

**ONTWIKKELDOCUMENT**

**MDA** 

**FRIESLAND**

**VAN VISIE VIA EXPERIMENT  
NAAR REGULIERE AANPAK**

Dit document beschrijft de ontwikkeling van het MDA++ Friesland. Deze uitgave is mogelijk gemaakt met een subsidie van ZonMw, die de opdracht tot het schrijven van het document heeft gegeven.



Ontwikkeldocument MDA++

Van visie via experiment naar reguliere aanpak

Anneke Jelsma

Rolien Tolsma

Bess Doornbos

Floortje Kunseler

Dank aan alle teamleden, ouders, kinderen en hulpverleners die de afgelopen jaren bij het MDA++ Friesland (het voormalige MDCK) betrokken zijn geweest.

Contactgegevens MDA++

Rolien Tolsma (Regiecentrum Bescherming en Veiligheid; Voorzitter MDA++)

[tolsma.r@regiecentrumbv.nl](mailto:tolsma.r@regiecentrumbv.nl)

058 - 233 37 77

Maarten van der Gronde (Fier; Teamleider MDA++)

[mvandergronde@fier.nl](mailto:mvandergronde@fier.nl)

058 - 215 70 84

Vormgeving: Jeroen van de Bovenkamp (Fier)

# INLEIDING

Inmiddels weten we aardig wat over de factoren die binnen gezinnen en families geweld en verwaarlozing in stand houden of bevorderen. Toch lukt het ondanks al onze inspanning nog steeds niet goed om geweld te stoppen.<sup>1</sup>

Wat kunnen we samen beter doen? Deze vraag stellen een aantal bestuurders in Friesland in 2010. Hun overtuiging is dat elke organisatie zich inspant om op zijn eigen terrein het beste te doen voor de mensen die op de een of ander manier te maken hebben met kindermishandeling en huiselijk geweld. Wat kunnen we dan samen anders doen, zodat we de resultaten behalen die we allemaal graag willen: stoppen van geweld, verwaarlozing, mishandeling en een gezonde ontwikkeling voor kinderen en volwassenen.

Dat was het begin van de multidisciplinaire aanpak kindermishandeling en huiselijk geweld Friesland.

Dit document maakt onderdeel uit van het onderzoek dat we (MDA++ Friesland), met subsidie van ZonMw, doen naar de werkzame bestanddelen van onze aanpak en de effecten van die aanpak. De resultaten van dat onderzoek zullen gepubliceerd worden in een rapport dat naar verwachting in 2021 beschikbaar is.

In dit document beschrijven we de stappen die tot de ontwikkeling van een werkende MDA++ in Friesland hebben geleid.

Het ontwikkelen van een nieuwe aanpak hebben we benaderd als een innovatie. Globaal hebben we de vijf fasen gevolgd die in de literatuur beschreven staan. In feite hebben we de cirkel meerdere malen doorlopen, en ontwikkelen we nog steeds op basis van evaluaties.

Het proces verloopt dus niet zo lineair als de stappen suggereren. Het is veel meer een iteratief proces waar je voortdurend op basis van experimenteren met prototypes uitprobeert wat werkt. Op die manier heeft de aanpak zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot wat het nu is.

In de afgelopen jaren hebben we veel belangstellenden op bezoek gehad. Er is een grote behoefte aan concrete tips

en voorbeelden. We hebben geprobeerd aan die behoefte tegemoet te komen bij het schrijven van dit document.

We hopen dat we in die opzet geslaagd zijn en dat anderen hier hun voordeel mee kunnen doen.

## Fasering bij Innovatie

**Ideegeneratie:** deze fase in het innovatieproces heeft betrekking op het verzamelen van zoveel mogelijk ideeën voor innovaties.

**Selectie:** deze fase heeft betrekking op het selecteren van ideeën die succesvol worden geacht en waar de organisatie in wil investeren.

**Ontwikkeling:** deze fase omvat het omzetten van een idee naar een werkelijk nieuw product, dienst, businessmodel of proces.

**Diffusie:** in deze laatste fase wordt een nieuw product of dienst in de markt gezet of wordt een innovatie geïmplementeerd binnen de organisatie.

Hier zou eventueel nog een vijfde fase aan toegevoegd kunnen worden, namelijk de **evaluatiefase**. Elk proces zou moeten eindigen met een evaluatie om te kijken wat er goed ging om wat niet en vandaar uit verbeterinitiatieven op gang te brengen.

Bron: Huizingh, E. (2011). *Innovatiemanagement*. Amsterdam: Pearson.

## Leeswijzer

Elk hoofdstuk begint met een 'reisverslag': waar zijn we in deze fase gekomen en wat hebben we beleefd? Daarna beschrijven we kort wat er in deze fase idealiter moet gebeuren en we sluiten het hoofdstuk af met een aantal tips en aandachtspunten.

De stappen die we beschrijven in dit document zijn geen blauwdruk of spoorboekje.

Het is een ontwikkeldocument in twee opzichten: het geeft een beschrijving van de verschillende stappen die we doorlopen hebben en wat we daarin tegenkwamen, en het is een document dat iedereen kan gebruiken bij de ontwikkeling van zijn eigen MDA++. Voeg er aan toe wat ontbreekt, schrap wat overbodig is, deel je ervaringen en ontwikkel verder.

<sup>1</sup>Tierolf, B., Lünnehan, K. & Steketee, M. (2014). *Doorbreken geweldspatroon vraagt gespecialiseerde hulp. Onderzoek naar effectiviteit van de aanpak huiselijk geweld in de G4*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

# FASE 1: IDEEËN, VISIE EN INITIATIEF

## 1.1 Reisverslag

In 2010 schrijven de bestuurders van Fier Fryslan (nu: Fier) een notitie met de titel: Het mishandelde kind centraal stellen.

*Onze gefragmenteerde en gesegmenteerde zorg- en justitieketens dicteren de aanpak van en hulpverlening bij kindermishandeling. We raken mishandelde kinderen kwijt in deze zorg- en justitieketens omdat geen enkele instantie of instelling van het begin tot het eind bij een gezin betrokken is. Of, als we deze gezinnen niet kwijt raken, dan duurt het te lang omdat we alles na elkaar doen ... Hulpverlening en andere interventies zijn gefragmenteerd waardoor het moeilijk is om 'echt door te pakken'. En dat is nu net wat Arthur nodig heeft: mensen die echt doorpakken; die zich als een pitbull in zijn zaak vastbijten en pas loslaten als er echt een oplossing is. Voor kinderen die mishandeld, misbruikt of verwaarloosd worden of getuige zijn van huiselijk geweld is elke dag dat ze genegeerd, geslagen of misbruikt worden er een te veel .....*

Deze notitie wordt besproken in een conferentie waar bestuurders en vertegenwoordigers van Politie, Raad voor de Kinderbescherming, Openbaar Ministerie, maatschappelijk werk, verslavingszorg, Bureau Jeugdzorg, GGZ-instellingen voor zijn uitgenodigd. De conclusie van deze bestuurders is dat in Friesland behoefte is aan een multidisciplinaire aanpak voor de meest ernstige vormen van kindermishandeling. Alle partijen delen de mening dat de bestaande aanpak onvoldoende resultaat oplevert en dat het hun maatschappelijke verantwoordelijkheid is om dit complexe en hardnekkige probleem, dat zoveel impact heeft op alle betrokkenen, gezamenlijk op te lossen.

**Eigenlijk begint fase 1 dus met de vaststelling dat je een probleem hebt en met het besef, het onderkennen, dat het een gezamenlijk probleem is. Dat het je gezamenlijke verantwoordelijkheid is om dat probleem op te lossen. En dat geen van de partijen in staat is om het probleem in zijn eentje op te lossen. Je hebt elkaar nodig.**

**Samen werken aan deze maatschappelijke opgave is de sleutel voor de oplossing.**

**Opgavegericht samenwerken** betekent dat inhoudelijke opgaven het vertrekpunt zijn voor het handelen door organisaties en individuen. Opgavegericht samenwerken heeft wel consequenties. Het betekent dat per opgave die verbindingen worden gezocht die nuttig en nodig zijn om de opgave te adresseren. Wat men wil bereiken, welke activiteiten, verbindingen of organiseervormen nodig zijn en wat ieders rol daarin is, bepaalt een organisatie niet alleen, maar is een samenspel met netwerkpartners. Opgaven gaan dwars over de grenzen heen van bestuurslagen, institutionele indelingen, domeinen en taakvelden (p. 10).

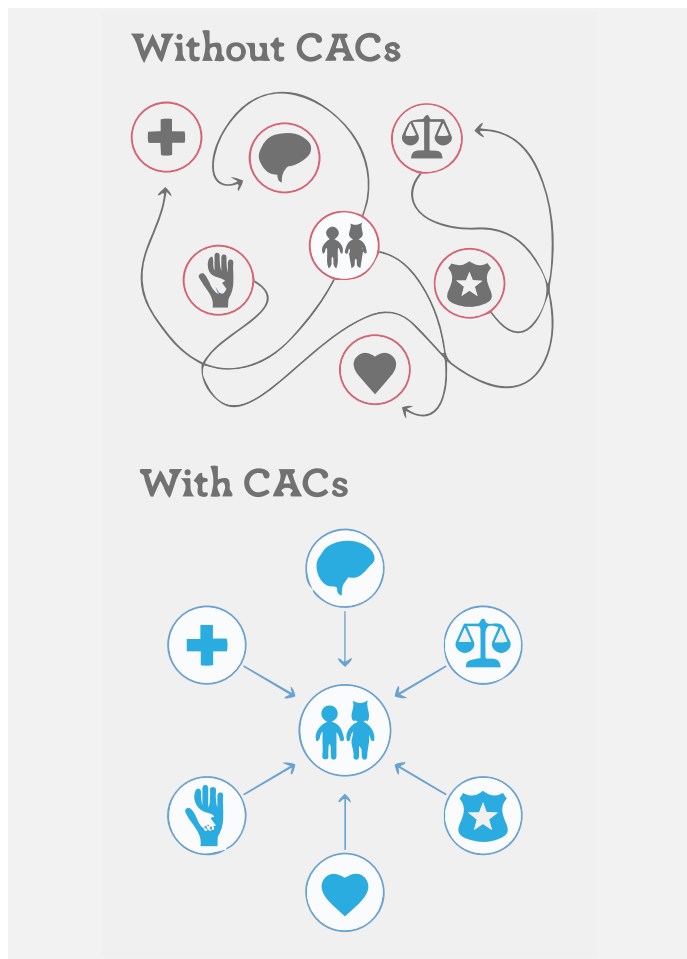
De Caluwé, M., & Kaats, E. (2018). Met de opgave verbonden. Handlingsperspectief voor samenwerken aan de maatschappelijke opgaven. Geraadpleegd op 20 juni 2019, van <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Whitepaper-opgavegericht-werken-03.pdf>

De ideeën over een andere aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling waren er al. In de VS is door een aantal bestuurders en medewerkers inspiratie opgedaan bij de Child Advocacy Centers in San Diego, een aanpak waarbij alle zorg (politie, OM, advocatuur, ziekenhuis, geestelijke gezondheidszorg, maatschappelijk werk) rondom de slachtoffers van huiselijk geweld en kindermishandeling is georganiseerd. De zogenaamde wrap-around-care. Deze benadering is een antwoord op het probleem waar de bestuurders en hun medewerkers in de praktijk tegenaan lopen: iedereen werkt achter elkaar aan, er is geen samenhang in de aanpak en de cliënt staat niet centraal. Verkorten van doorlooptijden was een ander belangrijk doel.

