



WERKTEVREDENHEID IN HET
NETWERK VOOR JEUGD EN
GEZIN IN ZWOLLE

HET VERBAND TUSSEN SAMENWERKING,
WERKDRUK EN WERKTEVREDENHEID

Student:

Jelmer van der Ziel (3465373)

Begeleider:

prof. dr. Ineke Maas

Masterthesis Vraagstukken van
beleid en organisatie

Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

Abstract	4
1. Inleiding	5
1.1 Opdracht van de gemeente Zwolle	6
1.2 Probleemstelling van de scriptie	7
2. Beleidscontext	9
2.1 Het oude beleid	9
2.2 Het nieuwe jeugdstelsel	18
2.3 Van CJG naar Netwerk voor Jeugd en Gezin in de gemeente Zwolle	20
3. Theoretisch kader	24
3.1 Het verband tussen samenwerking en werktevredenheid	25
3.2 Het verband tussen werkdruk en werktevredenheid	28
3.3 Het verband tussen samenwerking en werkdruk	29
4. Onderzoekopzet	33
4.1 Onderzoekspopulatie en steekproef	33
4.2 Respons en selectie	34
4.3 Meetinstrument en variabelen	34
4.4 Analysestrategie	40
5. Resultaten	41
5.1 Beschrijvende analyses	41
5.2 Verklarende analyses	43
6. Conclusie/Discussie	48
6.1 Terugblik	48
6.2 Conclusies	49
6.3 Discussie	50
6.4 Aanbevelingen	52

7. Referenties	53
Appendix 1: Vragenlijst Professionals NJG	59
Appendix 2: Uitnodigingsmail	70
Appendix 3: Correlatietabel	71

Abstract

This research paper examines the relationship between professional collaboration and job satisfaction in the context of the network organization 'Netwerk voor Jeugd en Gezin (NJG)' in the Dutch municipality Zwolle. Recent policy changes have made the job satisfaction of professionals in this context a relevant issue. The motivation-hygiene theory and the job characteristics model were used to formulate theoretical predictions concerning the direct relationship between the degree and the quality of collaboration and job satisfaction. It was hypothesized that both the degree and the quality of collaboration have a positive impact on job satisfaction. An indirect effect through work pressure was also proposed. The expectation was that the quality of the collaboration would lead to less work pressure. A higher level of work pressure was expected to lower job satisfaction. The effect of the degree of collaboration on work pressure was expected to be moderated by the quality of the collaboration. These predictions were examined using data collected through a digital survey which was completed by professionals of the NJG (N = 84). Multiple linear regression models were estimated to analyse the data. Findings show that both a higher degree and a better quality of collaboration between professionals lead to a higher level of job satisfaction. Work pressure is the most important predictor of job satisfaction in the analyses. The degree and the quality of the collaboration did not influence the degree to which professionals experience work pressure. The results emphasize the important role of collaboration and job pressure in the explanation and stimulation of job satisfaction.

1. Inleiding

Vanaf 2011 is er een landelijk sluitend netwerk van Centra voor Jeugd en Gezin (CJG's). Het beleid omtrent de Centra voor Jeugd en Gezin is ingevoerd door het toenmalige programmaministerie voor Jeugd en Gezin in het kabinet Balkenende IV in 2007. Het beleid is er op gericht om het opgroeien en opvoeden van kinderen in de Nederlandse samenleving gemakkelijker te laten verlopen. Hierbij heeft het CJG twee functies: een laagdrempelig inlooppunt voor ouders en jongeren en een platform waar professionals van verschillende organisaties op het gebied van jeugdwelzijn samenwerken (Programmaministerie voor Jeugd en Gezin, 2007).

In de media heeft het beleid rondom het CJG flink onder vuur gelegen, zo schreef het NRC Handelsblad op 28 september 2012 dat ouders maar weinig gebruik maken van de CJG's. Een reden hiervoor zou zijn dat ouders het CJG associëren met relatief zware hulp zoals jeugdzorg en dus niet zien als een laagdrempelig inlooppunt. Al eerder werd geconstateerd in het Nederlands Dagblad (06-05-2009) dat de samenwerking tussen de verschillende welzijnsorganisaties binnen de CJG's ontoereikend is. Het bij elkaar brengen van de verschillende organisaties leidt nog niet tot een integrale aanpak van jeugdproblemen. Een belangrijk probleem hierbij is verkokering, dit houdt in dat de verantwoordelijkheid voor verschillende soorten jeugdondersteuning bij verschillende overheden van verschillende niveaus ligt. Zo is de gemeente verantwoordelijk voor de ondersteuning die plaatsvindt vanuit de CJG's, de jeugdzorg is provinciaal georganiseerd en de jeugd GGZ wordt gefinancierd door de zorgverzekeraars (Nederlands Jeugdinstituut, 2012). Uit een rapport van de Algemene Rekenkamer (2012) bleek dat het CJG inderdaad nog niet functioneert zoals bedoeld was.

In 2015 zal de organisatie van alle soorten jeugdondersteuning op gemeentelijk niveau komen te liggen. Om dit mogelijk te maken zal er een nieuwe jeugdwet komen, waarvan de conceptversie in juli 2012 is vrijgegeven (Nederlands Jeugdinstituut, 2012). Het belangrijkste onderdeel hiervan is de Transitie Jeugdzorg. De verantwoordelijkheden en financiering van de jeugdzorg wordt door de provincies overgedragen aan de gemeentes. Daarnaast zullen de gemeentes ook de verantwoordelijkheid krijgen voor de jeugd-GGZ en de voorzieningen voor licht verstandelijk gehandicapte jongeren (deze vallen nu nog onder de AWBZ). Deze decentralisaties moeten het verkokeringsprobleem in de jeugdzorg verhelpen. De CJG's krijgen een centrale rol als frontoffice voor al deze verantwoordelijkheden. Hierbij gaat het om het concept CJG, waarbij niet zozeer de

fysieke inloopcentra centraal staan maar het samenwerkingsverband tussen de verschillende welzijnsorganisaties.

1.1 Opdracht van de gemeente Zwolle

In de stad Zwolle zijn drie fysieke Centra voor Jeugd en Gezin gerealiseerd. Om het functioneren van de CJG's te optimaliseren en de landelijke beleidscontext een regionale invulling te geven wordt het CJG doorontwikkeld (Gemeente Zwolle, 2012a). Hierbij ligt de nadruk op het CJG als netwerk van professionals. De netwerkstructuur moet leiden tot een betere samenwerking tussen de professionals. De gemeente Zwolle heeft er ook voor gekozen om de naam te veranderen van Centrum voor Jeugd en Gezin naar Netwerk voor Jeugd en Gezin (NJG). De reden hiervoor was dat het woord 'centrum' te veel het beeld oproept van een fysiek centrum. In het vervolg van dit rapport zal voor de doorontwikkeling in Zwolle dan ook de term NJG gebruikt worden. Om het CJG door te ontwikkelen is er een visie ('Opvoeden versterken') op het ondersteunen van opvoeden en opgroeien in Zwolle ontwikkeld. Deze visie sluit aan bij de algemene visie op het jeugdbeleid zoals deze geformuleerd is in de nota 'De toekomst van Zwolle' (Gemeente Zwolle, 2012b). Belangrijke uitgangspunten hiervan zijn een positief opvoedklimaat, de eigen kracht van het gezin (en van het sociale netwerk van het gezin) en samenhang in het zorgaanbod (Gemeente Zwolle, 2012a). Om naar deze visie toe te werken zijn er verschillende werkgroepen gestart, die als doel hebben om specifieke opdrachten uit te werken. Ook lopen er verschillende pilots, om te leren van ervaringen uit de praktijk.

De gemeente Zwolle wil onderzocht hebben wat de effecten zijn van de huidige doorontwikkeling van het Netwerk voor Jeugd en Gezin tussen 2013 en 2015. Hierbij gaat het om de effecten van de doorontwikkeling van het netwerk op de werkwijze van de professionals. De vraag van de gemeente Zwolle luidt:

Wat zijn de effecten van de doorontwikkeling van het netwerk voor Jeugd en Gezin op de werkwijze van de professionals?

De beoogde verandering van de werkwijze van de professionals in het netwerk voor Jeugd en Gezin bestaat uit de volgende aspecten:

- Meer/betere samenwerking tussen professionals
- Meer inzetten op eigen kracht gezinnen bij ondersteuning
- Meer vraaggericht werken
- Minder doorverwijzingen/betere aansluiting vormen van ondersteuning

- Meer ondersteuning in de handelingsomgeving van het gezin

De veranderde werkwijze van de professionals moet leiden tot een verbetering van het welbevinden van de jeugd in Zwolle. De effectmeting zal bestaan uit twee delen: een nulmeting in 2013 en een tweede meting medio 2015. De nulmeting in 2013 zal uitgevoerd worden binnen de stage, de tweede meting zal uitgevoerd worden door de gemeente Zwolle in 2015. In beide metingen zullen alle bovenstaande punten gemeten worden. Dit zal gebeuren door middel van een surveyonderzoek onder professionals binnen het Netwerk voor Jeugd en Gezin.

1.2 Probleemstelling van de scriptie

De doorontwikkeling van het Netwerk voor Jeugd en Gezin moet leiden tot een verandering in de werkwijze van professionals. De veranderde werkwijze moet vervolgens leiden tot een effectievere jeugdzorg en daardoor tot een beter welbevinden van de jeugd in Zwolle. De veranderende werkwijze van de professionals zal ook invloed hebben op de werktevredenheid en werkdruk van de professionals. In de context van de veranderingen in het beleid en daardoor ook in het werkveld van de professionals is de werktevredenheid van professionals in het veld een belangrijk onderwerp. Het behouden van de professionals binnen de jeugdzorg is ook een doel binnen het landelijk beleid (Parlementaire Werkgroep Toekomstverkenning Jeugdzorg, 2010). In de jeugdzorg is sprake van een relatief hoge ervaren werkdruk (o.a. Movisie, 2010). De hoge werkdruk leidt tot een hoger ziekteverzuim en tot uitstroom van medewerkers in de jeugdzorg. In 2007 is in een nieuwe cao voor de jeugdzorg afgesproken dat organisaties de werklust van hun medewerkers beter gaan reguleren en beheersen (FCB, 2008). In 2010 had nog slechts 37,3% van alle jeugdzorgorganisaties afspraken gemaakt over het verminderen van de werkdruk. De werkdruk in de jeugdzorg is nog steeds een probleem, de werkdruk is samen met agressieve incidenten één van de twee belangrijkste redenen waarom mensen niet kiezen voor een baan in de jeugdzorg (FCB, 2012). Zo is ook een van de aanbevelingen van de commissie Samson, die onderzoek heeft gedaan naar seksueel misbruik in de jeugdzorg, dat de werkdruk in de jeugdzorg verminderd moet worden (Commissie Samson, 2012). Uit de internationale onderzoeksliteratuur blijkt dat sociale hulpverleners veel werkgerelateerde stress ervaren (Lloyd, King & Chenoweth, 2002).

Werktevredenheid bij medewerkers leidt tot positieve uitkomsten, zowel voor individuen als voor organisaties. Uit een meta-analyse van Farragher, Cass en Cooper (2005) blijkt dat

mensen die gelukkiger zijn met hun werk over het algemeen een betere gezondheid hebben. Dit effect wordt consequent in vele studies gevonden. Daarnaast blijkt dat mensen die tevreden zijn over hun werk ook meer tevreden zijn over hun algehele leven (Steiner & Truxillo, 1987). Ook voor organisaties leidt een hogere werknemerstevredenheid tot positieve uitkomsten. Uit de literatuur blijkt dat mensen die minder tevreden zijn over hun werk eerder willen vertrekken bij hun werkgever (o.a. Lambert, Hogan & Barton, 2001; Chen & Scannapieco, 2009). Het vertrek van competente medewerkers brengt hoge kosten met zich mee voor organisaties. Daarnaast leidt een hoge mate van werktevredenheid ook tot betere individuele prestaties van werknemers (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000).

Het valt te verwachten dat de hoge werkdruk en hoge stress in deze beroepen ook leidt tot een lagere tevredenheid met het werk dat men doet. Toch wordt over het algemeen in onderzoek gevonden dat de werktevredenheid onder sociale professionals die zich met jeugd bezighouden relatief hoog is. Zo bleek driekwart van de medewerkers van een organisatie die zich bezig houdt met de ontwikkeling van risicojeugd in Amerika tevreden te zijn met hun werk (Petty, Brewer & Brown, 2005). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het werk erg veel voldoening kan geven aangezien de professionals veel kunnen betekenen voor andere mensen.

Een belangrijk onderdeel van de doorontwikkeling is het verbeteren van de samenwerking tussen professionals door met alle organisaties samen een netwerk te vormen. Het is de vraag welk effect de kwaliteit en mate van samenwerking heeft op de werkdruk en werktevredenheid van de professionals. Uit onderzoek blijkt dat een positieve samenwerking leidt tot een minder hoge ervaren werkdruk (Nordqvist, Hovmark & Zika-Viktorsson, 2004). Uitgebreidere samenwerking tussen professionals kan leiden tot minder werklast omdat het werk beter op elkaar afgestemd kan worden en dus gedragen wordt door een groter aantal professionals. Meer samenwerking kan echter ook leiden tot meer werk, aangezien er meer overleg nodig is om beslissingen op elkaar af te kunnen stemmen. Een hoge werkdruk leidt tot een lagere werktevredenheid (Sargent & Terry, 1998).

De vragen die centraal staan in dit onderzoek zijn:

- (1) *Wat is het effect van de samenwerking tussen professionals op hun werktevredenheid?*
- (2) *En wat is de rol van de werkdruk in dit verband?*

2. Beleidscontext

In dit hoofdstuk zal het beleid omtrent het CJG (en in het geval van Zwolle NJG) belicht worden. In de eerste paragraaf zal het oude beleid tot 1 januari 2013 dat de huidige situatie tot stand heeft gebracht uiteengezet worden. Vervolgens zullen de veranderingen in het beleid ten aanzien van de professionele jeugdzorg en het CJG bekeken worden. Ten slotte zal ingezoomd worden van de landelijke context naar Zwolle.

2.1 Het oude beleid

Het beleid ten aanzien van de CJG's is opgezet in 2007 door toenmalig Minister voor Jeugd en Gezin Rouvoet. In het kabinet Balkenende IV, bestaande uit het Christen Democratisch Appél (CDA), Partij van de Arbeid (PvdA) en de ChristenUnie, werd een programmaministerie ingesteld voor Jeugd en Gezin. De toenmalig partijleider van de ChristenUnie André Rouvoet nam het ministerschap van dit ministerie op zich.

Beleidsprogramma 'Alle kansen voor alle jeugd'

In de beleidsnota 'Alle kansen voor alle Jeugd' (Programmaministerie voor Jeugd en Gezin, 2007) wordt het jeugdbeleid van het kabinet Balkenende IV uiteengezet. De constatering is dat hoewel de Nederlandse jeugd relatief gelukkig is en het met het grootste gedeelte van die jeugd ook goed gaat, er toch ook problemen met opvoeden en opgroeien zijn. Daarbij wordt gewezen op stijgende trends van kindermishandeling, kinderen met gedragsproblemen, ongezonde leefstijlen van jongeren, gebrek aan maatschappelijke participatie en jongerenoverlast. Het beleidsprogramma heeft als doel om optimale voorwaarden te scheppen voor de ontwikkeling van kinderen. Om dit te bereiken zijn er vijf algemene ontwikkelingsvoorwaarden die als uitgangspunt worden genomen. De vijf voorwaarden zijn:

- (1) Gezondheid (fysiek, mentaal, leefstijl)
- (2) Veiligheid
- (3) Participatie in de maatschappij
- (4) Mogelijkheid tot plezier en ontwikkeling talent
- (5) Voorbereiding op toekomst

Als aan deze voorwaarden wordt voldaan kan een kind zich optimaal ontwikkelen. Deze ontwikkelingswaarden moeten het uitgangspunt vormen voor beleidsmakers en professionals (Programmaministerie voor Jeugd en Gezin, 2007). Het beleidsprogramma bestaat uit drie sporen:

- (1) Het gezin centraal stellen in de opvoeding
- (2) Problemen eerder signaleren en verhelpen
- (3) Vrijblijvendheid in de hulpverlening uitbannen

Het eerste spoor is er op gericht om de positie van gezinnen te versterken. Hierbij gaat het om een *“gezinsvriendelijk beleid, dat de kracht van gezinnen versterkt, bijdraagt aan het vinden van een balans tussen gezin en werk, gezinnen grond onder de voeten geeft en daarmee bijdraagt aan het sociale stabiliteit van onze samenleving”* (Programmaministerie voor Jeugd en Gezin, 2008 p7). Daarnaast moet de hulpverlening zich ook vooral richten op complete gezinnen in plaats van op een kind of zijn ouders. Het principe *“één gezin, één plan”* is leidend in de hulpverlening (Programmaministerie voor Jeugd en Gezin, 2007). Het tweede spoor is er op gericht om problemen eerder te signaleren en ondersteuning in een eerder stadium plaats te laten vinden. Dit is op basis van de constatering dat er steeds meer gebruik wordt gemaakt van relatief zware voorzieningen (tweedelijns zorg). De veronderstelling daarbij is dat problemen eerder aanpakken leidt tot een afname van zwaardere problemen en dus een afname van het gebruik van deze voorzieningen. Het invoeren van de CJG's behoort tot dit tweede spoor. Het derde spoor ten slotte is gericht op het wegnemen van vrijblijvendheid in de ondersteuning aan jeugd. Er is bij professionals soms een handelingsterughoudendheid die er toe leidt dat ongewenste situaties voort kunnen duren (Jeugd en Gezin, 2007). Door het wegnemen van deze vrijblijvendheid zullen professionals altijd ingrijpen op het moment dat dit van hun gevraagd wordt.

De roep om een Centrum voor Jeugd en Gezin

Het instellen van de CJG's is gebaseerd op onder andere een advies van de Inventgroep op basis van de Operatie Jong (Nederlands Jeugdinstuut, 2009). De Operatie Jong was een samenwerkingsverband tussen zeven ministeries met als doel om tot een effectief en resultaatgericht jeugdbeleid te komen. Als onderdeel hiervan werd de Inventgroep opgericht, deze groep bestond uit een aantal vooraanstaande wetenschappers op het gebied van jeugd. Aan deze wetenschappers werd gevraagd om een advies uit te brengen over hoe het jeugdbeleid vormgegeven moest worden. In het rapport 'Helpen bij opgroeien en opvoeden: Eerder, sneller en beter' (Inventgroep, 2005) werd aanbevolen om Centra voor Signalering, Interventies en Coördinatie Jeugd en Opvoeders (CSICJO's) in te stellen. Het instellen van deze centra was volgens de Inventgroep nodig om een infrastructuur te creëren die het mogelijk maakt om het opgroeien en opvoeden optimaal te ondersteunen en waar nodig vroegtijdig in te grijpen. Het moest gaan om *“een netwerkorganisatie die*

opereert als een spin in het web van lokale en bovenlokale voorzieningen, die zich met opvoed- en opgroeiondersteuning bezig houden. Het Centrum voert haar taken uit in interactie met dat netwerk van voorzieningen en heeft de uitvoeringsregie” (Nederlands Jeugdinstituut, 2009 p8).

