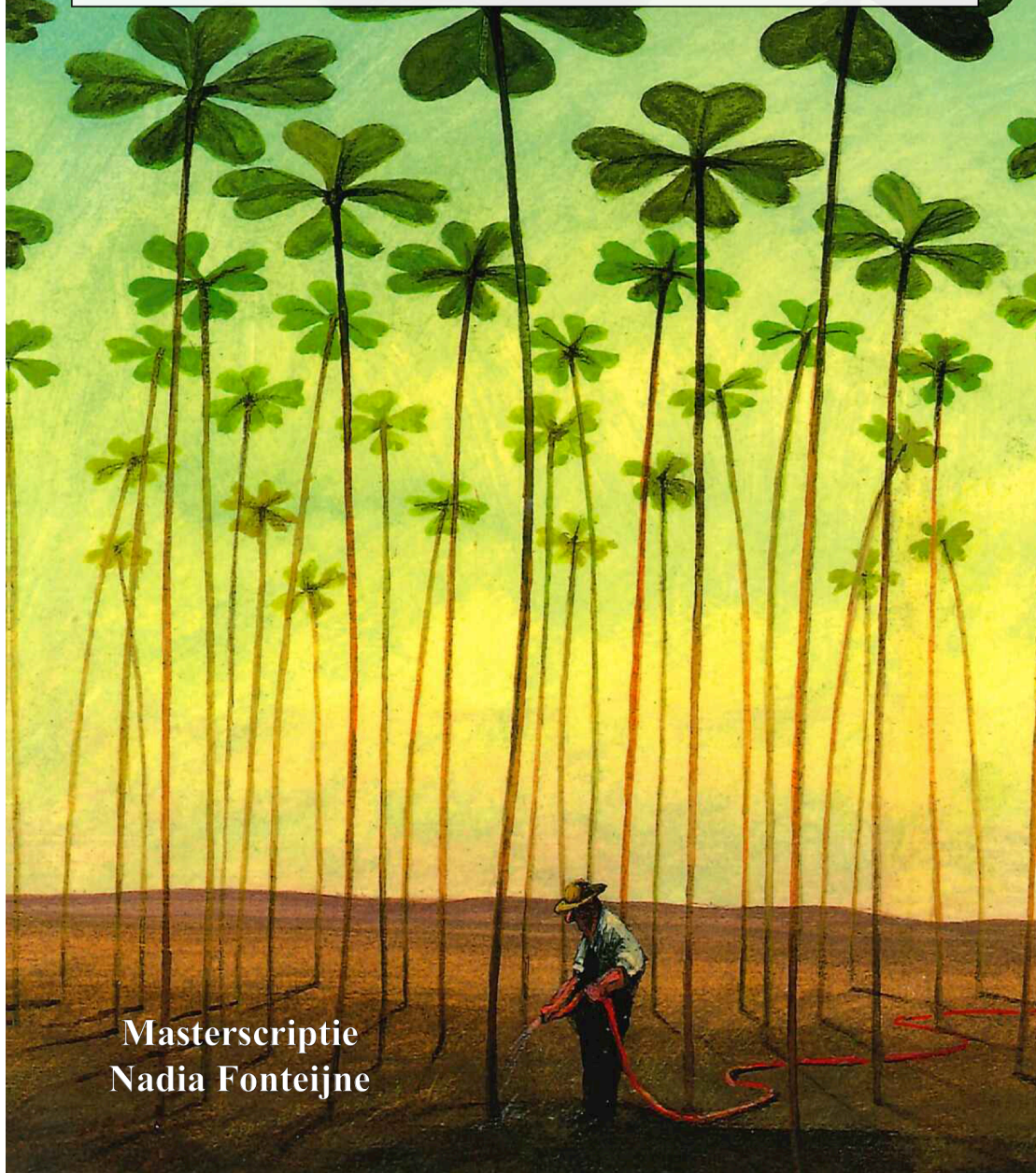


Proeftuinen, eerst zaaien dan oogsten

*Mix-methods onderzoek naar de voorwaarden
voor een effectieve netwerksamenwerking in de jeugdzorg*



**Masterscriptie
Nadia Fonteijne**

Juli 2013
Nadia Fonteijne
Fonte001/ 4112520

PROEFTUINEN, EERST ZAAIEN DAN OOGSTEN

*Mix-methods onderzoek naar de voorwaarden voor een
effectieve netwerksamenwerking in de jeugdzorg*



Utrecht: Universiteit Utrecht

Masterscriptie Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie

Begeleider: Rosanne Oomkens
Tweede lezer: Dorota Lepianka

Aantal woorden: 15395 (exclusief voorpagina en bijlagen)

Afbeelding voorpagina: Gerhard Glück Kleefeld

Voorwoord

“Proeftuinen, maar even voor mijn begrip, dan bedoel je toch niet met cherrytomaten?” In februari 2014 heb ik ‘een vliegende start’ gemaakt met mijn masterscriptie. Al snel voelde ik me een ware pro op het gebied van jeugdzorg. Half maart, nog een beetje onzeker, het masterthesisdesign ingeleverd. Met een ‘8 in the pocket’ kon ik vol goede moed weer verder. Nu: 77 enquêtes, twaalf interviews en vele uren in de universiteitsbibliotheek verder, ligt het eindresultaat voor u. Gevoelens van trots, opluchting en vermoeidheid wisselen elkaar in razend tempo af. Het was een leerzaam jaar, waar ik met veel plezier op terugkijk. Tijdens mijn stage bij de rekenkamer heb ik kennis gemaakt met beleidsonderzoek op gemeentelijk niveau en dat heeft mijn blikveld enorm verbreed.

Ik wil een aantal mensen in het bijzonder bedanken. Rosanne Oomkens, voor het vertrouwen dat je altijd in mij hebt gehad. De directeur van de Rekenkamer Amsterdam Jan de Ridder, voor het krijgen van de mogelijkheid om mijn eerste ‘echte’ opdracht via een netwerkevenement binnen te halen. Mijn stagebegeleider Erik Oppenhuis en de rest van het projectteam, voor de open ontvangst en het meedenken in het onderzoeksproces. Alle respondenten voor hun medewerking, openheid en inspirerende gesprekken. Stefanie en Diederick, voor de ad hoc antwoorden op lastige taalkwesties en de bemoedigende woorden. En tot slot mijn intervisiegroep, bedankt voor de gezellige avondjes en kritische blik.

| | |
|--|-----------|
| Inhoudsopgave | |
| Samenvatting | 4 |
| 1. Inleiding | 5 |
| 1.1 Transitie van jeugdzorg..... | 5 |
| 1.2 Transformatie van jeugdzorg..... | 6 |
| 1.3 Probleemstelling..... | 8 |
| 1.4 Leeswijzer..... | 8 |
| 2. Theoretisch kader | 9 |
| 2.1 Van hiërarchie naar netwerk..... | 9 |
| 2.2 Definities van netwerk(samenwerking) en netwerkeffectiviteit..... | 10 |
| 2.3 Voorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking..... | 11 |
| 2.3.1 Structuur van samenwerking..... | 11 |
| 2.3.2 Werkproces van het netwerk..... | 14 |
| 3. Onderzoekopzet | 19 |
| 3.1 Hoofdvraag en onderzoeksvragen..... | 19 |
| 3.2 Verantwoording..... | 19 |
| 3.2.1 Wetenschappelijke relevantie..... | 19 |
| 3.2.2 Maatschappelijke relevantie..... | 20 |
| 3.2.3 Interdisciplinaire benaderingswijze..... | 20 |
| 4. Methoden | 21 |
| 4.1 Onderzoeksstrategie: Mix-methods..... | 21 |
| 4.2 Dataverzameling..... | 22 |
| 4.2.1 Kwantitatieve methode - online vragenlijsten..... | 22 |
| 4.2.2 Kwalitatieve methode – semigestructureerde interviews..... | 22 |
| 5. Resultaten | 24 |
| 5.1. Vormgeving van de structuur en het proces van de proeftuinen..... | 24 |
| 5.2 Werkzame mechanismen van netwerksamenwerking..... | 25 |
| 5.2.1 Wat werkt wel? | 26 |
| 5.2.2 Wat werkt niet?..... | 29 |
| 5.3 Behoeften voor toekomstige netwerksamenwerking..... | 33 |
| 6. Conclusie | 35 |
| 6.1 Antwoord op de hoofdvraag..... | 35 |
| 6.2 Discussie..... | 36 |
| 6.3 Methodologische reflectie en suggesties voor vervolgonderzoek..... | 37 |
| 6.4 Beleidsaanbevelingen..... | 39 |
| 7. Literatuurlijst | 40 |
| Bijlagen | 43 |
| Bijlage 1: Overzicht van tabellen en figuren..... | 43 |
| Bijlage 2: Vragenlijst naar ouder- en kindteams..... | 44 |
| Bijlage 3: Topiclijst interviews..... | 50 |
| Bijlage 4: Overzicht van geïnterviewde respondenten..... | 51 |
| Bijlage 5: Algemene karakteristieken van de dataset..... | 52 |
| Bijlage 6: Codebomen..... | 54 |
| Bijlage 7: Lijst met afkortingen en vaktermen..... | 59 |

Samenvatting

Per 1 januari 2015 wordt de gehele zorg aan jeugd gedecentraliseerd naar gemeenten. Deze transitie gaat gepaard met een grote bezuinigingsoperatie. In Amsterdam wordt geoefend met een deel van het nieuwe jeugdzorgstelsel in de vorm van ‘proeftuinen’. Deze scriptie tracht antwoord te geven op de hoofdvraag: *“Welke voorwaarden zijn nodig voor een effectieve netwerksamenwerking binnen de Amsterdamse proeftuinen Om het Kind en welke risico’s signaleren professionals voor de nieuwe samenwerkingsvorm?”* Om de hoofdvraag te beantwoorden is een vragenlijst gestuurd naar alle medewerkers in de proeftuinen. Daarnaast is in twee stadsdelen gesproken met verschillende professionals binnen de proeftuinen en met een aantal samenwerkingspartners.

Zowel structurele als procesmatige voorwaarden zijn van invloed op de netwerkeffectiviteit. Zowel uit de theorie als praktijk blijkt dat een netwerk dat *bottom-up* ontstaat - zowel binnen de proeftuin als door samenwerkingspartners - kan rekenen op meer draagvlak en uiteindelijk ten goede komt aan de netwerkeffectiviteit. Daarnaast zijn duidelijke richtlijnen en verwachtingen over het functieprofiel en rolverdeling essentieel. Bij de stedelijke uitrol in 2015 dient de gemeente algemene beleidskaders op te stellen, die in de praktijk zullen uitkristalliseren. Ieder netwerk dient te worden ingericht op basis van de behoeften en benodigdheden binnen de context; maatwerk is geboden. Tot slot zijn netwerkleiden gebaat bij goede facilitaire ondersteuning door het management; voldoende tijd, adequate huisvesting en ICT-middelen. In de jeugdzorg zijn ook registratiesystemen die aansluiten op de dagelijkse werkzaamheden en rekening houden met de privacywetgeving belangrijke voorwaarden voor een effectieve netwerksamenwerking.

In het werkproces is heldere communicatie een belangrijke indicator voor de netwerkeffectiviteit; zowel structureel overleg als informele communicatie zijn noodzakelijk. Leidinggevendenden binnen het netwerk hebben de rol dit te faciliteren, bijvoorbeeld door het inrichten van een gezamenlijke vestiging voor samenwerkingspartners. Bovendien is het creëren van vertrouwen en het nastreven van een gezamenlijke visie, zowel op directie- als uitvoeringsniveau, een belangrijke voorwaarde voor de netwerkeffectiviteit.

Concluderend, faciliteer een ‘vruchtbare samenwerking’ door in te zetten op zowel structurele als procesmatige factoren. Neem voldoende tijd, zorg voor kruisbestuiving van expertise tussen professionals, maar staar niet blind op innovatie. ‘Exnoveer’; behoud hetgeen dat werkt in de praktijk, want ‘daar pluk je uiteindelijk de vruchten van’.

1. Inleiding

1.1 Transitie van jeugdzorg

“Het monster van Frankenstein”, zo noemt toenmalig wethouder van Amsterdam Lodewijk Asscher het ‘oude’ jeugdinstelsel in 2007 (DMO, 2013). Hiermee duidt hij op de voortdurend toenemende kosten van het jeugdinstelsel, de versnippering van zorgaanbod en de bureaucratische werkwijze waardoor de effectiviteit in de jeugdzorg ver te zoeken is. Ook kamerbreed ontstaat zorg over het functioneren van de jeugdzorg. In 2010 wordt daarom de parlementaire ‘Werkgroep Toekomstverkenning Jeugdzorg’ aangesteld.¹ Hieruit blijkt dat in het huidige systeem te snel zorg wordt ingezet, onnodig wordt gemedicaliseerd en de samenwerking van hulpverleners onvoldoende is.

Op 1 juli 2013 wordt een wetsvoorstel ingediend voor een nieuwe Jeugdwet (Memorie van toelichting, 2013, 33684). Om een goed beeld te krijgen van de veranderingen in het jeugddomein is het belangrijk om te weten hoe de situatie in de zorg voor jeugdigen was georganiseerd en hoe de jeugdzorg er per 2015 uit gaat zien. Het is cruciaal om in ogenschouw te houden dat de decentralisatie van jeugdzorg nog in volle gang is; pas op 1 januari 2015 is de nieuwe Jeugdwet van kracht. In de huidige situatie zijn het Rijk, de Provincie en gemeenten gezamenlijk verantwoordelijk voor de zorg aan jeugdigen. Drie bestuurslagen, die ook nog eens vallen onder vier verschillende ministeries. Het groot aantal dienstverlenende partijen en de verschillende financieringsstromen leiden er toe dat instanties vaak langs elkaar heen werken met een versnipperde en inefficiënte hulpverlening als resultaat. De transitie van het jeugddomein moet hier verandering in brengen.

Momenteel staan gemeenten voor de grootste stelselwijziging van het jeugddomein ooit (DMO, 2013). Concreet houdt de decentralisatie in dat taken en bevoegdheden van het Rijk en de Provincie betreffende jeugdzorg worden overgedragen aan gemeenten. Gemeenten voorzien in de huidige situatie vooral in informatie, advies en pedagogische hulp aan kinderen en hun ouders.² Per 1 januari 2015 worden gemeenten verantwoordelijk voor al het preventieve en curatieve jeugdbeleid. De nieuwe Jeugdwet vervangt daarmee niet alleen de huidige Wet op de jeugdzorg (Wjz), maar ook de verschillende andere onderdelen van de jeugdzorg die nu onder de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) en de Zorgverzekeringswet (Zvw) vallen.³ Dit zijn de geestelijke gezondheidszorg voor jeugdigen (jeugd-ggz), gespecialiseerde zorg en zorg voor jeugdigen met een licht verstandelijke beperking (jeugd-lvb). In bijlage 7 is een overzicht van alle afkortingen gegeven.