We hadden vastgesteld dat het zomaar ruim een jaar kan duren voordat er hulp is voor een slachtoffer van kindermishandeling. Tijd is in dit geval ook kwaliteit. Hoe sneller geweld en mishandeling stoppen hoe groter de kans op herstel.

De partijen leggen in 2011 in een samenwerkingsovereenkomst vast wat hun uitgangspunten en ambities zijn, waarom ze willen samenwerken, wat ze willen bereiken, hoe ze zich verhouden tot elkaar en aanpalende gebieden en organisaties, hoe ze financiering en communicatie regelen, aan welke afspraken ze zich verbinden. Ze spreken in de overeenkomst over een 'binnenring' en een 'buitenring'.

Een aantal passages uit de samenwerkingsafspraken van januari 2011:



Bron: National Children's Alliance (z.d.). [What is a Children's Advocacy Center]. Geraadpleegd op 20 juni 2019 van <https://www.nationalchildrensalliance.org/cac-model/>

Het CAC-concept vormt de basis voor het op te richten Multidisciplinaire Centrum Kindermishandeling Friesland (MDCKFriesland). Met dit verschil dat we in Friesland vanaf de start ook werken met de plegers van geweld. Het hele systeem wordt bij de aanpak betrokken, niet alleen de slachtoffers.

De multidisciplinaire aanpak kindermishandeling wordt vormgegeven vanuit een groeimodel. Binnen deze aanpak wordt gewerkt met een binnencirkel en een buitencirkel.

De binnencirkel bestaat uit Fier Fryslan, GGZ Friesland, het Medisch Centrum Leeuwarden, Politie, OM en BJJ Friesland. De organisaties in de binnenschil hebben als opdracht:

- de rol van trekker/kerngroep op zich nemen
- het uitwerken van een visie op de aanpak van kindermishandeling
- uitwerken van een geïntegreerde aanpak
- het realiseren van een Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling dat zich enerzijds richt op integrale diagnostiek en onderzoek en anderzijds op het volgen van een casus en periodiek contact houden met het kind/het gezin.

De buitenschil bestaat uit organisaties in de zorg- en justitieketen zoals de Raad voor de Kinderbescherming, scholen, leerplichtambtenaren, spoedeisende hulp ziekenhuizen, Tjallinga Hiem, de ZAT-teams, het VTO-team, welzijnsorganisaties en het maatschappelijk werk, maar ook uit samenwerkingsverbanden zoals de sociale wijkteams en de interventieteams. Met deze organisaties worden afspraken gemaakt over de noodzakelijke zorg en andere acties die nodig zijn op basis van het plan van aanpak dat is gemaakt op basis van integrale diagnostiek en het (forensisch) onderzoek.

### Middelen

Beoogd wordt bovenstaande te bereiken door:

- een projectplan op te stellen
- een basisteam te formeren, inclusief een meewerkend voorman
- een gezamenlijke visie en aanpak te ontwikkelen
- samenwerkingsafspraken te maken met de sociale wijkteams, de interventieteams, en de instanties in de buitenring
- gezamenlijk op te treden naar financiers en belanghebbenden
- een gezamenlijk programma te ontwikkelen voor deskundigheidsbevordering, training en scholing

## Afspraken

De besturen van de organisaties spreken met elkaar af dat er regelmatig bestuurlijk overleg plaatsvindt. De frequentie van dit overleg is eens in de 8 weken. De onderwerpen zijn: realisatie van een Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling; locatie van dat centrum; oplossen knelpunten; samenbrengen van expertise en professionals in het centrum; realisatie van de aansluiting van de zorg zodat de gewenste zorg wordt geleverd; aansluiten bij versterken welzijnsbeleid nieuwe stijl; afstemmen tussen justitie-, zorg- en medische keten.

Nadat er bestuurlijk overeenstemming is, gaat een werkgroep aan de slag. De werkgroep krijgt de opdracht om de afspraken uit de overeenkomst verder uit te werken.

### 1.2 Wat doe je in Fase 1

Het begint met een gevoel van urgentie, het (onder)kennen van het gezamenlijke probleem en de opgave waar je voor staat. Wat wil je eigenlijk oplossen? Beschik je over de feiten? Is er een gezamenlijke probleembeschrijving waarin iedereen zich kan vinden?

Welke ideeën bestaan er over mogelijke oplossingen? Welke visies? Welke ambities? Inspiratie opdoen door bij anderen die soortgelijke problemen hebben te gaan kijken. Externe deskundigen horen. Zelf onderzoek doen. Best practices verzamelen.

Gedeelde casuïstiek bespreken om er achter te komen wat er precies aan de hand is. Wat hebben we in deze zaak gedaan? Hoe heeft dat gewerkt? Wisten we van elkaar waar we mee bezig waren? Waarom deed wie wat?

Wie gaan samenwerken? Wie neemt het initiatief? In het geval van huiselijk geweld en kindermishandeling heb je te maken met veel partijen. Bij wie zit het probleem in het hart van het werk, wie is er echt van? Wie wil investeren en voelt zich verantwoordelijk? Wie vormen de 'binnenring' en wie de 'buitenring'?

Wie zal wat gaan merken van de nieuwe aanpak? Krijg je daar tegenwerking of juist ondersteuning? Hoe past je aanpak in het al bestaande? Waar zie je mogelijkheden en waar ook niet?

Een overeenkomst sluiten. Zijn partijen ervan overtuigd dat ze elkaar nodig hebben? Wat willen ze samen bereiken en waarom. Hoe willen ze dat doen, wie gaat dat betalen, hoe regel je de

besturing. Welke spelregels gelden in de samenwerking. Waar sta je samen voor. Welke randvoorwaarden?

### 1.3 Tips en let-op-punten uit eigen ervaring

**Ken je feiten.** Je moet weten waar je het over hebt. Hoeveel meldingen zijn er in jouw regio? Hoe vaak en hoe lang zijn er meldingen in hetzelfde gezin? Welke hulpverlening wordt ingezet? En met welk resultaat? Hoeveel partijen zijn betrokken en weten ze dat van elkaar?

Je hoeft helemaal geen maanden durend onderzoek te doen. Wij maakten bijvoorbeeld een overzicht van alle gezinnen waarover in een periode van negen maanden vaker dan drie keer een melding van huiselijk geweld en/of kindermishandeling was gedaan (zie onderstaand tekstvak). Een analyse van die zaken levert veel inzicht op. Je verhaal wordt een stuk specifiek en indringender als je kunt vertellen dat er in jouw regio x gezinnen zijn waar in de afgelopen vijf jaar meer dan vijftien meldingen zijn gedaan. En ja, het komt ook in gemeente xyz voor.

#### Steekproef meldingen

Criterion drie of meer meldingen in dezelfde casus in de afgelopen negen maanden (22 zaken)

#### Hoelang speelt geweld al?

- 55% speelt problematiek al vijf jaar of langer

#### Opvallende zaken

- Allemaal zaken waarin meer dan vijf keer is gemeld oplopend tot meer dan twintig keer
- 55% speelt drugs- en alcoholmisbruik een rol (Verslavingszorg in slechts vier zaken betrokken)
- 59% sprake samengesteld gezin
- Aantal direct of meer indirect betrokken kinderen 74 minderjarigen
- Raad voor de Kinderbescherming in veertien gevallen betrokken (OTS/UHP)

### Gezamenlijke ambitie en visie geven richting en houvast.

Als je de moeite neemt om goed vast te leggen wat je ambitie is, het speelveld en spelregels bepaalt, heb je een solide basis om op te bouwen. Na acht jaar bouwen we nog steeds voort op de oorspronkelijke uitgangspunten uit de samenwerkingsovereenkomst. Het loont echt om hier in te investeren. Door dat te doen versterk je de onderlinge relaties en verbindingen. Mensen leren elkaar echt kennen als ze hun ambities, visies en zorgen met elkaar delen.

Je moet je visie en ambities wel steeds blijven herhalen, aanscherpen en zichtbaar maken in je handelen. De zin 'we laten pas los als we zeker weten dat het veilig is' (visie = veiligheid voorop) heeft ons al vaak geholpen bij het nemen van juiste beslissingen, ook als die niet in lijn waren met het 'normale' beleid (bijvoorbeeld na zes maanden is een zorgtraject afgelopen).

**Bestuurlijk commitment.** Laat zien dat alle inspanningen tot nu toe niet leiden tot een gewenst resultaat. Laat zien dat het anders kan (voorbeelden in Nederland en daar buiten). Benadruk dat het gaat om een innovatie en een investering. Een samenwerkingsovereenkomst verbindt de partners. De gedeelde ambities geven een kader en het maakt partijen verantwoordelijk voor het behalen van de gezamenlijke doelen. In feite is dit hetzelfde als wat je samen met cliënten doet. Ook dan bepaal je samen wat de doelen zijn, maak je gezamenlijk een plan en ben je samen verantwoordelijk voor de realisatie van dat plan.

