

Omdat het altijd beter kan

Een visie op de doorontwikkeling van het Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant.



Prof. Dr. Marc Vermeulen
Anke Vroomen Msc

Vught, december 2021

Inhoudsopgave

Inhoud

Inhoudsopgave.....	3
I Intro.....	4
De opdracht.....	4
Het rapport.....	5
II Het Social Profit Canvas: totaal overzicht.....	6
III Bevindingen.....	7
III-1 Het hart van de operatie: De interventie	7
III-2 De sociale arena	10
III-3 De effectenstraat	12
III- 4 Organisatiedynamiek: Missie en capaciteit	15
III-5 Verantwoording en positionering	17
IV Het geheel overziend	19
VI Verantwoording	23

I Intro

De opdracht

Het Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant (ZVHMB) speelt een belangrijke rol bij de interventies in de complexe problematiek van personen en hun directe sociale omgeving, daar waar strafrecht en (intensieve) zorg samenkomen. Tilburg heeft in 2002 de primeur gehad op deze samenwerking. De laatste strategiebepaling is gebeurd in 2014¹ en er is behoefte aan een update. De huidige meerjarenagenda liep tot en met 2021 en is dus toe aan een update. Er zijn veranderingen in beleid ...maar ook bijvoorbeeld op het gebied van privacy en gegevensverwerking. Maatschappelijke ontwikkelingen als de coronacrisis, de toeslagenaffaire, de problematiek op de woningmarkt (om slechts enkele voorbeelden te noemen) raken het werk van ZVHMB en vergen dus ook een herijking van aanpak en uitgangspunten.

In het kader van deze strategieontwikkeling heeft V-square BV van het ZVHMB de opdracht gekregen om te onderzoeken hoe het ZVHMB van toegevoegde waarde is in de samenwerking tussen strafpartners en zorgpartners, bedoeld om multi-complexe casuïstiek effectief aan te pakken.

De relevante vragen

- Wat is het bestaansrecht van het Zorg- en Veiligheidshuis als samenwerkingsverband in de huidige situatie? Wat is de waarde creatie van het Zorg- en Veiligheidshuis door de ogen van de ketenpartners?
- Wat zijn de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van zorg & veiligheid die het ZVH raken?
- Wat is de invloed van de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van zorg & veiligheid die het ZVH raken anno 2024?
- Op welke wijze kunnen deze ontwikkelingen worden ingezet ten gunste van het Zorg- en Veiligheidshuis?
- Op welke wijze kunnen de behoeften van ketenpartners worden ingezet ten gunste van het Zorg- en Veiligheidshuis?
- Wat zijn de interventies die in relatie tot de strategie een maximaal effect sorteren in de aanpak van casuïstiek?
- Wat is de waarde creatie van het Zorg- en Veiligheidshuis als samenwerkingsverband anno 2024?

De aanpak

Vertrekpunt voor de aanpak was de publieke waarde driehoek van de Harvard politicoloog Mark Moore (1995)² en meer in het bijzonder van de uitwerking hiervan in het Social Profit Canvas (SPC)³. Deze wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

¹ Tops, P. & C. Mobach. (2014). Spiegels en vensters. Perspectief op de doorontwikkeling van het Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant. Tilburg University/BMC

² Moore, M. (1995). *Creating Public Value* Harvard University Press: Cambridge Mass.

³ Meer informatie over onderbouwing en achtergronden is te vinden op: <http://www.v-square.nl/social-profit-canvas>

De opdracht is in vier stappen uitgevoerd.

Stap 1: relevante documentatie werd geïventariseerd om zicht te krijgen op de ontwikkelingen voor de komende jaren.

Stap 2: er werden (online) gesprekken gevoerd met samenwerkingspartners op tactisch/strategisch niveau en informanten uit de bestuurlijke (autoriserende) omgeving. Hierbij moet opgemerkt worden dat V-square het belangrijk vond om ook het cliëntenperspectief mee te nemen. Dit was niet makkelijk, maar het is gelukt om twee gesprekken te voeren.

Stap 3: resultaten van beide stappen werden in een werknootie vastgelegd en besproken met de opdrachtgever.

Stap 4: de werknootie werd tijdens een werkconferentie bijgesteld, uitgediept en aangescherpt.

Het rapport

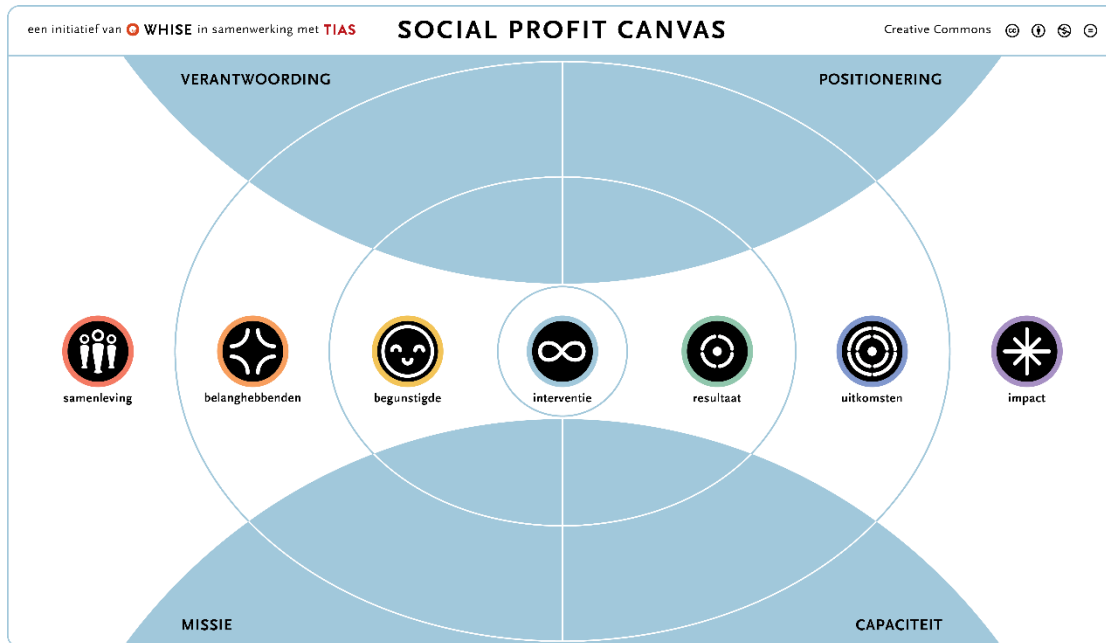
Het voorliggend rapport is de uitkomst van de genoemde vier stappen. Allereerst wordt kort het gebruikte model beschreven, waarna puntsgewijs alle aspecten die voortkomen uit de analyse door middel van het SPC beschreven worden met daarbij de uitdagingen en de suggesties voor aanpak. Sommige uitdagingen (en bijbehorende suggesties) komen bij meerdere velden voor.

Vervolgens worden een aantal opties beschreven voor de strategieontwikkeling.

Het rapport eindigt met een verantwoording.

De titel 'Omdat het altijd beter kan' impliceert zowel een compliment als een opdracht. Het werk van het ZVHMB kan op veel waardering en steun rekenen in de Midden-Brabantse gemeenschap. Tegelijkertijd zijn er nog steeds (te) veel mensen die tussen wal en schip belanden, waar complexe zorg en veiligheid niet soepel in elkaar overgaan en voor wie het te lang duurt voordat ze passende hulp krijgen. Hoe goed het ook moge gaan, het kan dan dus nog altijd beter.

