1.1.)** gestart om de verbinding met de cliënt te versterken. Het betreft een nieuwe functie. Belangrijk uitgangspunt is dat de cliëntambassadeur een onafhankelijke en neutrale positie inneemt, en de huidige kanalen voor cliëntfeedback en -participatie versterkt en aanvult en dus niet in de plaats van de huidige verantwoordelijkheden van medewerkers en leidinggevenden komt.

Een voorbeeld van het werk en de rol van de cliëntambassadeurs is nu met de coronacrisis het initiatief tot het starten van een telefonisch spreekuur voor cliënten om verduidelijkingsvragen te kunnen stellen over de (beperkende) maatregelen die Samen Veilig inzet of hoe er vorm wordt gegeven aan de omgangsregelingen. Het is bovenal een spreekuur waarbij de cliënt zijn of haar verhaal kan doen aan iemand met een neutrale positie.

In de Veranderagenda zijn diverse activiteiten opgenomen om **actief feedback van cliënten en ervaringsdeskundigen (acties 1.2. en 1.3.)** in te zetten. Deze activiteiten kunnen verschillende werkvormen hebben zoals spiegelbijeenkomsten, workshop, cliëntarena, etc. We hebben deze activiteiten samengevoegd onder de naam reflectiebijeenkomsten met cliënten en/of ervaringsdeskundigen.

Er hebben sinds oktober diverse van deze reflectiebijeenkomsten plaatsgevonden: terugkomavond Open Podium, Klantarena Nieuwegein, Loepsessie Utrecht, Workshop Uithuisplaatsing met ervaringsdeskundigen. Sommige bijeenkomsten zijn specifiek gericht op het ophalen van verbeterpunten. Andere zijn meer gericht op naar elkaar luisteren, ervaringen te delen en op het eigen handelen te reflecteren. Dit wordt door zowel cliënten als medewerkers als positief ervaren.

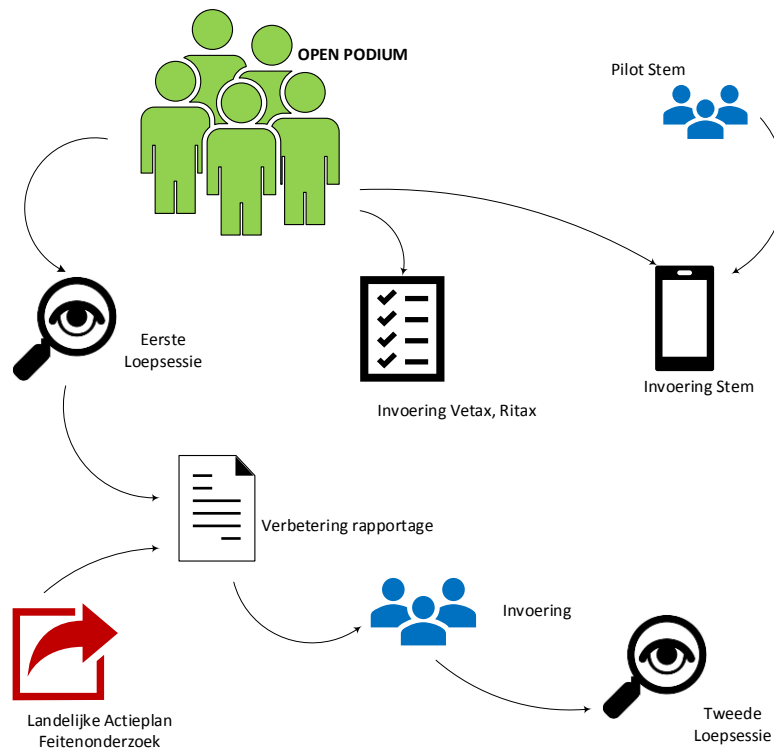
In 2020 zal in iedere regio ten minste één reflectiebijeenkomst met cliënten en/of ervaringsdeskundigen worden gehouden.

Ophalen en opvolging cliëntfeedback (actie 1.2. en 1.3.)