**Uitwerking van de visie en keuze voor partners veranderen in de loop van de tijd.** Zo kwamen in Friesland in 2012 Politie, de Raad voor de Kinderbescherming en het OM als partners bij de samenwerking. In 2017 kwam ook Verslavingszorg er bij, terwijl het OM en de Raad juist wat meer op afstand kwamen, omdat de ervaring leerde dat zij in lang niet alle gevallen betrokken waren. Met die partijen werd de samenwerking geregeld via het inmiddels reguliere overleg tussen Politie, OM, Veilig Thuis en Raad.<sup>2</sup>

Ook externe ontwikkelingen hebben invloed. Toen in 2015 de decentralisatie van de jeugdzorg van kracht werd, veranderde dat het speelveld en gingen de lokale bestuurders (wethouders) een prominente rol spelen.

De uitwerking van de visie ontwikkelt zich in de loop van de jaren. Aan het begin hebben de initiatiefnemers een voorkeur voor een centrum (naar het voorbeeld in San Diego), later is die gedachte losgelaten en is het accent komen te liggen op een multidisciplinaire aanpak, waarbij het concept van de wrap-around-zorg leidend bleef.

Probeer dus in de eerste fase niet al te veel energie te stoppen in de exacte uitwerking van je ideeën. Houd ruimte voor ontwikkeling op basis van je eigen bevindingen, gericht op het behalen van resultaten. De vorm (centrum,

samenwerkingsverband, netwerk) waarin je dat doet moet aan dat resultaat bijdragen en is geen doel op zich.

**Alle belangen doen er toe.** In de samenwerking spelen altijd verschillende belangen. Individuen hebben belangen, organisaties hebben die en het collectief heeft ook een belang. (Er)ken die belangen en zorg ervoor dat recht aan alle belangen wordt gedaan. De samenwerking is beter als alle partijen er een meerwaarde in zien voor hun eigen organisatie. Ook dit onderwerp vraagt om herhaling. De vraag (en de twijfel) naar meerwaarde wordt door elke nieuwe medewerker, bestuurder en manager opnieuw gesteld is onze ervaring.

**Goede onderlinge relaties helpen.** Wij hebben ervaren dat het best lastig kan zijn om je te verhouden tot de verschillende en soms ook strijdige belangen die er bij partijen zijn. Openheid van zaken en geen verborgen agenda's werken dan het best. Maar vooral goede onderlinge relaties. Hoe sterker de onderlinge verbindingen hoe meer spanning er verdragen kan worden. Het loont om in die verbindingen te investeren. Ga er niet te snel vanuit dat je elkaar wel begrijpt. Neem de moeite om elkaars taal te leren verstaan.

Wat ook hielp is dat we de eerste jaren een onafhankelijke projectleider hadden. De rol van projectleider is bij lastige kwesties vergelijkbaar met die van voorzitter van het uitvoerende team. Maar daarover straks meer.

---

<sup>2</sup> Zie ook: Veilig Thuis, Politie, OM, Raad voor de Kinderbescherming, & Reclassering Nederland. (2017). Handreiking samenwerken bij strafbare kindermishandeling. Geraadpleegd op 21 juni 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/11/09/handreiking-samenwerken-bij-strafbare-kindermishandeling>

# FASE 2: SELECTIE: IDEEËN, AANPAK, MENSEN

## 2.1 Reisverslag

Met de samenwerkingsovereenkomst in de hand, gaat er een werkgroep van start. De leden van de werkgroep zijn afkomstig uit de organisaties uit de binnenring. Er zijn twee 'trekkers' aangewezen. Zij moeten ervoor zorgen dat er een voorstel komt voor de inmiddels opgerichte stuurgroep (de ondertekenaars van de samenwerkingsovereenkomst).

Deze fase duurt kort. De stuurgroep heeft al vrij vlot een voorkeur voor een oplossing (een centrum) en wil dat er snel gestart wordt met het uitvoeren van cliëntgerichte zorg, waarbij de zorg echt rondom het gezin en het kind wordt georganiseerd (wrap-around). Er ligt dus al een scenario en de keuze voor de bezetting van de werkgroep is snel gemaakt. Kortom we snellen door naar fase drie: het ontwikkelen van een nieuwe aanpak.

Ondertussen zijn we druk met het kiezen van de juiste mensen in het uitvoerende team, er worden afspraken over de besturing gemaakt, financiering geregeld. We hebben veel contact met een partner-project, het MDCK Haarlem.

Het is een tijd van keuzes maken, elkaar leren kennen, en ontdekken wat een ieder heeft bij te dragen.

Na twee jaar doen we deze fase nog een keer. De eerder gekozen aanpak levert onvoldoende op en het lukt niet om een centrum van de grond te krijgen. De stuurgroep heroverweegt op basis van een evaluatie haar keuzes. De tweede keer nemen we meer tijd voor het uitwerken van scenario's, het bepalen van concrete doelen, en het analyseren en herontwerpen van de bestaande werkprocessen.

Vanaf dat moment kiezen we voor de aanpak van voortdurend meten en verbeteren, waarbij we dankbaar gebruik maken van inzichten uit de LEAN-methodiek, design thinking en vormen van action learning. Bij de beschrijving van fase drie gaan we hier uitgebreid op in.

## 2.2 Wat doe je in fase 2

De ambities en doelen uit de samenwerkingsovereenkomst werk je uit tot een aantal scenario's. De stuurgroep kiest het scenario dat zij als meest wenselijk en haalbaar ziet. Iedereen weet wat zijn organisatie gaat bijdragen aan de realisatie van

dit scenario en staat daar voor in.

Richt de samenwerking in. Maak keuzes over een stuurgroep, projectgroep, uitvoerend team. Regel de verbinding met de buitenring.

Kies je aanpak. Ga je voor een blauwdruk en werk je eerst alles uit tot in detail? Ga je voor een aanpak waarbij je stapsgewijs ontwikkelt? Begin je met een pilot en werk je van daaruit verder? Deze keuzes bepalen hoe je ontwikkelproces eruit gaat zien, en wat voor soort deskundigheid je nodig hebt. Ook de planning en financiën worden door deze keuzes beïnvloed.

Kies je mensen. De stuurgroep benoemt een projectleider en projectteam. Zij werken een plan uit op basis van het gekozen scenario. Het projectplan wordt door de stuurgroep vastgesteld. Dit is de basis voor de volgende stappen in de samenwerking.

Maak afspraken over financiering voor je van start gaat. Financiering is ingewikkeld bij samenwerking tussen partijen uit verschillende domeinen met allemaal hun eigen geldstromen en subsidievoorwaarden.

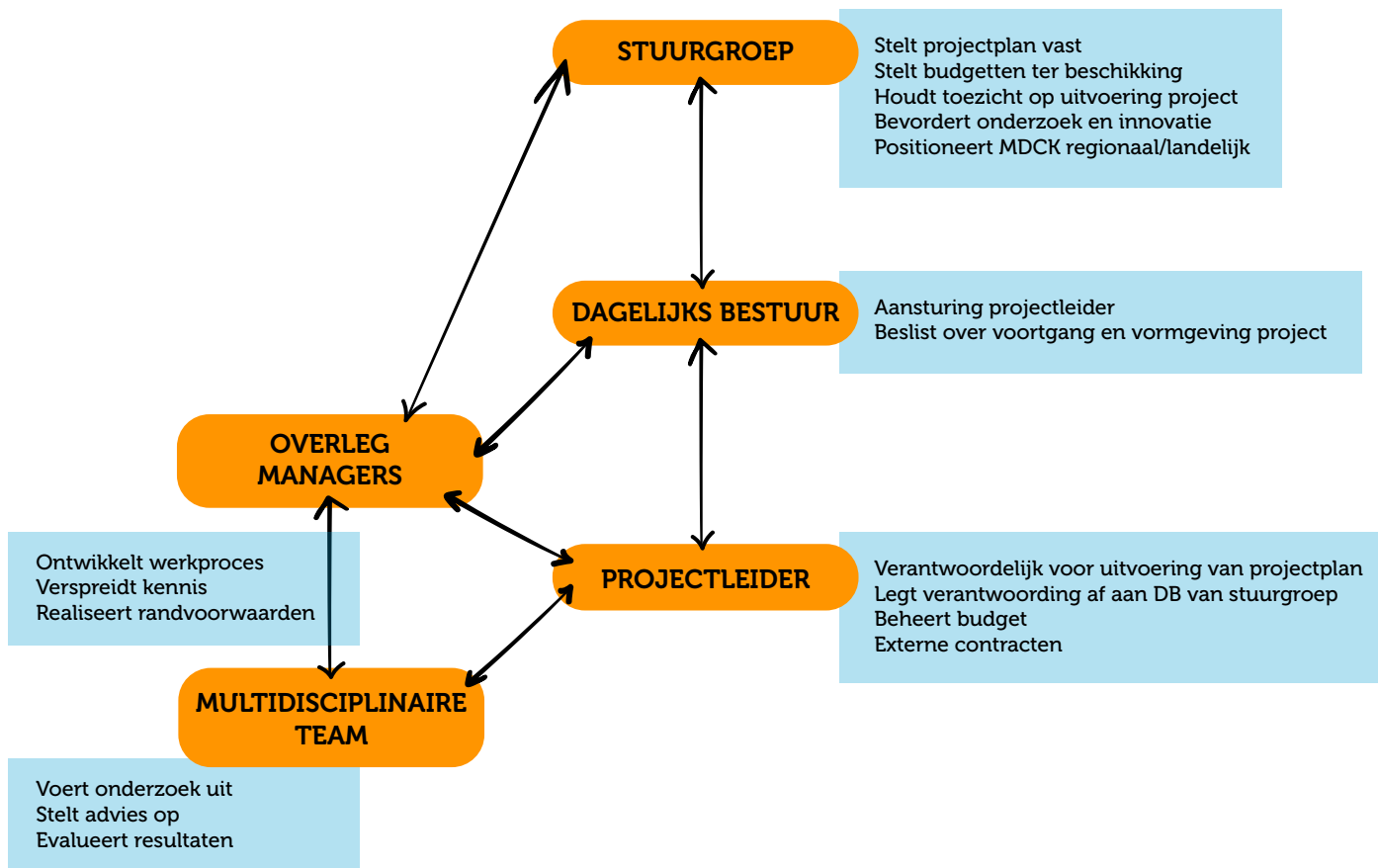
## 2.3 Tips en let-op-punten uit eigen ervaring

**Werk met scenario's** en zorg dat er wat te kiezen is. Wij kozen in eerste instantie snel voor een scenario en dachten daarmee de beste keuze te hebben gemaakt. Dat kan, maar het heeft risico's. Het uitwerken van scenario's heeft echt voordelen. Het dwingt je om verschillende oplossingen serieus met elkaar te onderzoeken en de voors en tegens af te wegen. In dat proces kom je er steeds beter achter wat je nou eigenlijk echt wilt en wat dat vraagt van iedereen. In ons geval hebben we vier scenario's geschetst: het idee van een centrum met iedereen onder één dak; Veilig Thuis als hoofdaannemer die expertise bij andere organisaties inhuurt; coördinatie en regie bij complexe zaken vanuit het Veiligheidshuis organiseren; en een netwerk-aanpak waarbij elke organisatie bijdraagt aan een gezamenlijke aanpak. De stuurgroep koos eerst voor scenario één. Na een periode van ruim een jaar en een gedegen evaluatie werd het uiteindelijk scenario vier.



