

# Toekomstbestendig Centrum Seksueel Geweld

Een bestuurlijke en organisatorische evaluatie t.b.v. de doorontwikkeling van het CSG

Samenvatting

## COLOFON

**Titel:** Toekomstbestendig Centrum Seksueel Geweld: Een bestuurlijke en organisatorische evaluatie ten behoeve van de doorontwikkeling van het CSG

**Uitgevoerd door:** USBO advies, Universiteit Utrecht

**Auteurs :** Marie-Jeanne Schiffelers, Niels Terpstra en Djoeke Ardon  
Met medewerking van Merbel Slothouwer

In samenwerking met Scott Douglas, Mirko Noordegraaf, Sandra Schruijer en Martijn van der Spek

**Opdrachtgever:** Afdeling Extern Wetenschappelijk Beleidsonderzoek van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC)

Utrecht, november 2021

© 2021 Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum. Auteursrechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, digitale verwerking of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het WODC.

# Samenvatting

## 1. Inleiding

In Nederland geeft één op acht vrouwen en één op 25 mannen aan slachtoffer te zijn geweest van verkrachting. Per jaar kent Nederland ongeveer 100.000 slachtoffers van verkrachting. Hiervan is 90% vrouw en 10% man. 45% van de vrouwen en 65% van de mannen loopt het risico op een post-traumatische stressstoornis na deze ervaring.<sup>1</sup> Om integrale, toegankelijke en vroegtijdige zorg te kunnen verlenen aan slachtoffers van seksueel geweld is in 2012 in Nederland het Centrum Seksueel Geweld (CSG) opgericht waar verpleegkundigen, politie, (forensisch) artsen en hulpverleners zoveel mogelijk vanuit één loket samenwerken. Inmiddels zijn er, verspreid over Nederland, 16 regionale CSG-locaties. Binnen het CSG werken medisch, forensisch en psychologisch deskundigen samen om multidisciplinaire zorg te verlenen aan slachtoffers. De regionale CSG's werken volgens landelijke kwaliteitscriteria en hanteren een multidisciplinaire aanpak die de koppeling maakt tussen de behandeling van de medische en psychologische gevolgen van het seksueel geweld en verantwoord forensisch-medisch onderzoek ten behoeve van waarheidsvinding (Bicanic et al., 2016).

De CSG-jaarrapportages laten zien dat het aantal meldingen van seksueel geweld bij het CSG blijft groeien. Dit leidt tot de behoefte bij het CSG aan meer capaciteit en bijbehorende financiering en bestuurlijk commitment om slachtoffers goed te kunnen blijven helpen. Tegelijkertijd roept de groei bij de verantwoordelijke ministeries van Justitie en Veiligheid (JenV) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) bestuurlijke en organisatorische vragen op. Het gaat daarbij om onder meer de financiering en wie voor welk deel verantwoordelijkheid draagt en daarnaast over de taakverdeling tussen CSG en andere organisaties in het veld. Na gestagneerde begrotingsgesprekken in 2019 tussen het CSG en de gemeenten, heeft het CSG bij de ministeries aangegeven niet over genoeg middelen te beschikken om goede zorg te kunnen blijven bieden.

Helderheid over inhoudelijke taakverdeling en over wie waarvoor verantwoordelijk is in beleidsmatig en financieel opzicht is van belang om toekomstige stagnaties in begrotingsgesprekken te voorkomen en om het CSG toekomstbestendig te laten zijn. Daarom is besloten om enerzijds een onderzoek te laten doen naar de financiële aspecten van het CSG (zie hiervoor: Gupta Strategists 2020) en anderzijds naar de bestuurlijke inbedding en organisatorische inrichting van het CSG. De bevindingen van dit tweede onderzoek worden in dit rapport gepresenteerd. De volgende deelvragen stonden in dit onderzoek centraal:

1. *Hoe heeft het Centrum Seksueel Geweld (CSG) zich bestuurlijk-organisatorisch ontwikkeld van de oprichting van de eerste locatie van het CSG tot het huidige landelijk dekkende netwerk van 16 locaties?*
2. *Hoe ziet de bestuurlijke organisatiestructuur van het CSG eruit en hoe is het CSG bestuurlijk-organisatorisch ingebed?*
3. *Hoe verloopt de samenwerking tussen betrokken organisaties binnen het CSG? Welke succesfactoren, kwetsbaarheden en knelpunten bestaan er met betrekking tot de organisatie van het samenwerkingsverband?*
4. *Hoe kan, op basis van de antwoorden op de onderzoeksvragen 1 tot en met 3, de organisatie van het CSG nader worden vormgegeven met het oog op een bestuurlijke doorontwikkeling van het CSG? Wat zijn daarbij de randvoorwaarden voor een toekomstbestendige organisatie met een sterke bestuurlijke inbedding? Hoe verhouden die randvoorwaarden zich tot de huidige organisatie van het CSG?*

Ten behoeve van de beantwoording van de onderzoeksvragen zijn verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd. Om te beginnen zijn beschikbare bronnen over het huidige CSG

---

<sup>1</sup> Centrum Seksueel Geweld – *Factsheet: Cijfers over seksueel geweld in Nederland*. Online beschikbaar via: <https://centrumseksueelgeweld.nl/wp-content/uploads/2020/01/FIER005-Flyers-factsheet-NL.jpg>

en over de ontwikkeling van het CSG bestudeerd. Vervolgens zijn online interviews afgenomen met leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van het CSG, beleidsmedewerkers van de ministeries van VWS, JenV, en de VNG, Fonds Slachtofferhulp en de gemeente Utrecht. Daarnaast zijn zes regionale CSG's bij het onderzoek betrokken. In totaal zijn bij deze regionale CSG's eenenveertig online interviews afgenomen. Het betreft onder meer coördinatoren, casemanagers, verscheidene netwerkpartners en beleidsmedewerkers van gemeenten. Voorafgaand aan de interviews is een beknopte survey rondgestuurd onder de verschillende netwerkpartners waarin vragen zijn voorgelegd over hun ervaringen met het werken binnen het netwerk. In de laatste fase van het onderzoek zijn twee werkconferenties georganiseerd met het doel gezamenlijk te reflecteren op de tussentijdse bevindingen. De eerste was met de Raad van Bestuur van het CSG, twee vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht en vijf leden van de Raad van Advies (bestaande uit coördinatoren van regionale CSG's). De tweede werkconferentie was met de Raad van Bestuur, twee vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht en de betreffende beleidsmedewerkers van de ministeries van VWS, JenV en de VNG.

## 2. Onderzoeksperspectief

Seksueel geweld is een complex maatschappelijk vraagstuk waarvoor geen eenvoudige oplossing bestaat. Er zijn veel vormen van seksueel geweld en heel verschillende groepen krijgen ermee te maken. Voor een goede hulpverlening aan slachtoffers werken verschillende professionals, zoals verpleegkundigen, politie, artsen en psychische hulpverleners, met elkaar samen in de opvang, opsporing, zorg en nazorg voor slachtoffers. Het CSG is daarmee een typische netwerkorganisatie waarbij over de grenzen van organisaties en werkvelden heen gewerkt wordt.

De druk op het netwerk neemt toe doordat het aantal meldingen stijgt, de beschikbare capaciteit aan middelen en menskracht vanuit netwerkorganisaties beperkt is en de vraag om extra financiële middelen door de financiers kritisch bezien wordt omdat de druk op de publieke middelen groot is.

Doordat netwerkorganisaties expertises vanuit verschillende publieke organisaties samenbrengen en daarbij afhankelijk zijn van de inzet van deze organisaties voor expertise, capaciteit en middelen, en van publieke middelen voor de financiering, krijgen zij te maken met verschillende logica's van publiek management (Noordegraaf, 2015). Om te beginnen hebben ze te maken met uiteenlopende *professionele logica*, waarin verschillende professies vanuit eigen professionele standaarden werken. Deze logica gaat over zaken als kwaliteit, professionele autonomie, maatwerk en het type contact met de cliënt. Een tweede logica waarmee netwerksamenwerkingen te maken hebben is de *prestatielogica*, waarin het gaat om financiële verantwoording en prestatieafspraken met de financiers. Een derde logica waarmee ze te maken krijgen is de *politieke/publieke logica*; betrokken overheden moeten burgers kunnen uitleggen hoe het netwerk een passend antwoord is op het maatschappelijk probleem. In deze logica gaat het om het bijeenbrengen van diverse stakeholders, belangen en ideeën, het publieke debat en het maken van politieke keuzes binnen beperkte financiële middelen. Vanuit de wetenschappelijke literatuur weten we dat deze logica op gespannen voet met elkaar kunnen staan of elkaar juist kunnen versterken. In het onderzoek is onder meer bezien hoe het CSG met deze verschillende logica's omgaat en wat hiervan te leren is voor de toekomst.