Het eerder genoemde advies voor een nieuw jeugdbeleid en jeugdstelsel kwam niet uit het niets. In het Verenigd Koninkrijk is de overheid in 2004 begonnen met een grootschalig jeugdprogramma onder de naam *Every Child Matters: Change for Children* (afgekort: ECM). Ook in dit beleidsprogramma was het doel om het opgroeien en opvoeden van kinderen te optimaliseren (Nederlands Jeugdinstituut, 2009). De regie van het beleid kwam te liggen bij de lokale overheden. Een belangrijk aspect was het samenbrengen van de vele organisaties om tot een gezamenlijke aanpak te komen. In dit beleidsprogramma zijn parallellen te zien met het beleid zoals dat in Nederland is gevoerd vanaf 2007. Een andere reden waardoor de jeugdzorg hoog op de politieke agenda kwam te staan is door een aantal incidenten (Van Vliet & Kesselring, 2009). In 2004 werd het lichaam van het driejarige meisje Savannah in de kofferbak van een auto gevonden. Het meisje bleek haar hele leven mishandeld te zijn en de jeugdzorg greep niet adequaat in (Inspectie Jeugdzorg, 2005). In 2006 werden in de Nieuwe Maas lichaamsdelen van een 12-jarig meisje gevonden, later bleek dat zij was vermoord door haar vader. Er waren vele hulpverleners aan het werk rond het gezin, maar uit onderzoek van de Inspectie Jeugdzorg bleek dat deze allemaal langs elkaar heen werkten en daardoor niet adequaat konden ingrijpen (Inspectie Jeugdzorg, 2007). Deze incidenten waren *focussing events*, die er voor hebben gezorgd dat de werking van het jeugdzorgsysteem hoog op de politieke agenda kwam te staan.

Het Centrum voor Jeugd en Gezin

In 2008 werden de eerste CJG's conform het beleidsprogramma van het programmaministerie voor Jeugd en Gezin (2007) ingesteld. In 2011 zou er een landelijk sluitend netwerk van CJG's moeten zijn. Dat houdt concreet in dat er in elke gemeente tenminste één fysiek inlooppunt moet zijn. De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de CJG's lag bij de gemeenten zelf. Daarbij gaf de Rijksoverheid relatief veel beleidsvrijheid aan de gemeenten, zolang de door het ministerie geformuleerde functies maar vervuld zouden worden. De gedachte hierbij was dat de gemeenten hierdoor de invulling van hun eigen CJG's zoveel mogelijk aan konden laten sluiten bij de lokale situatie. Hierbij gaat het niet alleen om de lokale problematiek onder de doelgroep, maar ook om het zo efficiënt mogelijk gebruik maken van bestaande lokale

samenwerkingsverbanden. Hoewel de ontwikkeling van de CJG's voor het grootste gedeelte aan de gemeenten werd overgelaten, kregen de gemeenten van het ministerie wel hulpmiddelen en een voorbeeldmodel.

Zoals eerder aangegeven heeft het CJG twee primaire functies. Ten eerste moet het CJG een laagdrempelig inlooppunt vormen voor ouders en jeugd, waar zij terecht kunnen met al hun vragen over opvoeden en opgroeien (Jeugd en Gezin, 2009a). De medewerker van het CJG kan dan vervolgens de vraag (indien mogelijk) beantwoorden of ondersteuning organiseren. Zo worden er in veel CJG's bijvoorbeeld cursussen georganiseerd over opvoeden of meer specifieke thema's. De tweede functie is dat het CJG een platform moet zijn waarin alle professionals die met jeugd werken, samen kunnen werken. Dit moet leiden tot meer uitwisseling van informatie en een betere samenwerking tussen verschillende organisaties. Dit moet er toe leiden dat professionals niet meer langs elkaar heen werken en dat de verschillende vormen van ondersteuning beter op elkaar aansluiten. Het motto hierbij is *één gezin, één plan*. De eerste functie vereist een fysiek centrum, waar dat voor de tweede functie niet noodzakelijk is. Het CJG moet dan ook niet alleen gezien worden als een gebouw, maar ook (en misschien wel meer) als een concept.

Vanuit de functies van het CJG kunnen drie centrale doelen onderscheiden worden (Nederlands Jeugdinstituut, 2009). Deze drie doelen zijn:

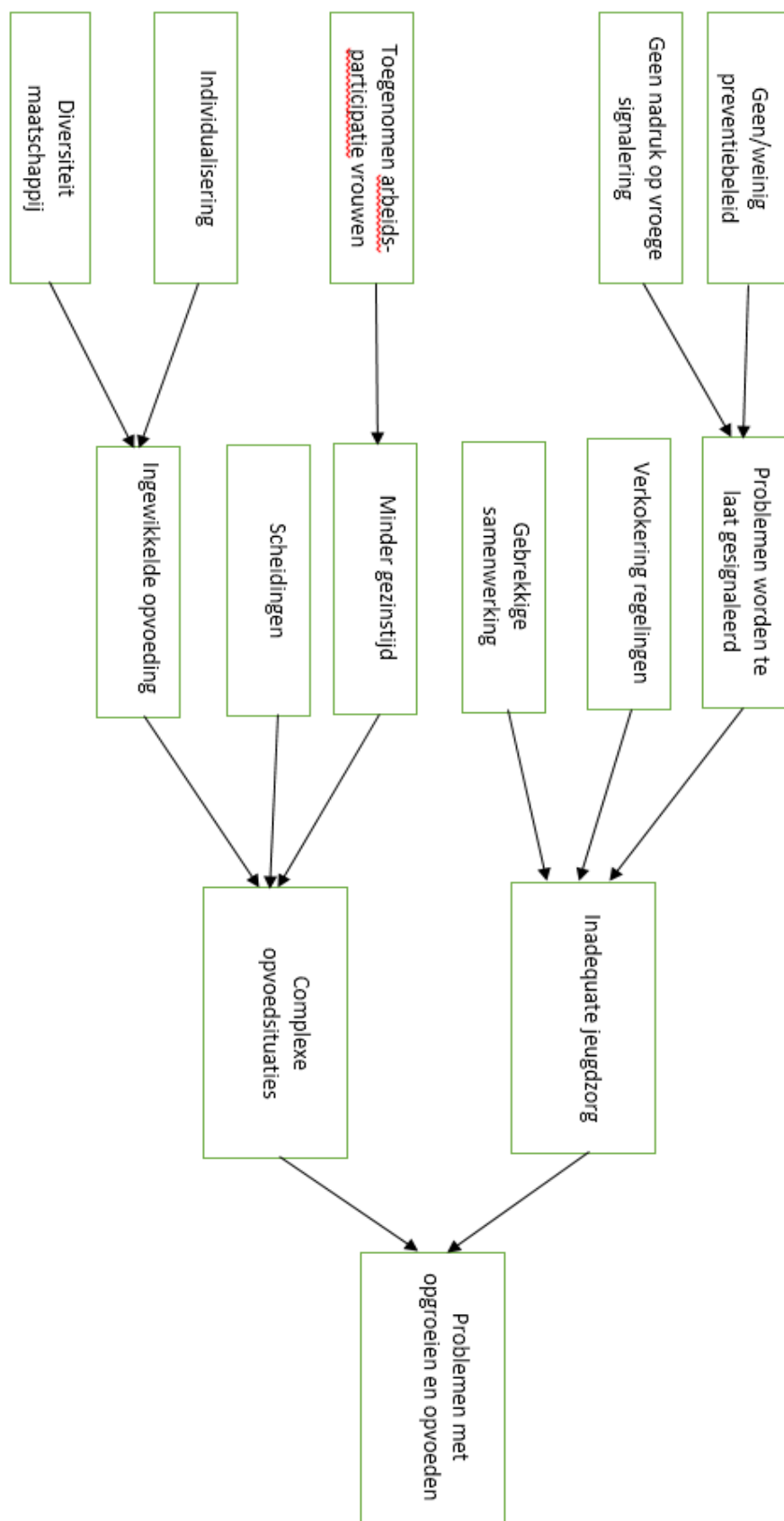
- (1) Algemene gezondheid en ontwikkeling van alle jeugd bevorderen
- (2) Problemen in opgroeien en opvoeden voorkomen
- (3) Signaleren en bieden van lichte ondersteuning bij beginnende problemen

Deze drie doelen sluiten aan bij het bredere doel van de het beleidsprogramma 'Alle kansen voor alle kinderen' om de problemen met opgroeien en opvoeden te verminderen en zo het welbevinden van de jeugd te verbeteren.

Causale beleidstheorie

Het reconstrueren van de beleidstheorie is een praktisch hulpmiddel om de veronderstellingen van de beleidsmakers inzichtelijk te maken. De beleidstheorie bestaat uit twee delen: de causale beleidstheorie en de finale beleidstheorie (Van Heffen, 2003). De causale beleidstheorie omvat de veronderstelde oorzaken en gevolgen van een probleem. Bij het opstellen van de beleidstheorie zal specifiek ingezoomd worden op de inrichting van de CJG's. In figuur 1 staan de causale relaties achter het CJG beleid schematisch weergegeven.

Figuur 1. Causale relaties CJG Beleid (Op basis van Jeugd en Gezin (2007), Jeugd en Gezin (2008) en Nederlands Jeugdinstituut (2009))



Het is geen eenvoudige opgave om vanuit de beleidsnota's het probleem te destilleren. Er is veel geschreven over wat er moet gaan gebeuren, maar minder over waarom het moet gebeuren. Het probleem is dat niet elk kind de mogelijkheid krijgt om gezond op te groeien en zich optimaal te ontwikkelen (Jeugd en Gezin, 2007). Hoewel het volgens verschillende bronnen erg goed gaat met de Nederlandse jeugd (o.a. World Health Organization, 2012) zijn er ook wel degelijk problemen te benoemen. Een belangrijk voorbeeld is dat er een duidelijk stijgende trend is in het gebruik van tweedelijns ondersteuning bij de jeugd. In 2008 nam de vraag naar de verschillende vormen van jeugdzorg met 7,5% toe (Jeugd en Gezin, 2009b). Het probleem wordt veroorzaakt vanuit twee sporen.

(1) Ten eerste functioneert de jeugdzorg niet optimaal, waardoor hulpbehoevende jeugdigen, ouders en gezinnen niet altijd even adequaat worden geholpen. Problemen worden te laat gesignaleerd, terwijl beginnende problemen gemakkelijker op te lossen zijn dan verder gevorderde problemen. Er is weinig tot geen beleid dat zich richt op het voorkomen van problemen. Daarnaast wordt er ook weinig gedaan om problemen in een zo vroeg mogelijk stadium te kunnen signaleren. Dit leidt er toe dat er relatief veel gebruik wordt gemaakt van de zwaardere (en ook veel duurdere) jeugdzorgvoorzieningen. Verkokering van de verschillende jeugdzorgvoorzieningen is ook een probleem. Hierbij gaat het zowel om de financiële middelen als de verantwoordelijkheden. De zwaardere jeugdzorg wordt gefinancierd door de provincie, de jeugd-GGZ wordt gefinancierd door de zorgverzekeraars en uit de AWBZ. Deze verkokering leidt er toe dat er weinig zicht is op de totale ondersteuning die een gezin krijgt. Elke organisatie heeft slechts zicht op het stuk waarvoor deze de verantwoordelijkheid heeft. Dit leidt op gezinsniveau tot een inadequate en inefficiënte aanpak. Ten slotte is er ook sprake van onvoldoende samenwerking tussen verschillende welzijnsorganisaties. Professionals uit verschillende organisaties weten vaak niet van elkaar dat ze betrokken zijn bij een bepaald gezin, en ook niet van elkaar wat ze daar doen. Dit leidt er toe dat er langs elkaar heen wordt gewerkt, en de ondersteuning inadequaet en inefficiënt is.

(2) Het tweede spoor gaat over verschillende factoren die er toe leiden dat de opvoedsituatie al maar complexer wordt. Dit leidt er toe dat kinderen en ouders problemen ondervinden met opgroeien en opvoeden. De complexe opvoedsituatie wordt onder andere veroorzaakt door de gestegen arbeidsparticipatie onder vrouwen. Dit leidt er toe dat de verdeling arbeid en zorg voor gezinnen complexer is geworden.

Waar vroeger veelal de moeder thuis bleef om voor de kinderen te zorgen, zijn beide ouders nu aan het werk en gaat het kind naar de kinderopvang (Jeugd en Gezin, 2008). Hierdoor blijft er dus minder gezinstijd over. Daarnaast zijn de relaties tussen ouders ook niet altijd duurzaam, scheidingen komen tegenwoordig meer voor dan vroeger. Ongeveer 25% van de kinderen van laagopgeleide ouders heeft gescheiden ouders, bij kinderen van hoger opgeleide ouders is dit 11% (Jeugd en Gezin, 2008). Kinderen waarvan de ouders zijn gescheiden hebben vaker problemen op school en met hun (psychische) gezondheid. Daarnaast compliceert scheiden in veel gevallen ook de opvoedsituatie. Ten slotte is de opvoeding in de huidige maatschappij volgens de beleidsmakers ingewikkelder geworden als het gevolg van toegenomen diversiteit en processen van individualisering (Jeugd en Gezin, 2008). Door de toegenomen diversiteit is het voor ouders en kinderen niet altijd duidelijk wat in de maatschappij van hun verwacht wordt. Daarnaast wordt door de individualisering door ouders steeds minder gebruik gemaakt van hun sociale netwerk om op terug te vallen. Hierdoor blijven ouders en jongeren met onbeantwoorde vragen zitten.

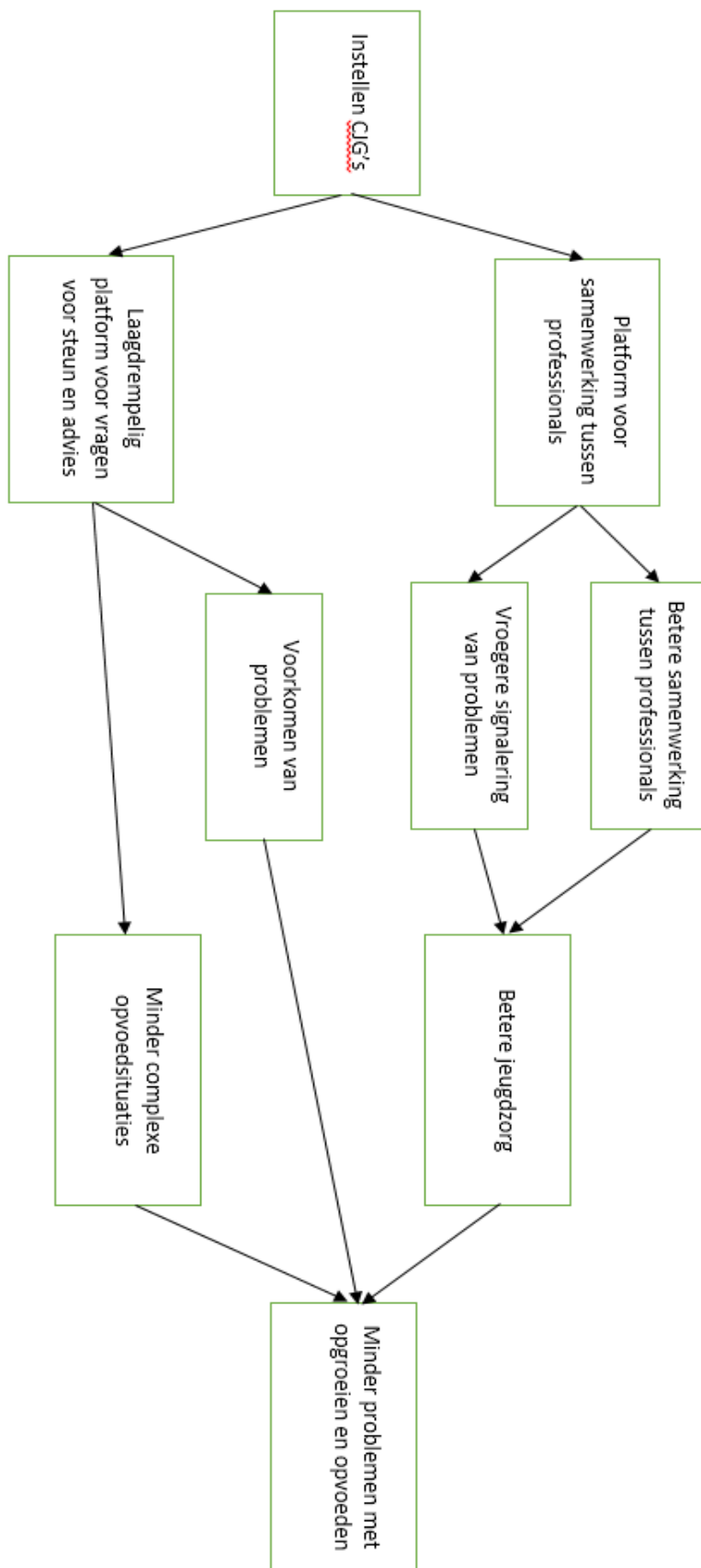
Finale beleidstheorie

Het finale deel van de beleidstheorie bevat de door de beleidsmakers veronderstelde doel-middel relaties (Van Heffen, 2003). In figuur 2 staan de finale relaties schematisch weergegeven. Hierbij gaat de aandacht uit naar de doel-middel relaties behorende bij het instellen van de CJG's.