II Het Social Profit Canvas: totaal overzicht



Het SPC is een model dat door TIAS (School for Business and Society) en WHISE (bureau voor sociale innovatie en wervingskracht) ontwikkeld is om sociale winst en waarde van een interventie in beeld te brengen. Het bouwt voort op de publieke waarde theorie zoals die aan de Kennedy School of Government (Harvard University) door Mark Moore ontwikkeld is.⁴

Het model is geconcentreerd rond een centrale as met in het midden de interventie. Bij de analyse wordt van binnen naar buiten gewerkt, van resultaten voor de begunstigde naar uitkomsten voor de belanghebbenden, en uiteindelijk naar impact voor de samenleving. Elke stap is uitgewerkt in een vraag. Door gezamenlijk antwoorden te zoeken wordt de publieke waarde gaandeweg duidelijk(er). Ook wordt duidelijk waar de knelpunten en de risico's liggen.

Het model gaat nog een paar stappen verder. Zowel aan de bovenkant als aan de onderkant overlapt een halve cirkel de diverse lagen. Dit onderdeel van het SPC is bedoeld om de balans te vinden tussen organisatorische vereisten en maatschappelijke en politieke verwachtingen.

De cirkel aan de bovenkant heeft betrekking op legitimiteit en steun. Het gaat daarbij (linksboven) om vragen als 'wie toestemming geeft, naar wie men zich moet verantwoorden en waar draagvlak is voor de interventie?'. Rechtsboven gaat het om de vraag welke positie de betreffende organisatie inneemt ten opzichte van andere spelers in het veld: waar zit overlap en concurrentie en waar zitten belangrijke samenwerkingspartners?

De cirkel aan de onderkant heeft betrekking op de organisatorische capaciteit. Het gaat daarbij om enerzijds om de vraag 'Doen we het goede en hoe past dit in onze missie?' en anderzijds (rechtsonder) 'Wat hebben we nodig om het goed te doen, hoe gaan we het organiseren?'

Het SPC is gebruikt om een analyse te maken (stap 3) aan de hand van de input uit de stappen 1 en 2. De bevindingen, als ook de uitdagingen en suggesties, worden hierna stapsgewijs beschreven.

⁴ Meer informatie over onderbouwing en achtergronden is te vinden op: <http://www.v-square.nl/social-profit-canvas>

III Bevindingen

III-1 Het hart van de operatie: De interventie



De **interventie** is de inzet van het ZVHMB als samenwerkingsverband tussen strafpartners en zorgpartners, bedoeld om multi-complexe casuïstiek effectief aan te pakken. Respondenten herkennen de inzet van het ZVHMB als nuttig en nodig. Het samenwerkingsverband wordt als een grote toegevoegde waarde gezien.

Deze interventie is uit te splitsen in 3 kernactiviteiten.

Kernactiviteit 1: Snelle en daadkrachtige coördinatie op complexe casuïstiek gebaseerd op samenwerking van de diverse kernpartners, gericht op de leefwereld van de client. Er wordt door de respondenten met veel waardering over de executiekracht van het ZVHMB gesproken. Toch zien de respondenten ook risico's met het oog op de toekomst.

Uitdagingen:

- Er bestaat spanning tussen de inzet van het ZVHMB en de doelen van de afzonderlijke organisaties, die vaak – ook noodgedwongen - hun belang voorop stellen en opereren vanuit een eigen taal en frames.
- De daadkracht van het ZVHMB is ook een vorm van 'quick fix' en kent daarmee het risico van pleisters plakken. De daadkracht van ZVHMB is beeldbepalend, dat er daarna een langdurig traject van regievoering speelt is minder goed in beeld.
- Kracht van het ZVHMB is dat het sterk vertrekt vanuit de leefwereld van de cliënt. Het risico bestaat dat daarmee de systeemwereld onderbelicht blijft.
- Maatschappelijke verhoudingen staan onder druk en de reactie vanuit de publieke sector is niet altijd adequaat (denk aan toeslagenaffaire). Dat geldt ook voor Midden Brabant. Er moet rekening gehouden worden met een toename van complexiteit van problematiek. In een ingewikkelde samenleving zal blijken dat het 'doe-vermogen' van een groeiende groep burgers tekortschiet.

Suggesties:

- Samen werken aan een eenduidige taal en doelen.
- In de samenwerking aandacht houden voor de mogelijkheden en beperkingen van de interne netwerkpartners, en daarbij verdiepen in de dynamiek en de daarmee samenhangende kansen en bedreigingen.
- Kritisch kijken naar waar systeemfalen in stand gehouden wordt door het direct, kort en daadkrachtig aanpakken. Het feit dat ZVHMB snel in actie komt, betekent niet dat het om korte interventies gaat. Soms blijft ZVHMB jarenlang in contact met cliënten (en zijn of haar netwerk/steunsysteem) vanwege de hardnekkigheid van hun problemen. Er moet gezocht worden naar een balans tussen deze 'korte klap' en de langdurige betrokkenheid. Een lange betrokkenheid wordt door cliënten zeer gewaardeerd. Er kleeft het risico aan van een te grote afhankelijkheid en een langzaam 'dichtslibben' van de werkpraktijk door gebrek aan uitstroom

Kernactiviteit 2: Deskundigheid opbouwen en kennisdeling vanuit ervaring en onderzoek data-analyse. Meerdere respondenten wijzen op het belang om kennis die opgedaan wordt in de praktijk (evidence based) te delen en uit te bouwen. Wel zijn er twee richtingen, waarbij de ene richting groot belang hecht aan het aspect van leren, terwijl de andere richting vooral gefocust is op het doen. Daarnaast is de rol van onderzoek belangrijk. Deze functie is nog wel wat onderbelicht maar begint zijn eerste vruchten af te werpen. Er wordt meer inzicht in de problematiek verkregen, waar de focus op moet liggen en wat de doelgroepen zijn.

Uitdagingen:

- Veelvuldig wordt aangegeven dat de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) een lastig issue is die informatie delen, en daarmee efficiënt en to the point handelen in de weg staat.
- Data analyse staat nog in de kinderschoenen maar wordt wel belangrijk geacht; risico van isolement doordat ZVHMB hierin een voortrekkersrol genomen heeft. Andere ZVH-en zijn nog niet zover.
- ZVHMB moet scherper worden waar de kerndeskundigheid zit. Staat het oplossen van streetlevel issues centraal of de aanpak van systeemfalen?
- Deskundigheid van de straat is vaak informeel/impliciet; ZVHMB kan een omgeving bieden waarin deze impliciete inzichten beter zichtbaar gemaakt worden en zo ingezet kunnen worden in hulpverlening, handhaving en beleid.
Zowel professionals als betrokken organisaties hanteren verschillende mensbeelden (framing). Wissel die beelden uit en stel ze ter discussie omdat ze cruciaal zijn voor framing en aanpak.

Suggesties:

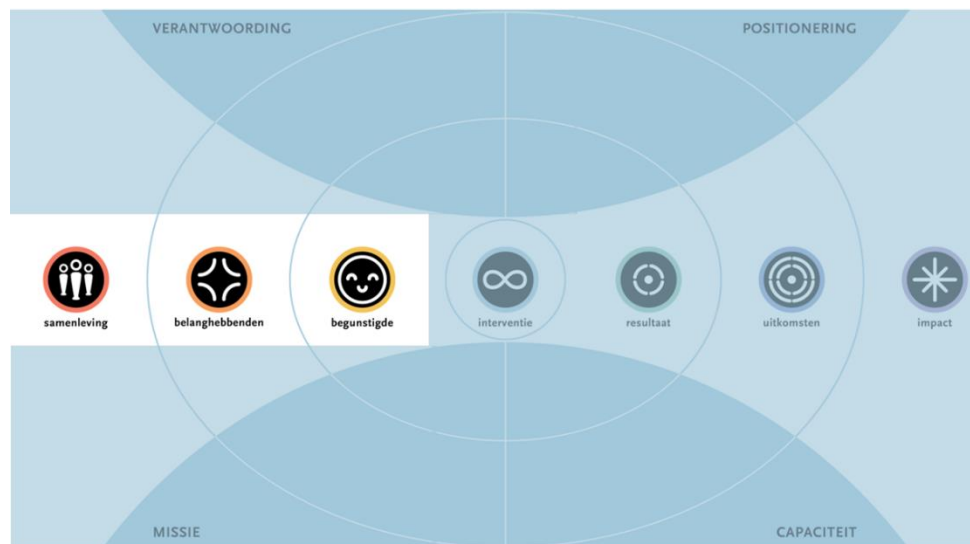
- De deskundigheid op het vlak van de AVG moet blijvend versterkt worden bij ZVHMB en bij de andere betrokken organisaties. Vanuit de kennisfunctie van ZVHMB kan deze wel het voortouw nemen bij het komen tot helderheid over wat er écht wel kan en wat niet.
- Er komt steeds meer data beschikbaar (eigen analyses en uit systemen) maar die data moet verrijkt en geduid worden om bruikbaar te worden voor de ZVHMB aanpak. Daarom moet de analysecapaciteit uitgebouwd en verbonden worden met de bestaande kennisinfrastructuur (lectoraten, Tranzo/TiU etc.).