**Een blauwdruk of stapsgewijs ontwikkelen.** In Friesland gingen we aanvankelijk voor een ontwerp met de CAC's als voorbeeld. We hebben in deze fase veel tijd besteed aan het uitwerken van randvoorwaarden, protocollen, uitgebreide voorschriften voor het delen van informatie en discussies over de eisen waar een centrum aan moet voldoen, bij welke organisatie het onder gebracht moest worden, en hoe we dat gefinancierd zouden krijgen. En we liepen daarin vast. Het was te veel en te groot. We hebben ervan geleerd dat je best groot mag denken maar beter klein kunt beginnen en niet zomaar kunt kopiëren wat elders gebeurt. Maak gebruik van de ervaringen van anderen, maar kijk goed of het past in jouw context. Wij ontwikkelen nu nog steeds stap voor stap. Dat houdt ons flexibel en maakt dat we snel kunnen reageren op nieuwe ontwikkelingen.

**Richt de samenwerking en besturing in en doe dat zo licht mogelijk.** Flexibiliteit is een groot goed als je je wilt blijven ontwikkelen en dat heb je niet als je ingewikkelde procedures, vaste formats en trage besluitvorming hebt. De besturing van het MDCK Friesland was indertijd als volgt geregeld:



**Houd de stuurgroep klein.** Het is belangrijk dat partijen bij elkaar zitten die het probleem echt willen aanpakken en die de positie en verantwoordelijkheid hebben om dat te doen (zie ook 'binnenring en buitenring').

Maak je de groep te groot dan verzandt de samenwerking snel. Immers, iedereen heeft wel een opvatting over het onderwerp. Adviezen aan de zijlijn van het speelveld zijn er genoeg. Maar het zijn de spelers op het veld die het moeten doen. Selecteer die goed en houd de groep klein (maximaal acht deelnemers is ideaal), dan blijft je slagvaardigheid op orde.

Wij werken met een stuurgroep die eerst zes keer per jaar samenkwam, en nu nog vier keer per jaar. De frequentie hangt samen met wat de stuurgroep te doen heeft. In het begin moeten er veel zaken worden besloten, komen er veel onverwachte kwesties langs, en nemen inhoudelijke gesprekken over visie en ambitie veel tijd. Die tijd is nodig, bezuinig daar niet op.

Wij hebben gekozen voor een dagelijks bestuur. De projectleider kan tussendoor altijd het dagelijks bestuur inschakelen om voortgang in het proces te houden. Projectleider en dagelijks bestuur bereiden de agenda van de stuurgroep voor. De projectleider zorgt eens per twee maanden voor een overzicht van activiteiten en resultaten. Op die manier is iedereen in staat het proces op de voet te volgen. Reken er niet op dat de bestuurders actief informatie delen met hun achterbannen. Dat kun je als projectleider beter zelf organiseren.

Bij de start van het project hadden we een overleg met de managers van de organisaties uit de binnenring. Dat was nodig om randvoorwaarden te regelen en ervoor te zorgen dat het uitvoerende team voldoende werd gesteund. Nu de aanpak goed is ingebed in de organisaties, is dat overleg afgeschaft. In plaats daarvan zijn de managers tweemaal per jaar bij de stuurgroep aanwezig. In de gezamenlijke vergadering worden ontwikkelingen en resultaten besproken.

**Binnenring en buitenring.** In Friesland is vanaf het begin gekozen voor een binnenring en een buitenring. Waarbij de binnenring de kerngroep is en de buitenring op afroep beschikbaar en inzetbaar. Zorg ervoor dat je een duidelijk verhaal hebt waarom de ene partij tot de binnenring hoort en de andere niet. De opgave dicteert wie je nodig hebt, en niet het gevoel dat je iets gaat missen als je er niet bij zit. Informeer de buitenring over ontwikkelingen en betrek ze bij deelprojecten. Zorg ervoor dat de verbindingen goed blijven en dat je feedback vraagt. Wat merken zij van de



nieuwe aanpak? Welke verbeteringen zouden zij graag zien? Wat kunnen zij bijdragen? We organiseren bijvoorbeeld met enige regelmaat workshops of presentaties over ons werk, op verzoek van organisaties in de buitenring of op eigen initiatief. Andersom gebeurt ook.

**Persoonlijke relaties en groepsdynamiek.** Natuurlijk gaan we allemaal voor de inhoud, maar er is altijd een sociaal proces. Negeer dat niet, sterker nog: benut dat. Goede verbindingen en persoonlijke relaties helpen geweldig om iets voor elkaar te krijgen. Als je elkaar kent en vertrouwt is het vele malen gemakkelijker om samen nieuwe dingen uit te proberen en risico's te lopen.

Zorg ervoor dat er voldoende gelegenheden zijn om elkaar te ontmoeten, ideeën te delen, elkaar te leren kennen. Dat kan op allerlei manieren: werkconferenties, presentaties, korte workshops, inleidingen op regionale bijeenkomsten etc. Kortom organiseer ontmoetingen, zorg ervoor dat informatie goed kan stromen tussen alle betrokken partijen.

**Spelregels helpen bij samenwerking.** Maak afspraken over de wijze waarop je besluiten neemt, hoe vaak je samen komt, wie de agenda vult, over verslaglegging, externe communicatie, voorzitterschap van stuurgroep en over het uitvoerend team.

Wij vergaderden met de stuurgroep afwisselend bij een van de partners. De gastvrouw/-heer is voorzitter en regelt de verslaglegging. Zeker in het begin vond men het belangrijk om bij elkaar op bezoek te komen. Na een aantal jaren veranderde

deze behoefte. Nu wordt er vergaderd op de meest centraal gelegen plek en is er een vaste notulist voor de stuurgroep beschikbaar.

Wat ons ook heeft geholpen is de regel dat niemand 'doorzettingsmacht' heeft. Op alle niveaus in de samenwerking worden besluiten samen genomen. Iedereen moet zich er in kunnen vinden. Dat is de kern: je werkt samen om iets voor elkaar te krijgen wat je alleen niet lukt. Daar past niet bij dat de ene partij de andere kan overrulen. Er niet samen uitkomen is dus geen optie. Dat is een spelregel die goed werkt.

**De rol van de projectleider is essentieel.** De projectleider moet voor alle partijen beschikbaar zijn, samenwerking tot stand kunnen brengen en zoals dat zo mooi heet 'meervoudig partijdig' zijn. De projectleider moet gelegitimeerd zijn om alle heikele punten die de samenwerking en het bereiken van afgesproken doelen in de weg staan, op tafel te leggen zonder dat zij hoeft te vrezen voor haar eigen positie. De stuurgroep moet de projectleider die rol gunnen. Anders is zij vleugellam.

Wij begonnen met twee interne projectleiders die samen de kar trokken. Het waren er twee om de balans tussen organisaties te houden. Het was voor beide projectleiders lastig om voldoende 'los' te staan van hun bestuurders, ook al waren de intenties zowel bij de bestuurders als de projectleiders goed. Bij de herstart in 2013 kiest de stuurgroep voor een externe projectleider. Deze projectleider krijgt naast de normale taken expliciet de opdracht om 'kritische vriend' te zijn. De leden van de stuurgroep zien dat ze iemand nodig hebben die hen scherp houdt en hen helpt om lastige kwesties en tegengestelde belangen samen op te lossen.

Wij zouden nu bij de start voor een externe projectleider kiezen. Inmiddels is het project in Friesland een reguliere aanpak geworden. De leiding ligt nu weer net als in het begin bij twee managers van twee organisaties uit de binnenring. Er zijn afspraken gemaakt die moeten helpen om hen de rol van 'kritische vriend' te laten spelen. Of dat voldoende slaagt, gaan we komend jaar evalueren.

**Regel de financiering voor je van start gaat.** Bij de start van ons project heeft elke organisatie zich garant gesteld voor het financieren van de eigen inbreng in het uitvoerende team. De indirecte kosten (o.a. projectleider) werden uit projectgelden (gemeente en provincie) gefinancierd. Deze vorm van financiering is alleen houdbaar als de omvang van het project relatief klein is. De zelf-financiering heeft voordelen. Als

uitvoerende partijen bereid zijn om zelf te investeren versterkt dat de betrokkenheid. Het project is in alle opzichten van hen. Een subsidie-relatie verandert daar onherroepelijk iets in, al was het alleen maar omdat de administratieve last direct toeneemt. Probeer daar een zo eenvoudig mogelijk model voor af te spreken met je financiers.

Nu onze aanpak de projectfase ontgroeid is, is er reguliere financiering (via de centrum gemeente) die loopt via Veilig Thuis als hoofdaannemer. De MDA++ organisaties (behalve ziekenhuis, OM en Politie) declareren hun kosten bij Veilig Thuis.

**Het projectplan (of jaarplan) is een belangrijk sturingsinstrument voor de stuurgroep, de managers en het team.** Er staat in wat je wilt bereiken, met wie, hoe en wat het gaat kosten. Jaarlijks leg je verantwoording af over je resultaten en de besteding van middelen.