Verder weten we uit de literatuur over netwerksamenwerking dat de volgende *zes elementen van een succesvolle samenwerking* van belang zijn voor het goed functioneren van een dergelijk netwerk. Deze elementen zijn: (1) de aanleiding en voorgeschiedenis van de samenwerking; (2) het institutioneel kader en de regels; (3) het leiderschap binnen de samenwerking; (4) de interactieprocessen tussen

de betrokken professionals en organisaties; (5) de opbrengsten van de samenwerking en (6) de verantwoording en uitleg.

Met de zes elementen van netwerksamenwerking in het achterhoofd, is gekeken naar de regionale netwerksamenwerkingen om te bezien waar de kansen liggen voor mogelijke verbeteringen ten behoeve van de toekomstbestendigheid van het CSG.

### 3. Historische context CSG

Begonnen is met het beschrijven van een beknopte historische schets van het CSG om zicht te krijgen op de ontwikkeling ervan door de tijd.

Aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw ontbrak het aan een integrale aanpak tegen seksueel geweld, ondanks het bestaan van enkele regionale samenwerkingsverbanden. Voorafgaand aan de oprichting van het CSG bestond geen duidelijk centraal loket waar slachtoffers en hun directe omgeving terecht konden. Op het gebied van seksueel geweld was sprake van versnippering in het zorg- en veiligheidslandschap.

De oprichting van het CSG in 2012 speelde in op een behoefte om de aanpak van seksueel geweld te verbeteren. Het doel was om de versplintering tegen te gaan en te zorgen dat slachtoffers bij één loket terecht konden. De initiatieven zijn *bottom-up* ontstaan als een type *grassroots* beweging. Een groep van toegewijde centrale kartrekkers heeft het CSG in de pioniersfase opgezet en ontwikkeld. Bij dit proces waren ook verschillende landelijke en lokale beleidsmedewerkers betrokken.

Na een pioniersfase in de eerste jaren sinds 2012, is het CSG uitgegroeid tot een landelijk dekkend netwerk met 16 regionale CSG-locaties. Het CSG is in de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd en heeft in Nederland een centrale plek verworven op het gebied van hulpverlening aan slachtoffers van seksueel geweld. De afgelopen jaren is het CSG steeds zichtbaarder geworden en is het aantal meldingen (acuut en niet-acuut) van slachtoffers toegenomen.

### 4. Positionering en inbedding

Het landelijk CSG en de regionale CSG's opereren in een multidisciplinair zorg- en veiligheidsveld met een grote verscheidenheid aan actoren. Het landelijk CSG is in de afgelopen jaren geprofessionaliseerd en inmiddels ingericht als stichting met een Raad van Bestuur, een Raad van Toezicht en een Raad van Advies. De 16 regionale CSG-coördinatoren vormen de Raad van Advies van de stichting en vormen zo de formele brug tussen het landelijk CSG en de regionale CSG's.

De regionale CSG's zijn ingericht als netwerkorganisaties met gedeelde landelijke kwaliteitscriteria voor acute slachtoffers van seksueel geweld.<sup>2</sup> Deze kwaliteitscriteria worden onderschreven door alle centrumgemeenten. De werkwijze is daardoor op hoofdlijnen vergelijkbaar, maar de lokale organisatorische inbedding en partners verschillen. De regionale CSG's hebben de ruimte om het zorgproces zo in te richten dat het goed past bij de lokale situatie. De regionale CSG's hebben de samenwerkingsverbanden per regio vastgelegd aan de hand van samenwerkingsconvenanten. Sommige convenanten richten zich op de meest intensieve samenwerkingspartners, andere op een breder scala van samenwerkingspartners.