- Standpunt innemen of het oplossen van systeemfalen ook bij ZVHMB past en wat de consequenties zijn voor de kennisfunctie van ZVHMB.
- Sleutelkennis meer expliciteren. De aanpak van ZVHMB valt te typeren als 'doenerig' de kennis en ervaring die opgedaan wordt dreigt dan te weinig gedeeld te worden, overdraagbaar te zijn. We pleiten niet voor lange rapporten en gecodificeerde praktijken, wel voor een dialoog model, flexibel en openhartig.
- Een dialoog starten over mensbeelden en de gevolgen voor framing, ontwikkel daarbij een gemeenschappelijke 'tussentaal'.

Kernactiviteit 3: Veilige fysieke ontmoetingsplek (gebouw).

Hier is geen uitdaging maar slecht een dringende suggestie om één gezamenlijk gebouw als zodanig te handhaven aangezien er algemeen overeenstemming was dat één gebouw een belangrijk praktisch voordeel biedt. ZVHMB kan van hieruit haar activiteiten ontplooiën, in het gebouw weten mensen elkaar makkelijk te vinden, kunnen de lijntjes kort zijn, kan er veilig gewerkt worden en kan er vertrouwen opgebouwd worden in het menselijk contact. Een niet te onderschatte randvoorwaarde voor goede netwerksamenwerking.

III-2 De sociale arena



Begunstigden zijn de cliënten die sneller bereikt worden en minder heen en weer geschoven worden. Ook de onmiddellijk betrokken professionals zijn begunstigden. Als zodanig verliezen zij minder energie met zoektochten in wachtlijsten e.d. Ook kunnen zij resultaatgericht werken.

Uitdagingen:

- Binnen organisaties worden casussen als zijnde complex naar boven – naar het ZVHMB – gedelegeerd. Het is een vorm van afschuiven van verantwoordelijkheden. Deze aanzuigende werking kan versterkt worden door schaarste en overbelasting in andere sectoren.
- Geschikte professionals voor het werk in ZVHMB worden mogelijk schaarser. Het werk vergt een integrale en domein-overstijgende aanpak, niet iedereen wil/kan dat.
- Hoe om te gaan met langdurige inzet of monitoring van/door ZVHMB: cliënten zeggen dat nodig te hebben, maar is dit adequaat?

Suggesties:

- Wees alert op mogelijke knelpunten in de personeelsvoorziening. Schakel tijdig met bijvoorbeeld opleidingen om voldoende nieuwe instroom van medewerkers mogelijk te maken.
- Investeer in een structurelere stem voor rechtstreeks betrokken cliënten: hoe kunnen zij laten weten welke aanpak het beste werkt?

Belanghebbenden zijn de betrokken organisaties als ook het sociale systeem om de client heen, zoals de buurt, het gezin, de school.

Uitdagingen:

- Moeten de mensen uit het sociale systeem van de cliënt betrokken zijn? 'what's in it for them' en wat mag je daarvoor in ruil vragen?
- Welke rol ligt er voor de belanghebbenden bij preventie?
- Is het netwerk evenwichtig, worden opbrengsten en inspanningen evenwichtig verdeeld?
- Zijn er ook partijen die nadeel ondervinden van het ZVH omdat ze budget kwijtraken of professionele ruimte inleveren?

Suggesties:

- Het belang van preventie en vroeg-signalering werd algemeen gedeeld maar is nog weinig operationeel. In het voorliggend zorgveld ligt de sleutel voor de preventie. Idem met bijv. onderwijs en huisvesting. In deze organisaties is iedereen druk met de eigen uitvoering waardoor de concrete samenwerking met preventie nog onvoldoende ontstaat. Daar speelt ook de discussie centraal of decentraal (wijk, dorp).

Samenleving is de regio Midden Brabant. Geconstateerd werd door respondenten dat Tilburg een dominante rol heeft en dat daarbij de regio niet altijd even actief betrokken is. Dat is begrijpelijk omdat volgens de geïnterviewden de problematiek in Tilburg vele malen groter is, maar het is belangrijk voor de toekomst om ook de rol van de regio te blijven zien en deze dus actief te betrekken.

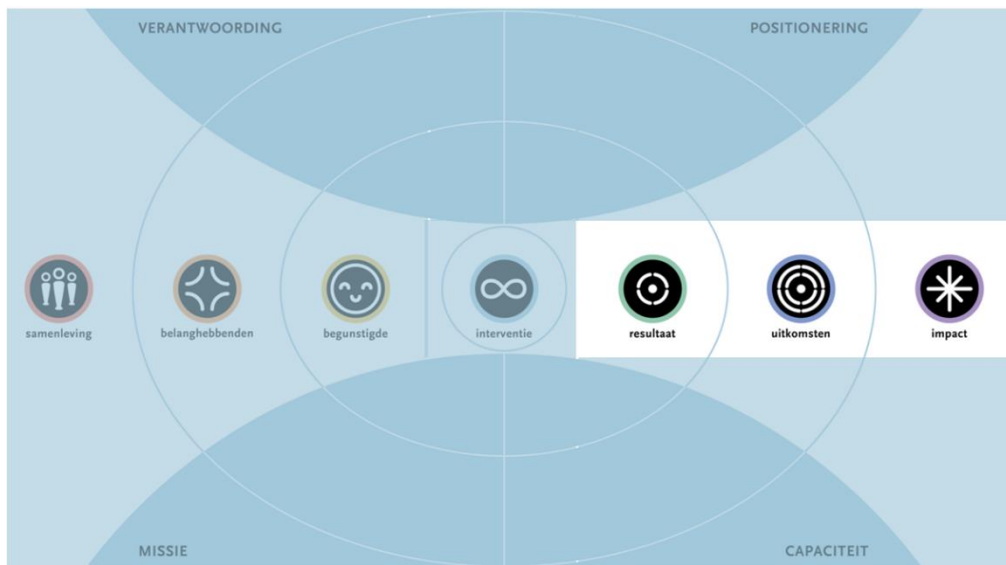
Uitdagingen:

- Wat is de geografische afbakening?
 - Verschillen tussen wijken binnen de stad Tilburg?
 - Verhouding tussen steden/ dorpen waarbij Tilburg dominant is.
- Wie spreekt er 'namens de samenleving'? Is dat de lokale politiek of zijn er ook andere partijen (cliëntenperspectief, beroepsorganisaties)?
- Als het gaat over de bestuurslaag welke is dan leidend, de gemeente, het land of bijv. een koepelorganisatie zoals Reclassering NI.?

