

Okt '14

Samenwerken Over Grenzen

Het overbruggen van grenzen tussen professionals in een multidisciplinaire samenwerking rond huiselijk geweld en kindermishandeling

Masterscriptie Latifa el Boumassoudi

Publiek Management, Universiteit Utrecht

Stichting Veilige Haven

Samenwerken Over Grenzen

Het overbruggen van grenzen tussen professionals in een multidisciplinaire samenwerking rond huiselijk geweld en kindermishandeling

“Wanneer je een schip wilt bouwen breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen, werktekeningen te maken, coördinatie te regelen en plannings te maken.

Maar.. Leer mensen te verlangen naar de eindeloze zee.”

- Antoine de Saint-Exupéry

Latifa el Boumassoudi

Studentnummer: 4178297

Master Publiek Management 2013-2014

Eindhoven, oktober 2014



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en
Organisatiewetenschap (USBO)

Begeleiders:

Dr. K. Geuijen

Prof. Dr. M. Noordegraaf



Stichting Veilige Haven

Begeleider:

P.J. Gunst, initiatiefnemer Veilige Haven,
Context Consult

Woord vooraf

Voor u ligt de masterscriptie van een vijf maanden durend onderzoek voor de opleiding Publiek Management aan de departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USB0) van de Universiteit Utrecht. Het onderzoek gaat over de netwerkprocessen en structuren die nodig zijn om een multidisciplinaire aanpak rondom huiselijk geweld en kindermishandeling te organiseren.

In mijn tweede leerjaar van de bachelor Bestuurskunde aan de Tilburg University heb ik stage gelopen bij het programma Jeugd van de Provincie Noord-Brabant. Dit was een meeloopstage, waarbij ik veel mee heb gekregen van de beginfase van de transitie van de jeugdzorg. Sindsdien heeft dit onderwerp mijn interesse. Voor mijn afstudeeronderzoek wilde ik graag iets met dit onderwerp doen, echter wilde ik de algemene kennis die ik over het onderwerp heb, gebruiken om een specifiek vraagstuk te onderzoeken. De aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling komt met de transitie van de jeugdzorg volledig in handen van de gemeenten te liggen. Dit is het moment om een transformatie te realiseren in de aanpak. Middels dit onderzoek heb ik me verdiept in de mogelijkheden en bied ik gemeenten handvaten aan om een multidisciplinaire aanpak in hun regio te organiseren.

Dit onderzoek heeft niet kunnen plaatsvinden zonder ondersteuning en medewerking van een aantal personen. Allereerst wil ik de Veilige Haven bedanken voor de gelegenheid om mijn onderzoek bij hen uit te voeren. Het heeft me geholpen om inzicht te krijgen in dit complexe vraagstuk door middel van de kennis en ervaringen die zijn gedeeld. In het bijzonder wil ik Peter Gunst bedanken voor de begeleiding in het uitvoeren van het onderzoek.

Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking en enthousiasme. De interviews duurden in de meeste gevallen langer dan vooraf gepland; dit komt mede door de interessante en verdiepende informatie die jullie met mij deelden. Elk interview heeft me dan ook een stap verder gebracht in mijn onderzoek.

Tevens wil ik een aantal personen van de USB0 bedanken. Allereerst dr. Karin Geuijen voor haar intensieve begeleiding, toegankelijkheid en ondersteuning gedurende het hele traject. Ook mijn medestudente Nienke Huis in 't Veld wil ik bedanken voor haar relevante feedback, fijne samenwerking en sparmomenten gedurende het onderzoeksproces. Daarnaast wil ik prof. dr. Mirko Noordegraaf bedanken voor de kritische blik, waardoor het mogelijk was om mijn onderzoek scherper te krijgen.

Tot slot wil ik familie en vrienden bedanken voor jullie steun en luisterend oor. Hier behoren ook een aantal medestudenten bij, die tevens bijgedragen hebben aan een mooi en leerzaam studiejaar.

Oktober, 2014

Latifa el Boumassoudi

Inhoud

Woord vooraf	p. 3
Inhoud	p. 4
Managementsamenvatting	p. 6
1. Inleiding	p. 9
1.1 – Probleemstelling	p. 9
1.2 – Doel- en vraagstellingen	p. 11
1.3 – Relevantie	p. 12
1.4 – Leeswijzer	p. 13
2. Geweld in relaties	p. 14
2.1 – Cijfers en feiten	p. 14
2.2 – Decentralisatie van de jeugdzorg	p. 15
2.3 – Advies- en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling	p. 16
2.4 – Evidence based practices	p. 17
2.5 – AMHK en multidisciplinaire expertiseteam	p. 18
3. Netwerken	p. 20
3.1 – Netwerksamenwerking	p. 20
3.2 – Rol van de overheid	p. 21
3.3 – Netwerkvormen	p. 22
3.4 – Structuurkenmerken	p. 23
3.5 – Netwerkwaardecreatie	p. 24
3.6 – Slotsom	p. 25
4. Grenzen tussen professionals overbruggen	p. 27
4.1 – Grenzen	p. 27
4.2 – Juridische mogelijkheden	p. 28
4.3 – Boundary Spanner	p. 28
4.4 – Boundary Objects	p. 29
4.5 – Slotsom	p. 30
5. Netwerkmanager	p. 31
5.1 – De netwerkmanager	p. 31
5.2 – Structuurkenmerken en verandering in management	p. 32
5.3 – Slotsom	p. 33

6. Verwachtingen	p. 35
6.1 – Netwerkstructuur	p. 34
6.2 – Samenwerking	p. 36
6.3 – Netwerkmanager	p. 36
6.4 – Slotsom	p. 37
7. Onderzoeksaanpak	p. 39
7.1 – Kwalitatief onderzoek	p. 39
7.2 – Case study	p. 39
7.3 – Dataverzameling	p. 40
7.4 – Operationalisatie	p. 43
7.5 – Betrouwbaarheid en validiteit	p. 45
7.6 – Slotsom	p. 45
8. Multidisciplinair Samenwerken rondom Huiselijk Geweld	p. 46
8.1 – Family Justice Center in Nederland	p. 46
8.2 – Veilig Verder Teams	p. 56
9. Multidisciplinair Samenwerken rondom Kindermishandeling	p. 61
9.1 – Multidisciplinaire Centra Kindermishandeling	p. 61
9.2 – Intersectorale Aanpak Kindermishandeling	p. 70
10. Multidisciplinair Samenwerken rondom Seksueel Geweld	p. 75
11. Analyse: Processen en Structuren Multidisciplinair Samenwerken	p. 79
11.1 – Netwerkstructuur	p. 79
11.2 – Samenwerking	p. 82
11.3 – Netwerkmanager	p. 84
11.4 – Slotsom	p. 86
12. Conclusie en Aanbevelingen	p. 88
12.1 – Conclusie	p. 88
12.2 – Aanbevelingen	p. 95
12.3 – Reflecties	p. 98
Literatuur	p.100
Bijlage I – Afkortingen	p.107
Bijlage II – Topiclijst	p.109

Managementsamenvatting

Door de complexiteit van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling en de fragmentatie in de dienstverlening is er steeds meer vraag ontstaan naar een integrale benadering. Het AMHK zal vanaf 1 januari 2015 als *front office* fungeren. De wens is om daar achter een sterke samenwerking tussen de verschillende organisaties te organiseren. Het draait kort gezegd om een multidisciplinaire samenwerking. Dit onderzoek richt zich op de netwerkstructuren en -processen die een netwerkmanager kan gebruiken om de grenzen tussen de professionals in deze multidisciplinaire samenwerking te overbruggen.

Uit de theorie omtrent netwerkorganisaties komt naar voren dat een netwerkorganisatie een complexe organisatievorm is. Netwerken zijn pluriform en dynamisch en de actoren zijn wederzijds afhankelijk. De rol van iedere actor verschilt per netwerk. Provan & Kenis (2007) onderscheiden daarom ook drie verschillende netwerken: netwerken geleid door de netwerkleden, netwerken geleid door een centrale uitvoerende organisatie of netwerken geleid door een externe, niet-uitvoerende organisatie. Afhankelijk van de gekozen netwerkvorm, gaat het netwerk anders om met het organiseren van legitimiteit en de mate van stabiliteit en efficiency.

In de onderzochte multidisciplinaire initiatieven rond huiselijk geweld en kindermishandeling is te zien dat de netwerken gestuurd worden door de gemeente, de externe, niet uitvoerende organisatie (NAO). Zij zijn eindverantwoordelijk voor de aanpak en sturen door middel van gemeentelijke vastgestelde randvoorwaarden. Ze nemen deel aan het netwerk door te participeren in de stuurgroep van het netwerk. In deze stuurgroep zitten ook de directies van de moederorganisaties, zodat zij een stem krijgen in het proces en om zodoende het draagvlak en de externe legitimiteit van het netwerk te organiseren. Dit gaat gepaard met een samenwerkingsconvenant waar een gezamenlijke visie en samenwerkingsafspraken geformuleerd staan, inclusief de expliciete taken, bevoegdheden en rollen van iedere organisatie. Op deze wijze is het ook mogelijk om de organisaties te monitoren op de door zichzelf opgestelde criteria. Ook organisaties zoals scholen, sociale wijkteams en huisartsen zijn stakeholders van het netwerk. Zij hebben een belangrijke rol in het signaleren van huiselijk geweld en kindermishandeling. *Signs of Safety* is een methodiek waarmee deze organisaties in de praktijk kosteloos geschoold worden op gebied van het signaleren en bespreekbaar maken van vermoedens van huiselijk geweld en kindermishandeling.

Om als netwerk efficiënt te kunnen opereren, wordt in de praktijk aan richtlijnontwikkeling gedaan, bijvoorbeeld op gebied van case-selectie en case-behandeling. Een kleine groep professionals beoordeelt de cases op de vooraf opgestelde criteria, waarna zij nagaan of de case besproken dient te worden in een verdiepingsoverleg met meerdere disciplines. Het netwerk komt op vaste momenten en locaties bijeen. Deze locaties zijn tevens bereikbaar en toegankelijk voor de cliënt. Dit geeft het netwerk een stabiel karakter.

Uit de literatuur blijkt tevens dat netwerkwaardcreatie gepaard gaat met het weten wat de voorkeuren en wensen van de cliënt zijn. Dit kan door middel van coproductie met de cliënt; dialoog voeren met de cliënt (Stoker, 2006; WRR, 2004). In de praktijk is te zien dat dit georganiseerd wordt door middel van cliëntenraden, onderzoeken onder cliënten of door cliënten te betrekken bij trainingen van de professionals.

Het theoretisch onderzoek heeft ook de grenzen tussen professionals zichtbaar gemaakt. Professionals spreken een andere taal, hebben een eigen denkkader en kijken daardoor op een andere wijze naar een case. Dit kan leiden tot onderlinge verwarring (Kaats & Opheij, 2012; Noordegraaf & Van der Klauw, 2011). *Frame reflection* en *reframing* zijn middelen om tot synthese en een gezamenlijke taal te komen (Rein & Schön, 1996). In de multidisciplinaire initiatieven wordt dit gedaan aan de hand van casuïstiekbespreking of trainingen op gebied van integraal denken. Hierdoor groeit het onderlinge begrip, waardoor de meerwaarde van samenwerken zichtbaar wordt. Daarnaast zijn *boundary objects* middelen om de verschillende domeinen te verbinden (Kimble, et al., 2010). Zo zijn er in de praktijk gemeenschappelijke werkprocessen, registratiesystemen en taxatie-instrumenten ontwikkeld. Het werkproces wordt tevens continu aangescherpt door dubbele en overbodige handelingen eruit te halen. Tot slot worden er programma's ontwikkeld, die de professionals informeren over de ruimte die de WBP biedt op gebied van informatie-uitwisseling.

De samenwerking voegt een extra dimensie toe aan het managen van netwerken. De netwerkmanager heeft daarom een centrale rol in het netwerk (Van Delden, 2009). Het is in de multidisciplinaire initiatieven de *boundary spanner* die de verschillende perspectieven begrijpt en ze bij elkaar kan brengen op basis van overeenkomsten (Williams, 2002). In de praktijk doet de netwerkmanager dat onder andere door met de organisaties en de professionals het gesprek te voeren, voor scholing en expertiseontwikkeling te zorgen en het proces te faciliteren door middel van *boundary objects* en het verzorgen van ruimte. De netwerkmanager maakt ook heldere afspraken voor de samenwerking. Tevens maakt hij of zij ruimte vrij voor reflectie om het proces te evalueren en lerend te experimenteren wat de beste manier is om de opgestelde doelen te bereiken. Hiermee tracht de netwerkmanager een zelfsturend team te ontwikkelen, waarin het multidisciplinaire gedachtegoed gewaarborgd is.

De professionals zijn allen verbonden aan de moederorganisaties. Dit zorgt er enerzijds voor dat zij gevoed worden in hun specifieke expertise en anderzijds kunnen zij het multidisciplinaire gedachtegoed over brengen naar hun eigen organisatie. De bedoeling is namelijk om deze werken denkwijze breder te verankeren in de organisaties.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek, zijn er vijf aanbevelingen gedaan om multidisciplinaire samenwerking te organiseren. Dit gebeurt aan de hand van elementen die gedurende het onderzoek naar de huidige multidisciplinaire initiatieven keer op keer naar voren zijn gekomen. Op de volgende pagina zijn deze aanbevelingen in een tabel weergegeven.

<p>1 Informeren stakeholders over de aanpak, hun aandeel en hun winst</p> <p>Om de stakeholders te betrekken bij het netwerk, dient het proces aantrekkelijk gemaakt te worden voor de moederorganisaties, bijvoorbeeld middels gratis scholingen. Met het organiseren van een stuurgroep en het opstellen van een samenwerkingsconvenant, kunnen zij een stem krijgen in het proces. Tevens dienen scholen, huisartsen en sociale wijkteams geschoold te worden in het (h)erkennen en bespreekbaar maken van geweld in relaties.</p>	M O N I T O R I N G
<p>2 Ontwikkelen: vanuit cliëntperspectief de samenwerking inrichten</p> <p>Er is een gemeenschappelijke basis nodig voor de samenwerking. Hiervoor dient een gemeenschappelijke visie met concrete doelen geformuleerd te worden. Tevens zijn er duidelijke afspraken nodig over de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van iedere actor. Dit is een begin voor het ontwikkelen van een gezamenlijk begrippenkader.</p>	
<p>3 Grenzen overbruggen</p> <p>Voor het opstellen van een gezamenlijk begrippenkader dienen er intervisiemomenten, casuïstiekbesprekingen en trainingen georganiseerd te worden, zodat de professionals elkaar leren begrijpen. Tevens dient er een gemeenschappelijk werkproces ontwikkeld te worden. Voor informatie-uitwisseling dienen professionals geïnformeerd te worden over de ruimte die de WBP biedt op gebied van informatie-uitwisseling.</p>	
<p>4 Doorontwikkelen: lerend experimenteren</p> <p>Om het (werk)proces door te kunnen ontwikkelen is het organiseren van cliëntenraden of andere manier van coproductie van belang. Dit geldt ook voor onderzoek en reflectiemomenten onder professionals. De netwerkmanager dient zelfsturende teams te ontwikkelen door te investeren in trainingen, coaching en expertiseontwikkeling.</p>	
<p>5 Breed verankeren van het multidisciplinaire gedachtegoed</p> <p>Voor het waarborgen van het multidisciplinaire gedachtegoed, dienen de professionals verbonden te zijn met de moederorganisaties en als fysieke brugfunctionarissen te functioneren tussen het netwerk en de moederorganisaties. Tevens dienen steeds meer verschillende professionals betrokken te worden bij het multidisciplinaire gedachtegoed, bijvoorbeeld door te rouleren of door meerdere netwerken te ontwikkelen. Bijeenkomsten organiseren waar ook andere medewerkers uit de moederorganisaties welkom zijn, dragen bij aan deze fase.</p>	

1. Inleiding

De afgelopen jaren heeft een aantal tragische excessen op het gebied van het jeugdzorgdomein voor veel maatschappelijke onrust gezorgd. Het draait hierbij om zaken waarbij de slachtoffers bekend waren bij de jeugdzorg, maar waarbij desondanks niet voldoende is ingegrepen. Zo hebben zich in 2012 twee calamiteiten in een korte periode voorgedaan in de gemeente Tilburg. Als gevolg van mishandeling is in de ene situatie een zuigeling overleden en in de andere situatie een zuigeling op de intensive care van het ziekenhuis beland. Meerdere professionals en organisaties uit verscheidene sectoren waren betrokken bij de gezinnen, echter was er geen totaalbeeld van alle risico's en signalen. Hierdoor was de verleende zorg niet voldoende om te zorgen voor een veilige omgeving voor de kinderen (STJ, 2013). Het probleem reikt verder dan enkel de incidenten in de media. Het werkelijke probleem schuilt namelijk in de veel grotere groep cliënten die gebrekkige hulp ontvangen. De toenmalige Rotterdamse wethouder Geluk gaf na de ontdekking van het Maasmeisje aan dat er alleen in Rotterdam al 6000 Maasmeisjes woonden (Kamerman & Hoogstad, 2007). Dit vraagt om een verbetering in de huidige aanpak van de jeugdzorg door middel van een sterke samenwerking tussen de verschillende betrokken professionals. In dit onderzoek zal de organisatie van een multidisciplinaire samenwerking centraal staan.

1.1 - Probleemstelling

Het Samenwerkend Toezicht Jeugd (STJ) besloot om acht calamiteitenonderzoeken te analyseren, die in 2011 en 2012 zijn uitgevoerd door de Inspectie Jeugdzorg (IJZ) en het STJ. Het betreft complexe gevallen binnen de hulpverlening. Deze analyse had als doel om patronen te ontdekken om algemeen geldende verbeterpunten te benoemen. Hieruit kwam naar voren dat er in de samenwerking tussen de verschillende professionals het ontbrak aan het delen van informatie, de onderlinge communicatie, het afstemmen van acties en het voeren van regie over alle interventies. Tevens is er sprake van handelingsverlegenheid onder professionals, waardoor zij (vermoedens van) kindermishandeling niet vroegtijdig bespreekbaar maken. Dit vraagt om een betere samenwerking, regievoering en scholing van betrokkenen rondom de hulpverlening. Het beperkt zich niet alleen tot de jeugdhulp, ook organisaties zoals de politie, maatschappelijk werk, GGZ en scholen spelen hier een cruciale rol in. Zij zijn vaak direct betrokken bij het gezin en kunnen kindermishandeling signaleren, melden of naar aanleiding daarvan interveniëren (STJ, 2013). De gemeenten krijgen met de decentralisatie van de jeugdzorg ook een rol in dit samenspel.

1.1.1 Decentralisatie als kans voor transformatie

Met de decentralisatie van de jeugdzorg zullen het Algemene Meldpunt Kindermishandeling (AMK) en het Steunpunt Huiselijk Geweld (SHG) vanaf 1 januari 2015 samengevoegd worden tot het Advies- en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling (AMHK). De taken van het AMHK zullen zich richten op geweld in relaties. Dit kan op verscheidene manieren, bijvoorbeeld door het verstrekken van advies, het fungeren als meldpunt, het voeren van een onderzoek na een melding en het inschakelen van passende hulpverlening. Dit zal betekenen dat zij het eerste aanspreekpunt zijn, een schatting maken van de problematiek en naar aanleiding daarvan een (herstel)plan opstellen (VNG, 2013). De verantwoordelijkheid over het AMHK zal volledig in handen van de gemeenten komen te liggen.

“Ondanks alle instanties slagen we er niet in om kindermishandeling tijdig te signaleren en dan effectief op te treden. Als we niet oppassen blijven we met de methodieken en protocollen van gisteren precies hetzelfde doen. Er is dus vernieuwing nodig.” (Peter Noordanus, burgemeester Tilburg in: Binnenlands Bestuur, 2014)

Om een transformatie in de hulpverlening te realiseren, is een gezamenlijke frontoffice in de vorm van een AMHK niet voldoende. Door de transitie ontstaat er een samenwerkingsnetwerk tussen verschillende actoren, die voorheen al dan niet met elkaar te maken hebben gehad. Naast de eigen organisatiedoelen, staat ook het algemene doel – het verbeteren van de hulpverlening middels een stelselherziening – centraal (Baecke et al., 2011). De gemeenten, als eindverantwoordelijk voor de aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling, kunnen de verschillende organisaties in het veld er toe aanzetten integraal hulp te verlenen (STJ, 2013). Er is met andere woorden steeds meer vraag naar een multidisciplinaire samenwerking.

1.1.2 Organiseren van multidisciplinaire samenwerking

Bij de aanpak van kindermishandeling en huiselijk geweld draait het veelal om complexe vraagstukken, waarbij meerdere organisaties betrokken zijn. De organisaties zijn wederzijds afhankelijk om goede zorg te kunnen verlenen. Hierdoor vragen deze complexe vraagstukken om het gezamenlijk optrekken van publieke organisaties (Delden, 2009; Noordegraaf, 2004; Provan & Kenis, 2007). Uit de literatuur over netwerksamenwerking is bekend dat middels netwerkmanagement de interactie tussen de professionals georganiseerd kan worden. Uitgangspunt hierbij is dat het om interactief beleid gaat, waarbij de professionals samen het probleem bepalen en werken aan de dienstverlening (Noordegraaf, 2004).

De complexe vraagstukken zorgen er echter voor dat een netwerkstructuur alleen niet voldoende is. In de praktijk valt het namelijk niet altijd mee om de samenwerking te organiseren. Ondanks de onderlinge overleggen, wordt er langs elkaar heen gewerkt en valt het maatschappelijk resultaat tegen (Van Delden, 2009). De begrenzing van professionele domeinen – professionals hebben eigen referentiekaders en werkwijzen van waaruit zij beredeneren en handelen – zorgt voor verschillende interpretaties, waardoor professionals elkaar niet begrijpen (Vlaar, et al., 2006). Voor het organiseren van een multidisciplinaire samenwerking is daarom ook meer nodig dan een netwerkstructuur. Er zijn processen nodig om de grenzen te overbruggen en de samenwerking tussen de professionals te bevorderen (Kimble, et al., 2010).

Om deze samenwerking te organiseren is er een rol weggelegd voor de netwerkmanager. Ondanks dat zij geen directe rol spelen in het samenwerkingsverband, hebben de beslissingen die zij nemen invloed op het samenwerkingsproces (Van Delden, 2009). Het is de neutrale persoon in het samenspel die de samenwerking stuurt en het proces faciliteert. Hierbij dienen de verschillende perspectieven begrepen te worden en tot synthese gebracht te worden (Williams, 2002). De samenwerking voegt hierdoor een extra dimensie toe aan het managen.

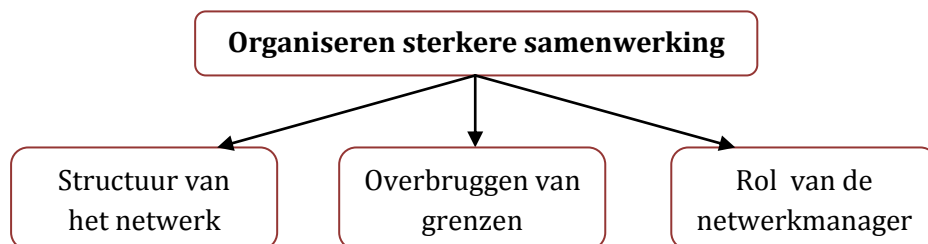
Dit onderzoek zal zich dan ook op drie elementen richten binnen het organiseren van een multidisciplinaire samenwerking. Allereerst wordt de structuur van netwerken onderzocht. Vervolgens zal nagegaan worden hoe de grenzen tussen de verschillende professionals overbrugd worden. Tot slot zal onderzocht worden wat de rol van de netwerkmanager is om de integrale samenwerking te bewerkstelligen.

1.2 – Doel- en vraagstellingen

Om meer recht te doen aan de maatschappelijke meerwaarde van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling, is de vraag ontstaan om de transitie gepaard te laten gaan met een transformatie. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat op de samenwerking tussen professionals te winnen valt. Hierdoor zal dit onderzoek zich richten op het organiseren van een multidisciplinaire samenwerking voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Het onderzoek zal geen betrekking hebben op de vakinhoudelijk verandering, maar zal zich richten tot de organisatiecriteria van een multidisciplinaire samenwerking. Om deze nieuwe werkwijze te concretiseren en vorm te geven, kunnen we leren van bestaande pilots in Nederland die een multidisciplinaire samenwerking koppelen aan het AMHK. In dit onderzoek zal kritisch gekeken worden naar deze multidisciplinaire initiatieven. De hoofdvraag hierbij is:

“Welke netwerkstructuren en –processen gebruikt een netwerkmanager bij het overbruggen van grenzen tussen professionals in een multidisciplinaire samenwerking voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling?”.

Het onderzoek richt zich op drie aspecten, namelijk de netwerkstructuur, het versterken van de samenwerking tussen de professionals door grenzen te overbruggen en de rol van de netwerkmanager hierin. In figuur 1.2 is een schematische weergave te zien van de focus van dit onderzoek.



Figuur 1.2 – Focus onderzoek

De hoofdvraag is dan ook opgedeeld in drie theoretische deelvragen (1 t/m 3) en drie empirische deelvragen (4 t/m 6). Met de eerste theoretische en empirische vraag wordt getracht inzicht te krijgen in de organisatiestructuren van een netwerkorganisatie. De tweede theoretische en empirische vraag zijn bedoeld om te onderzoeken welke middelen er gebruikt worden voor het overbruggen van grenzen in een netwerksamenwerking. Tot slot geven de laatste theoretische en empirische vraag inzicht over de rol van de netwerkmanager in een netwerksamenwerking. Het gaat om de volgende deelvragen:

1. Welke organisatiestructuren heeft een netwerkorganisatie?
2. Hoe kunnen grenzen in de samenwerking tussen professionals in een netwerk overbrugd worden?
3. Wat is de rol van de netwerkmanager in een netwerksamenwerking?
4. Welke organisatiestructuren zijn terug te vinden in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?
5. Hoe worden de grenzen in de samenwerking tussen professionals overbrugd in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?

6. Wat is de rol van de netwerkmanager in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?

Aan de hand van de beantwoording van deze deelvragen is het mogelijk om een beeld te creëren van de literatuur en de lopende multidisciplinaire initiatieven op dit gebied. Het doel is om betere inzichten te verkrijgen in welke processen en structuren van belang zijn voor de organisatie van een multidisciplinaire samenwerking. Middels deze inzichten zullen vervolgens concrete aanbevelingen gedaan worden voor het organiseren van een multidisciplinaire samenwerking in de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling.

1.3 –Relevantie

De actualiteit van dit onderwerp, maakt dit onderzoek zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant.

Wetenschappelijke relevantie

Uit onderzoeken die het huidige beleid omtrent kindermishandeling en huiselijk geweld evalueren blijkt dat de maatschappelijke meerwaarde van de dienstverlening niet volledig behaald wordt door een gebrek aan samenwerking. Een multidisciplinaire samenwerking wordt in de literatuur aangewezen als een voorwaarde voor een betere organisatie. Het meest geschikte middel hiervoor is een netwerkorganisatie (Rhodes, 1996; Christensen & Laegreid, 2007; Noordegraaf, 2004). Zowel de problematiek waarvoor het netwerk dient, als de operationele organisatie van het netwerk zijn complex (Kenis, 2013). In dit onderzoek zal deze operationele organisatie centraal staan door de structuren en processen te benoemen die van belang zijn in een multidisciplinaire samenwerking om grenzen tussen professionals te overbruggen. Dit gebeurt allereerst aan de hand van een literatuuronderzoek, wat vervolgens gebruikt zal worden om een aantal praktijken te analyseren. Het empirisch onderzoek zal hiermee de bestaande theorieën rondom het versterken van multidisciplinaire samenwerking toetsen om een bijdrage leveren aan het wetenschappelijk debat rondom multidisciplinaire samenwerking in netwerkorganisaties. Door het toepassen van de literatuur op nieuwe cases, is het immers mogelijk om tot verfijnde inzichten te komen. Tevens is dit onderzoek een nieuwe verkenning naar multidisciplinaire samenwerking rondom de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling.

Maatschappelijke relevantie

Het nieuwe AMHK valt per 1 januari 2015 onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten. Deze transitie wordt aangegrepen als de kans voor een transformatie in de aanpak van kindermishandeling en huiselijk geweld. In Nederland draait een aantal pilots die een multidisciplinaire aanpak hebben georganiseerd waar de cliënt in centraal staat. Dit onderzoek zal deze pilots vergelijken om na te gaan welke organisatiestructuren en –processen een centrale rol spelen in deze multidisciplinaire initiatieven. Hiermee kunnen de verschillende fases die van belang zijn bij het organiseren van multidisciplinaire samenwerking onderscheiden worden. Met de aanbevelingen van dit onderzoek reik ik de gemeenten concrete actiepunten (zie aanbevelingen) aan om invulling te kunnen geven aan het nieuwe beleid omtrent de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Tevens kan de Veilige Haven deze concrete actiepunten gebruiken voor het ontwikkelen van een prototype van de nieuwe werkwijze rondom huiselijk geweld en kindermishandeling.

Ook voor de huidige pilots rondom de aanpak van huiselijk geweld of kindermishandeling is dit onderzoek relevant. De pilots bekijken op experimenterende wijze hoe ze de multidisciplinaire samenwerking effectiever en efficiënter kunnen organiseren in hun regio. Doordat in dit onderzoek de verschillende praktijken met elkaar vergeleken worden, kunnen deze pilots van elkaar leren. Op deze manier draagt dit onderzoek ook bij aan het lerend karakter van de multidisciplinaire initiatieven die op dit moment in Nederland draaien.

1.4 – Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit verschillende onderdelen. In hoofdstuk 2 wordt de context die relevant is voor het onderzoek geschetst. Het gaat onder meer om de feiten en cijfers omtrent huiselijk geweld en kindermishandeling, de decentralisatie van de jeugdzorg, het nieuw te vormen AMHK en de Veilige Haven. Vervolgens wordt in de hoofdstuk 3, 4 en 5 de theoretische focus van het onderzoek bepaald. Dit gebeurt aan de hand van een wetenschappelijke uitwerking van een netwerkorganisatie en de bijbehorende structuren, het overbruggen van grenzen in een samenwerking en de rol van een netwerkmanager in een netwerksamenwerking. Dit zal worden afgesloten met verwachtingen met betrekking tot het empirisch onderzoek in de vorm van een theoretisch model in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 zal ingegaan worden op de onderzoeks aanpak die gebruikt is voor het uitvoeren van het empirisch onderzoek.

In de hoofdstukken 8, 9 en 10 komen de empirische resultaten aan bod. Per deelthema – huiselijk geweld, kindermishandeling en seksueel geweld – zullen de multidisciplinaire initiatieven getoetst worden aan het theoretisch model, met eventuele aanvullingen. Vervolgens vindt er in hoofdstuk 11 een overall analyse plaats door alle multidisciplinaire initiatieven samen te nemen en aan te vullen met interviews buiten deze initiatieven om. Tot slot zal in het laatste hoofdstuk de conclusie van het onderzoek aangegeven worden door de theoretische en empirische bevindingen bij elkaar te brengen. Hieraan gekoppeld zullen aanbevelingen gedaan worden met betrekking tot het organiseren van multidisciplinaire samenwerking voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Het hoofdstuk wordt afgesloten met reflecties.

2. Geweld in relaties

In dit hoofdstuk zal kort ingegaan worden op relevante thema's voor dit onderzoek. Allereerst zullen cijfers omtrent huiselijk geweld en kindermishandeling toegelicht worden. Vervolgens zal de decentralisatie van de jeugdzorg kort beschreven worden. Deze decentralisatie gaat gepaard met het vormen van een AMHK. In de derde paragraaf zal vanuit documentatie van de VNG ingegaan worden op de invulling die het AMHK zal krijgen. In de paragraaf vindt er een korte beschrijving plaats van twee *evidence based practices*. Tot slot, zal een schematische weergave met toelichting volgen over het werkveld waar het in dit onderzoek over gaat.

2.1 – Cijfers en feiten

Bij huiselijk geweld en kindermishandeling draait het om geweld in afhankelijkheidsrelaties. Huiselijk geweld draait om geweld dat gepleegd wordt door iemand uit de huiselijke of familiekring van het slachtoffer. Er is sprake van een machtsverschil en de dader en het slachtoffer maken vaak blijvend deel uit van elkaars leef- en woonomgeving. Dit zorgt er voor dat huiselijk geweld een stelselmatig karakter heeft (Ministerie VWS, 2014). Kindermishandeling is elke vorm van voor een minderjarige bedreigende of gewelddadige interactie. Dit wordt gedaan door de ouders of andere personen ten opzichte van wie de minderjarige afhankelijk is (Artikel 1, Wet op de jeugdzorg). Geweld in afhankelijkheidsrelaties kan bestaan uit fysiek, seksueel of psychisch geweld. Naar schatting zijn er jaarlijks minstens 200.000 mensen slachtoffer van dit soort geweld. Het aantal daders wordt geschat op 100.000 verdachten. Ruim 118.000 kinderen tot 18 jaar hebben te maken met een vorm van kindermishandeling (Movisie, 2013; NJI, 2014). In 2012 zijn er 95.000 incidenten van huiselijk geweld geregistreerd door de politie. Van de getuigen zijn 1 op de 3 jonger dan 18 jaar; van de directe slachtoffers is ongeveer 15.000 jonger dan 18 jaar (Politie, 2013).

Het aantal meldingen van huiselijk geweld stijgt. In 1997 werd naar schatting 12% van de gevallen gemeld; in 2010 wordt dit geschat op 20% (Van der Veen & Bogaerts, 2010). In tabel 2.1 is een overzicht te zien van de contacten en meldingen die in 2010 en 2011 gedaan zijn bij het Steunpunt Huiselijk Geweld.

	2010	2011	Stijging %
Civiel (sociale omgeving)	9.147	9.351	3.3%
Civiel (professionals)	2.609	2.795	7.1%
Meldingen politie	21.876	32.477	43.9%
Coördinatie huisverboden door SHG	2.355	2.628	11.6%
Totaal	35.987	47.251	31.3%

Tabel 2.1 – Overzicht contacten en meldingen bij de SHG's (Movisie, 2013)

Dezelfde trend is waarneembaar bij de registratiegegevens van het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling. In 2012 is het aantal voor het eerst sinds 2005 min of meer gelijk gebleven. Van de 65.340 meldingen die in dat jaar gedaan zijn, hebben er ongeveer 20.000 geleid tot een onderzoek door Jeugdzorg (NJI, 2013). In tabel 2.2 is een overzicht te zien van de registratiegegevens van het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling in de periode 2005 tot en met 2012.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Meldingen	38.052	41.744	50.575	52.946	59.436	62.001	65.993	65.340
Adviezen	26.712	27.929	33.643	36.790	42.849	43.925	46.739	45.887
Onderzoeken	11.340	13.815	16.932	16.156	16.587	17.076	19.254	19.453

Tabel 2.2 – Registratiegegevens AMK (NJI, 2013)

Kindermishandeling en huiselijk geweld brengen gevolgen mee voor zowel de slachtoffers, als voor de mensen in de omgeving. Als er sprake is van kindermishandeling, ontbreekt het aan geborgenheid en een veilige leefomgeving, wat kan leiden tot druk op de ontwikkeling van het kind. De opgelopen schade heeft vaak levenslange gevolgen; de kans dat een kind dat mishandeld is ook in een latere leven dader of opnieuw slachtoffer wordt van geweld in een afhankelijkheidsrelatie is groter (IGZ, 2013). Tevens tonen onderzoeken aan dat negatieve levenservaringen in de kindertijd samenhangen met gezondheidsproblemen op latere leeftijd (Felitti & Anda, 2010). Daarnaast zorgt geweld in relaties voor emotionele problematiek, zoals isolement, het verlies van zelfvertrouwen en het ontwikkelen van een negatief zelfbeeld. Tot slot is er vaak ook sprake van andere problematiek, te denken aan problemen op werk, problemen met huisvesting en financiële problemen. De maatschappij draagt een groot deel van de kosten. Kindermishandeling alleen kost naar schatting minimaal 1 miljard euro per jaar in Nederland (IGZ, 2013).

2.2 – Decentralisatie van de jeugdzorg

De huidige situatie van de jeugdzorg is gebaseerd op de Wet op de jeugdzorg die sinds 1 januari 2005 van kracht is (www.nji.nl). Hierin staan de regelingen omtrent de aanspraak, toegang en bekostiging van de jeugdzorg. Het richt zich op de hulp en ondersteuning bij opgroei- en opvoedproblemen, die psychisch, sociaal of pedagogisch van aard zijn. Het omvat zowel vrijwillige ondersteuning als harde, dwingende interventies die nodig zijn in het belang van het kind. Deze hulpverlening is voor de decentralisatie verdeeld over een web van zorginstellingen, gemeenten, provincies en de Rijksoverheid.

Om samenwerking te stimuleren en een einde te maken aan de fragmentatie binnen de jeugdzorg, is er voor gekozen om de gehele jeugdzorg over te hevelen naar de gemeenten. De verantwoordelijkheden van de gemeenten veranderen aanzienlijk. Ze hebben allereerst de verantwoordelijkheid voor de preventieve zorg en zullen mogelijkheden moeten bieden om de eigen kracht van de burger te versterken. Ten tweede zullen de gemeenten verantwoordelijk zijn voor de kortdurende ondersteuning en de verwijzing naar specialistische en langdurige zorg. Tot slot, dragen de gemeenten ook de verantwoordelijkheid voor de langdurige en specialistische zorg (Radar, 2011). Daarnaast is het maatschappelijk belang van dit domein groot, gezien de doelgroep en de gevoeligheid van het onderwerp wanneer het mis gaat.

Deze overheveling gaat gepaard met een bezuiniging van 80 miljoen euro in 2015 oplopend tot 300 miljoen euro vanaf 2017. Om deze reden dienen de gemeentes in te zetten op vernieuwend bezuinigen; innoverende praktijken zijn noodzakelijk om de te kunnen investeren in de kwaliteit van de jeugdzorg. De gemeenten zetten daarom in op preventieve middelen. Deze zorg is immers goedkoper en kan er voor zorgen dat de dure, specialistische zorg minder vaak nodig is (Seinstra & Westers, 2012). Gemeenten ontwikkelen hiervoor bijvoorbeeld sociale wijkteams om problemen te kunnen signaleren en waar nodig in een vroeg stadium hulp te kunnen bieden.

Door deze transitie ontstaat er een samenwerkingsnetwerk tussen verschillende actoren, die voorheen al dan niet met elkaar te maken hebben gehad. Naast de eigen organisatiedoelen, dient ook het algemene doel – het verbeteren van de jeugdzorg middels een stelselherziening – door een ieder behartigd te worden (Baecke et al., 2011). Dit nieuwe stelsel zal per 1 januari 2015 in de praktijk worden toegepast.

2.3 – Advies- en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling

Vanaf januari 2015 zijn de gemeenten ook verantwoordelijk voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Het Algemene Meldpunt Kindermishandeling (AMK) en het Steunpunt Huiselijk Geweld (SHG) worden samen één organisatie: het Advies- en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling (AMHK).

Om de organisaties te verenigen, is er voor gekozen om een protocol op te stellen, waarmee het huidige SHG en het toekomstige AMHK de werkwijze overnemen van het huidige AMK. De wettelijke verankering van het AMHK is terug te vinden in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), aangezien de zorg gericht is op de gehele bevolking. Het AMHK is verder geen verplicht onderdeel van een gecertificeerde instelling; gemeenten kunnen dit naar eigen inzicht organiseren (Seinstra, et al., 2013). Het dient wel te fungeren als eerste aanspreekpunt, een schatting te maken van de problematiek en naar aanleiding daarvan een (herstel)plan op te stellen en uit te voeren. Dit vraagt van een AMHK dat zij voldoende specialistische kennis in huis heeft op gebied van huiselijk geweld en kindermishandeling. De schaalgrootte die het meest geschikt is om een AMHK te organiseren, is de regionale Veiligheidsregio (VNG, 2013).

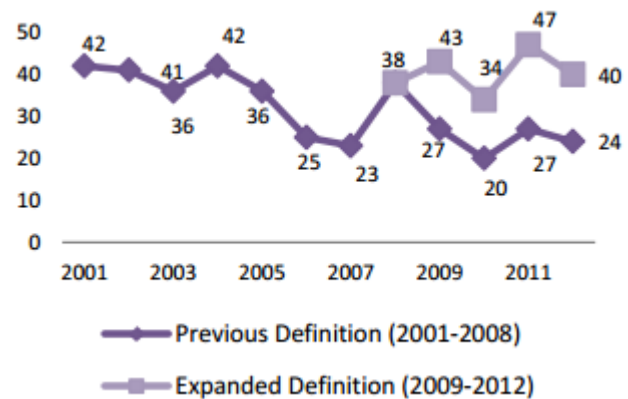
Conform de basisdoelstelling van de wet, dienen de gemeenten het AMHK zo te organiseren dat cliënten het AMHK ervaren als één organisatie. Het is een lastige opgave om dit te organiseren met meerdere organisaties; een gezamenlijk front- en backoffice zou dit vergemakkelijken. Welke vormgeving daar het beste bij past, is mede afhankelijk van de regio (VNG, 2013). De mogelijkheden die besproken worden, zijn;

- Een nieuwe Gemeenschappelijke Regeling
- De GGD
- (De moederorganisatie van) het huidige SHG
- De Gecertificeerde Instelling voor jeugdzorg
- Het (Zorg- en) Veiligheidshuis
- Een zelfstandige organisatie, doorgaans een stichting

Er zijn verschillende aspecten waar gemeenten rekening mee dienen te houden bij het kiezen van één van de bovengenoemde opties voor hun regio. Allereerst dient het AMHK toegankelijk te zijn voor zowel cliënten als voor professionals. De functies moeten ook bij het organisatie-profiel passen. Tevens dient er aansluiting te zijn met het lokale sociale domein, de ketenaanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling en het gedwongen jeugd kader. Een ander belangrijk punt is de inhoudelijke kennis en ervaring met huiselijk geweld en kindermishandeling, inclusief forensische en medische expertise. Het gaat om een onafhankelijk zorgaanbod. De sturingsmogelijkheden van de gemeenten zijn ook van belang in het maken van de keuze. Tot slot is de beperking van frictiekosten – vooral in tijden van bezuinigingen – ook een belangrijk aspect in de overweging (VNG, 2013). Dit betekent ook dat per regio voor een andere vormgeving gekozen kan worden, afhankelijk van de huidige voorzieningen in de regio.