### Inhoud van projectplan

Waarom MDA++

Welke gedeelde visie en ambitie

Voor wie is het

Wat wil je bereiken, beoogde resultaten

Wie nemen deel aan MDA++ (binnenring/buitenring)

Relatie met ander programma's en regiovisie

Hoe houdt MDA++ zich tot bestaande netwerken/overleggen

Ontwikkelen aanpak (pilot)

Uitvoeren pilot (hoeveel zaken, welke zaken, evaluatie)

Stuurgroep, projectgroep, uitvoerend team

Randvoorwaarden (capaciteit; financiering; veilig info delen; locatie etc.)

# FASE 3: ONTWIKKELEN EN UITPROBEREN

## 3.1 Reisverslag

Zoals gezegd snelden we in 2011 met grote passen van idee naar uitvoering. Het uitvoerende team startte met het in behandeling nemen van zaken. Iedereen mocht complexe zaken die vastliepen of dreigden vast te lopen aanmelden. Het multidisciplinaire team had als opdracht om de zaken te onderzoeken, een plan van aanpak te maken en de overdracht naar de hulpverlening te regelen. Er gingen ook stemmen op om de hulpverlening zelf uit te gaan voeren. Dan heb je alles in één hand en hebben kinderen en hun gezin geen last meer van steeds wisselende contacten met hulpverleners. Dat scenario is niet uitgevoerd omdat het team dan al heel snel vol zou lopen met uitvoerende zaken, waardoor we onze eigen wachtlijst zouden creëren.

Omdat we de poort wijd open hadden gezet (iedereen mocht zaken aandragen), dreigden we overspoeld te worden door het aantal zaken. Bovendien gebruikten de aanmelders ons als advies- en consultatieteam bij vastgelopen zaken. Dat was niet zoals we het bedoeld hadden.

We hebben deze fase van ontwikkelen en uitproberen verschillende keren doorlopen. Na een jaar casusoverleg, constateerden we dat we beter in staat waren om een integraal plan te maken, maar dat we toch nog onvoldoende opschoten met de versnelling in doorlooptijden en dat ook de aansluiting bij de hulpverlening en het volgen van de gezinnen onvoldoende was.

Onze volgende stap was dat we samen met alle partijen uit de binnenring (aangevuld met OM) een Brown Paper sessie hebben gehouden. Wat je doet is dat je met alle partijen het werkproces van melding tot en met monitoring doorloopt vanuit het perspectief van de cliënt. Als je het hele proces op tafel hebt, ga je kijken welke stappen echt bijdragen aan een oplossing voor de cliënt. Op basis daarvan ga je het bestaande proces aanpassen..<sup>3</sup>

In deze sessie werd pas echt goed zichtbaar voor het uitvoerende team en de managers waar dubbel werk zat, waar aansluitingen ontbraken en hoe onlogisch sommige stappen waren als je ze bekeek vanuit het perspectief van de cliënt. Het was voor het eerst dat we allemaal vanuit het klantperspectief naar ons eigen werkproces keken, en wat we zagen maakte ons niet blij.

### Ouders spreken tot start behandeling met minimaal 5 organisaties:

AMK 2x  
Ziekenhuis 1x  
Politie 1x  
Poli AFP 3x  
Kinnik/Fier 3x

### Kinderen spreken tot start behandeling met minimaal 4 organisaties:

AMK 1x  
Ziekenhuis 1x  
Politie 1x  
Kinnik/Fier 1x

Tijdens deze bijeenkomst viel voor iedereen (managers en het uitvoerende team) het kwartje. Het heeft geen zin om ieder voor zich meer tempo te maken of aanpassingen te doen. We moeten het werkproces in zijn geheel aanpassen en kritisch kijken wie wanneer iets doet en vooral ook *niet* doet. Vanaf dat moment is overal waar mogelijk dubbel werk geschrapt. Dus niet meer twee keer een anamnese, en ook niet twee keer dezelfde traumavragenlijst. Vertrouw er maar op dat je collega goed werk heeft geleverd.

<sup>3</sup>Berkman, W., Van Ravenswaaij, D., & Van Wijhe, H. (2015). *De Brown Paper-methode: De leukste aanpak die organisaties leert zich continu te verbeteren en onderscheiden*. Amsterdam: Business Contact.

Wat verder opviel was dat onze werkprocessen helemaal niet goed op elkaar aansloten. Als het AMK (nu Veilig Thuis) een rapportage maakte waarin werd gezegd dat ouders hulp moesten zoeken bij de GGZ, dan stopte het proces daar als de ouders dat advies niet opvolgden. In het beste geval kwam dat op tafel als het AMK na een half jaar ging monitoren. Maar ook als het advies wel werd opgevolgd en ouders zagen na een paar keer af van de hulp ('niet meer nodig, het gaat goed'), dan werd dat niet gemeld bij het AMK.

Er was dus nog helemaal geen sprake van een mooi, doorlopend werkproces, met soepele overgangen en goede feedbacklusen. Dat werd onze volgende uitdaging. Want één ding is zeker: de gezinnen waar we mee te maken hebben, hebben juist behoefte aan samenhang en continuïteit. Zij krijgen er nog een coördinatieprobleem bij als wij onze zaken niet goed organiseren.

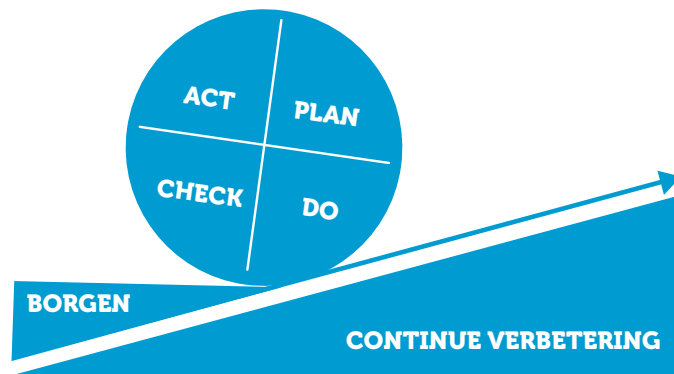
We hebben samen een werkproces ontworpen en dat op tien zaken getest. We hebben ouders geïnterviewd en onze eigen ervaringen op een rij gezet, en zijn na nog wat aanpassingen gestart met op grotere schaal toepassen van onze nieuwe aanpak.

*Mevrouw E.: Het overleg met het team is me goed bevallen. Er wordt naar je geluisterd, je hebt als ouder iets te zeggen over de situatie en de hulp die je graag wilt. Toen ik iets niet snapte kon ik het direct vragen aan de persoon zelf. Ik heb nu goed overzicht over wie er allemaal betrokken zijn en wat ik van ze kan verwachten. Er worden knopen doorgehakt en acties afgesproken.*

*Meneer V.: Ik vond het gesprek met het team heel spannend. Wel goed om er bij te zijn want je wilt weten wat mensen allemaal over je zeggen. Ik wil wel graag een verslag van de bespreking. Omdat het allemaal spannend en emotioneel is, ben je daarna snel vergeten wat er allemaal gezegd is. Het is fijn dat je achteraf nog even terug kunt lezen wat er is afgesproken.<sup>4</sup>*

Bron: Citaten uit gesprekken met ouders over hun ervaring met het MDCK.

Dit proces van uitproberen, evalueren, bijstellen en verder ontwikkelen herhaalt zich voortdurend.



Bron: Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: The MIT Press.

Bijvoorbeeld: Toen we de doorlooptijden op een acceptabel peil hadden, was de volgende stap om de traumascreening voor kinderen goed te regelen. De traumavragenlijsten worden nu bij het onderzoek van Veilig Thuis afgenomen en beoordeeld door de GZ-psycholoog uit het MDA++ team. Vervolgens hebben we de stap gezet om direct samen te werken met de ouders. Zij zijn tegenwoordig bij de besprekingen van het team aanwezig. In de afgelopen twee jaar hebben we ons gericht op het regelen van motiverende gesprekken voor volwassenen om toeleiding naar hulpverlening te verbeteren, zijn we met gemeentes het gesprek gestart over de noodzaak voor langdurende hulp (in plaats van alle kort-er-in-en-er-weer-uit-trajecten) en zijn we nu bezig met een pilot 'praten met kinderen'. Dit laatste ontstond omdat we zagen dat kinderen niet altijd hulpverlening nodig hebben, maar wel iemand bij wie ze hun vragen kwijt kunnen en die hun stem kan zijn bij de besprekingen. Overigens zitten de kinderen vanaf een jaar of twaalf ook steeds vaker zelf aan tafel bij het MDA++ -team.

Het mooie van stapsgewijs ontwikkelen is dat je niet verzuipt in grootse plannen, maar heel gericht dat doet wat je team aan kan en wat nodig is.

<sup>4</sup>Sindsdien krijgen ouders altijd het verslag van de bespreking.

**Samenwerken bleek nog een hele opgave.** In grote lijnen is iedereen het snel eens, maar dan de uitvoering. Iedereen heeft zo zijn eigen visie op de werkelijkheid. Elke organisatie heeft zijn eigen gewoontes, rituelen en protocollen. Het kost de nodige tijd en inspanning voor je die van elkaar kent en begrijpt. Je krijgt te maken met misverstanden, onbegrip omdat je elkaars taal niet verstaat, of omdat je strijdt over 'de beste oplossing'. Het besef dat je het echt samen moet doen en dat niemand in staat is om de puzzel in zijn eentje te leggen, is niet vanzelfsprekend. Dat heeft ons zeker een jaar gekost en het is nog steeds een aandachtspunt, elke keer als er nieuwe mensen instromen in het uitvoerende team, bij het management of de stuurgroep.

Samenwerken met ouders was ook niet vanzelfsprekend. We waren allemaal meer ervaren en bedreven in 'het praten over dan in het praten met', zeker in aanwezigheid van teamgenoten. Alleen in de beslotenheid van de spreekkamer is iets heel anders dan 'the whole system in the room'. Toen de teamleden elkaar wat beter kenden en wisten wat ze van elkaar konden verwachten, zijn we gestart met de ouders uit te nodigen om bij de bespreking aanwezig te zijn en hen actief te betrekken bij het maken van een plan dat ook door hen wordt gedragen. De rol van de voorzitter van het team is daardoor extra belangrijk geworden. Zij heeft speciale aandacht voor de inbreng van de ouders/direct betrokkenen en zorgt ervoor dat zij voldoende ruimte krijgen.