Suggesties:

- Netwerkgovernance kent een eigen dynamiek waarin diverse partijen met verschillende achterbannen met elkaar samenwerken. Blijf scherp letten op veranderingen in die achterbannen en signaleer tijdig of er consequenties ontstaan voor ZVHMB.
- Dominantie Tilburg bespreekbaar (blijven) maken en ambtenaren uit de regiogemeenten actiever betrekken zodat een breder beeld ontstaat over de bestuurlijke opgaven in de diverse gemeenten.
- Zorg voor heldere communicatie en goed *public affairs* management. De netwerkstructuur is ingewikkeld en loopt daarmee het risico onvoldoende begrepen te worden.

III-3 De effectenstraat



Op welke manier ontstaat er impact voor de samenleving door de werkzaamheden van ZVHMB. Onderstaand lopen we van de concrete opbrengsten en resultaten naar de uiteindelijke impact.

Resultaat/output voor de begunstigden.

- De directe gevolgen van de inzet van ZVHMB bestaat uit: het stabiliseren van de situatie met de cliënt. Cliënten worden sneller bereikt en minder van het kastje naar de muur gestuurd. Doordat de regie gepakt wordt worden veel losse lijntjes aan elkaar geknoopt.
- Een gerichte informatieoverdracht.
- Efficiënte aanpak is ook voor de direct betrokken professionals gunstig, zij verliezen minder energie met zoektochten in wachtlijsten e.d.
- Een gezagsvol advies op basis van triage waardoor er gerichtere interventies ingezet kunnen worden
- Specifiek gericht op (ex-)gedetineerden: een aanpak die hen ondersteunt op de weg terug naar de samenleving.

Uitdagingen:

- Als er sprake is van een 'zero sum game' (vaste budgetten, aantallen bedden etc.) dan treden er herverdelingsmechanismen op door de interventies van ZVHMB. Wie profiteert en wie wordt benadeeld. Hoe kun je dit rechtvaardigen? Dat speelt niet alleen tussen de direct betrokken zorg- en veiligheidsinstellingen maar kan bijv. ook spelen bij voorrang bij huisvesting of schuldhulpverlening.
- Als het ineens wel snel kan, hoe komt dat? Zat er ergens toch ruimte in het systeem? Waarom kwam die niet spontaan beschikbaar?
- Treedt er verdringing op als iemand voorrang krijgt, moet iemand anders langer wachten?
- ATP vormt een belangrijke verbindingsschakel in het werk van ZVHMB. Voor de huidige werkpraktijk is ATP een niet te missen element. Het behoud van deze functie is niet voor iedereen vanzelfsprekend, hier is aandacht voor nodig

Suggesties:

- 'Can do' kan ook doorslaan, dingen overnemen die ook uit zichzelf oplossen? Reflecteer voortdurend op deze dynamiek: wat als ZVHMB niks doet (zogenaamd 0-alternatief), ontstaat er dan toch ergens een oplossing? Wat leert je dat?
- Risico van afwentelen van moeilijke cases door partijen omdat in de eigen organisatie energie of capaciteit ontbreekt, dreigt. Zorg voor een tijdige bestuurlijke signalering hiervan zodat er ook hier regie gevoerd kan worden. Als bijv. jeugdzorg niet aan geschikte mensen kan komen, wat betekent dit voor de langere termijn voor ZVHMB?

Uitkomsten voor de belanghebbenden.

- Het stabiliseren van situatie voor de cliënten en voor hun omgeving. Rust en overzicht bieden ruimte om aan oplossingen te werken.
- Organisaties leren elkaar beter kennen, er ontstaan kortere lijntjes waardoor het netwerk sterker wordt.
- Er komt meer kennis bij betrokkenen en meer informatie over acute knelpunten in de regio.
- Het actueel houden van die kennis door snel veranderende organisaties of 'spelregels' is cruciaal en met wisseling van korte lijntjes een aandachtspunt.
- De bestuurlijke moed en vertrouwen om organisatie-overschrijdend te werken groeit.

Uitdagingen:

- Organisaties hebben een eigen professionele en bestuurlijke dynamiek – vaak gerelateerd aan zorg en/ of veiligheid - waardoor afstemmen soms lastig is en blijft.
- Veiligheid is sterker gecoördineerd dan zorg. Partners uit beide sectoren moeten leren omgaan met die verschillen.
- Vraag is hoe sterk e.e.a. nu gebonden is aan personen die elkaar makkelijk vinden. Nu is er een *winning spirit* hoe houd je deze vol? Wat gebeurt er als dragende professionals vertrekken? Overigens biedt dit ook weer ruimte om met frisse nieuwe blikken opnieuw sterke verbindingen aan te gaan.
- De onafhankelijke opstelling wordt gezien als kracht. Vraag is hoe deze geborgd is. Bijvoorbeeld door de sterke link met de gemeente Tilburg?
- Verbinding van onderzoek met zowel praktijken als met andere wetenschap is nu nog geïsoleerd. Evidence based, dat wil zeggen handelen gebaseerd op informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid, is mager.

Suggesties:

- Hoe autonoom is het samenwerkingsnetwerk, kan het ook zelfsturend verder? Met bijv. een eigen governance die minder gevoelig is voor externe invloeden?
- Toevoeging van partners uit onderwijs & huisvesting. Zij spelen immers belangrijke rollen binnen het sociale systeem. Denk aan een eerste en tweede ring van betrokkenheid: in de eerste ring zorg & veiligheid, in de tweede ring onderwijs, schuldhulpverlening, huisvesting?
- Wordt informatie en kennis ook wijsheid? Is het daarmee impactvoller en is er ruimte voor reflectie?
- Versterk evidenced informed handelen en versterk de banden met relevante kennissystemen.
- Blijf investeren in krachtige persoonlijke netwerken, het werk profiteert van goede persoonlijke verhoudingen van professionals binnen en buiten het ZVHMB.

Impact voor de regio Midden Brabant.

- Toename van het vertrouwen van inwoners van de regio in een werkzaam sociaal domein.
- Het inzicht in systematische knelpunten leidt tot effectievere aanpak.
- Verduurzaming van de competentie om op de rand van het lijntje te kleuren, van regelgericht naar werken vanuit de bedoeling.
- Het leervermogen van betrokken organisaties versterkt een effectieve aanpak.
- De bestuurlijke kwaliteit om blijvend grenzen te doorbreken neemt toe.

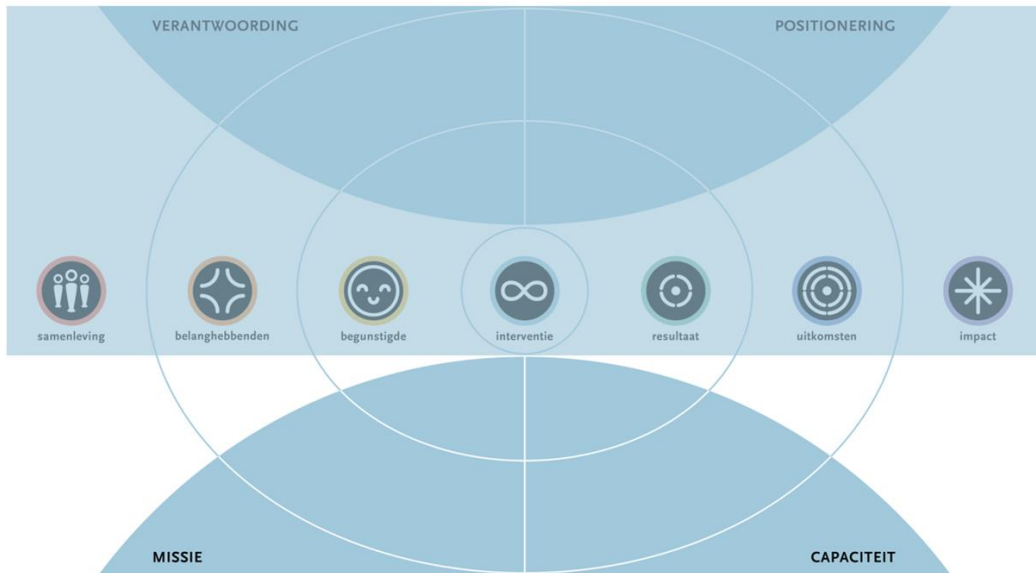
Uitdagingen

- Het is een vraag of de kordate aanpak het systeemfalen in stand houden.
- Er zijn grenzen aan het buiten de lijntjes kleuren, de risico's van duurzaam 'cowboy' gedrag en daarmee het ongrijpbaar worden van professionals.
- De organisatiedynamieken onderling afstemmen, inclusief HR-knelpunten voor de langere termijn.