2.4 – Evidence based practices

In 2002 zijn er Family Justice Centers (FJC) ontwikkeld in San Diego om de aanpak van huiselijk geweld vorm te geven. Hierna werden er over de Verenigde Staten verschillende andere FJC's opgericht. Het aantal dodelijke slachtoffers is sindsdien gedaald (Movisie, 2013). Hiernaast is bijvoorbeeld te zien dat het aantal dodelijk slachtoffers in New York – waar drie FJC's te vinden zijn – gedaald is. In 2009 is moord door een vriend/vriendin ook onder huiselijk geweld komen te vallen –expanded definition (NYC, 2012).



Het FJC model is een model waarbij alle partners van huiselijk geweld fysiek in één gebouw zitten; een 'one stop shop' model. Het betreft een laagdrempelige en cliëntvriendelijke toegang tot politie en justitie, reclassering, opvang en hulpverlening. Een cliënt kan binnenlopen, aangifte doen en de gewenste hulp, opvang en bescherming krijgen (FJC Europe; Movisie, 2013). Op deze manier profileert een FJC zich als een toegankelijke en veilige plek, met een centrale intake voor slachtoffers. Het slachtoffer hoeft maar één keer het verhaal te vertellen. Daarnaast zorgt een multidisciplinair team voor een intensieve samenwerking (FJC Visie, 2014). Het gaat dus om een multidisciplinaire samenwerking met als doel integraal hulpverleners aan cliëntsystemen van huiselijk geweld (Gwinn & Strack, 2010).

Het FJC hanteert een aantal uitgangspunten (www.familyjusticecenter.org):

- De veiligheid staat voorop;
- Het slachtoffer staat centraal in de aanpak;
- Er is aandacht voor de culturele achtergrond van de cliënten;
- De omgeving van de cliënt wordt betrokken bij de aanpak;
- De aanpak wordt samen met de cliënt geformuleerd;
- Diensten worden geëvalueerd en aangepast door middel van de input van cliënten en *evidence based* praktijken;
- Nauwe relaties tussen de verschillende betrokken professionals;
- De aanpak is gericht op preventie;
- Er vindt ook een dadergerichte aanpak plaats die aansluit bij de bereidheid van de dader om te veranderen;
- De hulpverlening gaat in eerste instantie ervan uit dat de relatie in stand blijft.

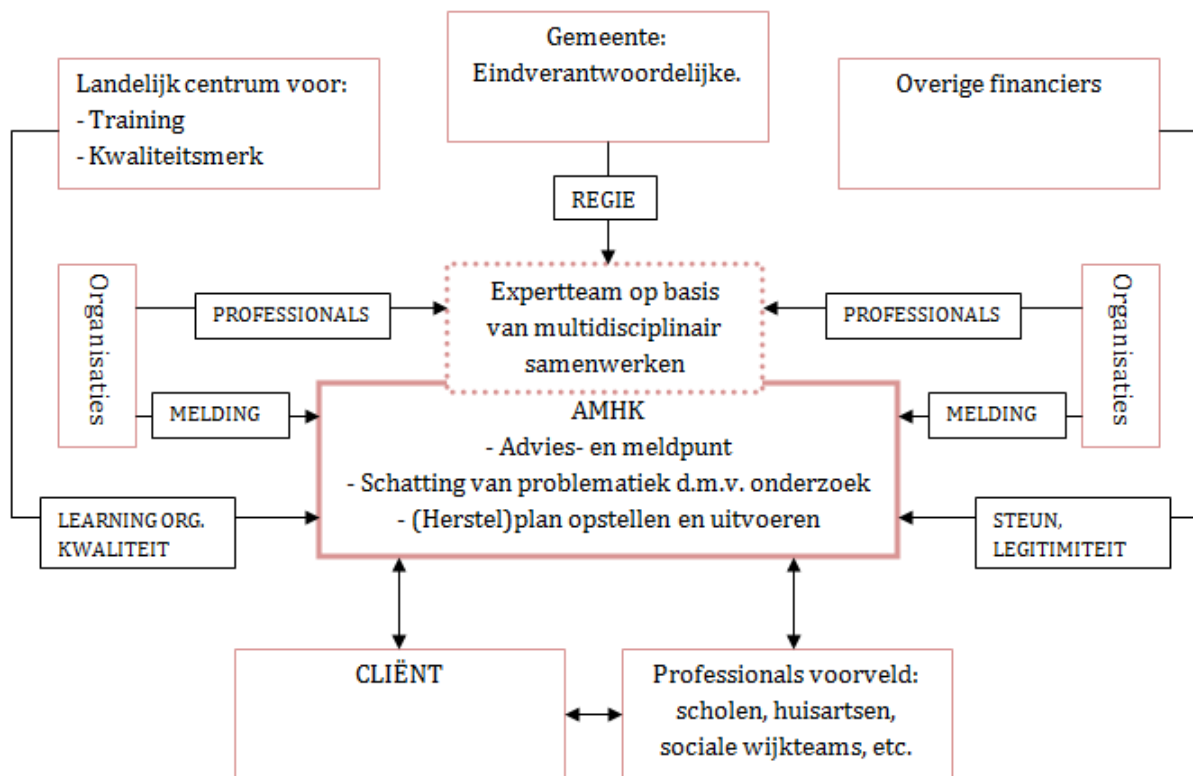
Voor de aanpak van kindermishandeling zijn in de Verenigde Staten *Child Advocacy Centers* opgericht. Zij verlenen al ruim 25 jaar hulp door middel van een intensieve samenwerking tussen de professionals en organisaties die betrokken zijn in de hulpverlening. De principes die hier aan ten grondslag liggen zijn vergelijkbaar met de principes van het *Family Justice Center*. Het gaat om de volgende punten (National Children's Alliance, 2011):

- Een multidisciplinaire team met deelnemers vanuit relevante rechtsgebieden, de kinderbescherming, de medische tak, psychologische tak, slachtofferhulp en de jeugdzorg;
- Rekening houdend met culturele achtergronden en diversiteit;
- Forensische interviews om feiten te achterhalen. Dit gebeurt gecoördineerd om dubbel werk te voorkomen. Het kind krijgt de mogelijkheid om ook het verhaal te vertellen;
- Slachtofferhulp voor alle cliënten en familieleden om trauma's te reduceren;
- Gespecialiseerde medische evaluatie en behandelingen;
- Psychologische hulpverlening gespecialiseerd op traumabehandelingen;
- Case review middels een formeel proces, waarin informatie gedeeld wordt en de hulpverlening bepaald wordt;
- Ontwikkelen en implementeren van een monitoringssysteem gericht op de progressie van de zaak en de bijbehorende outcomes (op alle onderdelen);
- Organisatiecapaciteit door middel van een wettelijk orgaan dat verantwoordelijk wordt gemaakt voor het beleid en de implementatie van beleid en de bijbehorende procedures.

Zowel het *Family Justice Center* als het *Child Advocacy Center* worden in Nederland als voorbeeld gezien voor het transformeren van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Om dit te bewerkstelligen is er door professionals, wetenschappers en bestuurders uit het werkveld een manifest opgesteld. Hierin worden de zorgen kenbaar gemaakt, knelpunten benoemd en aanbevelingen gedaan voor een effectievere aanpak. Het betreft een integrale en specialistische aanpak, waarin de cliënt centraal staat (Manifest, 2014). Er draaien in Nederland diverse pilots om een soortgelijke samenwerking in Nederland te bewerkstelligen. Deze zullen in het empirisch onderzoek nader geanalyseerd worden.

2.6 – AMHK en het multidisciplinaire expertiseteam

Naar aanleiding van de verkennende gesprekken en bezochte bijeenkomsten voor dit onderzoek, heb ik een schematische weergave gemaakt van de actoren die een rol spelen in de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling (zie figuur 2.1). Hier zijn de verschillende niveaus van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling in opgenomen. Er is allereerst een voorveld, bestaande uit o.a. scholen, huisartsen en de sociale wijkteams, die dicht bij de burger staan en huiselijk geweld en kindermishandeling kunnen signaleren. Op het moment dat er sprake is van (een vermoeden van) huiselijk geweld of kindermishandeling is, kan er een melding gedaan worden bij het AMHK. Ook andere organisaties, zoals de Politie, de Geestelijke Gezondheidszorg of Verslavingszorg, melden (vermoedens van) huiselijk geweld en kindermishandeling bij het AMHK. De wens is dus om achter ieder AMHK een multidisciplinair expertiseteam te hebben dat casuïstiek integraal in behandeling neemt. Dit team bestaat uit professionals uit verschillende werkvelden, zoals justitie, jeugdzorg en vrouwenopvang. Het AMHK kan zodoende gezien worden als een gezamenlijk frontoffice met daarachter een sterke samenwerking van professionals (het multidisciplinaire team). De gemeente is hoofd- en eindverantwoordelijke voor de aanpak en voert hier regie op.



Figuur 2.1 – Schematische weergave actoren aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling. Het gaat om het AMHK als frontoffice, met daarachter een sterke samenwerking tussen professionals uit verschillende disciplines.

Dit onderzoek zal zich richten op de organisatie van een sterke samenwerking tussen professionals in het multidisciplinaire team voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. In de volgende hoofdstukken zal vanuit wetenschappelijk perspectief nagegaan worden welke structuren en processen er hiervoor nodig zijn.

3. Netwerken

In het eerste hoofdstuk kwam naar voren dat er steeds meer vraag is naar een sterkere multidisciplinaire samenwerking in de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Deze samenwerking vindt vaak plaats in netwerken. Dit hoofdstuk is het eerste gedeelte van het theoretisch kader, waarin gekeken wordt naar de netwerkstructuren die van belang zijn om multidisciplinaire samenwerking vorm te geven. Er zal aangegeven worden waarom netwerksamenwerking ingezet wordt, welke netwerktypen er zijn en wat de rol is van de overheid is. Vervolgens zal specifieker ingegaan worden op de vorm die een netwerk kan aannemen, wat de structuurkenmerken zijn van het netwerk en hoe netwerkwaardecreatie behaald kan worden. Hiermee wordt duidelijk welke organisatiestructuren een netwerkorganisatie heeft.

3.1 – Netwerksamenwerking

Het huidige maatschappelijke speelveld kenmerkt zich door diffuse kennis, eigenwijze burgers en machtige bedrijven. Er is een overkill aan beschikbare informatie die ook nog multi-interpretabel is, waardoor kennis ambigu is. Burgers zijn autonoom, mondig, veeleisend en ambivalent en bedrijven hebben een grotere invloed op politiek en bestuur. Deze grenzeloze, ambigue en omstreden condities intensiveren en creëren maatschappelijke issues die om collectief handelen vragen, maar dezelfde condities maken collectief handelen lastig. De publieke sector is hierdoor in een interventiefuik terecht gekomen; collectief handelen is nodig, maar de mogelijkheden daartoe zijn beperkt (Noordegraaf, 2004). Het verlenen van publieke diensten gaat gepaard met *wickedness*. De vraagstukken waar het om draait zijn controversie en complex, waardoor de betrokkenheid van meerdere organisaties en professionals nodig is. De opvatting en de oplossing van het probleem kan onderling verschillen (Koppenjan & Klijn, 2004). Fragmentatie in vraagstukken die om een multidisciplinaire aanpak vragen, zorgt er voor dat er langs elkaar heen gewerkt wordt (Hood & Peters, 2004). Dit leidt tot een gebrek aan een brede coördinatie en hierdoor is er ook geen duidelijke eindverantwoordelijke voor de dienstverlening. De focus is vooral gericht op het behalen van resultaten, terwijl niemand verantwoordelijk is voor de outcomes (Rhodes, 1996).

Als reactie op de fragmentatie en de bijbehorende complexiteit, ambiguïteit en onduidelijkheid in met name de zorgverlenende sector, is er steeds meer vraag naar een integrale benadering. Het betreft dienstverlening waar meerdere professionals betrokken zijn bij één zaak en die daarom vraagt om een horizontale manier van sturen (Noordegraaf, 2004). De verschillende professionals zullen meer moeten samenwerken en zullen gezamenlijke doelen moeten nastreven. De voorkeur gaat vaak uit naar één loket, met daarachter een sterke samenwerking tussen de verschillende actoren. Bij deze *Whole of Governement* draait het kort gezegd om netwerksamenwerking. Deze samenwerking kan enerzijds middels een design van bovenaf opgelegd worden. Anderzijds is het mogelijk dat de organisaties zelf om een cultuurverandering vragen (Christensen & Laegreid, 2007). Een netwerksamenwerking als organisatievorm is nodig, als de benodigde dienstverlening verspreid is over verschillende organisaties. Het gaat om onderlinge afhankelijkheid. Vaak gaat dit ook gepaard met het leveren van maatwerk (Kenis, 2013). Middels netwerkmanagement kan de interactie tussen de organisaties georganiseerd worden. Uitgangspunt hierbij is dat het om interactief beleid gaat, waarbij je samen het probleem bepaalt en werkt aan de zorgverlening (Noordegraaf, 2004). Bijkomende voordelen zijn dat hulpbronnen efficiënt gebruikt kunnen worden en de capaciteit om problemen aan te

pakken vergroot wordt (Provan& Kenis, 2007). De overheid kan in dit samenspel verschillende rollen innemen. In de volgende paragraaf zal dit nader toegelicht worden.

3.2 – Rol van de overheid

Voor het realiseren van sterke netwerkverbanden, is er voor de overheid – de gemeenten in het bijzonder – een belangrijke rol weggelegd. De overheid dient zowel de burgers te beschermen, als het netwerk te ondersteunen, corrigeren en verbinden (Boutellier, et al., 2009). De overheid onderscheidt zich van de andere actoren middels haar democratische legitimiteit en de toegang die zij heeft tot grote budgetten (Kickert, 1997). Er is echter ook een wederzijdse afhankelijkheid tussen de verschillende organisaties die onderdeel zijn van het netwerk. De overheid is dan ook één van de actoren in plaats van de allesbepalende actor (Rhodes, 1996). Voor de overheid is er dus een kleinere rol weggelegd, maar tegelijkertijd dient zij de (eind)verantwoordelijkheid te nemen over de publieke dienstverlening. Deze verantwoordelijkheid neemt de overheid vaak middels een regierol.

De regierol van de gemeente kan op verschillende manieren vervuld worden. Allereerst is het mogelijk dat de overheid er voor kiest om niet te participeren in het netwerk. Middels voldoende politieke steun kan de overheid dan besluiten om hiërarchische maatregelen op te leggen aan de organisaties in de netwerksamenwerking. Er vindt dan gemeentelijke sturing plaats, met een gemeentelijk vastgesteld doel. De samenwerkingspartners zijn uitvoerders van de maatregelen die de gemeenten opleggen en er is sprake van een formele afhankelijk tussen de partners en de gemeenten. Daarnaast kan de overheid de taken uitvoeren in samenwerking met andere partijen. Deze partijen worden dan gezien als partners, waardoor er meer sprake is van een informele afhankelijkheid. In gezamenlijkheid worden de randvoorwaarden en de doelen bepaald. Tevens is het mogelijk dat de overheid er voor kiest om als procesmanager de interacties te faciliteren, voor het verwezenlijken van het publieke belang. De samenwerkingspartners zijn de initiatiefnemers en sturen het netwerk zelf (Klijn & Koppenjan, 2000; Luijckx, et al, 2009). De keuze om als opdrachtgever, coproducent of facilitator op te treden, brengen dus enkele kenmerken met zich mee die bepalend zijn voor het netwerk. Zo kan het enerzijds gemeentelijk gestuurd zijn, anderzijds kan het zelfsturend zijn. In tabel 3.1 zijn deze kenmerken in een tabel weergegeven.

Rol gemeente:	Opdrachtgever	Coproducent	Facilitator
Rol samenwerkings partners:	uitvoerder	partner	initiatiefnemer
Sturing:	gemeentelijke sturing	gezamenlijke aansturing	zelfsturing
Randvoorwaarden:	gemeentelijk vastgestelde randvoorwaarden	gezamenlijk vastgestelde randvoorwaarden	door de partners vastgestelde randvoorwaarden
Afhankelijkheid:	formele afhankelijkheid	informele afhankelijkheid	door de partners vastgestelde afhankelijkheden
Afstemming:	gemeentelijke afstemming	gezamenlijke afstemming	afstemming door partners
Doel:	gemeentelijk	gezamenlijk	door partners

	vastgesteld doel	vastgesteld doel	vastgesteld doel
Verantwoordelijkheid:	gemeentelijke verantwoordelijkheid	gezamenlijke verantwoordelijkheid	partners verantwoordelijkheid
Visie:	gemeentelijke visie	gezamenlijke visie	visie door partners
Monitoring	gemeentelijke monitoring	gezamenlijke monitoring	monitoring door partners

Tabel 3.1 – Model Luijckx, Span, Schols en Schalk (Luijckx, et al., 2009)

Duidelijkheid over de rol van de overheid is belangrijk om misverstanden te voorkomen, ter bevordering betrouwbaarheid van de overheid en van de effectiviteit en efficiëntie van het netwerk (Klijn & Koppenjan, 2000). Voor de effectiviteit en efficiëntie van het netwerk, is tevens een indeling te maken in verschillende netwerkvormen.

3.3 – Netwerkvormen

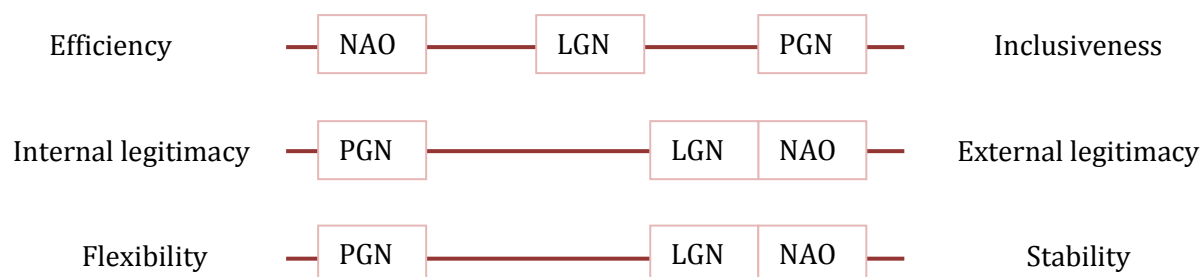
Volgens Provan & Kenis (2007) zijn er drie vormen netwerken te onderscheiden. Allereerst een *participant-governed network* waarbij de leden van het netwerk zelf verantwoordelijk zijn voor de relaties binnen en buiten het netwerk. Bij de *lead organization-governed network* is er één centrale actor binnen het netwerk, die de netwerkactiviteiten bepaalt en beslissingen neemt. Deze twee vormen zijn echter niet effectief op het moment dat er sprake is van een netwerk, waarin het onderlinge vertrouwen laag is, veel organisaties betrokken zijn, een matige consensus is en de behoefte aan het netwerk groot is. In dat geval zou de derde vorm de meest voor de hand liggende variant zijn: *network administrative organization (NAO)*. Bij deze netwerkstructuur is een externe (administratieve) organisatie opgezet om het netwerk en de activiteiten te besturen (Provan & Kenis, 2007). Deze organisatie behartigt alleen het netwerkbelang.

Governancevorm	Vertrouwen	Aantal netwerkliden	Doelconsensus	Behoeft aan netwerk
Participant-governed network	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leader organization-governed network	Laag	Moderaat	Relatief laag	Moderaat
Network administrative organization (NAO)	Moderaat	Moderaat tot veel	Relatief hoog	Hoog

Tabel 3.2 – Netwerkvormen (Provan & Kenis, 2007)

Een netwerk heeft volgens Provan & Kenis (2007) ook te maken met een drietal spanningen, waar iedere netwerkvorm anders mee om gaat. De eerste spanning heeft betrekking op hoeveel organisaties betrokken dienen te worden bij het netwerk. Enerzijds zijn alle organisaties nodig om optimaal dienst te verlenen, anderzijds kost dit veel tijd en moeite. Voor het organiseren van het netwerk is het dus nodig om na te gaan of er gekozen wordt voor *efficiency* – niet meer dan nodig – of *inclusiveness* – iedereen. De tweede spanning heeft betrekking op het organiseren van legitimiteit. Enerzijds kan deze vooral intern gericht zijn, anderzijds kan het belangrijker zijn om ook gefocust te blijven op externe legitimiteit, bijvoorbeeld de stakeholders die de

samenwerking mogelijk maken. Tot slot, is er een spanning tussen de flexibiliteit of stabiliteit in de samenwerking. Hoe formeler het netwerk is, hoe stabiel deze vorm gegeven wordt (Provan & Kenis, 2007). In figuur 3.1 is te zien waar veelal het accent ligt bij de *participant-governed network* (PGN), *Leader organization-governed network* (LGN) en *Network administrative organization* (NAO) in de genoemde drie spanningen.



Figuur 3.1 – Netwerkvormen en keuzes in spanningen

De netwerkvorm is bepalend voor de organisatiestructuur van het netwerk. Ze bepalen mede de keuzes die binnen het netwerk gemaakt zullen worden in de genoemde drie spanningen. Los van deze spanningen heeft een netwerk ook algemene structuurkenmerken die in de volgende paragraaf aan bod zullen komen.

3.4 -Structuurkenmerken

Een netwerkorganisatie heeft andere structuurkenmerken dan een hiërarchie. Er zijn verschillen tussen enerzijds de organisaties die het netwerk vormen en anderzijds de belangen en perspectieven van deze organisaties. Hierdoor hebben netwerken een pluriform karakter. Daarnaast zijn de actoren wederzijds afhankelijk om de (netwerk)doelen te realiseren. Dit zorgt er voor dat de actoren minder hiërarchisch gestuurd kunnen worden. Op het moment dat er sprake is van hiërarchische stuursignalen die niet overeenkomen met het eigen referentiekader, kunnen organisaties gesloten zijn en de signalen negeren of zich er tegen verzetten. Tot slot kunnen de verschillende actoren in een netwerk verdurend wisselen en zorgen nieuwe informatie, strategieën en belangen ook voor continue dynamiek (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007). In tabel 3.4 zijn de verschillen weergegeven.

Hiërarchie	Netwerk
Uniformiteit	Pluriformiteit
Eenzijdige afhankelijkheden	Wederzijdse afhankelijkheden
Openheid	Geslotenheid
Stabiliteit in structuur	Dynamiek in structuur

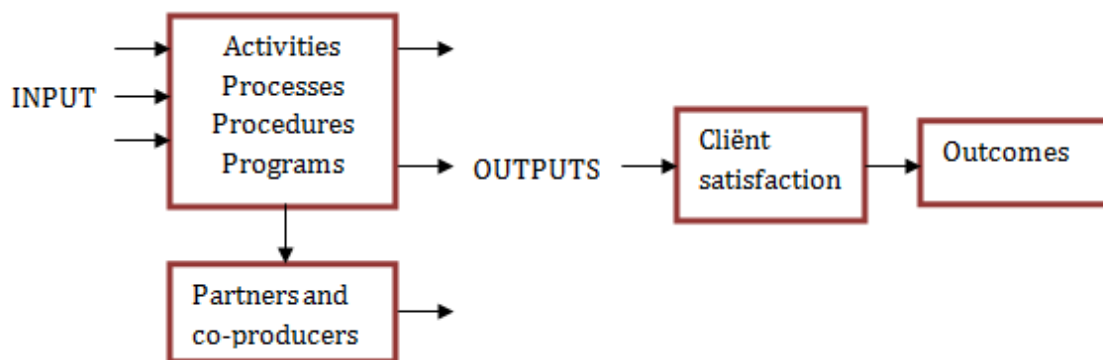
Tabel 3.3 – Verschillen hiërarchie en netwerk

Netwerken zijn dus voortdurend in beweging, waardoor een netwerk ook kan veranderen op gebied van pluriformiteit, geslotenheid en interdependenties tussen de partijen. Voor een netwerkorganisatie zitten hier zowel kansen als bedreigingen in. Pluriformiteit maakt ‘verdeel en heers’ en functionele herinterpretatie mogelijk, maar kan ook zorgen voor beperkte maatwerk mogelijkheden en vervorming van interventies. Geslotenheid leidt er toe dat de verworven steun en kracht van de betrokken partijen benut kan worden, echter kan interventie ook een ritualisering worden. Tot slot zorgt interdependentie er enerzijds voor dat

afhankelijkheden en onderlinge kennis en middelen benut kunnen worden, wat kan leiden tot bredere besluitvorming. Anderzijds kan het leiden tot een onoverzichtelijk netwerk, dat stroperig en chaotisch verloopt (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007). Om de doelen te behalen, dient gewaakt te worden voor de bedreigingen en gebruik gemaakt te worden van de kansen. Deze kansen en bedreigingen zijn dus mede bepalend voor de mate van netwerkwaardecreatie.

3.5 – Netwerkwaardecreatie

De achterliggende gedachte van een netwerksamenwerking is om waarde te creëren op het niveau van het netwerk middels multidisciplinaire dienstverlening. De verschillende actoren verbinden of delen informatie, middelen, activiteiten en competenties (Kenis, 2013). Het draait niet alleen om de *hoe*-vraag, maar ook om de bestaansreden van de organisatie – de *waarom*-vraag. Niet enkel de output is relevant, ook de outcomes dienen behaald te worden. De betrokken organisaties bepalen wat de publieke waarde is van de dienstverlening en hoe deze gerealiseerd kan worden (Stoker, 2006).

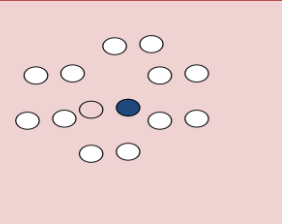
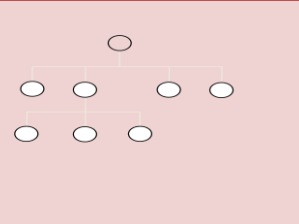
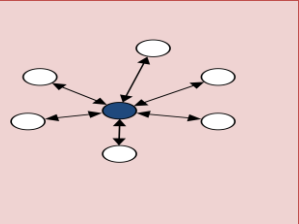
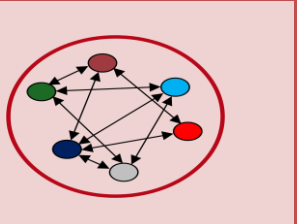
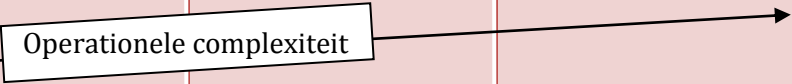


Figuur 3.2 – Het draait niet alleen om outputs, maar ook om outcomes (Moore, 2003)

Efficiëntie gaat gepaard met weten wat de voorkeuren en behoeften van burger zijn; als manager ben je continue bezig met controleren of de activiteiten hun doel dienen (Stoker, 2006). De burger, voor wie het beleid uiteindelijk gemaakt wordt, staat centraal. Denhardt & Denhardt (2000) hebben kernpunten genoemd om de burger weer centraal te stellen in beleid. Zo dient de overheid als één van de actoren in het netwerk te opereren, door te faciliteren en te bemiddelen; het draait om dienst verlenen in plaats van sturen. De manager dient strategisch te denken, maar democratisch te handelen, waarbij het openbaar belang als doel gezien wordt in plaats van als bijproduct. De medewerkers dragen bij aan de visie, dus zij dienen gewaardeerd te worden door ze ook taken en verantwoordelijkheid toe te kennen (Denhardt & Denhardt, 2000).

Van de burgers zelf vraagt dit een *two-way moral commitment*: zij hebben niet alleen rechten, maar ook plichten naar zichzelf en de samenleving (Stoker, 2006). Hierdoor is het van belang dat de cliënten gehoord worden over hun noden, behoeften, eisen en verlangens. Cliënten kunnen namelijk niet overstappen op een andere aanbieder op het moment dat de dienst niet bevalt (*exit*), dus is het van belang om de dialoog met de cliënt aan te gaan (*voice*) om na te kunnen gaan waar de dienstverlening verbeterd kan worden (WRR, 2004). Hierbij dient rekening gehouden te worden met het vermogen en de bereidwilligheid van de cliënten. Het netwerk dient de mogelijkheden te creëren om eventuele complexiteit te reduceren en intrinsieke motivatie van cliënten te bevorderen om hier aan mee te werken (Alford, 2009). Op deze manier

is het netwerk in staat om de behoeften van de burger in kaart te brengen, kan de tevredenheid van de burger behaald worden en draagt dit bij aan het realiseren van de maatschappelijke meerwaarde van de dienst. De betrokken organisaties werken samen – *shared service* – om op die manier een outcome te realiseren – *shared value* – die de organisaties afzonderlijk niet zouden kunnen bewerkstelligen. Een netwerkorganisatie is operationeel gezien ook complexer dan een markt, de traditionele bureaucratie of een losse samenwerking (Kenis, 2013).

Markt/competitie "buy"	Hiërarchie "make"	Samenwerken "ally"	Organisatienetwerk "join"
			
Winstgedreven	Regelgeving en bureaucratie	Samenwerken met anderen om de toegang tot middelen te verzekeren of onzekerheden te reduceren.	Netwerk als productiesysteem. Er wordt waarde gecreëerd op het niveau van het netwerk.
			

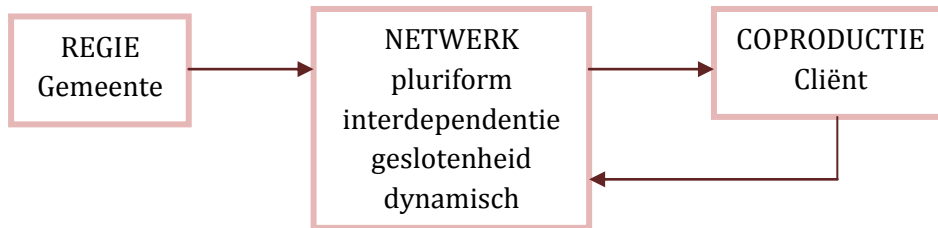
Tabel 3.4 – Operationele complexiteit in een netwerk is complexer (Kenis, 2013)

Een netwerk is dus een complexe organisatievorm door de structuurkenmerken, de spanningen en de operationele complexiteit. Dit vraagt om het overdenken van een aantal ontwikkelingsvraagstukken. Allereerst is het van belang dat er een heldere en concrete doelstelling op het niveau van het netwerk is, die als motor fungeert achter de netwerkorganisatie. Ten tweede dient het netwerkniveau bepaald te worden, door het aantal organisatie en de mate van betrokkenheid van de organisaties te specificeren. Tot slot is het van belang dat nagedacht wordt over hoe de prestatie van het netwerk bevordert en aangetoond kan worden (Kenis, 2013).

3.6 – Slotsom

Als reactie op de gefragmenteerde dienstverlening vindt er netwerkmanagement plaats. Het draait om de organisatie en coördinatie van samenwerking. Hierbij wordt de regie gevoerd door gemeenten. Dit kan als opdrachtgever, coproductent of facilitator. Het netwerk kan verschillende vormen aannemen, waardoor het op verschillende manieren om gaat met spanningen. Tevens is het netwerk pluriform, dynamisch en zijn de actoren wederzijds afhankelijk en kan er sprake zijn van geslotenheid. De rol van de overheid, de netwerkvorm en structuurkenmerken zijn dus van belang om de organisatiestructuur van een netwerk te begrijpen. De bedoeling is een sterke samenwerking te creëren om de dienstverlening voor de cliënt te vereenvoudigen en zodoende betere outcomes te realiseren. Hiervoor is coproductie

met de cliënt van belang. In figuur 3.3 is schematisch een samenvatting weergegeven van dit hoofdstuk.



Figuur 3.3 – Samenvattend overzicht hoofdstuk 3: de gemeente voert regie op het netwerk, dat pluriform, interdependent, gesloten en dynamisch is. Voor netwerkwaardecreatie doet het netwerk aan coproductie met de cliënt.

Er is ook aangegeven dat de operationele complexiteit van een netwerk groter is dan bij andere organisatievormen. In het vervolg van dit theoretisch kader zal dan ook in de volgende hoofdstukken nagegaan worden welke processen er nodig zijn om de samenwerking te versterken en wat de rol is van de netwerkmanager hierin. Hiervoor zal allereerst ingegaan worden op de grenzen in samenwerken en de mogelijke middelen om deze grenzen te overbruggen.

4. Grenzen tussen professionals overbruggen

Om het algemene doel te behartigen is een sterke samenwerking tussen de participerende professionals nodig. In de praktijk valt het namelijk niet altijd mee om de samenwerking te organiseren. Ondanks de onderlinge overleggen, wordt er langs elkaar heen gewerkt en valt het maatschappelijk resultaat tegen (Van Delden, 2009). In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat een netwerk operationeel complex is, onder andere door de structuurkenmerken van het netwerk. Dit hoofdstuk zal ingaan op het versterken van de samenwerking tussen professionals, door na te gaan hoe de grenzen tussen professionals overbrugd kunnen worden.

4.1 – Grenzen

Multidisciplinaire samenwerking is een samenwerking tussen verschillende professionals uit verschillende disciplines, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid en waarbij gezamenlijke beslissingen genomen worden om tot plannen te komen voor de cliënt en deze ook uit te kunnen voeren. Het doel is om zo goed mogelijk in de behoefte van de cliënt te voorzien door elkaars kwaliteiten en vaardigheden te onderkennen (Hojat, 2011). Bij multidisciplinaire samenwerking in netwerkverband gaat het om gelijkwaardige en wederzijds afhankelijke actoren (Koppenjan & Klijn, 2004). Professionele domeinen zijn echter begrensd. Deze grenzen staan samenwerking tussen verschillende domeinen in de weg, doordat ze gericht zijn op behoud van eigen professie. Er zijn verschillende grenzen te onderscheiden. Allereerst zijn er cognitieve grenzen die de kijk van een professional bepalen. Daarnaast zijn er technische grenzen die gaan over de competenties en kennis van de professional. Tot slot zijn er sociale grenzen die betrekking hebben op de taal en de onderlinge interacties (Noordegraaf & Van der Klauw, 2011). Iedere deelnemende professional in het netwerk heeft dus een eigen organisatiebelang en referentiekader van waaruit deze participeert. Het is enerzijds niet mogelijk om je eigen referentiekader op te leggen aan de anderen en anderzijds is het ook niet mogelijk om als enige vanuit je eigen referentiekader te handelen, aangezien dit voor verwarring zorgt (Kaats & Opheij, 2012). De grenzen tussen de verschillende professionals zorgen er tevens voor dat het moeilijk is om verandering teweeg te brengen in het netwerk (Rainey, 2009). Er ontstaat namelijk een gebrek aan continuïteit, doordat iedere professional een eigen kijk en eigen vaardigheden heeft en de professionals onvoldoende dezelfde taal spreken om elkaar te kunnen begrijpen (Aubry, 2003).

Mede doordat professionals elkaar niet begrijpen, is in de praktijk te zien dat professionals elkaar niet altijd vertrouwen (Hudson, 2002). Vertrouwen is echter een belangrijke factor in een samenwerking, aangezien wantrouwen de grenzen tussen de professionals juist kan versterken. Het is vrijwel ondenkbaar om collectief te handelen, als er geen sprake is van vertrouwen (Williams, 2002). Hierdoor is er tevens een spanning op te merken tussen informatie delen en vertrouwelijkheid, waar elke professie anders mee om gaat. Vanuit de organisatie zijn daar vaak protocollen voor beschreven, maar in samenwerkingsverband is het niet mogelijk om rekening te houden met al deze protocollen. Informatiedeling is immers een voorwaarde om het netwerk goed te laten functioneren (Frost, et al., 2005). Als gevolg van dit gebrek aan vertrouwen en de verschillende protocollen, is te zien dat de professionals langs elkaar heen werken. Een professional uit de jeugdzorg heeft bijvoorbeeld zo veel mogelijk informatie nodig met betrekking tot de leefomgeving van het kind. Op deze manier kan er efficiënt te werk worden gegaan en kunnen de risico's beter in beeld gebracht worden. Dit betekent dat ook relevante

informatie over de ouders en de rest van het gezin beschikbaar moet zijn, bijvoorbeeld op gebied van psychiatrische hulpverlening of criminele activiteiten. Deze informatie is gevoelig, waardoor andere hulpverleners zich vaak beroepen op hun beroepsgeheim (Bruning, 2006). Jurisdictie lijkt hierdoor een andere barrière te zijn die voortkomt uit grenzen die samenwerking in de weg staan.

4.2 – Juridische mogelijkheden

Samenwerking is dus gewenst en wordt gezien als oplossing voor de huidige fragmentatie, alleen op het moment dat het op informatie-uitwisseling aan komt, zijn professionals voorzichtig door zich te beroepen op hun beroepsgeheim. Er wordt gedacht in domeinen met bijbehorende grenzen, waardoor er weinig informatie-uitwisseling plaatsvindt tussen – en zelfs binnen – domeinen (Van Boven, 2014). Het organisatiebelang wordt hiermee boven het netwerkbelang geplaatst. Informatie-uitwisseling zorgt er namelijk enerzijds voor dat dezelfde cliënt niet keer op keer het verhaal hoeft te herhalen aan meerdere professionals, anderzijds zorgt het er voor dat organisaties een totaalbeeld hebben van de cliënt (Hudson, 2002).

Het beroepsgeheim is bedoeld om de toegang tot zorg te waarborgen en de persoonlijke levenssfeer van de cliënt te bewaken. Er zijn echter uitzonderingen waarin professionals de informatie over een cliënt kan verstrekken. De Wet bescherming persoonsgegevens (WBP) kent twee pijlers. Enerzijds het toestemmingsbeginsel waardoor toestemming nodig is om gegevens te kunnen delen, anderzijds het transparantiebeginsel. Artikel 43 WBP geeft namelijk de mogelijkheid om zonder toestemming van de cliënt informatie te delen, onder andere indien dit in het belang is van de bescherming van de betrokkenen. De professional hoeft alleen kenbaar te maken dat informatie gedeeld wordt en heeft hierbij geen expliciete toestemming nodig van de cliënt. Wat dit van de professional vraagt is een goede motivering op basis van subsidiariteit, proportionaliteit en doelmatigheid van deze maatregel (Van Boven, 2014). Hierdoor kan het recht op privacy beperkt worden en hoeft privacy geen belemmering te zijn bij multidisciplinaire samenwerking.

Om dit in de praktijk ook te kunnen toe passen is er echter vertrouwen nodig tussen de verschillende professionals. Eerder is al aangekaart dat dit vertrouwen er niet altijd is, door de grenzen tussen de professionele domeinen. Hierdoor heeft iedere professional een eigen wereldbeeld, eigen kennis en een eigen manier van communiceren. Om het vertrouwen te vergroten is het belangrijk dat de professionals elkaar leren begrijpen. Een *boundary-spanner* kan een middel zijn om dit te verwezenlijken.

4.3 – Boundary Spanner

Informatie-uitwisseling in een netwerk is nodig om de kwaliteit en continuïteit van het netwerk te kunnen (blijven) garanderen. De vraag is dan: wat is er nodig om dit te organiseren in een netwerk? Eerder is al aangegeven dat er naast het netwerkbelang, ook een organisatiebelang mee speelt. Een neutrale persoon in het samenspel kan een middel zijn om te zorgen dat het netwerkbelang behartigd blijft en de samenwerking gestuurd wordt. Dit wordt ook wel de *boundary-spanner* genoemd (Williams, 2002).

Deze persoon heeft een verbindende functie door de verschillende professionals bij elkaar te brengen. Het is dan ook van belang dat een *boundary-spanner* over competenties beschikt om

relaties te kunnen managen; hij of zij begrijpt de verschillen tussen de professionals en organisaties en weet ze bij elkaar te brengen op basis van overeenkomsten in de normen (Williams, 2002). Dit brengt een complexe taak met zich mee. Een *boundary-spanner* moet in staat zijn om de verschillende perspectieven te vertalen, te coördineren en richting te geven. Dit moet gepaard gaan met legitimiteit om invloed te kunnen hebben (Williams, 2002). Kortom, het draait om een neutrale actor die het netwerkbelang voorop stelt, met een verbindende functie en voldoende legitimiteit.