Met dat we de ouders aan tafel hadden zitten was een ander probleem voor een groot deel opgelost: informatie met elkaar delen.

**Het team moet veilig informatie kunnen delen.** Dit is een niet te onderschatten onderdeel van de aanpak. Je moet binnen het team veilig informatie kunnen delen, allemaal over de juiste en meest actuele informatie kunnen beschikken, anders werkt het niet. Het delen van informatie moet waarde toevoegen zonder dat het veel extra werk kost.

Wij zijn als experiment gestart met een dropbox-achtige toepassing. De onderzoeker van VT kon info aan de cloud toevoegen, de andere teamleden konden info alleen raadplegen. In de cloud wordt alleen dat opgeslagen wat voor alle leden van het team noodzakelijk is om hun werk te doen. De cloud is geen archief en vervangt geen enkel informatiesysteem. Iedereen blijft verantwoordelijk voor zijn eigen dossiers. Zelfs de grootste digibeten binnen het team wilden na een paar weken niet meer zonder cloud werken. Gelukkig had een van de partnerorganisaties een cloud op een beveiligde server. Na het geslaagde experiment mochten we daar via inlogprocedures gebruik van maken. Dit systeem werkt al vier jaar tot volle tevredenheid.

Elke casus heeft een eigen map in de cloud waarin de noodzakelijke informatie staat opgeslagen (toestemmingsverklaring; onderzoeksverslagen; voortgangsrapportage; verslagen van besprekingen etc.). Daarnaast zijn er een aparte mappen voor onder andere de besprekingen van het team, presentaties en richtlijnen.

Vanaf het moment dat er een veilige manier was om informatie te delen, is de samenwerking verbeterd, zijn de lijnen korter, de kans op misverstanden heel klein, en kunnen mensen verantwoordelijkheid nemen. En dat is wat je wilt bij een integrale aanpak waar de leden gezamenlijk verantwoordelijk zijn.

Voor de organisatorische zaken gebruiken we Whatsapp. In de app-groep kunnen teamleden elkaar snel bereiken en elkaar bijvoorbeeld attenderen op nieuwe informatie in de cloud. Het is een snelle manier om tijdstippen voor besprekingen te ruilen of vast te leggen, en er worden ook complimenten gegeven als het bijvoorbeeld lukt voor een gezin snel passende hulp te regelen ('het is gelukt casus 246 heeft morgen een afspraak bij P.' of 'kan ik vanmiddag langskomen voor een topteen met drie kinderen?') In de app-groep wordt vanzelfsprekend geen informatie over gezinnen of kinderen gedeeld.

### 3.2 Wat doe je in fase 3

In deze fase maak je de vertaling van een idee naar een nieuw product, dienst of werkproces. Dat nieuwe product test je vervolgens op enige schaal, waarna je het bijstelt en verbetert. Dat kan op verschillende manieren. Je kunt een beproefde methode kopiëren, je kunt samen met betrokkenen een prototype maken, je kunt vanuit de theorie een nieuw ontwerp maken etc. Wat je ook doet, doe het samen, in de vorm van een project, en bouw een goede evaluatie in.

In fase 2 heb je je ambities en gewenste resultaten benoemd. In fase 3 vertaal je die naar meetbare criteria. Dat maakt evalueren en bijstellen een stuk eenvoudiger.

De ontwikkeling van je team is in deze fase heel belangrijk. Het ontwikkelen van spelregels in de samenwerking binnen het team maar ook van teamleden met hun collega's, en met externe partijen. Ook ontwikkeling in de zin van op elkaar ingespeeld raken, weten wat je van elkaar kunt verwachten, elkaars kennis en ervaring leren kennen en waarderen.

Je regelt de randvoorwaarden. Denk onder andere aan een vergaderlocatie (veilig en bereikbaar), veilig informatie uitwisselen, beschikbaarheid van medewerkers, toestemmingsformulieren en informatie voor cliënten.

### 3.3 Tips en let-op-punten uit eigen ervaring

**Wat je nodig hebt is een topteam:** deskundig op hun eigen terrein en in staat om over de grenzen heen te kijken. Als je aan de voorkant van je werkproces de beste expertise zet, vergroot je de kans dat je aanpak in één keer goed is.

Naast inhoudelijke deskundigheid en gezag, heb je mensen nodig die kunnen samenwerken, die nieuwsgierig zijn naar elkaars deskundigheid en die echt weten dat zij elkaar nodig hebben om dit probleem aan te pakken. Teamleden met inhoudelijk gezag zijn goede ambassadeurs in hun 'moederorganisaties'. Dat helpt bij de uitvoering van je aanpak.

**Werk je met een vast team of een flex-team?** Beide kan. Wij hebben ervaren dat een vast team beter op elkaar ingespeeld raakt. Het vertrouwen binnen zo'n team is groot. Je weet van elkaar wat je kunt verwachten. Dat vertrouwen en de psychologische veiligheid zijn belangrijk. Je moet samen de beste oplossing voor complexe problemen vinden en dat vraagt een echt gesprek waar elkaars deskundigheid wordt getoetst en gewogen.

**Zonder voorzitter geen functionerend team.** De voorzittersrol is cruciaal. Iemand moet het gesprek leiden, meervoudig partijdig zijn, overzicht houden en de besluitvorming in goede banen leiden. In Friesland maakt de voorzitter ook het verslag van de bespreking. Het verslag wordt direct na de bespreking in de cloud gezet en onder alle aanwezigen (ook de ouders) verspreid.

#### Voorzitter van MDA++ team: Wat moet je doen en kunnen?

- Brede kennis van het hele domein van jeugdhulpverlening en -bescherming.
- Kennis van wet- en regelgeving m.b.t. jeugdbeschermingsmaatregelen
- De weg weten binnen betrokken instanties, waardoor snel de juiste mensen benaderd en ingezet kunnen worden (bijvoorbeeld forensische expertise, reclassering)
- In staat zijn om meervoudige partijdigheid te bewaken. De voorzitter staat 'boven' de partijen, houdt het overzicht en overstijgt de afzonderlijke belangen van partijen. Daardoor kan de voorzitter de gesprekspartners in een ruimere context naar oplossingen laten zoeken.
- De voorzitter creëert door haar/zijn optreden een omgeving waarin het veilig is voor iedereen (cliënten en hulpverleners) om een bijdrage te leveren aan het gesprek. Het gaat daarbij meer om het zetten van kleine, concrete stappen in de goede richting dan grootste ambities en intenties.
- De voorzitter bevordert de samenwerking tussen de deelnemers aan tafel.
- De voorzitter kan goed voorzitten: tijd bewaken; samenvatten; de groep naar besluitvorming leiden; een bondig verslag maken dat voor iedereen leesbaar en duidelijk is; hij/zij is duidelijk en vriendelijk; en spreekt iedereen aan op inzet en betrokkenheid om tot een goed plan te komen.
- De voorzitter is voor de onderzoekers van Veilig Thuis een sparringpartner gedurende het onderzoek en het vervolg.
- De voorzitter is verantwoordelijk voor de planning van de zaken op de wekelijkse agenda. Dit vereist de nodige flexibiliteit en doortastendheid.

**Ouders en direct betrokkenen informeren en toestemming vragen om informatie te delen.** Dit onderwerp blijft de gemoederen bezighouden, zeker nu de wet AVG van kracht is geworden laat de discussie weer op. Natuurlijk moet je ouders/direct betrokkenen vragen of je informatie mag delen en moet je uitleggen wat, waarom en met wie. Daarvoor heb je formulieren die getekend worden zodat je zeker weet dat je over dit onderwerp een afspraak hebt gemaakt. De andere kant is dat nu juist het niet delen van informatie tot situaties leidt die niemand wil: onbedoeld onderzoeken dubbel doen, niet van elkaar weten wie wat doet, tegenstrijdige adviezen en ga maar door.

Op het moment dat ouders aan tafel zitten samen met de betrokken professionals, verdampt de AVG-discussie grotendeels. De relevante informatie wordt ter plekke gedeeld, en als er nog wat ontbreekt worden er samen afspraken gemaakt hoe we dat op gaan lossen.

Zorg ervoor dat je zelf goed op de hoogte bent van wat toegestaan is en wat niet.<sup>5</sup> Het komt vaak voor dat niet iedereen goed op de hoogte is van de wettelijke mogelijkheden. De meeste ouders/betrokkenen willen graag dat er overzicht komt, dat onderzoeken niet opnieuw worden gedaan en dat ze niet voor de zoveelste keer hun verhaal moeten vertellen.

**Ouders aan tafel is een krachtige interventie.** Je versterkt daarmee het gezag en de competentie, de autonomie en de verbondenheid. Belangrijke factoren als het gaat om een goede samenwerking en motivatie.<sup>6,7</sup>

**Het team moet blijven leren en ontwikkelen.** Eens per zes weken heeft het team intervisie (anderhalf uur). De samenwerking en manier van werken staan centraal. In de eerste jaren hebben we een intern opleidingsprogramma gemaakt. Elke partij organiseert een dagdeel voor het uitvoerende team en de managers. Doel is om elkaars organisatie en aanpak te leren kennen. De organiserende partij nodigt een aantal collega's uit die in de praktijk te maken krijgen met MDA++. Hierdoor wordt het netwerk vergroot en versterkt en leren mensen elkaar kennen. Dit is een eenvoudig te organiseren activiteit met een groot rendement. Het blijkt dat we eigenlijk heel weinig van elkaars werk weten, maar er vaak wel van alles van vinden.

## **Het team moet mandaat hebben om te kunnen handelen.**

Als dat wat mag niet werkt dan moet er iets anders gebeuren. Die vrijheid moet het team hebben. Een kort lijntje tussen team, managers en bestuurders is daarvoor belangrijk, maar ook het vertrouwen dat als je je besluit kunt uitleggen, de lastige kwesties (bijna altijd geld) geregeld worden. Overigens kun je ook met collega's uit je eigen 'moederorganisatie' behoorlijke discussies krijgen. De oplossingen die door het team bedacht worden stoken niet altijd met wat men gewend is. Ook daaraan moet je aandacht besteden. Bijna elke organisatie heeft wel teamoverleg waar ruimte is voor een inhoudelijk thema. Daar kun je nuttig gebruik van maken.

