

## DE OPDRACHT

1. Breng in kaart hoe in onze regio een levensvatbare vorm van MDA++ kan worden georganiseerd (op basis van landelijk ontwikkelde bouwstenen)
2. Breng de gevolgen in beeld als het centrum wordt gesloten
3. Breng de gevolgen in beeld als het centrum blijft bestaan voor een beperkt aantal functies met minimaal CSG
4. Breng in beeld wat de leerervaringen zijn die benut kunnen worden bij ontwikkelen van MDA++ en gedeeld kunnen worden met de andere pilots die het landelijk programmateam GHNT heeft uitgezet.

## Vraag 1

### Breng in kaart hoe in onze regio een levensvatbare vorm van MDA++ kan worden georganiseerd (op basis van landelijk ontwikkelde bouwstenen)

De vraag stellen is gemakkelijker dan hem beantwoorden. Voorop staat dat MDA++ alleen levensvatbaar is als bestuurders (wethouders en betrokken organisaties) in een regio overtuigd zijn dat MDA++ iets toevoegt aan het reguliere aanbod. Of anders gezegd, met de bestaande voorzieningen lukt het niet/onvoldoende om hardnekkige, ernstige problemen op het gebied van huiselijk geweld en kindermishandeling op te lossen.

Het gaat dus om het beantwoorden van vragen als: Tegen welk probleem lopen we aan? Hoe groot is dat probleem in onze regio en wat is de impact? Hoe kijken we tegen een mogelijke oplossing aan? Wat missen we in de reguliere voorzieningen? Wat voegt MDA++ toe voor de cliënten, de samenwerking tussen organisaties, de gemeenschap? Zien we het echt als een gezamenlijke (gemeenten en organisaties) opgave om het probleem uit de wereld te helpen?

Zonder een antwoord op deze vragen heeft het geen zin om de Bouwstenen MDA++ uit te werken. Dan krijg je een aanpak op zoek naar een probleem, en hoe dat afloopt is inmiddels bekend.

## 1 BEVINDINGEN OP BASIS VAN GESPREKKEN EN NOTITIES

### Gezamenlijke analyse en opgave ontbreken

In de gesprekken die ik heb gevoerd en de documenten die ik heb gelezen worden bovenstaande vragen niet of onvoldoende beantwoord. De gezamenlijke analyse van het probleem, gebaseerd op feiten, bekeken vanuit verschillende perspectieven, ontbreekt. Er is wel een wens om meer samen te werken, maar als puntje bij paaltje komt maken bestuurders (zowel gemeenten als organisaties) hun eigen afwegingen, binnen de kaders en mogelijkheden van hun eigen organisaties. Dat is begrijpelijk en ook logisch, maar helpt niet bij een gezamenlijke aanpak van problemen. De relaties tussen gemeentelijke bestuurders en bestuurders van (zorg)organisaties staan zo her en der onder spanning en de verwachtingen over elkaars rol en bijdrage bij dit onderwerp verschillen. Dan is het lastig samenwerken.

Er ontbreekt dus een gezamenlijk bovenliggend doel en gezamenlijk belang als basis voor samenwerking rondom de gezinnen waar geweld en verwaarlozing structureel aanwezig zijn.

Zolang dat zo is zal de samenwerking beperkt blijven tot incidentele, casus-gebonden situaties, zoals nu in de consultatie-overleggen MDCK of andere reguliere multidisciplinaire overleggen (bijvoorbeeld Zorg en Veiligheidshuis) gebeurt.

### Is er een probleem en hoe groot is dat dan?

Ik heb daar geen duidelijk antwoord op gekregen. De triage voor de instroom in MDCK/MDA++ is niet goed belegd. Partners kunnen zelf casuïstiek inbrengen, Veilig Thuis kan dat doen, maar ook het lokale veld. De criteria zoals die landelijk gehanteerd worden, worden in Kennemerland niet systematisch toegepast.

Dat verklaart voor een deel waarom de ene partij kan zeggen dat er minimaal 60 gezinnen in aanmerking zouden komen voor MDA++, terwijl iemand anders met even veel recht zegt dat het om nog geen 10 gezinnen gaat. Er is geen analyse van hermeldingen bij Veilig Thuis op basis waarvan je iets kunt zeggen over omvang en aard van de problematiek.

Het besef dat er gezinnen, volwassenen, kinderen zijn die al jaren leven in structureel onveilige situaties is er wel. Maar ook hier geldt: waar je staat bepaalt je uitzicht. En dat uitzicht ziet er voor de betrokken partijen nogal verschillend uit.

### Legitimiteit, rendement en draagvlak

De vragen naar *legitimiteit* (wat voegt het toe aan reguliere voorzieningen; welk probleem lost het op); *rendement* (wat kost het wat zijn de baten, niet alleen in euro's); *draagvlak* (zijn de betrokken partijen bereid hieraan mee te doen) moeten gezamenlijk beantwoord worden, door partijen die verantwoordelijk zijn (gezien hun opdracht) voor het oplossen van structureel geweld/verwaarlozing in relaties en gezinnen.