Door het controversiële karakter van het beleid, kan het lastig worden om tot die overeenstemming te komen. Naar elkaar luisteren is dan niet voldoende. Door de controverses zijn de verschillende paradigma's vaak niet met elkaar te vergelijken. Het ene is niet beter dan het ander, aangezien de paradigma's gebaseerd zijn op andere feiten en referentiekaders. Het gedrag en de taal van de verschillende professionals wordt namelijk gestructureerd door onderliggende frames. Een *frame reflection* om de verschillen te analyseren is hierbij gewenst. De kwaliteit om met elkaar tot een overeenkomst te komen moet, ondanks de tegenstellingen, centraal staan (Rein & Schön, 1996). Op deze manier kan de *boundary-spanner* de interactie tussen de professionals organiseren, zodat ze elkaar leren begrijpen. Belangrijk hierbij is dat de professionals zich niet continu dienen te verantwoorden naar de eigen organisatie. Ze hebben mandaat nodig voor de samenwerking (Williams, 2002). Dit proces vraagt om goede zelfreflectie aan de hand van *naming and framing*, aangezien de frames door de professionals zelf ook herkend moeten worden. Door dit zelfreflectieve dialoog te faciliteren, kan er *reframing* plaatsvinden. Dit gebeurt door oude en nieuwe frames te bestuderen om tot een goede synthese te komen. Middels empirische reflecties leren de professionals ook om zelf beter en specifiekere woorden te geven aan de frame verschillen (Rein & Schön, 1996). De professionals leren op deze manier hun eigen verantwoordelijkheid te onderscheiden en te ontdekken hoe ze kunnen bijdragen aan een coöperatief proces. Om de professionals en de domeinen ook met elkaar te verbinden, kunnen *boundary objects* ingezet worden.

4.4 – Boundary Objects

Een *boundary-spanner* kan dus optreden als neutrale actor die de deelnemende professionals helpt om elkaar beter te leren begrijpen. Door dialoog te faciliteren kunnen frames ontdekt worden, zodat de professionals samen tot een goede samenstelling van het nieuwe beleid kunnen komen. Vervolgens dient dit samengesteld beleid ook in de praktijk tot goede uitvoering gebracht worden. Hiervoor kan het behulpzaam zijn om een *boundary object* als verbindend element te gebruiken. Een *boundary object* is een object dat gebruikt wordt in de verschillende domeinen, met in iedere domein een andere identiteit en functie. Ze kunnen verschillende vormen aannemen, bijvoorbeeld technologieën, regels, projecten of documenten. Op deze manier zijn de professionals genooddaakt om met elkaar het gesprek aan te gaan, zodat er discussies ontstaan die tot nieuwe ideeën kunnen leiden, als basis voor de verdere participatie (Kimble, et al., 2010). Er worden op deze wijze verbindingen gelegd tussen de verschillende domeinen om een fragmentarische aanpak te voorkomen. Er moet bij gebruik van *boundary objects* rekening gehouden worden met de 'taal' van het object; enerzijds moet het te begrijpen zijn voor alle domeinen, anderzijds moet iedere professional er zijn of haar specifieke kennis in kwijt kunnen (Akkerman & Bakker, 2012).

4.5 – Slotsom

Er zijn verschillende grenzen te onderscheiden die samenwerking in de weg staan. Professionals spreken niet dezelfde taal, hebben niet hetzelfde referentiekader en bezitten andere kennis en competenties. Er zijn ook middelen om deze grenzen te overbruggen. Om de domeinen met elkaar te verbinden en het dialoog te bevorderen, kunnen *boundary objects* ingezet worden als gezamenlijke werkprocessen en een *boundary spanner* als neutrale actor in het samenspel. Daarnaast zijn *frame reflections* en *reframing* middelen om elkaar beter te leren begrijpen en tot synthese te komen. Tot slot is er op gebied van informatie-uitwisseling een grens te bekennen. Deze kan middels het transparantiebeginsel van artikel 43 WBP overbrugd worden, zodat er alsnog informatie gedeeld kan worden in het belang van de cliënt.

Middel	Doel
<i>Frame reflection;</i> <i>Reframing</i>	Eigen frames herkennen, andere frames begrijpen; komen tot synthese
<i>Boundary objects;</i> <i>Boundary spanner</i>	Domeinen verbinden; dialoog bevorderen; bewustzijn voor elkaars afhankelijkheden
WBP	Informatie delen in het belang van de betrokkene.

Tabel 4.1 – Samenvattend overzicht hoofdstuk 4: de middelen met bijbehorende doelen voor het overbruggen van grenzen

De samenwerking dient gecoördineerd te worden en deze processen dienen gemanaged te worden. In het laatste deel van dit theoretisch kader zal daarom ingegaan worden op de rol van de netwerkmanager in een multidisciplinaire samenwerking.

5. Netwerkmanager

Voor de publieke netwerkmanager ligt er de taak om op interactieve en creatieve wijze controversiële issues aan te pakken. Het doel daarbij is voortgaande interactie en dialoog te realiseren (Noordegraaf, 2004). Zij kunnen verschillende functies bekleden, bijvoorbeeld bestuurder, middenmanager of operationeel manager. Aangezien dit onderzoek zich richt op de processen in een netwerksamenwerking, waarbij het vooral draait om de gang van zaken, zal deze paragraaf betrekking hebben op de manager die verantwoordelijk is voor het aansturen van de professionals en processen. Vanuit deze functie kunnen zij namelijk invloed uitoefenen op het verloop van een netwerksamenwerking (Van Delden, 2009). Dit hoofdstuk zal ingaan op de verschillen tussen een hiërarchische manager en een netwerkmanager en wat dit betekent voor het management van de netwerkmanager.

5.1 – De netwerkmanager

Het grote verschil tussen hiërarchisch management en netwerkmanagement, is dat een netwerkmanager constant aan het onderhandelen is in een groep van autonome actoren (Järvensivu & Möller, 2009). De netwerkmanager heeft te maken met complexe interacties, verschillen tussen domeinen en vastgelopen processen. Het draait om interacties bevorderen, verschillen overbruggen en actoren verbinden (Koppenjan & Klijn, 2004). In plaats van alleen een intra-organisatorische benadering, waarbij het zich vooral richt op effectiviteit en efficiëntie, is er voor de samenwerking ook een inter-organisatorische benadering nodig die rekening houdt met de verscheidenheid van professionals en de omgeving. Ten tweede moet de focus niet alleen gericht zijn op het behalen van doelstellingen, maar dient er ook aandacht te zijn voor het onderhouden van onderlinge relaties. Daarnaast is naast de focus op resultaten, ook de verantwoordelijkheid voor de outcomes van de dienstverlening van belang. Tot slot zorgt het stimuleren van competitie voor een gebrek aan vertrouwen. Dit vertrouwen is juist belangrijk binnen een netwerk, gezien het draait om een samenwerking. Bij het managen van netwerken is het dan ook van belang dat er meer focus komt te liggen op de sturing in vertrouwen (Rhodes, 1996).

In plaats van (alleen)...	Ook...
Intra-organisatorisch	Inter-organisatorisch
Behalen van doelstellingen	Relaties onderhouden
Focus op resultaten	Focus op outcome
Competitie	Sturing in vertrouwen

Tabel 5.1 – Overzicht extra toevoegingen in netwerkmanagement

Ondanks dat de hoofdtaken van de manager in een netwerksamenwerking niet veel verschillen van een andere managers in het publieke domein, toont het bovengenoemde dus aan dat de samenwerking wel een extra dimensie toevoegt. Publieke managers hebben verscheidene keuzemogelijkheden op het gebied van de inzet van personeel, administratie-, registratie- en prestatiesystemen, budgetten, werkprocessen en agenda's. Enerzijds kunnen deze keuzes gebaseerd zijn op efficiënte bedrijfsvoering en anderzijds op een goed verloop van de samenwerking (Van Delden, 2009). In tabel 5.2 is een overzicht te zien van deze keuzemogelijkheden.

Keuzemogelijkheden:

Personeel	De enthousiaste professional of de professional die op dat moment in de eigen organisatie minder hard nodig is. Professional meer gericht op eigen organisatie of professional vooral gericht op samenwerken. Aantal uren; prestatieafspraken; ondersteuning samenwerking.
Systemen	Aansluiten bij systemen van andere organisaties of gebruik eigen systemen. Voorwaarden om een dossier te openen en te starten met de samenwerking.
Budgetten	Hoeveel geld beschikbaar voor samenwerking, ruimte, expertise of technologieën.
Werkprocessen	De beoordelingsprocedure om een dossier aan te nemen. Samenhangende roosters, protocollen en stroomschema's. De manier van afsluiten van een case.
Agenda's	Hoe vaak vinden werkoverleggen en trainingen plaats? Werkoverleggen over inhoudelijke zaken of ook over de samenwerking

Tabel 5.2 – Keuzemogelijkheden netwerkmanager

Deze verschillen in management hebben mede te maken met de structuurkenmerken van een netwerk. In de volgende paragraaf zal dit nader toegelicht worden.

5.2 – Structuurkenmerken en verandering in management

In hoofdstuk 3 zijn de structuurkenmerken van een netwerk aan bod gekomen. Netwerken hebben een pluriforme en dynamische karakter, waarbij de actoren wederzijds afhankelijk zijn en de hiërarchische stuursignalen minder effectief zijn. Dit zijn ook de factoren die om een andere manier van managen vragen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007).

Het pluriforme karakter van het netwerk maakt sturen complex. De netwerkmanager dient niet alleen rekening te houden met de netwerkorganisatie, maar ook met de werkwijzen van de moederorganisatie van de professional. Het netwerk heeft namelijk het draagvlak van deze moederorganisaties nodig (Van der Steen, et al., 2009).

Hiërarchische sturing is niet het juiste middel om dit te bewerkstelligen; het gaat immers om wederzijdse afhankelijkheid tussen alle actoren in het netwerk. Wel is het mogelijk om de voortgang en creativiteit te managen door middel van procesmanagement. Hierbij is de manager vooral gericht op continuïteit, kwaliteit, het voorkomen van blokkades en het blijven onderhandelen. Enerzijds middels de beheerstaak, door de interactie gaande te blijven houden, en anderzijds middels de interventietaak, door in te grijpen bij blokkades in die interactie. De manager faciliteert, creëert een gemeenschappelijke taal en zorgt voor reflectie op het proces (Noordegraaf, 2004).

Tot slot vraagt het dynamische karakter van een netwerk om flexibiliteit van managers. Managers van het netwerk dienen een duidelijk doel voor ogen te hebben maar geen vaststaand beeld te hebben van hoe dat te bereiken. Elke nieuwe situatie is immers anders. Publieke managers zouden moeten “experimenteren” (aftastend) met bepaalde aanpakken, zodat ze erachter komen wat al dan niet werkt (Behn, 1988). Dit vraagt om een netwerk als lerende organisatie, met een *learning group* voor zowel de professionals als de managers van de organisatie. Op deze manier kan het netwerk leren van ervaringen en fouten en de dienstverlening blijven innoveren (Hood & Peters, 2004). Tevens moet er rekening worden

gehouden met het gegeven dat de beleidsuitvoering ambigu en niet eenduidig is. Dit vraagt van een manager om zich niet alleen te richten op de opdracht (targets), maar ook op de communicatie en de directe relatie tussen sturing van beleid en de uitvoering. Beleid op maat is een prikkel voor responsiviteit van medewerkers, biedt meer morele vrijheid en leidt tot realistische dienstverlening. Dit vraagt ook om recruitment op basis van ambiguïteit; medewerkers worden geselecteerd op basis van hun omgang met ambiguïteit en multidisciplinaire samenwerking (Lerner & Wanat, 1983).

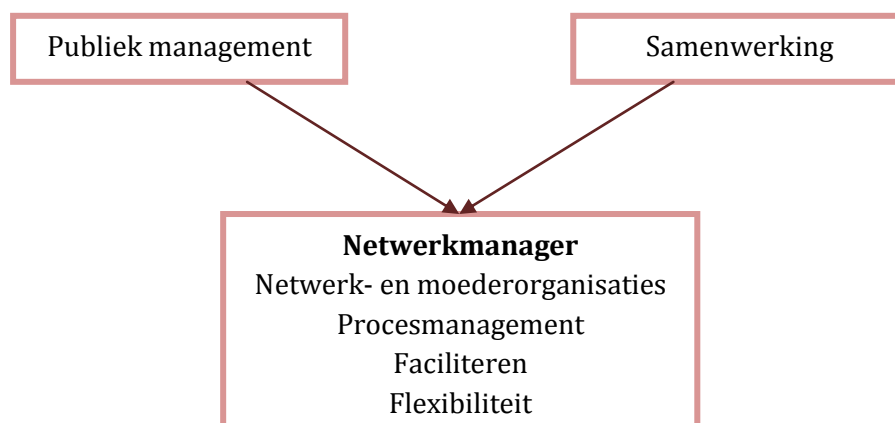
In tabel 5.3 is een overzicht te zien van het veranderende management in een netwerk.

Structuurkenmerken	Verandering in management
Pluriformiteit	Rekening houden met netwerkorganisatie en moederorganisaties
Interdependentie	Procesmanagement: continuïteit, kwaliteit en voorkomen van blokkades in de interactie
Geslotenheid	Faciliteren: gemeenschappelijke taal en reflectie op proces
Dynamiek in structuur	Flexibiliteit: duidelijk doel voor ogen, maar geen vaststaand beeld hoe je dat doel dient te behalen → lerend experimenteren

Tabel 5.3 – Structuurkenmerken en de verandering in management

5.3 – Slotsom

Een publieke manager bekleedt verschillende rollen. Bij een netwerkmanager voegen de samenwerking en de structuurkenmerken een extra dimensie toe aan het managen. De keuzemogelijkheden die een netwerkmanager heeft kunnen genomen worden op basis van efficiëntie of juist ter bevordering van de samenwerking. Daarnaast dient de netwerkmanager rekening te houden met de netwerk- en moederorganisaties, de interacties te bevorderen middels procesmanagement, het netwerk te faciliteren en flexibel te zijn in het handelen. Belangrijk hierbij is dat er lerend geëxperimenteerd wordt om het netwerk continue te verbeteren en te optimaliseren.



Figuur 5.1 – Samenvattend overzicht hoofdstuk 5: de samenwerking voegt een extra dimensie toe aan het publieke management in een netwerk. De netwerkmanager dient hierdoor rekening te houden met moederorganisaties en is bezig met procesmanagement en het faciliteren van het netwerk. Het netwerk vraagt tevens om een flexibele houding van de netwerkmanager.

In de voorgaande hoofdstukken zijn de structuren van een netwerkorganisatie beschreven en de processen die nodig zijn om de samenwerking tussen professionals te bevorderen. In dit hoofdstuk is aangegeven hoe dit netwerk en de professionals gemanaged kunnen worden. Het volgende hoofdstuk zal ingaan op de verwachtingen die aan de hand van deze informatie uitgesproken kunnen worden. Deze verwachtingen zullen in het empirische gedeelte van dit onderzoek getest worden.

6. Verwachtingen

De voorgaande hoofdstukken geven een theoretisch overzicht over de processen en structuren die van belang zijn in een multidisciplinaire samenwerking. Er zijn enkele verschillen op te noemen tussen een traditionele aanpak en een multidisciplinaire aanpak. In tabel 6.1 zijn deze verschillen kort samengevat.

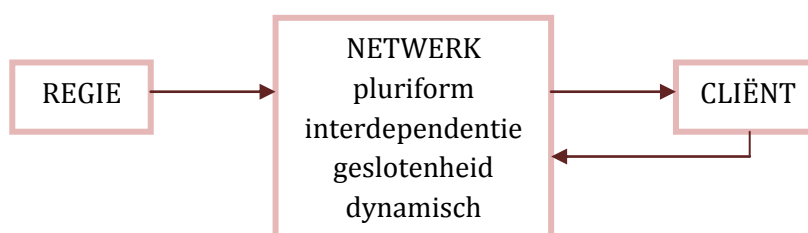
	Traditionele aanpak	Multidisciplinaire aanpak
Management	New Public Management	Public Value Management
Beleid en organisatie	Instrumenteel; gefragmenteerd; sectoraal	Outcome centraal; verbinding tussen domeinen; één gezin centraal
Sturing	Op producten, prijzen en rechten	Op outcome
Cultuur	Regeldruk; ieder voor zich; klant wordt onvoldoende gehoord.	Vertrouwen; samenwerken; professional richt zich op hulpverlening.

Tabel 6.1 – Verschillen traditionele en multidisciplinaire aanpak

In dit hoofdstuk zullen de verwachtingen uitgesproken worden met betrekking tot de structuren en processen van een multidisciplinaire samenwerking. Naar verwachtingen zullen deze structuren en processen onderdeel zijn van de multidisciplinaire initiatieven die in het empirisch gedeelte van dit onderzoek onderzocht zullen worden.

6.1 – Netwerkstructuur

Als reactie op gefragmenteerde dienstverlening vindt er netwerkmanagement plaats. Het draait om de organisatie en coördinatie van samenwerking. Hierbij wordt de regie gevoerd door gemeenten. Dit kan als opdrachtgever, coproductent of facilitator. De bedoeling is een sterke samenwerking te creëren om de dienstverlening voor de cliënt te vereenvoudigen en zodoende betere outcomes te realiseren. Hiervoor is coproductie met de cliënt van belang.



In de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling zullen gemeenten vanaf 1 januari 2015 hoofd- en eindverantwoordelijke zijn. Om deze reden verwacht ik dat zij de multidisciplinaire initiatieven sturen aan de hand van gemeentelijke vastgestelde randvoorwaarden. De samenwerkingspartners zijn de uitvoerders van het beleid en er is sprake van formele afhankelijkheid tussen de gemeente en de samenwerkingspartners. Ik verwacht dus dat de gemeenten de regie zullen voeren aan de hand van een opdrachtgevers rol.

Door de fragmentatie zijn er verschillende samenwerkingspartners in het spel. Uit rapporten blijkt dat behoefte aan samenwerking groot is, echter is er weinig onderlinge vertrouwen. Ik

verwacht dat de te onderzoeken multidisciplinaire initiatieven opereren als een NAO, met de gemeente als stuurder van het netwerk en de activiteiten. Door deze formele vorm die het netwerk aanneemt, zal stabiliteit in het netwerk gewenst zijn. De overleggen zullen plaats vinden aan de hand van *efficiency* en zullen routinematig ingebed worden (*stability*). Tevens verwacht ik dat de focus komt te liggen op de *external legitimacy*, te denken valt aan de steun van gemeenten en moederorganisaties.

Tot slot ga ik er vanuit dat de cliënt het uitgangspunt is in de multidisciplinaire initiatieven. Hiervoor is het nodig om te weten wat de noden, behoeften en wensen van de cliënt zijn. Coproductie met de cliënt op basis van *voice* is hierbij aangeraden. Op basis van deze informatie verwacht ik dat de multidisciplinaire initiatieven een vorm van coproductie op basis van *voice* hebben geïntegreerd in hun aanpak.

6.2 – Samenwerking

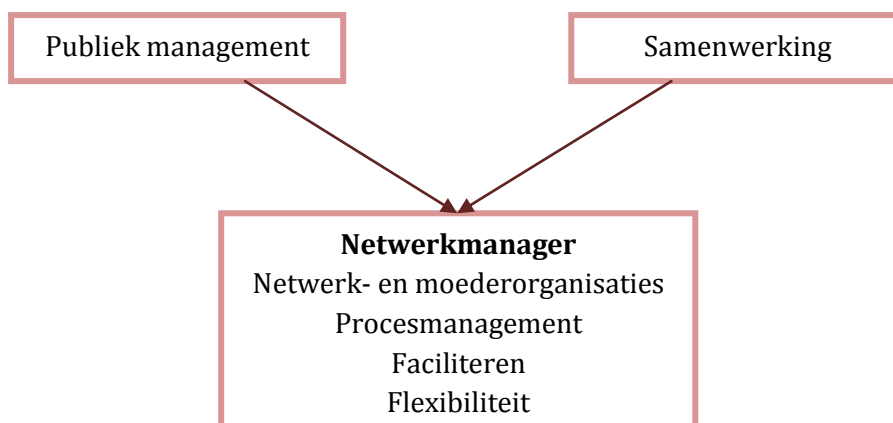
Er zijn verschillende grenzen te onderscheiden die samenwerking in de weg staan. In de theorie kwamen onder andere sociale, cognitieve en technische grenzen aan bod. Tevens zijn er processen die deze grenzen overbruggen.

Middel	Doel
<i>Frame reflection; Reframing</i>	Eigen frames herkennen, andere frames begrijpen; komen tot synthese
<i>Boundary objects; Boundary spanner</i>	Domeinen verbinden; dialoog bevorderen; bewustzijn voor elkaars afhankelijkheden
WBP	Informatie delen in het belang van de betrokkene.

Ik verwacht dat de multidisciplinaire initiatieven middelen en instrumenten hebben ontwikkeld om deze grenzen te overbruggen. Allereerst in de vorm van reflecties op eigen denkprocessen, om eigen frames te herkennen en die van anderen te begrijpen. Op deze manier wordt getracht om een gezamenlijke taal te creëren en tot synthese te komen. Daarnaast verwacht ik dat er *boundary objects* zijn waar iedere professional gebruik van maakt en die de verschillende domeinen met elkaar verbinden. Tot slot verwacht ik dat de professionals in de multidisciplinaire initiatieven geïnformeerd worden over de ruimte die de WBP biedt om onderling informatie te delen in het belang van de betrokkene.

6.3 – Netwerkmanager

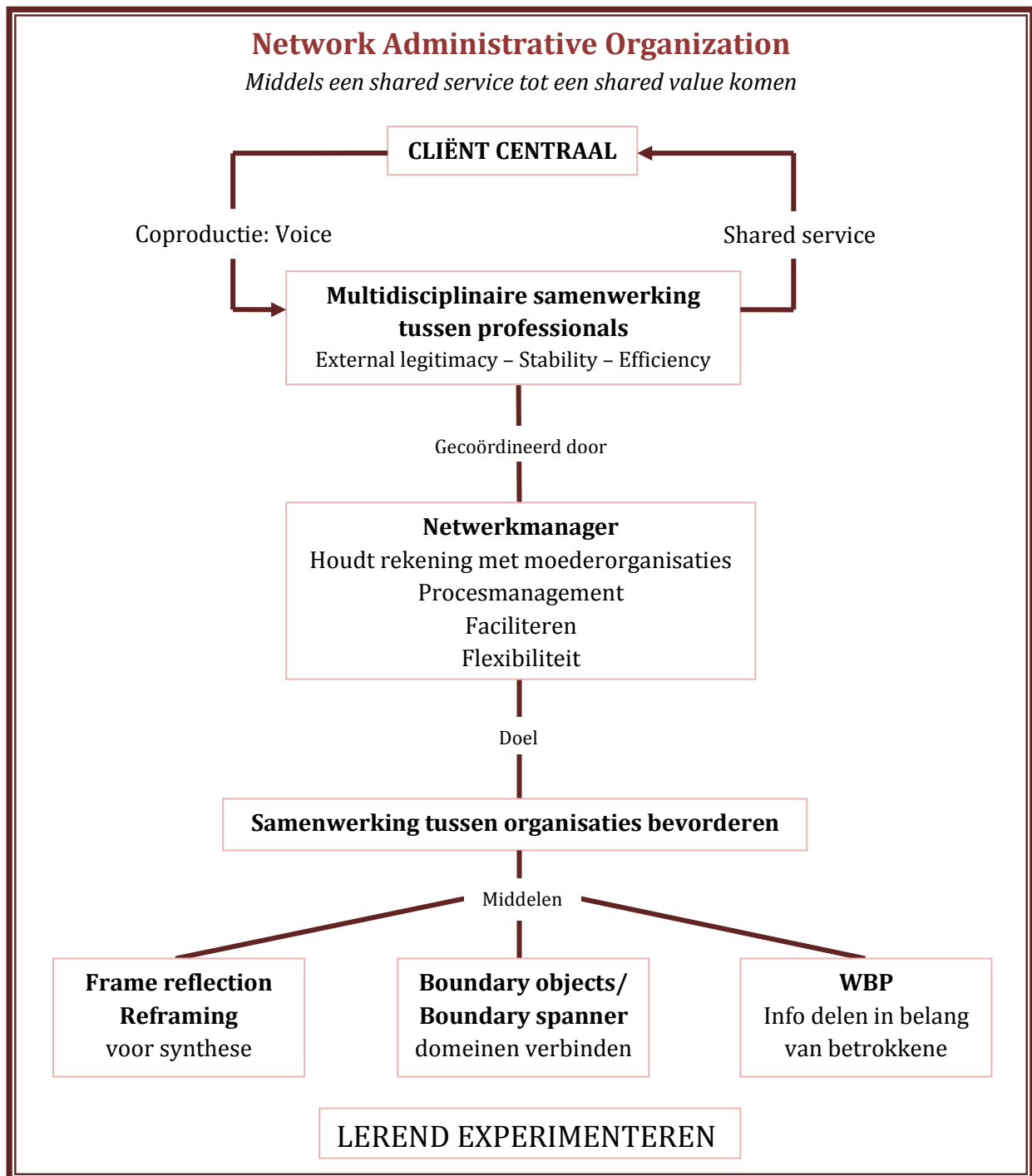
Een publieke manager bekleedt verschillende rollen. Bij een netwerkmanager voegen de samenwerking en de structuurkenmerken van een netwerkorganisatie een extra dimensie toe aan het managen. Ik verwacht dat de netwerkmanager in de multidisciplinaire initiatieven rekening houdt met de moederorganisaties, de interacties managet middels procesmanagement, het proces faciliteert en een flexibele houding aan neemt door lerend te experimenteren hoe de doelen behaald kunnen worden. Op deze manier kan het netwerk continu verbeterd worden.



De keuzemogelijkheden die een netwerkmanager heeft, kunnen genomen worden op basis van efficiëntie of juist ter bevordering van de samenwerking. Ik verwacht dat de keuzes die in de multidisciplinaire initiatieven genomen worden voornamelijk ter bevordering van de samenwerking zijn. Zo wordt er gekozen voor de enthousiaste professional die gericht is op samenwerken, worden er nieuwe gezamenlijke systemen gebruikt, wordt er geld beschikbaar gemaakt voor samenwerking, ruimte, expertise en technologieën en vinden er reflectie momenten plaats om het proces te evalueren.

6.4 - Slotsom

In figuur 6.1 zijn de kernelementen van deze verwachtingen in een schematische weergave te zien. Op basis van het theoretisch kader verwacht ik dat de multidisciplinaire initiatieven aan dit model voldoen. Dit model zal getoetst worden in het empirische gedeelte, door na te gaan in hoeverre deze elementen terug komen in de verschillende multidisciplinaire initiatieven. Het volgende hoofdstuk zal nader ingaan op de onderzoeks aanpak die hiervoor gebruikt zal worden.



Figuur 6.1 – Schematische weergave verwachtingen a.h.v. theoretisch kader. De verwachting is dat de multidisciplinaire initiatieven formele netwerken zijn, die gestuurd worden door de gemeente (NAO). De cliënt staat centraal in het netwerk, daarvoor wordt de cliënt gehoord. In de multidisciplinaire samenwerking wordt externe legitimiteit, stabiliteit en efficiency georganiseerd. Deze samenwerking in het netwerk wordt gecoördineerd door de netwerkmanager, die rekening houdt met moederorganisaties, doet aan procesmanagement, faciliteert en flexibel is. Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen professionals te bevorderen, door middelen aan te bieden om grenzen te overbruggen. In het netwerk wordt lerend geëxperimenteerd door aftastend na te gaan hoe het doel – een effectieve aanpak voor kindermishandeling en huiselijk geweld om onveiligheid in de leefomgeving van de cliënt te stoppen – het best behaald kan worden.

7. Onderzoeksaanpak

Om dit onderzoek uit te voeren, zal van enkele onderzoeksmethoden en technieken gebruik worden gemaakt. In dit methodologische hoofdstuk zal de onderzoeksaanpak verantwoord worden door aan te geven voor welke onderzoeksbenadering gekozen is en op welke wijze de data verzameld is en de keuze voor respondenten gemaakt is. Tevens zullen de belangrijkste concepten geoperationaliseerd worden. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

7.1 –Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de operationele capaciteit van multidisciplinaire samenwerking in de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Er wordt onderzocht welke netwerkstructuren en –processen een netwerkmanager gebruikt voor het organiseren van een multidisciplinaire samenwerking. Om dit te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek.

“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.” (Boeije, 2005).

Kwalitatief onderzoek richt zich dus op het beschrijven en eventueel verklaren van onderwerpen die betrekking hebben op de betekenis die mensen geven aan hun sociale omgeving en de bijbehorende gedragingen. Om deze reden is het een geschikte methode om multidisciplinaire samenwerking in een netwerkorganisatie te onderzoeken. Het geeft de mogelijkheden om factoren die in de eerste instantie niet waarneembaar zijn te achterhalen. Daarnaast is het hierdoor mogelijk om de complexiteit van dit thema inzichtelijk te maken, door rekening te houden met de context waarin de verschillende multidisciplinaire initiatieven opereren (Boeije, 2005).

Kwalitatief onderzoek heeft echter ook nadelen, met name in de omvang van het onderzoek. Het is een methode die vooral gebruikt wordt voor een gering aantal (Boeije, 2005). In dit onderzoek worden zeven multidisciplinaire initiatieven nader bekeken. In de volgende paragraaf wordt de keuze voor deze multidisciplinaire initiatieven verantwoord.

7.2 – Case study

Om de empirische vragen te beantwoorden, zullen multidisciplinaire initiatieven rond de aanpak van huiselijk geweld of kindermishandeling nader bekeken worden. Dit zal gedaan worden aan de hand van case studies; onderzoeken naar specifieke gevallen die geschikt zijn voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (Van Thiel, 2010). Het maatschappelijk vraagstuk in dit onderzoek is de multidisciplinaire aanpak rondom huiselijk geweld en kindermishandeling te organiseren. Om na te gaan hoe dit het beste georganiseerd kan worden, zullen zeven cases in Nederland onderzocht worden om patronen te herkennen. Het zijn projecten – veelal pilots – waarin verschillende organisaties samenwerken om een multidisciplinaire samenwerking vorm te geven op minimaal één relevant thema:

kindermishandeling, huiselijk geweld of seksueel geweld. Iedere pilot/case heeft daarin een eigen werkwijze ontwikkeld.

Op 19 februari 2014 is door Movisie een heidag georganiseerd, met als doel om inhoudelijke kwaliteitseisen te formuleren voor een multidisciplinaire aanpak rondom huiselijk geweld en kindermishandeling. Voor deze heidag zijn professionals en managers uit verschillende werkvelden uitgenodigd. De zeven cases die in dit onderzoek onderzocht zullen worden, werden ook door deze groep als voorbeelden gezien, waarvan geleerd kan worden in andere regio's. Op deze wijze heeft ook de selectie van deze cases plaatsgevonden.

Het betreft de volgende initiatieven:

- **Multidisciplinair Centra Kindermishandeling (MDC-K):** centra die een aanpak voor kindermishandeling ontwikkelen, waarbij de cliënt centraal staat in plaats van de werkwijze van instanties. De aanpak is gebaseerd op de *Child Advocacy Center (CAC)* in de Verenigde Staten (Fyrfrieslan & KJTC, 2012). In Nederland zijn twee MDCK's te vinden: in Friesland en Zuid-Kennemerland.
- **Intersectorale aanpak kindermishandeling (IAK):** project gericht op verbetering van de aanpak van kindermishandeling door middel van een intersectoraal netwerk van waaruit flexibel op- en afgeschaald kan worden als de risicotaxatie of de zorg voor het kind en het gezin daarom vraagt (Kraak, 2012). Dit project wordt uitgevoerd in Gelderland.
- **Veilig Verder Teams (VVT):** multidisciplinaire teams gericht op de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling op basis van *Signs of Safety*, een oplossingsgerichte methode om de veiligheid in kaart te brengen (ZonMw, 2014). Deze aanpak wordt gehanteerd in de regio Den Haag.
- **Family Justice Centers (FJC):** in een FJC zit de gehele keten in de aanpak van huiselijk geweld – politie en justitie, reclassering, opvang en hulpverlening – fysiek in één gebouw. Ook hierin staat het gezin centraal. Dit zijn centra naar Amerikaans voorbeeld, waar de aanpak een succes is (Movisie, 2014). In Nederland is zowel in de regio Tilburg als de regio Venlo een FJC-project gestart.
- **Centra voor Seksueel Geweld (CSG):** Het CSG is een initiatief dat is geïnspireerd op het *rape centre model*. Bij verkrachting korter dan 7 dagen geleden komt onmiddellijk hulp op gang. De benodigde expertise – psychologisch, medisch en forensisch – is ter plekke aanwezig om de cliënt zo min mogelijk te belasten (Movisie, 2014). Na een start in Utrecht vindt er nu een landelijke uitrol plaats.

Het geringe aantal onderzoekseenheden kan problematisch zijn voor de betrouwbaarheid en validiteit (Van Thiel, 2010). Om dit op te lossen en om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van deze praktijken zullen er verschillende methodieken gebruikt worden om tot resultaten te komen.

7.3 – Dataverzameling

Om inzicht te krijgen in de structuren en processen binnen deze multidisciplinaire initiatieven zullen verschillende onderzoeksmethoden gebruikt worden. Allereerst heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. Vervolgens is door middel van een documentanalyse inzicht proberen te krijgen in de verschillende praktijken. Tot slot zijn er ter verdieping interviews gehouden met verschillende betrokkenen bij deze multidisciplinaire initiatieven en de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling.

Documentanalyse

Om inzicht te krijgen in deze praktijken, zijn relevante documenten bestudeerd. Een documentanalyse is een methode waarin documenten worden geïnterpreteerd op hun inhoud (Van Thiel, 2010). Allereerst is de basis van de multidisciplinaire initiatieven nader geanalyseerd. Vaak zijn de praktijken namelijk gebaseerd op voorbeelden uit het buitenland, die al een langere tijd bestaan. Vervolgens zijn beleidsdocumenten, notities of rapporten van de initiatieven zelf nader bekeken om tot een inhoudsanalyse te komen (Van Thiel, 2010). De verkregen informatie heeft als basis gediend voor de verdiepende interviews.

Interviews

Om tot goede resultaten te komen is het nodig om zowel vanuit de inhoudelijke kant, als de bestuurlijke kant met mensen in gesprek te gaan. Tevens is het van belang dat ik inzicht krijg in de verschillende praktijken die momenteel in Nederland gestart en gaande zijn. Om deze reden hebben er verschillende interviews plaatsgevonden.

“[...] een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen..” (Boeije, 2005).

Het houden van interviews biedt de respondenten ruimte om eigen antwoorden te formuleren over de processen en structuren die van belang zijn om de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling vorm te geven. Voor het afnemen van de interviews is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waarbij voorafgaand aan de hand van het theoretisch kader een topiclijst opgesteld is. Hier staan de onderwerpen op waarover in het belang van het onderzoek vragen zijn gesteld en een aantal voorgeformuleerde vragen die aan de respondenten gesteld zijn (Van Thiel, 2010). Deze topiclijst was richtinggevend en niet bepalend, afhankelijk van de antwoorden van de respondent en het verdere verloop van het gesprek. Op deze manier is geprobeerd om zo min mogelijk de antwoorden zelf te sturen, maar toch alle relevante thema's te behandelen. In bijlage II is deze topiclijst terug te vinden.

De personen zijn geselecteerd aan de hand van hun betrokkenheid bij dit onderwerp. Alle projectcoördinatoren van de multidisciplinaire initiatieven zijn in ieder geval geïnterviewd, aangezien zij als netwerkmanagers een directe invloed hebben op de beslissingen die genomen worden in het netwerk. De keuzes die zij maken bepalen grotendeels de structuren en processen van het netwerk. Daarnaast hebben er interviews plaatsgevonden met initiatiefnemers van de projecten om op deze wijze ook de beginfase van het organiseren van multidisciplinaire samenwerking mee te nemen in dit onderzoek. De meeste van deze managers en initiatiefnemers werken in het werkveld of hebben een hulpverleningsachtergrond. Ook personen die bezig zijn (geweest) met andere projecten op gebied van multidisciplinair samenwerken in deze sector, zoals de GIPS en Veilig & Sterk Verder, zijn geïnterviewd voor eventuele aanvullingen. Tot slot hebben er gesprekken plaatsgevonden met medewerkers van het ondersteuningsprogramma AMHK bij de VNG om mede het perspectief van gemeenten op te nemen in dit onderzoek. Het grootste deel van deze respondenten was ook aanwezig op de heidag van 19 februari 2014. Op deze manier is geprobeerd om de belangrijkste perspectieven

(de netwerkmanager; hulpverleners; gemeenten) te vertegenwoordigen in dit onderzoek. Een overzicht van de gesproken respondenten is te vinden in tabel 7.1.

Organisatie	Persoon	Functie
MDC-K Zuid-Kennemerland	Janet van Bavel	Projectcoördinator
	Francien Lamers	Mede-initiatiefnemer MDC-K
MDCK Friesland	Anneke Jelsma	Projectcoördinator
	Anke van Dijke	Mede-initiatiefnemer MDC-K Friesland
IAK Gelderland	Anita Kraak	Projectcoördinator IAK
VVT Den Haag	Ria Andrews	Projectcoördinator VVT
FJC	Marloes van der Sande	Voorzitter National Board FJC
FJC Tilburg	Gerriane Rozema	Projectcoördinator FJC Tilburg
FJC Venlo	Matthieu Goedhart	Projectcoördinator FJC Venlo
CSG Utrecht	Iva Bicanic	Projectcoördinator SCG Utrecht en landelijk
VNG	Wicher Patje	Programmaleider ondersteuningsprogramma AMHK
	Lienja van Eijkern	Lid team ondersteuningsprogramma AMHK
Buurtzorg	Ferko Öry	Adviseur Buurtzorg
GIPS	Linda Vogtlander	Promovendus GIPS
Veilig & Sterk Verder	Sander van Arum	Hoofd Behandelingen De Waag

Tabel 7.1 – Overzicht respondenten

Twee elementen zijn van belang geweest bij het voeren van het interview. Allereerst dienen de gestelde vragen te passen binnen het referentiekader van de geïnterviewde (Boeije, 2005). Hierdoor zijn sommige vragen op de topiclijst anders geformuleerd of achterwege gelaten, afhankelijk van de persoon met wie het gesprek gevoerd is. Daarnaast dient een onderzoeker gespist te zijn op het goed te laten verlopen van de interactie (Boeije, 2005). Om deze reden heeft in alle interviews een voorstelronde plaatsgevonden, wat mede het verloop van het verdere interview heeft bepaald. Het interview is zodoende deels afgestemd op de respondent en de thema's die hij of zij zelf aan de orde stelde (Van Thiel, 2010).

De interviews hebben gemiddeld 1 uur en 20 minuten per gesprek geduurd en zijn op verschillende plekken gehouden: op de werkplekken van de respondenten of in een openbare ruimte, zoals een restaurant. Deze interviews zijn opgenomen met een *voicerecorder* en nader uitgewerkt tot een transcript. Als op bepaalde momenten van het gesprek het gespreksonderwerp afweek van het onderwerp van het onderzoek, is er soms gekozen om dit gedeelte niet in het transcript op te nemen.

In tabel 7.2 is per thema aangegeven welke onderzoeksmethode is gebruikt om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvragen van dit onderzoek.

Onderzoeksmethode:	Literatuur	Documentanalyse	Interviews
Netwerkorganisatie	X	X	X
Samenwerking	X	X	X
Netwerkmanager	X		X

Tabel 7.2 – Overzicht onderzoeksmethoden per thema

7.4 – Operationalisatie

Zoals in de inleiding van dit onderzoek is beschreven, bestaat dit onderzoek uit een aantal empirische onderzoeksvragen. Deze empirische onderzoeksvragen zijn een vertaling van de theoretische onderzoeksvragen. Per onderzoeksvraag zijn de belangrijkste concepten hieronder uitgewerkt om deze vragen in de praktijk meetbaar te maken.

Welke organisatiestructuren zijn terug te vinden in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?

Deze deelvraag heeft voornamelijk betrekking op de netwerkstructuren van de organisatie. Er zijn vijf topics waarop het onderzoek zich richt. Deze zijn opgedeeld in subtopics om ze meetbaar te maken.

	Topic	Subtopics	Indicatoren
Organisatie-structuren	Rol overheid	Opdrachtgever	Gemeente bepalend en sturend; Formele relatie (zie tabel 3.2)
		Coproducent	Gezamenlijk bepalend en sturend; Informele relatie (zie tabel 3.2)
		Facilitator	Partners bepalend en sturend; door partners vastgestelde relatie (zie tabel 3.2)
	Netwerkvormen	Participant governed network	Leden van netwerk sturen het netwerk; zie tabel 3.3 voor kenmerken
		Lead organization-governed network	Eén centrale actor stuurt het netwerk; zie tabel 3.3 voor kenmerken
		NAO	Externe organisatie stuurt het netwerk (gemeente); zie tabel 3.3 voor kenmerken
	Omgang spanningen	Mate van stabiliteit (stability vs. flexibility)	Netwerk opereert (niet) op vaste momenten/ plaatsen
		Keuze betrokken organisaties bij case-beoordeling (efficiency vs. inclusiveness)	Alle netwerkleden beoordelen cases of beperkt aantal leden beoordelen cases
		Legitimiteit vooral intern of extern	Legitimiteit gericht op stakeholders of intern
	Structuurkenmerken	Pluriformiteit	Verschillende belangen; leden; perspectieven
		Wederzijdse afhankelijkheid	Leden hebben elkaar nodig
		Geslotenheid	Geen open houding; verzet tegen sturing
		Dynamiek	Wisselende actoren; nieuwe strategieën; nieuwe belangen
	Waardecreatie	Coproductie cliënt	Cliënt wordt gehoord; cliëntenraden

Hoe worden de grenzen in de samenwerking tussen professionals overbrugd in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?

Deze deelvraag heeft voornamelijk betrekking op grenzen tussen professionals en de (werk)processen en middelen die deze grenzen kunnen overbruggen. Tevens gaat deze vraag in op de kenmerken van de professionals. Er zijn drie topics waarop het onderzoek zich richt. Deze zijn opgedeeld in subtopics om ze meetbaar te maken.