## **Leg je werkproces in grote stappen vast**



Aandachtspunten bij het werkproces:

- Kies het startpunt van je werkproces. Mag iedereen melden bij MDA++, laat je via de triage van Veilig Thuis lopen? Of...
- Bepaal welke criteria je hanteert bij de selectie van zaken voor MDA++.
- Spreek af wie de regie heeft tijdens de onderzoeksfase,
- Hoe ga je een zaak volgen?
- Hoe neem je beslissingen? Werk je met doorzettingsmacht of hanteer je het principe van gezamenlijke verantwoordelijkheid?
- Doe je alleen onderzoek of voer je ook zelf je plan uit?
- Als anderen het plan uitvoeren, hoe betrek je die dan in een vroeg stadium?
- Hoe betrek je ouders, kinderen en hun netwerk?
- Wat doe je met verslaglegging van afspraken?

<sup>5</sup> Veilig Thuis, Politie, OM, Raad voor Kinderbescherming & Reclassering Nederland. (2017). *Handreiking samenwerken bij strafbare kindermishandeling. Geraadpleegd op 17 mei 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/11/09/handreiking-samenwerken-bij-strafbare-kindermishandeling>*

<sup>6</sup> Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro Leadership Journal*, 1, 44-52.

<sup>7</sup> Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.



**Maak er een gewoonte van om minimaal elk jaar je resultaten te meten en te analyseren.** In het begin is het beter om de metingen en evaluaties vaker te doen. Afhankelijk van je doelen maak je een meetplan. Je wilt weten of je inspanningen tot resultaat leiden. Als dat niet zo is, moet je wat anders gaan doen en onderzoeken hoe het komt dat het niet werkt. Het fijne van 'de cijfers' is dat het resultaten zichtbaar maakt. Voor bestuurders, managers en teamleden werkt dat motiverend en het voorkomt dat je op elk incident gaat sturen.

Eerst ging het in Friesland om snelheid en om vasthouden tot we zeker weten dat ingezette hulp effect heeft (= veiligheid in gezin). Die doelen hebben we gekozen op basis van onze analyse. Lange doorlooptijden leiden tot nieuwe crises en opnieuw traumatisering bij slachtoffers en loslaten leidt tot onderbreken of niet starten van hulpverlening.

We hebben meetpunten geformuleerd die op deze doelen gericht zijn. Hoeveel tijd zit er tussen melding en contact ouders; hoeveel tijd tussen melding en in onderzoek nemen; hoeveel tijd tussen melding en start zorg.

	2012	2014
<b>Tijd tussen melding - Start hulpverlening</b>	Gemiddeld 120 werkdagen	65% binnen 30 werkdagen, gemiddeld 37 werkdagen
<b>Tijd tussen melding – Basisdiagnostiek kinderen</b>	60-80 werkdagen	100% binnen 30 werkdagen
<b>Tijd tussen melding – eerste contact ouders</b>	1-20 werkdagen	70% binnen 5 werkdagen

Maar we wilden ook weten hoe vaak een top-teen-onderzoek gedaan werd, en hoeveel tijd een veilig thuisonderzoeker aan een MDA-zaak besteedt.

	2012	2014
<b>Top-teen onderzoek</b>	onbekend	80% van alle zaken
<b>Regulier overleg Veilig Thuis/OM/Politie</b>	onbekend	100%

In de eerste fase wisten we niet hoeveel tijd een VT-onderzoeker zou besteden aan een MDA- onderzoek. De verwachting was dat het veel extra tijd zou kosten. Dat bleek niet het geval. Na de inwerktijd liep de bestede tijd terug. Wat we zagen was dat de informatieverzameling een stuk vlotter verliep en minder tijd kostte, maar dat VT aanzienlijk meer tijd kwijt was met de coördinatie en het regelen van de aansluiting naar hulpverlening, na afsluiting van het onderzoek. Dat was een direct gevolg van het besluit dat VT tijdens het onderzoek de regie in een casus heeft en dat MDA niet loslaat tot de afgesproken maatregelen uitgevoerd worden.

**Vergeet niet de stuurgroep en de buitenring regelmatig te informeren.** In deze fase ben je heel druk met jezelf. Het werkproces ontwikkelen en testen, je team op orde krijgen en de eerste zaken behandelen. Het werkt goed als je in de vorm van korte beschrijvingen van zaken die je binnenkrijgt de buitenwereld mee neemt in je belevenissen. Ook korte nieuwsberichten werken goed. We hebben een tijdlang eens per twee maanden een overzicht gemaakt van activiteiten.

# FASE 4: VERBREDEN, VERSPREIDEN EN VERANKEREN

## 4.1 Reisverslag

Wanneer beland je in fase 4? Dat is eigenlijk nogal arbitrair. Als je kiest voor continu ontwikkelen en bijstellen, wanneer ben je dan toe aan verankeren en borgen?

In deze fase speelde de stuurgroep een belangrijke rol. De bestuurders drongen aan op borging van de werkwijze in hun organisaties, op reguliere financiering, op continuïteit. De resultaten van onze aanpak waren veelbelovend, ons percentage hermeldingen was heel laag (7%). Het experiment was geslaagd en dat vroeg om een volgende stap.

De decentralisatie van de Jeugdzorg in 2015 veranderde de context en tegelijkertijd werd door de VNG besloten dat in 2018 de centrumgemeenten in Nederland verantwoordelijk zijn voor een landelijk dekkende infrastructuur voor een MDA++ (kindermishandeling, huiselijk geweld en seksueel geweld). Dit maakt dat de stap naar fase 4 in 2016 werd gemaakt.

In 2016 maakten we voor het eerst een handleiding bij onze aanpak. Dat was een belangrijke stap in het proces van borgen van de aanpak. We maakten daarmee de aanpak overdraagbaar en toetsbaar. In onze handleiding gaven we aan bij welke bestaande overlegstructuren we aansluiten (bijvoorbeeld het overleg tussen OM/Politie en Veilig Thuis), en hoe we de verbinding met het Centrum Seksueel Geweld (CSG) regelen. Zo wordt duidelijk hoe we MDA++ in de bestaande structuren inbedden.

Dat laatste is overigens nog helemaal niet gemakkelijk. Met de decentralisatie van de Jeugdzorg zijn er allerlei vormen van multidisciplinair casusoverleg ontstaan (gebiedsteams, wijkteams, centra voor jeugd en gezin etc). Het Veiligheidshuis ontwikkelt zich naar een Zorg- en Veiligheidshuis, en er komen Beschermtafels. In die hectiek blijven we trouw aan onze uitgangspunten en aanpak. We merken dat wij vaak het enige team zijn waar continuïteit is. In bezetting en aanpak.

Alleen dat is voor de cliënten en de betrokken instanties vaak al een groot pluspunt.

We formaliseerden de rol van voorzitter en hadden een sollicitatieprocedure toen er een voorzitter bij moest komen (continuïteit). De vacature werd breed gedeeld zowel bij de partners in de binnenring als de buitenring.

We verbreedden de aanpak naar huiselijk geweld. Dat is overigens niet zo'n heel grote stap. Bij vrijwel alle zaken kindermishandeling speelt ook huiselijk geweld in de een of andere vorm. Huiselijk geweld waarbij alleen volwassenen betrokken zijn, zijn tot nu toe ver in de minderheid.

Vanaf 2016 zijn de gebiedsteams een vaste partner aan tafel. Elke cliënt heeft te maken met een gebiedsteam, of krijgt daar mee te maken. Een gebiedsteam levert vrijwel altijd een bijdrage aan de oplossing of voert bij de uitvoering van een plan de regie.

We werden gevraagd om presentaties en workshops te geven op landelijke en regionale congressen en bijeenkomsten, we deelden kennis en ervaring in het landelijke platform dat door NJI en Movisie werd georganiseerd. We gaven gastcolleges op Hogescholen, en publiceerden artikelen.<sup>8,9</sup>

Vanaf 2018 is de projectfase definitief voorbij. MDA++ (de aanpak) krijgt reguliere financiering. Veilig Thuis wordt hoofdaannemer. De aansturing van de aanpak wordt belegd bij een manager van Veilig Thuis en een manager van Fier. De stuurgroep blijft functioneren, inmiddels uitgebreid met een aantal wethouders. Is het dan klaar? Nou nee. De aanpak vraagt voortdurend aandacht. Elk werkproces heeft de natuurlijke neiging te versloffen, je moet scherp blijven, evalueren en bijstellen. De aansluiting naar hulpverlening blijft een kwetsbaar punt.

<sup>8</sup> Jelsma, A., Van Dijke, A., Nijland, J. De Ruiter, E., & Terpstra, L. (2016). Huidige aanpak kindermishandeling ontoereikend voor gezinnen met complexe problematiek. *Orthopedagogiek: Onderzoek en Praktijk (OOP)*, 55(3/4), 65-72.

<sup>9</sup> Jelsma, A. (2015). Friesland pakt kindermishandeling anders aan. *Sozio*, 4, 24-27.

Er zijn wachtlijsten, en het is geen vanzelfsprekendheid dat hulpverleners samenwerken rondom een gezin. Ook al spreken we altijd af wie de regie heeft, dat wil niet zeggen dat die regie dan ook wordt uitgevoerd.

Het succes van de aanpak ligt in de betrokkenheid en betrouwbaarheid van elke deelnemer bij elke stap in het proces. Dat blijft kwetsbaar.

#### 4.2 Wat doe je in fase 4

Je legt je werkwijze vast en formaliseert de aanpak. Daar waar dat kan en nuttig is verbreed je je aanbod door bijvoorbeeld de doelgroep uit te breiden. Je zorgt ervoor dat de werkprocessen geborgd worden.

Je rondt formeel de projectfase af. Taken en verantwoordelijkheden moeten opnieuw belegd worden. De besturing moet opnieuw geregeld worden.

Je deelt kennis en ervaring op verschillende manieren: congressen, workshops, intervisie, colleges, artikelen, gesprekken, en uitwisseling met andere projecten.