Het gaat natuurlijk niet alleen om het ophalen van feedback maar ook om een vervolg geven aan verbeterpunten die hieruit naar voren komen en hier weer op te monitoren. We geven zo invulling aan ons doel de lerende organisatie te verstevigen. Hieronder laten we zien hoe de opvolging eruitziet bij cliëntfeedback.

(dit onderdeel gaat op de volgende pagina door met een illustratie)

Vervolg **Ophalen en opvolging cliëntfeedback (actie 1.2. en 1.3.)**



In September 2019 heeft het Open Podium in Utrecht plaatsgevonden. Tijdens deze bijeenkomst deelden jongeren, ouders én medewerkers hun beleving van de jeugdzorg in het algemeen en met Samen Veilig in het bijzonder om zo tot meer begrip te komen voor elkaars ervaringen. Vanuit de opgehaalde feedback liggen aanknopingspunten voor verbetering van de dienstverlening in:

- a) *Heldere communicatie over de stappen van het traject*
- b) *Meer werken vanuit respect en gelijkwaardigheid (i.p.v. procedures en protocollen)*
- c) *Zorgen voor voldoende tijd voor cliënten en bewaam medewerkers*
- d) *Alertheid op actuele (gezin)situaties in rapportages*

Als vervolg op deze bijeenkomst is Samen Veilig hiermee aan de slag gegaan

- *Heldere communicatie over de stappen van het traject*

Vanuit het **Landelijke Actieplan Feitenonderzoek** in de Jeugdbescherming

(<https://voordejeugd.nl/samen-de-zorg-voor-jeugd-steeds-beter-maken/jongeren-beter-beschermen-als-ontwikkeling-gevaar-loopt/actieplan-feitenonderzoek/>) zijn onlangs meerdere praatplaten verschenen. De praatplaat dient ter ondersteuning voor gesprekken tussen professionals, ouders en kinderen wanneer zij in de Jeugdbeschermingsketen terecht komen. Voor de verschillende professionals van SAVE en Veilig Thuis is het een handig hulpmiddel: in de gesprekken kunnen zij aan de hand van de praatplaat uitleggen wat hun specifieke rol is in het proces. Zo is er een praatplaat 'Wie je tegenkomt als het thuis niet goed gaat'. Het geeft een (visuele) uitleg over de mogelijke routes die kinderen en ouders kunnen doorlopen in de Jeugdbeschermingsketen.

- *Meer werken vanuit respect en gelijkwaardigheid*

De Stem is een app waarin directe feedback van de cliënt op de samenwerking met Samen Veilig centraal staat. De medewerker legt met De Stem, aansluitend aan het gesprek met de cliënt, zes korte stellingen voor aan de cliënt over de (kwaliteit van de) samenwerking. Dit gebeurt heel eenvoudig via een smartphone of een laptop/computer en kost maar een paar minuten tijd. Met De Stem krijgen cliënt en medewerker samen meer zicht en regie op de samenwerking en het proces. De invoering

van De Stem vindt gefaseerd per regio plaats en wordt begeleid door de cliëntambassadeurs. De Stem is in maart geïntroduceerd in Amersfoort en zal gefaseerd in alle regio's worden ingevoerd. Door de coronacrisis is dat nu wat vertraagd.

- *Rapportage*

Als vervolg op het Open Podium heeft in januari 2020 een Loepsessie plaatsgevonden om feedback op onze rapportages op te halen. Met jongeren, ouders, ketenpartners (rechter, RvdK) en medewerkers SAVE werden twee geanonimiseerde plannen van aanpak beoordeeld op wat we vanuit het perspectief van de cliënt anders en beter kunnen doen. De opbrengst was onder meer:

- beter gebruik van het SAVE-plan zoals bedoeld, om het gesprek te voeren
- meer ruimte voor betrokkenen om eigen doelen te formuleren
- verbeter de leesbaarheid