	Topic	Subtopics	Indicatoren
Samenwerking	Gemeenschappelijke taal vormen	Frame reflection en reframing	Gemeenschappelijke taal; Dialoog voeren; elkaar verstaan;
	Domeinen verbinden	Boundary objects; boundary spanner	Gemeenschappelijke werkprocessen; werkwijze
	Info delen in belang van betrokkene	WBP	Informerende van leden over ruimte die WBP biedt

Wat is de rol van de netwerkmanager in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?

Deze deelvraag heeft voornamelijk betrekking op de rol van de netwerkmanager in een netwerksamenwerking. Er zijn drie topics waarop het onderzoek zich richt. Deze zijn opgedeeld in subtopic om ze meetbaar te maken.

	Topic	Subtopics	Indicatoren
Netwerkmanager	Management	Pluriformiteit	Rekening houden met moederorganisaties; belangen
		Wederzijdse afhankelijkheid	Procesmanagement; interactie bevorderen; relaties onderhouden
		Geslotenheid	Faciliteren; reflecties
		Dynamiek	Lerend experimenteren; flexibiliteit; aanpassen van proces; feedback
	Keuzemogelijkheden	Personeel	Parttime of fulltime in netwerk; professional die enthousiast of professional die in organisatie minder hard nodig is
		Systemen	Aansluiten bij andere systemen of eigen systeem
		Budgetten	Ruimte; expertise; technologiën
		Werkprocessen	Beoordelingsprocedure; protocollen; stroomschema
		Agenda's	Hoe vaak overleg; reflectie op samenwerking

Met de beantwoording van deze deelvragen wordt getracht een antwoord te formuleren op de hoofdvraag van dit onderzoek.

7.5 – Betrouwbaarheid en validiteit

Kwalitatief onderzoek is vatbaar voor storingselementen waardoor de kwaliteit van het onderzoek in het geding kan komen. Te denken valt aan het minder gestandaardiseerde karakter van onderzoeksmethoden en de interpretatie van de onderzoeker zelf (Van Thiel, 2010). Om deze reden is het van belang om te voldoen aan een aantal kwaliteitseisen ten aanzien van het onderzoek. Het betreft onder andere de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Boeije, 2005). In dit onderdeel van het onderzoek zullen deze nader worden toegelicht.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van de resultaten door toevallige fouten in de waarneming (Boeije, 2005). Dit vraagt om een nauwkeurig en consistente uitvoering van het onderzoek (Van Thiel, 2010). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten is gebruik gemaakt van een topiclijst bij het analyseren van documenten en het afnemen van de interviews. Deze topiclijst is opgesteld aan de hand van theoretische inzichten. De interviews zijn tevens opgenomen en uitgewerkt tot een letterlijk transcript. Middels de topiclijst zijn de codes bepaald om het interview te analyseren. Dit vergroot tevens de herhaalbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010).

Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van de resultaten door systematische fouten in het onderzoek (Boeije, 2005). Er is sprake van validiteit als de onderzoeker datgene meet en verklaart, wat de onderzoeker ook daadwerkelijk wil meten en verklaren (Van Thiel, 2010). Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit.

Interne validiteit heeft betrekking op de geldigheid van het eigen onderzoek. Hiervoor is het van belang om de factoren juist te operationaliseren. Deze validiteit kan in dit onderzoek gevaar lopen, aangezien er gebruik is gemaakt van twee onderzoeksmethoden: documentanalyse en interviews. Er is getracht om ook observaties uit te voeren, echter is dit niet meer mogelijk geweest in het tijdsbestek van het onderzoek. Om de interne validiteit alsnog te waarborgen zijn er verschillende personen geïnterviewd met verschillende achtergronden. De verkregen informatie uit de interviews is tevens getoetst aan de hand van de documenten die geanalyseerd zijn. De vooraf opgestelde operationalisatie vanuit het theoretisch kader is de leidraad geweest hierin. Dit vergroot de interne validiteit van het onderzoek.

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksgelden voor andere personen, instituties tijden en plaatsen. Het onderzoek is een vergelijking van verschillende projecten, waardoor dit de externe validiteit vergroot. Tevens wordt er rekening gehouden met de context van de projecten bij het doen van uitspraken.

7.6 – Slotsom

Dit hoofdstuk is een verantwoording van de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn voor het uitvoeren van het onderzoek. Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, door zeven multidisciplinaire initiatieven met elkaar te vergelijken. Dit gebeurt aan de hand documentanalyses en interviews. De verkregen resultaten zijn gecodeerd en geanalyseerd. De hoofdstukken 8, 9 en 10 zijn een uitwerking van de resultaten uit het empirisch onderzoek.

8. Multidisciplinair Samenwerken rond Huiselijk Geweld

In Nederland zijn er enkele pilots gestart om een multidisciplinaire samenwerking rondom huiselijk geweld vorm te geven. Het gaat om de Family Justice Centers in Tilburg en Venlo en om de Veilig Verder Teams in Den Haag. In dit hoofdstuk zullen deze projecten nader toegelicht worden. Aan de hand van het theoretisch kader wordt allereerst per regio onderzocht welke regierol de gemeente in neemt, welke netwerkvorm het netwerk aanneemt, hoe er wordt omgegaan met spanningen en hoe coproductie met de cliënt al dan niet georganiseerd is. Dit geeft ons kennis over de netwerkstructuren van de projecten. Vervolgens zal nagegaan worden welke middelen er zijn ontwikkeld om grenzen tussen professionals te overbruggen. Tot slot zal de rol van de netwerkmanager geëxpliciteerd worden.

8.1 Family Justice Center in Nederland

In 2002 zijn er Family Justice Centers (FJC) ontwikkeld in San Diego om de aanpak van huiselijk geweld vorm te geven. Hierna werden er over de Verenigde Staten verschillende andere FJC's opgericht (Movisie, 2013). Moord gerelateerd aan huiselijk geweld is sindsdien afgenomen. Dit is aanleiding geweest om het Europees project uit te breiden, waaronder in twee Nederlandse regio's (FJC Europe, 2013).

Ondanks de verschillen tussen de Amerikaanse en Nederlandse context, kunnen elementen als voorbeeld genomen worden om de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling in Nederland vorm te geven. De samenwerking in een FJC gaat verder dan de huidige samenwerking in Nederland op dit gebied. De huidige knelpunten in Nederland zijn (FJC visie, 2014):

- De aanpak is onvoldoende gericht op het gezin;
- Er is onduidelijkheid in de overall regie;
- Gezamenlijke instrumenten – te denken aan risicotaxatie en veiligheidsplan – ontbreken;
- De schakels tussen de samenwerkingspartners zijn onvoldoende verbonden;
- Er is onvoldoende onderlinge afstemming;
- Informatie wordt onvoldoende gedeeld.

In een FJC wordt de cliënt centraal gesteld in de zorg en de organisatie van de zorg, door de vraag van cliënt als uitgangspunt te nemen in de samenwerking. Van der Sande (2014) gaf in het interview aan dat de verschillende schakels daarom verbonden moeten worden met een duidelijke overall regie. Iedere gemeente bepaalt echter zelf hoe de verantwoordelijkheid ingebed wordt in hun regio. Een grens die Van der Sande (2014) ziet in het bewerkstelligen van deze samenwerking is de financieringstromen die leidend zijn op dit moment, terwijl de vraag van de cliënt leidend zou moeten zijn om de hulpverlening te bepalen (Van der Sande, 2014).

“De ketensamenwerking rondom het slachtoffer is vaak wel geregeld, maar nog te vaak moeten slachtoffers van de ene naar de andere locatie voor het krijgen van hulp en ondersteuning. Dit is geen klantvriendelijke aanpak en zorgt er voor dat veel slachtoffers tussentijds afhaken of zich helemaal niet melden. Binnen een Family Justice Center, ook wel genoemd het ‘alles onder één dak’ principe, zijn alle voor slachtoffers belangrijke organisaties aanwezig en dat zorgt dan ook voor een zeer klantgerichte aanpak.” Bert Groen, projectleider Family Justice Centers in Europe (Movisie, 2013).

In Nederland is er een FJC *national board* opgezet met de inhoudelijke inzichten, kennis en uitgangspunten van het FJC-concept als basis. Het gaat om een aanpak die gericht is op de cliënt, waarbij nauwe samenwerking en afstemming tussen zorg, politie en justitie plaatsvindt. Van der Sande (2014) zei in het interview dat een geïntegreerde aanpak alleen mogelijk is met een gezamenlijk visie en duidelijk beoogde doelen. De inhoud is hetgeen dat de deelnemende partijen bindt en de partners zijn ook gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat (Van der Sande, 2014). Om dit te bewerkstelligen, zijn er volgens het *national board* enkele elementen die georganiseerd dienen te worden in de huidige hulpverlening in Nederland:

- Organiseren van een laagdrempelig, toegankelijk centrum voor het hele gezin, waar nodig proactief en outreachend;
- Praten mét in plaats van alleen over cliënten;
- Partners uit de zorg- en veiligheidsketen en de gemeentelijke partners werken grensoverschrijdend samen als een team;
- Werken met een eenduidig kwaliteitskader in afstemming met de hulpverlening, justitie partners en de medische sector;
- Toevoegen van expertise in de *frontline*, waaronder in de sociale wijkteams;
- Werken in een nauwe samenwerking of als onderdeel van het AMHK;
- Richten op problematiek van huiselijk geweld, seksueel geweld en kindermishandeling.

Het betreft een systeembenadering. Dit houdt in dat het hulpaanbod zich niet alleen richt op het slachtoffer, maar ook op de dader (FJC Europe, 2013). De trend in Nederland is om meer in te zetten op een preventieve aanpak. Dit vraagt ook om een goede inbedding van kennis in het voorveld om huiselijk geweld en kindermishandeling te kunnen erkennen, herkennen en bespreekbaar te kunnen maken. Al deze veranderingen – inclusief de transitie en de invoering van sociale wijkteams – zouden volgens Van der Sande (2014) gemonitord moeten worden op harde indicatoren om na te gaan of het ook werkt. Dit betreft indicatoren, zoals het aantal dodelijke slachtoffers, EHBO meldingen en recidives. Op deze manier kan er nagegaan worden wat al dan niet werkt, om de handelingen aan te kunnen passen voor het behalen van de beoogde doelen in de visie (Van der Sande, 2014). Tilburg en Venlo experimenteren sinds begin 2013 met een FJC aanpak in hun regio.

8.1.1 – FJC Midden-Brabant (Tilburg)

Het FJC in Midden-Brabant heeft zijn standplaats in het Zorg- en Veiligheidshuis (ZVH) in Tilburg. Onder één dak vindt een centrale intake plaats, waarbij gewerkt wordt vanuit het ‘één gezin, één plan’ gedachtegoed. Alle betrokkenen bij huiselijk geweld zijn aanwezig voor een integrale analyse. Ook de politie en het juridisch loket zijn gevestigd in het ZVH. Sinds februari 2014 heeft de gemeente Tilburg er voor gekozen om ook het AMK in het ZVH te plaatsen, dit in aanloop naar het te vormen AMHK. Tevens fungeert het FJC hier als expertisecentrum op gebied van hulpverlening aan slachtoffers en daders van huiselijk geweld (Rozema, 2013).

Deelnemende partijen:	IMW, Kompaan & De Bocht, Politie, Bureau Jeugdzorg (AMK), Steunpunt Huiselijk Geweld, Gemeente Tilburg
Aanvullende leden:	OM, SHN, Novadic Kentron, Het DOK, GGZ Breburg, Juvans
Startdatum:	2013; sinds 2004 stappen tot integraal werken d.m.v. ZVH
Projectleider:	Gerianne Rozema, manager Steunpunt Huiselijk Geweld

Tabel 8.1 – Kerngegevens FJC Midden-Brabant

Organisatiestructuur

De gemeente Tilburg neemt deel aan het FJC-project in Midden-Brabant. Zij zijn als centrumgemeente de programma-eigenaar en ook eindverantwoordelijke van het project. Ze participeren mee in de stuurgroep. Mede door de bezuinigingen wordt deze rol steeds meer sturend ingericht door de gemeente (Rozema, 2014). Het project wordt deels door de gemeente gefinancierd en deels vanuit het Europees FJC project (Rozema & Blanken, 2013). De gemeente Tilburg voert dus regie in een rol als opdrachtgever. Zij sturen het netwerk en de activiteiten, waardoor het netwerk gezien kan worden als een NAO.

“Alhoewel je nu ziet dat ze zich meer sturend opstellen door touwtjes naar zich toe te trekken en te bepalen wat er gaat gebeuren.” (Rozema, 2014)

Bij de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling zijn verschillende organisaties betrokken. In deze regio is er voor gekozen om het draagvlak te organiseren door middel van een netwerk met een stuurgroep. Deze stuurgroep bestaat uit de directies van de betrokken organisaties. Zij bespreken gezamenlijk met de netwerkmanager de beslissingen die genomen worden om de samenwerking te versterken. Hierdoor hebben zij direct invloed op het netwerk (Rozema, 2014). Het draagvlak van organisaties die niet deelnemen aan het netwerk, bijvoorbeeld organisaties zoals scholen en sociale wijkteams, wordt in deze regio georganiseerd door middel van scholing. Deze organisaties bevinden zich dicht bij de burgers, waardoor zij (signalen van) huiselijk geweld en kindermishandeling sneller zouden kunnen signaleren. Middels de Meldcode en *Signs of Safety* (zie paragraaf 8.2) wordt het voorveld in Midden-Brabant om deze reden kosteloos geschoold in het herkennen van huiselijk geweld en kindermishandeling en de bijbehorende gewenste stappen van handelen (Rozema, 2014). In Tilburg wordt de externe legitimiteit dus georganiseerd door de moederorganisaties te betrekken bij het beleid en de aanpak en door het voorveld gratis scholingen te bieden.

In het ZVH werken professionals sinds 2004 samen. Volgens de netwerkmanager en twee professionals zorgen de kortere lijntjes er voor dat de professionals elkaar makkelijk kunnen vinden, informele overleggen toenemen en daardoor afstemming makkelijker is geworden (Rozema, 2014; Interviews, 19 maart 2014). De samenwerking leverde hierdoor vooral een voordeel op voor de professionals. Middels het FJC concept probeert deze regio dit uit breiden, door de cliënten één toegankelijke en integrale aanpak aan te bieden (Rozema, 2014). Er is op operationeel niveau een multidisciplinair ‘Doe’ team ontwikkelt. Om invulling te geven aan dit team, is in gezamenlijkheid een ontwikkelingsproces gestart om verantwoordelijkheden en besluitvorming te organiseren. Hierbij is rekening gehouden met de lopende ontwikkelingen in de regio, zoals de bezuinigingen en de transities naar de gemeenten (Rozema & Blanken, 2013). Daarnaast zijn er ook twee kamers verbouwd tot een huiskamer en een speelkamer, om een gemakkelijke opvangplek te hebben voor cliënten vanuit het ‘one-stop-shop’ principe. Tevens wordt er geprobeerd om met één vast aanspreekpunt voor de cliënt te werken tot de veiligheid gewaarborgd is en de overzetting naar een andere (moeder)organisatie die de zaak verder oppakt, plaatsvindt (Rozema, 2014).

Op dit moment vindt er dagelijks een intakegesprek plaats, maar gezien de groei van het aantal cases, is er gekeken naar andere mogelijkheden. Er is gekozen om de beoordeling te doen met weinig partners, om vervolgens een verdiepingsoverleg te organiseren voor de ernstige zaken

(Rozema, 2014). In Tilburg vindt case selectie dus plaats op basis van *efficiency* door eerst met een beperkt aantal leden de cases te beoordelen. Indien gewenst vindt er alsnog een verdiepingsoverleg plaats. Door dit routinematig te doen, is er stabiliteit op te merken in het netwerk.

“Het vraagt om een doorontwikkeling en dat je blijft kijken naar effectiviteit. Blind doorzetten kan namelijk ook niet” (Rozema, 2014)

Het interventieteam is op dit moment een bovenwettelijke taak. De triage wordt hiermee direct gekoppeld aan prioritering en inzet. De deelnemende professionals hebben mandaat nodig om mee te praten en te bepalen. Tevens zijn zij allen verbonden aan de moederorganisaties, waarmee zij als fysieke brugfunctionarissen fungeren tussen het netwerk en de moederorganisaties (Rozema, 2014).

Tot slot hebben er focusgroepen onder de cliënten plaatsgevonden, waaruit aanbevelingen naar voren zijn gekomen die gebruikt worden voor de doorontwikkeling van het project. Er komt ook naar Amerikaans model een cliëntenraad om de input en feedback van de cliënten mee te kunnen nemen (Rozema, 2014). In Tilburg vindt er dus co-productie met de cliënten plaats, door met ze de dialoog aan te gaan en hun input mee te nemen in de doorontwikkeling van het proces.

Rol overheid:	De gemeente is sturend; formele relatie. → Opdrachtgever
Netwerkvorm:	De gemeente als externe organisatie stuurt het netwerk → NAO
Legitimiteit:	Voor draagvlak is er een stuurgroep opgezet en worden er gratis scholingen aangeboden → Externe legitimiteit
Case selectie:	Een beperkt aantal leden selecteert de cases, waarna er eventueel een verdiepings-overleg plaatsvindt → Efficiency
Mate van stabiliteit:	Het netwerk opereert op vaste momenten en locatie → Stability
Coproductie:	Er zijn focusgroepen georganiseerd en er komt een cliëntenraad → Voice

Tabel 8.2 – Netwerkorganisatie Regio Midden-Brabant

Samenwerking

In Midden-Brabant wordt ook samengewerkt met de politie en het OM, waardoor er verbinding is tussen zorg en justitie (Rozema, 2014; Van Arum, 2014). Tussen de verschillende samenwerkingspartners zijn grenzen te onderscheiden, onder andere organisatiebelangen, eigen werkprocessen, registratiesystemen en accenten van prioritering (Rozema & Blanken, 2013). Rozema zei in het interview dat de inhoud de leidraad is om de verschillende partners op één lijn te krijgen. De organisaties hebben middels de stuurgroep een stem in het proces. Daarnaast wordt het proces aantrekkelijk gemaakt voor de organisaties door bijvoorbeeld gratis scholingen aan te bieden (Rozema, 2014). Er is ook een businessplan opgesteld, waarin een gemeenschappelijke visie, doelen en aanpak zijn geformuleerd (Rozema & Blanken, 2013).

Zowel de netwerkmanager, als een professional van het AMK en een professional van het SHG merken op dat de samenwerking in het ZVH bijdraagt aan kortere lijntjes, meer begrip voor de andere professionals en een toename van informeel overleg (Interviews, 19 maart 2014; Rozema, 2014). De verschillende medewerkers werken op één locatie, waardoor ze elkaar beter

leren kennen en makkelijker naar elkaar toe kunnen stappen bij eventuele vragen. Daarnaast is er door een gedragsdeskundige gekeken naar de belangrijkste risicotaxatie-instrumenten om voor deze doelgroep een gezinsgericht risicotaxatie-instrument te ontwikkelen. Hiervoor start nu een pilot (Rozema, 2014). Deze gezinsgerichte risicotaxatie-instrument kan gezien worden als een *boundary object* waarmee de verschillende domeinen met elkaar worden verbonden. Op dit moment wordt gewerkt met verschillende registratiesystemen. De wens is er wel om naar één registratiesysteem toe te werken. Rozema geeft in het interview aan dat alleen op die manier iedereen met dezelfde gegevens aan de slag kan gaan (Rozema, 2014). Op dit gebied is een *boundary object* in deze regio dus nog gewenst.

Om elkaar te leren verstaan en begrijpen, vinden er intervisie momenten plaats. Het draait dan met name om de weging, duiding en de vertaling naar het veiligheidsplan (Rozema, 2014). In Tilburg wordt dus door middel van intervisie momenten aan *frame reflection* gedaan. Op die manier worden de eigen frames zichtbaar en kunnen de leden andere frames begrijpen. Op het moment dat de professionals tot synthese komen, kan de beoordeling door één persoon worden uitgevoerd.

“Op die manier leer je begrijpen hoe de ander een inschatting maakt in de ernst van een zaak. Dat is heel belangrijk aangezien je aan de hand daarvan ook je veiligheidsplan gaat inrichten. Ik was er blij mee, laat maar duidelijk worden waar het verschil van inzicht in zit.”
(Rozema, 2014)

Door de Leertuin Privacy zijn er weinig belemmeringen op gebied van informatie-uitwisseling (Rozema, 2014). De Leertuin Privacy is dus het middel geweest om de professionals te informeren over de ruimte die de WBP biedt op gebied van informatie-uitwisseling. Gerianne Rozema (2014) vindt echter dat informatie-uitwisseling een aandachtspunt blijft, doordat privacy een gevoelig onderwerp is. Dit bevestigt het belang om de professionals te blijven informeren over de ruimte die de WBP biedt op dit gebied.

Frame reflections:	Middels intervisie leren professionals elkaar begrijpen en komen ze tot synthese.
Boundary objects:	Om de domeinen te verbinden is er gekozen om te werken in één gebouw en is er een gezinsgerichte taxatie-instrument ontwikkeld. Verder is er de wens om naar één registratiesysteem toe te werken.
WBP:	Middels de Leertuin Privacy worden professionals geïnformeerd over de ruimte die de WBP biedt op gebied van informatiedeling.

Tabel 8.2 – Overbruggen van grenzen in Regio Midden-Brabant

Netwerkmanager

De netwerkmanager van het FJC Midden-Brabant heeft verschillende taken. Allereerst investeert zij in relaties, door persoonlijk contact met iedereen te behouden en het gesprek te organiseren en te voeren op het moment dat ze merkt dat de professionals elkaar niet begrijpen. Ze neemt tevens deel aan het stuurgroepoverleg, betreft de verschillende organisaties bij het proces en probeert het proces ook voor alle kernpartners aantrekkelijk te maken door het aan te laten sluiten bij hun wensen in dit project (Rozema, 2014). Deze nadruk op de relaties en het creëren van onderlinge begrip middels dialoog, brengt vooral haar rol als procescoördinator naar voren. Ze probeert de verschillende partijen te binden aan het project en deel te nemen aan het

stuurgroepoverleg om de interacties te organiseren. Tevens is ze flexibel door zich daar waar nodig is aan te passen aan de organisaties en door middel van feedback van cliënten het project door te ontwikkelen.

“Nou, aansluiten, dus luisteren. Wat zijn hun overwegingen om al dan niet te acteren? Wat je merkt, is dat als je ze betreft, je ze ook een stem geeft in het proces en je gaat ook kijken hoe je het kan keren. Namelijk: hoe kan ik het proces aantrekkelijk voor jou inrichten als organisatie? En dat is voor iedereen anders.” (Rozema, 2014)

Daarnaast investeert ze veel in de scholing van de deelnemende organisaties, bijvoorbeeld op gebied van risicotaxatie. Dit doet ze uit het beschikbare budget van het project. Tevens heeft ze geld beschikbaar gesteld voor het inrichten van twee ruimtes om de cliënten van een gemakkelijke omgeving te voorzien (Rozema, 2014). Op deze manier faciliteert Gerriane Rozema het proces. De deelnemende professionals selecteert ze niet zelf, maar laat ze in goed vertrouwen over aan de organisatie. Wel maakt ze kenbaar aan de organisaties dat haar voorkeur uit gaat naar deskundige professionals met veel kennis en expertise op dit terrein. Op het moment dat dit niet gedaan wordt, gaat ze daar een gesprek over aan (Rozema, 2014).

Rekening houden met moederorg.:	De organisaties worden betrokken bij het netwerk middels een stuurgroep en er wordt nagegaan hoe het proces aantrekkelijk voor de organisaties gemaakt kan worden.
Procesmanagement:	De netwerkmanager houdt de interacties gaande door dialoog te organiseren en blokkades in deze interactie bespreekbaar te maken.
Faciliteren:	Middels het aanbieden van gratis scholingen, het werken in één gebouw, het inrichten van ruimtes en de <i>boundary objects</i> , wordt het proces gefaciliteerd.
Flexibel:	De netwerkmanager past het proces aan middels feedback van cliënten en wensen van de stuurgroep.

Tabel 8.3 – De netwerkmanager in Regio Midden-Brabant

Samenvatting

Het FJC Midden Brabant is een formeel netwerk, dat gestuurd wordt door de gemeente (NAO). De cliënt staat centraal in het netwerk, daarvoor wordt de cliënt gehoord middels focusgroepen en een cliëntenraad. Op twee niveaus is de samenwerking georganiseerd: op directieniveau (inclusief gemeente) middels een stuurgroep en op operationeel niveau door middel van een multidisciplinair doe-team. De stuurgroep is tevens de manier om de organisaties mee te laten beslissen in het netwerk. Ook huisartsen, scholen en sociale wijkteams worden betrokken bij de aanpak middels scholingen. De nauwe relaties met zowel de moederorganisaties als het voorveld zijn door de betrokkenen bedoeld om de externe legitimiteit te organiseren. Het team komt op vaste momenten bijeen en de bedoeling is om op basis van efficiency cases te bespreken; een beperkt aantal leden beoordeelt de cases en indien nodig vindt er een verdiepingsoverleg plaats met het hele team.

De samenwerking wordt gecoördineerd door de netwerkmanager, die onder andere investeert in scholingen en ruimtes. Tevens betreft de netwerkmanager de directies bij het proces door middel van de stuurgroep. Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen

professionals te bevorderen, door middelen aan te bieden om de drie genoemde grenzen te overbruggen. In Tilburg worden grenzen overbrugd door middel van intervisiemomenten om elkaar te leren begrijpen, is er een gemeenschappelijk risicotaxatie-instrument ontwikkeld als *boundary object* en draagt de Leertuin Privacy bij aan het delen van informatie in het belang van de betrokkene. Een extra middel waarmee de grenzen overbrugd worden, is het vestigen van de professionals in één gebouw. Hierdoor weten de professionals elkaar te vinden, neemt de interactie en het vertrouwen toe en wordt duidelijkheid geschept aan de cliënt. Tot slot vindt er doorontwikkeling plaats door middel van het FJC-concept en de input van cliënten in de cliëntenraden.

8.1.2 – FJC Venlo/ Multifocus

In Venlo is de pilot ‘Tijdelijk Huisverbod’ ontwikkeld tot een sterkere samenwerking tussen de gemeente, hulpverlening, politie en justitie. Complexe situaties van huiselijk geweld benaderen zij als één team door middel van intensief en gezinsgericht casemanagement. De werkwijze die hierbij ontwikkeld is, wordt Multifocus genoemd (Schakenraad & Serkei, 2011). Als doorontwikkeling van deze methode is gekozen om ook het FJC concept in deze regio te integreren (Goedhart & Goedee, 2013).

Deelnemende partijen:	Mutsaersstichting, Moveoo, Politie, Reclassering, Forensisch Polikliniek Kindermishandeling, Gemeente Beesel, Gemeente Venlo
Aanvullende leden:	-
Startdatum:	2013; eerder al middels Multifocus
Projectleider:	Matthieu Goedhart, Bestuurder Mutsaersstichting

Tabel 8.4 – Kerngegevens FJC Venlo

Organisatiestructuur

Net als in de regio Midden-Brabant is de gemeente ook in Venlo een onderdeel van het FJC concept. De gemeente zal per 1 januari 2015 eindverantwoordelijke zijn van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling en neemt een sturende regierol in. Goedhart (2014) geeft in het interview aan dat er voor de samenwerking zowel operationeel als bestuurlijk commitment nodig is van alle deelnemende organisaties (Goedhart, 2014). Hiervoor is een samenwerkingsconvenant opgesteld met daarin de samenwerkingsafspraken opgenomen (Goedhart & Goedee, 2013). Op beide lagen vinden er overleggen plaats, waardoor op strategisch niveau beleid wordt ontwikkeld en op operationeel niveau het beleid wordt uitgevoerd. Vanuit cliëntperspectief zijn een norm en doelstelling ontwikkeld die leidend zijn in het proces. Het heeft ongeveer een jaar geduurd om tot deze gezamenlijke norm en doelstelling te komen (Goedhart, 2014). Ook in deze regio is een NAO structuur op te merken, waarbij de gemeente het netwerk stuurt. Op directieniveau is commitment (externe legitimiteit) georganiseerd door een stuurgroep te ontwikkelen met een samenwerkingsconvenant als basis. Op deze manier vindt beleidontwikkeling plaats vanuit een gemeenschappelijk vertrekpunt en is het op operationeel niveau mogelijk om dit uit te voeren.

“Je leeft in een tijdperk waar je wederzijdse afhankelijk moet organiseren, juist in tijden van bezuinigingen. Je gaat na vanuit de inhoud: wat is nou conceptueel belangrijk wat we voor die mensen moeten regelen en wie kan daar dan maximaal een toegevoegde waarde in vervullen? Dan vallen er ook een heleboel af, maar je hebt wel een gemeenschappelijk vertrekpunt vanuit het perspectief van cliënten.” (Goedhart, 2014)

Voor de uitvoering is er in Venlo niet gekozen voor een fysiek gebouw (www.fjcpilotregiovenlo.nl). Enerzijds heeft dit te maken met de bevolkingsdichtheid in de regio. De regio omvat namelijk een groot gebied qua oppervlakte, waarbij één centrum niet voor iedereen toegankelijk genoeg is. Anderzijds gaat de voorkeur er in deze regio ook naar uit om te investeren in een multidisciplinair gedachtegoed dat breed gedragen wordt (Goedhart, 2014). De kernelementen van het FJC concept worden gebruikt om het netwerk te ontwikkelen (www.fjcpilotregiovenlo.nl).

“Ik wil veel meer een manier van denken die de mensen verenigt. En geen locatie. Dat is geen middel. Een middel is communicatie en mobiliteit. Er is een gevoel ontwikkeld wanneer je iets wel of niet moet bespreken.” (Goedhart, 2014).

Er is één primair proces ontwikkeld, zodat het niet uit maakt via welke organisatie de cliënt binnen komt. De professional gaat het gesprek aan met de cliënt en representeert de verschillende perspectieven. Mocht dit niet mogelijk zijn – de zedenpolitie dient bijvoorbeeld zelf het interview af te leggen –, dan wordt er voor opvang gezorgd en komt de desbetreffende professional naar de plaats toe waar de cliënt zich bevindt. Daarnaast vinden er casusoverleggen plaats, waarin meldingen worden besproken. Dit gebeurt nadat een professional bepaald heeft dat een case besproken moet worden vanuit meerdere perspectieven (Goedhart, 2014). De structuur van het netwerk is hierdoor flexibel, gezien er niet op vaste momenten overleggen plaatsvinden. De professionals bepalen zelf welke casussen al dan niet besproken worden in het casusoverleg. Hierdoor is casuïstiekbespreking in deze regio op een efficiënte wijze georganiseerd.

Op basis van een cliëntenraad en een jeugdraad zijn er ook trainingen ontwikkeld die door cliënten gegeven worden. Professionals ervaren op die manier hoe zij een cliënt bejegenen. Deze informatie wordt ook gebruikt om het proces verder te ontwikkelen (Goedhart, 2014). De cliëntenraad en de trainingen zijn de middelen om coproductie met de cliënt op basis van *voice* in deze regio te organiseren.

Rol overheid:	De gemeente is sturend; formele relatie. → Opdrachtgever
Netwerkvorm:	De gemeente als externe organisatie stuurt het netwerk → NAO
Legitimiteit:	Voor draagvlak is er een stuurgroep opgezet en een samenwerkingsconvenant opgesteld → Externe legitimiteit
Case selectie:	De professional bepaalt zelf wanneer een case besproken wordt in een casusoverleg → Efficiency
Mate van stabiliteit:	Netwerk opereert niet op vaste momenten en locatie → Flexibility
Coproductie:	Er zijn cliëntenraden en trainingen die door cliënten gegeven worden aan professionals → Voice

Tabel 8.5 – Netwerkorganisatie Regio Venlo

Samenwerking

In deze regio zijn er verschillende middelen ontwikkeld om grenzen in de samenwerking te overbruggen. Allereerst hebben de professionals een training gevolgd om een integraal kader te ontwikkelen. Naar aanleiding van 700 complexe cases is daarnaast een signaleringsdocument ontwikkeld om de interactie tussen de professionals te bevorderen. Er wordt nagegaan welke

signalen van huiselijk geweld aanwezig zijn in het gezin, waarna er gewogen wordt hoe groot het vermoeden van mishandeling is. Het document wordt ingevuld vanuit twee perspectieven. Bij verschillende uitkomsten gaan de professionals na waar de verschillen in zitten (Goedhart, 2014).

“Dit is een signaleringsdocument om de interactie tussen de mensen te verbeteren. Dat vul je in en vanuit verschillende perspectieven zie je verschillende uitkomsten. Dat deel je door het samen er over te hebben met meer dan twee. Daarna vraag je: “Waarom denk je dat we daar zo verschillend over denken?”. Zo organiseer je de verbinding tussen die verschillende invalshoeken, zodat je van daaruit effectief kunt interveniëren.” (Goedhart, 2014)

De training tot een integraal denkkader en het bespreken van de onderlinge verschillen na het invullen van het signaleringsdocument kan gezien worden als *frame reflection*. Op deze wijze leren de professionals elkaar begrijpen en proberen de professionals tot een gezamenlijke taal te komen. Ook bevestigt dit dat in deze regio de samenwerking op basis van efficiency is georganiseerd. In de eerste plaats vindt er met twee professionals een weging plaats. Indien het vermoeden van mishandeling aanwezig is, vindt er vervolgens een triage – inschatting van de ernst van de situatie en de veiligheidsdreiging van het slachtoffer – plaats aan de hand van onder andere het risico-inventarisatie instrument van de politie (Goedhart, 2014). Zowel het signaleringsdocument als het risico-inventarisatie instrument zijn *boundary objects* om de verschillende domeinen in deze regio met elkaar te verbinden.

“Je hoeft niet alle partners de hele week bij elkaar te hebben. Het is een kernteam. Je begint klein en gaat het middels het weginginstrument beoordelen.” (Goedhart, 2014)

Op dit moment is er nog geen gemeenschappelijk registratiesysteem. In het kader van het FJC pilot wordt er wel een *cloud* ontwikkeld waar alle huidige registratiesystemen aan gekoppeld zullen worden (Goedhart, 2014). Op dit gebied is deze regio dus bezig met het ontwikkelen van een *boundary object*. Daarnaast komt er ook een trainingsprogramma waarin de verschillende organisaties geïnformeerd worden over de ruimte die de huidige wetgeving in Nederland biedt op gebied van informatiedeling (Goedhart, 2014).

Frame reflections:	Middels trainingen tot een integraal denkkader en het bespreken van onderlinge verschillen, komen de professionals in deze regio tot synthese.
Boundary objects:	Om de domeinen te verbinden wordt in deze regio gewerkt met een gemeenschappelijk primair proces, een signaleringsdocument en een risico-inventarisatie instrument. Verder wordt er een <i>cloud</i> ontwikkeld als registratiesysteem.
WBP:	Middels een programma zullen professionals worden geïnformeerd over de ruimte die de WBP biedt op gebied van informatiedeling.

Tabel 8.6 – Overbruggen van grenzen in Regio Venlo

Netwerkmanager

Matthieu Goedhart investeert voornamelijk in opleidingen en scholingen, zowel inhoudelijk als op gebied van integraal samenwerken (Goedhart, 2014). Op deze manier treedt hij op als facilitator die de professionals mogelijkheden biedt om zich te ontwikkelen in dit concept.

Goedhart (2014) geeft in het interview aan dat hij op die manier werkt aan het ontwikkelen van een collectief bewustzijn en een zelfsturend team. Ook is er één jaarrekening ontwikkeld voor zorginstellingen, zodat het hulpaanbod in plaats van de financiën leidend is (Goedhart, 2014).

Medewerkers worden beoordeeld op basis van een persoonlijk ontwikkelingsprogramma. Dit vraagt van de manager om te sturen op gedrag, kwaliteit en relatie. Dit is ook onderdeel van het HRM beleid (Goedhart, 2014). De professionals worden dus bewust gekozen aan de hand van hun competenties.

Rekening houden met moederorg.:	De organisaties worden betrokken bij het netwerk middels een stuurgroep.
Procesmanagement:	De netwerkmanager stuurt op gedrag en relatie middels een persoonlijk ontwikkelingsprogramma.
Faciliteren:	Middels trainingen, één jaarrekening en de <i>boundary objects</i> , wordt het proces gefaciliteerd.
Flexibel:	De netwerkmanager past het proces aan middels feedback van cliënten.

Tabel 8.7 – De netwerkmanager in Regio Venlo

Samenvatting

Het FJC Venlo is een formeel netwerk, dat gestuurd wordt door de gemeente (NAO). De cliënt staat centraal in het netwerk, daarvoor wordt de cliënt gehoord middels cliëntenraden en trainingen die zij geven aan professionals. Op twee niveaus is de samenwerking georganiseerd: op directieniveau (inclusief gemeente) middels een stuurgroep en op operationeel niveau door middel van het multidisciplinaire kernteam. Het team komt bijeen op het moment dat een professional vindt dat er een casus besproken dient te worden, wat het netwerk een flexibel karakter geeft. De cases worden op basis van efficiency besproken; een beperkt aantal leden beoordeelt de cases aan de hand van een signaleringsdocument en indien nodig vindt er triage plaats met het hele team. Tevens vindt er casemanagement plaats met de Multifocus methode. Verder ligt de nadruk op het ontwikkelen van een multidisciplinair gedachtegoed dat breed gedragen wordt.

De samenwerking wordt gecoördineerd door de netwerkmanager. Deze biedt voornamelijk scholingen en trainingen aan, waaronder een training op gebied van een integraal denkkader. Daarmee ontwikkelt de netwerkmanager zelfsturende teams. Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen professionals te bevorderen, door middelen aan te bieden om de drie genoemde grenzen te overbruggen. In Venlo worden grenzen overbrugd door middel van een gemeenschappelijk primaire proces, het signaleringsdocument en het risico-inventarisatie instrument. Tevens wordt er een gemeenschappelijk cloud en een programma op gebied van informatie-uitwisseling ontwikkeld. Ook de financiën worden in deze regio gezien als grens. Middels één jaarrekening voor verschillende zorginstellingen wordt getracht om deze grens te overbruggen. Tot slot vindt er doorontwikkeling plaats door middel van het FJC-concept en de input van cliënten in de cliëntenraden.

8.2 – Veilig Verder Teams

Ook in de regio van Den Haag worden cases van huiselijk geweld en kindermishandeling opgepakt in een multidisciplinaire team. Sinds 2008 zijn ze in Den Haag bezig met het vormgeven van een multidisciplinaire samenwerking rondom huiselijk geweld. Hiervoor is door de samenwerkende organisaties en de gemeente een convenant opgesteld. Na de samenwerking te hebben geëvalueerd bleek dat de verschillende professionals niet tot een gezamenlijke systeemgerichte aanpak kwamen (www.zonmw.nl). De meldingen omtrent huiselijk geweld werden verdeeld over het maatschappelijk spoor, de GGZ en het kindspoor. Deze organisaties gingen apart aan de slag, waarna het de bedoeling was dat de verschillende professionals later in het traject met elkaar aan tafel gingen zitten. Dit lukte vaak niet, omdat het onderlinge werktempo verschilde en daarmee samenhangend ook het nut van samenwerking niet duidelijk werd. Vandaar dat er in 2012 besloten is om het andersom te doen. De verschillende professionals starten samen door gezamenlijk het eerste gesprek met het gezin te voeren (Andrews, 2013). Dit heeft zich ontwikkeld tot de Veilig Verder Teams in Den Haag en omgeving.

Deelnemende partijen:	Algemeen Maatschappelijk Werk, Bureau Jeugdzorg, GGZ, Steunpunt Huiselijk Geweld.
Aanvullende leden:	JGZ, Jeugd GGZ, reclassering, OM, MEE, Raad voor de Kinderbescherming, Gemeentelijke Diensten.
Startdatum:	2012; sinds 2003 een samenwerking d.m.v. het Kindspoor
Projectleider:	Ria Andrews, Gemeente Den Haag

Tabel 8.8 – Kerngegevens Veilig Verder Teams regio Den Haag

Op basis van de *Signs of Safety* methode is er een nieuwe multidisciplinaire aanpak ontwikkeld in de vorm van Veilig Verder Teams. Door middel van deze methodiek wordt een plan van aanpak opgesteld. De eigen kracht van het gezin staat centraal, vandaar dat zij betrokken worden in alle gesprekken die gevoerd worden. Om dicht bij de cliënt te blijven, zijn de Veilig Verder Teams in de Centra voor Jeugd en Gezin gehuisvest (www.zonmw.nl).

Signs of Safety is een oplossingsgerichte methode, waarbij de professional samen met het gezin een veiligheidsplan opstelt. Het doel is om een samenwerkingsrelatie op te bouwen met het gezin om op die wijze veiligheid te kunnen creëren voor het gezin. Enkele basistechnieken liggen hier aan ten grondslag (Bartelink, 2010):

- Nagaan wat de positie van elk gezinslid is t.o.v. het probleem en de mogelijke oplossing;
- Zoeken naar uitzonderingen op de mishandeling;
- Ontdekken van sterke kanten en hulpbronnen van het gezin;
- De doelen voor het kind dienen bij het gezin ontlokt te worden i.p.v. opgelegd te worden door de professional;
- Het gezin laten benoemen wat de indicatoren van de veiligheid zijn en laten beoordelen hoe veilig de omgeving is;
- Beoordelen in hoeverre het gezin bereid is om plannen voor verandering uit te voeren.