¹ Website Nji, geraadpleegd op 14-02-2014

<http://www.nji.nl/nl/Jeugdzorg_dichterbij_Eindrapport_werkgroep_geheel.pdf>

² Website Rijksoverheid, geraadpleegd op 14-02-2014

<<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdzorg/jeugdzorg-in-de-wet>>

³ Website Nji, geraadpleegd op 14-02-2014

<<http://www.nji.nl/nl/Onderwijs-en-zorg-Beleid/Transitie-en-transformatie-jeugdzorg>>

Ook de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering vallen per 2015 onder de verantwoordelijkheid van gemeenten. In de nieuwe Jeugdwet is de leeftijdsgrens van 18 jaar het uitgangspunt voor jeugdhulp en de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen. Jeugdhulp kan doorlopen tot maximaal het 23ste levensjaar, voor zover deze hulp niet onder een ander wettelijk kader valt. In tabel 1 is overzichtelijk weergegeven welke taken momenteel onder de verantwoordelijkheid van de gemeente vallen en hoe de taakverdeling er na de decentralisatie uit ziet.

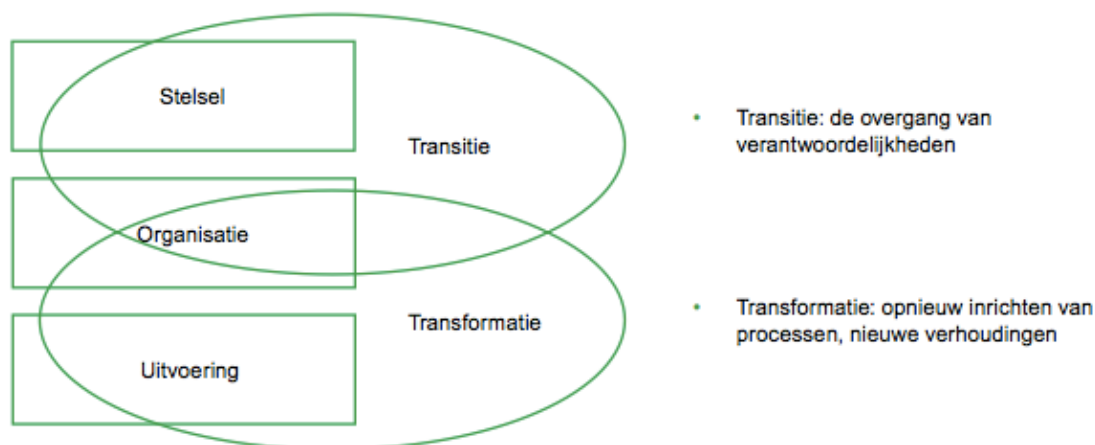
| Vorm van jeugdzorg | Preventief/ curatief | Huidige verantwoordelijkheid | Verantwoordelijkheid na decentralisatie |
|--|-------------------------|---------------------------------|--|
| Opvoed- en opgroei-ondersteuning | Preventief | Gemeente | Gemeente |
| Jeugdgezondheidszorg | | | |
| Lichte ambulante zorg | | | |
| Kindertelefoon | Curatief | Provincie | |
| Advies- en meldpunt kinder mishandeling | | | |
| Ambulante jeugdzorg | | | |
| Dagbehandeling jeugdzorg | | | |
| Vrijwillige residentiële jeugdzorg | | | |
| Spoedeisende jeugdzorg | | | |
| Pleegzorg | | | |
| Gesloten jeugdzorg | | Rijk | |
| Jeugdbescherming | | Rijk en provincie | |
| Jeugdreclassering | | AWBZ | |
| Jeugd- Licht verstandelijk beperkten | | | |
| PGB (jeugd-LVG of jeugd-GGZ) | | Zorgverzekeraar | |
| Jeugd- Geestelijke Gezondheidszorg | | | |

Tabel 1: Verantwoordelijkheden zorg voor jeugdigen voor en na decentralisatie

Om zorg aan jeugdigen te kunnen bieden, krijgen gemeenten een budget van het Rijk om zorg in te kopen. De gemeente wordt aldus zowel uitvoerder als financier van het jeugdbeleid. Doordat gemeenten dichterbij de burgers staan wordt verwacht dat zij zorg efficiënter kunnen leveren dan de nationale overheid. Tegelijkertijd loopt de decentralisatie van het jeugdstelsel samen met een grote bezuinigingsopgave, wat het veranderingsproces een – op zijn zachtst uitgedrukt – grote en ingewikkelde opgave maakt.

1.2 Transformatie van jeugdzorg

De bestuurlijke transitie van taken gaat gepaard met een inhoudelijke vernieuwing van de hulp aan jeugdigen en hun ouders. Dit wordt ook wel de transformatie van de jeugdzorg genoemd (Ministerie van VWS, 2013). In figuur 1 wordt het verschil tussen transitie en transformatie visueel weergegeven.



Figuur 1: Jeugdzorg: transitie én transformatie

Het huidige jeugdstelsel is verticaal in ketens georganiseerd en heeft een indeling naar zorgniveau, oplopend naar zorgwaarde en met elk een eigen financiering. Tussen de zorgniveaus zitten poortwachters die indicaties stellen voor doorverwijzing naar specialistische zorg. Dit bureaucratische systeem werkt in de praktijk inefficiënt, omdat er ondanks de poortwachters te veel ‘dure’ zorg wordt geconsumeerd (DMO, 2013). Daarom verdwijnen de schotten tussen de 0^e, 1^e en 2^e-lijns zorg. De positie van professionals die in het veld werkzaam zijn verandert hierdoor structureel. Bestaande functies worden gebundeld en de werkwijze van professionals wordt aangepast, waardoor er minder verschillende zorgprofessionals naast elkaar werken. Dat kan het versnipperde jeugdstelsel overzichtelijker maken voor jeugdigen en hun ouders. De hulp aan gezinnen is integraal volgens het uitgangspunt ‘één gezin, één plan, één regisseur’.⁴

Naast de veranderingen in het zorgaanbod is er bij de transitie ook aandacht voor het ‘niet-zorgaanbod’. In essentie beoogt de vernieuwing een andere manier te bieden om opgroei- en opvoedproblemen op te lossen. De ‘mindset’ van hulpverleners is momenteel nog teveel gericht op de gedachte dat zij problemen moeten overnemen en oplossen. Professionals moeten leren ‘ontzorgen’ en normaliseren door onder meer het opvoedkundig klimaat te versterken in gezinnen, wijken en op scholen. Het uiteindelijke doel is het versterken van de eigen kracht van de jeugdige en van het zorgend en probleemoplossend vermogen van het gezin en sociale omgeving (Memorie van toelichting, 2013, 33684). Er zullen altijd jeugdigen en gezinnen blijven die beroep moeten doen op gespecialiseerde zorg, maar de intentie is om dit percentage naar beneden te brengen (DMO, 2013).

⁴ Website Nji, geraadpleegd op 14-02-2014 <<http://www.nji.nl/nl/Onderwijs-en-zorg-Beleid/Transitie-en-transformatie-jeugdzorg>>

1.3 Probleemstelling

Naar verwachting zal na de decentralisatie in toenemende mate vanuit een (multidisciplinair) wijkteam ondersteuning worden geboden aan jeugdigen (Memorie van toelichting, 2013, 33684). Gemeenten oefenen op verschillende manieren met de nieuwe werkwijze van het jeugdstelsel. De gemeente Amsterdam wil ervaring opdoen met de nieuwe werkwijze om inzicht te verkrijgen in de haalbaarheid en effectiviteit van de inrichting van het nieuwe jeugdstelsel. De gemeente heeft als speerpunt om zorg voor jeugdigen meer ‘om het kind’ heen te organiseren. In september 2012 zijn de visie van de nieuwe werkwijze en de hoofdlijnen van het nieuwe jeugdstelsel vastgesteld in het Koersbesluit Om het Kind (DMO, 2013). De zeven stadsdelen in Amsterdam oefenen met onderdelen van het nieuwe jeugdstelsel op kleine schaal in wijken of buurtcombinaties in zogenoemde ‘proeftuinen’. De proeftuinen hebben nadrukkelijk een lerend karakter, gedurende de proeftuinperiode kunnen zowel de concepten als de uitvoering aangepast of bijgestuurd worden. Hulpverleners van uiteenlopende instellingen en met diverse disciplines vormen samen een ‘ouder-en kindteam’ (vanaf nu OKT) die laagdrempelige zorg voor jeugdigen aanbieden. De professionals in de proeftuinen Om het Kind vormen samen met partners waarmee frequent wordt samengewerkt het ‘netwerk’. Op welke manier de verschillende hulpverleners het meest efficiënt kunnen samenwerken, valt te betwisten. Hoewel veel auteurs de veronderstelde voordelen van netwerken als besturingsvorm als startpunt van onderzoek nemen, is er veel minder aandacht voor de specifieke condities waaronder netwerken effectief zijn (Kenis & Provan, 2009). De hoofdvraag van deze scriptie luidt daarom:

‘Welke voorwaarden zijn nodig voor een effectieve netwerksamenwerking binnen de Amsterdamse proeftuinen Om het Kind en welke risico’s signaleren professionals voor de nieuwe samenwerkingsvorm?’

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch raamwerk van dit onderzoek beschreven. De probleemstelling en onderzoeksvragen komen in hoofdstuk 3 aan bod. In hoofdstuk 4 wordt duidelijk welke onderzoeksmethode is gehanteerd en wordt ingegaan op de dataverzameling. Hoofdstuk 5 is een weergave van de onderzoeksresultaten en in hoofdstuk 6 worden de resultaten samengevat en geïnterpreteerd.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft relevante inzichten uit de wetenschappelijke literatuur over netwerken en voorwaarden voor een effectief functionerend netwerk. Paragraaf 2.1 gaat in op de verschuiving van besturingsvormen in de publieke sector. Paragraaf 2.2 geeft een definitie van netwerken en netwerkeffectiviteit. Tot slot behandelt paragraaf 2.3 wat in de literatuur naar voren komt als belangrijke voorwaarden voor een netwerksamenwerking.

2.1 Van hiërarchie naar netwerk

Van oudsher is een hiërarchie de besturingsvorm in de publieke sector. De verzorgingsstaat is opgebouwd onder de regie van de overheid en sturing vindt plaats via regels, planning en controle; een top-down benadering van de overheid naar dienstverleners (Tonkens, 2008). De aanbieder van een product of dienst bepaalt wat wordt aangeboden; de hiërarchische organisatievorm is dus aanbodgericht. Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstaat steeds vaker een roep om een kleinere overheidsrol (Steen, Bruijn & Schillemans, 2013). De hiërarchisch georganiseerde bureaucratie zou inefficiënt, ineffectief en log zijn (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011) en is daardoor te weinig flexibel om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken (van Delden, 2009).

Als reactie op de kritiek worden sinds de jaren tachtig op veel plekken in de publieke sector marktgerichte organisatievormen ingevoerd, samengevat onder de term *new public management*. Deze marktgerichte organisatievormen beogen meer kostenbewust en vraaggericht te zijn dan de bureaucratische organisatievorm door de nadruk te leggen op de uitkomsten van dienstverlening. Maar door de grotere focus op uitkomsten, onder andere door prestatiemetingen, wordt de bureaucratische ballast bij veel publieke diensten niet minder, maar juist meer. Bovendien zien marktorganisaties veelal te weinig winstmogelijkheden in de oplossing van complexe maatschappelijke problemen (Noordegraaf et al., 2011). Kortom, zowel de bureaucratische organisatievorm als de marktform geven geen breed gedragen antwoord op complexe maatschappelijke problemen.

Naast de hiërarchie en markt als organisatievorm is een netwerk te onderscheiden, een organisatievorm die gebaseerd is op het principe van samenwerking bij multiproblematiek en veranderende vereisten. Een netwerk als sturingsvorm stelt organisaties in staat hogere flexibiliteit, aanpassingsvermogen en innovatie te realiseren; waarden die efficiëntie vervangen als dominant criterium voor organisaties om te overleven (Einbinder, Robertson, Garcia, Vuckovic & Patti, 2000). De aanname is dat organisaties in netwerken een gelijkwaardige positie hebben ten opzichte van elkaar (Provan & Kenis, 2007). Er is geen centrale organisatie die het netwerk vanuit een machtspositie coördineert. Het idee van formele controlemechanismen, zoals bij een hiërarchische bestuursvorm, wordt omwille van die reden vaak in strijd gezien met het hebben van een netwerk. Het aantal interorganisatiele

samenwerkingsverbanden neemt de afgelopen decennia in rap tempo toe, niet alleen in de private, maar ook in de publieke sector. Halverwege de jaren negentig komt de ketensamenwerking in de jeugdsector op als mogelijkheid om versnippering in deze sector tegen te gaan. Ketens en netwerken ontstaan niet alleen vanwege de roep om meer efficiëntie, maar ook omdat patiënten lastig in een hokje te plaatsen zijn (Noordegraaf et al., 2011).

2.2 Definities van netwerk(samenwerking) en netwerkeffectiviteit

In de wetenschappelijke literatuur en veel beleidspublicaties worden de termen ‘keten(samenwerking)’ en ‘netwerk(samenwerking)’ als synoniemen gebruikt. Toch zijn er duidelijke verschillen tussen de twee termen. Een keten is een vrij gestructureerde vorm van samenwerking gekenmerkt door de duidelijke regels en de vaste volgorde waarin verschillende schakels ten opzichte van elkaar werken (Noordegraaf et al., 2011). Een netwerk daarentegen is een minder gestructureerde vorm van samenwerking. Ook hier is sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties, maar de regels staan nog niet zo vast als in een keten. Procedures en regels komen tot stand in de interactie tussen actoren. Als er in een netwerk al afspraken worden gemaakt, is dat meestal in de vorm van een samenwerkingsconvenant (Van der Aa & Konijn, 2001).

Definitie netwerk

Verschillende auteurs uit uiteenlopende wetenschappelijke disciplines proberen een definitie te geven van wat een netwerk inhoudt. Provan, Fish & Sydow (2007, p. 482) hanteren een enge definitie van een ‘geheel netwerk’: “*Een netwerk is een groep van drie of meer organisaties die zijn verbonden op zo’n manier dat het bereiken van een gemeenschappelijk doel wordt gefaciliteerd.*” Deze definitie wordt in dit onderzoek aangehouden. Uit de definitie van netwerken komt naar voren dat deelnemers een gezamenlijk doel voor ogen hebben (Provan & Kenis, 2007) om een maatschappelijk probleem op te lossen. Verder kenmerken netwerken zich door wederzijdse afhankelijkheden tussen de leden, op het gebied van informatie, materiaal, financiële middelen, diensten en sociale steun (Provan et al., 2007). Deze verbindingen kunnen zowel informeel zijn, gebaseerd op een vertrouwensband, als geheel geformaliseerd, vastgelegd in een contract.

Definitie netwerkeffectiviteit

Toegegeven, effectiviteit is een lastig concept om te meten en operationaliseren, zowel voor onderzoekers als voor uitvoerders in de praktijk. Provan en Milward (2001) omschrijven in het artikel ‘*Do networks really work?*’ (2001) drie niveaus waarop de netwerkeffectiviteit gemeten kan worden: ‘het organisatie-/deelnemersniveau’, ‘het gemeenschapsniveau’, en ‘het netwerkniveau’. De auteurs stellen dat netwerkeffectiviteit uiteindelijk wordt beoordeeld door stakeholders op gemeenschapsniveau (Provan & Milward, 2001, p. 423). Effectiviteit op gemeenschapsniveau is de brede maatschappelijke invloed die de netwerksamenwerking beoogt. Deze *outcome* is in het geval van deze scriptie nog niet

meetbaar, omdat de proeftuinen nog in een pilotfase verkeren. Het organisatie-/deelnemersniveau gaat over de effectiviteit van de netwerksamenwerking voor individuele netwerkleden. In deze scriptie wordt enkel gefocust op de effectiviteit op netwerkniveau. Provan en Kenis (2007, p. 230) definiëren netwerkeffectiviteit als “*het bereiken van positieve resultaten op netwerkniveau die normaliter niet bereikt kunnen worden door het onafhankelijk handelen van individuele deelnemers*”. Hoewel individuele organisaties of deelnemers hoogstwaarschijnlijk profiteren van de netwerksamenwerking, wordt effectiviteit in deze definitie volgens de auteurs enkel bekeken op netwerkniveau. De drie analyseniveaus correleren met elkaar, ondanks de eigen set van beoordelingscriteria om de effectiviteit te bepalen.