Suggesties:

- “het oogsten” van gegroeid vertrouwen, andere betrokkenheid, meer participatie.
- Permanente dialoog starten over de leerpunten van de professionals en dat verbinden met kennisinfrastructuur. *Practice based evidence*.
- Structureel cliëntenperspectief toevoegen aan besturing.

III- 4 Organisatiedynamiek: Missie en capaciteit



Missie zoals omschreven in de Meerjarenagenda Zorg- en Veiligheidshuizen 2021 -2024: “De Zorg- en Veiligheidshuizen zijn belangrijke koppelvlakken tussen het zorg- en veiligheidsdomein. De focus ligt daarbij op complexe, domein-overstijgende problematiek en personen met een hoog veiligheidsrisico. Het doel is het voorkomen en verminderen van recidive, (ernstige) overlast, criminaliteit en maatschappelijke uitval” (p. 3).

Uitdagingen

- Taalgebruik en framing zorgen voor onduidelijkheid: wie is nu waarvoor? Bedoelen we met kernbegrippen zoals complex, opschalen en crisis hetzelfde? Sectoren kennen hun eigen jargon, maar hetzelfde kan ook gelden voor verschillende rollen in het ZVHMB. Als werk onder hoge druk moet plaatsvinden, moet je aan een half woord genoeg hebben.
- Waar liggen voor wie de accenten, met name zorg versus veiligheid? Landelijk lijkt er een focus op mensen die veiligheidsrisico zijn. Is overlastgevend/welzijnsrisico net zo prominent?
- Voor professionals: wat is de (gedeelde) morele kompas, over welke lijntjes mag je zeker niet kleuren?
- Is de missie ook gericht op systeemverandering? In dat geval wordt het werk van het ZVHMB bestuurlijker en verdwijnt het rebelse ‘can do’ karakter.

Suggesties:

- Public affairs managen: wil je juist wel of juist niet zichtbaar zijn in de regio. Onder de radar blijven biedt handelingsruimte maar beperkt draagvlak en imago. Wordt succes bijvoorbeeld toegeschreven aan de ZVHMB aanpak?
- Het ZVH is er alleen voor hele moeilijke gevallen, maar daarmee ook voor weinigen zichtbaar. Werk daarom aan een versterking van de externe communicatie over het ZVHMB, zodat meer mensen een beter inzicht krijgen in de meerwaarde van ZVHMB.
- Overzicht creëren in de veelheid van begrippen. Mogelijk door middel van een voor iedereen begrijpbare ‘tussentaal’. Dat biedt ook de mogelijkheid om in informele settings samen te

leren en elkaar beter te 'verstaan'. Gezamenlijk eigenaarschap wordt ook versterkt door expertiseverbinding.

- Organiseer een dialoog over professionele (ethische) dilemma's bijv. in de vorm van een ethiek-café.

Capaciteit. Dit betreft de fysieke, intellectuele, menselijke of financiële middelen, nodig om de interventie mogelijk te maken. De wensen en behoeften van de begunstigden en belanghebbenden sluiten niet altijd aan bij de wat de buitenwereld kan bieden. Het ZVHMB dicht dergelijke gaten nu.

- De fysieke capaciteit en budget zijn (nu) op orde.
- Het succesverhaal zorgt voor extra elan (en budget), maar hoe houd je dat vast?
- Er dreigen personele knelpunten.
- Technologie: vooral informatiebestanden zijn kwetsbaar (hack) en privacy is een zorgpunt.

Uitdagingen

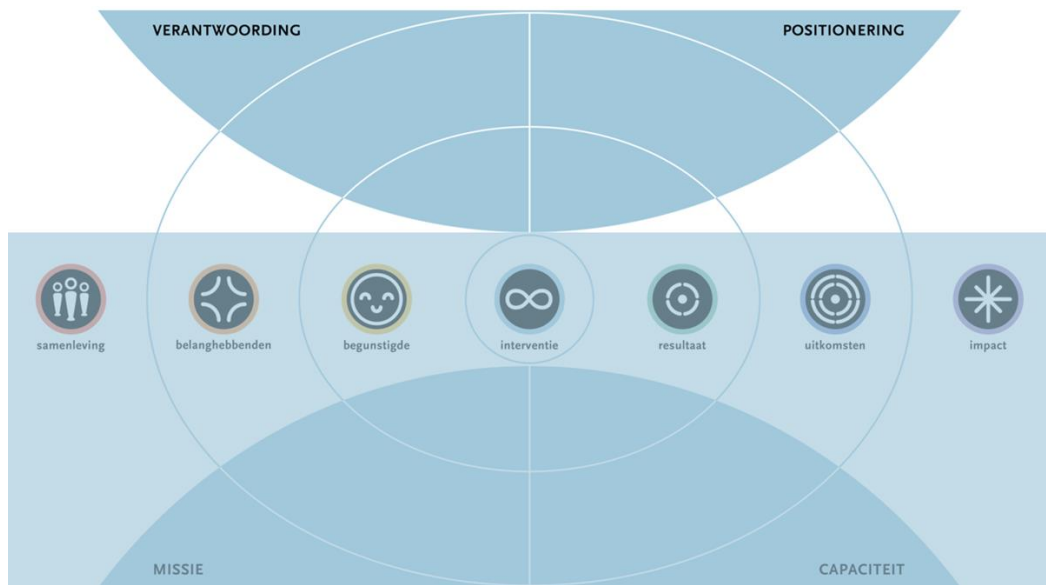
- Een belangrijk risico is dat in de afzonderlijke organisaties grote personele knelpunten spelen. Dit kan leiden tot interne prioriteitsverschuivingen.
- Als het nodig is wordt er wel een potje vrij gemaakt, maar geld moet ergens vandaan komen, dus wat is de consequentie voor het voorliggend veld?
- De snelle aanpak vergt een bepaald type professional (creatief, 'can do', rebels). Vraag is of die beschikbaar blijven? Mogen ze ook langdurig blijven volgen wat er gebeurt?
- Wat doet buiten de lijntjes kleuren met binding & loyaliteit naar de eigen organisatie?
- Bij informatie is het knelpunt de beschikbaarheid en beveiliging in het kader van de AVG.
- Positionering ATP, als dit uit ZVHMB gaat verdwijnt er een belangrijke bouwsteen.

Suggesties

- Een gemeenschappelijke HR-agenda.
- Blijven investeren in nieuwe dingen om het elan vast te houden. Daarmee wordt voorkomen dat het routine/sleets wordt.
- Beroepsprofiel: generalist of specialist of fixer? Dit heeft consequenties, zowel voor de opleiding als voor de werving.
- Het overdrachtmechanisme van korte interventie naar langdurig volgen.
- Schijntegenstelling tussen denken en doen. Om evidence based practice te versterken moet de dialoog hierover verbeteren.
- Hoe combineer je snelheid en positieve traagheid (geduld, duurzaamheid, reflectie)?

Ter overweging: ZVHMB is nu de 'kraakbeweging' van het zorg- en veiligheidsdomein? Urgente problemen wordt opgelost door heilige huisjes te 'kraken'. Hoe lang houd je dit vol en wanneer krijg je zelf eigen heilige huisjes?