Buitenlandse onderzoeken (o.a. Lorhbach & Sawyer, 2004; Turnell, 2008) tonen aan dat het aantal gezinnen dat te maken krijgt met een kinderschermingsmaatregel afneemt door middel van deze methodiek. Gezinnen zijn meer tevreden dan bij andere hulpverlening en er blijkt minder sprake te zijn van recidieven (Bartelink, 2010).

Organisatie

In de Haagse regio bepalen de gemeenten het beleid voor het ontwikkelen van het AMHK en de aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling. De uitvoerende organisaties en de netwerkmanager hebben later in het traject adviezen kunnen geven met betrekking tot de door de gemeenten opgestelde plannen. De gemeente Den Haag financiert het project en de netwerkmanager is ook in dienst van de gemeente Den Haag (Andrews, 2014). Aangezien de gemeente eindverantwoordelijk is voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling, neemt zij dus een opdrachtgeversrol in door het beleid te bepalen. De organisaties kunnen adviezen geven, maar de gemeente is de bepalende actor die het netwerk stuurt. Hiermee kan ook in deze regio het netwerk gekarakteriseerd worden als een NAO.

Andrews (2014) zei in het interview dat er voor het ontwikkelen van de aanpak, rekening is gehouden met enkele elementen. De cliënt hoort op één plek terecht te kunnen, één keer het verhaal te vertellen en er zou met de cliënten in plaats van over de cliënten gepraat moeten worden (Andrews, 2014). Met deze elementen als basis is gezamenlijk een regiovisie ontwikkeld. Deze regiovisie gaat gepaard met samenwerkingsafspraken, op verschillende lagen. Op directieniveau – met directeurs van de verschillende moederorganisaties – om eventuele aanpassingen te maken in eigen beleid, op managementniveau – met directe managers van professionals – om knelpunten op operationeel niveau op te pakken en op operationeel niveau met de professionals die met de cliënt om tafel zitten (Andrews, 2014). Middels de regiovisie en de samenwerkingsafspraken wordt in deze regio dus geprobeerd om de externe legitimiteit te organiseren.

Het project is gestart met één team, nu zijn het er zes geworden. Binnen de Veilig Verder Teams worden alle politiemeldingen besproken waarbij kinderen een rol spelen en waarbij de gezinnen ingestemd hebben met de inzet van een Veilig Verder Team. Op dit moment wordt het eerste gesprek gevoerd met alle betrokken professionals (Andrews, 2014). In deze regio wordt dus gekozen om de cases te bespreken met alle professionals. Hierdoor is er sprake van *inclusiveness* in plaats van een *efficiency*.

De CJG's zijn als locatie gekozen voor de Veilig Verder Teams. Een team komt minimaal één keer per week bijeen om met cliënten het gesprek te voeren. Er is voor deze locatie gekozen, omdat het Veilig Verder Team zich richt op het vrijwillig traject (er is toestemming van de cliënt nodig alvorens de case besproken wordt) en om te kunnen investeren in de relatie met de professionals dicht bij de cliënten. Er kan op andere momenten echter ook op andere locaties afgesproken worden (Andrews, 2014). Het netwerk heeft een stabiel karakter door minstens één keer per week op vaste momenten en op een vaste locatie bijeen te komen. Net als in Tilburg wordt in deze regio actief contact gezocht met de professionals dicht bij het gezin. De Veilig Verder Teams doen dit door zich te vestigen in de CJG's.

“Dus die locatie is ook belangrijk. Alleen als ik predik dat het tussen je oren zit, dat het een aanpak en insteek is voor alle medewerkers, is het weer onlogisch om ‘één locatie’ te blijven roepen. Ik kan moeilijk alle medewerkers van de Haagse regio op één locatie zetten. Het is wel belangrijk dat je die vaste locaties hebt en dat er een logica in zit om samen te komen.” (Andrews, 2014)

Er is geen cliëntenraad voor de Veilig Verder Teams, maar er wordt wel een half jaar en een jaar na de behandeling onder de cliënten een onderzoek gedaan naar de aanpak (www.zonmw.nl). Alvorens dit gedaan werd, heeft er eerst een monitoring plaatsgevonden om na te gaan of *Signs of Safety* überhaupt wel gebruikt wordt door de professionals. Vervolgens wordt er nu nagegaan wat de effecten zijn die de cliënten hebben ervaren (Andrews, 2014). Het onderzoek is de manier waarop in de regio Den Haag door middel van dialoog coproductie plaatsvindt met de cliënt.

Rol overheid:	De gemeente is sturend; formele relatie → Opdrachtgever
Netwerkvorm:	De gemeente als externe organisatie stuurt het netwerk → NAO
Legitimiteit:	Voor draagvlak is er een regiovisie ontwikkeld en zijn er op verschillende niveaus samenwerkingsafspraken gemaakt → Externe legitimiteit
Case selectie:	Alle professionals zijn aanwezig bij het eerste gesprek → <i>Inclusiveness</i>
Mate van stabiliteit:	Het netwerk opereert op vaste momenten en locatie → <i>Stability</i>
Coproductie:	Er is een onderzoek gaande onder de cliënten → <i>Voice</i>

Tabel 8.9 – Netwerkorganisatie Regio Den Haag

Samenwerking

Net als in de eerdergenoemde regio's, zijn er ook in deze regio verschillende instrumenten ontwikkeld om de grenzen tussen de samenwerking te overbruggen. Er is allereerst een gezamenlijk werkproces ontwikkeld op basis van *Signs of Safety* (Andrews, 2014).

“We vonden *Signs of Safety* belangrijk omdat het mensen een hoe geeft. Dat is geen wat of zo. Bij *Signs of Safety* is je leidraad sowieso dat je een veiligheidsplan maakt. Dat is onderverdeeld in kolommen met vraagstellingen, middelen en tekeningen er bij. Het geeft heel veel houvast van hoe je het moet doen. Dus we dachten dan pakken we die er bij om vast te stellen hoe we gaan samen werken in één team. Dat is een gouden G. Iedereen wordt er blij van, medewerkers en cliënten. Je hebt duidelijk één plan met heldere afspraken en je werkt echt samen.” (Andrews, 2014)

De werkwijze houdt in dat de betrokkenen na een politiemelding door het SHG uitgenodigd worden voor een gezamenlijke intake bij het CJG. Naar aanleiding van de gezamenlijke informatie worden er een veiligheidsplan en afspraken gemaakt over de zorgcoördinatie, hulpverlening en behandeling (www.zonmw.nl). Dit gemeenschappelijk werkproces kan gezien worden als *boundary object* om de verschillende domeinen te verbinden. Ria Andrews (2014) geeft in het interview tevens aan dat de gezamenlijke start er voor zorgt dat er van begin af aan een gevoel van een gezamenlijke verantwoordelijk gecreëerd wordt. De professionals leren door dit proces de kwaliteiten van de andere professionals kennen, waardoor zij de meerwaarde van samenwerking in gaan zien en bereid zijn om ook meer energie te steken in die samenwerking (Andrew, 2014).

Andere middelen die de samenwerking in deze regio bevorderen, zijn gezamenlijke trainingen, verdiepingscursussen en themaochtenden. Dit gaat gepaard met een maandelijkse coaching, waarbij moeilijke cases nabesproken worden. Los van de verdieping en toename van inhoudelijke kennis, merkt Ria Andrews op dat deze momenten er voor zorgen dat de professionals elkaar beter leren kennen en begrijpen, waardoor er onderlinge binding ontstaat

(Andrews, 2014). Voornamelijk de coachingsmomenten kunnen gezien worden als een manier van *frame reflection* aangezien de cases worden nabesproken en de onderlinge verschillen zichtbaar worden. Op deze manier wordt getracht om soortgelijke moeilijkheden te voorkomen in de toekomst.

“Dat zijn van die elementen om het voor elkaar te krijgen. Dat geeft sfeer. En nu ligt er ook een vraag voor een Veilig Verder Team-uitje. Als je dat gemixt blijft doen, gaan die mensen zich ook als collega’s zien. Dat zijn de werkende elementen.” (Andrews, 2014)

In het eerste gesprek wordt de beschikbare en relevante informatie gedeeld onder de professionals. Het oordeel ligt bij de professionals zelf. Aan de hand hiervan wordt ook het veiligheidsplan en behandelplan opgesteld (Andrews, 2014). Tijdens het gesprek en uit de documentanalyse is geen specifiek training of cursus genoemd waarin de professionals geïnformeerd worden over de ruimte die de WBP biedt op dit gebied.

Frame reflections:	Middels coaching en casuïstiekbespreking, komen de professionals in deze regio tot synthese.
Boundary objects:	Om de domeinen te verbinden wordt in deze regio gewerkt met een gezamenlijk werkproces. Trainingen en verdiepingscursussen dragen hier ook aan bij.
WBP:	-

Tabel 8.10 – Overbruggen van grenzen in Regio Den Haag

Netwerkmanager

De netwerkmanager houdt de relaties warm en creëert enthousiasme op verschillende niveaus (intern binnen de gemeente; directies; management; operationeel). Dit doet ze door veel bij iedereen langs te gaan en zo te horen wat er nodig is, door met managers en directeuren te spreken als er dingen niet naar behoren lopen en door niet alleen de verbeterpunten te benadrukken, maar ook de leuke dingen mee te geven, zoals kleinere successen (Andrews, 2014). Haar rol als procesmanager komt in deze taken naar voren.

Andrews (2014) geeft aan dat het haar doel is om zelfsturende teams te ontwikkelen. De samenwerking wordt op die manier vanzelfsprekend, zodat het niet meer uitmaakt waar een cliënt binnenkomt; de professional zal uit zichzelf op zoek gaan naar samenwerking met aanvullende professionals. Om dit te realiseren, kaatst ze de vragen die gesteld worden terug naar de professional en laat ze de teams zoveel mogelijk zelf oppakken middels de middelen die ze biedt. Ook in deze regio worden de professionals niet zelf geselecteerd door de netwerkmanager, maar ligt de keuze bij de moederorganisaties (Andrews, 2014).

Het project heeft ook een eigen budget. Daar worden voornamelijk de trainingen mee betaald, zodat deze kosteloos en toegankelijk zijn voor de organisaties. Ook andere overstijgende dingen, zoals de huur van de locatie, worden vanuit dit budget betaald (Andrews, 2014). Op deze manier probeert de netwerkmanager het proces te faciliteren.

Rekening houden met moederorg.:	De organisaties worden betrokken bij het netwerk middels een stuurgroep en een managementoverleg. Door in het CJG te zitten, wordt tevens geïnvesteerd in de relatie met de professionals dicht bij het gezin.
Procesmanagement:	De netwerkmanager zorgt voor coaching om elkaar beter te leren begrijpen, voert het gesprek op verschillende niveaus om de knelpunten bespreekbaar te maken en deelt ook successen om het enthousiasme er in te houden.
Faciliteren:	Middels trainingen, het betalen van de huur van de locatie en de <i>boundary objects</i> , wordt het proces gefaciliteerd. De manager wil hiermee zelfsturende teams ontwikkelen.
Flexibel:	De netwerkmanager past het proces aan middels feedback van cliënten.

Tabel 8.11 – De netwerkmanager in Regio Den Haag

Samenvatting

De Veilig Verder Teams in Den Haag zijn formele netwerken, die gestuurd worden door de gemeente (NAO). De cliënt staat centraal in het netwerk, daarvoor wordt de cliënt gehoord middels een onderzoek na afloop van het proces. Op drie niveaus is de samenwerking georganiseerd: op directieniveau middels een stuurgroep, op managementniveau middels een managementoverleg en op operationeel niveau door middel van de Veilig Verder Teams. Door de samenwerkingsafspraken en regiovisie in de stuurgroep te ontwikkelen en door in de CJG's dicht bij het voorveld te zitten, wordt in deze regio de *external legitimacy* georganiseerd. De teams komen minimaal één keer per week op een vast moment bijeen. Hier worden alle netwerkleden bij betrokken inclusief het gezin. In dit netwerk wordt dus gekozen voor *stability* en *inclusiveness*. Ook in Den Haag wordt de nadruk gelegd op het creëren van een multidisciplinaire gedachtegoed dat breed gedragen wordt.

De samenwerking wordt gecoördineerd door de netwerkmanager, die rekening houdt met moederorganisaties, doet aan procesmanagement, faciliteert en flexibel is. Dit doet zij door trainingen aan te bieden, veel contact te onderhouden met de verschillende lagen en door overstijgende elementen voor de samenwerking – zoals ruimte – te verzorgen. Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen professionals te bevorderen, door middelen aan te bieden om de drie genoemde grenzen te overbruggen. In Den Haag is een gemeenschappelijk werkproces ontwikkeld op basis van *Signs of Safety*. Daarnaast worden er gezamenlijke trainingen, themaochtenden en coachingsmomenten aangeboden. Dit draagt bij aan de onderlinge binding tussen professionals. Tot slot vindt er doorontwikkeling plaats door middel van *Signs of Safety* en de feedback van de cliënten.

9. Multidisciplinair Samenwerken rond Kindermishandeling

Ook rondom kindermishandeling draaien er in Nederland enkele pilots om een multidisciplinaire samenwerking vorm te geven. Het gaat om de Multidisciplinaire Centra Kindermishandeling in Zuid-Kennemerland en Friesland en om de Intersectorale Aanpak Kindermishandeling in Gelderland. In dit hoofdstuk zullen deze projecten nader toegelicht worden. Aan de hand van het theoretisch kader wordt allereerst per regio onderzocht welke regierol de gemeente in neemt, welke netwerkvorm het netwerk aanneemt, hoe er wordt omgegaan met spanningen en hoe coproductie met de cliënt al dan niet georganiseerd is. Dit geeft ons kennis over de netwerkstructuren van de projecten. Vervolgens zal nagegaan worden welke middelen er zijn ontwikkeld om grenzen tussen professionals te overbruggen. Tot slot zal de rol van de netwerkmanager geëxpliciteerd worden.

9.1 Multidisciplinaire Centra Kindermishandeling (MDC-K)

Het MDC-K is een initiatief om een nieuwe, integrale aanpak in de zorgketen bij (ernstige vermoedens van) kindermishandeling neer te zetten. Snelheid van handelen en de veiligheid van kinderen staan hierin voorop. Het initiatief is gestart naar Amerikaans voorbeeld van de *Child Advocacy Centers*. Gestreefd wordt naar één locatie waar het kind geïnterviewd, medisch en psychologisch onderzocht en behandeld wordt (FierFryslan & KJTC, 2012).

Middels een MDC-K wordt geprobeerd een oplossing te bieden voor enkele problemen in de traditionele aanpak. Allereerst is in de traditionele aanpak niemand verantwoordelijk voor het geheel. Daarnaast is de oude aanpak tijdrovend, omdat er niet tegelijk maar achter elkaar gewerkt wordt. Een MDC-K bestaat uit een team met één gemeenschappelijk doel en waarbij de professionals het eens zijn over de aanpak (FierFryslan & KJTC, 2012). De integrale werkwijze zorgt er voor dat er binnen twee weken een plan van aanpak ligt en dat binnen vier weken de hulpverlening start. Dit is een tijdswinst van gemiddeld 23 weken (www.voordjeugd.nl). De uitgangspunten binnen een MDC-K zijn (FierFryslan & KJTC, 2012):

- Veiligheid is leidend;
- Loyaliteit van het kind naar de ouders wordt erkend en gerespecteerd;
- Een snelle en eenduidige aanpak;
- Aanpak safety-focused en in tweede instantie ook abuse-focused;
- Aanpak is systeemgericht en ook gericht op beide ouders;
- Wrap around care: het kind staat centraal en vertelt één keer het verhaal, met eenduidige samenwerking en krachtenbundeling;
- Zorg op maat voor het gehele systeem;
- Zo weinig mogelijk professionals in het systeem;
- Nauwe verbinding tussen zorg en justitie;
- Case tracking en wetenschappelijk onderzoek naar effectiviteit;
- De aanpak is integraal, systeemgericht, intersectoraal en multidisciplinair.

Het MDC-K opereert op regionaal niveau. Verschillende partners uit de jeugdzorg, de medische tak en justitie zijn betrokken bij de aanpak. De uitvoering van het plan van aanpak en het behandelplan gebeurt door de reguliere organisaties, met één centrale professional die tevens gezien kan worden als vertrouwenspersoon. Het aantal professionals in het gezin wordt beperkt tot wat nodig is. De voorwaarden voor het functioneren van een MDC-K, zijn (NJI, 2013):

- Financiën: op dit moment wordt het gefinancierd uit eigen middelen van de instellingen;
- Deskundigheid: het team bestaat uit specialisten op gebied van de aanpak van kindermishandeling;
- Draagvlak: op bestuurlijk niveau is er een samenwerkingsovereenkomst ondertekend door de deelnemende instellingen. De gemeenten hebben deze ook ondertekend. Tevens is er een tweemaandelijks managementoverleg om knelpunten op te lossen;
- Kwaliteitsbewaking: er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid vanaf de eerste melding tot de afronding van het traject. De VU is betrokken voor onderzoek naar de effectiviteit. Tevens zijn er momenten van deskundigheidsbevordering, intervisie en evaluatie van het team.

Uit een evaluatieonderzoek onder de uitvoerders blijkt dat de medewerkers aangeven dat ze meer dezelfde taal zijn gaan spreken. Tevens wordt er positief gereageerd op de eenduidige aanpak (NJI, 2013). In de volgende paragrafen zullen de MDC-K's apart toegelicht worden.

9.1.1 – MDC-K Zuid-Kennemerland

In Zuid-Kennemerland is voor een integrale aanpak gekozen voor de meest ernstige situaties van kindermishandeling. Het gaat om een snelle, kind- en gezinsgerichte aanpak, waarbij de veiligheid van de kinderen voorop staat. Dit gebeurt op dit moment middels een wekelijks overleg waarin gezinnen gezamenlijk besproken worden. De ambitie is om dit in één gebouw te gaan doen op het terrein van het ziekenhuis. De Academische Werkplaats Kindermishandeling monitort de ontwikkelingen (www.zonmw.nl).

Deelnemende partijen:	Bureau Jeugdzorg, Kinder- en Jeugdtraumacentrum, Steunpunt Huiselijk Geweld, MEE, GGZinGeest, OCKhetSpalier, Kennemer Gasthuis, Spaarneziekenhuis, Politie, OM, de Waag, Raad voor de Kinderbescherming.
Aanvullende leden:	Blijf groep, Slachtofferhulp Nederland, Brijder Verslavingszorg, Reclassering, Weer Samen naar School, Samenwerkingsverband Voortgezet Onderweg, Jeugd Gezondheidszorg.
Startdatum:	2011
Projectleider:	Janet van Bavel, Regiomanager Jeugdriagg Noord-Holland Zuid

Tabel 9.1 – Kerngegevens MDC-K Zuid-Kennemerland

Organisatie

Het MDC-K Zuid-Kennemerland is een initiatief van het Kinder- en Jeugdtraumacentrum (KJTC). Het project wordt gefinancierd door de deelnemende instellingen. De gemeenten van Zuid-Kennemerland hebben een ondersteunende rol in het MDC-K (Van Bavel, 2014). In deze regio treden gemeenten niet sturend op, maar worden zij gezien als een samenwerkingspartner. De wethouder van de centrumgemeente neemt samen met de directies van de verschillende instellingen deel aan de stuurgroep. De gemeentebesturen zijn een onderdeel van het managementoverleg (Van Bavel 2014). Ook in deze regio zijn ze ongeveer een jaar bezig geweest met het formuleren van één gezamenlijke visie en het elkaar leren verstaan (Lamers, 2014). Op basis van deze gegevens is het netwerk in deze regio te kenmerken als een *lead organization-governed network*, waarbij het KJTC het netwerk leidt. De gemeente neemt een faciliterende regierol in. Middels een stuurgroep en een managementoverleg wordt de bestuurlijke verankering en externe legitimiteit in deze regio georganiseerd.

In deze regio is gekozen voor een fysieke locatie op het ziekenhuisterrein. Van Bavel (2014) zei in het interview dat vooral de praktische kant – logistiek, bij elkaar binnen kunnen lopen bij vragen, een plek waar de cliënt het volledige aanbod kan vinden – de reden is geweest om voor één locatie te kiezen. De diagnostiek vindt ook plaats in dit gebouw, waardoor cliënten op één plek terecht kunnen voor het hele zorgaanbod (Van Bavel, 2014; Lamers, 2014). De locatie wordt gefinancierd door de gemeente, politie en het Spaarne ziekenhuis (Van Bavel, 2014).

In het MDC-K worden dagelijks ongeveer dertig meldingen rondom kindermishandeling gescreend (Van Bavel, 2014). Tijdens de screening wordt nagegaan of er sprake is van een complexe samenloop waarbij meerdere sectoren betrokken zijn of moeten worden. De ernst van de feiten en vermoedens van de mishandelingen worden ook meegenomen in de case selectie. Indien de case aan de criteria voldoet, wordt het aangemeld voor het multidisciplinaire casusoverleg (MDC-K Kennemerland, 2011). Alleen de complexe zaken worden besproken in het MDC-K overleg. In deze regio is dus ook gekozen om op basis van efficiency te handelen door de screening te starten met een beperkt aantal personen.

Door de groei van het aantal cases worden cases op dit moment in een casusteam besproken en vervolgens doorgezet naar de moederorganisaties om de behandeling uit te voeren. In de nieuwe locatie is het de bedoeling dat de professionals die de casus bespreken, ook de behandeling uitvoeren. Om dit mogelijk te maken zullen er iedere dag andere professionals aanwezig zijn in het multidisciplinaire centrum (Van Bavel, 2014). Uit dit gegeven is te concluderen dat het netwerk een stabiele structuur kent, door op vaste momenten professionals aan te leveren die in het MDC-K werkzaam zullen zijn. Ook in deze regio wordt het belang van het breed dragen van het multidisciplinaire gedachtegoed benadrukt:

“Dan blijft de kennis bij één iemand hangen. Je hebt altijd organisaties als basis nodig. Je kan niet een heel AMHK met een heel KJTC laten vergaderen, maar het moet wel door sijpelen. [...] Je kan niet met één persoon van iedere organisatie werken en dat het expertcentrum noemen. Je bent dan binnen no time uitgeput. Je hebt de backing van de instellingen nodig. Het fijne hiervan is dat binnen die organisaties steeds meer mensen bewust worden van het multidisciplinair denken.” (Janet van Bavel, 2014)

Er heeft nog geen onderzoek plaatsgevonden onder cliënt. Er wordt wel gekeken naar financiële middelen om dit te kunnen realiseren (Van Bavel, 2014; Lamers, 2014). In deze regio wordt dus nog niet aan coproductie met de cliënt gedaan.

Rol overheid:	Organisaties in het veld zijn de initiatiefnemers en sturen het netwerk. De gemeente heeft een ondersteunende rol. → <i>Facilitator</i>
Netwerkvorm:	Het KJTC stuurt het netwerk → <i>Lead organization-governed network</i>
Legitimiteit:	Voor draagvlak is er een stuurgroep en managementoverleg opgezet → Externe legitimiteit
Case selectie:	Er vindt een screening plaats met een beperkt aantal leden, alvorens de case in het multidisciplinaire team behandeld wordt → <i>Efficiency</i>
Mate van stabiliteit:	Het netwerk opereert op vaste momenten en locatie → <i>Stability</i>
Coproductie:	-

Tabel 9.2 – Netwerkorganisatie Regio Zuid-Kennemerland

Samenwerking

Om de professionals om te leren gaan met de verschillende denkkaders, zijn er scholingsmiddagen georganiseerd over deze denkkaders. Er is een intersectoraal denkkader voor kindermishandeling ontwikkeld en die training wordt gevolgd door iedere professional (Van Bavel, 2014). Daarnaast krijgt elke professional een training aangeboden in het *Child Advocacy Center* in Amerika. Lamers (2014) zei in het interview dat er op die manier een gezamenlijk startpunt gecreëerd wordt, van waar uit het gesprek over de samenwerking verder gevoerd kan worden (Lamers, 2014). De scholingsmiddagen en trainingen zorgen er dus voor dat de verschillende kaders begrepen worden en er een intersectoraal denkkader als leidraad wordt genomen. Op deze manier is *frame reflection* in deze regio georganiseerd.

“Daar hebben we een training gekregen in de methode van het CAC. Dat heeft twee dingen: je bent weg met z’n allen, dus teambuilding én het feit dat die Amerikanen er al 25 jaar mee bezig zijn en goed weten hoe het moest.” (Francien Lamers, 2014)

Volgens de traditionele werkwijze deed iedere instelling een nieuwe diagnostiek van de cliënt. Enerzijds omdat men de diagnostiek van de ander niet altijd vertrouwt, anderzijds omdat instellingen betaald worden voor het uitvoeren van diagnostiek (Lamers, 2014). In het MDC-K is er daarom één gemeenschappelijk werkproces ontwikkeld, waarin diagnostiek, onderzoek en behandeling zo integraal en snel mogelijk van start gaan. De directies hebben hier ook mee ingestemd (Van Bavel, 2014; Lamers, 2014). Door middel van *lean management* wordt dit proces continue aangescherpt. De kern van *lean management* is om telkens na te gaan of iedere stap binnen het werkproces een toegevoegde waarde heeft voor de cliënt. Op die manier kunnen dubbele en overbodige handelingen uit het werkproces gehaald worden (Van Bavel, 2014). Het gemeenschappelijke werkproces is in Zuid-Kennemerland het middel om de verschillende domeinen te verbinden. Door middel van *lean management* gaat het MDC-K na hoe het proces scherper gericht kan worden.

“En wat wij ook doen en waarom wij *lean* ook interessant vinden voor het MDC-K, is dat je dubbelingen er uit kan halen omdat de klant er niets aan heeft. Het zijn werkprocessen die in een instellingen verankerd zijn. Dat is niet lean. Dus hoe kunnen we dat anders doen? Ik ben enorm benieuwd naar deze dag.” (Janet van Bavel, 2014)

Informatie-uitwisseling werd in deze regio ook als grens gezien. Om deze reden is er een privacy protocol binnen de kaders van de Wet op Privacy geschreven. De juridische afdelingen van alle instellingen hebben hiermee ingestemd (Lamers, 2014). Middels het protocol worden professionals op de hoogte gebracht van de ruimte die de WBP biedt en wordt er onderling informatie uitgewisseld in het belang van de betrokkene.

“Dat betekent dus dat we in de vergadering namen en toenames mogen noemen, ook als er politie bij zit. Maar dat wel iedereen beroepszorgvuldigheid dient te betrachten. Zo simpel is dat.” (Francien Lamers, 2014)

Het proces wordt in deze regio door de professionals geëvalueerd. Er heeft onder de professionals een onderzoek plaatsgevonden door de Vrije Universiteit waaruit blijkt dat het

vertrouwen van professionals gegroeid is de afgelopen jaren. Op de doorlooptijd valt volgens de professionals nog wel te winnen (Van Bavel, 2014; NJI, 2013).

Frame reflections:	De scholingsmiddagen en trainingen zorgen er voor dat de verschillende kaders begrepen worden en er een intersectoraal denkkader als leidraad wordt genomen.
Boundary objects:	Om de domeinen te verbinden wordt in deze regio gewerkt met één gezamenlijk werkproces. Middels <i>lean management</i> wordt dit aangescherpt.
WBP:	Er is een privacyprotocol geschreven om de professionals te informeren over de ruimte die de WBP biedt. De organisaties hebben hier mee ingestemd.

Tabel 9.3 – Overbruggen van grenzen in Regio Zuid-Kennemerland

Netwerkmanager

Janet van Bavel is vooral bezig met contacten onderhouden en mensen overtuigen van het belang van samenwerken. Dit dient gepaard te gaan met enige diplomatiek om ook de bestuurders en wethouders mee te kunnen krijgen (Lamers, 2014). Ze houdt dus rekening met zowel het netwerk als de moederorganisaties. De professionals worden niet door de manager gekozen, maar door de moederinstellingen. De wens om de beste professionals naar voren te schuiven is wel uitgesproken (Van Bavel, 2014; Lamers, 2014).

Rekening houden met moederorg.:	De organisaties worden betrokken bij het netwerk, door middel van intensief contact en een stuurgroep/managementoverleg.
Procesmanagement:	-
Faciliteren:	Middels trainingen, de locatie en de <i>boundary objects</i> , wordt het proces gefaciliteerd.
Flexibel:	De netwerkmanager past het proces aan middels <i>lean management</i> en feedback van professionals.

Tabel 9.4 – De netwerkmanager in Regio Zuid-Kennemerland

Samenvatting

Het MDC-K Zuid-Kennemerland is een *lead organization-governed network* met het KJTC als leidende organisatie. Op drie niveaus is de samenwerking georganiseerd: op directieniveau (inclusief de wethouder van de centrumgemeente) middels een stuurgroep, op managementniveau (inclusief beleidsambtenaren) middels een managementoverleg en op operationeel niveau door middel van het multidisciplinaire casusteam/hands on team. De stuurgroep heeft een samenwerkingsconvenant ondertekend, waarmee de externe legitimiteit wordt georganiseerd. Het team komt op vaste momenten bijeen en de professionals rouleren om het multidisciplinaire gedachtegoed breed te verankeren. Op basis van efficiency worden cases besproken; een beperkt aantal leden screent de cases en de complexe zaken worden vervolgens in het casusteam besproken. Ook in deze regio is gekozen voor een centrum als locatie, op het ziekenhuisterrein van de centrumgemeente.

De samenwerking wordt gecoördineerd door de netwerkmanager, die rekening houdt met moederorganisaties door de directies een stem te geven in het proces en scholingen te bieden aan de professionals. Ook is de netwerkmanager bezig met het realiseren van het centrum. De

netwerkmanager bevordert de samenwerking tussen professionals door middelen aan te bieden om het proces te faciliteren. In Zuid-Kennemerland worden grenzen overbrugd door middel van scholingen en trainingen, in het bijzonder het intersectorale denkkader. Tevens is er een gemeenschappelijk werkproces ontwikkeld, wat door middel van *lean management* aangescherpt wordt. Middels een protocol worden de professionals op de hoogte gebracht van de ruimte die de WBP biedt op gebied van informatie-uitwisseling. Een extra middel waarmee de grenzen overbrugd worden, is het vestigen van de professionals in één gebouw. Hierdoor weten de professionals elkaar te vinden, neemt de interactie en de binding toe en scheidt dit duidelijkheid voor de cliënt. Tot slot vindt er doorontwikkeling plaats door middel van *lean management* en de input van professionals.

9.1.2 MDC-K Friesland

In Friesland is ook een MDC-K opgezet. De achterliggende gedachte is vergelijkbaar met het MDC-K Zuid-Kennemerland, maar de uitwerking verschilt op bepaalde punten. Enerzijds fungeren zij als expertiseteam waar dilemma's omtrent kindermishandeling worden voorgelegd. Anderzijds zetten zij de lijnen uit na een melding, maken zij een plan van aanpak en zorgen zij ervoor dat het plan samen met de ouders en kinderen wordt uitgevoerd. Het achterliggende idee is dat een intensieve samenwerking leidt tot snellere en effectievere hulp voor kinderen en gezinnen (MDCK Friesland, 2013). Het accent in het MDC-K Friesland ligt op onderzoek, diagnostiek en het komen tot een gezamenlijke behandelplan. Dit plan wordt vervolgens uitgevoerd door de reguliere organisaties (www.zonmw.nl).

Deelnemende partijen:	Medisch Centrum Leeuwarden, Bureau Jeugdzorg, GGZ, Fier Fryslan, Politie en Openbare Ministerie.
Aanvullende leden:	
Startdatum:	2011
Projectleider:	Anneke Jelsma, zelfstandige

Tabel 9.5 – Kerngegevens MDC-K Friesland

Organisatie

Het MDC-K Friesland is een initiatief geweest van FierFryslan, een expertise- en behandelcentrum op het terrein van geweld in afhankelijkheidsrelaties (Van Dijke, 2014). De gemeenten hebben in deze regio een beperkte rol. Zij nemen niet deel aan de stuurgroep en beslissen inhoudelijk ook niet mee. Wel hebben zij het project deels gesubsidieerd (Jelsma, 2014). De gemeenten nemen hebben dus een faciliterende regierol in het netwerk. Het netwerk is ook in deze regio te kenmerken als een *lead organization-governed network*, met FierFryslan als sturende organisatie.

“In de eerste instantie hebben we een bijeenkomst georganiseerd met veel ketenpartners. En toen hebben we het idee van MDCK geïntroduceerd en gevraagd welke ketenpartners daaraan willen mee doen. We hadden zelf natuurlijk ook een idee, want we wilde het niet te breed. Uiteindelijk zijn we met ongeveer vijf clubs gestart.” (Van Dijke, 2014)

Om de samenwerking vorm te geven, is er in de regio een bijeenkomst georganiseerd met ketenpartners om het idee van een MDC-K te introduceren. Van daaruit is samen nagedacht over

de invulling van het concept en een gemeenschappelijke visie gevormd (Van Dijke, 2014). Ook in deze regio is een stuurgroep en een managementoverleg georganiseerd om op verschillende lagen medewerkers te betrekken bij het project en eventuele knelpunten op operationeel niveau te kunnen oppakken op hoger niveau (Jelsma, 2014). De personele kosten, inclusief projectleider, worden gefinancierd door de zes organisaties samen. Dit geeft volgens Jelsma (2014) ook commitment aan. Door middel van de stuurgroep, het managementoverleg en de financiële bijdrage van de organisaties wordt de externe legitimiteit voor het MDC-K Friesland georganiseerd. De gemeente wordt hier niet direct bij betrokken.

De vergaderingen en gesprekken vinden plaats op een vaste locatie – op dit moment het ziekenhuis – en op vaste momenten (Jelsma, 2014). Hiermee heeft het netwerk een stabiele ondertoon. Jelsma heeft bewust gekozen om geen fysiek centrum te maken van het MDC-K:

“Dat wilde ik niet, omdat je dan een zoveelste construct maakt, wat vervolgens alleen de complexiteit vergroot. Dan ben je de volgende in de rij. Je gaat weer een organisatie bouwen, terwijl de kern van het probleem is dat er al zoveel organisaties zijn die van alles goed willen doen, maar ondertussen wordt diegene die geholpen moet worden daar heel vaak niet mee geholpen.” (Jelsma, 2014)

Zowel Jelsma (2014), als Van Dijke (2014) geven in de interviews aan dat ook in Friesland de nadruk meer ligt op het creëren van een multidisciplinaire gedachtegoed, zodat de professionals uit zichzelf op zoek gaan naar samenwerking en het MDC-K niet meer als middel gebruikt hoeft te worden.

De meldingen die besproken worden in het MDC-K lopen via het AMHK. Hierdoor heeft de cliënt een duidelijke *frontoffice*. In het AMHK worden de cases geselecteerd die in het multidisciplinaire team besproken zullen worden (Jelsma, 2014). Hiervoor zijn richtlijnen ontwikkeld (Van Dijke, 2014). De cases die besproken worden zijn cases die al meerdere malen gemeld zijn, waarbij meerdere sectoren betrokken zijn, waarbij meerdere kinderen in het gezin aanwezig zijn of waarbij sprake is van psychiatrische stoornissen, verslavingsproblematiek of verstandelijke beperktheid bij de ouder. Gedurende het onderzoek is de AMK-onderzoeker de casemanager. De organisatie die vervolgens centraal staat in de hulpverlening, neemt het over. Het MDC-K monitort na drie maanden of de afgesproken afspraken ook nagekomen worden (Jelsma, 2014). Ook in deze regio vindt er dus vooraf een case-selectie plaats alvorens er een verdiepingsoverleg plaatsvindt, waardoor het netwerk op basis van *efficiency* opereert.

Er heeft een kleinschalig onderzoek plaatsgevonden, waarin vier ouders gevraagd zijn hoe zij het proces hebben ervaren. Daaruit kwam naar voren dat het proces vlot verliep, de ouders wisten bij wie ze terecht konden en zij vonden het prettig dat ze met het team over het onderzoek konden praten. Dit onderzoek wil het MDC-K uitbreiden, echter is het nog niet duidelijk hoe dit gedaan zal worden (Jelsma, 2014). Er worden dus eerste stappen gemaakt om de dialoog met cliënten te voeren over het proces en zo coproductie met cliënten te organiseren.

Rol overheid:	Organisaties in het veld zijn de initiatiefnemers en sturen het netwerk. De gemeente heeft een beperkte rol. → Facilitator
Netwerkvorm:	FierFryslan stuurt het netwerk → <i>Lead organization-governed network</i>
Legitimiteit:	Voor draagvlak is er een stuurgroep en managementoverleg opgezet. Het netwerk wordt gefinancierd door organisaties → Externe legitimiteit
Case selectie:	Er vindt een screening binnen het AMK plaats, alvorens de case in het multidisciplinaire team behandeld wordt → <i>Efficiency</i>
Mate van stabiliteit:	Netwerk opereert op vaste momenten en locatie → <i>Stability</i>
Coproductie:	Er vindt beperkte coproductie plaats op basis van <i>voice</i> d.m.v. een kleinschalig onderzoek

Tabel 9.6 – Netwerkorganisatie Regio Friesland

Samenwerking

Om de samenwerking in het MDC-K Friesland te organiseren is ook hier één werkproces ontwikkeld, waarin het belang van de kinderen en het gezin centraal staat. Net als in Zuid-Kennemerland worden organisatiegrenzen overbrugd door middel van *lean management*. Aangeboden hulp wordt niet bepaald aan de hand van voorgeschreven regels en werkwijzen, maar door na te gaan wat het gezin aan hulp en expertise nodig heeft. Alleen dat wat nodig is, wordt gedaan (MDCK Friesland, 2013; Jelsma, 2014; Van Dijke, 2014). Om dit te bewerkstelligen is er allereerst met een tijdlijn in kaart gebracht wat iedere organisatie doet. Vervolgens is nagegaan hoe overbodige en dubbele handelingen uit het proces gehaald kunnen worden (Jelsma, 2014). Het gezamenlijke werkproces is het *boundary object* dat in deze regio gebruikt wordt om de verschillende domeinen met elkaar te verbinden en het bewustzijn van elkaars afhankelijkheden te vergroten.

Een concrete verandering die plaats heeft gevonden in het nieuwe werkproces is dat het AMHK onderzoek en de daadwerkelijk hulpverlening met elkaar betrokken worden. De informatie van het onderzoek maakt hierdoor een deel van de intake voor de hulpverlening overbodig. Daarnaast vindt de hulpverlening direct plaats. Gelijk na de melding vindt er een beoordeling strafzaak plaats, het volledige lichamelijk onderzoek wordt binnen een week in een willekeurig Fries ziekenhuis uitgevoerd en de diagnostiek voor kinderen wordt op één dag uitgevoerd. Zo start de hulpverlening in een vroege fase (MDCK Friesland, 2013).

Aan de hand van de ontwikkelde werkwijze worden de meldingen in het wekelijks teamoverleg gezamenlijk besproken. Dit wordt nu met een beperkt aantal meldingen gedaan, om het werkproces te kunnen aanscherpen (Jelsma, 2014; Van Dijke, 2014). Door het gesprek met elkaar te voeren, wordt er voor gezorgd dat de verschillen bespreekbaar gemaakt worden en misverstanden opgelost kunnen worden (eventueel met de inzet van het management of de stuurgroep). Jelsma (2014) merkt op dat de professionals de verschillen beter begrijpen en elkaar ook beter leren begrijpen (Jelsma, 2014). In deze regio wordt dus aan de hand van casusbespreking aan *frame reflection* gedaan, om elkaars denkkaders te leren begrijpen.

Binnen het MDC-K Friesland wordt op gebied van registratie nog met eigen organisatiesystemen gewerkt. Wel wordt er op dit moment gekeken naar de mogelijkheden om een systeem te ontwerpen, waar de activiteiten beveiligd in gelogd kunnen worden (Jelsma, 2014). Op dit gebied zijn ze in de regio dus nog bezig met het ontwikkelen van een *boundary object*.

Een andere grens die opgemerkt wordt is de wet- en regelgeving. Privacyproblemen spelen hierdoor in deze regio nog wel een rol (Jelsma, 2014). Er worden vanuit project geen middelen aangereikt om professionals te informeren over de ruimte die de WBP biedt op dit gebied.

“... En we doen zelf regelmatig intervisie en we hebben periodiek teamevaluaties. Wat ook hoort bij die leanmethodiek, omdat je jezelf steeds blijft verbeteren door knelpunten te herkennen, actiepunten op te stellen en dit ook te monitoren. Je bent al bezig met ontwikkeling en output” (Jelsma, 2014).

Tot slot vinden er evaluatiemomenten plaats om de werkwijze te evalueren en intervisies om ieders inbreng en verwachtingen te bespreken. Hierdoor wordt het proces continu gereflecteerd. De input wordt gebruikt om het proces te verbeteren (Jelsma, 2014). Deze evaluatiemomenten kunnen als feedback door de professionals op het proces worden gezien.

Frame reflections:	Middels casuïstiekbespreking leren professionals elkaar begrijpen en verstaan.
Boundary objects:	Om de domeinen te verbinden wordt in deze regio gewerkt met één gezamenlijk werkproces. Middels <i>lean management</i> wordt dit aangescherpt. Er wordt ook gewerkt aan een gemeenschappelijk log-systeem.
WBP:	-

Tabel 9.7 – Overbruggen van grenzen in Regio Friesland

Netwerkmanager

De netwerkmanager heeft verschillende taken. Allereerst het managen van de omgeving, bijvoorbeeld door middel van het ontwikkelen van de regiovisies en het deelnemen aan landelijke evaluatieonderzoeken. Daarnaast het managen van de samenwerking door mee te helpen in het ontwerpen van het werkproces, een jaaroverzicht te maken, de stuurgroep voor te bereiden en continu vragen te stellen om de samenwerking te versterken (Jelsma, 2014). Op deze manier vult Anneke Jelsma haar rol als procesmanager in. Daarnaast zorgt zij er voor dat er afspraken worden gemaakt, om de samenwerking en de gesprekken die gevoerd worden te kunnen organiseren (Jelsma, 2014).