Er wordt nu gewerkt aan het uitwerken van deze verbeterpunten. We sluiten daarvoor aan bij het eerdergenoemde **Landelijke Actieplan Feitenonderzoek** in de Jeugdbescherming. In dit landelijke actieplan werken Ketenpartners onder meer samen aan de verbetering van rapportages. Begin februari 2020 is het Landelijke Actieplan met een regionale kick-off bijeenkomst van start gegaan. Het was een eerste gecombineerde bijeenkomst voor de Veilig Thuis organisaties, de Raad voor de Kinderbescherming en de Gecertificeerde Instellingen. Samen Veilig verkent nu hoe in de organisatie een vervolg op deze de kick-off wordt gegeven met aandacht voor een feitelijke beschrijving in onderzoek en rapportage en voor een respectvolle bejegening van kinderen en ouders. De cliëntambassadeurs nemen deel aan deze verkenning vanwege de samenhang met de uitkomsten van de Loepsessie om te komen tot een verbeterde rapportage voor cliënten. Begin 2021 zal een **tweede Loepsessie** worden georganiseerd om te toetsen of de verbetermaatregelen tot meer positieve oordelen leidt.

- *Niet jarenlang dezelfde diagnoses in rapportages laten staan als de situatie verandert*

De Invoering van een nieuw **veiligheidstaxatie-instrument** bij Samen Veilig zal bijdragen aan verbetering op dit punt. In dit instrument staan niet de statische maar juist de dynamische (aan verandering onderhevige) risicofactoren genoemd. Invoering was gepland voor Q1 en is uitgesteld naar het tweede kwartaal (N.B. dit is nog onder voorbehoud van de gevolgen van de coronacrisis).

De klachtenanalyse "Leren van Klachten" (**actie 1.4.**) is op 14 oktober 2019 besproken in een leerbijeenkomst met vertegenwoordiging uit de cliëntenraad, het AKJ (vertrouwenspersonen in de jeugdhulp), de klachtencommissie (KJMN), beleidsmedewerkers van gemeenten, de Ombudsman en de Hogeschool Utrecht. Doelstelling van de bijeenkomst was vanuit de verschillende perspectieven van betrokken instanties te reflecteren op de vraag wat we kunnen leren van onze klachten en hoe we dat het beste kunnen doen.

Volgens de KJMN deed Samen Veilig in de eerste helft van 2019 regelmatig onvoldoende met het oordeel van de klachtencommissie: "...vanuit SAVE wordt de laatste tijd steeds vaker niet inhoudelijk gereageerd op gegronde klachten."

De deelnemers vragen om meer aandacht voor tijdig reageren en afhandelen (m.n. gespreksverslagen laten regelmatig te lang op zich wachten) en voor de bejegening in de behandeling van de klachten: "wees ruiterlijk en empathisch en zet het cliëntperspectief centraal, zodat klagers zich serieus genomen voelen." Deze reflectie hebben we ons ter harte genomen. Managers sturen op tijdige behandeling van de klachten. De directie heeft met de secretaris van de KJMN de instellingsreacties op gegronde verklaarde klachten doorgenomen. Met haar kritische opmerkingen in gedachten, wordt sindsdien intensief gestuurd op verbetering van de instellingsreactie.

In de bijeenkomst is ook geconcludeerd dat conflicten tussen medewerkers en cliënten vaak niet als klachten worden herkend. De procedure sluit dan niet aan bij het conflict en had, indien erkend in een vroeger stadium, niet tot een belastende klachtenprocedure hoeven leiden. Het eerdergenoemde feedbackinstrument De Stem, dat tijdens de samenwerking toetst in hoeverre cliënt en medewerker nog bij elkaar aansluiten, kan daarbij helpen.

Verder adviseert de Nationale Ombudsman een klacht op de laagste trede van de escalatieladder op te lossen en doet de suggestie om een bemiddelaar aan te stellen, als een soort spelverdeler, die in een informele sfeer oplossingsgericht opereert. Deze rol past in de functie van de cliëntambassadeurs die op 1 januari 2020 zijn gestart. De kwaliteit van onze klachtbehandeling (o.a. aantal, aard, doorlooptijd, maar bovenal preventie) krijgt sinds de Veranderagenda meer expliciet aandacht.