Natuurlijk heb ik gezocht naar een antwoorden op deze vragen. Ik heb ze niet gevonden. Er zijn geen managementrapportages MDCK, geen jaarverslagen MDCK, geen evaluaties of rapportages over resultaten. Budgetten zijn opgenomen in het budget van Veilig Thuis, maar niet gerelateerd aan aantallen cases. Sommige zorgorganisaties worden vergoed voor hun bijdrage aan het MDCK, anderen niet. Er is geen zichtbare en vindbare relatie tussen de investeringen en de opbrengsten.

De vraag naar legitimiteit en rendement is op verzoek van de toenmalige projectleider MDCK door het Verwey Jonker Instituut onderzocht. Er is een analyse gemaakt van 11 zaken die in het MDCK behandeld zijn. Dat zijn zaken uit 2016/2017. De analyse is gemaakt op basis van interviews met de betrokken uitvoerende partijen. Er is niet gekeken naar hoe het nu met de kinderen en gezinnen gaat. De conclusies zijn niet eenduidig: soms lijkt het MDCK sneller en

effectiever (uitgedrukt in geld en tijd) te werken, soms ook niet en soms onderscheidt de aanpak zich zowel inhoudelijk als wat betreft kosten niet van een reguliere aanpak.

Uit het landelijke Verwey Jonker onderzoek (in opdracht van Augeo) waarin cases van Veilig Thuis Kennemerland en MDCK zijn opgenomen, kunnen geen conclusies getrokken worden over het verschil in behaalde resultaten. De onderzoeksgroep is daarvoor te klein (93 zaken waarvan 13 MDCK). Sinds 2018 zijn er maar heel weinig zaken meer aangemeld voor dit onderzoek.

### Spraakverwarring over MDA++, MDA VT, MDCK

In de loop van de tijd zijn de beelden over wat MDCK is uit elkaar gaan lopen. Met de landelijke introductie van MDA++ werd de verwarring alleen maar groter lijkt het wel.

MDA++ staat voor een integrale aanpak, niet voor een nieuwe voorziening. De organisatievorm waarin die aanpak wordt uitgevoerd verschilt per regio. Die keuze is nogal context afhankelijk. In de gesprekken die ik heb gevoerd vond de meerderheid van de geïnterviewden dat een gezamenlijke aanpak van kindermishandeling en huiselijk geweld niet afhankelijk is van een gezamenlijk dak.

In de Bouwstenen wordt MDA++ zo omschreven:

*Wanneer de inzet van reguliere hulp en andere interventies maximaal is beproefd en niet heeft geleid tot het duurzaam oplossen van structurele onveiligheid (en dus creëren van duurzame veiligheid), is langdurige inzet nodig van psychosociale, medische, forensische en justitiële partners, in samenwerking met het gezin zelf en anderen (school, familie, lokaal veld, etc.).*

*Lange termijn, systeemgericht, multidisciplinair, **+specialistisch, +intersectoraal: MDA++***

De consultatieoverleggen en andere casusoverleggen die nu in Kennemerland onder de vlag van MDCK en/of MDA++ plaatsvinden, zijn multidisciplinair, waarschijnlijk ook vaak systeemgericht, maar zeker niet lange termijn. De gezamenlijkheid is beperkt tot de inbreng van kennis en expertise. De partij die met een probleem zit kan advies vragen en krijgt dat ook maar gaat vervolgens toch weer met zijn probleem naar huis. De kern van MDA++ dat je lange tijd samen optrekt met het gezin/huishouden bij het uitvoeren van een integraal plan is afwezig.

Mijn conclusie is dat er op dit moment geen MDA++ bestaat in Kennemerland.

## Regiovisie

Over alle Bouwstenen is nog discussie binnen Kennemerland. Er wordt geen regie gevoerd op het voeren van dit gesprek. De stuurgroep MDCK doet dat niet, de stuurgroep Veilig Thuis evenmin. Er zijn veel notities over het onderwerp, die als gezamenlijk kenmerk hebben dat ze nergens zijn vastgesteld. Het gesprek zweeft in de ruimte en is voor een deel geland in de regiovisie aanpak huiselijk geweld Regio Kennemerland (Verbinden en versterken in de aanpak van huiselijk geweld 2020-2024). Hier wordt als ambitie uitgesproken om voor de regio Kennemerland een MDA++ te realiseren.

## 2 WAT MOET ER GEBEUREN OM TOT EEN LEVENSVATBARE MDA++ TE KOMEN?

Ik neem de vrijheid om op basis van mijn eigen ervaring en wat ik in de afgelopen weken gehoord, gezien en gelezen heb over MDCK Kennemerland, een aantal aanbevelingen te doen. Op basis van de mij beschikbare feiten en de hierboven geschetste situatie, kan ik nu geen varianten beschrijven die levensvatbaar zijn. Daarvoor ontbreekt een gezamenlijke basis. Ik zal in de aanbevelingen proberen zo concreet mogelijk te beschrijven welke stappen er nodig zijn om een besluit te nemen over wel/niet een MDA++ in de regio. Als het antwoord daarop bevestigend is, geef ik tot slot een aantal aanbevelingen hoe de weg daar naartoe eruit zou kunnen zien.

### Aanbeveling 1: Nieuwe start

Zet een streep onder het verleden en maak een nieuwe start. Laat de stuurgroep MDCK zichzelf opheffen.

Ik vraag me af of het loont om met de huidige vorm van consultatie-overleggen door te gaan. In de gesprekken die ik gevoerd heb voelde ik niet veel enthousiasme voor deze werkwijze. Het kost inzet van kostbare en schaarse capaciteit, terwijl de opbrengst niet duidelijk is.