---

<sup>2</sup> De landelijke kwaliteitscriteria voor niet-acute gevallen zijn recentelijk vastgesteld door het CSG. Op het moment van schrijven hebben het landelijke CSG en de VNG aangegeven dat de kwaliteitscriteria voor niet-acute gevallen op zeer korte termijn worden voorgelegd aan de wethouders van de 35 centrumgemeenten.

Het CSG valt onder de (financiële) verantwoordelijkheid van de gemeenten. Sinds 2018 loopt de financiering van het CSG via de 35 centrumgemeenten zoals die zijn ingedeeld voor de Decentralisatie-uitkering Vrouwenopvang (DU VO). Tegelijkertijd is het Rijk stelselverantwoordelijk voor de aanpak van seksueel geweld. Deze verantwoordelijkheidsverdeling is ambigu. De regionale CSG's moeten zelf de bekostiging en de financiering afstemmen met hun centrumgemeente(n). Sommige CSG's moeten jaarlijks met meerdere centrumgemeenten om tafel. Bij veel gemeenten bestaat flinke financiële krapte die effect heeft op de mogelijkheden om regionale CSG's (ruimer) te financieren. De kosten voor medische zorg en GGZ-behandelingen worden uit reguliere financieringsstromen bekostigd. De inzet van de politie, inclusief het forensisch-medisch onderzoek, valt onder de budgettaire verantwoordelijkheid van het ministerie van JenV.

Er bestaat een toenemend aantal slachtoffers dat de regionale CSG's weet te vinden, mede door publieksvoorlichting vanuit het CSG en diverse maatschappelijke ontwikkelingen. Voor de acute zorg is het voor de financiers evident dat de CSG's daar dé speler zijn in Nederland. Voor de niet-acute zorg lijkt dit ook tot weinig discussie te leiden. Het wordt echter minder evident wanneer het hulp bij online seksueel geweld en de functie van het CSG als expertisecentrum betreft. Deze taken vergen nadere discussie met de financiers.

## 5. Netwerksamenwerking

De regionale CSG's zijn vormgegeven als netwerkorganisaties om integrale zorg te kunnen bieden aan slachtoffers. De verschillende expertises op het vlak van de behandeling van slachtoffers worden in deze centra bijeengebracht. Elk regionaal CSG werkt samen met lokale partners. De regionale CSG's werken als relatief autonome organisaties samen in een landelijk netwerk. Om de krachten en verbeterpunten in de netwerksamenwerking in beeld te brengen is gekeken naar de zes eerdergenoemde succeselementen van netwerksamenwerkingen.

Binnen de regionale CSG-netwerken wordt goed samengewerkt. Er zijn korte communicatielijnen en de netwerken sluiten meestal goed aan op bestaande structuren in de regio. De *startpositie/voorgeschiedenis* (1) van de netwerksamenwerking laat een gedeeld gevoel van urgentie zien om dit probleem integraal op te pakken. De regionale CSG's vulden een leemte die er tot 2012 was in de hulpverlening aan slachtoffers van seksueel geweld. Deze startpositie vormt een stevige basis voor de regionale netwerksamenwerkingen.

Het *institutioneel kader en de regels* (2), zoals de convenanten en de kwaliteitscriteria bieden houvast voor de netwerkpartners om het werk goed vorm te kunnen geven. Hoewel de regionale netwerken deels verschillen in de wijze waarop ze werken, gaan ze uit van de kwaliteitscriteria als gedeelde basis voor de werkwijze. De ruimte die bestaat voor de eigen invulling van de werkwijze, biedt veel voordelen. Daarbij is het wel een voorwaarde dat de netwerkpartners goed betrokken blijven door aan te sluiten bij werkoverleggen. Alleen zo kan gezorgd worden dat de afgesproken werkwijze ook goed gevolgd wordt en dat men goed op de hoogte blijft van elkaars rol en taak.