In mei 2020 verschijnt de klachtenanalyse 2019. Hierin zijn de bevindingen van de interne klachtbehandeling, de KJMN-bevindingen en AKJ-bevindingen opgenomen. Dit verslag zal, evenals vorig jaar, openbaar worden gemaakt en worden besproken met stakeholders.

De **cliëntenraad** is beter gepositioneerd (**actie 1.5**) door bijv. deelname aan reflectiebijeenkomsten met cliënten, in de werkgroep die De Stem heeft ontwikkeld, bij de leerbijeenkomst 'Leren van klachten' en bij de selectie van de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. Dit helpt bij het beter waarborgen van het cliëntperspectief in ons werk. De cliëntenraad komt ook zelf met een plan hoe zij breder kunnen worden ingezet. Ideeën hiervoor zijn:

- Helpen optreden in de media
- Meer directe contacten leggen tussen leden van de cliëntenraad en cliënten (bijvoorbeeld leden van de cliëntenraad die zelf onderzoekjes uitvoeren onder cliënten naar onze dienstverlening)
- Samen met het team Communicatie initiatieven ontwikkelen om met cliënten te communiceren via sociale media, podcasts, nieuwsflitsen etc.
- Het stigma van jeugdzorgkinderen helpen verminderen. De recente podcast (maart 2020) met een lid van de cliëntenraad is hiervan een mooi voorbeeld. De podcast is geplaatst op onze website en op intranet en krijgt binnenkort een vervolg.

Ook gaan de cliëntenambassadeurs en de cliëntenraad verkennen of ze samen op kunnen trekken in het contact maken met cliënten.

Sinds de Veranderagenda is Samen Veilig op een meer frequente en proactieve manier gaan **communiceren (actie 1.6.)**. Er is aanmerkelijk meer extern gecommuniceerd op websites en sociale media (Twitter en LinkedIn). We communiceren proactiever over wat ons werk inhoudt, ook als het om moeilijke onderwerpen gaat zoals in januari het tragische overlijden van het jongetje in Tynaarlo. We staan voor ons werk, ook in contact met de (lokale) media. Ook op sociale media reageren we vaker op (kritische) signalen van cliënten (webcare). De cliëntenraad heeft aangegeven mee te willen denken over hoe we dit verstandig kunnen doen.

In onze communicatie geven we meer dan ooit cliënten, ervaringsdeskundigen, ouders, vertegenwoordigers van cliënten/ouders en cliëntorganisaties met zowel positieve als negatieve ervaringen een platform. Zo is half februari het boek uitgekomen 'Jeugdzorgprofessionals over die ene jongere, twintig verhalen uit het hart'. In deze serie vertellen professionals over die ene jongere die ze nooit vergeten zijn. Het doel van het boek is om in al het mediageweld over tekorten, sluitingen en 'gedoe', ook een andere kant te laten zien: de bijzondere, mooie, maar soms complexe en verdrietige dingen uit het leven van jongeren en het werk van de jeugdzorgprofessional. Op onze website zijn diverse verhalen afzonderlijk gepubliceerd. Een lerende organisatie is een open en transparante organisatie.

Daarnaast heeft Veilig Thuis meegewerkt aan het televisieprogramma *Olcay & Huiselijk Geweld* om in het programma te tonen wat het werk van Veilig Thuis inhoudt als er vermoedens van huiselijk geweld gemeld worden.

Ook initieert en coördineert team Communicatie regelmatig werkbezoeken en bijeenkomsten van en met politici. Dit is onderdeel van de open communicatie en de transparantie die Samen Veilig beoogt.