### Aanbeveling 2: Stel vast of je een gezamenlijke opgave hebt en hoe die er uit ziet

Neem als wethouders het initiatief en de regie om met een kerngroep bestaande uit bestuurders van direct betrokken organisaties de vragen naar legitimiteit, rendement en draagvlak te beantwoorden. Wat willen jullie samen bereiken, wat heb je daarvoor over, wat gaat dat brengen, voor wie. Beantwoord de vragen die in Bouwsteen 3 genoemd staan. Zet de feiten op een rij. En beslis gezamenlijk wat je wilt, hoe je dat gaat organiseren en hoe je het gaat financieren.

Gebruik de gezamenlijk vastgestelde regiovisie Kindermishandeling en Huiselijk Geweld als basis. Daarover is al overeenstemming bereikt met alle relevante partners. Doe dat niet opnieuw.

Over de samenstelling van de kerngroep zijn suggesties gedaan: Gemeenten, Veilig Thuis, Jeugdbescherming, Politie, de Waag, Kenter, Blijfgroep. Beperk je tot de organisaties die *een opdracht* hebben op het gebied van kindermishandeling en huiselijk geweld. Zij moeten het gaan trekken. Houd de partijen uit de 2<sup>e</sup> ring goed op de hoogte over wat je aan het doen bent.

Organiseer de aansluiting met het lokale veld. Betrek hen bij het formuleren van de gezamenlijke opgave. Wat hebben zij nodig om samen met de gezinnen/huishoudens in hun werkgebied duurzame veiligheid te realiseren.

*Als er geen gezamenlijke opgave ontstaat, accepteer dan dat je kiest voor de reguliere aanpak en alles wat daarbij hoort. Maak dan ook duidelijk, niet alleen in woorden maar ook in feiten, wat dat betekent voor deze regio.*

### 3 STEL ER IS EEN GEZAMENLIJKE OPGAVE

Als de uitvoering van bovenstaande aanbevelingen leidt tot een gezamenlijke opgave die door partijen getoetst is op legitimiteit, rendement en draagvlak, dan kunnen de landelijke Bouwstenen helpen bij het uit realiseren van MDA++. Ik ga die Bouwstenen hier niet herhalen, maar een aantal aanvullende aanbevelingen geven, op basis van de informatie die ik de afgelopen weken over de situatie in Kennemerland heb gekregen en de lessen die door betrokkenen zelf geleerd zijn.

#### **Aanbeveling 3: Stap voor stap ontwikkelen**

Verlies je niet in grootse vergezichten. Kies voor een ontwikkel-aanpak in plaats van alle energie zetten op het realiseren van het perfecte plaatje. Maar volg die ontwikkeling dan wel goed. Test de werkwijze/aanpak op een beperkt aantal gezinnen. Evalueer, stel bij, leg verantwoording af. Maak resultaten zichtbaar.

#### **Aanbeveling 4: Versterken van het lokale veld**

Een gezin, familie, kinderen, mensen wonen in een buurt, van een stad of een dorp. Daar is hun sociale netwerk en zijn de eerste voorzieningen. Het lokale veld speelt een cruciale rol in de samenwerking met alle betrokkenen rondom een gezin/huishouden waar onveiligheid speelt. Versterken van de samenwerking in het lokale veld in het omgaan met problematiek van huiselijk geweld en kindermishandeling helpt bij het duurzaam stoppen ervan. MDA++ moet daar bij helpen. Niet alleen door het geven van adviezen maar ook bij het gezamenlijk opstellen en uitvoeren van plannen.

### **Aanbeveling 5: Organiseer de samenwerking op alle niveaus**

Maak een stuurgroep, organiseer het werkproces, stuur dat proces aan, en zorg ervoor dat de spelregels voor samenwerking en besluitvorming duidelijk en eerlijk zijn.

Als je echt doorbraken in de aanpak wilt realiseren heb je sterke en flexibele mensen nodig. Medewerkers die kennis van zaken hebben, die goed geïnformeerd zijn door hun bestuurders, en bestuurders die goed geïnformeerd zijn door hun medewerkers. De mensen in de uitvoering moeten op rugdekking van hun organisaties kunnen rekenen. Doorbraken komen niet vanzelf tot stand. Daar moet je op alle niveaus je steentje aan bijdragen en moedig zijn.

Een goede relatie/samenwerking tussen de lokale bestuurders en de bestuurders van de uitvoerende organisaties is van groot belang. Investeer daarin.

### **Aanbeveling 6: Houd het simpel**

MDA++ is aanvullend op de reguliere aanpak en geen nieuwe voorziening. Dus: geen dingen dubbel doen en bij het ontwerpen van het werkproces goed kijken hoe je maximaal benut wat er als is. Blijf gezinnen vasthouden zolang als nodig is, draag zo weinig mogelijk over. Zorg voor continuïteit.

MDA++ is naast het creëren van overzicht, het stellen van duidelijke doelen en prioriteiten, en voeren van een strakke regie, ook het slim assembleren van maatregelen en interventies die de verschillende partijen tot hun beschikking hebben.

Werk met een vast en klein MDA++ team, en beperk de omvang van de stuurgroep. Een combinatie met de stuurgroep Veilig Thuis is ook een optie.