Het *leiderschap in de netwerksamenwerking* (3) is duidelijk belegd bij de coördinatoren en casemanagers. De coördinatoren spelen een cruciale rol in de aansturing van het netwerk en het onderhouden van contacten met stakeholders. De casemanagers vormen de spil in de zorg rondom cliënten. Beide rollen zijn van cruciaal belang voor het functioneren van de CSG's en vormen een kritische succesfactor. Diverse netwerkpartners stellen het CSG zelfs gelijk met de coördinatoren en casemanagers. De keerzijde hiervan is de kwetsbaarheid die dit vrij smal belegde eigenaarschap met zich meebrengt. De netwerkpartners zijn over het algemeen wel goed aangesloten maar zien zichzelf niet altijd als CSG. Meer gedeeld eigenaarschap ook in het omgaan met de uitdagingen in de

toekomst, zoals inhoudelijke en financiële keuzes en blijvende betrokkenheid van netwerkpartners, lijkt van belang om te zorgen dat de coördinatoren niet te veel alleen komen te staan bij het omgaan met deze uitdagingen.

De *interactie tussen de betrokken professionals en organisaties* (4) verschilt tussen de regio's. Het blijkt in bepaalde gevallen lastig de netwerkpartners goed te blijven betrekken bij overleggen omdat vanuit sommige moederorganisaties beperkte tijd beschikbaar wordt gesteld voor deze taak en deze taak niet gefinancierd wordt. Dit heeft risico's in zich voor de kwaliteit en de continuïteit van de samenwerking en voor het leren met en van elkaar.

De *opbrengsten van de samenwerking* (5) worden gevoeld en gezien door de netwerkpartners. Daar waar cliëntervaringen zijn opgehaald, zijn die positief over de hulpverlening van het betreffende regionale CSG. Er is echter nog beperkt aandacht voor het *systematisch* ophalen van cliëntervaringen. Op verschillende plekken wordt *verantwoording over de wijze van werken* (6) afgelegd. Dit gebeurt met name regionaal tussen de regionale CSG's en de centrumgemeenten. De wijze waarop dat gebeurt verschilt sterk per regio en is afhankelijk van wat de betreffende financier vraagt. Het systematischer ophalen van cliënt-ervaringen is van belang als feedback voor de hulpverlening en voor het informeren van financiers over de opbrengsten van de regionale netwerksamenwerking.

## 6. CSG vanuit de drie logica's

De groei van het aantal slachtoffers dat zich meldt bij het CSG zet het landelijk CSG, de regionale CSG's en de betrokken netwerkpartners onder druk. De politieke en maatschappelijke aandacht voor het vraagstuk is groot en de gevoelde druk om meer mensen te kunnen helpen neemt toe. Tegelijkertijd zijn de middelen beperkt, willen de professionals zo goed mogelijke kwaliteit leveren en moet binnen de grenzen van de beschikbare middelen, tijd en capaciteit gewerkt worden aan een emotioneel beladen en spanningsvolle taak.

Dit leidt ertoe dat het CSG net als vele andere (netwerk)organisaties in het publieke domein tegelijkertijd professioneel moet handelen, moet presteren en moet verantwoorden en dat alles in een politieke context waarin de strijd om publieke middelen een belangrijke rol speelt. Met andere woorden: het CSG moet continu drie logica's met elkaar combineren, namelijk de professionele-, de prestatie- en de politieke/publieke logica.

De professionele logica staat voor het CSG voorop. Het gaat eerst en vooral om het bieden van kwalitatief goede zorg aan slachtoffers van seksueel geweld. De regionale CSG's zijn om dit te kunnen leveren sterk georiënteerd op verbinding tussen verschillende expertises, oftewel integrale samenwerking. Kwaliteit staat daarbij voorop en is voor de professionals het centrale criterium waarop je het netwerk dient te beoordelen. Het borgen van kwaliteit gebeurt onder meer in de vorm van protocollen, routines, kwaliteitscriteria en convenanten. En het CSG is voornemens hier nog een verdere kwaliteitsslag in te maken onder meer door terugkerende visitaties, voorbeeldconvenanten en kwaliteitscriteria voor hulpverlening aan slachtoffers van seksueel geweld dat langer dan zeven dagen geleden heeft plaatsgevonden.