2. Blijvend bouwen aan het vertrouwen van burgers en samenwerking met professionals

De (regio)managers van Samen Veilig bespreken de ontwikkeling van de **meldingsbereidheid (actie 2.1.)** regelmatig in hun contacten met onze samenwerkingspartners (vooral lokale teams). Gezien de stijging van het aantal meldingen bij Veilig Thuis hebben wij geen indicatie dat er sprake is van een afname van meldingsbereidheid.

In alle 6 de Utrechtse jeugdregio's werken managers van SAVE en VT met managers van lokale teams, WSG, LJ&R en RvdK **aan verbetering van de samenwerking (actie 2.2.)**. Er zijn eind 2019 de volgende ontwikkelpunten gekozen om in de regio's mee aan de slag te gaan:

- Meer werken vanuit 'team Model' in het ketenproces (meer naast elkaar dan na elkaar)
- Meer rolverheldering in de samenwerking van lokaal team en SAVE (GI) onderling en met jeugdigen en gezinnen
- Meer eenduidigheid in de visie op de inzet van de jeugdbeschermingstafel (JBT)
- Meer eenduidigheid over timing en doel van preventieve justitiële inzet (Participerend Consult en SAVE Begeleiding)
- Het kind en het gezin centraal (niet het systeem en/of de organisatie). (Deze opgave is door de bestuurders van de regio's toegevoegd en dient te worden gezien als voorwaardelijk voor de 4 andere opgaven. Deze opgave wordt niet apart nog uitgewerkt)

Iedere jeugdregio maakt een eigen plan hierop. Dat kan gaan om verduidelijking van ieders rol in de ketensamenwerking of de efficiëntere en effectievere samenwerking in de keten.

Ook neemt Samen Veilig deel aan een pilot ketenversnelling in Utrecht Overvecht (**actie 2.2.**). Deze pilot heeft ten doel een bijdrage te leveren aan de effectiviteit en de efficiency van de jeugdzorgketen (minder overlap tussen de diverse partijen, minder rapportages, minder herhalingen van hun verhaal door de cliënten). Op dit moment wordt in de wijk Overvecht in Utrecht getest met het in een interdisciplinair team oppakken van zorgmeldingen, gebaseerd op zoveel mogelijk een gezicht voor de cliënt met de juiste deskundigheid, ongeacht de organisatie waaruit de medewerker afkomstig is.

Medio november 2019 brachten de samenwerkende inspecties van Gezondheid & Jeugd en Veiligheid & Justitie een kritisch rapport uit over de staat van de jeugdbeschermingsketen in Nederland ('Kwetsbare kinderen onvoldoende beschermd' + pamflet over de situatie in het stelsel). Samen Veilig was een van de zeven geïnterviewde gecertificeerde instellingen in het rapport van de inspectie. In december heeft er in opdracht van het ministerie een opvolgingsgesprek met de zes coördinerend wethouders en Samen Veilig plaatsgevonden met de landelijke onderzoeker Ed Wallinga. Het landelijke onderzoek heeft voor alle 14 gecertificeerde instellingen en hun jeugdzorgregio's een foto opgeleverd met de belangrijkste verbetermogelijkheden en knelpunten in de jeugdbeschermingsketen. In de reflectie van de foto valt te lezen: "Opvallend is het goede overleg van regio's onderling en SVMN. De goede samenwerking en energie wil men behouden en mag niet belemmerd worden door discussies over het stelsel of maatregelen van het Rijk. De open houding van regio's en GI is een belangrijke succesfactor." Naar aanleiding van deze foto van de GI (SAVE) en

het daarbij behorende gespreksverslag hebben de accounthoudende regio (Utrecht) en Samen Veilig voor 1 maart een versterkplan ingeleverd bij het ministerie. Dit versterkplan vormt de komende maanden de basis voor gerichte gezamenlijke acties van gemeenten en Samen Veilig. Een deel van de aandachtspunten en oplossingen vanuit het versterkplan komen overeen met de ontwikkelpunten van de eerdergenoemde dialoogbijeenkomsten gericht op de verbetering van de samenwerking.