Het hoofddoel is er voor zorgen dat er minder problemen zijn met opgroeien en opvoeden bij ouders en jeugd. Dit sluit aan bij het hoofdprobleem zoals weergegeven in de causale veronderstellingen. Het belangrijkste middel is het instellen van een landelijk netwerk van CJG's. De functie van het CJG is tweeledig: het is zowel een platform waarin professionals samen kunnen (of moeten) werken als een laagdrempelig inlooppunt waar ouders en jongeren terecht kunnen voor advies en steun over opgroeien en opvoeden. Dit leidt dan ook tot twee sporen in het finale schema:

- Het CJG moet de samenwerking tussen professionals uit verschillende organisaties verbeteren door een platform te bieden. Binnen het CJG kunnen zij elkaar informeren en verschillende vormen van ondersteuning bij het zelfde gezin op elkaar afstemmen. Het uitgangspunt hierbij is *één gezin, één plan*. De samenwerking moet ook leiden tot een eerdere signalering van problemen bij jongeren of gezinnen. De verschillende professionals kunnen de informatie die zij hebben bij elkaar leggen om een beter beeld

Figuur 2: Schema finale relaties Beleid CJG (2007)



te krijgen van de problematiek. Dit moet leiden tot adequater ingrijpen van de verschillende organisaties en dus tot een betere jeugdzorg. En op deze manier moeten problemen uit de weg geholpen worden, wat leidt tot minder problemen met opgroeien en opvoeden.

- Het CJG is ook een laagdrempelig inlooppunt voor ouders en jongeren. Hier kunnen zij advies en steun vragen bij opgroeien en opvoeden. Doordat ouders en jongeren vroeg advies en hulp kunnen vragen, kunnen problemen voorkomen worden. Een voorbeeld is dat als een jongere advies kan vragen over seksualiteit, mogelijk een ongewenste zwangerschap (met alle problemen van dien) voorkomen kan worden. Hierdoor zijn er minder problemen met opgroeien en opvoeden. Daarnaast leidt het ook tot minder complexe opvoedsituaties, aangezien ouders hun vragen over opvoeden kunnen stellen bij het CJG. Ook kunnen zij bij het CJG bijvoorbeeld cursussen krijgen over opvoeding (bijvoorbeeld omgaan met pubers). Dit leidt er toe dat problemen met de opvoeding gemakkelijker verholpen kunnen worden en ouders dus beter om kunnen gaan met de complexe opvoedsituatie.

Kritiek op de CJG's

Het invoeren van de CJG's heeft ook geleid tot kritiek. Het beleid heeft in de media onder vuur gelegen. In verschillende landelijke kranten verschenen medio 2011-2012 negatieve artikelen over het functioneren van de CJG's (o.a. NRC Handelsblad 28-09-2012, Trouw, 13-06-2012). De kritieken bleven niet beperkt tot berichten in kranten, ook uit onderzoek kwam kritiek naar voren. Zo bleek uit een onderzoek van Schnieders (2008) dat er bij de ontwikkeling van de CJG's in de gemeenten nog weinig aandacht is voor de (wel belangrijke) preventieve functie. Daarbij werd ook geconcludeerd dat de opdracht van het CJG zo complex is dat de CJG's risico lopen om een *veelkoppig monster* te worden, waarbij de belangrijkste functies niet adequaat vervuld worden (Schnieders, 2008 p82). In 2012 verscheen er een rapport van de Algemene Rekenkamer waaruit bleek dat de CJG's er in bijna alle gemeenten zijn, dat er ook in bijna alle gemeenten afspraken zijn gemaakt tussen de partnerorganisaties maar dat de uitvoering van die afspraken nog in de kinderschoenen staat. Daarnaast hebben gemeenten geen duidelijke doelen geformuleerd waardoor het beleid moeilijk te evalueren is (Algemene Rekenkamer, 2012). Ook werd in het onderzoek geconstateerd dat er een spanningsveld bestaat tussen lichte en zware hulp bij het CJG die mogelijk effect heeft op de toestroom van cliënten. Naarmate het CJG meer in verband wordt gebracht met zwaardere vormen van ondersteuning, zal dat mogelijk ten koste gaan van de functie van het CJG als laagdrempelig inlooppunt (Algemene

Rekenkamer, 2012). Er kan gesteld worden dat de CJG's er zijn, maar dat ze nog weinig actief of in ieder geval niet aangetoond effectief zijn.

Ondanks dat er in sinds 2011 een landelijk sluitend netwerk van CJG's is, blijven er problemen binnen het jeugdstelsel bestaan. In het huidige jeugdstelsel wordt de ondersteuning aan jeugdigen en ouders gefinancierd vanuit verschillende financieringsstromen. Ook ligt de verantwoordelijkheid voor verschillende vormen van jeugdondersteuning bij verschillende instanties. Er wordt ook wel gesproken van een verkokering van de jeugdzorg. Mede hierdoor is er sprake van een gebrekkige samenwerking tussen de verschillende organisaties waardoor de samenhang in de aanpak van jeugdproblemen ontbreekt (Nederlands Jeugdinstituut, 2011). Een hieraan verwant probleem is het *waterbedeffect*. Op het moment dat de instroom in één van de deelsectoren van de jeugdzorg wordt beperkt, leidt dit al snel tot een toename van het aantal cliënten in een andere deelsector (IPO, 2011). Door de verkokering van de verschillende deelgebieden van de jeugdzorg, is er niet voldoende zicht op de effecten van het beleid in het ene deelgebied op andere deelgebieden. Daarnaast is er in het jeugdbeleid ook weinig aandacht voor preventie en vroege signalering van problemen. De aandacht gaat vooral uit naar de probleemgezinnen. Hierdoor worden problemen niet vroegtijdig aangepakt, waardoor deze steeds serieuzere vormen aannemen. Dit leidt tot een onnodig grote vraag naar gespecialiseerde zorg (Veldhuijzen van Zanten-Hyllner & Teeven, 2011a). Gespecialiseerde zorg is in veel gevallen duurder dan algemene zorg die in een eerder stadium kan worden ingezet. Uit onderzoek van het SCP blijkt dat 7,5% van de gezinnen en jeugdigen in Nederland gebruik maakt van zware jeugdzorg, maar dat er niet bij al deze gezinnen sprake is van zware problematiek (SCP, 2013). Recentelijk bleek uit een onderzoek onder ouders en jongeren in de noordelijke provincies van Nederland ook dat ruim meer dan de helft van de jongeren die behoefte heeft aan ondersteuning voor mentale problemen geen hulp krijgt (Jansen et al., 2012).

2.2 Het nieuwe jeugdstelsel

Het beleidsterrein van de jeugdzorg is op het moment van het onderzoek volop in beweging. In 2015 zal een nieuwe jeugdwet ingaan waarbij alle verantwoordelijkheid op het gebied van jeugdondersteuning bij de gemeenten komt te liggen. In deze paragraaf zal het nieuwe beleid, voor zover dit bekend en uitgewerkt is, bekeken worden. Eerst zal de aanleiding tot de beleidswijzigingen uiteen worden gezet. Vervolgens zal de transitie jeugdzorg besproken worden.

Aanleiding tot de nieuwe jeugdwet

In 2009 heeft de Tweede Kamer besloten om een werkgroep in te stellen die een toekomstverkenning van de jeugdzorg moest maken (Parlementaire Werkgroep Toekomstverkenning Jeugdzorg, 2010). De reden hiervoor was dat er binnen de Tweede Kamer en bij meerdere instanties zorgen bestonden over het functioneren van de jeugdzorg. De werkgroep was kamerbreed, en bestond dus uit vertegenwoordigers van alle grotere fracties.¹ Deze parlementaire werkgroep bracht in 2010 het advies ‘Jeugdzorg dichterbij’ uit. De belangrijkste conclusies en aanbevelingen in dit advies waren:

- Er moet één financieringsstroom voor alle soorten van jeugdzorg en ondersteuning komen.
- Het huidige systeem met indicatiestellingen van Bureau Jeugdzorg leidt tot bureaucratie en is niet efficiënt.
- Professionals moeten meer vertrouwen en ruimte krijgen om ook echt met kinderen en gezinnen aan het werk te gaan.
- Er moet meer geïnvesteerd worden in de opleiding van professionals.
- Effectiviteit van ondersteuning moet meer aandacht krijgen.

Op basis van deze conclusies wordt in het rapport geschreven dat het *“voor de hand ligt om – mede gelet op de samenhang met andere voorzieningen - preventie en vrijwillige hulpverlening te organiseren door (samenwerkende) gemeenten”* (Parlementaire Werkgroep Toekomstverkenning Jeugdzorg, 2010 p8). Het kabinet Rutte I dat in 2010 aantrad nam de aanbevelingen van de Toekomstverkenning Jeugdzorg over. In het regeerakkoord ‘Vrijheid en verantwoordelijkheid’ valt te lezen dat er een stelselherziening komt waarbij het CJG als front office gaat fungeren voor alle vormen van jeugdzorg (VVD & CDA, 2010). Ook het daaropvolgende kabinet Rutte II zet de stelselwijziging door. In het regeerakkoord ‘Bruggen slaan’ wordt de decentralisatie van de jeugdzorg naar de gemeenten verbonden met een versnelde professionalisering van de jeugdzorg (VVD & PvdA, 2012). Hierbij staan de principes van *één gezin, één plan, één regisseur* en inzetten op eigen kracht centraal.

Transitie Jeugdzorg

Vanaf 1 januari 2015 liggen alle verantwoordelijkheden voor de ondersteuning aan jeugd bij de gemeenten. Dit betekent voor de gemeenten concreet dat zij er de volgende taken bij

¹ Voor de volledigheid, vertegenwoordigers kwamen uit de fracties: PvdA, CDA, ChristenUnie, SP, VVD, PVV en GroenLinks.

krijgen: (1) De zwaardere jeugdzorg die onder de verantwoordelijkheid van de provincie valt zal naar de gemeenten overgeheveld worden. (2) Daarnaast zal ook de verantwoordelijkheid voor de geestelijke gezondheidszorg voor de jeugd (jeugd-GGZ) naar de gemeenten gaan. Deze wordt in het huidige stelsel gefinancierd vanuit de AWBZ en door de zorgverzekeraars (Nederlands Jeugdinstituut, 2012). (3) Ook de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning aan licht verstandelijk beperkte jeugd (lvb-j) komt bij de gemeenten te liggen. De verschuiving van deze taken wordt mogelijk gemaakt door het invoeren van een nieuwe jeugdwet. Het jeugdstelsel ondergaat dus een volledige transformatie. Binnen deze stelselwijziging neemt het CJG een centrale plaats in als front office voor alle vormen van ondersteuning aan jeugd en gezinnen.

De transitie jeugdzorg en de doorontwikkeling van het CJG staan niet op zichzelf. In de ‘Bestuursafspraken 2011-2015’² (Donner, 2011) is besloten dat de gemeenten taken overgeheveld krijgen. Het motto hierbij luidt: *decentraal wat kan, centraal wat moet*. Het idee hierbij is dat gemeenten lokaal hun beleid beter af kunnen stemmen op de behoeften van de burgers (Veldhuijzen van Zanten-Hyllner & Teeven, 2011b). Naast de wijzigingen in het beleid die hierboven beschreven zijn is er nog een belangrijke overkoepelende context. Door de economische omstandigheden bestaat er een noodzaak voor de Nederlandse overheid om te bezuinigen. Ook de gemeenten moeten bezuinigen, en ook op de budgetten voor de verschillende decentralisatiedossiers wordt bezuinigd. Bij de Transitie Jeugdzorg kan de gemeente dus ook niet het systeem één op één overnemen, aangezien er minder geld dan voorheen beschikbaar voor is. De gemeentes hebben dus als opdracht om het jeugdsysteem niet alleen beter, maar ook goedkoper te maken. Daarbij is het budget voor de verschillende decentralisatiedossiers ook in verschillende bezuinigingsronden nog verder afgebouwd. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten heeft al zijn zorgen geuit over het effect van de bezuinigingen op de Transitie Jeugdzorg (VNG, 2012).

2.3 Van CJG naar netwerk voor Jeugd en Gezin in de gemeente Zwolle

In de vorige paragrafen is uiteengezet hoe het landelijk beleid rondom het CJG en de Transitie Jeugdzorg er uitziet. Binnen dit beleid hebben de gemeenten relatief veel beleidsvrijheid om het beleid aan te laten sluiten bij de lokale situatie. Deze paragraaf gaat over het beleid zoals dit is vorm gegeven in de gemeente Zwolle.

² Dit zijn afspraken tussen de verschillende overheden: rijksoverheid, provincies en gemeenten.

Drie Centra voor Jeugd en Gezin in Zwolle

In de gemeente Zwolle zijn drie fysieke CJG's gerealiseerd: CJG Stadshagen, CJG Oost en CJG Zuid.

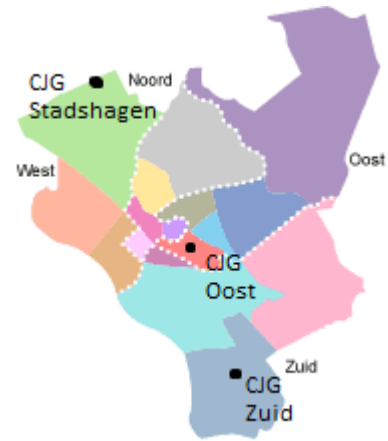
Deze zijn bij benadering ruimtelijk verspreid over de stad.

Op het kaartje in figuur 3 is dat te zien. De CJG's zijn gerealiseerd op plekken waar ouders en jeugd al kwamen,

zoals bij consultatiebureaus of buurthuizen (Gemeente Zwolle, 2009). Alvorens dat de CJG's zijn gerealiseerd

heeft de gemeente Zwolle eerst onderzoek laten doen naar

de behoeften van jongeren, ouders en professionals. Uit dit onderzoek bleek dat er vooral bij ouders en jongeren wel behoefte was aan een laagdrempelig inloopcentrum (Stichting Alexander, 2008). In de CJG's zijn doordeweeks inloopspreekuren waar iedereen met elke vraag over opgroeien en opvoeden terecht kan. Daarnaast kan er ook telefonisch en via de mail contact plaats vinden. In de CJG's worden ook af en toe cursussen verzorgd. Ook is er een website gerealiseerd waar informatie beschikbaar is over tal van onderwerpen die met opgroeien en opvoeden te maken hebben. De site heeft ook een besloten professionaldeel waar alle relevante informatie voor professionals gepubliceerd wordt. De samenwerking tussen professionals vindt niet zo zeer plaats in de fysieke CJG's, maar op alle plaatsen waar de professionals werkzaam zijn. Bij de samenwerking tussen de verschillende partners probeert de gemeente zich zo veel mogelijk op te stellen als partner. De samenwerking tussen de verschillende partners in het CJG verliep in Zwolle niet optimaal. Vanaf begin 2013 is besloten om de naam van Centrum voor Jeugd en Gezin aan te passen naar Netwerk voor Jeugd en Gezin (NJG). Deze naam moet leiden tot minder verwarring over het concept en de indruk dat het enkel om een fysiek centrum gaat wegnemen.



De visie: 'Opvoeden versterken'

In Zwolle is door de kernpartners van het NJG een projectplan opgesteld, om tot een zo optimaal mogelijke doorontwikkeling van het NJG te komen (Gemeente Zwolle, 2012a).

De doorontwikkeling van het NJG heeft als doel om het functioneren van het NJG te optimaliseren en de landelijke beleidscontext een regionale invulling te geven. Daarbij is het uitgangspunt de visie 'opvoeden versterken'. Dit is de gewenste situatie en dus uiteindelijk het doel van de doorontwikkeling van het NJG.

Een belangrijk onderdeel van de visie 'Opvoeden versterken' is dat professionals in de handelingsomgeving van gezinnen werken. De handelingsomgeving bestaat uit de plekken

waar kinderen en ouders van nature al komen zoals bijvoorbeeld scholen. Doordat professionals werken in de handelingsomgeving van gezinnen kunnen signalen vroeg opgepakt worden en kan snel adequate ondersteuning geboden worden. Bij die ondersteuning moet het uitgangspunt wel altijd de eigen kracht van ouders en hun sociale netwerk zijn. De veronderstelling hierbij is dat gezinnen en de sociale omgeving van gezinnen voldoende zelf organiserend vermogen hebben om problemen op te kunnen lossen. Waar dit niet het geval is, krijgen gezinnen ondersteuning (het woord zorg wordt niet meer gebruikt) van het NJG. Het uitgangspunt is dat de professional de voorwaarden schept, waardoor de cliënt (met zijn sociale omgeving) zijn probleem op kan lossen. Vraaggericht werken van de professionals zorgt er voor dat het precieze probleem boven tafel komt en opgelost wordt. De hulpvraag van het gezin moet als uitgangspunt worden genomen en niet het aanwezige aanbod van de organisatie. Er moet een positief pedagogisch klimaat zijn, waarbij kinderen zo positief mogelijk opgevoed worden. De Triple-P (Positive Parenting Program) methode staat centraal in de visie ten aanzien van opvoeden. De effectiviteit van de Triple-P methode in het voorkomen van gedragsproblemen bij kinderen wordt door wetenschappelijk onderzoek ondersteund (o.a. De Graaf et al., 2008). Het netwerk JG moet zorgen voor een samenhangend aanbod, dat uiteindelijk in een ondersteuningscontinuüm uitmondt. Alle vormen van zorg en ondersteuning sluiten op elkaar aan. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen professionals die als generalist en professionals die als specialist werken. *‘De generalist is het eerste aanspreekpunt die werkzaam is in de sociale omgeving van het gezin. De generalist biedt informatie, advies en lichte ondersteuning en heeft een grote kennis van het CJG-netwerk. Als het nodig is betreft hij/zij zo snel mogelijk de juiste professionals erbij en creëert een ondersteuningsnetwerk’* (Gemeente Zwolle, 2012a p6-7). De specialist wordt er dus alleen bij betrokken als de generalist dit nodig vindt, en ook in dat geval blijft de generalist betrokken. Deze generalistische werkwijze moet leiden tot *één gezin, één plan, één team en één regisseur*.

Doorontwikkeling Netwerk voor Jeugd en Gezin

Het doel van de doorontwikkeling van het NJG is om de visie ‘Opvoeden versterken’ te realiseren. Hierbij gaat het dus om het veranderen van de werkwijze van de professionals naar vraaggericht en met de nadruk op de eigen kracht van het gezin. Hierbij zal de ondersteuning plaats moeten vinden in de handelingsomgeving van het gezin en zal gewerkt moeten worden volgens het concept *één plan, één gezin, één regisseur*. Om deze

visie in de praktijk te brengen zullen de verschillende organisaties in het NJG intensiever en beter samen moeten werken (Gemeente Zwolle, 2012a). Dit is dan ook een belangrijk doel van de doorontwikkeling van het NJG.