De professionele logica staat echter onder druk van de prestatielogica. Zo wordt een duidelijke druk ervaren op de beschikbare middelen en daarmee de mogelijkheid aan eenieder hulp te bieden die daarom vraagt. Volgens zowel het landelijke als de regionale CSG's zit hier het voornaamste knelpunt voor de toekomstbestendigheid van het CSG. De CSG's zien een groeiend aantal slachtoffers van seksueel geweld dat hulp zoekt. Dit leidt tot toenemende (werk)druk voor het netwerk als geheel en voor de regionale coördinatoren en de casemanagers in het bijzonder. Vanuit het landelijk CSG wordt dan ook aangegeven dat het CSG aan allerlei professionaliserings- en verantwoordingseisen heeft

voldaan en dat het nu tijd wordt dat er meer duidelijkheid komt over het financiële en bestuurlijke commitment van de verschillende overheidslagen (centraal en decentraal).

Vanuit de politieke/publieke logica gaat het erom in hoeverre het CSG in staat is de verschillende betrokkenen mee te nemen in en te overtuigen van de rol en taken van het CSG in relatie tot andere spelers in het veld. Om draagvlak te creëren voor het eigen werk is van groot belang ook goed zicht te hebben en oog te houden voor de belangen van de andere partijen (financiers en netwerkpartners). Alleen dan kunnen de uiteenlopende belangen besproken en zo goed mogelijk bijeengebracht worden.

In de praktijk kunnen deze drie logica's op gespannen voet met elkaar staan of elkaar juist versterken. Het CSG is vooralsnog sterk gericht op de professionele en de prestatie logica. Het zorgen voor maatwerk en kwaliteit staat centraal en de zorg om de beperkte middelen voert de boventoon. Om toe te groeien naar een toekomstbestendige organisatie zal de politieke/publieke logica een stevigere plek moeten krijgen bij het CSG zowel landelijk als regionaal. Dit betekent enerzijds de politieke agendering en de bespreking van de centrale taken waar het CSG zich op richt met de verschillende stakeholders, hetgeen overigens al in geruime mate gebeurt, én anderzijds het strategisch laveren tussen en werken met de eigen belangen en de belangen van de verschillende stakeholders, zowel landelijk als regionaal, richting (potentiële) financiers en samenwerkingspartners, hetgeen nog meer aandacht behoeft.

## 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek is gekeken naar vier deelvragen die hieronder per vraag beknopt beantwoord worden.

*Deelvraag 1 luidde: Hoe heeft het Centrum Seksueel Geweld (CSG) zich bestuurlijk-organisatorisch ontwikkeld van de oprichting van de eerste locatie van het CSG tot het huidige landelijk dekkende netwerk van 16 locaties?*

Hoewel er regionaal enige samenwerkingsverbanden waren, ontbrak het begin 21<sup>e</sup> eeuw aan een integrale aanpak tegen seksueel geweld. Voorafgaand aan de oprichting van het CSG bestond geen duidelijk centraal loket waar het slachtoffer en diens directe omgeving terecht konden. Het CSG is ontstaan als oplossing voor de versnipperde zorg door initiatieven tot samenwerking op het operationele niveau. De initiatieven zijn bottom-up ontstaan. Inmiddels is het CSG uitgegroeid tot een landelijk dekkend netwerk met 16 regionale CSG-locaties. Het CSG is in de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd en vervult inmiddels een centrale rol in Nederland wanneer het gaat om de hulpverlening aan slachtoffers van seksueel geweld. Het CSG is steeds zichtbaarder als kernspeler en het aantal meldingen van slachtoffers is toegenomen.

*Deelvraag 2 was: Hoe ziet de bestuurlijke organisatiestructuur van het CSG eruit en hoe is het CSG bestuurlijk-organisatorisch ingebed?*

Het CSG opereert in een multidisciplinair zorg- en veiligheidsveld met veel verschillende actoren. Het landelijk CSG is een onafhankelijke stichting met een Raad van Bestuur, een Raad van Toezicht en een Raad van Advies waar de coördinatoren van de 16 regionale CSG's zitting in nemen. De regionale CSG's zijn ingericht als netwerkorganisaties. Het landelijk CSG geeft richting aan de werkwijze van de regionale CSG onder meer via landelijke kwaliteitscriteria voor acute (en binnenkort ook niet-acute) slachtoffers van seksueel geweld. De werkwijze van het CSG is op hoofdlijnen vergelijkbaar maar kan op onderdelen per regio verschillen. Dit heeft o.a. te maken met de regionale verschillen in betrokken netwerkpartners en de verschillen in lokale organisatorische inbedding. De samenwerkingsverbanden zijn door de regionale netwerkpartners per regio vastgelegd aan de hand van samenwerkingsconvenanten.