2.3 Voorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking

Voor het slagen of falen van samenwerking is niet één eenvoudige verklaring te geven (van Delden, 2009). Verschillende auteurs schrijven over randvoorwaarden voor effectieve netwerken (Kenis & Provan, 2009; Provan & Kenis 2007, Provan & Milward, 2001, Jones, 2008). In dit hoofdstuk komen voorwaarden aan bod die op basis van de theoretische verkenning het meest relevant worden bevonden voor de netwerkeffectiviteit. Het eerste cluster van beoordelingscriteria is de structuur van samenwerking dat bestaat uit de omvang en samenstelling van het netwerk, de taak- en rolomschrijving en de facilitaire ondersteuning van de netwerksamenwerking. Het tweede cluster beschrijft procesmatige beoordelingscriteria: het ontstaan van het netwerk, de communicatie en doelconsensus binnen het netwerk.

2.3.1 Structuur van samenwerking

Omvang en teamsamenstelling van netwerk

Verschillende structurele kenmerken bepalen de effectiviteit op netwerkniveau (Provan & Milward, 2001). Een eerste criterium is het aantal netwerkleden. Vooral in de beginfase van een netwerk is het aantrekken en behouden van leden van belang om te overleven. Hoewel er in de literatuur vaak geen limiet wordt gegeven, wordt elk netwerk op een bepaalde grootte minder effectief doordat de kosten toenemen en het moeilijker is om het netwerk te coördineren. Een ander criterium dat Provan en Milward (2001) noemen als graadmeter voor de netwerkeffectiviteit is de sterkte van de onderlinge verbindingen tussen netwerkleden. In de beginfase zullen relaties tussen netwerkleden nog vrij voorzichtig en berekenend zijn. Bij aanvang van een netwerk zijn contactmomenten vaak geregeld via formele overlegstructuren. Naarmate het aantal relaties tussen organisaties toeneemt, worden de onderlinge verbindingen sterker. In de literatuur wordt dit ‘multiplexiteit’ genoemd, wat betekent dat organisaties op meer dan één dimensie met elkaar zijn verbonden (Provan & Milward, 2001). Een multiplex verband is sterker dan slechts één verbinding, omdat de relatie met andere netwerkleden blijft bestaan als een relatie met een andere netwerkpartner verbreekt. Daarom zien Provan en Milward (2001) multiplexiteit als een indicator voor de effectiviteit van een netwerk; multiplexe relaties kennen een hoge mate van vertrouwen en stabiliteit. De sterkte van een relatie is gebaseerd op het aantal type

links bijvoorbeeld: informatie-uitwisseling, financiële stromen, verwijzingen, gezamenlijke programma's, gedeeld personeel etc. (Provan, et al., 2007, p. 484).

Verwachting

De eerste verwachting is dat een hoog aantal verbindingen tussen netwerkpartners een voorwaarde is voor effectieve netwerksamenwerking.

Taak- en rolverdeling

Het is van belang dat betrokken partijen weten wat er van hen verwacht wordt en wat zij van andere netwerkleden kunnen verwachten in de samenwerking. Ten eerste moeten daarom de verantwoordelijkheden en de rolverdeling tussen professionals duidelijk gedefinieerd zijn. Betrokken netwerkpartners hebben vaak een abstract beeld van wat andere partijen aanbieden, maar deze verwachtingen worden niet altijd expliciet geformuleerd (Dozy, 2012). Dit reeds bestaande 'imago' kan gebaseerd zijn op ervaring uit het verleden, maar berust even vaak op vooroordelen. Stereotypen over deelnemende organisaties van het netwerk kunnen de samenwerking tegenwerken (Jones, 2008). Het bijstellen van negatieve beelden, als dit al gebeurt, heeft veel tijd nodig. Ten tweede dienen ook de grenzen van rollen helder te zijn (Atkinson, Jones & Lamont, 2007). Hiertoe kunnen 'relatiemanagers' ingezet worden die rollen coördineren en als specifieke taak hebben om relaties tussen organisaties op te bouwen en te beheren (Moran, Jacobs, Bunn & Bifulco, 2007; Sagawa & Segal 2000, aangehaald in Thomson & Perry, 2006). Deze 'relatiemanagers' dienen partners tevens alert te maken op de gezamenlijk vastgestelde regels van het samenwerkingsverband. In de wetenschappelijke literatuur staat deze functie bekend als 'sociale coördinatie' (Freitag & Winkler, aangehaald in Thomson & Perry, 2006).

Hoe langer een samenwerkingsverband bestaat, hoe groter de kans op institutionalisering. De taak- en rolverdeling wordt geformaliseerd (structuur), terwijl de respectievelijke waarden van netwerkpartners convergeren, bijvoorbeeld wat wordt verstaan onder een goed functionerend netwerk of wat gedeelde normen zijn (cultuur) (Dozy, 2012). Tot die tijd is het netwerksucces voornamelijk te herleiden tot individuele personen. Dit maakt het samenwerkingsverband kwetsbaar: het functioneren van het netwerken valt of staat met de inzet van de personen die het netwerk 'bij elkaar houden'. Desalniettemin is een geïnstitutionaliseerd netwerk niet per definitie succesvoller dan een netwerk waarin het vooral om de individuele leden gaat. Bij institutionalisering ligt het gevaar op de loer dat flexibiliteit verloren gaat en het toetreden van nieuwe leden wordt tegengehouden.

Verwachting

De tweede verwachting is dat duidelijke (verwachtingen over) taken en rolverdeling tussen netwerkleden een voorwaarde vormen voor effectieve netwerksamenwerking.

Facilitaire ondersteuning

De institutionele omgeving kan op een aantal manieren een stimulerende of belemmerende factor zijn voor het functioneren van netwerken. In de praktijk handhaven verschillende organisaties vaak eigen structuren en is het aan de uitvoerende professionals om een integrale samenwerking te realiseren in zijn of haar ‘mini-netwerk’. Voor managers is de taak weggelegd om professionals te voorzien in de middelen die zij nodig hebben om goed te kunnen functioneren binnen de nieuwe samenwerkingsvorm (Kremers, 2012).

Adequate scholing en training

In de wetenschappelijke literatuur wordt vooral nadruk gelegd op motiverende determinanten en in mindere mate op het vermogen om samen te werken (Einbinder et al., 2000). Organisaties die deelnemen aan een netwerk moeten hun leden ervan verzekeren dat zij – individueel of collectief – de mogelijkheid hebben om de benodigde kennis en vaardigheden voor een netwerksamenwerking op te doen. Het uitbreiden van verantwoordelijkheden voor een samenwerkingsverband, zonder dat voorzien is in adequate voorbereiding of training kan leiden tot frustratie bij netwerkleden (Meyers 1993, aangehaald in Einbinder et al., 2000). Bronnen om de vereiste training te ondersteunen zijn niet altijd direct beschikbaar. In dat geval kunnen tussenpersonen of hogere functionarissen van de overheid bijspringen om in de benodigde bronnen te voorzien (Bruner 1991, aangehaald in Einbinder et al., 2000).

Tijd

Het is belangrijk dat er voldoende tijd genomen wordt voor het bewerkstelligen van een samenwerking (Moran et al., 2007). De hoeveelheid tijd die het opzetten van samenwerking vereist van samenwerkingspartners kan demotiverend zijn, vooral wanneer partners deze tijd niet erkennen of budgetteren als een van de voornaamste middelen van samenwerking (Huxham 1996, aangehaald in Thomson & Perry, 2006). Netwerkleden krijgen echter zelden voldoende tijd en gelegenheid om vertrouwen op te bouwen met samenwerkingspartners (Horwarth & Morrison, 2007) terwijl het opbouwen van vertrouwen een buitensporige hoeveelheid tijd nodig heeft (Thomson & Perry, 2006). Publieke managers moeten dit tijdselement serieus nemen om de voordelen van een samenwerking tussen organisaties te kunnen realiseren. Jones (2008) duidt in literatuuronderzoek over determinanten die relevant zijn voor samenwerking tussen zorginstellingen, op de meerwaarde van continuïteit in de werkwijze. Afwezigheid van constante reorganisaties of het aanpassingsvermogen van organisaties om veranderingen te managen is een factor die in meerdere onderzochte artikelen naar voren komt. Er is echter geen gewogen systeem beschreven, waar bepaalde determinanten belangrijker worden bevonden dan anderen.

Registratie en verantwoording

Kenis en Provan (2008, in Wentink, 2008) constateren dat de institutionele omgeving nog niet volledig ingericht lijkt te zijn op netwerksamenwerking. De wet- en

regelgeving, subsidiesystemen en beleid zijn nog ingesteld op aparte organisaties en hun relaties onderling en met de overheid. Ook verantwoordingssystemen en prestatiemeting zijn vaak nog ingericht op aparte organisaties en niet op grotere verbanden; organisaties zijn wettelijke rechtspersonen en netwerken niet. Organisaties staan dan voor een dilemma; enerzijds is netwerksamenwerking nodig om complexe problemen het hoofd te bieden, anderzijds moeten prestaties van individuele organisaties meetbaar zijn. Een mogelijk gevolg van organisaties afrekenen op eigen effectiviteit is dat deelnemende organisaties geneigd zijn hun eigen effectiviteit te maximaliseren, zelfs wanneer dit ten koste gaat van de netwerkeffectiviteit. Kortom, prestatiemeting op individueel niveau kan een belemmering vormen voor de loyaliteit van deelnemende organisaties aan het netwerk (Noordegraaf et al., 2011).

Verwachting

Uit bovenstaande theorieën volgt logischerwijs de verwachting dat goede facilitaire ondersteuning van netwerkleden door het management een cruciale voorwaarde is voor effectieve netwerksamenwerking.

2.3.2 Werkproces van het netwerk

Ook de relatie tussen betrokken actoren en de intermenselijke samenwerking wordt in de literatuur vaak aangeduid als een belangrijke succes- of faalfactor. De relationele kwaliteit van samenwerkingsverbanden ligt ten grondslag aan de basis van het ervaren succes ervan (Ariño, Ring & de la Torre 2001). Wood en Gray (1991, aangehaald in Thomson & Perry, 2006) delen het samenwerkingsproces op in drie componenten: antecedenten, het proces en uitkomsten. Thomson en Perry (2006) gebruiken de driedeling die de auteurs maken als startpunt van hun onderzoek. Het interactieve component van de samenwerking (het proces) is in de terminologie van Wood en Gray een 'black box'. Om effectief te kunnen samenwerken moeten publieke managers 'in de black box kijken'. Het proces-component van samenwerking is volgens de auteurs het minst goed begrepen element, daarom wordt er in deze scriptie uitvoerig ingegaan op het proces van samenwerking.

Ontstaan netwerk

Netwerken kunnen op verschillende wijzen ontstaan; van informele, vrijwillige initiatieven tot formele, verplichte oprichting. Vrijwillige netwerken zijn *bottom-up* georganiseerd door professionals en organisaties die vrijwillig participeren in een netwerk. Verplichte netwerken daarentegen worden *top-down* gecreëerd, bijvoorbeeld door een overheidsinstelling (Kenis & Provan, 2009). Politieke ondersteuning kan de noodzaak voor samenwerking vergroten, bijvoorbeeld als dit wettelijk vereist wordt. Financieringsstromen zijn vaak gekoppeld aan naleving van de eisen, waardoor externe druk een aanzienlijke stimulans kan zijn om samen te werken (Einbinder et al., 2000). Een wettelijk vereiste om samen te werken leidt echter niet per se tot een grotere bereidheid van organisaties om samen te werken. Het verplichte karakter kan er ook toe leiden dat deelnemers zich juist verzetten tegen samenwerking, omdat zij

het gevoel hebben dat hun autonomie wordt aangetast of hun marktpositie verloren gaat (Horwarth & Morrison, 2007).

Betrokkenheid van netwerkleden is daarom een ander criterium om de netwerkeffectiviteit te meten (Provan & Milward, 2001). Vrijwillige en verplichte netwerken zijn totaal verschillende organisatievormen, die andere prestatienormen vereisen. In hiërarchische besturingsvormen neemt de overheid vaak de rol aan van leidende organisatie. In horizontale samenwerkingsrelaties dienen de partijen die gezamenlijk het samenwerkingsverband besturen en uitvoeren leidend te zijn (Ospina & Saz-Carranza, 2010). Netwerkleden die niet actief betrokken worden bij de oprichting (zoals het geval is bij verplichte netwerken) ervaren minder betrokkenheid bij de organisatievorm. Leden zullen het dan lastiger vinden om een balans te vinden tussen organisatiebelangen en netwerkbelangen (van Raaij, 2006). Betrokkenheid van leden bij de oprichting van een netwerksamenwerking creëert draagvlak bij netwerkpartners en is daarom een belangrijke voorwaarde voor de netwerkeffectiviteit (Provan & Milward, 2001).

Jones (2008) stelt dat determinanten van belang bij de start van een samenwerkingsverband niet gedurende de gehele samenwerking van belang hoeven te zijn. Bij het vormen van een netwerk kan er sprake zijn van een ongelijke machtsverdeling. Hierdoor kan spanning ontstaan tussen professionals uit meer en minder dominante organisaties in het netwerk. Betrokkenen kunnen het gevoel krijgen dat ze hun eigen (professionele) identiteit verliezen of dat hun autonomie in het geding is (Prins, 2006). Een netwerk functioneert daarom niet effectief als het bestaat uit concurrerende samenwerkingspartners (Kremers, 2012).

Verwachting

De vierde verwachting is dat betrokkenheid bij de oprichting van het netwerk een cruciale voorwaarde is voor effectieve netwerksamenwerking.

Communicatie

Gedecentraliseerde structuren moeten communicatie coördineren en informatie organiseren en verspreiden. Open communicatie tussen leden versterkt samenwerking en vormt de basis voor het creëren van vertrouwen. Het bestaan van vertrouwen vergroot op haar beurt de informatiestroom en de bereidheid om informatie te delen; het probleemoplossend vermogen is hoger als er vertrouwen is tussen actoren zowel op interpersoonlijk als interorganisatieel niveau (Edelenbos & Klijn, 2003). Zowel formele als informele vormen van communicatie zijn van belang voor een effectief netwerk (Moran et al., 2007). Jones (2008) benadrukt persoonlijke en informele communicatieve verbindingen tussen organisaties als determinant van invloed op de samenwerking. Ruis in de communicatie belemmert de samenwerking, maar heeft vaak complexe oorzaken, zoals gebrek aan begrip van elkaars rollen of wantrouwen in de perspectieven van samenwerkingspartners (Horwarth & Morrison, 2007).