III-5 Verantwoording en positionering



Verantwoording heeft te maken met de beoordeling van derden, zoals belanghebbenden, politiek en burgers van de effectiviteit en doelmatigheid van de organisatie.

- Er is veel vertrouwen zowel in bestuur & politiek als bij andere organisaties.
- De bestuurlijke lijnen zijn kort.
- Informatie is een issue, verschillende organisaties gebruiken verschillende systemen en het AVG maakt informatieoverdracht vaak behoorlijk lastig.

Uitdagingen

- De rol van de toezichtsraad als partner in denken kan sterker.
- Werken op de grens impliceert ook overschrijdingen: hoe verantwoord je die?
- De inhoudelijke verantwoording kan sterker, evidence informed werken?
- Governance van netwerken met zeer verschillende spelers. Dit is nu pragmatisch opgelost maar blijft kwetsbaar. Wat is de aanpak bij verstoringen?
- De verantwoording richting direct betrokkenen (cliënten en hun omgeving) is onduidelijk.
- Balanceeroefening: lokale besturing (met name zorg) versus landelijke besturing (met name veiligheid).
- Het ZVHMB als Gallisch dorpje, 'vrijstaat binnen de staat', vroeger of later wordt ook ZVHMB onderdeel van een gevestigd systeem.

Suggesties

- Wordt expert op het gebied van AVG en zoek het maximaal haalbare op. Biedt hierover duidelijkheid naar alle betrokkenen.
- Zet een ethisch beraad op voor grensgevallen.
- Manage de verhouding met de politiek goed. Met name in geval van crisis kan dit snel omslaan. Zowel lokaal als landelijk. Zichtbaarheid is een kwetsbaar issue. Nu is ZVHMB in de publieke opinie niet zichtbaar: succes worden maar weinig publiek gedeeld. Affaires zullen daarentegen wel snel uitgemeten worden. Zorg voor goede communicatie strategie.

- Bouw door aan de relatie met bijv. TRANZO/TiU en lectoraten Fontys/Avans. Versterk zo het evidence based werken.
- Ontwikkel een proces om met cliënten/direct belanghebbenden te evalueren.

Positionering gaat over de rol in het speelveld met meerdere partijen. Waar zijn de kansen op samenwerking, waar dreigt er overlapping en concurrentie? Positionering gaat ook over beeldvorming.

- Er is veel collegiale steun in het netwerk.
- ZVH heeft een hoge gun-factor vanwege snelheid en doortastendheid.
- De intercollegiale samenwerking is sterk en er is een hoge oplossingsgerichtheid.
- Het ZVHMB is een voorloper op ontwikkeling en heeft daarmee een goede reputatie en draagvlak.

Uitdagingen

- Het ZVH is de vluchtheuvel voor als het elders/anders niet lukt, maar houdt daarmee ook systeemfalen in stand.
- De dynamiek van problematiek als overlast of maatschappelijke onrust, thema's en schaalgrootte wisselen per regiogemeente. Hoe blijft de verhouding van inzet als ook de expertise door ZVHMB in balans?
- Er zijn veel verwachtingen t.a.v. wijken maar er is nog geen visie. Dichter in de directe leefomgeving betekent in de wijk maar ook in het dorp. Zijn dat dezelfde dynamieken of moet er naast een wijkgerichte benadering ook een dorpsgerichte aanpak
- Urgente problemen ontstaan ook door knelpunten in woningmarkt en onderwijs. Deze sectoren zijn nu weinig aangehaakt, daarmee mis je schakels.
- Personeelskrapte kan intercollegiale samenwerking versterken, maar ook ondermijnen.
- Hoe behoud je het elan van de voorloper, m.a.w. hoe houd je de gunfactor hoog?
- Identiteit en zichtbaarheid zijn een issue. Weten partners het ZVH op het juiste moment te vinden? Met name ook de adviestaak van het ATP is nog onderbelicht. Ook de rol ten aanzien van justitiabelen lijkt minder in beeld te zijn bij stakeholders.
- Beeldvorming onder en over elkaar, waarbij beelden soms sterker zijn dan feiten.

Suggesties

- Onduidelijk is wat andere regio's kunnen betekenen voor ZVHMB. Delen van informatie, waaronder uitkomsten van onderzoek en data-analyse, kan voor allen nieuwe kennis opleveren.
- Een visie ontwikkelen die hetzij wijk/dorp-gericht, hetzij centraal gericht is. Daarbij zowel de kansen als bedreigingen kritisch bezien en een keuze maken.
- Ontwikkel samen met partners in het zorg- en veiligheidsdomein een gemeenschappelijke visie op de kwaliteit van werk, professionalisering en mobiliteit.
- Een versterking van communicatie over hoe het héle werkpakket van ZVHMB eruit ziet en wat de samenhang daarin is.
- Ontwikkel een visie op de rol van het ZVHMB bij systeemfalen.

Een gemeenschappelijke agenda voor het behoud en de werving van goede mensen is cruciaal. Niet iedereen past overal. Juist in de samenwerking kan de juiste persoon op de juiste plek geplaatst worden.

IV Het geheel overziend

We formuleren het samenvattende beeld op basis van de vragen die in de werknootitie waar dit project op gebaseerd is, staan.

- *Wat is het bestaansrecht van het Zorg- en Veiligheidshuis als samenwerkingsverband in de huidige situatie? Wat is de waarde creatie van het Zorg- en Veiligheidshuis door de ogen van de ketenpartners?*

De snelle beschikbaarheid van het ZVHMB om regie en overzicht te creëren is een duidelijk gewaardeerde toegevoegde waarde. Het leidt zowel tot een betere oplossing van problemen bij cliënten, tot betere samenwerkingsnetwerken en tot meer inzicht. Voor cliënten helpt het om een tussenschakel te creëren die de communicatie structureert. De fysieke ruimte van het ZVHMB wordt gewaardeerd voor de ontmoetingsmogelijkheden en de veiligheid. Niet alle functies zijn even zichtbaar of is het belang even duidelijk voor ketenpartners en andere betrokkenen. De rol t.a.v. (ex-) justitiabelen is een voorbeeld, maar bijvoorbeeld ook de specifieke adviesrol binnen het ATP (adviseren voordat er escalatie optreedt).

- *Wat zijn de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van zorg & veiligheid die het ZVH raken?*

De versnippering in het veld maakt dat er een duidelijke behoefte aan regievoering is zeker bij ernstige problemen. Hoewel allerlei partijen aangeven meer te willen samenwerken is er ook een tendens in eerst de knelpunten in de eigen organisatie op te lossen en dan pas de samenwerking te intensiveren.

Er valt niet te verwachten dat de complexe problematiek in de regio kleiner wordt door een gunstigere arbeidsmarkt (makkelijker vinden van een baan en een inkomen). Maatschappelijke verhoudingen staan onder druk, tolerantie neemt niet toe en de woningcrisis zorgt ook voor extra problemen.

Verdergaande samenwerking maakt wel de interventiemogelijkheden beter worden en daar speelt het ZVHMB een positieve rol: het verbindt en integreert en zorgt voor beter inzicht. ZVHMB kan door de netwerk-aanpak ook een goed podium bieden om te komen tot gedeelde ervaringskennis en taalgebruik.

In de discussie over de knelpunten in het sociale domein (toeslagenaffaire, wooncrisis, asielzoekersproblematiek) komt steeds opnieuw naar voren dat er behoefte is aan ontkokering, slagvaardigheid en een persoonsgerichte aanpak met een diep inzicht in de concrete leefwereld. ZVHMB is daar een voorbeeld van dat leerzaam kan zijn voor andere sectoren/problematieken. Het doen wat nodig is kiezen voor hetgeen doet wat werkt of helpt.