Je zorgt ervoor dat evalueren en bijstellen onderdeel van de aanpak blijven. Wat werkt wel en wat niet? Wat kan beter en waar moeten we mee stoppen.

#### 4.3 Tips en let-op-punten uit eigen ervaring

**Deel je kennis en ervaring ruimhartig.** We hebben heel vaak en veel mensen op bezoek gehad die we letterlijk een kijkje in de keuken hebben gegeven. Dus niet praten over onze aanpak, maar aanwezig zijn bij een bespreking en zelf ervaren wat daar gebeurt. Natuurlijk moeten de cliënten daar toestemming voor geven, en dat doen ze bijna altijd. Cliënten dragen graag bij aan verbetering van de aanpak en als dat kan door anderen mee te laten kijken dan is dat hun bijdrage. Wij hebben zelf veel geleerd van de feedback die we naderhand kregen, en onze bezoekers kregen een goed beeld van wat er nou werkelijk gebeurt in zo'n bijeenkomst. Onze handleiding, folder voor ouders, toestemmingsformulieren, format voor een verslag en andere stukken, deelden we met anderen. In ruil kregen we nuttige aanvullingen of verbeterde versies.

**Kies een duidelijk moment voor de overgang van project naar reguliere aanpak.** Wij hebben daar door omstandigheden (decentralisatie, landelijke ontwikkelingen MDA++), ruim een jaar over gedaan. Dat kan, maar heeft het risico in zich dat er een halfslachtige situatie ontstaat. Beter

is het om afspraken te maken over een planning en een proces van afronden en afsluiten van de projectfase. Laat de projectleider een overdrachtsdocument schrijven en laat de stuurgroep dat document vaststellen. Dat helpt de opvolgers bij het overnemen van taken en voorkomt gedoe ('ik dacht dat hij dat al had gedaan') in de periode daarna.

#### Besturing van een integrale aanpak is best ingewikkeld.

Door goede spelregels, structuur en focus op de inhoud en resultaten, zijn we de afgelopen jaren uit de buurt gebleven van grote conflicten en machtsstrijd. Natuurlijk is niet alles altijd koek en ei. Dat moet ook niet. Het gaat ergens om en in de gesprekken over ambities en aanpak moeten juist de verschillende perspectieven en overtuigingen op tafel komen. Dat kan als iedereen ervan doordrongen is dat samenwerken de enige optie is, dat het een strategische keuze is.

STRUCTUUR	PROCES
<b>Lean werkproces</b>	Wie draag wat bij Overzicht, rust, zekerheid Geen verspilling, minder werkdruk
<b>Spelregels</b> Casusregie Samen verantwoordelijk Alles op tafel monitoren	Vertrouwen Transparant Betrouwbaar en voorspelbaar Samen volhouden
<b>Vast team</b> Onafhankelijke voorzitter Vaste tijd	Continuïteit; verbinding; zekerheid; Weten wat je aan elkaar hebt Vertrouwen
<b>Informatie delen</b> Whatsapp Cloud Notulen Agenda	Bijdrage zichtbaar Hoge betrokkenheid Snel bereikbaar / beschikbaar Iedereen zelfde info Hele plaatje in beeld
<b>Uitvoering/management/bestuur</b> Samenwerken op 3 niveaus	Weten dat je gesteund wordt Beschikbaarheid en verantwoordelijkheid op alle niveaus

**Evalueren, onderzoeken en bijstellen is nodig om resultaten te verbeteren.** Zeker voor MDA++ geldt dat het nooit klaar is. De aanpak richt zich op een topje van de ijsberg. De vraag blijft hoe je de werkzame bestanddelen verder kan verbeteren, breder kan toepassen en meer preventief kunt inzetten.

Evalueren en bijstellen heeft ook betrekking op de (maatschappelijke) kosten. Wat kost het en wat levert de aanpak op? Wat is de (maatschappelijke) opbrengst? Het blijft nodig om hier samen met anderen onderzoek naar te doen. Wij hebben dat zelf op kleine schaal gedurende het hele project gedaan. Het zou ons geholpen hebben als er in een eerder stadium budget beschikbaar was geweest voor gedegen onderzoek.

**Borgen van het werkproces.** Echte verankering is als organisaties de strategische keuze maken om samen te werken. Binnen de aanpak MDA++ is die keuze gemaakt, maar bij de uitvoering van de plannen die moeten zorgen voor duurzame veiligheid in gezinnen lopen we nog vaak tegen versnippering en ad-hoc beleid aan.

Het samenwerken vraagt van ons allemaal een lange adem, en vooral niet loslaten, net als bij de gezinnen met wie we het samen moeten doen.

## FASE 1: IDEEËN, VISIE EN INITIATIEF

### Kern:

- Vaststelling dat er een gezamenlijk probleem en verantwoordelijkheid is;
- Besef dat geen van de partijen in staat is om het probleem in zijn eentje op te lossen. Het is een strategische keuze om samen aan deze belangrijke maatschappelijke opgave te werken;
- In een overeenkomst vastleggen waarom de samenwerking nodig is, wat de partners willen bereiken en aan welke afspraken ze zich verbinden.

### Tips:

- Verzamel informatie om (de urgentie van) het probleem te onderbouwen;
- Neem de tijd om een gezamenlijke visie en ambitie te ontwikkelen en leg die vast in een samenwerkingsovereenkomst. Dit is de basis waarop je verder bouwt en het kader voor toekomstige beslissingen;
- Zorg dat de samenwerkingsovereenkomst op bestuurlijk niveau gedragen wordt;
- Werk de visie nog niet uit in een exact plan omdat de aanpak gedurende het traject vorm zal krijgen;
- Zorg dat de belangen van individuen en organisaties erkend worden en dat er geen verborgen agenda's zijn;
- Blijf in gesprek over de meerwaarde van de samenwerking zodat alle partners achter de samenwerking (blijven) staan.

## FASE 2: SELECTIE: IDEEËN, AANPAK, MENSEN

### Kern:

- Ontwikkel op basis van je visie en ambities een aantal scenario's. Beslis welk scenario je uit gaat werken;
- Werk een scenario uit tot een voorstel waarin wordt opgenomen: de aanpak, de samenstelling van het team, hoe financiering geregeld wordt, en de spelregels voor de samenwerking;
- Maak een jaarplan en leg jaarlijks verantwoording af over de resultaten en besteding van de middelen.

### Tips:

- Neem de tijd voor het analyseren van de bestaande werkprocessen (bijvoorbeeld middels de LEAN methode), het ontwikkelen van verschillende alternatieven en het vergelijken van die scenario's;
- Kies op welke wijze je wilt gaan ontwikkelen: blauwdruk, stapsgewijs ontwikkelen, een pilot. Die keuze heeft invloed op planning, financiën, benodigde deskundigheid en capaciteit;
- Kopieer niet zomaar wat elders gebeurt. Kijk goed wat past in de eigen context. En maak vooral gebruik van wat er al goed werkt;
- Houd de stuurgroep klein, en de besturing licht. Liever geen ingewikkelde procedures en protocollen;
- Benoem iemand tot projectleider die 'meervoudig partijdig' kan zijn (bijvoorbeeld een externe projectleider);
- (Mede)financiering van de aanpak door de partners versterkt de betrokkenheid. Denk nu al na over hoe je de aanpak structureel kunt financieren.

## FASE 3: ONTWIKKELEN EN UITPROBEREN

### Kern:

- Uitvoering van het voorstel waarbij een continue cyclus plaatsvindt: uitproberen, evalueren, bijstellen en verder ontwikkelen;
- Regel daarbij de (praktische) randvoorwaarden zoals een vergaderlocatie, een veilige manier om informatie uit te wisselen, informatiebrochures en toestemmingsformulieren voor cliënten;
- Teamontwikkeling staat hoog op de agenda (spelregels; elkaar leren kennen; kennis en ervaring delen; elkaar verstaan)

### Tips:

- Om te zorgen dat de cyclus werkt, moet je evalueren. Goede evaluaties vereisen meetbare criteria en (minimaal) jaarlijkse metingen. Deel deze resultaten met de betrokkenen en stel je werkwijze bij op basis van deze evaluaties;
- Samenwerken is niet vanzelfsprekend. Neem de tijd om elkaar, de betrokken organisaties en hun werkwijze, verwachtingen, kennis en ervaring te leren kennen. Een vast team en regelmatige reflectie op de samenwerking helpt;
- Zie de ouders en kinderen als een deskundige partner; stel samen met hen een plan van aanpak op; overleg met hen in plaats van over hen;
- Zorg dat het team gemakkelijk en veilig informatie kan delen zodat de lijnen kort zijn, de kans op misverstanden klein en cliënten niet meermaals om dezelfde informatie wordt gevraagd;
- Regel het mandaat voor het team. Als je voor elk besluit terug moet naar je 'moederorganisatie' maak je geen tempo met elkaar;
- Zet deskundigheid aan de voorkant van je werkproces. Dat vergroot de kans op een goede analyse en plan van aanpak. En dat maakt de kans dat je aanpak slaagt groter;
- De voorzittersrol is cruciaal, besteed hier aandacht aan;
- Informeer alle betrokken partijen regelmatig over wat je aan het doen bent en welke resultaten je boekt.

## FASE 4: VERBREDEN, VERSPREIDEN EN VERANKEREN

### Kern:

- Zorg voor continuïteit: borg de ontwikkelde werkwijze in de verschillende organisaties en zorg voor reguliere financiering.

### Tips:

- Markeer de overgang van project naar reguliere aanpak zodat er geen onduidelijkheden over taakverdeling en verantwoordelijkheden ontstaan;
- Leg het werkproces vast waarmee de aanpak overdraagbaar wordt. Deel ook op andere manieren je kennis en ervaring;
- Wees bewust dat de aanpak nooit klaar is. Het werkproces wordt steeds geëvalueerd en bijgesteld. Neem deze verbeterings-cyclus ook in de geformaliseerde aanpak op;
- Besturing van een integrale aanpak is lastig. Goede spelregels helpen. Zorg ervoor dat bestuurders goed met elkaar verbonden blijven op de opgave waar je voor staat. Focus op de inhoud en de resultaten.