Communicatie kan op een aantal manieren versterkt worden (Horwarth & Morrison, 2007). Ten eerste door het frequent organiseren van bijeenkomsten, bijvoorbeeld voor uitvoerende krachten. Deze bijeenkomsten geven de mogelijkheid om informatie uit te wisselen en cliënten te bespreken (Cameron, Lart, Bostock & Coomber, 2012). Ten tweede kunnen ook bijeenkomsten met het management nuttig zijn om problemen in de samenwerking op te lossen. Ten derde is het hebben van een sleutelfiguur, die regelmatig contact heeft met de organisaties en als aanspreekpunt dient bij problemen in de samenwerking, bevorderlijk voor een effectieve samenwerking. Ten vierde kan de communicatie versterkt worden door het structureel delen van informatie.

Relevante informatie over een kind of gezin moet bijvoorbeeld voor alle betrokken hulpverleners beschikbaar zijn, zodat een kind of ouder niet eindeloos de situatie hoeft uit te leggen. Een goede infrastructuur voor communicatie, zoals het inzetten van informatietechnologie kan hier aan bijdragen (Jones, 2008). Ook helpt toegang tot breed toegankelijke informatiesystemen bij het vormen van gezamenlijke doelstellingen (Lawless & Moore, aangehaald in Einbinder et al., 2000). Tot slot is het hebben van een gezamenlijke vestiging enerzijds een succesfactor, omdat makkelijker en sneller gecommuniceerd kan worden tussen hulpverleners en het wederzijds begrip en informeel contact gestimuleerd wordt (Moran et al., 2007). Een samenwerking verloopt soepeler als mensen elkaar kennen en vertrouwen. Vertrouwen heeft niet alleen te maken met sympathie, alsmede weten wat je aan de ander en diens deskundigheid hebt (van Delden, 2009). Anderzijds kan een gezamenlijke vestiging ook de informaliteit vergroten, wat op den duur de professionaliteit van hulpverleners kan ondermijnen (Cameron et al., 2012).

Verwachting

De vijfde verwachting is dat zowel formele als informele communicatie voorwaarden zijn voor effectieve netwerksamenwerking.

Doelconsensus

Gray (1989, p.5) definieert interorganisationele samenwerking als *‘een proces waarin partijen die uiteenlopende aspecten van een probleem zien, op constructieve wijze hun verschillen verkennen en zoeken naar een oplossing die buiten hun eigen kunnen ligt.’* Het afstemmen van verschillende werkwijzen en culturen in netwerken is niet eenvoudig (van Delden, 2009). De deelnemende partijen hebben elk hun eigen achtergrond, werkmodellen en competenties, maar zijn afhankelijk van elkaar bij het bereiken van doelen. Enerzijds zorgt deze diversiteit ervoor dat iedere partij iets unieks toevoegt aan de verwezenlijking van het gemeenschappelijke doel. Daartoe is het nodig om taakconflict aan te durven gaan; de aanwezige diversiteit wordt dan constructief ingezet (Jehn, 1995; Gray, 1989). Dat er botsingen ontstaan is niet per definitie erg, door wrijving ontstaat immers glans. Anderzijds is het juist de confrontatie met verschillende werkwijzen die de kans op conflicten doet toenemen (Prins, 2006).

Aan de start van een samenwerkingsverband is het ingewikkeld om de diversiteit binnen het netwerk in kaart te brengen, mede omdat er nog weinig vertrouwen is. Oftewel, wanneer een netwerk in de oprichtende fase zit, is doelbereiking problematisch (Annie E. Casey Foundation, 1995). Bij interorganisationele samenwerking is vertrouwen echter wel een belangrijke succesfactor (Bijlsma-Frankema & Smid, 2006; Einbinder et al., 2000). Het winnen van elkaars vertrouwen is een geleidelijk proces dat tot stand komt wanneer organisaties met elkaar optrekken en elkaar beter leren kennen (Provan & Milward, 2001). Het bestaan van vertrouwen kan ten dele toegekend worden aan de hoeveelheid verbindingen tussen organisaties (multiplexiteit). Om vertrouwen tussen organisaties te creëren is het belangrijk dat verschillende organisaties dezelfde doelen voor ogen hebben die zij uiteindelijk willen bereiken. Dit is geen vanzelfsprekendheid, vooral niet als de netwerksamenwerking niet (geheel) vrijwillig tot stand komt, bijvoorbeeld als gevolg van politieke druk (Noordegraaf et al., 2011). Om doelconsensus te bereiken tussen verschillende netwerkpartners dienen doelen in ieder geval helder, realistisch, concreet en bereikbaar te zijn (Jones, 2008).

In de literatuur over netwerken wordt weinig aandacht besteed aan het controleren van netwerken. Enige vorm van controle, formeel of informeel, is echter wel gewenst om ervoor te zorgen dat de doelen op netwerkniveau worden bereikt en niet alleen de doelen op organisatieniveau (Kenis & Provan, 2006). Als belangen van betrokken organisaties in hoge mate overeen komen, worden structurele of culturele verschillen sneller overbrugd oftewel, het interdependentiebewustzijn van netwerkpartners is van groot belang voor het overeenstemmen van cultuurverschillen (Jones, 2008). Wederkerigheid biedt een basis voor het creëren van gemeenschappelijke denkbeelden uit verschillende visies. Hoe beter partijen consensus kunnen smeden uit verschillen gebaseerd op elkaars behoefte, hoe groter de kans op een succesvolle samenwerking (Thomson & Perry, 2006). Idealiter groeit er dus een besef van gedeelde verantwoordelijkheid onder professionals. Anders gezegd, er moet zekere ‘vervlechting’ tussen organisaties plaatsvinden, een ‘gemeenschappelijke droom’ leven, een bodem voor draagvlak onder de hulpverleners.

Een gedeelde erkenning van de noodzaak om samen te werken is volgens meerdere auteurs dan ook de eerste randvoorwaarde voor een netwerksamenwerking (Horwarth & Morrison, 2007; Jones, 2008). Dozy (2012) maakt onderscheid tussen twee vormen van interdependentie: symbiotische afhankelijkheid en concurrentieafhankelijkheid. Van symbiotische afhankelijkheid is sprake wanneer twee of meer actoren hun doelstellingen niet onafhankelijk van elkaar kunnen bereiken, bijvoorbeeld doordat de vereiste middelen niet zonder inzet van andere organisaties verworven kunnen worden. Kortom, het geheel is meer dan de som der delen. Van concurrentieafhankelijkheid is sprake als twee of meer organisaties afhankelijk zijn van dezelfde hulpbronnen, op dezelfde markt opereren of dezelfde diensten aanbieden (Dozy, 2012). In de jeugdzorg is dit het geval als de zorg sterk versplinterd is doordat

meerdere instanties zich bezig houden met hetzelfde gezin. Over het algemeen is symbiotische afhankelijkheid meer stimulerend voor de samenwerking dan concurrentie-afhankelijkheid.

Verwachting

De laatste verwachting is dat het hebben van vertrouwen in en een hoge mate van doelconsensus over de samenwerking voorwaarden zijn voor effectieve netwerksamenwerking.

3. Onderzoeksopzet

3.1 Hoofdvraag en onderzoeksvragen

In deze scriptie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: *‘Welke voorwaarden zijn nodig voor een effectieve netwerksamenwerking binnen de Amsterdamse proeftuinen Om het Kind en welke risico’s signaleren professionals voor de nieuwe samenwerkingsvorm?’* Om deze vraag te beantwoorden is een drietal empirische onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *‘Hoe zijn de structuur en het proces van de Amsterdamse proeftuinen vormgegeven?’* In deze onderzoeksvraag wordt onderscheid gemaakt tussen voorwaarden bij het ontstaan van het netwerk en voorwaarden die gedurende de netwerksamenwerking van belang zijn.
2. *‘Wat zijn de werkzame mechanismen van de huidige netwerksamenwerking in de proeftuinen Om het Kind?’* Deze deelvraag valt uiteen in wat wel en wat (nog) niet werkt in de netwerksamenwerking.
3. *‘Welke behoeften zijn er voor de toekomstige netwerksamenwerking?’* In de laatste deelvraag is kort aandacht voor de risico’s die professionals binnen de netwerksamenwerking signaleren voor de toekomst.

3.2 Verantwoording

In de volgende paragrafen wordt duidelijk wat de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie is van dit onderzoek. Verder wordt in paragraaf 3.2.3 de interdisciplinaire benaderingswijze toegelicht.

3.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Hoewel veel auteurs de veronderstelde voordelen van netwerken als besturingsvorm als startpunt van onderzoek nemen, is er veel minder aandacht voor de specifieke condities waaronder netwerken effectief zijn (Kenis & Provan, 2009). Dit is voornamelijk het geval wanneer het netwerk als geheel de analyse-eenheid is (Provan et al., 2007). Een gebrek in de literatuur is dus dat netwerkeffectiviteit zelden is onderzocht als afhankelijke variabele, terwijl beleidsmakers het functioneren van het ‘gehele’ netwerk moeten begrijpen om collectieve uitkomsten te kunnen bereiken. Doordat de focus vaak gelegd wordt op individuele leden van het netwerk en de interactie met anderen, wordt het belang van individuele organisaties overschat en het belang van collectief gedrag onderschat (Provan et al., 2007). Dit onderzoek naar effectieve samenwerking tussen hulpverleners in de zorg voor jeugdigen op netwerkniveau vormt daarom een waardevolle bijdrage aan de bestaande literatuur over dit onderwerp. Vanuit theorieën over netwerken kunnen aanbevelingen afgeleid worden om een netwerksamenwerking zo optimaal mogelijk in te richten.

3.2.2 Maatschappelijke relevantie

In de huidige samenleving is het evalueren van publieke dienstverlening de standaard geworden (Pawson & Tilley, 1997). Het geeft antwoord op de vraag of het publieke beleid werkt zoals het volgens de beleidsmakers is bedoeld. Het doel van de transitie van jeugdzorg is een meer efficiënte en effectieve hulpverlening. Een integrale samenwerking tussen professionals in het jeugddomein moet de oplossing vormen voor de versnippering in de zorg. De uitwerking van het nieuwe jeugdstelsel moet nog uitkristalliseren; wat de meest effectieve samenwerkingsvorm is, moet nog uitwijzen. Dit onderzoek naar effectieve netwerksamenwerking tussen verschillende hulpverleners helpt bij te dragen aan het organiseren van een goed georganiseerd zorgstelsel voor jeugdigen. De verwachting is namelijk dat als de netwerksamenwerking effectief is, dat de zorg aan jeugdigen en hun gezin ook effectief is. Dit onderzoek naar de voorwaarden, kan dus ook een bijdrage leveren aan de *outcome* die wordt nagestreefd.

3.2.3 Interdisciplinaire benaderingswijze

Deze scriptie vormt de afsluiting van het masterprogramma: Arbeid, zorg en welzijn: beleid en interventie. De interdisciplinaire benadering van deze master wordt in dit onderzoek onderschreven. In het theoretisch kader is duidelijk geworden dat een multidisciplinaire benadering nodig is om de complexe problematiek van jeugdzorg op te lossen, de realiteit houdt zich immers niet aan disciplinaire grenzen (Schruijer & Vansina, aangehaald in Noordegraaf et al., 2011). Multiprobleemgezinnen hebben bijvoorbeeld hulp nodig op diverse leefgebieden, waardoor samenwerking vanuit meerdere professionele disciplines vereist is (van Delden, 2009). Verschillende wetenschappelijke disciplines schrijven over samenwerking tussen organisaties. Verdieping in de multidisciplinaire literatuur over samenwerking is waardevol, omdat deze brede blik inzicht geeft in hoe samenwerking het beste vorm kan krijgen (Thomson & Perry, 2006). Uit de organisatiewetenschappen komen theorieën over de meest effectieve structuur van een netwerksamenwerking (Kenis & Provan, 2009). In de organisatiewetenschap is minder aandacht voor de relatie tussen deelnemers van een netwerksamenwerking, terwijl de relationele kwaliteit van samenwerkingsverbanden ten grondslag ligt aan de basis van het ervaren succes ervan (Ariño et al., 2001). Daarom worden psychologische bronnen aangehaald om een completer beeld te schetsen van factoren die van invloed zijn op effectieve netwerksamenwerking.

4. Methoden

Dit hoofdstuk geeft inzicht in welke methoden worden gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden. Eerst wordt de casus beschreven, de tweede paragraaf beschrijft de gehanteerde onderzoeksmethode waarna wordt ingegaan op de dataverzameling.

Zoals in de inleiding ook te lezen is, oefent de gemeente Amsterdam met de invulling van het nieuwe jeugdstelsel in de vorm van zogenoemde ‘proeftuinen’. In totaal zijn er negen proeftuinen, waarvan op het moment van onderzoek er één in oprichting is in stadsdeel Zuidoost. De overige acht operationele proeftuinen variëren in de elementen uit het Koersbesluit die worden getoetst (zie tabel 2, bijlage 5) en vormen de onderzoekseenheid. De onderzoeksmethode is een *single case study*, omdat er wordt ingezoomd op één unieke casus om voorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking te onderzoeken. Het onderzoek is explorierend, waarbij een casus, in dit geval de proeftuinen Om het Kind in Amsterdam, diepgaand wordt onderzocht, zonder dat vergelijkingen met andere (vergelijkbare) casussen worden getrokken (Yin, 1984).

4.1 Onderzoeksstrategie: Mix-methods

Validiteit in kwalitatief onderzoek verwijst naar de mate waarin bevindingen kloppen en zeker zijn. Triangulatie is een manier om de validiteit in het onderzoek te optimaliseren en omvat het gebruik van meerdere perspectieven op hetzelfde onderzoeksobject (Guidon, Diehl & McDonald, 2011). In dit onderzoek vindt zowel data- als methodologische triangulatie plaats. Data-triangulatie omvat het gebruik van verschillende informatiebronnen. Verschillende groepen respondenten zijn benaderd om uitspraken te kunnen doen over de netwerkeffectiviteit. Zo zijn professionals binnen de OKT’s, managers, projectleiders en samenwerkingspartners van het team geïnterviewd. De uitkomsten van de verschillende belanghebbenden zijn met elkaar vergeleken om te kijken waar overeenstemming of onenigheid ligt. Bovendien is er methodologische triangulatie, omdat zowel een kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksstrategie gebruikt wordt om de hoofdvraag te beantwoorden. In de literatuur staat dit ook wel bekend als ‘*mix-methods methodology*’ (Bryman, 2008).

Onderzoeksmethoden kunnen op diverse manieren worden gecombineerd. In dit onderzoek is het *model of triangulation* toegepast (Langdrige & Hagger-Johnson, 2009). Zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden zijn ingezet om een zo uitgebreid mogelijk beeld te krijgen van de voorwaarden voor netwerkeffectiviteit; de methoden zijn in die zin complementair. De opzet van het onderzoek is lineair-serieel, waarbij de verschillende onderzoeksmethoden parallel zijn uitgevoerd. De resultaten die zijn verkregen uit de interviews met twee proeftuinen worden getoetst aan de ervaringen van respondenten uit alle proeftuinen middels de vragenlijst. De vragenlijst dient vooral ter ondersteuning van deelvraag 2 over de werkzame mechanismen in het netwerk. Voor de beantwoording van deelvraag 1 en 3 wordt voornamelijk geput uit de interviews.

4.2 Dataverzameling

De transitie van jeugdzorg is een dermate veelomvattend en complex proces dat niet alle factoren die meespelen bij een effectieve samenwerking op voorhand te voorzien zijn. Daarom wordt een kwantitatieve onderzoeksmethode gecombineerd met een kwalitatieve onderzoeksmethode. De enquête die respondenten invullen geeft een globaal beeld van de netwerksamenwerking in alle proeftuinen. Interviews worden ingezet om de antwoorden te verklaren en dieper in te gaan op de knelpunten als gevolg van de netwerksamenwerking.