De term doorontwikkeling van het NJG maakt niet duidelijk wat er nou precies zal gaan gebeuren. Daarom zal nader uiteengezet worden over welke activiteiten en producten het gaat. De structuur van de projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, een projectgroep en een aantal werkgroepen. In de stuurgroep nemen bestuurders van een aantal van de partners binnen het NJG plaats. De projectgroep bestaat uit beleidsmakers van een groot aantal partners in het NJG. De verschillende werkgroepen bestaan ook uit beleidsmakers van de verschillende organisaties. Elke werkgroep heeft een aantal taken gekregen. Samen moeten deze werkgroepen een aantal producten afleveren en een aantal vraagstukken uitwerken. Concrete producten die afgeleverd zullen worden zijn:

- NJG communicatieplan
- Subsidieafspraken
- Proces en taakomschrijvingen
- Gemeenschappelijke digitale sociale kaart
- NJG-woordenboek
- Set van registratie-indicatoren kwaliteit NJG
- Scholingsplan voor professionals in het veld

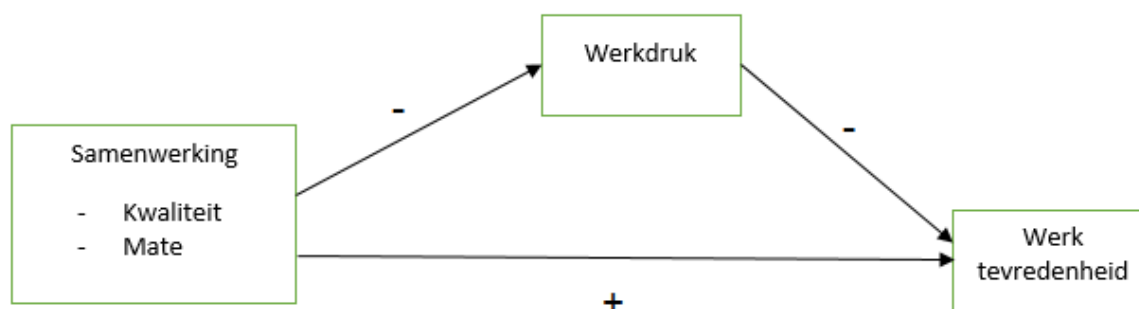
Daarnaast staan ook de ‘leereffecten’ centraal in de doorontwikkeling van het NJG. Een belangrijk onderdeel hiervan is het opzetten van vier pilots waarbij al gekeken kan worden wat wel werkt en wat niet. Het bereiken van een andere werkwijze van professionals zal mede gebeuren door het vormen van professionele leergemeenschappen. Professionele leergemeenschappen zijn een collectief waarbij de praktijk met elkaar gedeeld en onderzocht wordt, en daaruit volgend verbeteringen voor in de praktijk geformuleerd worden (Verbiest, 2003). Al deze activiteiten moeten er toe leiden dat de werkwijze van de professionals in 2015-2016 is veranderd, met als uitgangspunten uitgaan van eigen kracht, vraaggericht werken, ondersteunen in de handelingsomgeving en aansluiten van ondersteuning.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet worden. Het doel van de doorontwikkeling van het NJG is het realiseren van de visie ‘Opvoeden versterken’. Om deze visie te realiseren zullen de professionals uit de verschillende organisaties binnen het NJG meer en beter met elkaar samen moeten werken. Deze samenwerking zal plaatsvinden binnen een zogenoemde ‘netwerkstructuur’. Hierbij moet een onderscheid gemaakt worden tussen een netwerkstructuur en het concept netwerken, waarbij het gaat om de verbindingen van individuen met andere mensen. De organisatie van een netwerkstructuur verschilt hiervan vooral in vrijblijvendheid. Het gaat om een structuur waarin organisaties formele afspraken met elkaar hebben gemaakt om samen te werken. Het gebruik van netwerkstructuren in sociaal beleid komt voort uit de realisatie dat individuele actoren niet onafhankelijk van anderen hun doel kunnen behalen (Keast et al., 2004). Netwerkstructuren kenmerken zich door een gemeenschappelijk doel, dat de belangen van de individuele organisaties die deel uitmaken van het netwerk overstijgt. Daarnaast is er in een netwerkstructuur ook geen sprake van een partij die de leiding heeft over alle andere partijen. Een netwerkstructuur houdt meer in dan alleen samenwerking tussen organisaties, er is een besef dat het gemeenschappelijke doel alleen behaald kan worden als de samenwerking de organisatiedoelen overstijgt (Keast et al., 2004). Het gaat dus niet om organisaties die vrijblijvend een verbinding met elkaar aangaan, maar om partijen die elkaar nodig hebben om een overkoepelend doel te bereiken.

In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de mate waarin professionals samenwerken en de kwaliteit van die samenwerking. Wanneer professionals meer met elkaar samenwerken, leidt dit niet altijd tot een kwalitatief betere samenwerking. Om het optimale effect te behalen zullen professionals uit het NJG niet alleen meer, maar ook beter met elkaar samen moeten werken. In dit hoofdstuk zal vanuit de wetenschappelijke theorie beargumenteerd worden wat het betekent voor de werktevredenheid van professionals als die professionals meer en beter met elkaar samenwerken. Deze argumentatie loopt over twee sporen zoals weergegeven in figuur 4, Er valt te verwachten dat samenwerking een direct effect heeft op de werktevredenheid. Daarnaast valt ook te verwachten dat samenwerking een effect heeft op de werkdruk, en de veranderde werkdruk leidt dan weer tot een verandering in de werktevredenheid. Eerst zal het directe effect van samenwerking op werktevredenheid besproken worden. Vervolgens zal het effect van samenwerking via werkdruk besproken worden in twee stappen.

Figuur 4. Schematische weergave theoretische verwachtingen



3.1 Het verband tussen samenwerking en werktevredeheid

Werktevredeheid is een vaak onderzocht concept in de internationale onderzoeksliteratuur. De meest gebruikte definitie van werktevredeheid is ‘*een aangename of positieve emotionele staat, veroorzaakt door de beoordeling van iemands werk of werkervaringen*’ (Locke, 1976; Arnold et al., 2010). Hierbij kan het zowel gaan om de algehele beoordeling van het werk als de beoordeling van losse elementen, zoals relaties met collega’s (en leidinggevende), werkomstandigheden en inhoud van het werk. Veel gebruikte theoretische modellen ter verklaring van werktevredeheid zijn de *motivation-hygiene* theory van Herzberg (1968) en het *job characteristics model* van Hackman en Oldham (1976). Deze theorieën zullen gebruikt worden om een verwachting over het directe effect van samenwerking op werktevredeheid te formuleren.

In de *motivation-hygiene* theory wordt een onderscheid gemaakt tussen factoren die leiden tot werktevredeheid (‘motivators’) en factoren die leiden tot ontevredenheid over het werk (‘hygiëne factors’). Herzberg (1968) stelt dat de factoren die leiden tot een hogere werktevredeheid verschillen van de factoren die leiden tot ontevredenheid (Sachau, 2007). Factoren die leiden tot een hogere werktevredeheid zijn het gevoel te presteren of vooruitgang te maken, erkenning, interessante inhoud van het werk en het gevoel dat men leert van het werk (Petty, Brewer & Brown, 2005). Hierbij gaat het dus om karakteristieken van het werk die ook te manipuleren zijn door managers en directeuren. Zo is een concrete implicatie van deze theorie dat werkgevers die de werktevredeheid onder hun werknemers willen stimuleren er voor moeten zorgen dat hun werknemers kunnen leren, bijvoorbeeld door het aanbieden van trainingen (Byrne, 2006). Factoren die leiden tot ontevredenheid over het werk zijn een onredelijk organisatiebeleid, slechte

arbeidsvoorwaarden, slechte werkomstandigheden, onredelijke leidinggevenden, slechte relaties met collega's of leidinggevenden en baanonzekerheid. De theorie stelt dat factoren niet zowel tot tevredenheid als ontevredenheid leiden. Een voorbeeld is dat het gevoel dat de arbeidsvoorwaarden onredelijk zijn leidt tot lagere werktevredenheid, maar hele goede arbeidsvoorwaarden leiden niet tot een hogere werktevredenheid.

Het job characteristics model is een model dat de motivation-hygiene theory aanvult door de baankenmerken die leiden tot meer werktevredenheid verder uit te werken en aan te vullen. Het model stelt dat een vijftal baankarakteristieken leiden tot drie soorten psychologische gevoelens die samen tot meer werktevredenheid leiden (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985). De vijf baankarakteristieken zijn:

- Skill variety: Mate waarin verschillende vaardigheden vereist worden voor een baan
- Task identity: Mate waarin mensen het werk van het begin tot het eind doen (en dus ook het resultaat van hun werk zichtbaar is)
- Task significance: Mate waarin het werk een impact heeft op andere mensen.
- Autonomy: Mate waarin mensen zelfstandig kunnen werken.
- Feedback: Mate waarin resultaten teruggekoppeld worden naar werknemers.

De baankarakteristieken leiden volgens dit model tot drie psychologische dimensies. Het gaat om de volgende drie dimensies:

- Het gevoel van nuttigheid
- Het gevoel verantwoordelijk te zijn.
- Inzicht hebben in de resultaten

Deze dimensies leiden vervolgens weer tot positieve uitkomsten voor werkgevers, waaronder een hoge werktevredenheid van werknemers (Loher et al., 1985). Andere uitkomsten zijn een hoge intrinsieke motivatie en een laag niveau van verzuim. In de empirische onderzoeksliteratuur wordt bevestigd dat baankenmerken invloed hebben op de mate van werktevredenheid van werknemers zoals de theoretische modellen voorspellen. Uit een meta-analyse van Loher et al. (1985) bleek dat in alle 25 bekeken studies baankenmerken een bescheiden invloed hebben op werktevredenheid. Daarbij is autonomie het baankenmerk dat het best de mate van werktevredenheid voorspelt. Opvallend is dat autonomie geen deel uitmaakt van de motivation-hygiene theorie.

De vraag is wat bovenstaande theoretische modellen voorspellen over het effect van samenwerking op werktevredenheid. Als professionals meer met elkaar samenwerken, leidt dit er toe dat professionals meer contact hebben met andere professionals. Volgens de motivation-hygiene theorie is weinig of slecht contact met collega's een factor die leidt tot ontevredenheid. Empirisch blijkt ook dat contacten binnen het werk tot een grotere mate van werktevredenheid leiden (Brough & Pears, 2004). Als werknemers in hun werk contact hebben met collega's en hun werk kunnen bespreken leidt dit tot een positiever gevoel dan wanneer mensen hun werk geïsoleerd doen. De werknemers krijgen wellicht ook meer erkenning van hun collega's voor het werk dat zij doen. Andere professionals krijgen immers meer zicht op elkaars werk en kunnen elkaar dus ook meer feedback en erkenning geven. Als mensen meer erkenning krijgen voor hun werk leidt dit ook tot meer werktevredenheid. De verwachting is dus dat meer samenwerking leidt tot meer erkenning en contact, waardoor de werktevredenheid van de professionals toeneemt. De hypothese luidt:

(1) Naarmate de mate van samenwerking tussen professionals hoger is, zal de werktevredenheid toenemen.

Als de kwaliteit van de samenwerking tussen professionals groter is valt ook te verwachten dat de werktevredenheid van professionals toeneemt. Hier zijn twee verschillende mechanismen voor aan te wijzen. Ten eerste leidt een betere samenwerking tot beter contact met andere professionals. Daarbij krijgen de professionals mogelijk ook meer erkenning van elkaar voor het werk dat zij doen. Daarnaast is de veronderstelling dat een kwalitatief betere samenwerking ook tot een beter resultaat leidt. Professionals stemmen hun werk beter op elkaar af, waardoor zij effectievere hulpverlening kunnen bieden. Als dit het geval is, zullen professionals het gevoel hebben dat zij beter presteren, meer vooruitgang boeken en dat zij meer betekenen voor hun cliënten (task significance). Op basis van beide theoretische modellen valt te verwachten dat dit leidt tot een hogere werktevredenheid. De hypothese luidt:

(2) Naarmate de kwaliteit van de samenwerking tussen professionals hoger is, zal de werktevredenheid toenemen.

Uit de empirische onderzoeksliteratuur blijkt dat ook persoonlijke kenmerken van invloed zijn op de werktevredenheid. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat vrouwen over het algemeen een hogere werktevredenheid hebben dan mannen (Petty et al., 2005). Er is geen

lineair verband tussen leeftijd en werktevredenheid. Over het algemeen is de werktevredenheid aan het begin en aan het eind van de carrière het hoogst, met daartussen een dip (Clark, Oswald & Warr, 2011). In veel studies is ook een verband gevonden tussen opleiding en werktevredenheid. De richting van dit gevonden verband verschilt echter. Het verband dat over het algemeen het meest gevonden wordt is dat een hogere opleiding leidt tot meer werktevredenheid (Petty et al., 2005). In de analyses zal gecontroleerd worden voor deze persoonlijke kenmerken. Er kan in de analyse niet gecontroleerd worden voor alle baankenmerken. Naar verwachting is er geen samenhang tussen de mate en kwaliteit van de samenwerking en de verschillende baankenmerken. Baankenmerken beïnvloeden dan ook niet de relatie die in dit onderzoek centraal staat.

3.2 Het verband tussen werkdruk en werktevredenheid

De terminologie in de onderzoeksliteratuur op het gebied van werkdruk is niet eenduidig. Dit leidt tot onduidelijkheid over wat de begrippen precies inhouden en hoe zij in verhouding tot elkaar staan. In deze paragraaf zal een uiteenzetting van het begrip werkdruk worden gegeven zoals dat in deze studie wordt gebruikt, daarbij zal gebruik worden gemaakt van het job demand-control model (Karasek, 1979). Er is sprake van een hoge werkdruk als mensen ervaren dat zij stelselmatig met veel moeite (of zelfs helemaal niet) kunnen voldoen aan de eisen van hun werk (Instituut Werk en Stress, 2008). Hierbij wordt vaak gedacht aan de kwantiteit van het werk (veel doen in weinig tijd), maar werkdruk kan ook ontstaan als gevolg van kwalitatieve eisen waaraan werknemers moeizaam of niet kunnen voldoen. Bij elke baan zijn taakeisen vastgesteld, waarin staat wat er van medewerkers wordt verwacht qua kwantiteit en kwaliteit van de werkzaamheden. Daarnaast is er in bijna alle gevallen ook vastgelegd in welke tijd of op welke termijn het werk moet gebeuren. Het geheel van werkzaamheden in een bepaalde tijd vormt de werklust. Wanneer mensen werkdruk ervaren verschilt per persoon, mensen zijn immers niet allemaal in dezelfde mate belastbaar (IWS, 2008). Dus waar een bepaalde hoeveelheid werk voor de ene werknemer in een bepaalde tijd geen enkel probleem vormt, kan een andere werknemer daar moeite mee hebben. Het gevolg van een hoge werkdruk is in veel gevallen werkstress (Donders et al., 2003). Werkstress kan leiden tot negatieve effecten voor zowel de geestelijke als lichamelijke gezondheid (IWS, 2008).

De mate waarin mensen werkdruk ervaren heeft ook effect op hun werktevredenheid. De verwachting daarbij is dat een hogere werkdruk leidt tot een lagere werktevredenheid. De inhoud van het werk kan dan nog zo stimulerend zijn, maar de werkdruk leidt bij

werknemers toch tot een lagere werktevredenheid. Als de werkdruk hoog is, zullen mensen vaker hun werk af moeten maken buiten de tijden die zij normaal werken. Ook gaan mensen aan het eind van de dag niet met een voldaan gevoel naar huis, het werk is immers nog niet af. Hoewel werkdruk geen onderdeel uitmaakt van de originele motivation-hygiene theorie, kan een hoge werkdruk gezien worden als een hygiene factor die leidt tot ontevredenheid. Als mensen een hoge werkdruk ervaren leidt dit tot werkstress. Dit verband is ook in empirisch onderzoek aangetoond. Uit een studie van Vinokur-Kaplan (1991) bleek dat een grotere hoeveelheid werk leidt tot minder werktevredenheid. Ook in een studie onder academici bleek dat meer werkdruk leidt tot stress en een lagere werktevredenheid (Ahsan et al., 2009). De hypothese luidt:

(3) *Naarmate mensen een hogere werkdruk ervaren, zal hun werktevredenheid afnemen.*

3.3 Het verband tussen samenwerking en werkdruk

Een model dat veel wordt gebruikt om de mate waarin werknemers werkdruk ervaren te verklaren is het job demand-control model (Karasek, 1979). In dit model wordt uitgegaan van twee dimensies: taakeisen en mogelijkheden om te sturen. In de taakeisen is vastgesteld wat er van medewerkers wordt verwacht qua kwantiteit en kwaliteit van de werkzaamheden. De sturingsmogelijkheden bestaan uit de invloed die werknemers hebben om hun eigen werk te sturen, zoals bijvoorbeeld op het gebied van plannen en inspraak (IWS, 2008). Het job demand-control model stelt dat ervaren werkdruk of werkstress veroorzaakt wordt door een combinatie van hoge taakeisen en lage sturingsmogelijkheden. In figuur 5 staat weergegeven welke combinaties van taakeisen en sturingsmogelijkheden tot welke uitkomsten leiden.

Figuur 5. Job Demand en Control model (Karasek, 1979)

	Taakeisen Laag	Taakeisen Hoog
Sturingsmogelijkheden Hoog	A. <i>Verveling</i>	B. <i>Actief</i>
Sturingsmogelijkheden Laag	C. <i>Passief</i>	D. <i>Werkstress</i>

Bron: IWS (2008) pagina 45

Als werknemers veel sturingsmogelijkheden hebben dan kunnen zij hoge taakeisen aan. Wanneer de taakeisen die aan de werknemer gesteld worden echter laag zijn (situatie A), leidt dit tot een situatie waar de werknemer zich gaat vervelen. Dit is geen optimale situatie want er is geen sprake van efficiëntie, maar er is ook geen sprake van een hoge werkdruk of werkstress. Als de sturingsmogelijkheden hoog zijn en de taakeisen ook hoog zijn (situatie B) leidt dit tot een werknemer die actief is, de werknemer wordt uitgedaagd om het optimale uit zijn werk te halen en heeft de mogelijkheid om hier zelf vorm aan te geven. Door met name werkgevers zal dit aangeduid worden als de ideale en in ieder geval als de meest efficiënte situatie. Ook voor werknemers is dit over het algemeen een gewenste situatie waarin zij zich kunnen ontplooiën en voldoening uit hun werk halen. Als werknemers lage sturingsmogelijkheden hebben en ook lage taakeisen (situatie C) leidt dit tot een situatie waar werknemers zich passief opstellen. Als de taakeisen hoog zijn en de sturingsmogelijkheden laag (situatie D) leidt dit tot een situatie waar de werkdruk hoog is. Er wordt immers veel van de werknemer verwacht, maar deze heeft weinig mogelijkheden om daar zelf sturing aan te geven. Het job-demand model is bruikbaar omdat het aangeeft welke factoren van belang zijn voor het veroorzaken van werkdruk. Overigens overlappen die factoren deels met de determinanten van werktevredenheid. Het model is uitgebreid door Johnson en Hall (1988) met de dimensie steun. Hierbij is de veronderstelling dat sociale steun van collega's en leidinggevendens leidt tot minder (ervaren) werkdruk (Donders et al., 2003).