In het kader van transparantie staat Samen Veilig altijd open voor werkbezoeken. In de afgelopen maanden hebben er diverse **dialoogbijeenkomsten** plaatsgevonden **tussen raadsleden van de gemeenteraden** en medewerkers en leidinggevendenden van SAVE en Veilig Thuis (**actie 2.2.**). In die gesprekken hebben raadsleden en medewerkers gezamenlijk teruggekeken naar de aandacht voor Samen Veilig in de politiek en media en de gekozen aanpak van Samen Veilig en de gemeenteraad van vóór de Veranderagenda. De medewerkers lieten weten dat mede door deze eerdere aandacht vanuit politiek en media hun werk de afgelopen periode lastiger was geworden. Verder waren het open gesprekken over het werk en de zaken waar medewerkers tegenaan lopen.

Ook hebben in de afgelopen periode diverse wethouders een werkbezoek gebracht aan SAVE en Veilig Thuis. Zo heeft de nieuwe wethouder voor Jeugdzorg van de gemeente Utrecht, de heer Eerenberg, in februari een werkbezoek gebracht aan SAVE en Veilig Thuis. Hij twitterde over zijn werkbezoek: *“Vandaag een indrukwekkend werkbezoek gehad bij Samen Veilig Midden Nederland.”*

We hebben in aansluiting op wat hiervoor is gezegd over een meer frequente communicatie ook een meer proactieve houding in **communicatie over kritische dossiers en dilemma’s** in ons werk gezocht (2.3. Veranderagenda):

- In december 2018 heeft RTV Utrecht een **WOB-verzoek** ingediend bij de gemeente Utrecht. In dit verzoek heeft RTV Utrecht alle correspondentie opgevraagd tussen de gemeente en onze organisatie over de jaren 2017 en 2018. Er zijn vanuit deze procedure schriftelijk vragen aan Samen Veilig gesteld. Deze zijn beantwoord.
- Over de **realisatie van de wettelijke termijnen** Veilig Thuis rapporteren we in de kwartaalrapportages aan de gemeenten. De realisatie van wettelijke termijnen is opgenomen in de set Kritische Prestatie indicatoren (KPI’s) van SAVE en VT.
- **Dilemma’s in ons werk:**
- Hiervoor genoemde rapport van de samenwerkende inspecties Gezondheidszorg en Jeugd en Justitie en Veiligheid over de stand van zaken in de jeugdbeschermingsketen in Nederland (bericht website Samen Veilig november 2019)
- Noodklok Jeugdzorginstellingen over agressie, intimidatie en geweld richting medewerkers door cliënten en ouders (bericht website Samen Veilig november 2019)
- Dilemma’s en organisatieontwikkeling zijn verder besproken in de reguliere kwartaaloverleggen van de (regio) managers met de gemeenten.

Hoeveel uitdagingen aan frequentere en meer proactieve communicatie naar alle betrokken partijen verbonden kunnen zijn, bleek in december 2019 bij de communicatie rondom het inspectieoordeel over de door ons met een gezin afgesloten vaststellingsovereenkomst.

3. Verstevigen van lerend vermogen van de organisatie

Aandacht voor **welzijn en ondersteuningsbehoefte van medewerkers** is essentieel voor een goede uitvoering van het werk van Samen Veilig (**actie 3.1.**). We zijn daarom blij met de uitkomsten van het medewerkersonderzoek (november 2019). In totaal heeft 75% van de collega’s deelgenomen. Het algemene tevredenheidscijfer is 7,1. Dat is een stuk hoger dan het cijfer in 2016 (6,6). Het meest tevreden zijn medewerkers over de duidelijkheid in wat er van hen verlangd wordt, hulp en

vertrouwen van collega's en respect en toegankelijkheid van de leidinggevende. Minder tevreden zijn de medewerkers over de snelheid van beslissen, doorgroeimogelijkheden en de mate waarin veranderingen leiden tot verbeteringen. Iedere leidinggevende bespreekt de resultaten in team overleggen en samen met de teams wordt bepaald welke aspecten (verder) worden versterkt of verbeterd. Ook wordt bepaald welke thema's organisatie breed aandacht gaan krijgen.