Sinds 2018 loopt de financiering via de 35 centrumgemeenten zoals die zijn ingedeeld voor de DU VO. Deze gemeenten zijn daarmee financieel en bestuurlijk verantwoordelijk voor het borgen van het aanbod van de CSG's. Het Rijk is stelselverantwoordelijk voor de aanpak van seksueel geweld. De regionale CSG's moeten zelf de bekostiging en de financiering afstemmen met hun centrumgemeente(n). Dit is een jaarlijks terugkerend overleg. Sommige CSG's moeten jaarlijks met meerdere centrumgemeenten om tafel. Dat leidt tot veel, en vanwege de korte financieringscycli, snel terugkerende overleggen. Bovendien leiden de korte cycli tot een onzekerheid bij de CSG's over de toekomstige financiering.

*Deelvraag 3 luidde: Hoe verloopt de samenwerking tussen betrokken organisaties binnen het CSG? Welke succesfactoren, kwetsbaarheden en knelpunten bestaan er met betrekking tot de organisatie van het samenwerkingsverband?*

Binnen de regionale netwerken is over het algemeen sprake van een goede netwerksamenwerking. Dit is het resultaat van een veelal goede betrokkenheid van netwerkpartners, korte communicatielijnen, het aansluiten op de bestaande structuren in de regio, de trekkende rol van de coördinatoren binnen en rondom het netwerk en de regisserende rol van de casemanagers in het afstemmen van de zorg voor individuele cases. Wel is blijvende aandacht nodig voor het duurzaam betrekken van de netwerkpartners en het mede daartoe versterken van de convenanten. Ook het breder beleggen van het eigenaarschap van het CSG binnen het netwerk is van belang. Dit kan onder meer gerealiseerd worden door de netwerkpartners nauw te betrekken bij de huidige en toekomstige beslissingen rondom de koers van het CSG zowel landelijk als regionaal. Verder is blijvende aandacht nodig voor de interne informatiedeling, de bekendheid bij en doorverwijzing door aanpalende professionals, de positie van de ziekenhuizen binnen de netwerksamenwerking en de werklust van casemanagers en coördinatoren.

*Tot slot komen we tot de beantwoording van deelvraag 4: Hoe kan, op basis van de antwoorden op de onderzoeksvragen 1 tot en met 3, de organisatie van het CSG nader worden vormgegeven met het oog op een bestuurlijke doorontwikkeling van het CSG?*

Op basis van de bevindingen in dit rapport komen we tot de volgende aanbevelingen ten behoeve van de doorontwikkeling van het CSG. Deze aanbevelingen vragen om gedeelde en parallelle inspanningen van de ministeries van JenV en VWS, de VNG (en daarmee de centrumgemeenten), het landelijk CSG en de regionale CSG's, inclusief de netwerkpartners binnen het CSG.

- *Versterk de netwerksamenwerking.* Hoewel tot dusverre de benodigde partners over het algemeen goed betrokken zijn, is de betrokkenheid op de wat langere termijn ongewis. Vanuit het landelijk CSG wordt toegewerkt naar een voorbeeldconvenant dat als basis kan dienen voor alle regio's. Hierbij is het van belang dat er handreikingen komen voor het langduriger verbinden van de netwerkpartners aan de regionale samenwerking, en dat het gevoelde eigenaarschap breder belegd wordt onder meer door netwerkpartners nauw te betrekken bij de huidige en toekomstige ontwikkelingen. Daarnaast is het verstevigen van de sleutelposities die coördinatoren en casemanagers vervullen van belang door als netwerk te kijken hoe de druk op deze posities beter verdeeld kan worden en te kijken wie de *'next in line of responsibility'* is, mocht een van hen uitvallen.
- *Zet een systematisch kwaliteitssysteem op, gericht op reflecteren en leren.* Om goed te kunnen reflecteren op de kwaliteit is het van belang toe te werken naar een systematischer kwaliteitssysteem waarbij vooral ruimte is voor reflectie en leren. Dit sluit aan bij een van de doelen in het strategisch meerjarenplan van het CSG. Een dergelijk systeem dient gericht te zijn op de voortdurende borging van de kwaliteit van de hulpverlening. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan het systematischer inrichten van interne visitaties, het organiseren van een