De doorontwikkeling van het NJG moet er toe leiden dat professionals meer en beter met elkaar samenwerken. De vraag is wat samenwerken betekent voor de mate waarin de professionals werkdruk ervaren. Over het effect van de mate van samenwerking op werkdruk zijn twee tegengestelde verwachtingen te formuleren. Een toename van de mate van samenwerking tussen professionals leidt er toe dat het aantal handelingen dat professionals moeten doen toeneemt. Er zullen immers meer werk gerelateerde contacten plaats moeten vinden en beslissingen zullen eerst besproken moeten worden met een groter aantal actoren dan wanneer er minder samenwerking is. Een concreet voorbeeld is dat een professional die bepaalde ondersteuning wil bieden aan een gezin, eerst zal moeten overleggen met professionals uit andere organisaties die ook deel uitmaken van het ondersteuningsnetwerk dat betrokken is bij de hulpverlening aan het gezin. Wellicht zullen er ook bijvoorbeeld extra vergaderingen belegd moeten worden, waarbij iemand er eerst voor moet zorgen dat alle professionals (met hun overvolle agenda's) bij elkaar kunnen

komen. De werkdruk voor professionals neemt hierdoor dus toe, zij zullen immers nog gewoon hetzelfde aantal mensen moeten helpen. Er moeten meer handelingen verricht worden in dezelfde tijd. Een effect in de omgekeerde richting is echter ook te beargumenteren. Een grotere mate van samenwerking leidt er toe dat professionals meer informatie uitwisselen en elkaars werk beter op elkaar afstemmen. De professionals hebben een gezamenlijk doel, en om dit doel te bereiken zijn de professionals afhankelijk van elkaar. Dit zou er toe moeten leiden dat professionals niet langs elkaar heen werken en hun ondersteuning effectiever in kunnen zetten. Dit leidt er concreet toe dat er per gezin minder handelingen nodig zijn. De sturingsmogelijkheden van individuele professionals nemen af naarmate er meer samenwerking is. Als er immers meer professionals bij een bepaalde casus betrokken zijn zal er met meer mensen overeenstemming gezocht moeten worden. Volgens deze redentatie zou meer samenwerking leiden tot minder werkdruk.

De kwaliteit van de samenwerking tussen professionals heeft ook effect op de werkdruk. Bij een toename van de kwaliteit van de samenwerking tussen professionals is geen sprake van tegengestelde verwachtingen. Een betere kwaliteit van samenwerking is immers in alle gevallen efficiënter dan een kwalitatief slechte samenwerking. Professionals kunnen de hulpverlening beter met elkaar afstemmen. Het werk wordt dus beter verdeeld en organisaties doen geen werk dubbel omdat zij langs elkaar heen werken. Hierdoor zal de werkdruk voor professionals afnemen. Uit onderzoek blijkt dat een positief ervaren samenwerking leidt tot een minder hoge ervaren werkdruk (Nordqvist, Hovmark & Zika-Viktorsson, 2004). Het is niet te verwachten dat een betere kwaliteit van de samenwerking leidt tot meer werkdruk. De hypothese luidt:

(4) Naarmate de kwaliteit van de samenwerking tussen professionals hoger is, zal werkdruk van de professionals afnemen.

De verwachting is dat het verband tussen de mate van samenwerking en de werkdruk van professionals wordt beïnvloed door de kwaliteit van de samenwerking. De kwaliteit van de samenwerking is immers bepalend voor het succes van de samenwerking. Een succesvolle samenwerking bestaat niet uit veel vergaderingen zonder resultaat, maar is efficiënt qua tijd en geld. Er worden wel overleggen gehouden, maar deze worden positief ervaren en leiden tot concrete resultaten. Als er wel sprake is van meer samenwerking maar de kwaliteit van die samenwerking is slecht, dan zal dat niet leiden tot een toename van de

efficiëntie. Het effect van de mate van samenwerking op de werkdruk wordt dus door de kwaliteit van de samenwerking gemodereerd. De hypothese die hieruit voortkomt luidt:

(5) De mate van samenwerking zal een positieve invloed hebben op de mate van werkdruk bij een goede kwaliteit en een negatieve invloed bij een slechte kwaliteit van de samenwerking.

4. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet uiteengezet. Eerst zal de onderzoekspopulatie en de manier waarop de enquête uitgezet is besproken worden. Vervolgens zullen de manieren waarop de verschillende concepten gemeten zijn uiteengezet worden. Ten slotte wordt de analysemethode die gebruikt is in dit onderzoek besproken.

4.1 Onderzoekspopulatie en steekproef

De professionals in de binnenste ring van het Netwerk voor Jeugd en Gezin vormen de onderzoekspopulatie.³ Professionals in het Netwerk voor Jeugd en Gezin zijn alle mensen die in hun professionele beroep met kinderen werken.⁴ Daarbij gaat het bijvoorbeeld ook om de kleuterjuf en de begeleidster op het kinderdagverblijf. De professionals die werkzaam zijn in het Netwerk voor Jeugd en Gezin kunnen bij benadering ingedeeld worden in twee groepen: de binnenste ring en de buitenste ring. De binnenste ring van het Netwerk voor Jeugd en Gezin bevat alle professionals die zich primair met hulpverlening aan jeugd bezig houden, zoals maatschappelijk werkers en interne begeleiders op scholen. Van een deel van de professionals in de ‘binnenste ring’ van het NJG was een lijst met mailadressen beschikbaar bij de gemeente Zwolle. Iedereen op deze lijst heeft een mail ontvangen met een link naar de vragenlijst. Het gaat hierbij om een populatie van 117 professionals. De lijst was echter niet compleet en enigszins verouderd. Daarom is er ook gebruik gemaakt van een aanvullende methode. In de projectgroep ‘Doorontwikkeling CJG Zwolle’ nemen namens alle partnerorganisaties binnen het NJG managers en bestuurders deel. Elk van deze managers heeft een aantal brieven toegestuurd gekregen met inlogcodes voor het onderzoek, en zij werden verzocht om deze brieven te verspreiden onder professionals van hun organisatie. Via deze manier zijn er 240 inlogcodes verspreid onder de verschillende organisaties. Naar verwachting hebben niet al deze inlogcodes de professionals waarvoor zij bedoeld zijn bereikt. Het aantal inlogcodes per organisatie is ruim ingeschat. In totaal zijn er 357 inlogcodes voor de enquête verspreid.

³ Deze professionals komen uit de volgende organisaties: Bureau Jeugdzorg, De kern, Dimence, GGD, Icare, MEE, Onderwijs: po, vbo, mbo organisatie, Travers Welzijn, Trias, Voorschools: kinderopvang/peuterspeelzaal & Vitree

⁴ In dit onderzoek wordt de term professional gebruikt zoals in het beleidsveld, voor alle werkers in het veld. Hiermee wordt afgeweken van de literatuur, waarin professionals enkel worden omschreven als mensen met een beroep met een hoge status, waarvoor langdurig onderwijs vereist is (Tummers, Beckers & Stijn, 2009).

4.2 Respons en selectie

In totaal hebben 95 mensen de gehele elektronische vragenlijst ingevuld. Van de 117 mensen die direct via de mail zijn benaderd hebben er 57 de vragenlijst ingevuld. Dit is een respons van 48,7% via deze benaderingswijze. De benaderingswijze waarbij 240 inlogcodes verspreid zijn via de managers uit de projectgroep van de doorontwikkeling heeft uiteindelijk nog tot 38 ingevulde vragenlijsten geleid. Dit is een respons van 15,8% via deze benaderingswijze. Het is niet zinvol om te veel belang aan dit percentage te koppelen, aangezien de inlogcodes vermoedelijk niet allemaal op de goede plek terecht zijn gekomen. Tijdens de dataverzameling bleek dat niet alle via de post verstuurd pakketten met inlogcodes waren aangekomen. De organisaties die dit hebben aangegeven, hebben alsnog de benodigde inlogcodes verstrekt gekregen. Naar alle waarschijnlijkheid zijn echter niet alle 240 inlogcodes bij de bedoelde managers terecht gekomen, en nog een kleiner gedeelte bij de professionals waarvoor de vragenlijst bedoeld is.

Tussen de 95 respondenten die de vragenlijst ingevuld hebben zaten ook nog enkele mensen die buiten de doelgroep vallen. Hierbij gaat het om directieleden, een stagiaire, een brede school coördinator en een vakdocent muziek en bewegen. In totaal gaat het hierbij om 6 cases, die niet meegenomen zijn in de analyses. De data zijn ook gecontroleerd op opvallende patronen en mensen die veel geen mening in hebben gevuld. Daarbij bleek dat één respondent op alle vragen over samenwerking ‘geen mening’ had ingevuld. Deze respondent is ook uit de dataset verwijderd. Tijdens het aanmaken van de schalen bleken nog vier respondenten te veel ontbrekende waarden te hebben om een betrouwbare score te kunnen berekenen. Ook deze respondenten zijn uit de dataset verwijderd. In totaal zijn er nog 84 cases over in de dataset bij de analyses.

4.3 Meetinstrument en variabelen

De vragenlijst die gebruikt wordt voor dit onderzoek is bijgevoegd in appendix 1. Dit is de vragenlijst die zowel is gebruikt voor het uitvoeren van de stageopdracht van de gemeente Zwolle als voor deze scriptie. In deze sectie worden alleen de variabelen die een rol spelen in het scriptieonderzoek besproken. Eerst worden de verschillende variabelen besproken, vervolgens zullen de beschrijvende waarden van de variabelen in een overzichtstabel (tabel 1) gegeven worden.

Werktevredenheid: De maat voor werktevredenheid is de *arbeids-satisfactie-index (ASI)*. Dit is een meetinstrument dat er speciaal op gericht is om de werktevredenheid te meten bij leerkrachten en hulpverleners in de jeugdzorg (Van der Ploeg & Scholte, 2003). Er is een goede aansluiting tussen het meetinstrument en de doelgroep van dit onderzoek. In dit onderzoek zal gebruikt gemaakt worden van een ingekorte versie. Het meetinstrument bevat vijf elementen van werktevredenheid:

- Ondersteuning
- Autonomie
- Relaties met collega's
- Materiële arbeidsvoorwaarden
- Inhoud van het werk

Het originele meetinstrument bevat 30 stellingen, waarbij geantwoord kan worden op een vijfpuntschaal ('Helemaal mee oneens' tot en met 'helemaal mee eens'). Gezien de omvang van de schaal is deze ingekort tot 15 stellingen. Bij het inkorten is rekening gehouden met de vijf dimensies van de schaal. Per dimensie zijn er drie stellingen uitgekozen die het best de dimensie vertegenwoordigen. Bij de dimensie 'relaties met collega's' worden alleen directe collega's bedoeld en dus niet professionals uit andere organisaties. Een voorbeeldstelling is: '*Ik houd erg van het werk dat ik doe.*'

Om te kijken of de verschillende items hetzelfde onderliggende construct meten en niet te veel samenhang hebben met andere variabelen in het onderzoek is er een factoranalyse uitgevoerd. Uit de factoranalyse bleek dat er drie items op geen enkele factor hoog scoren en dat er één item ook sterk samenhangt met de mate waarin mensen werkdruk ervaren.⁵ Deze items zijn niet opgenomen in de schaal.⁶ Daarbij valt de dimensie 'Materiele arbeidsvoorwaarden' weg, omdat alle drie de items van die dimensie niet in de schaal passen volgens de factoranalyse. De antwoorden op de 12 overige stellingen zijn in een schaal samengevoegd. De schaal is geconstrueerd op basis van het gemiddelde antwoord van de respondenten op de 12 stellingen. Eerst is gekeken of de schaal betrouwbaar is, door middel van een betrouwbaarheidsanalyse. Uit deze analyse bleek dat de schaal betrouwbaar is (Cronbach's alpha = 0,81). Het gemiddelde van de schaal is 3,94 en de standaardafwijking is 0,51. De laagste score op deze variabele is 2,18 en de hoogste score

⁵ In de factoranalyse is 0,3 als grens aangehouden.

⁶ De items die niet meegenomen zijn in de werktevredenheidsschaal naar aanleiding van de factoranalyse zijn: 23-4, 23-5, 23-13 en 23-15.

is 5,00. Om een waarde te krijgen op de schaal moeten respondenten 10 van de 12 stellingen beantwoord hebben. Er zijn bij deze variabele drie respondenten die niet aan deze voorwaarde voldoen. Deze worden niet meegenomen in de analyses.

Mate van samenwerking tussen professionals: De mate waarin de professionals uit de verschillende organisaties binnen het Netwerk voor Jeugd en Gezin met elkaar samenwerken wordt gemeten door professionals in te laten vullen met professionals uit welke organisaties zij samenwerken en hoe vaak die samenwerking plaatsvindt. Per organisatie kunnen zij aangeven of ze dagelijks, wekelijks, maandelijks, jaarlijks of niet met professionals uit die organisatie samenwerken.

Op basis van de antwoorden op deze vragen is een schaal geconstrueerd. Hierbij kon niet simpelweg het gemiddelde van alle vragen genomen worden. Als iemand dagelijks samenwerkt, werkt diegene meer samen dan iemand die met professionals uit vijf verschillende organisaties jaarlijks samenwerkt. Om hier rekening mee te houden zijn aan de antwoorden scores gegeven die de verhouding tussen de antwoordcategorieën weergeven. Bijvoorbeeld: de score voor wekelijks samenwerken is 4 keer zo hoog als de score voor maandelijks samenwerken. Hierbij is het gemiddelde aantal dagen dat de ondervraagde professionals werken als uitgangspunt genomen (3,65 dagen op basis van een werkdag van 8 uur). De scores zijn als volgt verdeeld: Dagelijks = 175, Wekelijks = 48, Maandelijks = 12, Jaarlijks = 1 en Nooit = 0. Vervolgens zijn deze scores bij elkaar opgeteld en gedeeld door 100. Het gemiddelde van de schaal is 3,07 en de standaardafwijking is 1,54. De laagste score op deze variabele is 0,07 en de hoogste score is 7,22. In de analyses is deze variabele gecentreerd rond het gemiddelde. De reden hiervoor is dat dit er toe leidt dat de coëfficiënten in de analyse met interactievariabele makkelijker te interpreteren zijn.

Kwaliteit van de samenwerking tussen professionals: De kwaliteit van de samenwerking tussen professionals wordt gemeten aan de hand van negen stellingen die beantwoord kunnen worden met vijf antwoordcategorieën, uiteenlopend van 'Helemaal mee oneens' tot en met 'Helemaal mee eens'. Hierbij gaat het om de samenwerking met collega's van andere organisaties binnen het Netwerk voor Jeugd en Gezin. In de stellingen worden deze aspecten van samenwerking gemeten:

- Mate van vertrouwen tussen collega's
- Gezamenlijke visie

- Overeenstemming van doelen
- Mate van tegengestelde belangen
- Efficiëntie samenwerking
- Communicatie tussen collega's
- Aantal problemen

De aspecten en stellingen zijn zelf geformuleerd maar gebaseerd op de literatuur (o.a. Leibbrand, Boonstra & Zomer, 2007). De stellingen zijn geformuleerd vanuit het uitgangspunt van de professional zelf. Het gaat hierbij om hoe de professional de samenwerking ervaart. Een voorbeeldstelling is: *'Ik ervaar een goede communicatie tussen mij en mijn collega's in het netwerk voor jeugd en gezin.'*

Uit de factoranalyse bleek dat er vier items sterk samenhangen met de mate waarin mensen tevreden zijn over hun werk. Deze items zijn niet opgenomen in de schaal.⁷ De overige vijf stellingen zijn verwerkt in een schaal die aangeeft hoe professionals de kwaliteit van de samenwerking met andere professionals in het NJG ervaren. Aangezien de schaal stellingen bevat die allemaal dezelfde antwoordcategorieën hebben, is er voor gekozen om het gemiddelde te nemen. Hierbij zijn de negatief geformuleerde stellingen eerst omgedraaid. Eerst is gekeken of de schaal betrouwbaar is, door middel van een betrouwbaarheidsanalyse. Uit deze analyse bleek dat de schaal betrouwbaar is (Cronbach's alpha = 0,71). Het gemiddelde van de schaal is 3,42 en de standaardafwijking is 0,52. De laagste score op deze variabele is 2,20 en de hoogste score is 4,60. Om een waarde te krijgen op de schaal moeten respondenten zes van de negen stellingen beantwoord hebben. Er is één respondent die niet aan deze voorwaarde voldoet. Deze kan niet in de analyse meegenomen worden. In de analyses is deze variabele gecentreerd rond het gemiddelde. Dit leidt er toe dat de coëfficiënten in de analyse met de interactievariabele makkelijker te interpreteren zijn.

Werkdruk: Om werkdruk te meten wordt gebruik gemaakt een gevalideerd meetinstrument voor de mate waarin werknemers werkdruk ervaren. De maat voor ervaren werkdruk is afkomstig van vragen afkomstig uit de 'vragenlijst werkdruk' van de arbodienst. De originele vragenlijst bestond uit 25 vragen, hiervan zijn 15 vragen uitgekozen die worden gebruikt om werkdruk te meten in dit onderzoek. Een voorbeeldstelling is: *'Ik voel me in of door het werk gespannen.'*

⁷ De items die niet meegenomen zijn in de schaal voor de kwaliteit van de samenwerking naar aanleiding van de factoranalyse zijn: 16a, 16d, 16g en 16i.

Uit de factoranalyse bleek dat er twee items sterk samenhangen met de mate waarin mensen tevreden zijn over hun werk. Deze items zijn niet opgenomen in de schaal.⁸ De antwoorden op de 15 stellingen over ervaren werkdruk zijn in een schaal samengevoegd. De schaal is geconstrueerd op basis van het gemiddelde antwoord van de respondenten op de 15 stellingen. Hoe hoger iemand scoort op de schaal, des te meer werkdruk diegene ervaart. De schaal is zeer betrouwbaar (Cronbach's alpha = 0,92). Het gemiddelde van de schaal is 2,13 en de standaardafwijking is 0,54. De laagste score op deze variabele is 1,00 en de hoogste score is 4,38. Bij de stellingen is geen 'geen mening' antwoordmogelijkheid opgenomen, hierdoor is er geen item non-respons, en heeft elke respondent dus een waarde op de schaal.

In dit onderzoek zal ook voor een aantal factoren gecontroleerd waarvan uit de literatuur blijkt dat er een samenhang is met werktevredenheid.