“Ik ben dus ook degene die de belangen ook op tafel legt. Het is ook gewoon zo dat de ene een ander belang heeft dan de andere. Dat is niet erg als we het maar van elkaar weten. Eén van de procedures is dat de kaarten op tafel liggen en één van de regels die is afgesproken is: op het moment dat ik merk dat er met de kaarten op de borst wordt gespeeld, dan heb ik het recht en de plicht om dat op tafel te leggen. Dat is namelijk ondermijnend voor de samenwerking.” (Jelsma, 2014)

Op deze manier faciliteert de netwerkmanager het proces en houdt zij rekening met de moederorganisaties. De professionals worden door de moederorganisaties toegewezen (Jelsma, 2014). De onafhankelijke positie van Anneke Jelsma als projectleider – zij is zelfstandige – wordt als positief ervaren. Zij heeft namelijk geen organisatiebelang in het netwerk (Van Dijke, 2014).

Rekening houden met moederorg.:	Door de stuurgroep te betrekken bij het netwerk en afspraken te maken over de samenwerking, houdt de netwerkmanager rekening met de moederorganisaties.
Procesmanagement:	De netwerkmanager maakt afspraken over de samenwerking en maakt de belangen bespreekbaar. Ze organiseert ook op verschillende niveaus overleggen om de dialoog te voeren.
Faciliteren:	Middels het werkproces en ondersteunende zaken zoals een jaarrekening wordt het proces gefaciliteerd.
Flexibel:	De netwerkmanager past het proces aan middels <i>lean management</i> en teamevaluaties.

Tabel 9.8 – De netwerkmanager in Regio Friesland

Samenvatting

Het MDC-K Friesland is een *lead organization-governed network* met FierFryslan als leidende organisatie. Op drie niveaus is de samenwerking georganiseerd: op directieniveau middels een stuurgroep, op managementniveau middels een managementoverleg en op operationeel niveau door middel van het multidisciplinaire team. Ook hier is een covenant opgesteld om de externe legitimiteit te waarborgen. De financiële bijdragen van alle organisaties geeft ook commitment aan. Het team komt op vaste momenten bijeen op een vaste locatie. De bedoeling is om op basis van *efficiency cases* te bespreken; de cases worden in het AMHK geselecteerd en de complexe zaken worden vervolgens in het multidisciplinaire team besproken.

De samenwerking wordt gecoördineerd door de netwerkmanager, die rekening houdt met moederorganisaties en doet aan procesmanagement. Dit doet zij door deel te nemen aan de overleggen en het gesprek te leiden en door te zorgen voor afspraken ter bevordering van het proces. Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen professionals te bevorderen, door middelen aan te bieden om het proces te faciliteren en de drie genoemde grenzen te overbruggen. In Friesland is een gemeenschappelijk werkproces ontwikkeld, wat door middel van *lean management* aangescherpt wordt. Daarnaast draagt het bespreken van casuïstiek bij aan het leren begrijpen van de verschillende denkkaders. Ook wordt er gekeken naar de mogelijkheden om een gemeenschappelijk log-systeem te ontwikkelen. Tot slot vindt er doorontwikkeling plaats door middel van *lean management*. Er vinden ook evaluatiemomenten plaats, waarin professionals hun feedback over het proces kunnen geven.

9.2 – Intersectorale Aanpak Kindermishandeling Gelderland

Ook het Gelderse project Intersectorale Aanpak Kindermishandeling richt zich op de verbetering in de hulpverlening bij kindermishandeling. In plaats van de hulpverlening achter elkaar aan te bieden, is in deze regio gekozen voor een afgestemd hulpaanbod in een netwerksamenwerking waarmee getracht wordt om een einde te maken aan de lange doorlooptijd en de dubbele handelingen door de verschillende organisaties. Dit wordt gedaan door verbinding te realiseren tussen de organisaties, waardoor alle veiligheidstaxaties en hulp samenhangend, zo snel mogelijk en zo dicht mogelijk bij het gezin wordt aangeboden. Het gesprek wordt onderling gevoerd en er wordt over grenzen heen gekeken, zodat de organisaties de kwaliteiten van andere organisaties leren kennen (Wilmering & Kraak, 2012).

Deelnemende partijen:	32 instellingen uit de GGZ, jeugdzorg, verslavingszorg, LVB-zorg, AMK en Raad voor de Kinderbescherming.
Aanvullende leden:	Kinderartsen, huisartsen, Openbaar Ministerie, SHG.
Startdatum:	2012
Projectleider:	Anita Kraak, Vertrouwensarts AMK Gelderland

Tabel 9.9 – Kerngegevens Intersectorale Aanpak Kindermishandeling Gelderland

Organisatie

In deze regio wordt het netwerk door de gemeente gestuurd met gemeentelijke randvoorwaarden. Een vertegenwoordiger van de gemeente is de voorzitter van de bestuursraad – met alle directies van de organisaties. Op dit moment verloopt de financiering nog via de deelnemende organisaties, maar er worden afspraken gemaakt om de financiering rechtstreeks via de gemeenten te laten lopen (Kraak, 2014). In deze regio is dus gekozen voor een NAO, door een vertegenwoordiger van de gemeente het netwerk te laten sturen. In deze regio is er tevens voor gekozen om alle relevante organisaties te betrekken bij het netwerk. Door de bestuursraad is er een samenwerkingsconvenant opgesteld om de gemaakte afspraken vast te leggen (Kraak & Theunissen, 2013). Dit convenant is een middel om voor draagvlak van de organisaties te zorgen (Kraak, 2014). De externe legitimiteit wordt in deze regio dus georganiseerd door alle organisaties te betrekken in de samenwerking en door ze een convenant met samenwerkingsafspraken te laten ondertekening.

Nadat de samenstelling van het netwerk is vast stond, is er nagegaan wat de organisaties gezamenlijk belangrijk vonden in de samenwerking. Daaruit kwam naar voren dat de professionals dicht bij de natuurlijke gezinssituatie wilden opereren. Daarnaast moest de hulpverlening niet alleen afgestemd zijn, maar ook in samenhang zijn door middel van één geïntegreerd plan. Na een analyse van de verschillende organisatievormen, is geconcludeerd dat een netwerkorganisatie het meeste recht doet aan de complexiteit. Er is in deze regio niet voor een fysiek gebouw gekozen (Kraak, 2014).

“We wilden dicht bij het gezin zitten. Dus geen gebouw waar mensen heen gaan, maar met het netwerk naar het gezin toe. Wat wij ontwikkeld hebben, is een organisatienetwerk met de expertise van al die organisaties.” (Kraak, 2014)

Het team dat samengesteld is, heeft vervolgens ongeveer een jaar bij elkaar gezeten om een gezamenlijk denkkader en werkproces te ontwikkelen door de dialoog met elkaar te voeren. Dat was de ontwikkelfase van het project (www.zonmw.nl). Dat team – de kerngroep – functioneert nu probleemoplossend en zorgt voor doorontwikkeling van het werkproces. Het opereert niet meer op casusniveau, maar op beleidsniveau. Op casusniveau wordt een team gecreëerd van de professionals die betrokken zijn bij de hulpverlening met twee professionals uit de kerngroep. Eén van die professional uit de kerngroep functioneert als regievoerder, waardoor deze een ander rol op zich neemt: de professional is aanwezig als vertegenwoordiger van de netwerkorganisatie en niet van de moederorganisatie (Kraak, 2014). De overleggen van het kernteam vinden op vaste momenten plaats. Daarnaast is er een tweede schild met netwerken rondom cliënten. Op deze manier wordt in deze regio het multidisciplinaire gedachtegoed geborgd en verbreed onder verschillende professionals uit de organisaties.

“Ik vind een aantal dingen belangrijk. Iedereen aan boord hebben vanaf het begin, ook diegene waarvan je weerstand verwacht. Mandaat en draagvlak bij de organisaties en de gemeenten. De paradigmashift: daar de tijd voor nemen en standvastigheid in houden. En zorgen dat de financier of diegene die eindverantwoordelijke is, geen verwachtingen heeft die niet passen bij de ontwikkelfase van het netwerk. Dat heeft ons heel erg geholpen. We hadden geen productieafspraken, want dat past niet bij de ontwikkelfase.” (Kraak, 2014)

Er is een onderzoek gaande onder de cliënten, om na te gaan wat zij vinden van het proces (Kraak, 2014). Ook in deze regio wordt dus geprobeerd om de cliënt actief te betrekken in de doorontwikkeling van het project door middel van coproductie met de cliënt.

Rol overheid:	De gemeente stuurt het netwerk. Een vertegenwoordiger van de gemeente is de voorzitter van de bestuursraad. → Opdrachtgever
Netwerkvorm:	De gemeente als externe organisatie stuurt het netwerk → NAO
Legitimiteit:	Voor draagvlak is er een bestuursraad opgezet en een samenwerkingsconvenant ondertekend. → Externe legitimiteit
Case selectie:	De cases worden door de professional geselecteerd aan de hand van vooraf opgestelde criteria. Per case is een deel van het netwerk aanwezig bij het casuoverleg → <i>Efficiency</i>
Mate van stabiliteit:	Het netwerk opereert op vaste momenten en locatie → <i>Stability</i>
Coproductie:	Er vindt een onderzoek plaats onder cliënten → <i>Voice</i>

Tabel 9.10 – Netwerkorganisatie Regio Gelderland

Samenwerking

Net als in de andere regio's, zijn er ook in deze regio middelen ontwikkeld om grenzen in de samenwerking te overbruggen. Om tot een integrale werkwijze te komen is er gezamenlijk zowel retrospectief als prospectief naar casussen gekeken. Door dit gezamenlijk te doen, zijn de professionals tot één organisatieoverstijgende taal en denkkader gekomen (Kraak, 2014).

“In het begin was er vaak spraakverwarring, omdat men toch vanuit eigen referentiekader ging beredeneren. En dan niet luister of een ander hetzelfde zegt in een andere woorden. Dat is achteraf het meest cruciale ontwikkelingstraject geweest. Dat deze mensen, die het ook heel erg in hun organisatie moeten dragen, ook met elkaar in staat zijn gebleken om organisatieoverstijgend één taal te spreken en outcome overstijgend te kijken wat het gezin nodig heeft en daar met elkaar een goed plan van te maken.” (Kraak, 2014)

Het herkennen van eigen frames en het begrijpen van andere frames is dus ook in deze regio gebeurd aan de hand van casuïstiekbepreking. Vervolgens is er een gemeenschappelijk werkproces ontwikkeld dat als middel gebruikt wordt om de verschillende domeinen te verbinden. Het kernteam blijft zich bezighouden met het doorontwikkelen van deze werkwijze.

Van de verschillende overleggen worden verslagen gemaakt, die iedere professional in een eigen organisatiedossier kan toevoegen. Er is geen gezamenlijk elektronisch registratiesysteem. De professional bepaalt zelf wat deze al dan niet aan informatie inbrengt in het overleg. Het wordt gezien als een professionele verantwoordelijkheid. Er kan vanuit het project ondersteuning worden aangeboden, om de professional te informeren over de ruimte die de professional heeft

om gegevens uit te wisselen (Kraak, 2014). Er is in deze regio dus geen middel ontwikkeld om professionals te informeren over de ruimte die de WBP biedt op dit gebied.

Uit een enquête onder de professionals kwam naar voren dat zij door middel van deze samenwerking hun eigen valkuilen beter herkennen en de kwaliteiten van anderen beter zien. Het onderlinge vertrouwen is gegroeid en in toenemende mate wordt ook buiten de vergaderingen om contact met elkaar gezocht. De professionals hebben ook het idee dat het totaalbeeld over de cliënt completer is geworden (Kraak & Theunissen, 2013; Kraak, 2014).

Frame reflections:	Middels casuïstiekbespreking leren professionals elkaar begrijpen en verstaan.
Boundary objects:	Om de domeinen te verbinden wordt in deze regio gewerkt met één gemeenschappelijk werkproces.
WBP:	-

Tabel 9.11 – Overbruggen van grenzen in Regio Gelderland

Netwerkmanager

Kraak (2014) geeft aan dat haar rol vooral gericht is op het faciliteren van de kerngroep door het gesprek te leiden in het ontwikkelen van een gezamenlijk denkkader, bij eventuele problemen in de uitvoering van het werkproces het gesprek aan te gaan met het management of bestuurders en deskundigheidsbevordering te organiseren (Kraak, 2014). Ze merkt op dat de kerngroep steeds meer een zelfsturend team is geworden. Daarnaast vindt ze het belangrijk om aansluiting te blijven zoeken bij de verschillende ketenpartners en de gemeenten door middel van de bestuursraad en het organiseren van netwerkbijeenkomsten (Kraak, 2014). De bestuursraad en netwerkbijeenkomsten zijn dus de middelen waarmee de stakeholders betrokken kunnen worden in het proces en zo ook rekening te houden met hun wensen.

“Het is belangrijk om op alle fronten tegelijkertijd bezig te zijn. Zowel op landelijk niveau, gemeentelijk niveau, bestuurlijk niveau als in het primaire proces.” (Kraak, 2014)

De professionals worden aangedragen door de organisaties. Zij heeft wel selectiecriteria die zij kenbaar maakt, zoals: de professionals hebben veel kennis en expertise, kunnen out of the box en overstijgend denken, hebben een reflectief vermogen en zijn innovatief. Als er professionals zijn die hier niet aan voldoen, maakt de netwerkmanager dit bespreekbaar (Kraak, 2014).

Rekening houden met moederorg.:	Door middel van de bestuursraad en netwerkbijeenkomsten, is het mogelijk dat de netwerkmanager rekening kan houden met de moederorganisaties.
Procesmanagement:	De netwerkmanager organiseert op verschillende niveaus overleggen om de dialoog te voeren en maakt knelpunten bespreekbaar.
Faciliteren:	Middels het gezamenlijk werkproces en deskundigheidsbevordering wordt het proces gefaciliteerd.
Flexibel:	De netwerkmanager past het proces aan middels feedback van de cliënt en professionals. Het kernteam blijft het proces doorontwikkelen en opereert niet op casusniveau.

Tabel 9.12 – De netwerkmanager in Regio Gelderland

Samenvatting

De Intersectorale Aanpak Kindermishandeling in Gelderland is een NAO met de gemeente als sturende organisatie. Op twee niveaus is de samenwerking georganiseerd: op directieniveau middels een bestuursraad en met een vertegenwoordiger van de gemeente als voorzitter en op operationeel niveau door middel van het multidisciplinaire team. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen het kernteam – dat het werkproces en het beleid ontwikkelt – en de casusteams die met de cliënten aan tafel zitten. Het kernteam komt op vaste momenten bijeen, wat het netwerk stabiel maakt. De cases die besproken worden zijn cases met een multidisciplinair karakter. Ook in deze regio wordt externe legitimiteit georganiseerd door middel van een bestuursraad en een samenwerkingsconvenant.

De samenwerking wordt gecoördineerd door de netwerkmanager, die rekening houdt met moederorganisaties, het netwerk faciliteert en doet aan procesmanagement om de relaties te managen. Dit doet zij door het organiseren van deskundigheidsbevordering en netwerk-bijeenkomsten, deel te nemen aan het ontwikkelingsproces en knelpunten bespreekbaar te maken. Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen professionals te bevorderen, door middelen aan te bieden om de drie genoemde grenzen te overbruggen. Ook in deze aanpak is een gemeenschappelijk werkproces ontwikkeld. Daarnaast draagt het bespreken van casuïstiek bij aan het leren begrijpen van de verschillende denkkaders. De afweging bij het delen van informatie wordt gezien als professionele verantwoordelijkheid. De professional kan hier wel vanuit het project in ondersteund worden. Tot slot vindt er doorontwikkeling plaats door middel van het kernteam, de feedback van cliënten en een onderzoek dat onder de professionals heeft plaatsgevonden.

10. Multidisciplinair Samenwerken rondom Seksueel Geweld

Seksueel geweld zal een onderdeel zijn van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. In 2012 zijn er in Utrecht en Nijmegen Centra voor Seksueel Geweld (CSG) opgezet met als doel binnen zeven dagen na een verkrachting of aanranding integrale hulp te verlenen aan het slachtoffer. Het slachtoffer wordt opgevangen door een gespecialiseerd persoon die uitleg geeft en psychologische ondersteuning biedt gedurende het onderzoek. Tevens wordt de juiste medische zorg en psychosociale hulpverlening aangeboden. Daarnaast wordt getracht om middels deze integrale hulpverlening de opsporing van verdachten te verbeteren door sporen eerder en beter veilig te stellen. Op diverse plekken in Nederland worden voorbereidingen getroffen om een CSG op te zetten (Vanoni, et al., 2013). In dit hoofdstuk zal het CSG onderzocht worden, door net als bij de voorgaande projecten de netwerkstructuur, de manier waarop grenzen worden overbrugd en de rol van de netwerkmanager te expliciteren.

Deelnemende partijen:	Zedenpolitie Utrecht, Forensisch Polikliniek Kindermishandeling, Forensische Medische Maatschappij Utrecht, UMC Utrecht.
Aanvullende leden:	
Startdatum:	2012
Projectleider:	Iva Bicanic, Klinisch Psycholoog UMC.

Tabel 10.1 – Kerngegevens CSG Utrecht

Organisatie

Het CSG is een initiatief van traumacentrum UMC en is geïnspireerd door het *rape center* model in o.a. Denemarken. Ze kenmerken zich door forensische, medische en psychologische disciplines onder één dak voor de acute fase na een verkrachting of aanranding (Bicanic, 2014).

Sinds 2000 zijn er acht *rape centers* in Denemarken opgericht. Er wordt medische zorg verleend, forensisch onderzoek verricht en er werken speciaal getrainde verpleegsters. Ook de nazorg is gestructureerd. Aan het hoofd van het centrum staat een *steering committee*, dat bestaat uit mensen uit de wetenschap, SEH, gynaecologie, politie en het forensisch instituut (Vanoni, et al., 2013).

Bij het CSG zijn de gemeenten niet direct betrokken. Het traumacentrum UMC Utrecht is de leidende organisatie. Hierdoor kan het CSG gezien als een *lead organization-governed network*.

Om de CSG's te verwezenlijken, is allereerst in de regio Utrecht met de verschillende organisaties het gesprek gevoerd. In het begin één op één, later in breder verband. Bicanic (2014) geeft aan dat zij, als initiatiefnemer CSG, op die manier mensen probeerde te overtuigen dat er in een sterke samenwerking winst te behalen valt in de hulpverlening. Als resultaat is er een convenant gekomen tussen de kernpartners van het CSG (Bicanic, 2014).

“Kleren hoeven maar één keer uit, het liefst ook het verhaal maar één keer vertellen. Zo min mogelijk, zo goed mogelijk. Dat was het idee.” (Bicanic, 2014)

Het convenant kan gezien worden als de wijze waarop externe legitimiteit voor het CSG is georganiseerd. Het CSG heeft geen bestuur of stuurgroep. Op dit moment wordt een landelijke uitrol gerealiseerd en wordt er nagedacht over een bestuurlijke inbedding (Bicanic, 2014).

“Meer was er niet. Heel veel goodwill en zin! Iedereen was positief en wij hadden het goed met elkaar op betrekkingniveau, waardoor alle energie over blijft voor de inhoud.”
(Bicanic, 2014)

Het slachtoffer meldt zich bij de spoedeisende hulp van het ziekenhuis, waarna de gewenste professionals vanuit hun moederorganisaties naar de spoedeisende hulp komen om de medische, forensische en psychologisch hulp te verlenen die nodig is. Om de samenwerking te structureren is een stroomschema gemaakt. Gemiddeld melden zich twee slachtoffers per week (Vanoni, et al., 2013). Het netwerk is dus flexibel ingericht. Het team werkt samen op het moment dat een slachtoffer zich meldt. Dit vraagt om de beschikbaarheid en mogelijkheid om op dat moment als professional het netwerkbelang boven het organisatiebelang te kunnen zetten.

Er is een onderzoek verricht, waarin enkele cliënten zijn nagebeld om na te gaan hoe zij het proces hebben ervaren. De opvang en onderzoeken werden positief ervaren. Er werd tijd genomen om de procedures uit te leggen, informatie te verlenen en de slachtoffers gerust te stellen (Vanoni, et al., 2013). Middels dit onderzoek heeft er coproductie op basis van *voice* plaatsgevonden met de cliënt.

Rol overheid:	De gemeente is niet betrokken bij het netwerk.
Netwerkvorm:	Het netwerk wordt gestuurd door traumacentrum UMC Utrecht → <i>Lead organization-governed network</i>
Legitimiteit:	Er is een convenant opgesteld voor draagvlak. → Externe legitimiteit
Case selectie:	De spoedeisende hulp vraagt de professionals te komen indien een cliënt zich daar meldt → <i>Efficiency</i>
Mate van stabiliteit:	Netwerk opereert op het moment dat het nodig is → <i>Flexibility</i>
Coproductie:	Er heeft een onderzoek plaatsgevonden onder cliënten → <i>Voice</i>

Tabel 10.1 – Netwerkorganisatie CSG Utrecht

Samenwerking

Om een integrale aanpak te kunnen ontwikkelen zijn ook voor het CSG acties ondernomen om grenzen te overbruggen. Voor afstemming in de hulpverlening is een stroomschema ontwikkeld. Op deze manier is een gezamenlijk werkproces gemaakt en weet iedere professional wat zijn of haar aandeel is in het geheel (Vanoni, et al., 2013). Om de samenwerking verder te structureren is er ook een gezamenlijke database ontwikkeld. Daarin wordt geregistreerd om wat voor misbruik het gaat en wanneer het heeft plaatsgevonden, wie de dader is, bij wie het is gebeurd en wat deze persoon eerder heeft meegemaakt. Op deze manier hoeft het slachtoffer het verhaal niet te herhalen (Bicanic, 2014). Het stroomschema en de gezamenlijke database zijn de *boundary objects* die de verschillende domeinen met elkaar verbinden.

Het kernteam – bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende disciplines – komt regelmatig bij elkaar om de voortgang te bespreken en casuïstiek te evalueren. Dit kernteam fungeert ook als informatiebron naar de achterban. Er vinden tevens bijeenkomsten plaats waar de professionals voor uitgenodigd worden. Tot slot vinden er onder het kernteam ook

werkbezoeken naar het buitenland plaats om inspiratie op te doen (Bicanic, 2014). Ook de casuïstiekbespreking, bijeenkomsten en werkbezoeken kunnen als *boundary objects* gezien worden. De casuïstiekbespreking kan tevens gezien worden als een manier waarop de professionals elkaars frames beter leren begrijpen.

“Het grappige is dat er altijd meer mensen naar die bijeenkomsten komen dan zijn uitgenodigd. Altijd. Mensen zijn geïnteresseerd en het lijkt wel alsof er een besmetting iets in zit. Als je het verhaal vertelt, dan raken er in negen van die tien keer mensen enthousiast. Waarom is zoiets er eigenlijk nog niet? Dus mensen reageren ook heel positief, dus dan zit je met elkaar in een hele mooie flow.” (Bicanic, 2014)

De samenwerking vindt plaats zonder informatiedeling tussen de hulpverleners en de politie. Op het moment dat er informatie ter sprake valt, waarvan de ene professional denkt dat het belangrijk is om het te delen met de andere professional, wordt dit aan de cliënt doorgegeven. Die kan dit al dan niet met de andere actor bespreken (Bicanic, 2014). Er vindt geen onderlinge informatie-uitwisseling plaats, dus de professionals worden ook niet geïnformeerd over de ruimte die de WBP biedt op dit gebied.

Frame reflections:	Middels casuïstiekbespreking leren professionals elkaar begrijpen en verstaan.
Boundary objects:	Om de domeinen te verbinden wordt in deze regio gewerkt met een stroomschema en een database. Daarnaast vinden er bijeenkomsten en werkbezoeken plaats om onderlinge binding te creëren.
WBP:	-

Tabel 10.3 – Overbruggen van grenzen in Regio Utrecht

Netwerkmanager

Iva Bicanic vindt vooral haar inspirerende en enthousiasmerende rol belangrijk. Hierdoor raken professionals en anderen geprikkeld en gemotiveerd om op deze wijze aan de slag te gaan. Deze relaties houdt ze warm door presentaties te geven en rondleidingen te organiseren. Daarnaast is zij zowel in Utrecht als landelijk de coördinator van het CSG. Hiervoor houdt ze het proces in de gaten door onderzoek te doen en na te gaan wat de mogelijkheden zijn tot verbreding. Ook gaat zij het gesprek aan met de verschillende organisaties, zowel in gezamenlijkheid als individueel (Bicanic, 2014). Bicanic (2014) benadrukt in het interview vooral het belang van het organiseren van relaties, waardoor vooral haar rol als procesmanager naar voren komt.

Rekening houden met moederorg.:	Om rekening te kunnen houden met de moederorganisaties, gaat ze vooral het gesprek met ze aan.
Procesmanagement:	De netwerkmanager geeft presentaties, organiseert rondleidingen, voert onderzoek uit en gaat met de verschillende organisaties het gesprek aan (zowel in regio Utrecht als landelijk).
Faciliteren:	Middels het stroomschema, de bijeenkomsten en werkbezoeken faciliteert de netwerkmanager het proces.
Flexibel:	De netwerkmanager past het proces aan middels feedback van de cliënt. Tevens voert ze zelf onderzoek uit op dit gebied.

Tabel 9.12 – De netwerkmanager in Regio Gelderland

Samenvatting

Het CSG is een *lead organization-governed network* met het traumacentrum UMC Utrecht als leidende organisatie. De cliënt staat centraal in het netwerk, daarvoor wordt de cliënt gehoord middels een onderzoek onder de cliënten. Alleen op operationeel niveau is de samenwerking georganiseerd. Wel is er een convenant opgesteld om de externe legitimiteit te organiseren. Het multidisciplinaire team is flexibel door samen te komen op het moment dat een cliënt zich meldt op de spoedeisende hulp.

De samenwerking wordt gecoördineerd door de netwerkmanager, die rekening houdt met moederorganisaties en doet aan procesmanagement. Dit doet zij door het gesprek met de organisaties aan te gaan, presentaties te geven en rondleidingen te organiseren. Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen professionals te bevorderen, door middelen aan te bieden om het proces te faciliteren en grenzen te overbruggen. Zo zijn er diverse *boundary objects* ontwikkeld, zoals het stroomschema en de gezamenlijke database. Er vindt ook in gezamenlijkheid casuïstiekbespreking plaats en er worden werkbezoeken georganiseerd om gezamenlijk inspiratie in het buitenland op te doen. Er vindt geen informatie-uitwisseling plaats tussen de hulpverlening en de politie. Tot slot vindt er doorontwikkeling plaats door middel van de resultaten van het uitgevoerde onderzoek. Ook is het project bezig met het realiseren van een landelijke uitrol.

11. Analyse: Structuren en Processen Multidisciplinair Samenwerken

In de voorgaande hoofdstukken zijn de empirische resultaten van dit onderzoek weergegeven. Dit is gedaan door per praktijk in te gaan op de netwerkstructuur, de middelen die de samenwerking tussen de professionals bevorderen en de rol van de netwerkmanager in deze netwerksamenwerking. In dit hoofdstuk zal deze informatie bij elkaar komen door de belangrijkste bevindingen uit dit empirisch onderzoek te analyseren. Dit wordt aangevuld met informatie van andere respondenten die gesproken zijn voor dit onderzoek. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met een empirisch model, dat samen met het theoretisch model uit hoofdstuk 6 de basis zal vormen voor de conclusie in het volgende hoofdstuk.

11.1 - Netwerkstructuur

Vanaf 1 januari 2015 zijn de gemeenten eindverantwoordelijk voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Hierdoor hebben zij een rol in de multidisciplinaire samenwerkingen rondom dit thema (Van Eijkern, 2014). De rol van de gemeenten in de behandelde multidisciplinaire initiatieven verschilt per regio: in één regio heeft deze geen rol, in twee regio's is de gemeente facilitator en in vier regio's is het de opdrachtgever die het netwerk stuurt. Aangezien zij eindverantwoordelijke zijn en gaan over de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling, is het voor de hand liggend als de gemeente als opdrachtgever functioneert (Van Eijkern, 2014; Pattje, 2014; Öry, 2014; Van Arum, 2014). Dit is ook overeenkomstig met de theorie van Provan & Kenis (2007), waarin aangegeven wordt dat een NAO de meest geschikte organisatievorm is voor een netwerk waar grote behoefte aan is, met een relatief hoog aantal netwerkleden en een gebrek aan onderling vertrouwen tussen deze leden.

Naast de samenwerking op operationeel niveau, is er in zes van de onderzochte initiatieven een samenwerking op directieniveau georganiseerd middels een bestuursraad of stuurgroep. Dit gaat gepaard met een samenwerkingsconvenant. Hierdoor hebben de organisaties direct wat te zeggen over het netwerk, kan er draagvlak voor het netwerk worden gecreëerd en is de externe legitimiteit van het netwerk georganiseerd. Alle respondenten zijn het er over eens dat het formuleren van een concrete visie die ook de doelen en de reikwijdte van het netwerk omvat essentieel is voor het functioneren van het netwerk. Deze visie is herkenbaar en specifiek door de taken, rollen en bevoegdheden van iedere actor te expliciteren. De organisaties kunnen hier dan ook op gestuurd en gemonitord worden (Van Arum, 2014). Op deze manier worden de organisaties gezamenlijk verantwoordelijk gemaakt voor de aanpak. Van daaruit kan een integraal denkkader en werkproces ontwikkeld worden. Dit proces heeft in alle multidisciplinaire initiatieven ongeveer een jaar de tijd gekost.

“Je vormt een samenwerking. Daar binnen moet je jouw bijdrage formuleren. Daar stuurt de gemeente dan op. Daarmee stuur je op de inhoud, zonder dat je van de inhoud hoeft te zijn. Je rekent ze af op hun doelstellingen. Je moet niet op de stoel van de professional zitten, maar je moet sturen op wat de professional zelf formuleert.” (Van Arum, 2014)

In drie van de zeven multidisciplinaire initiatieven is ook op managementniveau een samenwerking georganiseerd voor alle directe managers van de professionals. Hierin kunnen de knelpunten op operationeel niveau besproken en opgepakt worden. Het beleid van de

organisaties dat de samenwerking in de weg zit, kan zo aangepast worden ten behoeve van het netwerkbelang.

Naast de gemeenten en de moederorganisaties, worden actoren zoals de huisartsen, scholen en sociale wijkteams – het voorveld – ook gezien als belangrijke stakeholders. Zij zitten dicht bij de burgers, waardoor zij een essentiële rol spelen in het signaleren en tijdig opschalen van vermoedens van huiselijk geweld en kindermishandeling (Van Eijkern, 2014; Pattje, 2014; Öry, 2014). De gemeenten hebben ook de verantwoordelijkheid om de professionals en burgers te informeren over wat huiselijk geweld is, hoe ze het kunnen signaleren en wat ze met de signalen moeten doen (Van Eijkern, 2014). In vier van de zeven onderzochte initiatieven is het belang van de betrokkenheid van het voorveld ook expliciet benoemd. Deze netwerken hebben directe relaties met het voorveld en bieden hen trainingen en scholingen aan om de kennis en kunde op dit gebied te bevorderen. De trainingen zijn zowel informerend – wat zijn de mogelijkheden op dit gebied? – als inhoudelijk – hoe voer je het gesprek met een cliënt bij vermoedens van huiselijk geweld en kindermishandeling? – van aard. Uit de praktijken blijkt dat *Signs of Safety* (zie paragraaf 8.2) hier een geschikte methode voor is (Öry, 2014).

“Los van het feit dat ze verantwoordelijk zijn voor de gehele structuur van huiselijk geweld en kindermishandeling, hebben zij zelf als gemeenten een rol om de professionals en burgers te informeren over wat huiselijk geweld is, hoe ze het kunnen signaleren en wat ze met de signalen moeten doen. Waarbij professionals er ook naar moeten kunnen handelen. [...] Als ik in een gemeente zou werken, zou ik een deel van professionals in wijkteams trainen op *Signs of Safety*.” (Van Eijkern, 2014)

In de multidisciplinaire initiatieven zijn er ook op operationeel niveau afspraken gemaakt. Alle respondenten geven aan dat mandaat van de professional een vereiste is om deze afspraken te kunnen maken en in de praktijk te kunnen uitvoeren. In alle initiatieven is richtlijnontwikkeling, bijvoorbeeld op gebied van case-selectie en case-behandeling, een belangrijke basis. In zes van de zeven gevallen gebeurt dit op efficiënte wijze; een beperkt aantal leden selecteert de cases en beoordeelt deze, vervolgens vindt er indien nodig een verdiepingsoverleg plaats tussen de netwerkleden. Veelgehoorde selectiecriteria zijn: de ernst van de mishandeling, de betrokkenheid van kinderen, het aantal disciplines dat betrokken is of moet worden en of er sprake is van psychiatrische of verslavingsproblematiek. Ook casemanagement, door middel van één vast aanspreekpunt tot het moment dat de case geen onderdeel meer is van de netwerksamenwerking, is in alle initiatieven geïntegreerd in de werkwijze.

De overleggen vinden gestructureerd plaats op vaste tijden en in de meeste gevallen op een vaste locatie. Het ziekenhuis is een geschikte locatie, wegens de 24 uren bereikbaarheid, toegankelijkheid en de mogelijkheid om te diagnosticeren (Öry, 2014). Drie van de zeven initiatieven hebben ook in of op het terrein van een ziekenhuis ruimte voor de samenwerking. In alle initiatieven wordt aangegeven dat er ook met het netwerk naar de cliënten toe gegaan kan worden, bijvoorbeeld thuis, op scholen of in CJG's. De professionals zitten bij twee van de zeven gevallen ook in een apart fysiek gebouw. In de andere regio's is hier om verschillende redenen niet voor gekozen. De bevolkingsdichtheid van de regio vraagt er praktisch gezien niet om, het niet willen ontwikkelen van een nieuw construct met eigen belangen, het dicht bij de gezinnen kunnen opereren en het breed willen verankeren van het multidisciplinaire gedachtegoed, zijn gehoorde tegenargumenten. Belangrijk hierbij is ook de aansluiting bij wat er in de regio al ligt

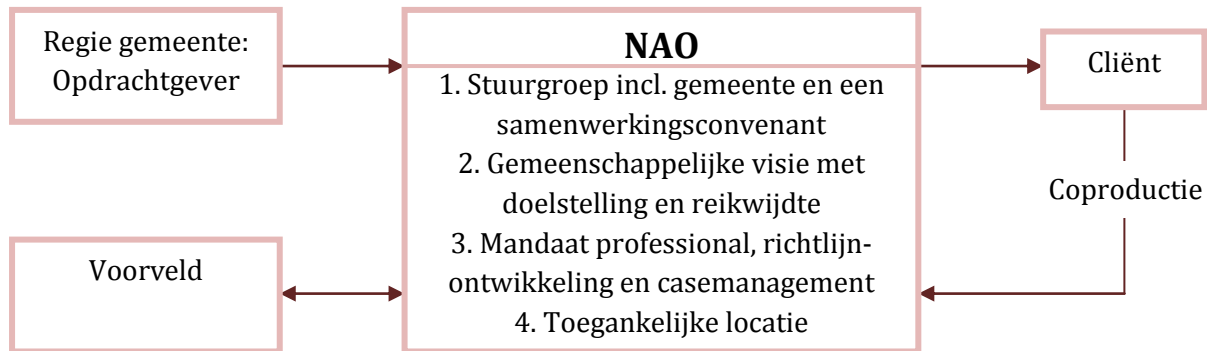
(Pattje, 2014). Hieruit kan geconcludeerd worden dat een gebouw een middel kan zijn om de samenwerking te versterken, maar dat het gebouw geen essentieel onderdeel is om de samenwerking vorm te geven. Het multidisciplinaire gedachtegoed wordt onder de respondenten als belangrijker gezien en daarvoor is voornamelijk visievorming en het gezamenlijke denkkader van belang. De meerwaarde die een apart fysiek gebouw heeft – ten opzichte van een locatie – voor de cliënt, is een onderwerp dat om verder onderzoek vraagt.

In het netwerk staat de cliënt centraal. Het draait niet alleen om de outputs, maar ook om de outcomes, namelijk de publieke waarde van het netwerk (Moore, 2003). Voor de netwerkmanager betekent dit dat efficiëntie gepaard gaat met weten wat de voorkeuren van de cliënt zijn en daar de activiteiten op af te stemmen (Stoker, 2006). Coproductie met de cliënt door met de cliënt de dialoog te voeren – *voice* – is hierbij van belang (WRR, 2004). Cliënten werken hier in de meeste gevallen ook graag aan mee (Van Eijkern, 2014). In de onderzochte initiatieven is in zes van de zeven initiatieven (in beperkte mate) coproductie georganiseerd. Dit gebeurt op verschillende manieren, bijvoorbeeld door cliëntenraden op te zetten of onderzoeken uit te voeren waarin de cliënten gehoord worden over het proces. Cliënten kunnen ook gevraagd worden om feedback te geven op beleidsstukken (Van Eijkern, 2014). In één van de initiatieven zijn er trainingen georganiseerd waarin de cliënten training geven aan professionals, zodat de professionals kunnen ervaren hoe ze cliënten bejegenen. Alle respondenten hebben ook aangegeven dat een vorm van coproductie een onderdeel moet zijn van het netwerk.

Er heeft nog geen doelmatigheidsonderzoek plaatsgevonden, monitoring op de activiteiten is echter wel gewenst (Van der Sande, 2014; Van Eijkern, 2014). Ook zouden de verschillende initiatieven meer in gezamenlijkheid moeten reflecteren om na te gaan hoe ze elkaar eventueel kunnen aanvullen (Pattje, 2014). Er zijn tevens nog geen onderzoeken gedaan naar de kosteneffectiviteit van de aanpak. Alle respondenten denken echter wel dat deze aanpak op langer termijn kosteneffectief is. Allereerst gebeuren er op deze wijze minder dubbele handelingen dan in de traditionele werkwijze (Rozema, 2014; Goedhart, 2014; Andrews, 2014; Van Bavel, 2014; Jelsma, 2014; Kraak, 2014). Hierdoor hoeven de dure intakes niet keer op keer betaald te worden. Ten tweede zorgt een verkorte doorlooptijd voor minder hermeldingen bij bijvoorbeeld het AMK, het SHG, de politie en het ziekenhuis (Jelsma, 2014; Van Eijkern, 2014). Dit scheelt in administratie en mankracht. Het doel is ook om het aantal recidives te minimaliseren door in één keer een multidisciplinaire aanpak aan te bieden (Goedhart, 2014). Daarnaast zijn vele klachten bij huisartsen en specialisten terug te brengen tot huiselijk geweld of kindermishandeling. Dit wordt echter niet direct gesignaleerd en onderkend, waardoor er allerlei (overbodige) onderzoeken plaatsvinden (Pattje, 2014; Öry, 2014). Op het moment dat huiselijk geweld en kindermishandeling ook in het voorveld sneller gesignaleerd wordt – door middel van de scholingen en korte lijntjes met de gespecialiseerde zorg – kan dit leiden tot een kostenbesparing. Verdere onderzoek op dit gebied is echter gewenst.

In figuur 11.1 is een schematische samenvatting weergegeven van de belangrijkste elementen van de organisatiestructuur van het netwerk, op basis van de empirische resultaten van dit onderzoek. De gemeente neemt een sturende regierol in als opdrachtgever. Het is de externe organisatie die het netwerk stuurt, waardoor een NAO de meest voor de hand liggende netwerkvorm is. Om de externe legitimiteit te organiseren, is er een stuurgroep aanwezig met een samenwerkingsconvenant. Daarnaast is er ook een nauwe relatie met het voorveld. In de multidisciplinaire initiatieven wordt gewerkt met een gemeenschappelijke visie,

richtlijnontwikkeling en casemanagement. De cases worden geselecteerd door een beperkt aantal leden en indien ze voldoen aan de vooraf opgestelde criteria, worden ze behandeld door het multidisciplinaire team. Dit gebeurt op vaste momenten en op een toegankelijke locatie. De cliënt wordt gehoord, daarvoor vindt er coproductie plaats op basis van *voice*.



Figuur 11.1 – Samenvatting netwerkstructuur

11.2 – Samenwerking

In de samenwerking tussen professionals zijn verschillende grenzen te onderscheiden. Alle respondenten hebben aangegeven dat er een verschil is in taal en denken tussen de professionals. Ieder domein heeft een ander referentiekader, waarmee gekeken wordt naar een casus. Dit referentiekader kan niet opgelegd worden aan andere professionals. Het is ook niet mogelijk om als enige vanuit dit referentiekader te handelen, aangezien dat kan leiden tot onderlinge verwarring (Kaats & Opheij, 2012). Vooral tussen de zorg- en de veiligheidsketen is een duidelijke grens waar te nemen op dit gebied (Van der Sande, 2014; Van Eijkern, 2014). Om de verschillen te leren begrijpen en tot synthese te komen zijn er in de multidisciplinaire initiatieven reflecties georganiseerd. In alle gevallen wordt dit in ieder geval gedaan aan de hand van casuïstiekbespreking. Door gezamenlijk moeilijke casuïstiek door te nemen, worden de verschillen zichtbaar en leren de professionals de andere denkkaders begrijpen. In één regio is er ook een weginginstrument ontwikkeld om deze intervisiemomenten te ondersteunen. In twee initiatieven worden er daarnaast ook nog trainingen gegeven op gebied van intersectoraal denken. Dit proces van *reframing* leidt tot begrip en synthese en is in de initiatieven de basis voor een gezamenlijke visie en een gezamenlijk werkproces.