### **Aanbeveling 7: Maak het Centrum in Hoofddorp tot een multifunctioneel onderzoekscentrum**

Naast het CSG kunnen Politie en Veilig Thuis hier onderzoeken doen. De onderzoeksfaciliteiten zijn goed, de omgeving is neutraal en vriendelijk. Er kunnen verschillende onderzoeken op 1 plek gedaan worden.

Maak een businessplan voor het Centrum en sluit opnieuw een contract af met de hoofdgebruikers.



## Vraag 2

Breng in beeld de gevolgen van sluiten van het Centrum (=MDCK).

### 1 CONTRACT BEËINDIGEN

- Contract is afgesloten in september 2014
- Looptijd: 1 mei 2035
- Contractpartners: Spaarnegasthuis (verhuurder) Partij 1
- Gemeente Haarlem (huurder 1; Partij 2)
- Politie-eenheid Noord Holland (huurder 2; Partij 3)

*In de intentieverklaring die onderdeel is van het contract staat opgenomen (artikel 3.4) :*

*Indien Partijen voortijdig de samenwerking opzeggen, zijn Partijen over en weer gehouden tot het vergoeden van de directe schade die men ten gevolge van de opzegging lijdt, waarbij in ieder geval de dan reeds door Partij 1 gemaakte kosten met betrekking tot de investering ten behoeve van de realisatie van het MDCK moeten worden betrokken. De schade bedraagt per partij maximaal de investeringskosten.*

De huur (inclusief servicekosten) bedraagt op jaarbasis ongeveer € 21.500 voor Partij 2 en € 19.500 voor Partij 3.

De 3 partijen zullen bij beëindigen van het contract gezamenlijk afspraken moeten maken over verrekening van kosten en ontmantelen (apparatuur en inventaris) van het Centrum.

De investeringskosten bedragen € 285.259,00 waar politie € 71.918 voor haar rekening nam, gemeente € 79.358 en het Spaarne Gasthuis € 106.983.

Overige investeringen zijn door Partij 2 en Partij 3 bekostigd. Politie heeft in 2019 nog geïnvesteerd in het up-to-date houden van de verhoorruimte.

## 2 GEBRUIKERS VAN HET CENTRUM

Wat gebeurt er nu in het centrum? Wie maken er gebruik van en wat is de geschatte omvang van de activiteiten?

### *Politie eenheid Noord Holland*

In het MDCK is het Centrum Seksueel Geweld (CSG) gevestigd. Het CSG is een samenwerkingsverband tussen artsen, verpleegkundigen, politie, psychologen, maatschappelijk werkers en seksuologen. Fysiek beschikt het CSG over een onderzoeksruimte welke conform de kwaliteitscriteria is ingericht om forensisch medisch onderzoek uit te voeren. Dit geschiedt onder leiding van de zedenpolitie, in samenspraak met de betrokken partners.

De onderzoeksruimte wordt eveneens gebruikt voor top-teen-onderzoeken. De onderzoeksruimte is hiervoor zeer geschikt mede gezien vanuit forensisch oogpunt.

Voorafgaand aan het uitvoeren van een forensisch medisch onderzoek, wordt met het slachtoffer van seksueel geweld een informatief gesprek gevoerd door de zedenpolitie. Om niet onnodig met een slachtoffer te reizen (van politiebureau naar ziekenhuis), zijn in het CSG/MDCK twee ruimten hiervoor ingericht. Deze verhoorruimten zijn allebei voorzien van de mogelijkheid om een gesprek audiovisueel te registreren (conform aanwijzing).

Naast de onderzoeksruimte en de twee verhoorruimten voor het voeren van informatieve gesprekken, is in het MDCK een kindvriendelijke verhoorstudio ingericht.

De Politie-instructie Zeden, Kinderpornografie en Kindersekstoerisme schrijft voor dat het verhoor van kinderen tot 12 jaar in zedenzaken altijd plaatsvindt in een kindvriendelijke studio. Deze ruimte is speciaal ingericht voor het verhoren van kinderen die getuige of slachtoffer zijn van ernstige misdrijven. In de verhoorruimte is audiovisuele apparatuur aangebracht waarmee het verhoor wordt vastgelegd.

Naast de groep kinderen tot 12 jaar in een zedenzaak wordt voorgeschreven in de Aanwijzing auditief en audiovisueel registreren van verhoren van aangevers, getuigen en verdachten (Aanwijzing AVR) dat ook kinderen tot 12 jaar in de kindvriendelijke studio moeten worden gehoord als er sprake is van:

- een overleden slachtoffer;
- een strafbedreiging van 12 jaar of meer;
- een strafbedreiging van minder dan 12 jaar en evident zwaar lichamelijk letsel.

Overigens worden niet alleen kinderen in de studio verhoord maar ook (jong)volwassenen met een verstandelijke beperking. Maar dit gebeurt alleen als de verhoorstudio geschikt is voor het verstandelijke niveau van de getuige.

De kindvriendelijke verhoorstudio wordt in overleg met de politie ook gebruikt voor het voeren van taxatiegesprekken met kinderen, of andere gesprekken die gevoerd worden door betrokken partners met kinderen.

In 2019 zijn er 49 verhoren gevoerd door politie Noord-Holland in de kindvriendelijke verhoorstudio in het MDCK.