Leeftijd: Uit de onderzoeksliteratuur blijkt dat het verband tussen leeftijd en werktevredenheid niet-lineair is. Jongere en oudere werknemers zijn meer tevreden, met daartussen een dip. Om hier rekening mee te houden maakt dit onderzoek gebruik van dummyvariabelen voor oudere en jongere werknemers. De indeling is dat professionals onder de 30 als jong zijn geclassificeerd. Het percentage professionals dat tot deze categorie behoort is 20,2%. De categorie oudere professionals bestaat uit professionals van 50 jaar of ouder. Het percentage professionals dat tot deze categorie behoort is 19%.

Geslacht: Het geslacht van de respondent is ook gemeten met een directe vraag. Daarbij geeft de waarde 0 man aan en de waarde 1 vrouw. Het percentage vrouwen in de dataset is 87%.

Opleidingsniveau: Het opleidingsniveau van de respondenten is gemeten aan de hand van een vraag waarin respondenten moesten kiezen in welke categorie hun hoogst afgeronde opleiding valt. De categorieën waaruit zij konden kiezen zijn:

- (1) Lager onderwijs
- (2) Lager beroepsonderwijs (bijvoorbeeld vmbo, lts, ambachtsschool)
- (3) Mavo of ulo/mulo
- (4) Middelbaar beroepsonderwijs (bijvoorbeeld mts, meao)
- (5) Havo/vwo of mms/hbs

⁸ De items die niet meegenomen zijn in de werkdrukschaal naar aanleiding van de factoranalyse zijn: 25-1 en 25-8.

- (6) Hoger beroepsonderwijs (bijvoorbeeld hts, heao)
- (7) Wetenschappelijk onderwijs
- (8) Anders, namelijk...

Een vijftal respondenten had gekozen voor de ‘Anders, namelijk...’ categorie. Daarbij hadden zij ingevuld HBO of HBO +. Deze respondenten zijn geclassificeerd in categorie 6. De variabele zal in de analyses beschouwd worden als een variabele op intervalniveau. Het gemiddelde op deze variabele is 6,00 en de standaardafwijking is 0,68. De laagste waarde is 4 en de hoogste 7.

Leidinggevende functie: Er is gevraagd of mensen een leidinggevende functie hebben. Deze vraag kon beantwoord worden met ‘ja’ of ‘nee’. Het percentage respondenten met een leidinggevende functie is 24%.

Aantal uur werkzaam: Het aantal uur dat mensen werkzaam zijn voor de organisatie is gemeten door te vragen hoeveel uur mensen per week daadwerkelijk voor de organisatie werken. Het gemiddelde is 29,70 en de standaardafwijking 6,54. De minimumwaarde is 17 en de maximumwaarde is 60.

Aantal jaar werkzaam voor de organisatie: Het aantal jaar dat respondenten werkzaam zijn voor hun organisatie is gevraagd met een directe vraag. Het gemiddelde is 9,75 en de standaardafwijking 7,69. Het minimum aantal jaar is 1 jaar en het maximum is 38 jaar.

Tabel 1. Gemiddelden, percentages, standaardafwijking, minimum en maximum van alle variabelen in dit onderzoek (N = 84).

	<i>Gemiddelde /%</i>	<i>Standaard- afwijking</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
<u>Afhankelijke variabele:</u> <i>Werktevredenheid</i>	3,94	0,51	2,18	5,00
<u>Onafhankelijke variabelen:</u> <i>Kwaliteit van de samenwerking</i>	3,42	0,52	2,20	4,60
<i>Mate van samenwerking</i>	3,07	1,54	0,07	7,22
<i>Werkdruk</i>	2,13	0,54	1,00	4,38
<u>Controlevariabelen:</u> <i>Leeftijd (Jong)</i>	20,2%		0	1
<i>Leeftijd (Oud)</i>	19,0%		0	1
<i>Geslacht (Vrouw)</i>	87,0%		0	1
<i>Opleiding</i>	6,00	0,68	4	7
<i>Leidinggevende functie</i>	24,0%		0	1
<i>Aantal uur werkzaam</i>	29,70	6,54	17	60
<i>Aantal jaar werkzaam voor organisatie</i>	9,75	7,69	1	38

4.4 Analysestrategie

Aangezien de werktevredenheidsschaal die gebruikt wordt in dit onderzoek een intervalvariabele is, wordt gebruik gemaakt van lineaire multipele regressie. Een voorwaarde van een multipele regressie analyse is dat er geen sprake is van multicollineariteit. Dit is gecontroleerd aan de hand van een correlatietabel die opgenomen is als bijlage 3. Er zijn geen extreem hoge correlaties tussen de variabelen. De met afstand hoogste correlatie is 0,60 tussen de leeftijd van mensen en het aantal jaar dat zij bij de organisatie werken. Er is geen sprake van multicollineariteit.

Eerst zullen er enkele beschrijvende analyses worden uitgevoerd. Hierbij zal bekeken worden in welke mate er samenwerking is tussen de professionals in het NJG en hoe die samenwerking verloopt. Daarnaast zal ook worden gekeken in welke mate de respondenten werkdruk ervaren en hoe tevreden zij zijn met hun werk. De verklarende analyse bestaat uit zes modellen. Model één tot en met drie zijn regressieanalyses van werktevredenheid. Model één bevat enkel de controlevariabelen. In het tweede model worden de samenwerkingsvariabelen aan het model toegevoegd, in het derde model wordt ook werkdruk toegevoegd. Model vier tot en met zes zijn regressieanalyses van werkdruk. In model vier staan weer enkel de controlevariabelen. In model vijf worden de mate en kwaliteit van de samenwerking aan het model toegevoegd. In model zes wordt vervolgens de interactievariabele toegevoegd.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de analyses besproken worden. Eerst zullen de resultaten van de beschrijvende analyses besproken worden. Vervolgens zullen de resultaten van de verklarende analyses besproken worden.

5.1 Beschrijvende analyses

In tabel 2 staat de werktevredenheid van de professionals uitgesplitst in categorieën. Professionals in het NJG zijn over het algemeen tevreden met hun werk. Slechts één professional is echt ontevreden over zijn werk. Meer dan 80% van de professionals is tevreden met zijn werk.

Tabel 2. Werktevredenheid onder professionals in het Netwerk voor Jeugd en Gezin (N=84)

	Percentage
>1,5 (Zeer Ontevreden)	0,0%
1,5 – 2,5 (Ontevreden)	1,2%
2,5 – 3,5 (Neutraal)	13,1%
3,5 – 4,5 (Tevreden)	67,9%
4,5 < (Zeer tevreden)	17,9%

In tabel 3 staat de gemiddelde score per dimensie weergegeven. Er zijn duidelijke verschillen in de gemiddelde scores op de verschillende dimensies. De twee dimensies waarop het hoogst wordt gescoord is de inhoud van het werk en relaties met collega's. Op de dimensies ondersteuning en autonomie wordt duidelijk lager gescoord, maar ook deze scores zijn relatief hoog.

Tabel 3. Gemiddelde werktevredenheid van professionals in het NJG per dimensie (N = 84)

	Gemiddelde score
Ondersteuning	3,62
Autonomie	3,70
Relaties met collega's	4,14
Inhoud van het werk	4,19

In tabel 4 staat de werkdruk die professionals in het NJG ervaren uitgesplitst in categorieën. Professionals in het Netwerk voor Jeugd en Gezin over het algemeen niet vaak hoge werkdruk ervaren. Maar liefst 71,4% zegt zelden hoge werkdruk te ervaren. Daarbij zegt 10,7% zelfs helemaal nooit hoge werkdruk te ervaren. Ten slotte ervaart 15,5% van de professionals soms hoge werkdruk en slechts 2,4% van de professionals ervaart vaak een hoge werkdruk.

Tabel 4. Hoge werkdruk bij professionals in het Netwerk voor Jeugd en Gezin, uitgesplitst in categorieën (N = 84).

	<i>Percentage professionals</i>
>1,5 (Nooit)	10,7%
1,5 – 2,5 (Zelden)	71,4%
2,5 – 3,5 (Soms)	15,5%
3,5 – 4,5 (Vaak)	2,4%
4,5 < (Altijd)	0,0%

De professionals in het NJG moeten als gevolg van de doorontwikkeling meer en beter met elkaar samen gaan werken. In tabel 5 staat weergegeven in welke mate professionals in het NJG nu met elkaar samenwerken. In de tabel is weergegeven hoeveel procent van de professional een waarde scoort die binnen een bepaald interval valt. Hoe hoger de score, des te meer werken professionals samen. Er is een kleine groep professionals van 3,6% die heel veel samenwerkt met andere professionals uit het NJG. Het grootste deel van de respondenten scoort tussen de 2 en 4. Er is dus sprake van een relatief evenwichtige verdeling van de scores en geen tweedeling.

Tabel 5. Mate van samenwerking tussen professionals in het Netwerk voor Jeugd en Gezin (N = 84).

	<i>Percentage Professionals</i>
0-2 (0-200 samenwerkingscontacten)	28,6%
2-4 (200-400 samenwerkingscontacten)	44,0%
4-6 (400-600 samenwerkingscontacten)	23,8%
6-8 (600-800 samenwerkingscontacten)	3,6%

In tabel 6 staat weergegeven hoe professionals in het NJG de kwaliteit van de samenwerking met collega's uit andere organisaties uit het netwerk beoordelen. In de tabel valt te zien dat 42,9% van de professionals de kwaliteit van de samenwerking beoordeelt met een score van tussen de 3,5 en 4,5. Bijna de helft van de professionals (48,8%) beoordeelt de kwaliteit van de samenwerking met een score tussen de 2,5 en 3,5. Ten slotte wordt de kwaliteit van de samenwerking door 7,1% van de professionals relatief laag beoordeeld, met een score tussen de 1,5 en 2,5.

Tabel 6. Beoordeling van de kwaliteit van de samenwerking met professionals uit andere organisaties van het Netwerk voor Jeugd en Gezin (N = 84).

	<i>Percentage</i>
<i>>1,5 (Zeer lage kwaliteit)</i>	0,0%
<i>1,5 – 2,5 (Lage kwaliteit)</i>	7,1%
<i>2,5 – 3,5 (Niet laag, niet hoog)</i>	48,8%
<i>3,5 – 4,5 (Hoge kwaliteit)</i>	42,9%
<i>4,5 < (Zeer hoge kwaliteit)</i>	1,2%

5.2 Verklarende analyses

In tabel 7 zijn drie regressiemodellen weergegeven, met werktevredenheid als de afhankelijke variabele. In model 1 in tabel 7 zijn alleen de controlevariabelen waarvan in de literatuur bleek dat ze mogelijk relevant zijn met betrekking tot werktevredenheid opgenomen. Bij dit model zal niet lang stil worden gestaan, deze variabelen zijn immers niet de focus van dit onderzoek. Van alle controlevariabelen blijkt geen enkele variabele een significant effect te hebben op de mate van werktevredenheid van de professionals. De verklaarde variantie in het model is $R^2 = 0,10$.

In model 2 worden de mate van samenwerking en de kwaliteit van de samenwerking aan het model toegevoegd. De verwachting was dat zowel de mate van samenwerking als de kwaliteit van de samenwerking leidt tot meer werktevredenheid bij professionals. De mate waarin professionals samenwerken blijkt geen significant effect te hebben op werktevredenheid. Dit is in tegenstelling met hypothese 1. De kwaliteit van de samenwerking tussen de professionals heeft een significant effect op de werktevredenheid van professionals van 0,29. Hypothese 2 wordt ondersteund door de bevindingen. De samenwerking tussen professionals blijkt zoals verwacht een direct effect te hebben op de

werktevredenheid. Het toevoegen van de mate en kwaliteit van de samenwerking aan het model heeft geleid tot een substantiele toename van de verklaarde variantie ($R^2 = 0,19$).

Tabel 7. Regressiemodel van werktevredenheid op samenwerking en werkdruk ($N = 84$).

	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	B(SE)	β	B(SE)	β	B(SE)
Controlevariabelen						
Leeftijd (Jong)	0,03	0,01 (0,18)	0,00	0,00 (0,15)	0,00	0,01 (0,14)
Leeftijd (Oud)	0,01	0,04 (0,16)	0,02	0,03 (0,17)	0,06	0,08 (0,16)
Geslacht	0,24	0,36 (0,20)	0,16	0,24 (0,20)	0,11	0,16 (0,18)
Opleiding	0,00	0,00 (0,09)	0,01	0,01 (0,09)	0,01	0,01 (0,08)
Leidinggevende functie	0,02	0,02 (0,16)	0,04	0,05 (0,15)	0,01	0,01 (0,14)
Aantal uur per week	0,22	0,02 (0,01)	0,22	0,02 (0,01)	0,12	0,01 (0,01)
Aantal jaar bij de organisatie	0,13	0,01 (0,01)	0,08	0,05 (0,01)	0,14	0,01 (0,01)
Onafhankelijke variabelen						
Mate van samenwerking			0,15	0,05 (0,04)	0,21	0,07* (0,03)
Kwaliteit van samenwerking			0,30	0,29** (0,11)	0,22	0,21* (0,10)
Werkdruk					-0,39	-0,36*** (0,10)
R^2	0,10		0,19		0,32	

(Tweezijdig getoetst, *** $p < ,001$ ** $p < ,01$ * $p < ,05$)

In model 3 wordt de mate waarin professionals werkdruk ervaren toegevoegd aan het model. De verwachting (hypothese 3) was dat naarmate professionals meer werkdruk ervaren, hun werktevredenheid zal afnemen. Deze hypothese wordt bevestigd door de resultaten. De mate waarin professionals werkdruk ervaren heeft een significante negatieve invloed van -0,36 op de werktevredenheid. De introductie van werkdruk in het model leidt ook tot enkele andere veranderingen. De mate van samenwerking heeft in model 3 een significant positief effect op werktevredenheid van 0,07. Hypothese 1 wordt in model 3 dus ondersteund. Het effect van de kwaliteit van de samenwerking op werktevredenheid neemt in grootte af (van 0,29 naar 0,21) door het toevoegen van werkdruk aan het model. De gestandaardiseerde coëfficiënten laten zien dat het effect van werkdruk het sterkst is. Het toevoegen van de werkdruk aan het model leidt tot een substantiele toename van de verklaarde variantie ($R^2 = 0,32$).

De samenwerking tussen professionals en de werkdruk hebben een effect op de werktevredenheid. Nu zal bekeken worden of de samenwerking tussen professionals ook een effect heeft op de mate waarin professionals werkdruk ervaren. In tabel 8 staan drie modellen weergegeven. In model 4 zijn enkel de controlevariabelen opgenomen. Ook in dit model heeft geen enkele controlevariabele een significant effect op de afhankelijke variabele. De verklaarde variantie in model 4 is $R^2 = 0,07$.

De mate van samenwerking en de kwaliteit van de samenwerking zijn toegevoegd in het vijfde model. De verwachting was dat een hogere kwaliteit van de samenwerking zou leiden tot minder werkdruk. De richting van het effect van de mate van samenwerking op werkdruk zou naar verwachting afhankelijk zijn van de kwaliteit van de samenwerking. In model 5 blijkt dat zowel de mate als de kwaliteit van de samenwerking geen effect heeft op de werkdruk van de professionals. Hypothese 4 wordt niet bevestigd door de bevindingen. De verklaarde variantie neemt in model 5 toe tot $R^2 = 0,14$.

In model 6 is de interactie tussen de mate en de kwaliteit van de samenwerking toegevoegd. De verwachting was dat de mate van samenwerking een positieve invloed zal hebben op de werkdruk bij een goede kwaliteit van de samenwerking. Als de kwaliteit van de samenwerking minder goed is, was de verwachting omgekeerd. De interactievariabele heeft geen significant effect op de mate van werkdruk. Dit betekent dat hypothese 5 verworpen wordt.

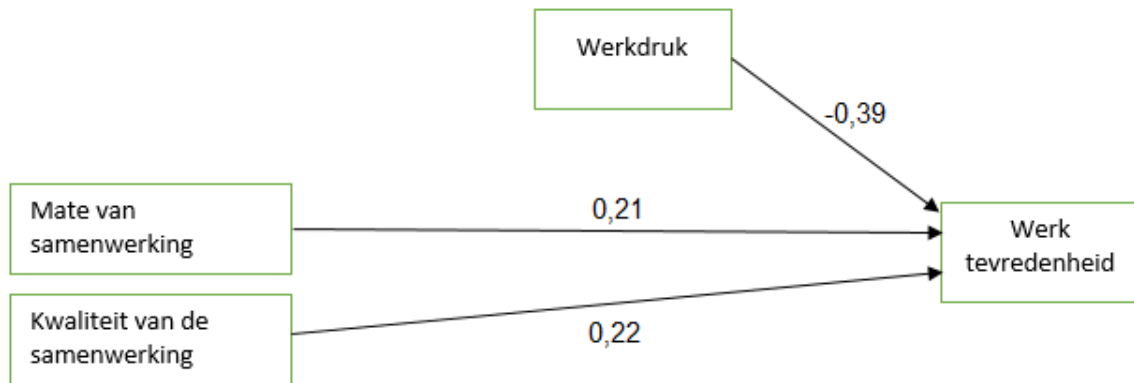
Tabel 8. Regressiemodel van werkdruk op samenwerking (N = 84).

	Model 4		Model 5		Model 6	
	β	B(SE)	β	B(SE)	β	B(SE)
Controlevariabelen						
Leeftijd (Jong)	0,00	0,00 (0,17)	0,00	0,01 (0,17)	-0,00	-0,00 (0,17)
Leeftijd (Oud)	0,09	0,12 (0,19)	0,09	0,14 (0,19)	0,10	0,13 (0,19)
Geslacht	-0,15	-0,23 (0,22)	-0,15	-0,24 (0,22)	-0,14	-0,22 (0,22)
Opleiding	0,01	0,08 (0,10)	-0,09	-0,07 (0,10)	-0,01	-0,01 (0,10)
Leidinggevende functie	-0,11	-0,14 (0,17)	-0,08	-0,10 (0,17)	-0,09	-0,11 (0,17)
Aantal uur werkzaam	-0,22	-0,02 (0,01)	-0,26	-0,02 (0,01)	-0,27	-0,02 (0,01)
Aantal jaar bij de organisatie	0,12	0,01 (0,01)	0,17	0,01 (0,01)	0,16	0,01 (0,01)
Onafhankelijke variabelen						
Mate van samenwerking			0,17	0,06 (0,04)	-0,29	-0,10 (0,27)
Kwaliteit van samenwerking			-0,20	-0,21 (0,12)	-0,22	-0,23 (0,12)
Interactievariabele						
Mate*kwaliteit van samenwerking					0,46	0,05 (0,08)
R ²	0,07		0,14		0,14	

(Tweezijdig getoetst, ***p<,001 **p<,01 *p<,05)

In figuur 6 zijn de relaties die gevonden zijn in de analyses schematisch weergegeven.