Vier van de initiatieven hebben onder de professionals een onderzoek gehouden om te achterhalen hoe zij het samenwerkingsproces ervaren. Daaruit komt naar voren dat het gezamenlijk bespreken van casuïstiek heeft bijgedragen aan de toename van de onderlinge binding. Hierbij hoort ook veel in gezamenlijkheid doen, te denken valt aan scholingsmiddagen, trainingen en bijeenkomsten. Op deze manier leren de professionals de kwaliteiten van een andere kennen en gaan zij de toegevoegde waarde van samenwerken inzien.

Vervolgens zijn er in de multidisciplinaire initiatieven middelen ontwikkeld om de domeinen met elkaar te verbinden. Deze *boundary objects* zijn gemeenschappelijke processen die door iedere professional in het netwerk gebruikt worden (Kimble, et al., 2010). In alle initiatieven is er in ieder geval een gemeenschappelijk werkproces ontwikkeld. Dit werkproces is gezamenlijk gevormd door de verschillende professionals. Alle respondenten geven aan dat het in de

initiatieven om een systeemgerichte aanpak gaat; een aanpak gericht op het hele gezin. Dubbele handelingen, overbodige handelingen (handelingen die geen toegevoegde waarde voor de cliënt hebben) en de doorlooptijd zijn de punten waar winst op te behalen valt. *Lean management* is een in twee van de initiatieven een middel om dit te kunnen doen: de verschillende handelingen worden bekeken en daar waar handelingen geen toegevoegde waarde hebben voor de cliënt worden ze geschrapt uit het werkproces. Ook de onderzoeken onder de professionals, waarin nagegaan wordt hoe zij het proces ervaren en waar zij nog behoeften aan hebben, kunnen hieraan bijdragen.

Dit gemeenschappelijk werkproces gaat gepaard met het opstellen van gemeenschappelijke veiligheids- en behandelplannen. *Signs of Safety* is een methodiek die hierop gericht is en die door zeven respondenten genoemd is om zowel het voorveld als de professionals in te trainen. Het beschrijft wat de professionals dienen te doen om een relatie op te bouwen met de cliënt. In drie initiatieven is expliciet aangegeven dat ze deze methodiek gebruiken om professionals te trainen. In één van de regio's is ook een gezinsgerichte taxatie-instrument ontwikkeld. Een ander *boundary object* dat gebruikt wordt, is een stroomschema met daarin de taken en momenten van inzet van iedere professional. In de meeste regio's is er nog geen gemeenschappelijk registratiesysteem, echter is bij vier van de initiatieven wel de behoefte uitgesproken om een registratiesysteem te hebben. In deze regio's wordt op dit moment tevens gekeken naar een middel om de huidige registratiesystemen te verbinden of een nieuw registratiesysteem te ontwikkelen.

De GIPS – Gestructureerd Intersectorale Professionele Samenwerking – is een methodiek om het samenwerkingsproces te faseren en structureren. Alle professionals rondom het gezin worden betrokken bij het traject en er is een regiehouder aangewezen die verantwoordelijk is voor het hele traject (Vogtlander, 2014). Het bestaat uit verschillende onderdelen: informatieverzameling, oordeelsvorming, besluitvorming, triage en monitoring. Het richt zich zowel op het herstellen van de veiligheid in het gezin als het hernemen van de eigen regie door het gezin. Het is gebaseerd op vier inhoudelijke pijlers (Vogtlander, 2013):

- Veiligheidstaxatie en veiligheidsmanagement (door middel van Signs of Safety);
- Risicotaxatie en risicomangement (door middel van CARE-NL, een risicotaxatie-instrument bij kindermishandeling);
- Het inventariseren van wat het kind nodig heeft om te herstellen en te ontwikkelen (door middel van een stabilisatiemethode voor complex getraumatiseerde kinderen);
- Het monitoren van de uitkomsten voor integrale zorg (evaluatie).

Voor elke pijler is een overleg nodig met een bijbehorende gestructureerde agenda. De overleggen zijn strak en oplossingsgericht; het gaat om delen, oordelen en handelen (Vogtlander, 2014). Dit kan handvaten bieden aan de casemanager. Op deze manier wordt de samenwerking gestructureerd en maakt het dat de professionals aan dezelfde doelen werken (Van Dijke, 2014). Doordat de professionals nog niet dezelfde taal spreken en op één lijn zitten, zit de cliënt (nog) niet bij de overleggen. Wel wordt de cliënt vooraf en achteraf gesproken om zijn of haar inbreng mee te nemen in het gesprek. Ook kan de cliënt een cijfer geven voor het proces (Van Arum, 2014). In de huidige multidisciplinaire initiatieven wordt deze methodiek nog niet gebruikt, echter zou het een middel kunnen zijn om de samenwerking te structureren in een netwerk.

Het is mogelijk om informatie uit te wisselen op basis van het transparantiebeginsel: de professionals delen informatie met elkaar in het belang van de cliënt, zonder dat hier expliciete toestemming van de cliënt voor vereist is (Van Boven, 2014). Hiervoor zijn in drie regio's middelen ontwikkeld om de professionals te informeren over de ruimte die de WBP biedt op dit gebied. Te denken valt aan een Privacyprotocol, een Leertuin Privacy of een ander programma.

In tabel 11.1 is vanuit de empirische resultaten van dit onderzoek een samenvatting weergegeven van de belangrijkste middelen om grenzen in de samenwerking te overbruggen.

Doel	Middel
Eigen frames herkennen, andere frames begrijpen; komen tot synthese	Casuïstiek bespreking; weginginstrument; training integraal denken
Domeinen verbinden; dialoog bevorderen; bewustzijn voor elkaars afhankelijkheden	Gemeenschappelijke werkproces; <i>Signs of Safety</i> ; gezinsgerichte taxatie-instrument; GIPS; stroomschema; registratiesystemen
Informatie delen in het belang van de betrokkene	WBP; privacyprotocol; Leertuin Privacy
Elkaars kwaliteiten leren kennen; meerwaarde van samenwerken zichtbaar	Veel samen doen; reflecties; gezamenlijke trainingen en bijeenkomsten

Tabel 11.1 – Samenvatting samenwerking

11.3 – Netwerkmanager

Een netwerk is pluriform en dynamisch en er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid en geslotenheid onder de actoren (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2007). De structuurkenmerken van een netwerk zorgen er voor dat de samenwerking een extra dimensie toevoegt aan het managen (Van Delden, 2009). De netwerkmanager gaat na hoe het proces aantrekkelijk ingericht kan worden voor de organisaties, om iedereen ook binnen boord te houden. Dit wordt in de multidisciplinaire initiatieven gedaan door bijvoorbeeld gratis scholingen aan te bieden en de organisaties een stem te geven in het proces middels een stuurgroep. De netwerkmanagers in de multidisciplinaire initiatieven faciliteren het netwerk door *boundary objects* aan te bieden om grenzen te overbruggen, ruimte te verzorgen voor de samenwerking en budget beschikbaar te stellen voor scholing en expertiseontwikkeling.

Daarnaast komt het belang van het onderhouden en organiseren van relaties in alle multidisciplinaire initiatieven duidelijk naar voren. De netwerkmanagers in de multidisciplinaire initiatieven organiseren op verschillende niveaus overleggen en maken verschillen bespreekbaar. Dit wordt gedaan door middel van een gemeenschappelijke visie, afspraken op procesniveau en coaching om elkaar te leren begrijpen. De netwerkmanager begrijpt de verschillen tussen de professionals en organisaties en weet ze bij elkaar te brengen op basis van overeenkomsten in de normen en de visie. Hiermee kan de netwerkmanager gezien worden als de *boundary spanner* van het netwerk (Williams, 2002).

De keuze van het personeel ligt in de praktijk niet in de handen van de netwerkmanager. In alle onderzochte initiatieven worden de professionals door de organisaties zelf geselecteerd. Wel hebben alle netwerkmanager aangegeven dat ze de mogelijkheden hebben om competentievoorkeuren door te geven. De voorkeuren gaan kort gezegd uit naar professionals

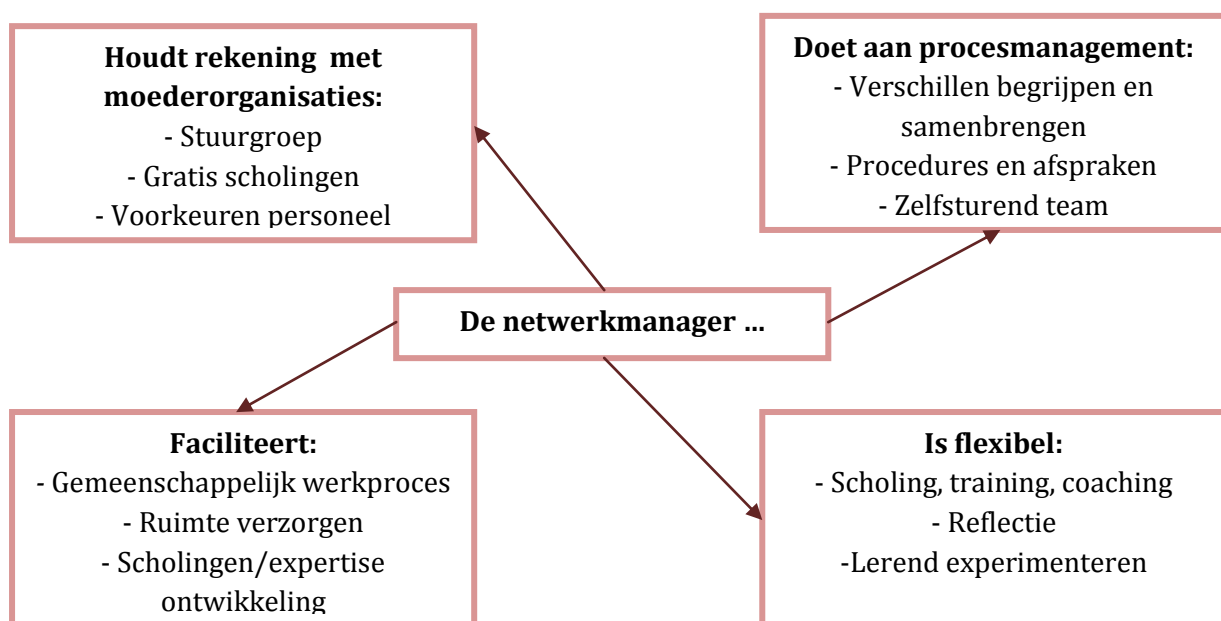
met veel belangstelling, kennis en kunde op gebied van huiselijk geweld en/of kindermishandeling, die bereid zijn te investeren in de samenwerking en een sterk reflectief vermogen hebben. Op het moment dat zij onderdeel uitmaken van het construct, hebben zij mandaat nodig van de moederorganisaties (Van Eijkern, 2014; Pattje, 2014). In vijf van de multidisciplinaire initiatieven is aangegeven door de netwerkmanager dat het doel is om zelfsturende teams te ontwikkelen. Het gaat dus om een denkwijze, zodat de professionals ook zonder het netwerk zouden willen en kunnen samenwerken (Öry, 2014). Alle respondenten zijn het er over eens dat de professionals nog verbonden moeten zijn met hun moederorganisatie om gevoed te kunnen worden in hun specifieke expertise en om als brugfunctionarissen het multidisciplinaire gedachtegoed over te kunnen brengen in de organisatie.

“Dus de organisatie is één, maar de hele training, intervisie en supervisie, maakt ook een onderdeel uit van de organisatie. Wat er nu heel vaak mis gaat, is dat mensen niet genoeg vaardigheden hebben, niet genoeg zijn opgeleid.” (Öry, 2014)

In alle initiatieven wordt geïnvesteerd in expertiseontwikkeling door middel van scholingen, trainingen en coaching. Tevens hebben vier initiatieven momenten van reflectie en evaluatie. Deze evaluatiemomenten kunnen gevoerd worden aan de hand van video-opnames van de professionals in de praktijk (Öry, 2014). Zowel bij de expertiseontwikkeling als bij de reflectiemomenten draait het om kwaliteitsontwikkeling. Op deze manier blijft het netwerk zich ontwikkelen. Alle respondenten hebben tevens aangegeven dat het proces continue gemonitord wordt om na te gaan of de voorafopgestelde doelen behaald worden. De netwerkmanager heeft hier dus geen vaststandbeeld over, maar leert experimenterend wat de beste manier is.

“Als de coördinator wegvalt, valt het hele kaartenhuis in elkaar. Daar ben ik van overtuigd. Vooral in dit stadium is de bezieling en enthousiasme en de tact van de coördinator van belang.” Wicher Pattje, 2014.

In figuur 11.2 is een samenvatting weergegeven van de taken van een netwerkmanager.



Figuur 11.2 – Samenvatting Netwerkmanager

11.4 – Slotsom

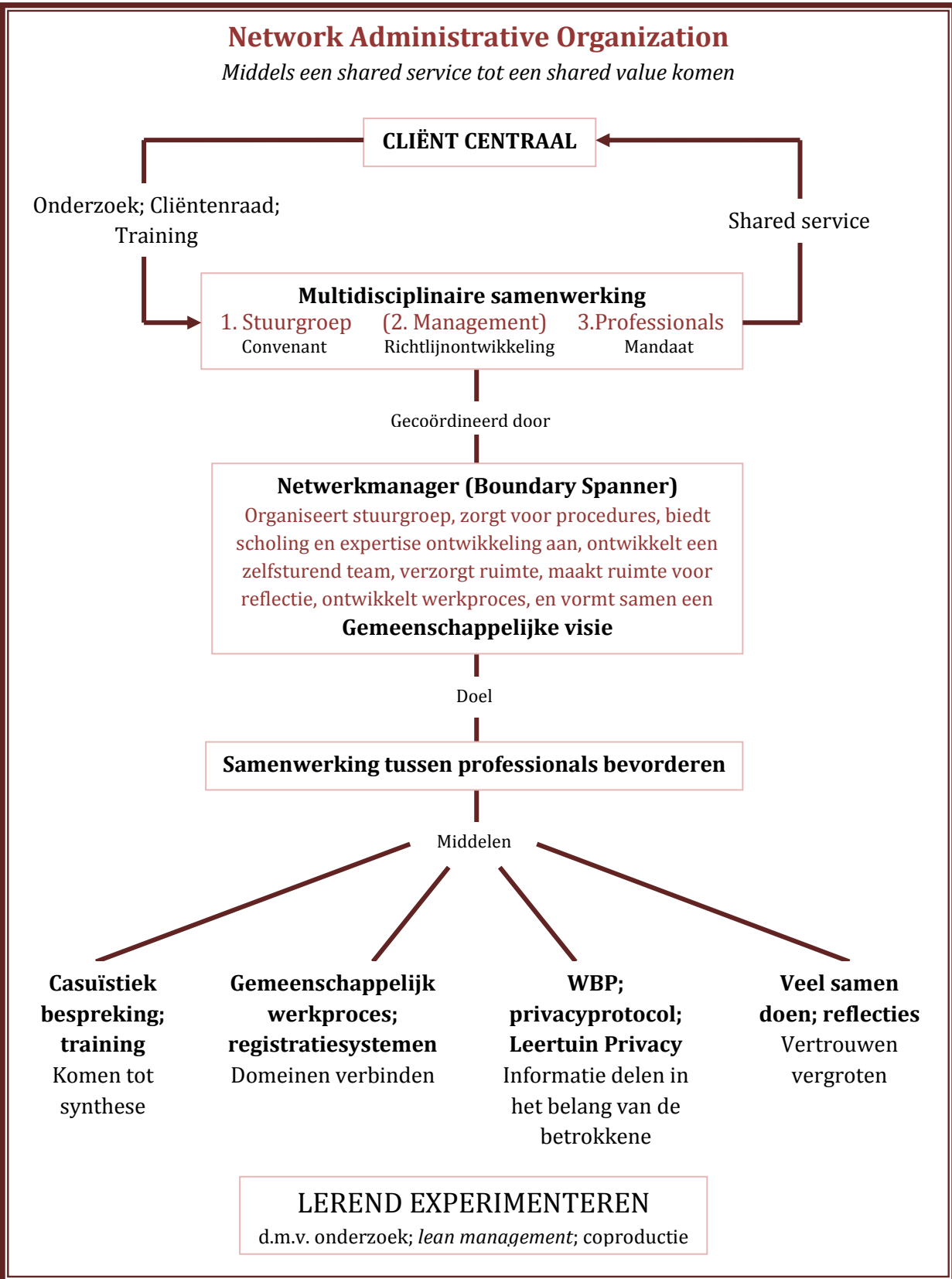
In dit hoofdstuk zijn de empirische resultaten bij elkaar gebracht en geanalyseerd. Iedere paragraaf is afgesloten met een figuur of tabel, waarin de paragraaf samengevat staat. In figuur 11.3 (zie volgende pagina) is aan de hand daarvan een model gevormd, wat gezien kan worden als het empirisch model van dit onderzoek. Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat de NAO de meest gekozen netwerkform is voor de aanpak van kindermishandeling en huiselijk geweld. De gemeente stuurt het netwerk als opdrachtgever. De cliënt staat centraal in het netwerk en wordt gehoord middels onderzoeken of cliëntenraden. Er is een samenwerking georganiseerd op directieniveau en een samenwerkingsconvenant opgesteld, om de externe legitimiteit van het netwerk te organiseren. Op managementniveau, de directe managers van de professionals, wordt in sommige gevallen ook een samenwerking georganiseerd om knelpunten op operationeel niveau op te pakken. Tot slot is er een samenwerking op operationeel niveau, waarin de professionals met mandaat opereren. Voor de multidisciplinaire initiatieven worden vaste en toegankelijke locaties gebruikt.

De basis van de samenwerking is geformuleerd in een gemeenschappelijke visie die ook de doelen en reikwijdte van het netwerk omvat. De netwerkmanager heeft verschillende taken om de samenwerking te organiseren. Hij of zij houdt rekening met de moederorganisaties, doet aan procesmanagement, faciliteert het netwerk en neemt een flexibele houding aan. Dit doet hij of zij onder andere door middel van een stuurgroep, het maken van procedures en afspraken, het ontwikkelen van een gemeenschappelijk werkproces en door ruimte vrij te maken voor reflectie. Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking te bevorderen en zelfsturende teams te ontwikkelen. Om de grenzen tussen de professionals te overbruggen, zijn er middelen ontwikkeld. Het elkaar leren begrijpen gebeurt aan de hand van casuïstiekbespreking en trainingen in integraal denken; om de domeinen te verbinden is een gemeenschappelijk werkproces en registratiesysteem ontwikkeld; voor informatie-uitwisseling worden programma's of protocollen ontwikkeld om de professionals te informeren over de ruimte die de WBP biedt. Dit proces van samenwerken zorgt er voor dat de professionals elkaars kwaliteiten leren kennen, waardoor de meewaarde van samenwerken zichtbaar wordt.

De netwerkmanagers gaan experimenterend na hoe de doelen bereikt kunnen worden en blijven het proces doorontwikkelen. *Lean management* en de feedback van professionals en cliënten dragen hieraan bij. Dit proces vraagt om continue monitoring. Tot slot heeft het netwerk nauwe relaties met het voorveld, door ze te trainen in en te betrekken bij de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling.

In het volgende hoofdstuk zal aan de hand van dit model en het theoretisch model uit hoofdstuk 6 de hoofdvraag beantwoord worden en aanbevelingen gedaan worden over de organisatie van multidisciplinaire samenwerking.

GEMEENTE: OPDRACHTGEVER



Voorveld: Huisartsen, Scholen, Sociale Wijkteams, etc.

12. Conclusie en Aanbevelingen

Dit onderzoek is gestart met het gegeven dat er steeds meer vraag is naar multidisciplinaire samenwerking om de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling vorm te geven. Onderzoeken tonen namelijk aan dat de samenwerking en de coördinatie van die samenwerking beter georganiseerd kunnen worden. In dit onderzoek is gefocust op de organisatie van deze multidisciplinaire samenwerking door na te gaan welke netwerkstructuren en –processen er nodig zijn. Het doel is om middels een multidisciplinaire aanpak meer recht te doen aan de maatschappelijke meerwaarde van het netwerk. In dit hoofdstuk zal de conclusie van dit onderzoek gegeven worden aan de hand van de beantwoording van de deelvragen en hoofdvraag. Vervolgens zal aan de hand van die conclusie aanbevelingen gedaan worden over hoe multidisciplinaire samenwerking georganiseerd kan worden. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met een reflectie op het onderzoek, de onderzoeksresultaten en de mogelijke richtingen voor aanvullende onderzoeken.

12.1 – Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek is: *“Welke netwerkstructuren en –processen gebruikt een netwerkmanager bij het overbruggen van grenzen tussen professionals in een multidisciplinaire samenwerking voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling?”*. Om een antwoord te formuleren op deze hoofdvraag, is gekeken naar de structuren van de netwerkorganisatie, de processen die de grenzen tussen de samenwerking van professionals overbruggen en de rol van de netwerkmanager. Het onderzoek bestaat uit een theoretisch gedeelte en een empirisch gedeelte. In het theoretische gedeelte is vanuit wetenschappelijk perspectief een antwoord geformuleerd op de theoretische deelvragen. De belangrijkste bevindingen zijn in hoofdstuk 6 van dit onderzoek weergegeven en te zien in het theoretisch model. In het empirische gedeelte zijn zeven multidisciplinaire initiatieven vergeleken om tot een antwoord te komen op de empirische deelvragen. De belangrijkste bevindingen zijn in hoofdstuk 11 middels een analyse en een empirisch model weergegeven. Met de empirische resultaten is de theorie enerzijds getoetst en anderzijds verfijnd door de processen en structuren die in de praktijk van belang bleken te zijn te koppelen aan de theorie. In deze conclusie komt deze informatie bijeen door hieronder voor ieder onderdeel de belangrijkste bevindingen uit het theoretische en empirische onderzoek te benoemen en af te sluiten met een toegelicht model als antwoord op de hoofdvraag.

12.1.1 – Deelvragen netwerkstructuren

Dit deel zal zich focussen op de eerste theoretische en empirische deelvraag van dit onderzoek:

- “Welke organisatiestructuren zijn van belang in een netwerkorganisatie?”
- “Welke organisatiestructuren zijn terug te vinden in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?”

In het eerste deel van het theoretisch kader is het concept netwerkorganisatie geanalyseerd, door na te gaan wat de structuren zijn van de organisatie. Het antwoord op deze theoretische deelvraag heeft laten zien dat er verschillende vormen netwerken zijn, waar de verscheidene

actoren ook een andere rol in hebben. Allereerst kunnen gemeenten op verschillende manieren regie voeren: ze kunnen bijvoorbeeld meer faciliterend optreden of juist meer sturend middels de rol als opdrachtgever. Naast een sturende rol van de gemeente (een externe, niet-uitvoerende organisatie), is het ook mogelijk dat het netwerk gestuurd wordt door de leden van het netwerk zelf of door één centrale organisatie binnen het netwerk. Afhankelijk van de gekozen netwerkvorm worden er keuzes gemaakt op het gebied van het organiseren van legitimiteit, de mate van stabiliteit van het netwerk en de keuze om alle actoren al dan niet te betrekken bij de keuzes die genomen worden binnen het netwerk. Tot slot bleek uit deze theoretische benadering dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de cliënt. Om op netwerkniveau waarde te creëren, is het nodig dat de wensen en behoeften van de cliënt bekend zijn. Dit kan gerealiseerd worden door middel van coproductie met de cliënt op basis van *voice*.

Vervolgens is in het empirisch onderzoek middels de eerste empirische deelvraag gekeken naar welke van deze organisatiestructuren terug te vinden zijn in de onderzochte multidisciplinaire initiatieven. Hierbij is middels de analyse zichtbaar geworden dat de initiatieven zowel overeenkomsten als verschillen kennen. Over het algemeen zijn de volgende structuren te onderscheiden:

Aangezien de gemeenten vanaf 1 januari 2015 eindverantwoordelijk zijn voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling, is uit het empirisch onderzoek gebleken dat zij steeds actiever sturen aan de hand van gemeentelijke vastgestelde randvoorwaarden. De samenwerkingspartners zijn de uitvoerders van het beleid en er is sprake van formele afhankelijkheid tussen de gemeente en de samenwerkingspartners. De gemeenten nemen dus de rol als opdrachtgever op zich. Hiermee is de NAO de meest gekozen netwerkorganisatie in de onderzochte multidisciplinaire initiatieven.

Deze formele netwerkvorm zorgt ervoor dat de multidisciplinaire initiatieven externe legitimiteit, stabiliteit en efficiency in het netwerk hebben georganiseerd. Allereerst hebben de netwerken een stuurgroep, waar alle directies van de deelnemende organisaties en een vertegenwoordiger van de centrumgemeente in participeren. Op die manier worden deze stakeholders betrokken bij het netwerk, krijgen zij een stem in het proces en wordt externe legitimiteit georganiseerd. Dit gaat gepaard met een samenwerkingsconvenant, waarin één visie geformuleerd staat en samenwerkingsafspraken opgenomen zijn. De visie is concreet door middel van duidelijk beoogde doelen en geëxpliciteerde taken, rollen en bevoegdheden van iedere organisatie. De organisaties worden hiermee ook gezamenlijk verantwoordelijk gemaakt voor de aanpak en kunnen gemonitord worden op deze – door zichzelf opgestelde – criteria. Uit de empirie blijkt ook dat organisaties zoals huisartsen, scholen en sociale wijkteams een belangrijke stakeholder zijn. Zij hebben direct met burgers te maken, waardoor zij een belangrijke rol spelen in het signaleren en bespreekbaar maken van huiselijk geweld en kindermishandeling. Hierdoor is het van belang om de kennis en kunde van deze organisaties op dit gebied te bevorderen door middel van trainingen. *Signs of Safety* is een methodiek, waarmee dit in de praktijk gedaan wordt.

Naast de samenwerking op bestuurlijk en operationeel niveau, hebben de helft van de multidisciplinaire initiatieven een samenwerking op managementniveau georganiseerd. Hier nemen de directe managers van de professionals aan deel. De knelpunten die de professionals op operationeel niveau van het netwerk ervaren, worden in dit overleg aangekaart om na te gaan hoe dit (binnen de organisaties) opgepakt kan worden.

De multidisciplinaire initiatieven behandelen cases op efficiënte wijze, wat inhoudt dat één of twee netwerkleden de cases op de vooraf opgestelde criteria beoordelen om na te gaan of een verdiepingsoverleg met meerdere disciplines en netwerkleden gewenst is. Hiervoor vindt binnen het netwerk richtlijnontwikkeling plaats. Een multidisciplinaire aanpak wordt voornamelijk ingezet als er sprake is van complexe problematiek, er meerdere disciplines nodig zijn, kinderen een rol spelen in het spel en als er sprake is van geestelijke of verslavingsproblematiek. De verdiepingsoverleggen vinden plaats op vaste momenten en op vaste locaties, die bereikbaar en toegankelijk zijn voor de cliënt, bijvoorbeeld in het ziekenhuis. Tevens gaat het team naar het gezin toe – thuis of op andere plekken dicht bij huis, zoals scholen of CJG's – om dicht bij de cliënt het gesprek te voeren. De multidisciplinaire initiatieven doen ook aan casemanagement, tot aan het moment dat de case geen onderdeel meer is van de netwerksamenwerking. Middels één aanspreekpunt wordt duidelijkheid geboden aan de cliënt en is er een gecoördineerde rol in de behandeling van de case.

Tot slot is in de empirie te zien dat er coproductie met de cliënt wordt georganiseerd. Dit wordt gedaan door middel van cliëntenraden, feedback op beleidstukken, onderzoeken naar de ervaringen van de cliënt of trainingen die verzorgd worden door de cliënten aan de professionals, zodat de professionals kunnen ervaren hoe zij de cliënten bejegenen.

12.1.2 – Deelvragen overbruggen van grenzen

Dit deel zal zich focussen op de tweede theoretische en empirische deelvraag van dit onderzoek:

- “Hoe kunnen grenzen in de samenwerking tussen professionals in een netwerk overbrugd worden?”
- “Hoe worden de grenzen in de samenwerking tussen professionals overbrugd in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?”

Uit het tweede hoofdstuk van het theoretisch kader komt naar voren dat professionele domeinen begrensd zijn. Er zijn sociale, cognitieve en technische grenzen te onderscheiden die samenwerken in de weg zitten. Tevens is er niet altijd voldoende vertrouwen aanwezig, waardoor collectief handelen niet goed mogelijk is. Professionals beroepen zich bijvoorbeeld op het beroepsgeheim, waardoor er geen informatiedeling plaats vindt onderling. De WBP biedt echter de ruimte om informatie te delen in het belang van de betrokkenen. Hiervoor is het nodig om de domeinen meer met elkaar te verbinden en tot synthese te komen. *Frame reflections*, *boundary objects* en de *boundary spanner* kunnen dit proces ondersteunen. In de empirie is te zien hoe dit binnen de multidisciplinaire initiatieven wordt opgepakt.

Om de verschillende denkkaders te leren begrijpen en tot een gezamenlijk denkkader te komen, worden er in de praktijk op verschillende manieren *frame reflections* georganiseerd. Er worden trainingen verzorgd op gebied van integraal denken en er wordt gezamenlijk casuïstiek besproken om na te gaan waar de verschillen zitten. Voor deze casuïstiekbespreking is in één van de regio's ook een weginginstrument ontwikkeld. *Frame reflection* zorgt er ook voor dat de professionals de meerwaarde van samenwerken in gaan zien. Andere elementen die bijdragen aan het creëren van onderling begrip zijn gezamenlijke trainingen, scholingen, bijeenkomsten en werkbezoeken.

Daarnaast zijn er binnen de multidisciplinaire initiatieven *boundary objects* die de domeinen met elkaar verbinden. Een gemeenschappelijk werkproces is hier één van. *Lean management* is een methode die in een aantal initiatieven wordt gebruikt om het werkproces aan te scherpen: dubbele of overbodige handelingen, die geen meerwaarde hebben voor de cliënt, worden geschrapt, om op die wijze de doorlooptijd te verkorten. Voor het invullen, structureren en faseren van het werkproces worden instrumenten, zoals *Signs of Safety*, de GIPS, een stroomschema of een gezinsgerichte taxatie-instrument gebruikt. De onderzochte initiatieven hebben nog geen gezamenlijke registratiesysteem, echter zijn meerdere initiatieven bezig met het ontwikkelen van een dergelijk systeem.

Tot slot kan informatie-uitwisseling plaatsvinden op basis van het transparantiebeginsel, wat inhoudt dat de toestemming van de cliënt geen vereiste is om informatie te delen met andere professionals, indien dit in het belang van de cliënt is. Er zijn binnen de initiatieven middelen ontwikkeld om de professional te informeren over de ruimte die de WBP op dit gebied biedt. Te denken valt aan een Leertuin Privacy of een privacyprotocol.

12.1.3 – Deelvragen netwerkmanager

Dit deel zal zich focussen op de derde theoretische en empirische deelvraag van dit onderzoek:

- “Wat is de rol van de netwerkmanager in een netwerksamenwerking?”
- “Wat is de rol van de netwerkmanager in de multidisciplinaire aanpakken van huiselijk geweld of kindermishandeling?”

In het laatste deel van het theoretisch kader is ingegaan op de rol van de netwerkmanager in een netwerksamenwerking. Hierin kwam naar voren dat de samenwerking een extra dimensie toevoegt aan het managen. Dit komt mede door de structuurkenmerken die een netwerk heeft. Een netwerk is pluriform en dynamisch en er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid en geslotenheid onder de actoren. De netwerkmanager houdt daarom rekening met de moederorganisaties, doet aan procesmanagement, faciliteert het netwerk en is flexibel door lerend te experimenteren. Hij of zij kan gezien worden als de neutrale actor die het netwerkbelang voorop stelt, met een verbindende functie en voldoende legitimiteit.

Uit het empirisch onderzoek zijn de verschillende taken van de netwerkmanager geconcretiseerd, door na te gaan wat de rol is van de netwerkmanager in de multidisciplinaire initiatieven. De netwerkmanager kan hierin gezien worden als de *boundary spanner* van het netwerk. De netwerkmanager maakt het proces aantrekkelijk voor de verschillende organisaties door aan te sluiten bij de organisaties, bijvoorbeeld door gratis scholingen aan te bieden. Tevens biedt de netwerkmanager de organisaties middels de stuurgroep aan om invloed te hebben op de beslissingen van het netwerk. In de multidisciplinaire initiatieven kiest de netwerkmanager niet zelf de professionals die in het netwerk participeren. Wel geeft de netwerkmanager competentievoorkeuren door aan de organisaties. Belangstelling, kennis en kunde, bereidwilligheid om te investeren in de samenwerking en een sterk reflectief vermogen zijn de competenties waar de voorkeur naar uit gaat. De professionals nemen ook met mandaat deel aan het netwerk. De netwerkmanager geeft dus voorkeuren aan voor de professionals die in het netwerk zullen participeren, maar laat de uiteindelijke keuze aan de organisaties over.

De netwerkmanager doet aan procesmanagement door de verschillen tussen professionals te begrijpen en te verenigen in één visie. Dit doet hij of zij middels het organiseren van dialoog, het onderhouden van persoonlijke relaties en de onderlinge verschillen bespreekbaar te maken. De netwerkmanager zorgt ook voor heldere afspraken over de samenwerking. Daarnaast ontwikkelt de netwerkmanager *boundary objects* om de grenzen te overbruggen en het proces te faciliteren. Andere middelen waarmee de netwerkmanager het proces faciliteert zijn het verzorgen van ruimte om samen te werken en het beschikbaar stellen van budget voor scholing en expertiseontwikkeling.

Tot slot, maakt de netwerkmanager ruimte vrij voor reflectie om het proces te evalueren en aan te scherpen en wordt er lerend geëxperimenteerd wat de beste manier is om de doelen te bereiken. De feedback van cliënten en professionals, *lean management* en praktijken uit het buitenland worden hiervoor gebruikt. De netwerkmanager tracht hiermee zelfsturende teams te ontwikkelen, waarin het multidisciplinaire gedachtegoed gewaarborgd en vanzelfsprekend is. Uit de empirie blijkt tevens dat de netwerkmanager dit gedachtegoed verspreid over steeds meer professionals. Dit kan door te wisselen in de professionals die aanwezig zijn op de locatie, door cases te verdelen over verschillende professionals of door kleinere netwerken te organiseren waar een gedeelte van de kerngroep en een gedeelte buiten de kerngroep in participeert. De professionals zijn daarnaast allen verbonden aan de moederorganisaties. Dit zorgt er voor dat zij enerzijds gevoed worden in hun specifieke expertise en anderzijds het multidisciplinaire gedachtegoed over kunnen dragen naar hun eigen organisatie. Dit is tevens een manier om deze werk- en denkwijze breed te verankeren in de organisaties.

12.1.4 – Slotconclusie

In figuur 12.1 (zie pagina 94) is aan de hand van de beantwoording van de deelvragen het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek schematisch samengevat. Deze vraag luidt: “Welke netwerkstructuren en –processen gebruikt een netwerkmanager bij het overbruggen van grenzen tussen professionals in een multidisciplinaire samenwerking voor de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling?”.

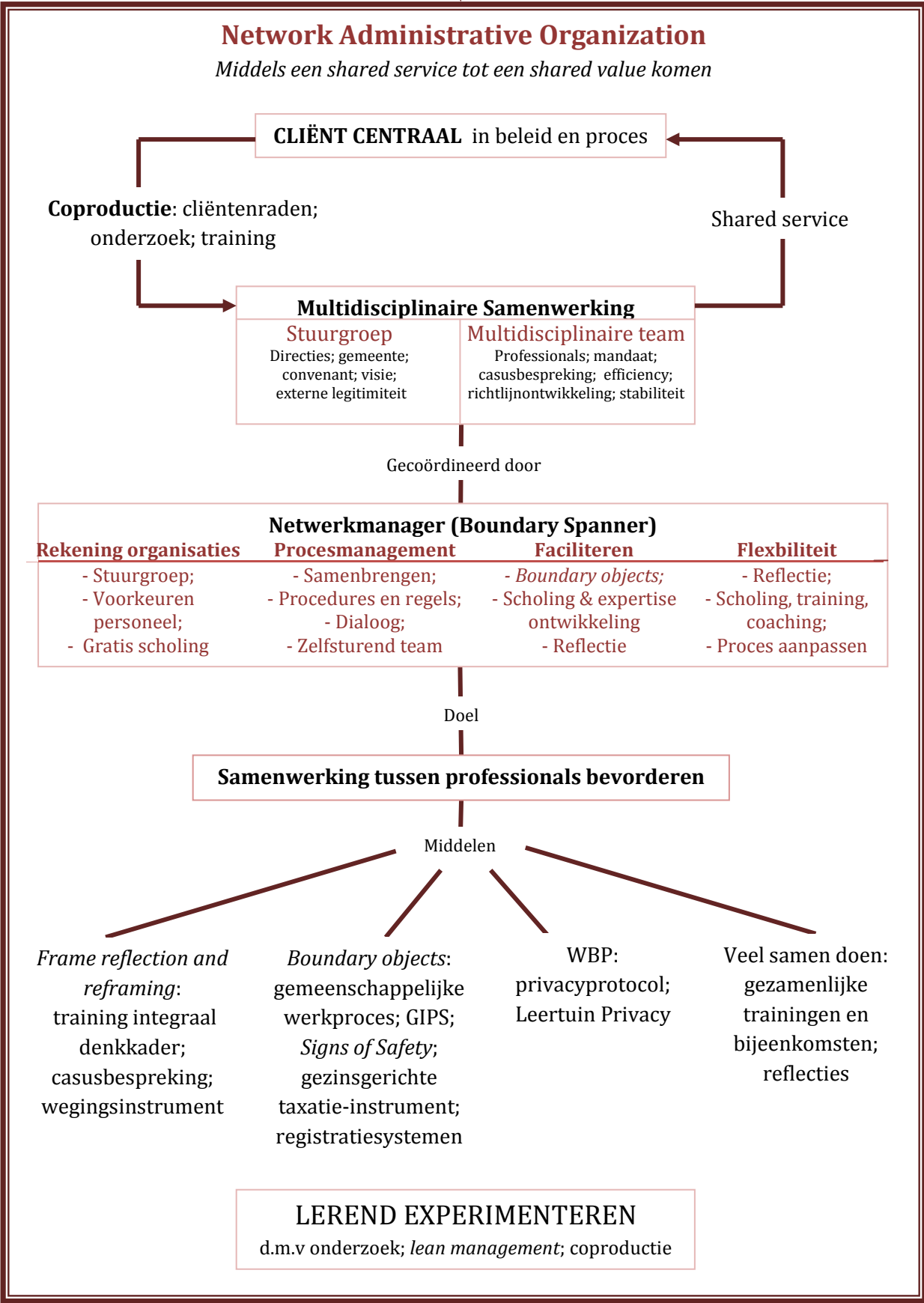
De gemeente is de opdrachtgever en sturende organisatie van de NAO, waarin de cliënt centraal staat. Deze cliënt wordt gehoord door middel van coproductie in de vorm van onderzoeken, cliëntenraden of trainingen, waarin de cliënten hun noden, behoeften en wensen kenbaar maken. Er wordt in ieder geval op directieniveau en op operationeel niveau een samenwerking georganiseerd voor draagvlak. Op directieniveau gebeurt dit door middel van een stuurgroep, een samenwerkingsconvenant en een gemeenschappelijke visie. Hiermee krijgen de organisaties invloed op de beslissingen die genomen worden in het netwerk en wordt de externe legitimiteit georganiseerd. Op operationeel niveau opereren professionals met mandaat en zijn er richtlijnen ontwikkeld, bijvoorbeeld op gebied van caseselectie. Een beperkt aantal leden beoordeelt de cases aan de hand van deze richtlijnen, waarna indien nodig vervolgens een verdiepingsoverleg plaatsvindt onder alle leden van het netwerk (*efficiency*). De overleggen vinden op vaste momenten en locaties plaats.

Deze samenwerking wordt gecoördineerd door de netwerkmanager, die rekening houdt met de moederorganisaties, doet aan procesmanagement, het netwerk faciliteert en flexibel ingesteld is. Dit doet hij of zij onder andere door middel van een stuurgroep, het maken van procedures en afspraken, het ontwikkelen van een gemeenschappelijk werkproces en het vrij maken van

ruimte voor reflectie. Het doel is om de samenwerking te bevorderen en op langer termijn zelfsturende teams te ontwikkelen, waarin het multidisciplinaire gedachtegoed vanzelfsprekend is en organisatiebreed verankerd is. Hiervoor dienen verschillende grenzen overbrugd te worden met middelen zoals *frame reflection* in de vorm van casuïstiekbespreking en trainingen, *boundary objects* zoals gemeenschappelijke werkprocessen, stroomschema's en registratiesystemen en programma's over de ruimte die de WBP biedt op gebied van informatiedeling. In gezamenlijkheid trainingen volgen en werkbezoeken te organiseren draagt ook bij aan de onderlinge binding.

In het netwerk wordt lerend geëxperimenteerd, waarbij aftastend nagegaan wordt hoe de doelen effectief en efficiënt behaald kunnen worden, om onveiligheid in de omgeving van de cliënt te doen stoppen. *Lean management*, feedback van professionals en cliënten, voorbeelden uit het buitenland en continue monitoring van het proces geven input om het netwerk door te ontwikkelen. Tot slot heeft het netwerk nauwe relaties met organisaties zoals huisartsen, scholen en sociale wijkteams, door de professionals te trainen in en te betrekken bij de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. *Signs of Safety* is een methodiek waarmee dit gedaan wordt.