externe visitatie om de 3 à 5 jaar, het systematischer ophalen van cliënt-ervaringen, en het uitwisselen van *best practices* tussen de verschillende regio's en met andere netwerkorganisaties. Om dit kwaliteitssysteem goed in te kunnen richten is een duidelijke rol weggelegd voor het landelijk CSG. Er dient tegelijkertijd voldoende ruimte te blijven voor de *couleur locale* van de regionale CSG's.

- *Balanceer tussen de professionele, politieke/publieke en prestatie-logica en voer de discussie over taken en financiering breed.* Een zorgvuldig samenspel tussen de drie logica's en het goed vormgeven van de samenwerking faciliteert professioneel hoogwaardige, maatschappelijk gewenste en efficiënte zorg voor slachtoffers die toegerust is op de uitdagingen die de toekomst met zich meebrengt. Verder is het belangrijk dat vanuit zowel het landelijk als de regionale CSG's uitgebreider met de verschillende partijen gesproken wordt over taken van het CSG waar bij sommige partijen discussie over bestaat. Het is voor de duurzame betrokkenheid van belang dat deze gesprekken uitgebreider gevoerd worden met de ministeries, de VNG en de centrumgemeenten maar ook met de landelijke en de regionale netwerkpartners.
- *Werk toe naar langere begrotingscycli en bredere financiering.* Een breed gedeelde zorg bij zowel de regionale netwerken als het landelijk CSG betreft de structurele financiële tekorten die bij veel gemeenten bestaan. Mede door de decentralisatie zijn de financiële middelen van de gemeenten op het sociaal domein onder druk komen te staan. Dit gecombineerd met de jaarlijkse begrotings- en budgetteringscycli die de centrumgemeenten hanteren, maakt het denken en plannen op middellange termijn voor de CSG's erg lastig. Het zou voor het maken van meerjarenbeleid en voor het beter borgen van de hulpverlening aan het groeiend aantal meldingen van belang zijn dat er meerjarencycli komen in de gemeentelijke begrotingen waarmee het verder vooruitdenken en plannen van de CSG's gefaciliteerd wordt. Een aanvullend risico is dat ziekenhuizen werkzaamheden die zij leveren aan het CSG-netwerk deels zelf bekostigen. Het is van belang dat middelen gealloceerd worden voor de betrokkenheid van deze partners zodat de betrokkenheid niet onder druk komt te staan en er ruimte is voor kennisuitwisseling en deelname aan de overleggen.
- *Versterk de dialoog op verschillende niveaus.* Tot slot bevelen wij in meer algemene zin aan om de dialoog op verschillende niveaus te versterken. Om te beginnen binnen de regionale netwerksamenwerkingen om samen met de netwerkorganisaties vorm te geven aan een toekomstbestendige netwerksamenwerking en tussen de regionale CSG's om met en van elkaar te leren ten behoeve van de continue kwaliteitsborging en ten behoeve van het versterken van de politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Op beide vlakken speelt het landelijk CSG een belangrijke rol om deze ontwikkeling te faciliteren en ervoor te zorgen dat de CSG's een vergelijkbare kwaliteit blijven leveren. Verder is de dialoog over de middellange termijn tussen centrumgemeenten en regionale CSG's en tussen landelijk CSG, VNG en de betrokken ministeries van belang om te spreken over het verder toekomstbestendig maken van de financiering en over de toekomstige kerntaken van het CSG.

Kortom: De aanbevelingen zoals beschreven in deze slotparagraaf zijn van belang voor de doorontwikkeling van het CSG en passen bij de fase van verdergaande professionalisering die het CSG is ingegaan. Het moge duidelijk zijn dat deze verdere professionalisering ook tijd en middelen vragen van het CSG. Het is daarom van belang dat op korte termijn gesproken wordt met de stelselverantwoordelijke ministeries, de VNG en centrumgemeenten om te bespreken hoe deze doorontwikkeling verder opgepakt kan worden en in hoeverre daar middelen voor nodig en beschikbaar zijn.