Er is intensief contact met het OM over de uitvoering van de afspraken in het kader van Veilige Publieke Taak (VPT), waarmee alerter gereageerd kan worden op geweld en agressie tegen hulpverleners tijdens de uitoefening van hun publieke taak (sneller vervolgen, zwaarder straffen) (**actie 3.1.**). Dit onderwerp wordt inmiddels ook landelijk opgepakt vanuit de gezamenlijke gecertificeerde instellingen richting de Minister. Met ingang van 1 januari 2020 is binnen Samen Veilig het meldingsformulier 'Agressie' voor medewerkers ingevoerd, om beter inzicht te krijgen in situaties waarin onze collega's met agressie worden geconfronteerd. Niet alleen om te registreren, maar ook om na te gaan wat we ervan kunnen leren en om eventuele preventieve maatregelen te kunnen nemen om herhaling te voorkomen.

De directie heeft het externe bureau Berkeley Square gevraagd om ondersteuning te bieden door directie en management te coachen en begeleiden in het **verstevigen van het lerend vermogen** van de organisatie (**actie 3.2.**). Afgelopen periode heeft de directie met alle leidinggevendenden hierbij stil gestaan. In samenwerking met elkaar moet sturing worden gegeven aan de ontwikkeling naar een (beter) lerende organisatie. In de zomer van 2019 zijn door Berkeley Square gesprekken gevoerd met het management om een beeld te krijgen van aanknopingspunten om het lerend vermogen van de organisatie te versterken. Thema's uit de gevoerde gesprekken zijn op de heidag in september 2019 met alle leidinggevendenden onder leiding van Berkeley Square gebruikt als startpunt om te kijken wat er nodig is om condities voor gezamenlijk leren, reflecteren en verbeteren te versterken. Vervolgens hebben drie 'Actiegroepen' hieraan vervolgd geven. Het doel is dat we ons meer bewust worden van het belang van samenwerking tussen de verschillende onderdelen (SAVE, VT en Servicecentrum) als één geheel, vanuit dezelfde visie enz. Dit sluit aan bij de feedback die van cliënten en ketenpartners ontvangen dat de rol- en taakverdeling tussen het lokale veld, SAVE en Veilig Thuis niet duidelijk is. De resultaten van de actiegroepen worden in het tweede kwartaal van 2020 door management en bestuur besproken en dan zal met elkaar het vervolgproces worden bepaald.

Verbeterstappen in lerend vermogen worden intussen al gezet. Naar aanleiding van de gebeurtenissen in 2019 (o.a. datalek in april) wordt in 2020 gewerkt met een Balanced Score Card voor de sturing op wettelijke termijnen, een aangescherpte plan-do-check-act cyclus (PDCA) voor het verbeteren van de implementatiekracht van de organisatie, het programma methode integer werken inclusief de daarbij behorende reflectie op de dagelijkse praktijk voor medewerkers en gedragswetenschappers en een aangescherpt beleid rondom informatieveiligheid. Voor het verder vergroten van kennis en bewustzijn op dit laatste thema zal in 2020 een nieuwe bewustzijns campagne voor medewerkers plaatsvinden, met o.a. workshops voor alle medewerkers over security en privacy. Deze campagne was gepland vanaf het tweede kwartaal maar is door de coronacrisis opgeschort. De afgelopen periode is er wel veel aandacht uitgegaan naar bewustzijn van medewerkers voor informatieveiligheid bij het thuiswerken als gevolg van de coronacrisis. Ook is een veilige en eenvoudige methode gezocht en gevonden voor het (beeld)contact met cliënten, omdat WhatsApp onvoldoende veilig is.

In Q1 2020 heeft de directie de locaties bezocht om in gesprek te gaan met medewerkers over de Veranderagenda, het medewerkersonderzoek en andere zaken die medewerkers bezighouden (zoals werkdruk, wachtlijsten etc.) (**actief voorleven en verbinden, actie 3.3.**).