Ruimten:

- twee verhoorruimten voorzien van AVR;
- onderzoekskamer conform kwaliteitscriteria;
- kindvriendelijke verhoorstudio;
- regiekamer;
- twee (vaste) werkplekken voor politiemedewerkers.

Als het Centrum sluit heeft de Politie geen vergelijkbare voorzieningen beschikbaar voor bovengenoemde activiteiten.

### ***Centrum Seksueel Geweld Noord Holland***

De regio's Kennemerland, Noord-HollandNoord en Zaanstreek Waterland maken gebruik van het MDCK in Hoofddorp voor onderzoeken en gesprekken met slachtoffers van seksueel geweld. Er is een verdeelsleutel wat betreft de kosten.

In 2019 waren dat 118 meldingen (=onderzoeken); prognose voor 2020: 120 meldingen.

In het CSG worden op kosten van het CSG, 3 forensisch verpleegkundigen van het Spaarne Gasthuis opgeleid.

Er is een samenwerkingsovereenkomst waar Het Spaarne Gasthuis, Kenter Jeugdhulp, Veilig Thuis Kennemerland, en de Politie eenheid Noord Holland deel vanuit maken. Deze overeenkomst is niet getekend door partijen. Er zijn geen ontbinden voorwaarden opgenomen. Er zou jaarlijks geëvalueerd moeten worden.

Partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de geleverde kwaliteit van de dienstverlening. De coördinator van het CSG is ondergebracht bij Veilig Thuis.

### *Veilig Thuis Kennemerland*

- De vertrouwensartsen van Veilig Thuis doen Top tot Teen onderzoeken in het Centrum. In 2019 zijn er volgens opgave van Veilig Thuis 45 kinderen onderzocht.
- In het Centrum worden casus-overleggen en consultatie-overleggen georganiseerd. Dit zijn overleggen die door organisaties kunnen worden aangevraagd als zij vastlopen in een zaak. De procesregisseur die in dienst is van Veilig Thuis organiseert dan een bijeenkomst. Deze procesregisseur is aangesteld in het kader van de uitvoering van de MDCK-werkwijze.  
In 2019 ging het naar schatting om 120 casus-overleggen en 15 consultatie-overleggen. In 2019 werden de zaken met label MDCK door de procesregisseur MDA++ opgepakt en voorgezeten (casusoverleg).
- In 2020 is een andere route afgesproken voor MDA++ zaken. Die worden nu ingebracht in het Veiligheidshuis waar de procesregisseur MDA++ vanuit daar de procesregie uitvoert. Daarnaast kunnen partners die vastlopen in een zaak deze inbrengen voor consultatie. Als er consultatie-overleg nodig is in een zaak van een van de ketenpartners vindt dat overleg plaats onder verantwoordelijkheid van de inbrengende partner in het MDCK. Hij/zij levert dan ook de voorzitter voor het overleg. Organisaties kunnen als zij dat willen voor de rol van voorzitter de procesregisseur MDA++ benaderen, die dat dan voor hen kan doen.
- Veilig Thuis levert een officemanager voor het Centrum. Zowel de procesregisseur als de officemanager zijn aangesteld voor het MDCK.

### *Overige partijen*

- Partners die samenwerken rondom huiselijk geweld en kindermishandeling gebruiken het Centrum als ontmoetingsplaats gedurende de casus- en consultatie-overleggen.

### *Cliënten*

- Cliënten komen in het Centrum voor onderzoek of overleg. Het Centrum is niet opengesteld voor publiek. Je komt er alleen op afspraak.

### 3 WAT WORDT GEMIST ALS HET CENTRUM SLUIT?

- De onderzoeksfaciliteiten zijn goed, alle expertise is aanwezig.
- De omgeving is rustig en (kind)vriendelijk. Je komt er anders binnen dan in een politiebureau. Is prettig voor cliënten die vaak toch al erg gespannen zijn.
- Client kan meerdere onderzoeken op 1 plek ondergaan. Hoeft dus niet naar verschillende locaties te reizen.
- Het is een mooie ontmoetingsplaats voor partners die betrokken zijn bij complexe zaken kindermishandeling en huiselijk geweld.

Ziekenhuis, Politie en CSG benadrukken dat het Centrum voorziet in een behoefte. Als het Centrum dicht gaat is er niet zomaar weer een plek waar deze onderzoeken gedaan kunnen worden. Dat zal in ieder geval opnieuw investeringen vragen, waar eigenlijk niemand op zit te wachten.

Voor cliënten van CSG betekent het hoogstwaarschijnlijk dat zij naar verschillende locaties moeten voor onderzoeken en dat de expertise die opgebouwd is verdwijnt, of verspreid raakt over de regio.

Overige partners missen het Centrum als ontmoetingsplaats, maar benadrukken dat deze ontmoeting ook ergens anders plaats kan vinden.

### Vraag 3

Breng in beeld wat de gevolgen zijn als het Centrum blijft bestaan voor een beperkt aantal functies met minimaal CSG?