4.2.1 Kwantitatieve methode - online vragenlijsten

Voor het kwantitatieve onderzoek is een vragenlijst opgesteld in samenwerking met de Rekenkamer Metropool Amsterdam, de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de Gemeente Amsterdam en het Verwey-Jonker Instituut. Het Verwey-Jonker Instituut heeft een vragenlijst aangeleverd, waar relevante vragen voor deze scriptie aan toe zijn gevoegd. Ook is door de Rekenkamer voorgesteld een vijfpuntsschaal te gebruiken in plaats van een driepuntsschaal. De aanpassingen zijn verwerkt tot de definitieve vragenlijst (zie bijlage 2). Het gemeentelijk Bureau voor Onderzoek en Statistiek heeft de vragenlijst digitaal uitgezet onder de gehele onderzoekspopulatie. Dit zijn alle teamleden van de acht ouder- en kindteams van de proeftuinen Om het Kind in Amsterdam. Naar schatting zijn dit 124 deelnemers, bestaande uit onder meer opvoedadviseurs, jeugdpsychologen en jeugdartsen.

De uiteindelijke vragenlijst bestaat voornamelijk uit vijfpuntsschalen, welke lopen van *1. helemaal oneens, 2 oneens, 3. niet eens/ niet oneens, 4. eens, 5. helemaal eens*. Bij een aantal stellingen is de optie *weet niet/ geen mening toegevoegd*, omdat sommige respondenten over deze vragen moeilijk een oordeel kunnen geven. Bovendien is na elk stellingen-blok de mogelijkheid opgenomen om een toelichting te geven. De enquête heeft open gestaan van 27 mei 2014 tot 16 juni 2014. In totaal hebben 77 mensen de enquête ingevuld, zo'n 62% van de onderzoekspopulatie. De representativiteit van het onderzoek is daarom relatief hoog. In tabel 3 staat de *response rate* van de stadsdelen en in tabel 4 is de *response rate* per functie weergegeven (zie bijlage 5). Na het uitzetten van de vragenlijst is de data ingevoerd in *IBM SPSS statistics V 22* en verwerkt voor verdere statistische analyses. Omdat er sprake is van populatieonderzoek – alle deelnemers aan de Amsterdamse proeftuinen zijn voor het onderzoek benaderd – dient de vragenlijst voor descriptieve statistiek.

4.2.2 Kwalitatieve methode - semigestructureerde interviews

Kwalitatief onderzoek biedt door middel van semigestructureerde interviews de mogelijkheid om factoren aan de oppervlakte te brengen die niet voor de hand liggend of direct waarneembaar zijn (Bryman, 2008). De factoren die naar voren komen in het theoretisch kader vormen de basis voor de topiclist van de interviews (zie bijlage 3). Parallel aan de vragenlijsten zijn in maart, april, mei en juni 2014 in totaal twaalf interviews gehouden van gemiddeld anderhalf uur. Voor de interviews is gekozen om

te focussen op twee proeftuinen: X en Y. In tabel 2 staat een overzicht van de geïnterviewde respondenten uit deze proeftuinen en hun functie (zie bijlage 4).

De interviews zijn opgenomen met een *voicerecorder* en na afloop zo letterlijk mogelijk getranscribeerd. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek en vermindert de kans op toevallige fouten (Boeije, 2005). Alle transcripties zijn geïmporteerd in het kwalitatief softwareprogramma NVivo 10. Dit computerprogramma maakt het mogelijk om de data te structureren aan de hand van coderingen. Het onderzoek is uitgevoerd middels een thematische analyse waarin een inductieve en deductieve analyse zijn gecombineerd. De *constructive codes* uit het theoretisch kader vormen de start van het coderingssysteem. Gedurende de analyse is het coderingsschema uitgebreid met *in-vivo codes* uit de interviews zelf. Vervolgens is gezocht naar de gemene deler van verschillende codes om patronen te ontdekken die teruggeleid zijn naar de theoretische bevindingen, ook wel axiaal coderen genoemd. Het interpretativisme ligt ten grondslag aan de data-analyse; er is gekeken naar de betekenis en achterliggende gedachte van de antwoorden om te ontdekken in hoeverre de voorwaarden aanwezig zijn voor een effectieve netwerksamenwerking en wat de knelpunten zijn volgens betrokkenen. In bijlage 6 vind je de codebomen van de data-analyse in Nvivo.

Binnen de proeftuinen zijn zowel respondenten op projectniveau als mensen op uitvoeringsniveau geïnterviewd. Om een goed beeld te krijgen van de netwerksamenwerking zijn per proeftuin ook drie samenwerkingspartners geïnterviewd. Deze zijn geselecteerd op basis van contactfrequentie met het OKT. (Voor)scholen zijn belangrijke samenwerkingspartners van het team. De implementatiemanagers van beide proeftuinen hebben een of meerdere scholen voorgesteld waarvan zij dachten dat het een zo representatief mogelijk beeld zou geven van de samenwerking en hieruit zijn twee basisscholen gekozen. Mogelijk is hierdoor een selectiebias opgetreden, doordat een keuze is gemaakt voor bepaalde respondenten, bijvoorbeeld die positief staan tegenover de proeftuinen (Boeije, 2005). OKA's zoeken in de praktijk afstemming met de bestaande zorgstructuur, op basisscholen is dit vaak de intern begeleider (vanaf nu IB). Dat is de reden dat twee IB-ers zijn benaderd en niet het schoolbestuur of een directeur van een school. SamenDOEN vormt een andere belangrijke samenwerkingspartner van het ouder- en kindteam. Dit wijkteam richt zich op huishoudens die niet-zelfredzaam zijn en te maken hebben met multiproblematiek (DMO, 2013). Zodra het ouder- en kindteam constateert dat er sprake is van meervoudige domein-overstijgende problematiek en beperkte zelfredzaamheid, wordt een casus 'opgeschaald' naar het SamenDOEN-team. Kinderdagverblijven zijn de laatste groep samenwerkingspartners die zijn geïnterviewd. Niet alle kinderdagverblijven in het proeftuingebied hebben nog ervaring met het ouder- en kindteam. Daarom zijn twee managers in het kinderopvang-veld geïnterviewd die betrokken zijn bij het maken van samenwerkingsafspraken.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Vanwege de lineair-seriële onderzoeksofzet worden de verworven data uit de vragenlijst parallel aan de uitkomsten van de interviews beschreven. De algemene karakteristieken van de dataset zijn weergegeven in bijlage 5. In dit resultatenhoofdstuk worden de uitkomsten van de thematische analyse per onderzoeksvraag geanalyseerd. Eerst wordt de structuur en het proces van de netwerkwerksamenwerking omschreven, vervolgens komt aan bod wat wel en wat niet werkt in de nieuwe netwerkswerksamenwerking rond de proeftuinen Om het Kind. De voorwaarden uit het theoretisch kader vormen de rode draad in het resultatenhoofdstuk. Het hoofdstuk sluit af met de wensen voor de toekomst; wat zijn voorwaarden om het netwerk effectief voort te zetten? In de weergave van de descriptieve statistiek wordt onderscheid gemaakt tussen ‘respondenten’ (alle leden van OKT) en verschillende doelgroepen OKA’s (exclusief andere specialisaties). Citaten uit de interviews worden aangeduid met de letter R en het cijfer van de respondent (zie bijlage 4).

5.1. Vormgeving van de structuur en het proces van de proeftuinen

De proeftuinen zijn in het leven geroepen door de gemeente Amsterdam om zich voor te kunnen bereiden op de transitie van jeugdzorg. Bij de start van de proeftuinen heeft de gemeente een functieprofiel opgesteld van de OKA’s. Deze beleidskaders moesten in de praktijk uitkristalliseren. Proeftuin X is in juni 2013 van start gegaan en proeftuin Y in september 2013. Beide proeftuinen lopen tot 31 december 2014. Deels hebben de teamleden zelf gekozen voor deelname aan de proeftuinen (vanuit eigen overweging of om strategische redenen) en deels zijn zij naar voren geschoven door de moederorganisatie. Van alle proeftuinen heeft alleen proeftuin Venserpolder een multidisciplinair, zelfsturend team, de andere proeftuinen draaien onder leiding van een implementatiemanager.

Proeftuin X en Y zijn zogenaamde A-Z proeftuinen waarin aandacht besteed wordt aan vrijwel alle nieuwe elementen van het toekomstige jeugdstelsel. Inhoudelijk verschillen deze proeftuinen niet veel, maar wel qua doelgroep en focus. Proeftuin X richt zich op de leeftijdscategorie 0-18 jaar en proeftuin Y op de leeftijdscategorie 0-12 jaar. Beide proeftuinen hebben een gemêleerd samengesteld team met OKA’s uit diverse instellingen en organisaties. Sommige teamleden kennen elkaar al vanuit hun moederorganisatie, maar over het algemeen zijn de hulpverleners nieuw voor elkaar. Het team van proeftuin X bestaat in totaal uit 29 professionals met een deeltijdaanstelling, in proeftuin Y zijn dit 16 professionals; dit verschil vloeit logisch voort uit de bredere doelgroep die proeftuin X bedient. Sommige OKA’s hebben aan de start van de proeftuinen nog een caseload bij hun oude moederorganisatie, na verloop van tijd is dit steeds minder geworden. Ter ondersteuning van de OKA’s zijn een aantal specialisten aangesloten bij de OKT’s: onder andere jeugdartsen, jeugdpsychologen of gedragswetenschappers, afhankelijk van de doelgroep die gediend wordt. Niet alle specialisten krijgen uren vanuit de gemeente om aan te

sluiten bij de proeftuinen, wat er toe leidt dat sommigen niet vast in het teamoverleg aanwezig zijn.

Het OKT heeft verschillende overlegmomenten: werkoverleg casuïstiekoverleg (waarin casussen worden afgepeld en besproken) en individuele gesprekken tussen de OKA's en de implementatiemanager. Het individuele werkoverleg in proeftuin X en Y is later in het traject ingevoerd, omdat teamleden behoefte hadden om af en toe te sparren over werkzaken. In proeftuin X is besloten het werkoverleg te splitsen in de doelgroep 0-12 en 12+, omdat het voortgezet onderwijs "*een hele andere tak van sport is*" dan het primair onderwijs (R1). Bovendien was een overleg met 19 OKA's, aangevuld met specialisten niet werkbaar. In proeftuin Y is er ook een splitsing gemaakt tussen twee 0-12 teams, maar dan op basis geografische ligging om dezelfde reden dat een overleg met een te grote groep niet werkbaar is. Verder vindt er in proeftuin Y drie keer per jaar onder leiding van de gemeente een reflectiebijeenkomst plaats die onder andere dient om lessen uit de praktijk op te halen voor de stedelijke uitrol. Naast het wekelijkse overleg is er stedelijk ook een leerprogramma opgesteld waarin veel tijd is besteed aan deskundigheidsbevordering. Aan de start van de proeftuinen is vooral geïnvesteerd in 'teamleren' om sterke teams te vormen. Daarnaast heeft het individueel leerprogramma tot doel om de OKA's te voorzien van de gewenste basiskennis om in de nieuwe functie te kunnen werken.

Over de totstandkoming van samenwerking met partners van de proeftuinen is geen eenduidig beeld te geven, maar vaak wordt wel hetzelfde proces gevolgd. Allereerst is geïnvesteerd in de samenwerking met scholen. In proeftuin X zijn zogeheten 'klikgesprekken' gevoerd waarbij de implementatiemanager de OKA heeft voorgesteld. De matching met scholen heeft echter niet plaatsgevonden op basis van het schoolprofiel. In proeftuin Y hebben de projectleider en implementatiemanager samenwerkingsafspraken geformuleerd en deze afspraken en scenario's doorgenomen met (het management van) samenwerkingspartners. Vervolgens is een kennismaking met de OKA ingepland. Inmiddels zijn in beide proeftuinen met veel (voor)scholen, kinderdagverblijven en SamenDOEN-teams (informeel) samenwerkingsafspraken geformuleerd.

5.2 Werkzame mechanismen van netwerksamenwerking

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag over de werkzame mechanismen van de netwerksamenwerking. Deels zullen deze factoren te maken hebben met de structuur en het ontstaan van het netwerk en deels met het proces van de netwerksamenwerking. Het hoofdstuk is opgebouwd in twee delen: 5.2.1 beschrijft wat goed werkt in de netwerksamenwerking en 5.2.2 beschrijft wat (nog) niet goed werkt.

5.2.1 Wat werkt wel?

Teamsamenstelling – ‘kruisbestuiving’ van elkaars expertise

De multidisciplinaire samenstelling van professionals in de proeftuinen wordt zowel binnen het OKT als door samenwerkingspartners als zeer positief ervaren. De expertise van de jeugdpsycholoog/ gedragsdeskundige vindt 83% (N=59) van de OKA's (heel) waardevol voor het werk als OKA. Een OKA licht dit in de enquête toe: *“Ik zou niet zonder de jeugdpsycholoog kunnen! Heeft zeer veel meerwaarde!”* En een andere OKA vermeldt: *“Ik zie de ondersteuning van een gedragsdeskundige als een noodzakelijke toevoeging voor functioneren van het OKT”*. Ook in de interviews komt de meerwaarde van de GZ-psycholoog en gedragsdeskundige in het team duidelijk naar voren. Door korte lijnen met de specialisten in het team hoeven casussen minder snel doorverwezen te worden naar de gespecialiseerde zorg, een van de doelen van de transitie van jeugdzorg. Een locatiemanager van een kinderdagverblijf noemt ook de culturele diversiteit binnen het OKT als grote meerwaarde: *“Als het om spraak-taalproblemen zou gaan, waar ouders qua communicatie het Nederlands niet begrijpen, kan de Marokkaanse medewerker daarheen om het verhaal te vertellen. Dat is gewoon super. Daar bereik je al zoveel mee.”* (R11).