Figuur 6. Relaties gevonden in de analyses (gestandaardiseerde coëfficiënten)



6. Conclusie/Discussie

Dit onderzoek heeft gekeken naar het verband tussen de samenwerking en de werktevredenheid van professionals in het Netwerk voor Jeugd en Gezin in Zwolle. In dit hoofdstuk zal eerst een korte samenvatting van de verschillende delen van het onderzoek gegeven worden. Vervolgens zullen in paragraaf 6.2 op basis van de resultaten conclusies geformuleerd worden. De reflectie op het onderzoek staat in paragraaf 6.3. In paragraaf 6.4 zullen ten slotte op basis van de bevindingen aanbevelingen worden gedaan aan beleidsmakers en werkgevers.

6.1 Terugblik

Vanaf 2011 is er in elke gemeente in Nederland een Centrum voor Jeugd en Gezin. Het CJG moet een laagdrempelig inlooppunt voor ouders en jongeren en een platform voor professionals om in samen te werken vormen (Jeugd en Gezin, 2009a). Uit onderzoek blijkt dat de CJG's in de huidige vorm nog maar in beperkte mate effectief zijn (o.a. Algemene Rekenkamer, 2012). In 2015 zullen alle verantwoordelijkheden voor jeugdhulpverlening en jeugdwelzijn bij de gemeenten komen te liggen. Om een lokale invulling te geven aan het landelijke beleid en het functioneren van het NJG (voormalig CJG) te optimaliseren wordt het NJG in Zwolle doorontwikkeld. Door de doorontwikkeling van het NJG moeten professionals meer en beter met elkaar samenwerken. Dit onderzoek bekijkt wat dat zal betekenen voor de werktevredenheid van de professionals. In de context van alle veranderingen in het beleidsveld en de onzekerheid die daarmee samengaat is de werktevredenheid van de professionals een belangrijk punt van aandacht. Uit onderzoek blijkt dat werktevredenheid leidt tot een hogere productiviteit en lagere personeelskosten voor organisaties (o.a. Lambert et al., 2001; Chen & Scannapieco, 2009). Daarbij is ook gekeken naar de rol van werkdruk in het verband. Werkdruk is een interessante factor in het beleidsveld, uit onderzoek blijkt dat de werkdruk in de jeugdzorg relatief hoog ligt (FCB, 2012). De verwachting was dat de werkdruk mede bepalend is voor de werktevredenheid van de professionals. De centrale vraag in dit onderzoek was:

- (1) *Wat is het effect van de samenwerking tussen professionals op hun werktevredenheid?*
- (2) *En wat is de rol van de werkdruk in dit verband?*

Dit is onderzocht aan de hand van data afkomstig van een onderzoek onder professionals in het NJG. Deze professionals (N = 84) hebben een digitale vragenlijst ingevuld die speciaal voor dit onderzoek ontwikkeld is.

6.2 Conclusies

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen enkele conclusies getrokken worden. Ten eerste geven de resultaten een beeld van de stand van zaken in het veld. De werktevredenheid van de professionals in het NJG op het moment van dit onderzoek blijkt relatief hoog te zijn. Het overgrote deel van de professionals geeft aan tevreden te zijn met hun werk. De professionals zijn met name tevreden over de inhoud van het werk en de relaties met directe collega's. De mate waarin zij werkdruk ervaren is relatief laag, de meerderheid ervaart maar zelden hoge werkdruk. Dit leidt tot de conclusie dat het op dit moment positief gesteld is met de werkdruk en werktevredenheid van de professionals in het veld. In het beleidsveld gaan in de komende tijd grote veranderingen plaatsvinden en de professionals kunnen in hun werk de komende jaren veel veranderingen tegemoet zien. Een belangrijke verandering is dat de professionals als gevolg van de doorontwikkeling van het NJG in grotere mate en beter met elkaar moeten samenwerken. Uit het onderzoek kan echter geconcludeerd worden dat het grootste deel van de professionals de kwaliteit van de samenwerking met andere professionals in het NJG met een relatief hoge score beoordeelt. Er is echter wel ruimte voor verbetering, en een kleine groep van professionals geeft ook aan de kwaliteit van de samenwerking laag te vinden.

Ten tweede blijkt uit de resultaten dat er zoals verwacht een verband is tussen samenwerking en werktevredenheid. Wanneer professionals in grotere mate samenwerken met andere professionals uit het NJG is hun werktevredenheid hoger. Mogelijk komt dit doordat professionals meer erkenning krijgen voor het werk dat zij doen als zij vaker en met meer mensen samenwerken. Er is ook een verband tussen de kwaliteit van de samenwerking en de mate van werktevredenheid. Een hogere kwaliteit van de samenwerking leidt tot een hogere werktevredenheid. Een betere samenwerking leidt niet alleen tot meer positief contact met collega's maar ook tot meer resultaat en daardoor tot meer werktevredenheid. Het veronderstelde indirecte effect via werkdruk is niet gevonden in dit onderzoek. Een betere kwaliteit van de samenwerking leidt niet tot een minder hoge werkdruk. De mate van samenwerking bleek ook geen effect te hebben op de werkdruk. Als professionals in grotere mate samenwerken leidt dat dus niet tot meer werkdruk. Uit de resultaten bleek wel dat meer werkdruk leidt tot minder werktevredenheid. De werkdruk

bleek in de analyses de sterkste voorspeller van de werktevredenheid te zijn. Dit biedt ondersteuning aan de gedachte dat een hoge ervaren werkdruk een belangrijke hygiene factor is voor de werktevredenheid.

6.3 Discussie

De resultaten van dit onderzoek zijn redelijk consistent met de onderzoeksliteratuur op het gebied van werktevredenheid en werkdruk. De gevonden werktevredenheid van de professionals is hoog, dit is in lijn met het onderzoek naar werktevredenheid van sociale professionals (Petty, Brewer & Brown, 2005). Een opvallende bevinding is wel dat de ondervraagde professionals in dit onderzoek relatief weinig werkdruk ervaren. In de onderzoeksliteratuur (o.a. Movisie, 2010; Lloyd, King & Chenoweth, 2002) wordt gevonden dat sociale professionals op het terrein van voornamelijk de jeugdzorg een hoge werkdruk ervaren. Dit verschil kan op twee manieren verklaard worden. De eerste verklaring is dat de doelgroep in dit onderzoek breder is dan in veel andere onderzoeken. De onderzoeksliteratuur richt zich vooral op professionals die werken met gezinnen met ernstige problematiek, waar dit onderzoek zich richt op een bredere groep professionals. Als professionals meer werken met ernstige problematiek komen zij meer crisissituaties tegen. In deze situaties moet er soms veel gebeuren in beperkte tijd, waardoor de werkdruk groter is. De tweede verklaring is dat er mogelijk sprake is van selectieve deelname. Professionals die meer werkdruk ervaren, zullen ook minder snel tijd vrij maken om een digitale vragenlijst (in dit geval van 15 minuten) in te vullen. Mogelijk ontbreken de mensen die veel werkdruk ervaren om die reden in de data.

Het verband tussen samenwerking en werktevredenheid is bij mijn weten nog niet eerder onderzocht. Het directe verband tussen de mate van samenwerking en werktevredenheid is een aanvulling op de onderzoeksliteratuur, maar is wel consistent met de wetenschappelijke theorie op het gebied van werktevredenheid. Een grotere mate van samenwerking leidt tot meer contacten met collega's en meer mogelijkheid tot goede contacten en erkenning. Dit is in lijn met de voorspellingen van de motivation-hygiene theory. Ook het positieve verband tussen de kwaliteit van de samenwerking en de mate waarin professionals tevreden zijn met hun werk is in lijn met de wetenschappelijke theorie. Een betere kwaliteit van de samenwerking leidt tot resultaat en dat leidt volgens het job characteristics model tot werktevredenheid via de dimensie task significance. Het verwachte indirecte verband tussen samenwerking en werktevredenheid bestaat uit twee onderdelen die in eerder onderzoek zijn aangetoond. Een betere kwaliteit van de

samenwerking leidt tot minder ervaren werkdruk (Nordqvist, Hovmark en Zika-Viktorsson 2004). Dit verband is in dit onderzoek niet gevonden. Een mogelijke verklaring hiervoor is opnieuw dat de professionals met een hoge werkdruk mogelijk niet hebben deelgenomen aan het onderzoek, hierdoor is de variantie in werkdruk kleiner dan de werkelijke situatie. Het gevonden verband tussen werkdruk en werktevredenheid is al in eerder onderzoek aangetoond (o.a. Ahsan et al., 2009). Overigens is het effect in dit huidige onderzoek iets groter, dan in eerder onderzoek. Mogelijk komt dit doordat in dit onderzoek niet alle baankenmerken meegenomen konden worden als controlevariabelen in de analyses.

Zoals elk onderzoek heeft ook dit onderzoek sterke kanten en beperkingen. Een aantal beperkingen zullen genoemd worden. De eerste beperking is dat in dit onderzoek zowel de mate als de kwaliteit van de samenwerking op een subjectieve manier is gemeten. Het zou dan ook interessant zijn om deze bevindingen te toetsen met volledig objectieve metingen van samenwerking. Ten tweede is het aantal respondenten in dit onderzoek relatief klein. De analyses zijn uitgevoerd over 84 cases. Over het algemeen geldt het principe dat hoe groter het aantal respondenten is, des te groter is de betrouwbaarheid van de resultaten. Het zou dan ook interessant zijn om de bevindingen van dit onderzoek te toetsen op een grotere dataset. Daarnaast zijn in dit onderzoek niet alle baankarakteristieken meegenomen in de analyses. Dit is een bewuste keuze om deze niet op te nemen in het meetinstrument, aangezien het meetinstrument omvangrijk was en het toevoegen van nog meer vragen mogelijk zou leiden tot meer non-respons. Toch is het aanneembaar dat met name de grootte van de effecten zal veranderen wanneer deze wel meegenomen worden in de analyses. Ten slotte is er mogelijk nog enige mate van sociale wenselijkheid in de meting van de kwaliteit van de samenwerking. Hiervoor kon geen gebruik worden gemaakt van een gevalideerd meetinstrument, waardoor er zelf een meetinstrument ontwikkeld is. Dit meetinstrument is echter omwille van tijdsbeperking niet aan uitvoerige testen onderworpen om de validiteit te kunnen bepalen.

Ondanks deze beperkingen is het onderzoek een waardevolle toevoeging aan de onderzoeksliteratuur op het gebied van werktevredenheid. Het verband tussen samenwerking en werktevredenheid is aangetoond in de context van professionals in het Netwerk voor Jeugd en Gezin in Zwolle. Deze resultaten zijn ook bruikbaar voor beleidsmakers en werkgevers die de werktevredenheid in hun organisatie willen stimuleren.

6.4 Aanbevelingen

De doorontwikkeling van het Netwerk voor Jeugd en Gezin in Zwolle moet leiden tot meer en betere samenwerking en een veranderde werkwijze. Dit moet leiden tot een betere hulpverlening en uiteindelijk een beter welbevinden van de jeugd in Zwolle. In dit onderzoek is gekeken naar het verband tussen samenwerken en de werktevredenheid van de professionals. Op basis van dit onderzoek kan aan de beleidsmakers aanbevolen worden om te investeren in de samenwerking.

Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat de projectorganisatie van de doorontwikkeling van het NJG er goed aan doet om te blijven investeren in de samenwerking tussen professionals van verschillende organisaties. Meer en betere samenwerking is een belangrijk doel van het beleid, en het belang daarvan wordt ook onderstreept door dit onderzoek. Een grotere mate van samenwerking leidt (mits die binnen de range van dit onderzoek blijft) tot meer werktevredenheid. Ook een betere kwaliteit van de samenwerking leidt tot een grotere mate van werktevredenheid. Het is dan ook belangrijk om in de samenwerking te investeren en om de kwaliteit van de samenwerking te optimaliseren. Het is voor organisaties immers belangrijk om tevreden professionals te hebben, dit leidt tot een grotere productiviteit en minder vertrekkende professionals. Een investering in de samenwerking, door bijvoorbeeld in plaats van mail of telefooncontact een face-to-face overleg in te plannen is wellicht op korte termijn niet efficiënt. Maar als het resultaat is dat er een kwalitatief betere samenwerking tot stand komt, kan dit op langere termijn toch de meest efficiënte optie blijken. Een argument tegen het investeren in de samenwerking wordt door dit onderzoek weggenomen. Een investering in samenwerken door bijvoorbeeld meer overleggen in te plannen, wordt vaak verworpen met het argument dat dit leidt tot meer werkdruk. Professionals hebben het zo druk dat zij geen tijd hebben om meer met elkaar samen te werken. Een grotere mate van samenwerking leidt niet tot meer werkdruk, dit verband is immers niet gevonden in dit onderzoek.

De aanbeveling kan op de volgende manier samengevat worden: Ga door met het investeren in meer en kwalitatief betere samenwerking, want dit leidt (1) tot meer werktevredenheid en (2) niet tot meer werkdruk.

7. Referenties

- Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D.Y.G. & Alam, S.S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 8(1): 121-131.
- Algemene Rekenkamer (2012). *Centra voor Jeugd en Gezin in Gemeenten*.
http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2012/06/Centra_voor_Jeugd_en_Gezin_in_gemeenten, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2010). *Psychologie van arbeid en organisatie (4^e editie)*. Pearson Education: Amsterdam.
- Brough, P. & Pears, J. (2004). Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work related psychological well-being. *International Journal of Organisational Behaviour*, 8(2): 472-485.
- Byrne, M. (2006). The implications of Herzberg's "motivation-hygiene" theory for management in the Irish health sector. *The Health Care Manager*, 25(1): 4-11.
- Chen, S.Y. & Scannapieco, M. (2009). The influence of job satisfaction on child welfare worker's desire to stay. *Children and Youth Services Review*, 32: 482-486.
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (2011). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 69(1): 57-81.
- Commissie Samson (2012). *Omringd door zorg maar toch niet veilig*.
<http://www.onderzoek-seksueel-kindermisbruik.nl/documenten/index.aspx>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- De Graaf, I., Speetjens, P., Smit, F., De Wolff, M. & Tavecchio, L. (2008). Effectiveness of the Triple P Positive Parenting Program on behavioral problems in children: A meta-analysis. *Behavior Modification*, 32(5): 714-735.
- Donders, N.C.G.M., Gulden, J.W.J. van der, Furer, J.W., Taks, B. & Roscam Abbing, E.W. (2003). Work stress and health effects among university personnel. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, 76(8): 605-613.
- Donner, J.P.H. (2011). *Bestuursafspraken 2011-2015*.
<http://www.middelgrotegemeenten.nl/bestuur/bestuursafspraken+2011-2015/default.aspx>, geraadpleegd op 12-06-2013.

- Farragher, E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational Environmental Medicine*, 62: 105-112.
- FCB (2008). *Werklast jeugdzorg in 5 stappen in balans*.
<http://www.fcb.nl/download/jeugdzorg/cao/cao-nieuws/F8193B052A3E45DAAE8ABA128F0ACB5F.pdf>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- FCB (2012). *Eindrapport jeugdzorg: goed werk*. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/06/01/eindrapport-jeugdzorg-goed-werk-juni-2012.html>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Gemeente Zwolle (2009). *Visiedocument CJG*.
- Gemeente Zwolle (2012a). *Opvoeden versterken: Projectplan doorontwikkeling CJG*.
- Gemeente Zwolle (2012b). *De toekomst van Zwolle: Samen werken aan verbeteringen voor de jeugd*.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Heffen, O. van (2003). *Beleidstheorieën uit de beleidspraktijk*. In: Een inleiding in de beleidswetenschap. Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Inventgroep (2005). *Helpen bij opgroeien en opvoeden: eerder, sneller en beter*.
<http://pow-alumni.socsci.uva.nl/alumni/documents/RapportInventgroep.pdf>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Inspectie Jeugdzorg (2005). *Onderzoek naar de kwaliteit van het hulpverleningsproces aan S*. <http://www.inspectiejeugdzorg.nl/documenten/Hulpverlening%20aan%20Savanna.pdf>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Inspectie Jeugdzorg (2007). *Onderzoek Maasmeisje*.
<http://www.inspectiejeugdzorg.nl/documenten/def%20deelrapport%20Gessica%20BJZ%20WOB.pdf>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Instituut Werk en Stress (2008). *Werkdruk*. <http://www.nisb.nl/beleidsinstrumenten/bravokompas/ontspanning/iwsinfoboekwerkdruk.pdf>, geraadpleegd op 12-06-2013.

- Interprovinciaal Overleg (2011). *Afsprakenkader jeugdzorg 2010-2011*.
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/11/27/afsprakenkader-minister-voor-jeugd-en-gezin-en-ipo-over-de-aanpak-en-de-financiering-van-de-jeugdzorg-in-2010-en-2011.html>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Jansen, D.E.M.C., Wiegersma, P., Ormel, J., Verhulst, F.C., Vollebergh, W.A.M. & Reijneveld, S.A. (2012). Need for mental health care in adolescents and its determinants: The TRAILS study. *European journal of public health*, 2012: 1-5.
- Johnson, J.V., Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a crosssectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10): 1336-1342
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Quarterly*, 24: 285-306.
- Keast, R., Mandell, M., Brown, K. & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently And Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3): 363-371.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38: 233-250.
- Lloyd, C., King, R. & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout. *Journal of Mental Health*, 11(3): 255-265.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In: Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L. & Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2): 280-289.
- Movisie (2010). *Factsheet jeugdzorg*. Utrecht.
- Nederlands Dagblad (30-09-2011). *Gezinscentra hebben mooie etalage, nu de rest nog*.