- *Wat is de invloed van de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van zorg & veiligheid die het ZVH raken anno 2024?*

Voor de toekomst is er in ieder geval zorg over personele knelpunten bij allerlei welzijns- en veiligheidsorganisaties. Onvoldoende bemensing kan leiden tot meer problemen, langere wachttijden en dus tot een groter escalatierisico. Het ZVMB komt vooralsnog aan voldoende personeel, maar ook hier wordt gesignaleerd dat dit niet gegarandeerd is in de toekomst.

De verwachting is dat de maatschappelijke druk waardoor mensen in de problemen komen, zeker niet kleiner zal worden. Er zal ook in 2024 een groep mensen blijven bestaan die ernstig in de problemen zit en waarvoor een gecoördineerde aanpak nodig blijft, zowel op korte termijn (crisis) als op langere termijn. Voortgaande samenwerking en meer inzicht maakt dit wel gemakkelijker, al moet gelijk nogmaals benadrukt worden dat organisaties ook veel eigen vraagstukken op te lossen hebben hetgeen samenwerking mogelijk weer bemoeilijkt.

Een bijzonder punt van aandacht betreft de rol van ICT/data/algorithmes. Over de AVG-aspecten is al het nodige gezegd, maar ook in het virtuele spelen zorg- en veiligheidsvraagstukken (cybercriminaliteit, online pesten, verloren raken in algoritmes, fakenieuws) die snel om meer aandacht vragen en ook in ZVHMB terug te zien zullen zijn. Het hebben van ogen en oren in de wijken en buurten vraagt/krijgt ook een andere invulling van het fysieke netwerk (partners) en digitale verbindingen, applicaties en interpretaties.

Voor de onderstaande vier vragen kiezen we een ander antwoordstramien:

- *Op welke wijze kunnen deze ontwikkelingen worden ingezet ten gunste van het Zorg- en Veiligheidshuis?*
- *Op welke wijze kunnen de behoeften van ketenpartners worden ingezet ten gunste van het Zorgen Veiligheidshuis?*
- *Wat zijn de interventies die in relatie tot de strategie een maximaal effect sorteren in de aanpak van casuïstiek?*
- *Wat is de waarde creatie van het Zorg- en Veiligheidshuis als samenwerkingsverband anno 2024?*

Deze vragen verwijzen alle naar opties voor de toekomst: welke wegen kan ZVHMB inslaan de komende jaren? Uit onze rondgang komen vijf dimensies naar voren die een rol spelen bij de toekomstige strategie. We schetsen ze als tegenpolen, wat ze in de praktijk niet zullen zijn: het gaat om accentverschuivingen.

Leefwereld en/of systeemwereld

De problematiek van de cliënt en diens directe leefwereld is uiteraard dominant aanwezig bij de regievragen die ontstaan. Dat kun je per keer/casus oplossen zodra zich een probleem voordoet (reactief). Dat is al moeilijk genoeg en een goede aanpak zorgt voor veel waardering en verlichting van problemen. Hands-on, praktisch en veel op straat. Tegelijkertijd kan het ook uitmonden in dweilen met de kraan open: steeds weer nieuwe problemen die steeds weer individueel opgelost worden. De onderliggende structurele problemen (het systeemfalen) kan daardoor blijven bestaan. Het aanpakken van het systeemfalen werkt preventief maar vergt ook meer bestuurlijke afweging die mogelijk verder af staat van de uitvoering in de leefwereld. Toch doet ZVHMB er goed aan meer of explicieter aandacht te besteden aan systeemfalen. Juist de kennis van de hardnekkig problematiek op straatniveau biedt daarvoor een belangrijke basis. Als innovaties in veiligheids- en sociaalbeleid gaan over vertrekken vanuit de leefwereld, een ontokerde en slagvaardige aanpak, kan ZVHMB daar een voorbeeldrol in pakken.

Korte betrokkenheid en/of langdurige verbinding

Een aantal cliënten wordt jarenlang ondersteund door het ZVHMB: het zijn mensen die langdurig problemen hebben met zichzelf te redden en die ook langdurig meervoudige hulp moeten krijgen. De verhouding tussen kort en lang vergt nadere doordenking. Ten eerste is bij veel langdurige steun er een risico van verzadiging: als er te weinig mensen uitstromen dreigt verstopping van het ZVHMB. Het is niet aannemelijk dat autonome daling op zal treden van het aantal casus dus er blijft nieuwe instroom komen. Daarnaast is ook de vraag of juist die langdurige aanpak niet in handen moet liggen van andere (minder zware) voorzieningen dan het ZVHMB. Als er langdurige regie en coördinatie nodig is, dan wijst dat op structurele knelpunten in het aanbod en dan zouden die aangepakt moeten worden. Een langdurige betrokkenheid van ZVHMB is verleidelijk: cliënten waarderen de stabiliteit die ervan uit gaat en zorg- en veiligheidsorganisaties kunnen stapjes terug doen omdat ZVHMB toch in beeld is/blijft. Dit staat op gespannen voet met emancipatie van cliënten en met een effectiever en efficiënter functioneren van andere organisaties. De lange duur van ZVHMB betrokkenheid mag dus geen vanzelfsprekendheid worden; dit moet een permanent onderwerp van evaluatie zijn.

Centraal en/of decentraal

Het ZVHMB is een duidelijke voorziening op een duidelijke plek: centraal in de stad Tilburg. Daar ontstaan de netwerken, vormt zich de deskundigheid en vinden veel gesprekken plaats. Tegelijk wordt ook gewezen op het belang van een meer decentrale en preventieve aanpak. Vroeg signalering in wijken en dorpen van mensen die potentiële ingewikkelde zorg en veiligheidsvragen gaan veroorzaken. De ervaring is dat te late signalering sterk escalerend werkt en dus vermeden moet worden. Maar decentraal kun je niet een staande regie-functie inrichten voor complexe casus. De vraag is of ZVHMB als een soort 2^{de} lijns voorziening kan helpen om decentraal eerder potentiële risicovolle personen in beeld te krijgen. Dit wordt concreet in de vormgeving van het Advies en Triage Punt (ATP). Bij een decentralere aanpak zal de adviesrol meer accent krijgen, bij een centralere aanpak staat de triagerol meer centraal. Toch denken we dat de centrale positie van ZVHMB nodig is: de specifieke expertise, de herkenbare plek het zijn allemaal voordelen. Nu kan een centrale positie twee gezichten hebben: het gesloten *bolwerk*, de *incrowd*, de specialisten of de *spin* in het web die verbinding maakt en zorgt voor aansluiting naar decentrale praktijken. Dit laatste heeft de voorkeur, waak daarom voor het 'verbolwerken' en bevorder het 'vernetwerken' maar wel vanuit een duidelijke centrale kern.

Concurreren op de arbeidsmarkt of werken aan een gemeenschappelijke agenda.

Er zijn zorgen over de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel in de zorg en in de veiligheidssector. Hoewel ZVHMB hier zelf (nog) geen last van heeft is dit wel een belangrijk knelpunt dat ondermijnend werkt op het hele systeem. De slechtste variant is dat instellingen gekwalificeerde professionals bij elkaar wegkapen. Uiteraard zijn mensen vrij om te werken waar ze willen en is mobiliteit positief, als mensen maar 'met het goede gevoel naar de goede plek' gaan. Dan immers werkt het versterkend op netwerken. Een gemeenschappelijke aanpak van professionalisering en (positieve) mobiliteit is daarom belangrijk.

Doen en/of denken

Als er over ZVHMB gesproken wordt gaat het al snel over de kordate aanpak, die zeer gewaardeerd wordt. Men slaagt erin snel tot afstemming te komen tussen verschillende partijen, de lijntjes zijn kort, vaak informeel en ZVHMB heeft een hoge gunfactor. Het zijn in dien zin eerder doeners dan denkers. Toch zit daar een risico: er is veel informatie en inzicht over de concrete problemen en risico's. Een meer reflectieve benadering (*de reflective practionner*) kan helpen van inzicht naar gedeelde wijsheid te komen die nodig is om effectief te interveniëren. Daarbij kan aangesloten worden bij samenwerkingsverbanden bij bijv. TiU en Fontys waar onderzoek gedaan wordt naar multi-problematiek. Er zou ook een gemeenschappelijke expertise-ontwikkeling met bijvoorbeeld andere ZVH's in Brabant opgezet kunnen worden. De wijsheid die zo kan groeien is cruciaal als er op of net over 'lijntjes' gekleurd moet worden, juist dan komt het aan op ethische afwegingen, gezond verstand en kennis van zaken.