In deze scriptie wordt voornamelijk gekeken naar formele instanties in de netwerksamenwerking. Om bezuinigingen te kunnen realiseren is echter de bedoeling dat er ook een nauwere samenwerking komt met informele, vrijwillige initiatieven. In proeftuin X is daarom een (voormalig) buurtparticipatiemakelaar toegevoegd aan het projectteam om het OKT te wijzen op informele netwerken en initiatieven uit de buurt. Een OKA wijst op de ‘lange adem’ die nodig is om ook het informele netwerk in het vizier te krijgen: *“Ik denk dat het wel goed is om in de beginperiode, maar juist ook in tweede instantie dit voeding moet blijven krijgen.”* (R7)

Taak- en rolverdeling – realistische verwachtingen

Realistische verwachtingen over de functie bij de start van een netwerksamenwerking helpen mee aan een effectieve netwerksamenwerking. Bij aanvang van de proeftuinen heeft een van de implementatiemanagers daarom zogenoemde ‘klikgesprekken’ gevoerd met OKA's. *“Ik heb met iedereen een klikgesprek gehad. Ik heb tegen mensen gezegd: je stapt een proeftuin in. Ik weet niet wat jij allemaal tegenkomt, ik weet niet wat ik allemaal tegen ga komen. Daar moet je tegen kunnen. Je gaat een veranderde functie in, je gaat een onduidelijke functie in. En ze hebben allemaal ja gezegd. Ik wil het.”* (R4) Een OKA zegt hierover: *“Als je zo'n functie neerzet heb je niet direct van haver tot gort helder wat het allemaal in moet houden, dat moet ook een beetje groeien. Zo ben ik er ook wel ingestapt. Dat hoort er ook een beetje bij in zo'n proces.”* (R6)

Ook naar samenwerkingspartners moeten verwachtingen over het takenpakket en de rolverdeling uitgesproken worden. In de toelichting op de enquête geeft een OKA aan dat de functie gedurende het schooljaar steeds helderder geworden is: *“...door met het*

team en partners in gesprek te blijven over verwachtingen, mogelijkheden en resultaten.” In de enquête geeft 51% (N=39) van de respondenten aan dat de functie-invulling van OKA helder is en slechts 12% (N=9) dat de functie-invulling (helemaal) niet helder is. Regelmatige communicatie over de werkzaamheden en het behandelen van casussen is een voorwaarde voor goede samenwerking. Houd elkaar op de hoogte van de bezigheden en zorg voor *“een warme overdracht”* (R3). De triagesessies tussen het OKT, SamenDOEN en Bureau Jeugdzorg worden in dit kader als positief ervaren. In deze sessies worden één of twee casussen uitgedroogd en wordt gekeken of de aanpak en hulproute correct was. *“Het is juist ook de triage, deskundigheid dat een OKT als expertise leert wanneer er doorverwezen moet worden, dat dit dan ook gebeurt. Dat mensen niet te lang met iemand blijven doormodderen.”* (R3)

Facilitaire ondersteuning – fysieke aanwezigheid

In beide stadsdelen is sinds kort een gezamenlijke vestiging geopend voor verschillende samenwerkingspartners in de proeftuinen. Die fysieke aanwezigheid wordt door alle respondenten als positief ervaren vanwege: de kortere lijnen, mogelijkheden om met partners te sparren en het stimuleren van informele ontmoetingen. Niet alleen op uitvoerdersniveau, maar ook op managementniveau is het volgens een teamleider SamenDOEN een voordeel als de werkplek van teamleiders dicht bij elkaar ligt.

Ontstaan netwerk – ‘vinger aan de pols houden’

In de proeftuinen zijn de implementatiemanagers *“de ogen en oren van het team”*. (R1) Zij vormen de schakel tussen beleid en uitvoering. Uit de vragenlijst blijkt dat 64% (N=45) van de OKA’s vindt dat je als OKA voldoende invloed hebt op de wijze waarop in het OKT wordt samengewerkt. Desalniettemin geven een implementatiemanager en een OKA in een interview expliciet aan dat er wel gehoor gegeven wordt aan de behoeften van het team door mensen die ‘hoger in het proces zitten’. Het wekelijkse overleg tussen de teamleiders en de gemeente biedt bijvoorbeeld een goede mogelijkheid om geluiden vanuit de uitvoering terug te leggen, mits je daar op toeziet: *“We hebben iedere maandag overleg met projectleiders en implementatiemanagers bij DMO. Dat is een overleg waar ongeveer alles moet, de hele wereld moet daar. Dan moet je je heel erg bedenken, welk punt gaan we hier echt maken?”* (R1)

Gedurende het samenwerkingsproces ontstaat steeds meer ruimte voor terugkoppeling over de netwerksamenwerking. In proeftuin Y wordt na een aantal maanden ‘vinger aan de pols gehouden’ met verschillende samenwerkingspartners om de huidige stand van zaken te evalueren. In proeftuin X is de implementatiemanager van het OKT in het werkoverleg van de IB om lessen op te halen. De IB wijst wel op het incidentele karakter: *“Er is wel dus een platform, maar dat raakt wel aan individuen voor mijn gevoel en niet aan een structuur.”* (R8) De algemene tendens is overigens wel dat respondenten het positief vinden dat het nieuwe jeugdstelsel überhaupt getoetst wordt in de proeftuinen en niet op 1 januari opgelegd wordt. Een locatiemanager van een

kinderdagverblijf noemt het vooruitstrevend: *“Ik denk dat daarin Amsterdam heel vooruitstrevend is geweest, enorm als doel heeft gesteld om vooruitlopend op de plannen de regie in eigen handen te hebben, in plaats dat straks iets opgelegd wordt en dat we het dan moeten gaan uitzoeken.”* (R11)

Communicatie – bruggen bouwen voor ‘goede lijntjes’

Het overgrote deel van de respondenten, 76% (N=58) vindt dat er genoeg energie en tijd is gestoken in het vergroten van de saamhorigheid binnen het OKT. De teambuildingsactiviteiten aan de start van de proeftuinen en de fysieke ontmoetingen hebben meegeholpen om de teams te vormen: *“Gezien, gewend, inhoudelijk geprikkeld worden. Waar gaan we naar toe, waar gaan we voor, dit zijn de proeftuinen. Dat enthousiasmeren, daar is heel goed in geïnvesteerd.”* (R7) De teamleider had in beide proeftuinen een onmisbare rol in dit proces: *“Je moet ook wel in het begin een beetje een bruggenbouwer zijn om mensen samen te brengen en tot een team te smeden. Dat is ook nog een kunst. Je komt vanuit allerlei richtingen en dan word je zomaar bij elkaar gezet.”* (R6)

In beide OKT's is een splitsing gemaakt tussen OKA's 0-4 en 4-12. Dit is alleen effectief als er onderling veel afstemming is, een OKA duidt op deze warme overdracht: *“Als iemand daar vanuit de geschiedenis al thema's gaf van de 0-4, dan ga je niet iets weggooien wat al goed werkt (...) Dus het is heel erg in afstemming. En omdat we samen één team vormen is dat ook geen probleem, want je weet elkaar te vinden. Het is geen eilandje.”* (R7) Gedurende de proeftuinen zijn het wekelijkse overleg en de casuïstiekbesprekingen een goede manier om collega's te ontmoeten en te sparren over casussen. In deze teambijeenkomsten komen 'best practices' aan bod, waar collega's van elkaar kunnen leren. *“Dan is er één over de dam en dan volgt de rest.”* (R10). 85% van de OKA's is het (helemaal) eens met de stelling dat het OKT voldoende mogelijkheden biedt om casussen te bespreken (als zij daar behoefte aan hebben). Een OKA noemt het belang van een veilige teamsfeer: *“Een van de dingen waar je het meeste van leert, is als dingen niet goed lopen. En je durft dat bespreekbaar te maken, maar daarvoor moet een team veilig voelen.”* (R7) Daarnaast komen sommige OKA's elkaar ook tegen in de wandelgangen en wordt informeel contact opgenomen. *“Teamleden weten elkaar steeds beter te vinden.”* (R3)

In de interviews en enquête is ook aandacht uitgegaan naar communicatie tussen het OKT en samenwerkingspartners. De OKA's van 0-4, 0-12, 0-18 en 4-12 jaar die contact hebben met voorscholen/ kinderopvang (N= 40) zijn hier heel tevreden over; 77,5% (N=31) ervaart de samenwerking als (heel) positief. Volgens een clustermanager van de kinderdagverblijven hebben de OKA's in proeftuin X een *“goed lijntje”* met de kinderdagverblijven, gaan ze een aantal keer per jaar langs, maar is er geen sprake van *“overkill”*. (R10) Verbindingen tussen het OKT en partners zijn doorgedrongen tot verschillende lagen van de proeftuinen. Op managementniveau functioneren projectleiders en implementatiemanagers als ware 'relatiemanagers' die contacten opbouwen en onderhouden met samenwerkingspartners. Vertrouwen hangt

nauw samen met de communicatie met partners. *“Het begint wel met elkaar leren kennen, vertrouwen.”* (R3). Het overgrote deel van 60% (N=42) van de OKA's zegt voldoende te kunnen vertrouwen op de inzet van partners. Omgekeerd verwacht 42% (N=29) van de OKA's dat partners in de proeftuinen voldoende vertrouwen hebben in het OKT.

Doelconsensus – Alle neuzen dezelfde kant op

Respondenten uit de enquête erkennen het voordeel van de nieuwe netwerksamenwerking; 66,2% (N=51) van de respondenten is het (helemaal) eens met de stelling: *“Met partners in de proeftuinen wordt nu beter samengewerkt dan in het verleden”*. De tendens uit de interviews is dat er tussen het OKT en samenwerkingspartners bereidheid is om samen te werken. Dit blijkt uit citaten zoals: *“De intentie is er ook, we zijn on speaking terms”* (R13) en *“Als je allemaal de intentie hebt om het met elkaar te doen - en die intentie hebben we natuurlijk allemaal wel - dan moet je gewoon zoeken naar wat ‘de weg is’ die werkt.”* (R8). Het winnen van elkaars vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor het bereiken van doelconsensus. In de interviews noemen respondenten een aantal factoren om vertrouwen te creëren: *“je kwetsbaar opstellen”* (R1 en R9) en *“open en transparant zijn naar elkaar toe.”* (R6) Voorts is het creëren van een veilige sfeer volgens een aantal respondenten belangrijk: *“Aangeven waar onze zwakke en sterke kanten liggen en waar we tegenaan lopen, dat bespreekbaar maken met elkaar”* (R9). Wel onderschrijft een IB de tijdsinvestering om het gezamenlijk doel binnen een school voor ogen te krijgen en te behouden: *“...dat krijgt steeds meer vorm, het is nog in ontwikkeling, we zijn er nog niet.”* (R9) Een teamleider SamenDOEN duidt eveneens op de benodigde tijdsinvestering: *“Durf de tijd te nemen en contact te maken. Dus niet alleen met de gezinnen (...) maar ook dus als professionals onderling, binnen die keten.”* (R12)

5.2.2 Wat werkt niet?

Teamsamenstelling – zichtbaarheid en bereikbaarheid cruciaal

Uit de enquête wordt duidelijk dat niet alle proeftuinen een jeugdpsycholoog en gedragsdeskundige vast in het team hebben; in sommige proeftuinen is de jeugdpsycholoog pas net gestart of moet de samenwerking nog vorm krijgen. Bovendien krijgt de jeugdarts (niet altijd) uren van de GGD beschikbaar om aanwezig te zijn bij het OKT-overleg. Gelet op de meerwaarde die specialisten kunnen leveren binnen het OKT, kan de beperkte zichtbaarheid en bereikbaarheid van specialisten afbreuk doen aan de mogelijkheden van ‘kruisbestuiving’. Een aantal samenwerkingspartners zien idealiter nog een bredere teamsamenstelling in de OKT's, in plaats van verschillende aanpakken (OKT, SamenDOEN) naast elkaar. Een teamleider van SamenDOEN zegt: *“Ik vind het nog steeds bijzonder jammer dat SamenDOEN en OKT niet gewoon één team is. Nu heb je vijftien verschillende organisaties in een gezin, straks krijg je vijftien verschillende aanpakken in een gezin.”* (R13)

Taak- en rolverdeling – grijs gebied

Grenzen van de rolverdeling tussen het OKT en samenwerkingspartners moeten helder zijn om goed te kunnen samenwerken. De taakverdeling tussen de OKA en IB (primair onderwijs)/ zorgcoördinatoren (voortgezet onderwijs) is voor 36,4% (N=20) van de OKA's die samenwerken met scholen (N=55) niet volstrekt helder. 12,7% (N=7) van hen beoordeelt de samenwerking met scholen als (zeer) moeizaam. De OKA's 0-4 zijn in deze berekening niet meegenomen. Voor de samenwerking met SamenDOEN komt eenzelfde soort trend naar voren uit de vragenlijst. Van de OKA's die al samenwerken met SamenDOEN (N=55) geeft 16,4% (N=10) van de respondenten aan dat de samenwerking (heel) moeizaam verloopt, 38,2% (N=21) is neutraal en 38,2% (N=21) positief. Slechts één OKA geeft aan heel positief te zijn over de samenwerking. 40,8% (N=29) van alle OKA's is het (helemaal) eens met de stelling: *“Het is voor mij volstrekt helder wanneer ik een casus moet doorverwijzen naar SamenDOEN.”* Dit geeft aan dat de taak- en rolverdeling nog niet altijd scherp in beeld is, mogelijk een oorzaak voor de gematigde positieve houding tegenover de samenwerking. Bovendien kan overlapping van taken voor samenwerkingspartners als ‘bedreigend’ of ‘concurrerend’ aanvoelen volgens respondenten. Een projectleider zegt: *“Maar er blijft een grijs gebied, dat je zit te zoeken wat nu echt binnen de scope van de OKA hoort, wat bij SamenDOEN, Bureau Jeugdzorg. Dat is natuurlijk voor iedereen zoeken.”* (R2) Een aantal respondenten koppelt deze onzekerheid specifiek aan de proeftuinperiode: *“Dat maakt ook dat er nu een grijs gebied ontstaat: het oude kan niet meer, het nieuwe is nog niet bekend.... Als het zo direct weer helder en duidelijk is, dan komen we er wel weer.”* (R11)

Facilitaire ondersteuning 1 – risico van verschillende registratiesystemen

De inzet van informatietechnologie is belangrijk voor een goede infrastructuur voor communicatie. Desalniettemin vindt 21% (N=15) van de OKA's dat zij niet of nauwelijks in hun werk worden ondersteund door de juiste ICT-middelen (hard- en software). Vanuit de interviews is hier geen verdere toelichting op te geven. De Stadsregio Amsterdam heeft Matchpoint ingevoerd als database met informatie over alle Amsterdamse kinderen tussen de 0 en 23 jaar. Uitgangspunt is: weten wie (al) betrokken is bij een kind en registratie en zorgcoördinatie inzichtelijk maken. Een teamleider van SamenDOEN zegt hierover: *“Matchpoint werkt alleen maar als iedereen dat doet. Als de helft dat doet en de helft niet, dan is dat niet een betrouwbaar instrument.”* (R11)

Wat betreft het overdragen van informatie is voor de proeftuinen één registratiesysteem - RIS - ingevoerd waarin zowel leden van het OKT als professionals uit SamenDOEN kunnen registreren. Uit de enquête blijkt dat 43% (N=31) van de OKA's naast RIS nog in twee of meer andere systemen gegevens registreert. Van de OKA's 0-4 (N=16) gebruikt zelfs bijna 69% (N=11) nog twee of meer andere systemen om gegevens in vast te leggen. Uit een interview met een projectleider wordt duidelijk dat dit komt door hun dubbelfunctie: *“...een OKA 0-4 moet nog wel in een eigen systeem registreren, want is ook nog een JGZ-*

verpleegkundige.” (R2). Een OKA 0-4 geeft een bijkomend probleem van RIS: “Wij hebben een heel medisch dossier en dat is totaal niet in RIS opgenomen, dus dat stroomlijnt helemaal niet met elkaar.” 41% (N=39) van de OKA’s geeft aan niet tevreden te zijn over RIS. Zowel in de toelichting op de enquête als de interviews wordt dit toegelicht. Ze noemen het “onoverzichtelijk en veel toeters en bellen” en “ingewikkeld, ik zeg nog niet wauw wat een lekker handig systeem” (R7) Daarnaast wordt gewezen op de tijdsdruk: “een systeem dat veel tijd vergt en zorgt voor een hogere werkdruk” en “Het kost mij eerder moeite dan gemak.”