GEMEENTE: OPDRACHTGEVER



Voorveld: Huisartsen, Scholen, Sociale Wijkteams, etc. → *Signs of Safety*

12.2 – Aanbevelingen

Zoals in de vorige paragraaf naar voren kwam zijn er enkele kernelementen van belang voor het organiseren van multidisciplinaire samenwerking. In dit deel van het hoofdstuk zullen aan de hand van vijf aanbevelingen de verscheidene stappen beschreven worden om deze structureren en processen te organiseren. Het uitgangspunt is dat de gemeente als opdrachtgever regie voert en het netwerk financiert. Deze aanbevelingen kunnen gezien worden als het ontwikkelproces om tot een multidisciplinaire werk- en denkwijze te komen.

Aanbeveling I – Informeren van stakeholders

Er zijn verschillende partijen in het spel als het gaat om de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling. Deze organisaties weten niet altijd waar het concreet over gaat, wat hun aandeel is in het geheel en hoe zij kunnen bijdragen aan de aanpak. Hiervoor is het van belang om de feiten te presenteren en een oplossing aan te dragen waar iedere organisatie zich in kan vinden. Deze aanbeveling richt zich voornamelijk op het organiseren van de externe legitimiteit van het netwerk.

- Om de directies van de moederorganisaties mee te krijgen, dient voor iedere organisatie nagegaan te worden wat zijn bijdrage en belang is in het geheel. Het is belangrijk om te kunnen aansluiten bij de organisaties en het proces voor hen aantrekkelijk te maken. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld gratis scholing aan te bieden op relevante thema's, zoals multidisciplinair denken of het afnemen van risicotaxaties. Een toename aan kennis en expertise in hun team is namelijk gunstig voor de organisatie.
- De professionals zijn vaak bereid om mee te werken, echter is er mandaat en draagvlak van de moederorganisaties nodig. Hiervoor dient middels een stuurgroep de samenwerking ook op directieniveau georganiseerd te worden. Op deze wijze krijgen de organisaties direct een stem in het proces. Dit moet gepaard gaan met een samenwerkingsconvenant die de verschillende directies en de gemeente ondertekenen.
- Het voorveld, te denken valt aan o.a. scholen, huisartsen en sociale wijkteams, zijn vaak niet alert genoeg als het gaat om het signaleren van huiselijk geweld en kindermishandeling. Ook hiervoor is scholing gewenst, zodat zij de signalen kunnen herkennen, erkennen en bespreekbaar kunnen maken met de cliënt. Dit kan door middel van de *Signs of Safety* methodiek.

Aanbeveling II – Ontwikkelen van de samenwerking

Op het moment dat de organisaties mee zijn en uitgesproken hebben te willen samenwerken, kan de ontwikkeling van een multidisciplinaire werkwijze van start gaan. Hierbij is het van belang om de publieke waarde en het cliëntperspectief steeds als uitgangspunt te nemen.

- Allereerst dient er een gemeenschappelijke visie geformuleerd te worden. Deze visie dient op verschillende niveaus belegd te zijn, met duidelijke beoogde doelen en de concrete reikwijdte van het netwerk. De gezamenlijke verantwoordelijkheid dient hier ook in ingebed te worden. De binding dient vooral in de inhoud gevonden te worden.
- Maak hierbij duidelijke afspraken over de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende actoren in het netwerk. Ook zaken zoals welke cases door het netwerk opgepakt dienen te worden, tot wanneer deze een onderdeel zijn van het netwerk en procesmonitoring dienen afgesproken te worden. De netwerkmanager

kan tevens competentievoorkeuren voor de professionals die deelnemen aan het netwerk uit te spreken. Veel belangstelling, kennis en kunde op gebied van huiselijk geweld en/of kindermishandeling, bereid zijn te investeren in de samenwerking en een sterk reflectief vermogen hebben, zijn de basiscompetenties. Deze afspraken kunnen opgenomen worden in het samenwerkingsconvenant.

- Een gezamenlijk begrippenkader is hierbij essentieel. Trainingen om de verschillende denkkaders te bespreken en te verenigen, kunnen hiervoor een middel zijn. Ook is het raadzaam om minimaal tien moeilijke casussen uit de regio te bespreken in het kernteam. Middels dialoog leren de professionals elkaar zodoende begrijpen en is het mogelijk om tot synthese te komen.
- Het is ook te overwegen om op managementniveau een managementoverleg te organiseren, waarin de knelpunten op operationeel niveau opgepakt kunnen worden.

Aanbeveling III – Grenzen tussen professionals overbruggen

Op het moment dat de behoefte aan samenwerken is uitgesproken en een gezamenlijke visie is geformuleerd, met heldere doelen en afspraken, is het van belang om dit ook in praktijk te brengen. Het bespreken van de cases is een middel om dit te doen. Hiervoor zijn enkele cruciale factoren van belang.

- Om elkaar te leren begrijpen, zijn intervisiemomenten van belang. Dit kan door cases te bespreken. Professionals leren hiermee hun eigen frames herkennen en andere frames begrijpen. Het ontwikkelen van instrumenten om dit proces te begeleiden kan hier aan bijdragen. Middels een signaleringsdocument kunnen de professionals gezamenlijk een casus bespreken en de onderlinge verschillen ontdekken en bespreekbaar maken. Ook trainingen op gebied van multidisciplinair denken en het leren kennen van andere denkkaders zijn een middel om dit te realiseren.
- Voor de samenwerking is een gemeenschappelijk werkproces nodig. Hiervoor is het noodzakelijk om de huidige werkprocessen van de organisaties naast elkaar te leggen en na te gaan hoe het efficiënter en effectiever kan. Dubbele handelingen, overbodige handelingen (handelingen niet in het belang van de cliënt) en de doorlooptijd zijn punten waar in de meeste gevallen winst op te behalen valt. *Lean management* is een mogelijkheid om dit proces te kunnen structureren. Ook *Signs of Safety* is een veelgehoorde werkwijze die gebruikt wordt bij het ontwikkelen van dit werkproces. Het geeft de professionals aan hoe zij het gesprek kunnen aan gaan met cliënten om tot een veiligheidsplan te komen. Om het proces te faseren en structureren, kan de GIPS gebruikt worden. Tot slot, kunnen gezamenlijke taxatie-instrumenten – zoals een gezinsgerichte taxatie-instrument – en registratiesystemen hier ook aan bijdragen. Op die manier werkt iedereen met hetzelfde instrument en dezelfde informatie bij het inschatten van veiligheid en risico.
- Informatiedeling is een cruciale factor. Om dit te kunnen realiseren, is het van belang dat de verschillende professionals op de hoogte zijn van de ruimte die de Nederlandse wetgeving op dit gebied biedt (WBP). Dit kan op verschillende manieren onder de aandacht gebracht worden, te denken valt aan een Leertuin Privacy, een Privacyprotocol of een ander programma op dit gebied.
- Korte lijntjes in de samenwerking zijn van belang om de onderlinge binding te vergroten. Een gemeenschappelijk gedachtegoed draagt hier aan bij. Het structureren van overleggen, het aanbieden van gezamenlijke trainingen en een gemeenschappelijke

locatie zijn middelen om dit kracht bij te zetten. Een apart, fysiek gebouw kan ook een middel zijn, echter is dit medeafhankelijk van de regio waarin geopereerd wordt. Indien een gebouw aanwezig is, de regio dichtbevolkt is en/of de samenwerking zich niet alleen richt op gezamenlijke diagnostiek, maar ook op de behandeling, kan dit overwogen worden. Het is een middel om korte lijntjes te bewerkstelligen. Belangrijker is echter dat de cliënt weet waar deze terecht kan en dat er een paradigmashift gerealiseerd wordt onder de professionals.

In alle initiatieven zijn aanbeveling 2 en 3 als het meest cruciale bevonden. Het zorgt voor een paradigmashift, waardoor grenzen overbrugd worden en er één taal gesproken kan worden. De meerwaarde van andere organisaties en professionals – en daarbij dus ook de meerwaarde van samenwerken – wordt hiermee helder gemaakt, waardoor er ook meer motivatie ontstaat om te investeren in de samenwerking.

Aanbeveling IV – Lerend experimenteren en doorontwikkelen

Het werkproces dient steeds aangescherpt te worden. Je leert van de ervaringen en dient op die manier te blijven innoveren. Het realiseren van het doel is het belangrijkste. De wijze waarop je dit doet, dien je aftastend te bepalen – er is geen vaststaand beeld van hoe het moet.

- Feedback van cliënten op het werkproces is hierbij van belang. Een onderzoek naar hoe de cliënt het proces heeft ervaren is hierbij sterk gewenst. Dit dient actief gedaan te worden, door het gesprek met de cliënt aan te gaan. Ook cliëntenraden zijn een middel om de cliënt te horen. Tot slot is het ook mogelijk om cliënten te betrekken in trainingen die gegeven worden aan professionals. Op die manier ervaren professionals hoe cliënten bejegend worden. Belangrijk in dit hele proces van coproductie, is dat er rekening gehouden wordt met de bereidwilligheid en het vermogen van de cliënt.
- Ook de feedback van professionals op het werkproces is van belang. Middels een enquête of een ander onderzoek is het mogelijk om na te gaan hoe de professionals het proces ervaren en waar zij nog verbetering in zien. Hierdoor denkt iedereen actief mee in het ontwikkelen van het werkproces. Ruimte voor reflectie is nodig om dit te kunnen bewerkstelligen.
- De paradigmashift dient te leiden tot zelfsturende teams, die uit zichzelf samenwerken. Dit betekent dat er vooral in de beginfase geïnvesteerd dient te worden in trainingen. Naast trainingen is actief coachen, bijvoorbeeld door middel van casuïstiekbespreking, cruciaal. Tot slot is expertiseontwikkeling van belang. Hier dienen bijeenkomsten en trainingen voor georganiseerd te worden.

Aanbeveling V – Breed verankeren van het multidisciplinaire gedachtegoed

Op het moment dat het netwerk, tot een gezamenlijk denkkader is gekomen en bezig is met het gezamenlijk werkproces door te ontwikkelen, is het van belang om langzaam aan steeds meer professionals te betrekken in deze verandering. Het multidisciplinair denken hangt af van de personen die er mee te werk gaan, dus des te meer personen er betrokken zijn, des te beter de verankering van de werkwijze.

- Het belang van het organiseren van samenwerking op verschillende niveaus – directieniveau en professional niveau in ieder geval – komt ook hier bij kijken. Deze personen functioneren als fysieke brugfunctionarissen, die het gedachtegoed over

kunnen brengen binnen de eigen organisatie. De professionals werken parttime in het netwerk, waardoor de binding met de moederorganisatie gewaarborgd blijft. Het is ook mogelijk om steeds meer professionals te betrekken bij het netwerk door te wisselen in de professionals die aanwezig zijn op de locatie, door cases te verdelen over verschillende professionals of door kleinere netwerken te organiseren waar een gedeelte van de kerngroep en een gedeelte buiten de kerngroep in participeert. Het realiseren van een paradigmashift heeft gemiddeld een jaar de tijd nodig, houd hier rekening mee.

- Organiseer in tussentijd ook bijeenkomsten waar medewerkers uit de verschillende lagen in de organisaties bij kunnen aansluiten. Op deze manier kun je organisatiebreed interesse creëren in het gedachtegoed.

Het hele proces moet continue gemonitord worden. Hiervoor is het van belang om van begin af aan in gezamenlijkheid monitoringcriteria op te stellen en evaluatiemomenten in te lassen. Ook de feedback van de cliënten kan hier aan bijdragen.

Onderlinge binding ontstaat niet zomaar, het ontstaat door veel in gezamenlijkheid te doen, waardoor je elkaars kwaliteiten beter gaat inzien. Dit advies geeft aanknopingspunten om dit te realiseren. Het is echter een proces waar de tijd voor genomen moet worden. Het uiteindelijke doel moet niet uit het oog verloren worden in het hele traject. Focus hierbij niet alleen op wat er verbeterd kan worden, maar laat ook de (kleine) successen niet onopgemerkt.

12.3 – Reflecties

Ter afsluiting van dit onderzoek, zullen enkele reflecties plaatsvinden op het onderzoek, de onderzoeksresultaten en de mogelijke richtingen voor aanvullende onderzoeken.

De transitie van de jeugdzorg en de vormgeving van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling is volop aan de gang. Dit houdt in dat gemeenten te maken hebben met verschillende ontwikkelingen: de transities, bezuinigingen en een nieuw takenpakket. Iedere regio is in een andere fase en de deadline van 1 januari 2015 nadert. De multidisciplinaire initiatieven zijn in Nederland nog relatief jong, waardoor ook zij zich moeten ontwikkelen en aanpassen aan de overige ontwikkelingen. Hierdoor hebben deze initiatieven te maken met spannende tijden, waarbij het niet altijd even duidelijk is hoe zij zich verder ontwikkelen.

Dit is zowel de kracht als de eventuele valkuil van dit onderzoek. Juist door de beginfase, roerende tijden en nieuwe ontwikkelingen, is het onderwerp actueel en heeft het onderzoek een meerwaarde door aan zowel gemeenten als de initiatieven handvaten en vergelijkingsmateriaal te bieden op dit terrein. Anderzijds kunnen hierdoor antwoorden gegeven zijn die afhankelijk zijn van deze periode en de genoemde ontwikkelingen. Ook zijn de netwerkmanagers volop bezig met het enthousiasmeren van anderen over de voordelen van hun aanpak en kan dit onderzoek daar onderdeel van zijn. Op verschillende manieren heb ik dit proberen te dekken. Enerzijds door kritisch te blijven gedurende de interviews aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst. De interviews zijn ook opgenomen, getranscribeerd en uitgebreid geanalyseerd. Anderzijds heb ik ook naar respondenten gezocht buiten de initiatieven om, om zo meerdere perspectieven mee te nemen in het onderzoek.

Naast de respondenten, heb ik zelf ook invloed op de resultaten van het onderzoek. Mijn achtergronden en (voor)oordelen hebben geleid dat ik als onderzoeker met een bepaalde blik naar het onderzoek heb gekeken. Ik heb dit geprobeerd te minimaliseren door middel van het

stellen van open vragen en het gesprek deels te laten bepalen door de onderwerpen die de respondent aankaartte. Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten, die ik telkens na ieder interview apart noteerde om na te gaan of meerdere respondenten hier hetzelfde over dachten. Desondanks is de neutraliteit niet altijd aanwezig geweest, doordat respondenten zelf naar meningen vroegen of doordat er onbewust gesloten vragen gesteld zijn, die mogelijk het antwoord van de respondent beïnvloed hebben.

Toekomstig onderzoek

De multidisciplinaire aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling staat in Nederland in de kinderschoenen, waardoor er op allerlei fronten aanvullend onderzoek gewenst is. Allereerst zijn de meeste initiatieven op zoek naar manieren om coproductie met de cliënt actief te organiseren. De onderzoeken die op dit moment hebben plaatsgevonden zijn beperkt, waardoor de mening van de cliënt over het proces nog te weinig kan worden meegenomen in het ontwikkelen van het proces. Het zou ook een toegevoegde waarde hebben om dit onderzoek vergelijkend uit te voeren, om te bekijken hoe de verschillen in de multidisciplinaire initiatieven – bijvoorbeeld het hebben van een fysiek gebouw – ervaren worden door cliënten.

Hetzelfde geldt voor de doelmatigheid van de netwerken. Ondanks dat de doelmatigheid op dit terrein moeilijk vast te stellen is, is het wel raadzaam om na te gaan wat de toegevoegde waarde is van multidisciplinair samenwerken. Een methode kan zijn door casuïstiek te analyseren die in de eerste plaats opgepakt is via de traditionele aanpak en is vastgelopen, waarna de case vervolgens middels de multidisciplinaire aanpak verder is geholpen.

Tot slot is het raadzaam om dit onderzoek in een later stadium te herhalen, om na te gaan hoe de initiatieven zich hebben ontwikkeld en blijven ontwikkelen. Tevens is het mogelijk om in andere sectoren multidisciplinaire initiatieven – die misschien al langer draaien – te onderzoeken om na te gaan wat hiervan geleerd kan worden in deze sector.

Tot slot

Gezien de maatschappelijke trends zullen netwerksamenwerkingen zich blijven ontwikkelen. Vooral met de decentralisatie van de jeugdzorg kunnen we zien dat de roep naar een betere samenwerking tussen professionals groter wordt. In dit onderzoek is te zien dat het een complexe organisatievorm is, waarbij professionals op verschillende manieren over grenzen heen moeten. Dit vraagt veel tijd. Aangezien multidisciplinair samenwerken rond huiselijk geweld en kindermishandeling in Nederland nog in de kinderschoenen staat, is het van belang om kritisch te blijven kijken naar deze trend.

Literatuur

- Akkerman, S. F. & Bakker, A. (2012). 'Boundary crossing' binnen en tussen organisaties; het leerpotentieel van grenzen. *O&O*, nr. 1, 15 – 19.
- Alford, J. (2009). Public value from co-production by clients. Working paper.
- Aubry, C. (2003). Multidisciplinaire samenwerking in de gezondheidszorg. Welke bijdrage kan multiprofessionele opleiding leveren? *Huisarts Nu*, volume 32, 45 – 48.
- Baecke, A. H., et al. (2011). *Marktanalyse in het kader van de transitie jeugdzorg*. Utrecht: BMC Advies Management.
- Bartelink, C. (2010). *Signs of Safety*. Nederlands Jeugdinstituut.
- Behn, R. (1988). Management by Groping Along. *Journal of Policy Analysis and Management*, 7(4), 643-663.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boven, van J. (2014). *'Privacy in de keten'*. Arnhem: VAN BOVEN Juridisch Adviesbureau Arnhem.
- Boutellier, H., Huygen, A. & Nederland, T. (2009). *Governance in de WMO: Theorie en praktijk van vernieuwende governance modellen*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Bruijn, J. A. & Heuvelhof, E. F. (2007). *Management in netwerken: Over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: Lemma.
- Bruning, M. R. (2006). *Over sommige kinderen moet je praten: Gegevensuitwisseling in de jeugdzorg*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review* (November-December), 1059 – 1066.
- Croker, A., et al. (2012). Collaboration: What is it like? Phenomenological interpretation of the experience of collaborating within rehabilitation teams. *Journal of Interprofessional Care*, 26 (1). 13-20.
- Delden, P. J. van (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten*. (Dissertatie). Delft/Zutphen: Uitgeverij Eburon.
- Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Family Justice Center. *Family Justice Center Guiding Principles*. Verkregen op 28 mei via <http://www.familyjusticecenter.org/index.php/the-family-justice-center-approach/guiding-principles.html>.
- FJC Europe. *Background information 'family justice centers'*.
- FJC Europe (2013). *Projectplan Family Justice Center*.
- FJC Europe (2012). *Guiding Principles and Measurable outcomes of a Family Justice Center (FJC)*.

- FJC Pilot Regio Venlo. *Over de pilot*. Verkregen op 4 juni 2014 via:
<http://www.fjcpilotregiovenlo.nl/#!/overdepilot/cjg9>.
- FJC visie (2014). *Notitie ten behoeve van de bijeenkomst van de FJC National Board en pilots*.
 Utrecht: FJC National Board.
- Felitti, V.J. & Anda, R. F. (2010). *The relationship of adverse childhood experience to adult medical disease, psychiatric disorders and sexual behavior: implications for healthcare*. In: Lanius et. al. (2010). *The impact of early life trauma on health and disease: The hidden epidemic*.
 Cambridge: Cambridge Medicine.
- Fierfryslan & Kinder- en Jeugd traumacentrum (2012). *Multidisciplinaire Centra Kindermishandeling in Nederland: Een andere aanpak van kindermishandeling*.
- Frost, N., et al. (2005). Social workers in multidisciplinary teams: issues and dilemmas for professional practice. *Child and family social work*, volume 10, 187 – 196.
- Goedhart, M. & Goedee, J. (2013). *Family Justice Center in regio Noord-Limburg: Contouren van de pilot*. Mutsaersstichting.
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. In: L. Gulick & L. Urwick, (eds.), *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, 15-20.
- Hojat, M. G. (2011). An instrument for measuring pharmacist and physician attitudes towards collaboration: Preliminary psychometric data. *Journal of Interprofessional Care*, 66-72.
- Hood, C. & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (3), 267 – 282.
- Hof, van der S. (2010). Het elektronisch kinddossier: kansen en kanttekeningen. In: Munnichs, G. et al. (2010). *Databases – Over ICT-beloftes, informatiehonger en digitale autonomie*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Houten, G. van, Tuynman, M. & Gilsing, R. (2008). *De invoering van de WMO: gemeentelijk beleid in 2007*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Hudson, B. (2002). Interprofessionality in health and social care: the Achilles' heel of partnership? *Journal of interprofessional care*, volume 16, no. 1, 7 – 17.
- Huxham, C. & Vangen, S. (1996). Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*. 9 (7), 5 – 17.
- Inspectie voor de Gezondheidszorg (2013). *Invoering van meldcode(s) huiselijk geweld en kindermishandeling binnen een aantal gezondheidszorgsectoren nog onvoldoende*. Utrecht: IGZ.
- Järvensivu, T. & Nykänen, K. (2008). *Identifying basic elements of network management: Comparison between managing networks, markets, and hierarchies*. In: Antilla, M. & Rajala, A. (2008). *Fishing with business nets Keeping thoughts on the horizon*. Helsinki: Helsinki School of Economics Publications.

- Kaats, E. A. P. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kamerman, S. & Hoogstad, M. (2007). 'In Rotterdam wonen 6.000 Maasmeisjes'. NRC Handelsblad.
- Kenis, P. (2013). *Stakeholderbijeenkomst Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant*. Antwerpen: Antwerp Management School.
- Kickert, W.J.M. (1997). *Anglo-Saxon public management and European governance: The case of Dutch administrative reforms*. In: Lane, J. E. (1997). *Public sector reform: Rationale, trends and problems*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Kimble, C. G. P. (2010). Innovation and knowledge sharing across professional boundaries: Political interplay between boundary objects and brokers. *International Journal of Information Management*, 30 (5), 437 – 445.
- Klijn, E. H. (2005). Netwerken als perspectief op beleid en uitvoering van beleid. In: *Beleidswetenschap*, 4, 32-54.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F. M. (2000). Public Management And Policy Networks; Foundations of a network approach to governance. *Public Management Review*, 2 (2), 135 – 158.
- Koppenjan, J. & Klijn E. (2004). *Managing uncertainties in networks*. Londen: Routledge.
- Kraak, A. (2012). *Project Intersectorale aanpak kindermishandeling is landelijk pilot*.
- Kwekkeboom, R. et al. (2002). *De werkelijkheid van de welzijnswet: Verkenning van de werking van de Welzijnswet op lokaal, provinciaal en landelijk niveau*. Den Haag: SCP.
- Lerner, A. & Wanat, J. (1983). Fuzziness and Bureaucracy. *Public Administration Review*, 43(6), 500-509.
- Lohrbach, S. & Sawyer, R. (2004). Creating a constructive practice: Family and professional partnership in high-risk child protection case conferences. *Protecting Children*, 26, 26-35.
- Luijkx, K. et al. (2009). De regierol van gemeenten nader bekeken: Een theoretisch empirische analyse van de literatuur. *Vrij Bestuurskunde*, nr. 1, 92 – 100.
- Maassen, H. (2011). Geef mensen de taal om over hun problemen te spreken: Recidive huiselijk geweld kan omlaag. *Medisch Contact*, 68 nr. 49.
- Manifest (2014). *Multidisciplinaire Aanpak/Centra: Een fundamentele aanpak van kindermishandeling, huiselijk geweld en seksueel geweld in Nederland!*
- Mattessich, P.W., et al. (2001). *Collaboration: what makes it work? 2nd edition*. Saint Paul: Fieldstone alliance.
- MDCK Friesland (2013). *Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling (MDCK) Friesland: Waar staat het voor, hoe werkt het en wat levert het op?*
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2013). *Transitie jeugd en veiligheidshuizen: Kompas*. Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Definitie huiselijk geweld*. Geraadpleegd op 14 september 2014 via: http://www.huiselijkgeweld.nl/definitie_huiselijk_geweld.
- Moore, M. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1, supplement), 183-204.
- Moore, M. (2003). The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to strategic performance measurement and management in non-profit organizations by Robert Kaplan. *Hauser Center for nonprofit Organizations Working Paper*, 18.
- Movisie (2014). Startdocument: Notulen brainstorm versterking aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling 13 januari 2014.
- Movisie (2013). *Huiselijk Geweld: Aard en omvang, gevolgen, hulpverlening en aanpak*. Utrecht: Movisie.
- Movisie (2013). *Persbericht – Experiment Family Justice Centers bij huiselijk geweld in Tilburg en Venlo*. Verkregen via: <http://www.movisie.nl/persbericht/persbericht-experiment-family-justice-centers-huiselijk-geweld-tilburg-venlo>.
- National Children's Alliance (2011). *Standards for Accredited Members Revised 2011*.
- Nederlands Jeugd Instituut. *Landelijk beleid*. Geraadpleegd op 25 februari 2014 via: <http://www.nji.nl/eCache/DEF/35/251.html>.
- Nederlands Jeugd Instituut (2014). *Cijfer over kindermishandeling*. Utrecht: NJI.
- Nederlands Jeugd Instituut (2014). *Kindermishandeling, Probleemschets, Cijfers*. Utrecht: NJI.
- Nederlands Jeugd Instituut (2013). *Praktijkvoorbeeld: Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling – Friesland en Kennemerland*. NJI.
- Noordanus, P. (2014). In: Limburg, M. (2014). *Nieuwe aanpak huiselijk geweld moet geweldstoename stoppen*. Binnenlands Bestuur.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Noordegraaf, M. & Van der Klauw, D. (2011). Professional boundary work: theorization of change and boundaries in multidisciplinary health care practices. In: Jansen, A. (2012). *Een spin in het web: Het overbruggen van interprofessionele grenzen in het ziekenhuis*. Utrecht: USBO.
- NYC (2012). *Data snap shot:: Domestic violence in New York City*. Mayor's Office to Combat Domestic Violence.
- Politie (2013). *Kijk.. Dan zie je het! Huiselijk geweld geteld en verdiept: Belangrijkste conclusies cijfers 2010 t/m 2012*. Landelijk Programmabureau Huiselijk Geweld & de Politietoek.
- Provan, K. & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229 – 252.

- Radar, bureau voor sociale vraagstukken. *De piramide: Een kijk op de uitvoering in het sociale domein*. Via: http://www.divosa.nl/system/files/kleurprint_pyramide.pdf.
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and Managing Public Organisations*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Rein, M. & Schön, D. (1996). Frame-critical policy analysis and frame-reflective policy practice. *Knowledge & Policy*, 9 (1), 85 – 105.
- Rozema, G. (2013). *Family Justice Center: Zorg voor een veilig thuis*. Tilburg: Steunpunt Huiselijk Geweld Midden Brabant.
- Rozema, G. & Blanken, M. (2013). *Business case Family Justice Center Midden-Brabant; Een aanpak voor een Veilig Thuis, juist nu!* Tilburg.
- Rhodes, R. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies XLIV*, 652 – 667.
- Ruiter, C. de et al. (2013). *Manifest voor de oprichting van de Veilige Haven*.
- Samenwerkend Toezicht Jeugd (2013). *Calamiteitenonderzoek Tilburg; Nota van bevindingen*. Utrecht: STJ.
- Samenwerkend Toezicht Jeugd (2013). *Leren van Calamiteiten*. Utrecht: STJ.
- Schakenraad, W. & Serkei, B. (2011). *Multifocus: De kracht van verbinden: Databank effectieve interventies huiselijk geweld*. Movisie.
- Steen, M. van der, et al. (2009). *De Boom en het Rizoom: Overheidssturing in een netwerksamenleving*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?, *American Review of Public Administration*, 36 (1), 41-57.
- Seinstra, A. & Westers, A. (2012). *Transitie Jeugdzorg: Update en analyse*. Culemborg: SeinstravandeLaar B.V.
- Seinstra, et al. (2013). *Het AMHK in de provincie Noord-Holland: Verkennend onderzoek naar de mogelijke vormen en positionering van het Advies- en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling*. Haarlem: SeinstravandeLaar B.V.
- Sullivan, H. et al. (2012). Leadership for Collaboration: Situated agency in practice. *Public Management Review*, 14 (1), 41 – 66.
- Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Turnell, A. (2008). *Adoption of Signs of Safety as the department for child protection's child protection practice framework*. Government of Western Australia: Department for Child Protection.

- Vanoni, M. et al. (2013). *Meerwaarde integrale opvang en hulpverlening aan slachtoffers van seksueel geweld*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek & Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Vlaar, P. et al. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27 (11), 1617 – 1638.
- Veen, H.C.J. van der, & Bogaerts, S. (2010). *Huiselijk geweld in Nederland: overkoepelend synthese-rapport van het vangst-hervangst-, slachtoffer- en daderonderzoek 2007-2010*. Den Haag: WODC.
- Veilige Haven (2014). *Veilige Haven initiatief: Hei-bijeenkomst 19 februari 2014*.
- Vereniging Nederlands Gemeenten (2013). *Scenario's voor het AMHK in relatie tot het lokale sociale domein*. Den Haag: VNG.
- Vereniging Nederlands Gemeenten (2013). *Regio-indeling bij de vorming van AMHK*. Den Haag: VNG.
- Vereniging Nederlands Gemeenten (2013). *De keuze voor de organisatievorm van het Advies en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling*. Den Haag: VNG.
- Voor De Jeugd. *Multidisciplinaire centra Kindermishandeling*. Verkregen op 18 mei 2014 via: <http://www.voordejeugd.nl/ondersteuning/praktijkvoorbeelden/634-multidisciplinaire-centra-kindermishandeling>.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004), *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wet op de Jeugdzorg. Artikel 1. Via wetten.overheid.nl.
- Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, vol. 18, 103 – 124.
- Wilmering, M. & Kraak, A. (2012). *Project Intersectorale aanpak kindermishandeling is landelijke pilot*.
- ZonMw (2014). *Het Veilig Verderteam; de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling in gezinnen door een multi disciplinair team op basis van Signs of Safety in de Haagse regio*. Via: <http://www.zonmw.nl/nl/projecten/project-detail/het-veilig-verderteam-de-aanpak-van-huiselijk-geweld-en-kindermishandeling-in-gezinnen-door-een-mul/samenvatting/>.
- ZonMw. *Multidisciplinair Centrum aanpak Kindermishandeling (MDC-K) Zuid Kennemerland*. Verkregen op 18 mei 2014 via: <http://www.zonmw.nl/nl/projecten/project-detail/multidisciplinair-centrum-aanpak-kindermishandeling-mdc-k-zuid-kennemerland/samenvatting/>.
- ZonMw. *Proeftuin multidisciplinair Centrum aanpak Kindermishandeling (MDC-K) Friesland*. Verkregen op 20 mei 2014 via: <http://www.zonmw.nl/nl/projecten/project-detail/proeftuin-multidisciplinair-centrum-kindermishandeling-friesland/samenvatting/>.

Interviews

- Andrews, R. *Projectcoördinator Veilig Verder Teams en Programmamanager Geweld in Afhankelijkheidsrelaties GGD*. 22 mei 2014.
- Arum, van S. *Projectcoördinator Veilig & Sterk Verder en Hoofd Behandelingen De Waag*. 6 juni 2014.
- Bavel, van J. *Projectcoördinator MDC-K Zuid-Kennemerland en Project Manager Academische Werkplaats aanpak Kindermishandeling (AWK)*. 10 maart 2014.
- Bicanic, I. *Projectcoördinator CSG en Psycholoog UMC Utrecht*. 15 mei 2014.
- Dijke, van A. *Mede-initiatiefnemer MDC-K Friesland en Bestuurder FierFryslan*. 30 mei 2014.
- Eijkern, van L. *Lid team ondersteuningsprogramma AMHK*. 14 mei 2014.
- Goedhart, M. *Projectcoördinator FJC Venlo en Bestuurder Mutsaersstichting*. 23 april 2014.
- Jelsma, A. *Projectcoördinator MDC-K Friesland en zelfstandige*. 12 mei 2014.
- Kraak, A. *Projectcoördinator Intersectorale Aanpak Kindermishandeling en Vertrouwensarts AMK*. 6 juni 2014.
- Lamers, F. *Mede-initiatiefnemer MDC-K en Hoogleraar gespecialiseerd op het gebied van Kindermishandeling*. 26 mei 2014.
- Meeloopdag AMK en SHG Midden-Brabant. Gesproken met verschillende medewerkers en managers. 19 maart 2014.
- Öry, F. *Adviseur Buurtzorg en Kinderarts*. 17 februari 2014.
- Pattje, W. *Programmaleider ondersteuningsprogramma AMHK*. 19 mei 2014.
- Rozema, G. *Projectcoördinator FJC Tilburg en Manager Steunpunt Huiselijk Geweld Tilburg*. 23 april 2014.
- Sande, van der M. *Voorzitter national board FJC en Adviseur Federatie Opvang*. 6 mei 2014.
- Vogtlander, L. *Promovendus GIPS en Kinder- en Jeugdpsychiater De Waag*. 5 maart 2014.

Bijlage I – Lijst met afkortingen

AMHK	Advies- en Meldpunt Huiselijk Geweld en Kindermishandeling – een samenvoeging van het AMK en SHG. Per 1 januari 2015 valt dit onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten.
AMK	Algemeen Meldpunt Kindermishandeling – Het AMK geeft advies en onderzoekt (vermoedelijke) situaties van kindermishandeling en brengt zo nodig de juiste hulp op gang.
CJG	Centrum voor Jeugd en Gezin – Het CJG is een centraal punt waar ouders, kinderen en jongeren terecht kunnen voor vragen over opvoeden en opgroeien.
CSG	Centra voor Seksueel Geweld – Centra met als doel het bieden van integrale hulp aan slachtoffers van seksueel geweld in de acute fase.
FJC	Family Justice Center – In een FJC zit de gehele keten in de aanpak van huiselijk geweld – politie en justitie, reclassering, opvang en hulpverlening – fysiek in één gebouw. Ook hierin staat het gezin centraal.
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg – bevordert de goede geestelijke gezondheid (zorg) en komt op voor alle randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om dit te bereiken.
GIPS	Gestructureerd Intersectorale Professionele Samenwerking – Een methodiek om het samenwerkingsproces te faseren en structureren.
IAK	Intersectorale Aanpak Kindermishandeling - Project gericht op verbetering van de aanpak van kindermishandeling door middel van een intersectoraal netwerk van waaruit flexibel op- en afgeschaald kan worden als de risicotaxatie of de zorg voor het kind en het gezin daarom vraagt
IJZ	Inspectie Jeugdzorg- De IJZ controleert of de kwaliteit van de jeugdzorg goed is.
IMW	Instituut voor Maatschappelijk Werk – ondersteuning bij sociale en maatschappelijke problemen.
KJTC	Kinder- en Jeugdtraumacentrum - Het KJTC biedt hulp aan kinderen en jongeren die traumatische ervaringen hebben meegemaakt of hier getuige van zijn geweest.
LGN	Leader Organization-Governed Network – netwerkvorm waarbij het netwerk geleid wordt door één van de uitvoerende organisaties.
MDC-K	Multidisciplinair Centra Kindermishandeling - Centra die een aanpak voor kindermishandeling ontwikkelen, waarbij de cliënt centraal staat in plaats van de werkwijze van instanties. De aanpak is gebaseerd op de <i>Child Advocacy Center (CAC)</i> in de Verenigde Staten
NAO	Network Administrative Organization – netwerkvorm waarbij het netwerk geleid wordt door een externe (administratieve) organisatie, bijvoorbeeld de gemeente.

OM	Openbaar Ministerie – Het OM zorgt ervoor dat strafbare feiten worden opgespoord en vervolgd.
PGN	Participant-Governed Network – networkvorm waarbij de participerende leden zelf het netwerk sturen.
SHG	Steunpunt Huiselijk Geweld – draagt bij aan het terugdringen en stoppen van huiselijk geweld.
STJ	Samenwerkend Toezicht Jeugd – Het STJ is verantwoordelijk voor zowel het toezicht op de kwaliteit van de uitvoering door de onder toezichtstaande organisaties (via sectoraal toezicht), als voor de kwaliteit van de samenwerking van de onder toezichtstaande organisaties (via integraal toezicht).
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten - De VNG is een dienstverlenende organisatie en biedt een platform voor opinievorming en vernieuwing. De VNG is bovendien dé belangenbehartiger van alle gemeenten en dus een belangrijke gesprekspartner voor andere overheden en maatschappelijke organisaties.
VVT	Veilig Verder Teams - Multidisciplinaire teams gericht op de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling op basis van <i>Signs of Safety</i> , een oplossingsgerichte methode om de veiligheid in kaart te brengen.
WBP	Wet Bescherming Persoonsgegevens
WMO	Wet Maatschappelijke ondersteuning
ZVH	Zorg- en Veiligheidshuis Midden-Brabant - Het ZVH werkt aan de veiligheid en leefbaarheid in de regio Midden-Brabant. Hiertoe zijn de krachten van 20 organisaties gebundeld. Zij streven naar een gezamenlijke aanpak vanuit straf en zorg met als motto: één gezin - één plan.

Bijlage II – Topiclijst

Introductie

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek
- Opname apparatuur

Netwerkstructuren

Welke vorm dient de samenwerking tussen de verschillende domeinen aan te nemen?

Door na te gaan wie het netwerk en haar activiteiten stuurt, hoe het onderlinge vertrouwen is, het aantal netwerkleden dat deelneemt aan het netwerk en de mate van doelconsensus, kan nagegaan worden welke netwerkvorm het meest geschikt is.

- Participant-governed network
- Lead organization- governed network
- NAO

Hoe wordt er omgegaan met de volgende spanningen?

Er zijn enkele spanningen te onderscheiden in het netwerk. Door na te gaan hoe er in de praktijk omgegaan wordt met deze spanningen, kunnen er uitspraken gedaan worden over de omgang met deze spanningen in een netwerk rondom de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling.

- External vs. internal legitimacy
- Stability vs. flexibility
- Efficiency vs. Inclusiveness

Wat is de rol van de overheid in het netwerk?

Door na te gaan hoe de gemeente betrokken zijn bij het netwerk, op welke manier zij het netwerk sturen en wat hun rol in het geheel is, kunnen er uitspraken gedaan worden over de rol van de overheid in het netwerk.

- Opdrachtgever
- Coproductent
- Facilitator

Op welke wijze wordt de cliënt betrokken in het proces?

Het netwerk heeft als doel om het de cliënt te vergemakkelijken. Middels deze vraag wordt nagegaan of er coproductie is met de cliënt en op welke wijze deze georganiseerd is.

- Exit
- Voice

Samenwerking professionals organiseren

Welke grenzen waren/zijn er tussen de samenwerkende professionals?

Er zijn verschillende grenzen te onderscheiden die de samenwerking in de weg zitten. Deze vraag gaat na of er meerdere grenzen zijn, dan de grenzen die uit het theoretisch kader naar voren komen.

- Taal
- Werkprocessen
- Informatie uitwisseling
- Anders, namelijk: ...

Hoe worden taal grenzen overbrugd om elkaar beter te leren begrijpen?

Frame reflections kunnen bijdragen en het elkaar leren verstaan. Deze vraag gaat na of en hoe dit georganiseerd is/moet worden.

- Frame reflection
- Reframing

Welke gemeenschappelijke processen zijn er ontwikkeld voor het netwerk?

Gemeenschappelijke processen kunnen grenzen helpen overbruggen. Deze vraag gaat na welke objecten er zijn die hier aan bij te dragen.

- Boundary objects

Hoe vindt informatie uitwisseling plaats tussen de verschillende professionals?

De wet WBP biedt mogelijkheden om informatie uit te wisselen in het belang van de betrokkene, zonder dat er toestemming voor nodig is. Deze vraag gaat na op welke wijze er informatie-uitwisseling plaats vindt en of er middelen zijn waarmee de professional geïnformeerd over de ruimte die de WBP biedt.

- Toestemmingsbeginsel
- Transparantiebeginsel

Rol van de manager

Wat zijn de taken van de netwerkmanager?

De samenwerking voegt een extra dimensie toe aan het managen. Uit de taken van de manager blijkt hoe deze extra dimensie ingevuld wordt. Tevens heeft de netwerkmanager enkele keuzemogelijkheden die vanuit het perspectief van efficiency of vanuit het perspectief van de samenwerking genomen kunnen worden.

- Rekening houden met moederorganisaties
- Procesmanagement
- Faciliteren
- Flexibiliteit

Op welke wijze kiest u voor:

- Personeel; welke professional? Aantal uren? Prestatieafspraken?
- Systemen; welke systemen? Wanneer dossier met MDS starten?
- Verdeling budgetten; geld beschikbaar voor ruimte, expertise of technologie.
- Werkprocessen; beoordelingsprocedure? Stroomschema's? Afsluiten van een case?
- Agenda's; trainingen? Werkoverleggen? Inhoudelijk of samenwerking?

Overige

Op welke wijze is deze aanpak al dan niet kosteneffectief?

Dit is een extra vraag die niet direct meegenomen wordt in het onderzoek, maar die wel interessant is voor de Veilige Haven. Vandaar dat deze vraag opgenomen staat in deze topiclijst.

Afsluiting

- Aanvullingen op besproken onderwerpen
- Bedanken