Op het podium en/of vanuit de coulissen

De zichtbaarheid van het werk van ZVHMB is nu beperkt tot de kring van mensen die met complexe problematiek te maken hebben. Dat zijn er niet zeer veel, is tot op zekere hoogte ook een *incrowd* die vanuit de coulissen opereert. Dat maakt ze effectief en geeft speelruimte. Toch is de vraag of die zichtbaarheid niet groter moet worden, zodat meer mensen zien welke successen er behaald worden en wat de toegevoegde waarde is. Daarnaast is het duiden van de coulissen een interessante, het ZVHMB is een netwerk en op zichzelf geen organisatie die 'het oplost' maar de velen individuele spelers kort of lang nodig heeft om de situatie of casus tot een duurzame oplossing te kunnen brengen.

Daarbij moet de toegevoegde waarde van het volledige werkpakket (dus inclusief ATP, de rol voor (ex-)justitiabelen) beter over het voetlicht gebracht worden Zo'n breder beeld kan ook helpen in het geval het een keer niét goed gaat, er is dan in het publieke domein meer krediet en begrip.

VI Verantwoording

- Bij 15 personen 1053 uitspraken genoteerd in semi-gestructureerde interviews. 7 personen met zicht op uitvoering, 8 personen met zicht op toezicht/bestuur.
- De interviews waren half-gestructureerd langs twee lijnen
 - Wat is de kernlogica, welke legitimering is er voor handelen en wat zijn kenmerken van de organisatie (ontleend aan Moore, public value⁵)
 - Welke aanspraken (causale relaties) worden gedaan en hoe zijn die onderbouwd, welke zorgen worden geuit en wat zijn overige aandachtspunten. (Guba & Lincoln)⁶
- Geïnterviewden hebben allen een beknopt interviewverslag geaccordeerd, in 2 gevallen na enige bijstelling en aanvulling.
- De logica staat stevig, uitvoerders zijn daarin nog wat stelliger dan de toezichtsraad. Er zijn vooral wat kwesties die verhelderd moeten worden, weinig zorgen.
- Zorgen zitten vooral in de operatie, 1/3 van de gesprekspartners spreekt zorgen uit.
- Over de legitimiteit zitten beide groepen op één lijn, daar zijn vooral verhelderingsvragen.
- Op 15 september is er een werkconferentie geweest met 12 deelnemers. Aan hen werden de eerste conclusies voorgelegd. Daarbij werden de diverse punten verhelderd en aangescherpt.
- Er zijn 2 gesprekken gevoerd met cliënten.

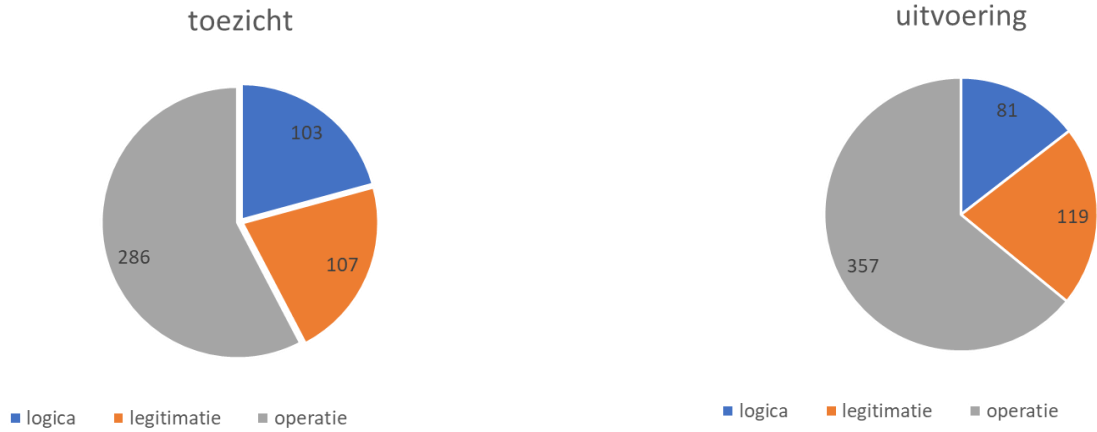
Aanvullen met info over werkconferentie

Inclusief suggesties voor vervolg/disclaimer

- Praten met mensen die ZVHMB niet heel goed kennen; nu hadden we vooral deelnemers/gelovers met een overkoepelende rol
- Cliëntenperspectief. De client heeft immers een groot belang maar weinig invloed. Het cliëntenperspectief kan ook verwoord worden door direct betrokkenen zoals gezinsleden of familie.
- Perspectief streetlevel pro's.
- Verhaal vanuit de wijken is kennelijk belangrijk, die hebben we niet gehoord.

⁵ Moore, M. Recognizing Public Value

⁶ Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1989) Fourth Generation Evaluation. Newbury Park, CA: Sage Publications.



		logica	legitimatie	operatie	totaal
toezicht	claims	64	59	105	228
	concerns	21	18	103	142
	issues	18	30	78	126
		103	107	286	496
uitvoering	claims	63	69	156	288
	concerns	6	23	114	143
	issues	12	27	87	126
		81	119	357	557

Lijst geïnterviewden en deelnemers werkbijeenkomst

Geïnterviewden met zicht op uitvoering:

Bart Pijnenburg - ZVHMB
Margo Jansen - ZVHMB
Eelco Romijn - GGz Breburg
Hilke Verberne - Politie
Teun Haans - Sterk Huis
Marloes Alvers - Reclassering NL
Tom Pietermans - Veilig Thuis

Geïnterviewden met zicht op toezicht/bestuur

Burgemeester Weterings - Gemeente Tilburg
Herman Broers - Gemeente Dongen
Rolph Dols - Gemeente Tilburg
Carina Kruijsse - SMO Traverse
Frans Swinkels - Gemeente Tilburg
Hester Lekkerkerker - Gemeente Tilburg
Henry Hambeukers - OM
Pjotr van Etten - Gemeente Tilburg
Donald Kwint - Gemeente Tilburg

Deelnemers aan werkconferentie:

Karin Smeets – Strateeg Gemeente Tilburg, Sociaal
Sandra Timmermans - Specialist veiligheid Gemeente Tilburg, Veiligheid en Wijken
Pjotr van Etten - Strateeg (t.v.v. afdelingshoofd VEW) Gemeente Tilburg, Veiligheid en Wijken
Madeleine de Jong – Coördinator ZVHMB
Wendy Beerens - Regisseur Personen met verward gedrag ZVHMB
Hilde Gersjes - Manager Pleegzorg en Gezinshuizen Sterk Huis
Ilse van Mierlo Procesregisseur Zorg&Veiligheid - Gemeente Heusden
Monique Bruinsma - Senior onderzoeker Politie Nederland
Mariëlle Jansen - Beleidsmedewerker ZVHMB
Marco van Genderen - Algemeen manager Toegang
Mirjam Wesselius - Senior beleidsadviseur en plv. officier van justitie OM
Carine van Oostveen – Dagvoorzitter
Marc Vermeulen – V-square BV
Anke Vroomen – V-square BV

De tekst is geheel voor rekening van Marc Vermeulen en Anke Vroomen en mag geciteerd worden, uiteraard onder correcte verwijzing naar de auteurs en de opdrachtgever.

Vught, 3 december 2021



V-square