## 1 WIE GAAN HET CENTRUM GEBRUIKEN?

### Hoofdgebruikers

1 CSG Noord Holland

2 Politie -eenheid Noord Holland (als mede uitvoerder CSG; verhoren van minderjarigen, zowel zedenzaken als kindermishandeling)

3 Veilig Thuis Kennemerland (top tot teen onderzoeken bij onderzoek van Veilig Thuis))

4 Spaarnegasthuis (als mede uitvoerder CSG; forensisch medisch verpleegkundigen; kinderartsen)

### Mogelijk toekomstige gebruikers

- GGD: Forensisch Medische Expertise Kindermishandeling
- Het betreft een programma van de landelijke GGD-en: *Het programma streeft naar een decentraal werkmodel, waarin de specialistische forensisch-medische expertise voor ieder kind overal en tijdig beschikbaar is, in lokale en regionale netwerken. De regionale aanpak voorkomt dat kinderen onnodig moeten reizen. De werkwijze houdt zoveel mogelijk rekening met de belevingswereld van het kind.*
- De doelstellingen van dit programma van de GGD sluiten naadloos aan bij wat het Centrum te bieden heeft aan faciliteiten.
- MDA++

Afhankelijk van de beantwoording van onderzoeksvraag 3 naar een levensvatbare MDA++ in de regio, zou ook MDA++ gebruik kunnen maken van het Centrum. Het Centrum zou voor MDA++ de plek kunnen zijn waar de overleggen met het team, betrokken volwassenen, ouders en kinderen kunnen plaatsvinden.

## 2 VOLDOET HET CENTRUM VOOR HUIDIG EN TOEKOMSTIG GEBRUIK?

### *Bereikbaarheid telefoon en Wifi*

Het Centrum is per mobiele telefoon en via Wifi niet of zeer moeilijk te bereiken. Dat probleem is meermalen gemeld en onderzocht, maar lijkt onoplosbaar. Dat beperkt de bruikbaarheid van het Centrum.

Verschillende partijen (Ziekenhuis, Gemeente) hebben zich met dit onderwerp beziggehouden maar dat heeft tot nu toe niet tot een werkbare oplossing geleid. Een toekomstbestendig Centrum kan niet zonder een goed werkende verbinding met de buitenwereld.

### *Gehorigheid*

De vergaderruimtes zijn gehorig. Dat is gezien de aard van de gesprekken die daar gevoerd worden zeer ongewenst. De vertrouwelijkheid van de gesprekken kan zo niet gewaarborgd worden.

Ook dit knelpunt is al in veel notities benoemd. Naast de bereikbaarheid is ook dit iets wat opgelost moet worden wil het Centrum op langere termijn een geschikte plek zijn voor onderzoeken.

### *Werkplekken*

Het centrum beschikt over weinig werkplekken. Alleen de politie beschikt over 2 goede werkplekken met eigen ICT en vaste telefoonlijnen. De overige werkplekken voldoen niet, mede vanwege de hierboven genoemde bezwaren.

### *Onderzoeksfaciliteiten*

Het centrum beschikt over voldoende onderzoeksfaciliteiten van goede kwaliteit.

### **Conclusie:**

Centrum als plek waar onderzoek wordt gedaan (politie; medisch; forensisch) voldoet wat betreft onderzoeksruimtes en -faciliteiten. Minpunt is de gehorigheid. Gezien de aard van de gesprekken die daar gevoerd worden is dat een serieus probleem.

Centrum als plek waar reguliere werkzaamheden worden uitgevoerd (vergaderen; verslagen maken; telefoneren; ...) ongeschikt zoals het nu is. Als de keuze is om het Centrum meer dan een onderzoekscentrum te laten zijn dan vraagt dit nader onderzoek naar mogelijkheden en investeringen in het huidige gebouw.

### 3 VAN WIE IS HET CENTRUM IN DE NIEUWE SITUATIE?

#### Het contract herzien

Aanvankelijk is het centrum opgericht en ingericht om de werkwijze MDCK mogelijk te maken. Dat is vastgelegd in de intentieverklaring die onderdeel is van het (huur)contract dat 3 partijen (Spaarne gasthuis; Politie-eenheid Noord Holland en gemeente Haarlem) met elkaar afsloten. Gemeente Haarlem vertegenwoordigt in dit contract een aantal andere partijen:

- Bureau Jeugdzorg Noord Holland (nu de Jeugd en gezinsbeschermers)
- Stichting Jeugd RIAGG Noord Holland -Zuid (nu Kenter, amen met het Spalier)
- Het Spalier
- MEE regio Kennemerland
- Stichting Kontext ( nu Veilig Thuis)
- Stichting de Waag
- GGZ inGeest
- Raad voor de kindbescherming Noord Holland

Als het Centrum alleen nog als onderzoekscentrum wordt gebruikt voor CSG, Politie, VT en eventueel FMEK, wijzigt de doelstelling dusdanig dat het bestaande contract, en met name de intentieverklaring, moeten worden aangepast. Omdat de huur wordt gecontinueerd hoeft het contract waarschijnlijk niet opgezegd te worden.

#### De partijen die het contract sluiten

De dragende partners van CSG ( Gemeente Haarlem, Politie, Spaarnegasthuis en Veilig Thuis) zijn de meest logische contractpartijen. Als FMEK ook aansluit zouden de GGD-en van de 3 regio's ook als contractpartij aan kunnen sluiten.