- Nederlands Jeugdinstituut (2009). *Vragen, taken, competenties en beroepen in het Centrum voor Jeugd en Gezin*. <http://www.expoo.be/sites/default/files/kennisdocument/Deelrapportage.pdf>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Nederlands Jeugdinstituut (2011). *Werk in uitvoering: bouwen aan een nieuw jeugdstelsel*. http://www.nji.nl/publicaties/Werk_in_uitvoering.pdf, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Nederlands Jeugdinstituut (2012). *Highlights conceptwetsvoorstel Jeugdwet juli 2012*. http://www.nji.nl/nji/dossierDownloads/Stelsel_Highlights_concept_Jeugdwet_juli2012.pdf, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Nordqvist, S., Hovmark, S. & Zika-Viktorsson, A. (2004). Perceived time pressure and social processes in project teams. *International Journal of Project Management*, 22: 463-468.
- NRC Handelsblad (28-09-2012). *Laagdrempelig advies waar geen vraag naar is*.
- Parlementaire Werkgroep Toekomstverkenning Jeugdzorg (2010). *Jeugdzorg Dichterbij*. http://www.tweedekamer.nl/images/Rapport_Werkgroep_Toekomstverkenning_Jeugdzorg_Jeugdzorg_dichterbij_118-206814.pdf, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Petty, G.C., Brewer, E.W. & Brown, B. (2005). Job satisfaction among employees of a youth development organization. *Child & Youth Care Forum*, 34(1): 57-73.
- Ploeg, J.D. van der & Scholte, E.M. (2003). Arbeidsatisfactie onder leerkrachten. *Pedagogiek*, 23(4): 276-290.
- Programmaministerie voor Jeugd en Gezin (2007). *Alle kansen voor alle Jeugd*. Den Haag.
- Programmaministerie voor Jeugd en Gezin (2008). *De kracht van het gezin*. Den Haag.
- Programmaministerie voor Jeugd en Gezin (2009a). *Professionals in het Centrum voor Jeugd en Gezin: Samenwerken in het belang van jeugdigen en opvoeders*. Den Haag.
- Programmaministerie voor Jeugd en Gezin (2009b). *Afsprakenkader Minister voor Jeugd en Gezin en IPO over de aanpak en de financiering van de jeugdzorg in 2010 en 2011*. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2009/11/27/afsprakenkader-minister-voor-jeugd-en-gezin-en-ipo-over-de-aanpak-en-de-financiering-van-de-jeugdzorg-in-2010-en-2011.html>, geraadpleegd op 12-06-2013.

- Sachau, D.A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6: 377-394.
- Sargent, L.D. & Terry, D.J. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71: 219-236.
- Schnieders, J.H.A. (2008). *Het CJG in zicht: onderzoek naar de ontwikkeling van het Centrum voor Jeugd en Gezin in Nederland*. Groningen: Hanzehogeschool.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2013). *Terecht in de Jeugdzorg*. Den Haag.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29(6): 517-538.
- Steiner, D.D. & Truxillo, D.M. (1987). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship: A test of the disintegration hypothesis. *Journal of Occupational Behavior*, 8: 71-77.
- Stichting Alexander (2008). *Een bekend gezicht: Zwolse jongeren, ouders en professionals over het Centrum voor Jeugd en Gezin*. Amsterdam.
- Trouw (13-06-2012). *Centra Jeugd en Gezin nog inzichtbaar*.
- Tummers, L. G., Bekkers, V. J. J. M., & Steijn, A. J. (2009). Beleidsvervreemding van publieke professionals. *B en M*, 36(2): 104-116.
- Veldhuijzen van Zanten-Hyllner, M.L.L.E. & Teeven, F. (2011a). *Beleidsbrief stelselwijziging jeugd 'Geen kind buiten spel'*.
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/11/09/beleidsbrief-stelselwijziging-jeugd-geen-kind-buiten-spel.html>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Veldhuijzen van Zanten-Hyllner, M.L.L.E. & Teeven, F. (2011b). *Stelselwijziging zorg voor jeugd*. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/09/30/kamerbrief-over-stelselwijziging-zorg-voor-jeugd.html>, geraadpleegd op 12-06-2013.

- Verbiest, E. (2003). *Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen*. In: Creemers, B., Giesbers, J., Krüger, M. & van Vilsteren, C. (red.), (2003). *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement, Leiding geven in bestel, school en klas*. Deventer: Kluwer, blz. 1-24.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2012). *Zorgen gemeenten rond VWS-begroting – ook bij Jeugdzorg*. <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/jeugd/decentralisatie-jeugdzorg/nieuws/zorgen-gemeenten-rond-vws-begroting-ook-bij-jeugdzorg>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- Vinokur-Kaplan, D. (1991). Job satisfaction among social worker in public and voluntary child welfare agencies. *Child Welfare*, 155: 81-91.
- Vliet, L. van & Kesselring, M. (2008). *CJG kan sociaal netwerk gezinnen versterken*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkelingen, Den Haag.
- VVD & CDA (2010). *Vrijheid en verantwoordelijkheid: Regeerakkoord VVD-CDA*. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/09/30/regeerakkoord-vvd-cda.html>, geraadpleegd op 12-06-2013.
- VVD & PvdA (2012). *Bruggen slaan: Regeerakkoord VVD & PvdA*. <http://www.nwea.nl/sites/default/files/Regeerakkoord%20Rutte%20II%2029%20okt%202012.pdf>, geraadpleegd op 12-06-2013.

Appendix 1: Vragenlijst professionals NJG

Let op: De vragenlijst is digitaal afgenomen, de lay-out van deze versie verschilt dan ook van de lay-out van de digitale versie.

In de gemeente Zwolle wordt gewerkt aan de doorontwikkeling naar een Netwerk voor Jeugd en Gezin. U bent, als professional, onderdeel van dit netwerk. Graag willen we met een effectmeting periodiek onderzoeken of en op welke manier de doorontwikkeling bijdraagt aan het realiseren van de visie ‘Opvoeden versterken Zwolle’. Het maken van een startfoto is onderdeel van deze effectmeting. Hiervoor vragen wij uw medewerking. De resultaten van deze meting bieden zowel voor u als voor ons inzicht in de zaken die goed gaan en de mogelijke verbeterpunten. Het invullen van de vragenlijst kost **10 a 15 minuten**.

Als eerste stellen we enkele vragen over uzelf.

Met deze vragen kunnen we ons een beeld vormen van de samenstelling van de groep die deelneemt aan deze enquête. Ook willen we kijken of er een mogelijk verband is tussen persoonskenmerken en gegeven antwoorden. We benadrukken nogmaals dat de resultaten geheel anoniem zijn.

1. Wat is uw leeftijd?

... jaar

2. Bent u een man of een vrouw?

Man

Vrouw

3. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

Lager onderwijs

Lager beroepsonderwijs (bijvoorbeeld vmbo, lts, ambachtsschool)

Mavo of ulo/mulo

Middelbaar beroepsonderwijs (bijvoorbeeld mts, meao)

Havo/vwo of mms/hbs

Hoger beroepsonderwijs (bijvoorbeeld hts, heao)

Wetenschappelijk onderwijs

Anders, namelijk...

4. Wat is uw functie?

.....

5. Kunt u in maximaal 3 zinnen uw belangrijkste werkzaamheden beschrijven?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja
- Nee

7. Voor welke organisatie bent u werkzaam? (Als u voor meerdere organisaties werkzaam bent, kunt u de organisatie waarvoor u de meeste uren werkzaam bent invullen)

- Bureau Jeugdzorg
- De kern
- Dimence
- GGD
- Icare
- MEE
- Onderwijs: po, vbo, mbo organisatie
- Travers Welzijn
- Trias
- Voorschools: kinderopvang/peuterspeelzaal
- Vitree
- Anders, namelijk

8. Voor hoeveel uren per week heeft u een contract bij deze organisatie?

... uur

9. Hoeveel uren werkt u werkelijk gemiddeld in de week voor deze organisatie? (Inclusief overwerk)

... uur

10. Hoeveel tijd kost het u om naar uw werk te reizen? (In minuten, enkele reis)

... minuten

11. Hoeveel jaar bent u (bij benadering) werkzaam voor deze organisatie?

... jaar

12. Bent u ook nog werkzaam voor een andere organisatie?

0 Ja

0 Nee → U kunt verder gaan naar vraag 16

13. Voor hoeveel uren per week heeft u een contract bij deze andere organisatie?

... uur

14. Hoeveel uren werkt u werkelijk gemiddeld in de week voor deze organisatie? (Inclusief overwerk)

... uur

15. Hoeveel tijd kost het u om naar uw werk te reizen? (In minuten, enkele reis)

... minuten

Nu volgen er enkele vragen over uw werk.

Ga bij het beantwoorden van deze vragen uit van de huidige situatie en dus niet de gewenste situatie. Hieronder staat een aantal stellingen over de samenwerking met collega's uit andere organisaties die betrokken zijn bij het Netwerk voor Jeugd en Gezin.

Geef van iedere stelling aan of u het hiermee eens of oneens bent.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	Geen mening
16a. Ik vind de samenwerking tussen mij en mijn collega's uit het netwerk goed verlopen.						
16b. Ik vertrouw mijn collega's uit de andere organisaties uit het						

netwerk JG.						
16c. Ik ervaar dat ik met directe collega's uit het netwerk hetzelfde doel nastreef						
16d. Ik ervaar tegengestelde belangen tussen mij en collega's in het netwerk JG.						
16e. Ik ervaar de samenwerking tussen mij en mijn collega's in het netwerk JG als efficiënt (qua tijd en geld)						
16f. Ik ervaar een goede communicatie tussen mij en mijn collega's in het netwerk voor jeugd en gezin.						
16g. Ik ervaar weleens problemen in de samenwerking tussen mij en mijn collega's uit het netwerk.						
16h. Ik ervaar dat mijn visie op het opgroeien en opvoeden van de jeugd in Zwolle verschilt met de visie van mijn collega's.						
16i. Mijn collega's en ik spreken niet altijd dezelfde taal (qua woordgebruik etc.).						

17. Hoe vaak werkt u doorgaans samen met professionals uit de onderstaande organisaties? De antwoord categorieën lopen van ‘niet’ tot en met ‘dagelijks’. *Vink dit s.v.p. voor iedere organisatie aan.*

	Niet	Jaarlijks	Maandelijks	Wekelijks	Dagelijks
A. Bureau Jeugdzorg					
B. De Kern					
C. Dimence					
D. GGD ijsseerland					
E. Gemeente Zwolle					
F. Icare					
G. Kinderopvang/ peuterspeelzalen					
H. MEE					
I. Travers					
J. Trias					
K. Scholen					
L. Vitree					

18. Bent u over het algemeen tevreden of ontevreden over de samenwerking met professionals van deze organisaties?

	Ze er ontevreden	Ontevreden	Tevreden	Ze er tevreden	Geen mening
A. Bureau Jeugdzorg					
B. De Kern					
C. Dimence					
D. GGD ijsseerland					
E. Gemeente Zwolle					
F. Icare					
G. Kinderopvang/ peuterspeelzalen					
H. MEE					

I. Travers					
J. Trias					
K. Scholen					
L. Vitree					

Bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over uw werk? Het gaat hier om de werkelijke situatie, dus niet om de gewenste situatie.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
19a. Als professional kan ik beter inschatten wat een cliënt nodig heeft dan de cliënt zelf.					
19b. Ik neem bij mijn keuzes altijd de wensen van de cliënt als uitgangspunt.					
19c. Ik vraag altijd aan de cliënt wat hij of zij nodig heeft.					
19d. Ik zorg ervoor dat er sprake is van een constante dialoog tussen de cliënt/het gezin en de professionals (hetzij uzelf, hetzij uw collega's)					
19e. Ik ben als professional in het hulpverleningsproces belangrijker dan de cliënt.					
19f. Ik probeer zoveel mogelijk aan te sluiten bij de leefwereld en beleving van de cliënt.					
19g. Mijn collega's binnen het Netwerk voor Jeugd en Gezin achterhalen eerst de precieze (vaak impliciete) behoefte van de cliënt/het gezin.					
19h. Mijn collega's binnen het Netwerk voor Jeugd en Gezin nemen de hulpvraag van de cliënt/het gezin als uitgangspunt bij hun keuzes.					

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
20a. Ik kijk eerst naar wat de cliënt zelf nog wel kan.					
20b. Ik betrek de cliënt en/of zijn sociale netwerk niet bij de ondersteuning.					
20c. Ik zie de cliënt zelf als een deel van de oplossing.					
20d. Ik schep als hulpverlener de voorwaarden waardoor de cliënt/het gezin zelf het probleem op kan lossen.					
20e. Ik werk met het doel om de eigen kracht van de cliënt te versterken.					
20f. Mijn collega's binnen het Netwerk voor Jeugd en Gezin betrekken de cliënt en/of zijn sociale netwerk niet bij de ondersteuning.					
20g. Mijn collega's binnen het Netwerk voor Jeugd en Gezin werken met het doel om de eigen kracht van de cliënt te versterken.					

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
21a. Ik ben bekend met het principe 'één gezin, één plan, één team, één regisseur'.					
21b. Ik werk met mijn collega's volgens het principe 'één gezin, één plan, één team, één regisseur'.					
21c. Ik werk met mijn collega's volgens het principe van één regisseur, die er aanvullende					

expertise bij betreft waar nodig.					
21d. Ik maak wel eens mee dat cliënten (te) vaak doorverwezen worden.					
21e. Ik probeer cliënten zo min mogelijk door te verwijzen.					
21f. Ik probeer er zo veel mogelijk voor te zorgen dat verschillende vormen van ondersteuning op elkaar aansluiten.					

22. Hieronder staan een aantal plaatsen, kunt u aangeven of u op deze plaatsen wel eens contact met cliënten heeft?

	Nooit	Incidenteel	Regelmatig	Vaak
A. In het kantoor van mijn organisatie				
B. In het kantoor van een andere (NJG) organisatie				
C. In het Centrum voor Jeugd en Gezin				
D. Op het consultatiebureau				
E. Bij een zorginstelling				
F. Op de kinderopvang				
G. Op de peuterspeelzaal				
H. Op scholen				
I. Bij gezinnen thuis				

Bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over uw werktevredenheid?

We stellen deze vragen omdat we – samen met een universiteit – willen onderzoeken of er een verband is tussen de mate van samenwerken en de mate van werktevredenheid.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
23-1. Ik voel me in dit werk gewaardeerd door mijn					

leidinggevende					
23-2. In ons team zijn de onderlinge verhoudingen goed					
23-3. Mijn werk biedt genoeg ruimte om mijn kennis en vaardigheden te gebruiken					
23-4. Ik verdien hier te weinig gelet op het werk dat ik doe					
23-5. Ik krijg hier te weinig begeleiding.					
23-6. Ik mag in de begeleiding van mijn patiënten te weinig zelf beslissen					
23-7. Ik houd erg van het werk dat ik doe					
23-8. Ik heb genoeg inspraak in het beleid van mijn instelling					
23-9. Ik voel me in dit werk gewaardeerd door mijn collega's					
23-10. Ik zoek een baan buiten de sector waarin ik nu werk					
23-11. Ik krijg hier te weinig deskundige adviezen om mijn werk goed te kunnen doen					
23-12. De vele regels en procedures maken het werk hier onnodig ingewikkeld					
23-13. De secundaire arbeidsvoorwaarden (vakanties, toeslagen e.d.) zijn hier dik in orde					
23-14. In dit werk word ik te veel op mijn vingers gekeken					
23-15. Mijn salaris hier stemt overeen met mijn opleiding en bekwaamheden					

24. Kunt u met een cijfer (schaal van 1 tot 10) aangeven hoe tevreden u bent met uw werk?

...

Bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over werkdruk?

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
25-1. Ik raak in of door het werk geïrriteerd.					
25-2. Ik pieker over het werk.					
25-3. Ik voel me in of door het werk geestelijk op.					
25-4. Ik voel me in of door het werk lusteloos.					
25-5. Ik kan het werk moeilijk van me afzetten.					
25-6. Ik heb in of door het werk gevoelens van angst.					
25-7. Ik heb in of door het werk concentratieproblemen.					
25-8. Ik heb geen zin meer in het werk.					
25-9. Ik ben cynisch over het werk					
25-10. Ik voel me in of door het werk onzeker.					
25-11. Ik voel me in of door het werk gespannen.					
25-12. Ik voel me in of door het werk somber.					
25-13. Ik ben na het werk echt op.					
25-14. Ik lig door problemen op het werk 's nachts wakker.					
25-15. Ik kom na het werk moeilijk tot rust.					

26. Was u voor deze enquête op de hoogte van de doorontwikkeling van het Netwerk voor Jeugd en Gezin?

Ja, goed op de hoogte

Ja, deels op de hoogte

Nee

27. Was u voor deze enquête op de hoogte van de visie 'Opvoeden versterken' van de gemeente Zwolle?

0 Ja

0 Nee

Hiermee bent u aan het eind gekomen van deze vragenlijst. Als u nog opmerkingen heeft of nog iets kwijt wil over deze enquête dan kunt u dit hieronder opschrijven.

Bedankt voor uw deelname aan deze enquête. Wilt u zorgen dat de enquête op de in uw organisatie afgesproken plek komt?

Appendix 2: Uitnodigingsmail



Zwolle

Uitnodigingsmail professionals NJG

Datum Verwachte verzenddatum: 8 april 2013

Geachte heer, mevrouw,

In de gemeente Zwolle wordt gewerkt aan de doorontwikkeling naar een Netwerk voor Jeugd en Gezin. U bent, als professional, onderdeel van dit netwerk.

Graag willen we met een effectmeting periodiek onderzoeken of en op welke manier de doorontwikkeling bijdraagt aan het realiseren van de visie 'Opvoeden versterken Zwolle'. Het maken van een startfoto is onderdeel van deze effectmeting. Hiervoor vragen wij uw medewerking.

De resultaten van deze meting bieden zowel voor u als voor ons inzicht in de zaken die goed gaan en de mogelijke verbeterpunten.

Graag nodigen we u uit om **uiterlijk 26 april 2013** een digitale vragenlijst in te vullen. Dit duurt **10 à 15 minuten**.

Klik hier om naar de vragenlijst te gaan

[Heeft u vragen?](#)

Heeft u vragen over het onderzoek, neem dan contact op met Jelmer van der Ziel van de gemeente Zwolle, via (038) 498 2071, of J.van.der.Ziel@zwolle.nl

Alvast hartelijk bedankt voor uw deelname,

Marga Klein Swormink

Projectleider doorontwikkeling Netwerk voor Jeugd en Gezin

Gemeente Zwolle

Appendix 3: Correlatietabel

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Kwaliteit van de samenwerking (1)
Mate van samenwerking (2)	-0,03
Werkdruk (3)	-0,17*	0,12
Werktevredenheid (4)	0,31*	0,15	-0,41*
Leeftijd (5)	0,07	-0,19	0,09	0,06
Geslacht (6)	0,21*	0,17	-0,03	0,17	-0,08
Opleiding (7)	-0,02	0,06	-0,07	0,11	-0,01	0,26*
Leidinggevende functie (8)	-0,02	-0,22*	-0,09	0,08	0,46*	-0,11	0,25*	.	.	.
Aantal uur werkzaam voor organisatie (9)	-0,12	0,03	-0,18	0,14	0,03	-0,40*	0,14	0,28*	.	.
Aantal jaar werkzaam bij organisatie (10)	0,16	-0,12	0,08	0,19	0,60*	0,13	0,08	0,32*	0,15	.

* = correlatie is significant met $p < 0,05$