Een ander heikel punt betreffende registratie wat in veel interviews naar voren komt is de privacywetgeving. Bepaalde beroepsgroepen in de jeugd(gezondheids)zorg dienen zich te houden aan de privacywetgeving, wat het overdragen van informatie over casussen bemoeilijkt. Een respondent noemt het beroepsgeheim in de toelichting op de enquêtevragen over RIS: *“En verder zie ik weinig toegevoegde waarde om gevoelige informatie te vermelden die naar mijn mening niet van belang is voor de gemeente.”* Met samenwerkingspartners is helderheid over registratie ook nog steeds een knelpunt. De OKA’s kunnen wel casussen bekijken in het registratiesysteem ParnaSsys van de scholen en RIS van SamenDOEN, maar omgekeerd is er omwille van privacywetgeving voor partners geen inzicht in het systeem van het OKT. Volgens een IB druist de privacywetgeving in tegen het idee om een gezamenlijk doel te bereiken: *“We zijn allemaal onderdeel van hetzelfde en we dienen hetzelfde belang. Het voelt een beetje als drempels opwerpen waar ik ze niet gepast vind in deze context.” (R8)*

Facilitaire ondersteuning 2 – moordend tempo is niet bevorderlijk

Bijna de helft van de OKA’s, zo’n 45% (N=32) geeft aan dat zij niet voldoende tijd hadden om zich voor te bereiden op de nieuwe functie. In de leeftijd 12+ is dit zelfs 61% (N=11). Een implementatiemanager beaamt dit en vertelt over de totstandkoming van het OKT: *“We hebben het echt in noodtempo bij elkaar geschraapt.” (R4)* Uit de interviews wordt duidelijk dat de functieontwikkeling van OKA gefaseerd verloopt; er is veel tijd nodig om alle aspecten van de nieuwe functie te leren kennen. Een projectleider zegt over het introduceren van informele netwerken bij het team: *“Het is ook nog een weg, het gaat niet van de een op de andere dag. Dat heeft niet iedereen gelijk in zijn vezels om daar aan te denken. Dat is natuurlijk ook een hele nieuwe manier van denken en kijken naar dingen.” (R2)*

Netwerkleiden krijgen zelden genoeg tijd om vertrouwen op te bouwen met samenwerkingspartners. Zo komt in bijna alle interviews met betrokkenen naar voren dat er te weinig tijd was om de samenwerking met scholen vorm te geven. Een beleidsadviseur jeugd zegt daar over: *“Daar moeten we echt in het vervolg aandacht aan besteden. Scholen hadden te veel het idee van het is slikken of stikken.” (R3).* Een betere matching tussen de theorie en de praktijk verdient de voorkeur. Als het management vooraf samenwerkingsafspraken afstemt, leidt dit voor de uitvoerende professionals tot meer draagvlak. Een projectleider zegt over de communicatie met

scholen: *“Natuurlijk hebben we afspraken gemaakt, maar dat hebben we niet met de directeuren of met de schoolbesturen op papier gezet zo concreet. Dat is wat ik nu nog ga doen. Het nadeel daarvan is namelijk geweest is dat je niet van tevoren voldoende draagvlak had, een soort gezamenlijkheid had, om die OKA een positie te geven op de school.”* (R5) Dit leidde er bij sommige scholen toe dat de OKA geen goede werkplek had en het gevoel kreeg niet ergens op terug te kunnen vallen. Een implementatiemanager heeft een advies voor de uitrol: *“Daar zou je van willen leren en dan zou je willen zeggen: de volgende keer doen we het niet weer zo in dit moordende tempo.”* (R1).

Ontstaan netwerk – bottom-up vanaf de start

Zowel beide implementatiemanagers als de twee OKA's die zijn geïnterviewd geven aan dat de ervaring uit de praktijk eerder meegenomen zou moeten worden bij nieuwe ontwikkelingen, in het bijzonder wanneer het gaat om het beproeven van een nieuw systeem. Een OKA maakt een beeldende vergelijking met haar eigen beroep als hulpverlener om dit te duiden: *“Het blijft altijd het idee dat ze het daar bedenken. En ‘daar’ is dan toch het stadhuis (...) Er zit nog niet een natuurlijkheid in van ‘laten we de OKA’s meenemen (...) Blijkbaar kom ik uit een ander veld. Ik ga natuurlijk een kind geen plan laten doen als ik dat niet met die ouders heb besproken (...) Je hebt de experts nodig om het te laten toetsen. Dat komt elke keer zo laat, maar zeker als je iets beproeft is het belangrijk dat je van begin tot eind ergens ons wel een plek geeft.”* (R7) Ook in de samenwerking met partners komt naar voren dat ideeën van partners idealiter eerder in het proces getoetst worden aan de praktijk. Een van de teamleiders SamenDOEN stelt dat: *“...er in principe meer gedacht zou moeten worden vanuit de praktijk, in plaats van dat je iets bedenkt en dan bij de praktijk iets gaat ophalen, waardoor je het gevoel hebt dat je altijd als een hijgend hert achter de feiten aanloopt.”* (R13)

C(r)ommunicatie

Zowel formeel als informeel contact is van belang voor een effectief netwerk. Uit enquêtecijfers blijkt dat 46% (N=36) van de respondenten vindt dat er buiten de verschillende werkoverleggen te weinig informeel contact is met teamleden binnen het OKT. Uit de toelichtingen bij de stellingen wordt onder andere genoemd dat dit komt door *“een te drukke agenda”*. Een andere respondent zegt hierover: *“het blijven toch een beetje moederorganisatiekliekjes omdat je niet op één locatie werkt.”* Wat betreft de communicatie met samenwerkingspartners geeft 35% (N=27) van de OKA's in de enquête aan dat de informatie-uitwisseling met partners in de proeftuin nog niet goed geregeld is. Een IB duidt bijvoorbeeld op het incidentele karakter van overleg: *“Dan denk ik dat het toch goed is om structureel overleg in te plannen. Want daar gaat het vaak mis op scholen ook (...) Dat er heel veel incidenteel gebeurt en nog weinig gestructureerd of planmatig.”* (R9). Een projectleider noemt machtsstrijd als belemmerende factor voor de communicatie: *“En de kern van de samenwerking betekent: als je het niet weet, bel elkaar dan op. Vraag elkaar eens om advies, ga nou niet op je machtsstoel zitten.”* (R5)

Doelconsensus – niet iedereen zijn ‘eigen eilandje’

“Mensen houden niet van veranderingen.” (R8). In het hoofdstuk over positieve werkzame mechanismen is inzicht gegeven in het belang van doelconsensus voor de netwerkeffectiviteit. Binnen het OKT heeft het management hier een taak te vervullen: *“Want er gebeurt ook zoveel met de mensen in een proeftuin en je moet ze wel gemotiveerd houden en weten waar ze naartoe werken. Dus je moet je constant bewust zijn van, daarom doen we dit en daarom zijn we zo bezig.”* (R5) Over doelconsensus onder samenwerkingspartners komen verschillende geluiden. Diverse respondenten noemen het delen van een visie als voorwaarde voor de samenwerking. Een van de IB zegt: *“We hebben gezamenlijke doelen, gezamenlijk belang, zo zie ik het ook. Het is absoluut niet tegen elkaar.”* (R9) Dit standpunt wordt niet door alle partners gedeeld: *“Als je de handen samen ineen slaat om te kijken of het goed gaat in een gezin, in plaats van iedereen zijn eigen eilandje. Daar valt wel volgens mij heel veel winst te behalen.”* (R11)

Uit verschillende interviews wordt duidelijk dat zowel op uitvoerdersniveau als ook op managementniveau het gezamenlijke doel voor ogen gehouden moet worden. Een respondent noemt dit *“de inrichting van de harde wereld”* (R12); de leidinggevende of directeur moet de samenwerking immers faciliteren. Als op managementniveau geen veranderingsbereidheid aanwezig is, sijpelt dit door tot de samenwerking op de werkvloer. Tot slot geeft een IB geeft aan dat ervaring uit het verleden meespeelt bij het creëren van een gezamenlijke visie: *“... zoeken naar een nieuwe samenwerking is makkelijker als er veel vertrouwen is van tevoren en dat was hier niet. Dat is wel een extra stap die we hebben moeten maken.”* (R8)

5.3 Behoeften voor toekomstige netwerksamenwerking

Op basis van de interviews zijn een aantal behoeften te formuleren over de uitrol van de proeftuinen. Per januari is een joint venture de organisatievorm waarbij OKA's blijven werken vanuit de traditionele instellingen (DMO, 2014). Een mogelijk gevaar hiervan is dat professionals *“in de spagaat”* komen wanneer zij zowel het gemeentelijk als het organisatiebelang moeten dienen (R12). OKA's leggen verantwoording af aan hun moederorganisatie en ook het functioneren wordt beoordeeld door de oude organisatie. Individuele prestatiemeting kan een belemmering vormen voor de loyaliteit van netwerkdeelnemers. Dit loyaliteitsconflict komt op een aantal punten in de interviews naar voren: het verschil in salaris tussen OKA's, de voortdurende caseload bij de moederorganisatie, maar ook gevoelsmatig is het lastig *“om met deze dubbelrol om te gaan”* (R6).

In januari 2014 moeten in Amsterdam alle 22 OKT's operationeel worden. De algemene tendens is dat de gemeente Amsterdam bij de start van een netwerksamenwerking duidelijke kaders moet schetsen, mits er voldoende ruimte is voor netwerkleden om daar een flexibele invulling aan te geven. *“Ga uit van de deskundigheid van de werkers”*, adviseert een van de OKA's (R7). Het idee om flexibele kaders te schetsen, sluit aan bij het doel van de decentralisatie om maatwerk

aan hulpbehoevenden te verlenen (Memorie van toelichting, 2013, 33684). In de proeftuinperiode is in de verschillende stadsdelen een eigen focus gelegd. Het is nog onduidelijk welke methodiek en werkwijze het beleidskader zullen vormen. Dit leidt tot onzekerheid bij professionals en tot bezorgdheid over de borging van kennis. Hoe voorkom je dat het wiel opnieuw uitgevonden wordt? *“Dat toch iedere proeftuin het behoorlijk op zijn eigen manier doet. (...) Dus iedereen maakt nu per proeftuin afspraken met zijn eigen instellingen. En iedereen doet dat op zijn eigen manier...”* (R4). Daarnaast uiten meerdere respondenten hun zorgen over de teamsamenstelling bij de uitrol. Nu is er volgens een OKA *“een team met hele gemotiveerde mensen.”* (R6) en een implementatiemanager spreekt over haar team als *“het neusje van de zalm.”* (R1). Daarom pleit deze implementatiemanager voor een nauwkeurige selectie van de teams: *“Heb nou heel veel aandacht voor die selectie. Dat is zo belangrijk, dat werkt door in alles. Als iemand eigenlijk niet wil, maar moest toch....Dat we dan niet meer gaan kijken of het een geschikte OKA is. De OKA is het middel tot succes.”*

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken op basis van de verworven onderzoeksresultaten. In paragraaf 6.1 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. In paragraaf 6.2 worden in de discussie de resultaten geïnterpreteerd en teruggebracht naar de theoretische verkenning. Vervolgens wordt het onderzoek in paragraaf 6.3 kritisch tegen het daglicht gehouden en volgen enkele suggesties voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk sluit af met paragraaf 6.4 waarin een aantal sectorspecifieke beleidsaanbevelingen zijn geformuleerd.

6.1 Antwoord op de hoofdvraag

In Amsterdam zijn ‘proeftuinen’ in het leven geroepen om te oefenen met het nieuwe jeugdstelsel. De hoofdvraag die in deze scriptie is beantwoord luidt: *‘Welke voorwaarden zijn nodig voor een effectieve netwerksamenwerking binnen de Amsterdamse proeftuinen Om het Kind en welke risico’s signaleren professionals voor de nieuwe samenwerkingsvorm?’*

De proeftuinen verschillen in grootte en de doelgroep. De meeste proeftuinen bestaan uit ouder- en kindadviseurs (OKA’s) en aanvullende specialisten. De multidisciplinaire samenwerking wordt zowel door leden binnen het team als door samenwerkingspartners zinvol geacht. Zichtbaarheid en bereikbaarheid van professionals is wel noodzakelijk om daadwerkelijk een ‘kruisbestuiving’ van elkaars expertise te realiseren. Bovendien is het wenselijk om uitvoerders die ‘met de voeten in de klei staan’ nauw te betrekken bij de oprichting van het netwerk: zowel uitvoerders binnen een wijkteam als de samenwerkingspartners. Het uitspreken van heldere verwachtingen bij de start en het vastleggen van samenwerkingsafspraken zijn een goede manier om de taakverdeling helder te krijgen. Een grijs gebied blijft echter bestaan, ‘vinger aan de pols houden’ gedurende het samenwerkingsproces helpt de rolverdeling scherp te houden. Projectleiders en implementatiemanagers fungeren in dit opzicht als ‘bruggenbouwers’ die contacten opbouwen en onderhouden met samenwerkingspartners. Het creëren van vertrouwen kost aanzienlijk veel tijd. Het opbouwen van vertrouwen binnen de netwerksamenwerking is echter noodzakelijk om doelconsensus te bereiken.

Netwerkleiden zijn gebaat bij goede facilitaire ondersteuning. Zo wordt een gezamenlijke vestiging voor samenwerkingspartners als positief ervaren; het faciliteert goede communicatiemogelijkheden, korte lijnen en biedt mogelijkheden tot informele ontmoetingen. Informele communicatie vormt een belangrijke aanvulling op het formele overleg. Een gezamenlijk registratiesysteem voor de jeugdzorg ontbreekt, er is nog geen (werkend) systeem dat aansluit op de dagelijkse werkzaamheden en rekening houdt met privacywetgeving. Naast het gebrek aan een gezamenlijk registratiesysteem signaleren professionals nog een aantal andere mogelijke risico’s voor de uitrol van de nieuwe samenwerkingsvorm. Het feit dat OKA’s in dienst blijven van de moederorganisatie in de joint venture in 2015 kan

leiden tot een loyaliteitsconflict; zij moeten zowel belangen van de moederorganisatie als het netwerk dienen. Daarnaast uiten professionals hun zorgen over de borging van de opgedane kennis.

Concluderend, er zijn zowel structurele als procesmatige voorwaarden nodig voor een effectieve netwerksamenwerking. Ten eerste factoren in de structuur van een netwerk: duidelijke rol- en taakverdeling en facilitaire ondersteuning van het netwerk, bijvoorbeeld door middel van een gezamenlijk registratiesysteem. Ten tweede blijken een aantal procesmatige criteria relevant voor de netwerkeffectiviteit. Dit zijn achtereenvolgens: betrokkenheid bij de oprichting van het netwerk, gestructureerde formele communicatie en de mogelijkheid tot informele communicatie en de aanwezigheid van vertrouwen en doelconsensus tussen netwerkliden. Deze voorwaarden op zichzelf zijn echter niet voldoende om een hoge netwerkeffectiviteit te realiseren. Er moet voldoende tijd geïnvesteerd worden om de netwerksamenwerking tot bloei te laten komen: oftewel eerst zaaien, dan oogsten.

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre de geformuleerde verwachtingen zijn uitgekomen en worden de resultaten teruggebracht naar de theoretische verkenning. Uit de theoretische verkenning volgt een zestal verwachtingen over voorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking. Achtereenvolgens wordt verwacht dat voorwaarden voor effectieve netwerksamenwerking zijn: een hoog aantal verbindingen tussen netwerkliden, duidelijke taak- en rolverdeling, facilitaire ondersteuning, betrokkenheid bij de oprichting van een netwerk, aanwezigheid van formele en informele communicatie en een hoge mate van vertrouwen en doelconsensus. Het blijkt dat alle verwachtingen op grote lijnen door de resultaten worden bevestigd. Bij een aantal verwachtingen worden enkele opmerkingen geplaatst.