## Wat moet er geregeld worden?

Een onderzoekscentrum dat door verschillende partijen gebruikt wordt voor grotendeels boven regionale activiteiten, moet ook beheerd worden door die partijen. Nu er niet meer gewerkt zal worden met een bezetting door dagteams moet er wel het een en ander geregeld worden. Wie doet er 's avonds het licht uit en wie opent de volgende dag de deur? Wie maakt de planning voor de beschikbare onderzoekskamers/-apparatuur? Wie ontvangt de cliënten? Hoe zit het met de kantoorkosten, de koffie, de thee en de koekjes? Wie zorgt ervoor dat alle middelen die nodig zijn voor het doen van (forensisch)medisch onderzoek aanwezig zijn?

Er moeten afspraken gemaakt worden over beheer en onderhoud van apparatuur en ruimtes.

Financieel moet het Centrum kostendekkend zijn, of niet, maar dan moet dat vooraf duidelijk zijn en moeten partners bereid zijn die extra kosten samen te dragen.

Om hoeveel onderzoeken, verhoren gaat het op jaarbasis? Hoe hoog is het bezettingspercentage van het Centrum? Is er ruimte voor het uitvoeren van extra onderzoeken, bijvoorbeeld Top-Teen onderzoeken voor andere regio's?

Kortom het Centrum nieuwe stijl vraagt om een herzien Businessplan waarin bovenstaande zaken zijn opgenomen. De 4 partijen zijn verantwoordelijk voor het opstellen van dit plan dat als basis voor het nieuw af te sluiten contract kan dienen.

## Vraag 4

### Welke lessen zijn er geleerd?

#### DROOM EN WERKELIJKHEID VALLEN NIET SAMEN

Het oorspronkelijke ideaal van het MDCK, alles onder 1 dak, is inspirerend en verbindend en heeft als droom een grote trekkracht. De verleidingskracht van de droom is sterk. De rommelige werkelijkheid legt het daar royaal bij af. Bij die rommelige werkelijkheid hoort dat je het gesprek voert over haalbaarheid en effectiviteit. Als het gesprek daarover niet gevoerd wordt, nemen partners afstand, trekken zich terug; het ideaal wordt daardoor lastiger uitvoerbaar, en inspiratie en motivatie nemen verder af.

Als de werkelijkheid zich moet voegen naar de droom gebeuren er vreemde dingen: kritische opmerkingen worden ervaren als ondermijning van de droom; beleving en overtuiging gaan zwaarder wegen dan feiten en observaties; verschil van inzicht wordt niet meer gezien als informatie maar als onwenselijk, want bedreigend voor de droom.

In dit patroon zijn wij verzeild geraakt. En hoe langer je daar mee doorgaat hoe moeilijker het wordt eruit te stappen. Je hebt zoveel geïnvesteerd, niet alleen geld, maar vooral ook energie, enthousiasme, overtuiging, kennis. Het is psychologisch heel moeilijk om een streep te trekken en onder ogen te zien dat je ondanks je gedane investeringen moet vaststellen dat het niet oplevert wat je ervan had verwacht. Hoe meer je hebt geïnvesteerd hoe moeilijker het is om eruit te stappen. In de economie staat dit fenomeen bekend als sunk-costs. Mensen blijken eerder geneigd nog meer geld te investeren in projecten die niet succesvol zijn dan hun verlies te nemen en het project te stoppen.

**De geleerde les is:** Dromen is prima, gebruik ze als inspiratie en trekkracht voor je project. Maar stel concrete doelen, meet de resultaten, evalueer, stel bij en doe dat in behapbare stappen. Zo zorg je ervoor dat je investeringen binnen de perken blijven en dat je gaandeweg kunt ontwikkelen en bijstellen, zodat je steeds een stapje dichterbij je droom komt.

#### DROOM wordt OPGAVE

We moeten samenwerken  
om gezinnen waar geweld  
niet stopt te helpen.  
Niemand van ons kan dat  
alleen.

## EEN GEZAMENLIJKE VISIE EN AMBITIE: WAT IS JE OPGAVE?

### WAAROM WIL JE DIT?

Wil je dit?  
 Wat ga je oplossen?  
 Wat moet het  
 opbrengen?  
 Gemeenten; willen jullie  
 dit echt?  
 En wat wil je bereiken?  
 Samen met wie?

Waarom kies je samen voor MDA++? Wat mis je in de al bestaande aanpakken, waar schieten die tekort en hoe merk je dat? Wat is je gezamenlijke visie op de oplossing?

De eerste stap is dat je vaststelt dat je een probleem, een opgave hebt. En dat je onderkent dat je dat probleem samen met anderen moet oplossen. Dat geen van de partijen in staat is om het probleem in z'n eentje op te lossen. De opgave is leidend en het vertrekpunt voor handelen, niet de ideale aanpak.

**Geleerde lessen:** Blijf de opgave centraal stellen en niet je gedroomde aanpak. Sta regelmatig stil bij je gezamenlijke opgave. Die verandert soms in de loop van de tijd. De problematiek die zich voordoet vraagt elke keer weer om maatwerk. Organiseer je samenwerking zo dat je daaraan kunt voldoen.

## SAMENWERKING MOET JE ORGANISEREN OOK ALS JE ONDER 1 DAK ZIT

Samenwerken is een motivatie en geen competentie. Je moet iets samen willen (doel/ ambitie) en je moet afspreken wie er mee doen en welke regels je samen afspreekt. Als het doel helder is en de spelregels zijn eerlijk, dan kan iedereen samenwerken.

Concreet houdt dat in dat je de aanpak beschrijft, de passende organisatievorm kiest, het werkproces en de samenwerking professioneel organiseert en aanstuurt. Wij zijn er te veel vanuit gegaan dat de samenwerking zich vanzelf zou vormen rondom de gezamenlijke opgave.

SAMENWERKING ORGANISEREN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine kerngroep</li> <li>• Iemand die proces aanstuurt (stuurgroep en team)</li> </ul>	SPEELVELD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkproces maken                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen</li> <li>• Bevoegdheden</li> <li>• Beslissen</li> <li>• Hoe past het in de context (lokale veld, tafels, regiovisie)</li> <li>• Info delen</li> <li>• Direct betrokkenen</li> <li>• Omgaan met verschillen</li> <li>• Monitoren</li> </ul> </li> </ul>	SPELREGELS
OP ALLE NIVEAUS: PLAN – DO - CHECK – ACT	

Door het ontbreken van duidelijke spelregels en aansturing ontstonden veel discussies over rollen en verantwoordelijkheden (spelregels), maar ook over wie doen er mee (speelveld), en hoe nemen we hier beslissingen (spelregels).

**Geleerde lessen:** Organiseer je werkproces goed, maak afspraken over wie er mee doen, maak afspraken over rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. En doe dat op alle niveaus: uitvoering, management en bestuur/stuurgroep.

Je hebt een professionele aansturing nodig (een soort procesregie) van de samenwerking. Dat geldt op alle niveaus. Iemand die overzicht houdt, schakelt tussen de verschillende niveaus, verbindingen legt, de belangen van iedereen in de gaten houdt, de prioriteiten bewaakt, de voortgang in de gaten houdt.



## INVESTEER IN JE RELATIENETWERK EN RESPECTEER ELKAARS BELANGEN

Goede onderlinge relatie helpen. Niet altijd lopen de belangen van de verschillende organisaties gelijk. Een open gesprek over moeilijke zaken, zonder verborgen agenda's is dan belangrijk. Dat lukt beter als je elkaar goed kent, elkaars taal verstaat. Dat ontstaat niet vanzelf en vraagt inspanning van alle partners. De samenwerking tussen de lokale bestuurders en de bestuurders van de uitvoerende organisaties is cruciaal. Hoe beter de verbinding tussen de partners, hoe meer spanning er verdragen kan worden.

**Geleerde les:** Investeer in de relaties. Ook hier helpen spelregels. Spreek met elkaar af hoe je omgaat met lastige kwesties, want die gaan er zeker komen. Respecteer elkaars belangen. Samenwerken gaat beter als elke partner er een meerwaarde in ziet.



## LEGITIMITEIT, RENDEMENT EN DRAAGVLAK

Als je een aanpak organiseert die aanvullend moet zijn op wat er regulier al gedaan wordt, zul je aan moeten geven waar je het verschil gaat maken, wat je toevoegt en waarom dat belangrijk is. Dat is de vraag naar legitimiteit. Maar je zult ook aan moeten geven hoe de kosten en baten zich tot elkaar verhouden. Welke resultaten ga je halen, hoe druk je dat uit in meetbare eenheden. Wat gaat dat kosten als je het afzet tegen de reguliere aanpak? En wat levert het op? Dat is de vraag naar rendement. En tot slot moet er draagvlak zijn voor de aanpak, bij de uitvoerende partners, bij de financiers, bij de afnemers/cliënten.

Vroeg of laat spelen deze vragen op. Als je daar geen goed antwoord op hebt ondergraaf je de legitimiteit van je aanpak.

ALLE belangen doen er toe		
Rendement	Legitiem	Draagvlak
TOETS OP		

**Geleerde les:** Zorg ervoor dat je de vragen naar legitimiteit, rendement en draagvlak kunt beantwoorden. Meet je resultaten, onderbouw je investeringen, laat je toegevoegde waarde zien voor cliënten, voor de maatschappij, voor de betrokken partners. Het is niet je droom die er toe doet, het zijn uiteindelijk de resultaten die tellen.

## HOUD HET SIMPEL

Het is niet moeilijk om zaken complex te maken. Het is heel moeilijk om zaken eenvoudig te houden. Als je met veel partijen aan tafel zit heb je te maken met verschillende wetgeving, financiering, protocollen en richtlijnen en is de opdracht om het simpel te houden best lastig. Bovendien zit je samen in een context die vergeven is van landelijke en regionale programma's. Blijf dan het overzicht maar eens houden. Zo ongeveer moeten de gezinnen die met meer dan 4 partijen te maken hebben zich ook vaak voelen.

Je moet kunnen handelen binnen kaders, met voldoende mandaat. En als je vastloopt is daar de management- en bestuurslaag die helpt om stagnatie op te lossen.

**Geleerde les:** Beperk het aantal spelers met wie je de samenwerking organiseert. Gebruik wat er als is en wat goed werkt. Maak je werkproces zodanig dat je cliënten en jezelf niet belast met dubbel werk. Maak de lijnen kort, zorg dat je elkaar snel kunt vinden. Dat geldt niet alleen op het uitvoerende vlak maar ook voor de managers en bestuurders.



Anneke Jelsma  
26 Juni 2020