De eerste verwachting gaat over het aantal verbindingen tussen netwerkliden. Verbindingen tussen het ouder- en kindteam (OKT) en partners zijn doorgedrongen tot verschillende lagen van de proeftuinen, hetgeen duidt op multiplexiteit. Het netwerk wordt minder kwetsbaar door multiplexe verbanden. Triagesessies waarin partners gezamenlijk casussen bespreken vormen een verbinding tussen partners en worden als zeer waardevol beschouwd.

De tweede verwachting over duidelijke taak- en rolverdeling wordt ook bevestigd. Samenwerking binnen het OKT verschilt van de samenwerking met netwerkpartners in de manier waarop zij afhankelijk van elkaar zijn. Binnen het OKT lijkt tussen de OKA's en de andere specialisten in het team (jeugdarts, jeugdpsycholoog, gedragswetenschapper) voornamelijk sprake te zijn van symbiotische afhankelijkheid; het geheel is meer dan de som der delen. Met samenwerkingspartners daarentegen is vaker sprake van concurrentie-afhankelijkheid, omdat beide partners zich op dezelfde markt begeven en deels dezelfde diensten (kunnen) aanbieden. De bewering in de theoretische verkenning dat netwerken per definitie niet effectief functioneren als het

bestaat uit concurrerende samenwerkingspartners is te stellig geformuleerd. Wel is het bevorderlijk voor de samenwerking als er vanuit het verleden geen slechte werkervaring met partners is. Daarnaast biedt duidelijkheid over rol- en taakverdeling kansen om ook tussen netwerkpartners symbiotische afhankelijkheid te creëren.

Conform de vierde verwachting blijkt betrokkenheid bij de oprichting van een netwerksamenwerking een cruciale voorwaarde voor effectieve netwerksamenwerking, in het bijzonder wanneer het gaat om het beproeven van een nieuw systeem. In de proeftuinen vindt de toetsing aan de praktijk te laat plaats, waardoor in sommige opzichten achter de feiten aangelopen wordt. Deze bevinding vertoont een opvallende contradictie met het theoretisch kader. Daar is te lezen dat een hiërarchie als besturingsvorm in de publieke sector steeds vaker plaats maakt voor netwerkgroeperingen. Een van de grootste nadelen in een hiërarchische sturingsvorm is de bureaucratie en de onwenselijkheid van de top-down benadering door de overheid. De knelpunten die respondenten noemen in de netwerksamenwerking wijzen echter op dezelfde problematiek als bij een hiërarchische sturingsvorm; de richtlijnen worden teveel van bovenaf opgelegd en geluiden vanuit de praktijk dringen moeilijk door tot de hoogste bestuurslaag.

De zesde verwachting over vertrouwen en doelconsensus als voorwaarde voor netwerkeffectiviteit wordt eveneens bevestigd. Enkel een gezamenlijke visie op uitvoerdersniveau is echter niet voldoende. Doelconsensus is zowel op uitvoerdersniveau als directieniveau nodig; dat zorgt voor draagvlak binnen het team en bij samenwerkingspartners. Een rangorde van relevantie voor de gevonden voorwaarden mist; het is niet duidelijk welke voorwaarden op zichzelf voldoende zijn voor effectieve netwerksamenwerking. Wel is duidelijk dat het creëren van een netwerk bestaat uit verschillende fasen, waarin verschillende voorwaarden meer of minder belangrijk zijn.

6.3 Methodologische reflectie en suggesties voor vervolgonderzoek

Methodologische reflectie

Ondanks de grote zorgvuldigheid waarmee keuzes voor de opzet en de uitvoering voor dit onderzoek zijn gemaakt, zijn enkele beperkingen en kanttekeningen op zijn plaats. Aan de start van het onderzoek was de intentie het *model of profoundisation* te hanteren waarbij een kwantitatieve analyse wordt gevolgd door een kwalitatief onderzoek. De keuze voor een iteratief-parallele onderzoeksopzet biedt de mogelijkheid om verzameld onderzoeksmateriaal uit de vragenlijst verder uit te diepen met interviews. Vanwege pragmatische redenen en gezien de tijdsdruk is echter gekozen voor een lineair-seriële opzet; de enquête en interviews parallel zijn uitgevoerd. Hierdoor was geen mogelijkheid om in de interviews te focussen op voorwaarden die vanuit de enquêtes meer verdieping vereisten.

De vragenlijst is opgesteld in samenwerking van de Rekenkamer Metropool Amsterdam, de gemeente Amsterdam en het Verwey Jonker Instituut. Enerzijds is dit

waarschijnlijk deels de oorzaak van de hoge respons, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogt. Anderzijds was het niet mogelijk om alle onderwerpen uit de theoretische verkenning uitgebreid in de enquête te verwerken. Veel vragen zijn gericht op (mogelijke) resultaten van de nieuwe samenwerkingsvorm hetgeen interessante resultaten opleverde, maar irrelevant is voor deze scriptie.

Aangaande de vragenlijsten is verder op te merken dat er een ongelijke responseverdeling is vanuit de verschillende proeftuinen. Zijn er in proeftuin Oost 19 professionals die de vragenlijst hebben ingevuld, in stadsdeel Nieuw-West en Zuidoost Venserpolder zijn dit slechts 2 respondenten per proeftuin. De laatste twee proeftuinen hebben een klein wijkteam, waardoor de scores van grotere proeftuinen zwaarder meewegen in de statistieken dan kleinere proeftuinen. Er is getracht iets te zeggen over alle acht de proeftuinen, maar de uitkomsten zijn hierdoor mogelijk te weinig genuanceerd.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Een onderzoeksvraag wordt mede bepaald door de context waarin de onderzoekscasus verkeert. De netwerksamenwerking in de jeugdzorg staat nog in de kinderschoenen en wordt in de proeftuinen uitgetoetst. Dit brede en inventariserende onderzoek naar de benodigde voorwaarden is passend bij deze pilotfase. Per 1 januari 2015 start de transitie van de jeugdzorg, maar de inhoudelijke transformatie van de zorg aan jeugdigen duurt nog jaren voort. Er is in deze scriptie gekozen om te focussen op de effectiviteit op netwerkniveau (*output*) en niet op resultaten op gemeenschapsniveau (*outcome*). In een vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden naar de implementatie van het jeugdstelsel en of de nieuwe samenwerkingsvorm leidt tot effectieve uitkomsten. Hierbij zou het interessant zijn om de definitie van een netwerk breder te interpreteren en ook te kijken in hoeverre de aansluiting bij informele netwerken en lokale initiatieven effectief is.

Verder is dit onderzoek geheel gericht op de netwerksamenwerking in de Amsterdamse proeftuinen Om het Kind. Bovenstaande conclusies zijn daarom enkel van toepassing op deze netwerksamenwerking en niet te generaliseren naar andere pilots of andere gemeenten. Het zou interessant zijn om te kijken in hoeverre de beschreven voorwaarden voor een effectieve netwerksamenwerking ook gelden voor andere proeftuinen. Een mogelijke uitkomst is dat 'de voedingsbodem' en doelgroep vragen om een andere vormgeving van het netwerk om effectief te werken.

Een laatste suggestie voor vervolgonderzoek is focussen op de samenwerking met een specifieke partner in het netwerk. Voor dit onderzoek zijn zowel professionals binnen het OKT als verschillende samenwerkingspartners geïnterviewd. Aan de ene kant geeft dit een gevarieerd beeld over de samenwerking, maar aan de andere kant maakt dit het lastig om rijke en diepgaande data over één specifieke relatie te verkrijgen.

6.4 Beleidsaanbevelingen

Op basis van dit onderzoek worden een aantal sectorspecifieke aanbevelingen gedaan. Op 1 januari 2015 wordt de joint venture in de jeugdzorg operationeel. In de proeftuinen heeft ieder stadsdeel op eigen wijze geoefend met het nieuwe jeugdstelsel. Voor de proeftuinperiode geldt: ‘duizend bloemen bloeien’, maar de vraag rijst hoe je daar uiteindelijk één boeket van maakt? Een eerste aanbeveling is dat de gemeente Amsterdam bij de stedelijke uitrol duidelijke beleidskaders over het functieprofiel en methodiek dient op te stellen, die in de praktijk kunnen uitkristalliseren. Er moet ruimte ingebouwd worden voor eigen inrichting van het netwerk, maatwerk is geboden. Oftewel: gelijke uitgangspunten in de basis, maar ‘de voedingsbodem’ is bepalend voor de inrichting van het jeugdstelsel in de wijk.

Een tweede aanbeveling gaat over de communicatiestructuur. Investeer in een communicatieplatform, zowel binnen het OKT als met samenwerkingspartners. Als netwerkliden het gevoel hebben ‘gehoord te worden’ leidt dit tot draagvlak en uiteindelijk mogelijk tot een hogere netwerkeffectiviteit. Bovendien maakt een georganiseerd platform het netwerk minder kwetsbaar, doordat de informatie niet raakt aan individuele actoren, maar aan een vastgelegde structuur.

Een laatste aanbeveling gaat over de borging van kennis. Het jeugdzorgstelsel verkeert momenteel ‘in zwaar weer’ en het vergt daarom een lange adem om ‘een cultuurverandering teweeg te brengen’. Staar je als gemeente niet enkel blind op continue innovatie; dit leidt tot onzekerheid en weerstand bij de doelgroep. ‘Exnoveer’; bouw voort op hetgeen dat in de proeftuinen al succesvol is gebleken. Dit zal leiden tot een grotere veranderingsbereidheid, meer draagvlak en daar ‘pluk je uiteindelijk de vruchten van’.

7. Literatuurlijst

Boeken en artikelen

- Aa, A. van der & Konijn, T. (2001). *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling*, Lemma: Utrecht.
- Annie E. Casey Foundation. (1995). *The path of most resistance. Reflections on lessons learned from new futures*. Baltimore, MD: Annie E. Casey Foundation.
- Ariño, A., Ring, P. S. & de la Torre, J. (2001). Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California Management review*, 44, 109-131.
- Atkinson, M., Jones, M. & Lamont, E. (2007). *Multi-agency working and its implications for practice: A review of the literature*. CfBT Education Trust.
- Bijlsma-Frankema, K. & Smid, G. (2006). *Vertrouwen binnen overheidsorganisaties. Concepten, casuïstiek en beleidsopties*. 's-Gravenhage: Elsevier.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Cameron, A., Lart, R., Bostock, L. & Coomber, C. (2012). *Research Briefing, 41: actors that promote and hinder joint and integrated working between health and social care services*. London: SCIE.
- Dienst Maatschappelijke ondersteuning (DMO). *Koersbesluit Om het kind. Definitieve conceptversie voor collegevergadering*, 19 maart 2013.
- Dozy, M. (2012). *Interorganisationeel samenwerken*. In: De aanhouder wint. Samenwerken aan veilige krachtwijken. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Edelenbos, J. & Klijn, E. (2003). Trust in complex decision-making networks: a theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39, 25-50.
- Einbinder, S. D., Robertson, P. J., Garcia, A., Vuckovic, G. & Patti, R. J. (2000). Interorganizational collaboration in social service organizations: A study of the prerequisites to success. *Journal of Children & Poverty*, 6, 119-140.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Josey-Bass.
- Guidon, L. A., Diehl, D. C. & McDonald, D. (2011). *Triangulation: establishing the validity of qualitative studies*. IFAS Extension: University of Florida.
- Horwarth, J. & Morrison, T. (2007). Collaboration and change in children's services: Critical issues and key ingredients. *Child Abuse and Neglect* 31, 55-69.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jones, B. (2008). *Determinants of effective collaboration between health care organizations. A literature review*. Vegreville: East Central Health.
- Kenis, P. & Provan, K. G. (2006). The control of public networks. *International public management journal*, 9, 227-247.
- Kenis, P. & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87, 440-456.
- Kremers, M. (2012). *Maatwerk, vakblad voor maatschappelijk werk*. (4, augustus 2012). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Langdridge, D. & Hagger-Johnson, G. (2009). *Introduction to research methods and data analysis in psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ministerie van VWS en ministerie van V&J (2013). Geactualiseerd transitieplan jeugd. Den Haag, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Ministerie van Veiligheid en Justitie. 31839, nr. 318, Publicatiedatum 9-10-2013.
- Moran, P., Jacobs, C., Bunn, A. & Bifulco, A. (2007). Multi-agency working: implications for an early- intervention social work team. *Child and Family Social Work, 12*, 143-151.
- Noordegraaf, M., Geuijen, K. & Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management*. Den Haag: Boom Lemma.
- Ospina, S. & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. *Administration & Society, 42*, 404-440.
- Pawson, R., Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Londen/ New Delhi: Thousand Oaks/ Sage Publications
- Prins, S. (2006). *The systems of psychodynamics of collaborative work: issues in direction setting of the process*. (PhD thesis, Katholieke Universiteit Leuven, België). Retrieved from: <http://www.circlesforconnection.be/wp-content/uploads/2011/09/2006-phd-book-silvia-prins.pdf>
- Provan, K. G., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management, 33*, 479-516.
- Provan, K. G. & Milward, H. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review, 61*, 414-423.
- Provan, K. G. & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*, 229-252
- Steen, M. van der, Bruijn, H. de, & Schillemans, T. (2013). De grote samenleving. Over vitaliteit en nieuwe verhoudingen tussen overheid en burgers. *Bestuurskunde, 22* (1).
- Thomson, A. M. & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review, 66*, 19-32.
- Tonkens, E. (2008). *De bal bij de burger. Burgerschap en publieke moraal in een pluriforme, dynamische samenleving*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Van Delden, P. J. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Delft: Eburon.
- Van Delden, P. J. (2009). *Sterke netwerken. Ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*. Amsterdam: uitgeverij van Gennep.
- Van Raaij, D. (2006). Norms network members use: an alternative perspective for indicating network success or failure. *International public management journal, 9*, 249-270.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Websites:

http://www.nji.nl/nl/Jeugdzorg_dichterbij_Eindrapport_werkgroep_geheel.pdf

<http://www.nji.nl/nl/Onderwijs-en-zorg-Beleid/Transitie-en-transformatie-jeugdzorg>

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdzorg/jeugdzorg-in-de-wet>

Kamerstukken

Kamerstukken II, 2012-2013, 33684, nr. 3, *Memorie van toelichting Jeugdwet*, Den Haag, 1 juli 2013.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht van tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1: Verantwoordelijkheden zorg voor jeugdigen voor en na decentralisatie

Tabel 2: Overzicht van geïnterviewde respondenten

Tabel 3: Proeftuin(en) per stadsdeel

Tabel 4: *Response rate* vragenlijst per stadsdeel in Amsterdam

Tabel 5: *Response rate* per functie ouder- en kindteam

Figuren

Figuur 1: Jeugdzorg: transitie én transformatie

Figuur 2: Moederorganisatie respondenten vragenlijst

Bijlage 2: Vragenlijst naar ouder- en kindteams

A1 De vragenlijst start met een aantal achtergrondvragen.

In welke proeftuin werkt u als OKA?

- 1 Noord (0-12)
- 2 VO Noord
- 3 West
- 4 Nieuw-West
- 5 Oost
- 6 Centrum
- 7 Zuidoost Gaasperdam
- 8 Zuidoost Venserpolder
- 9 Zuid

A2 Wat is uw moederorganisatie?

- 1 GGD
- 2 Altra
- 3 Spirit
- 4 Stadsdeel
- 5 Combiwel
- 6 MEE
- 7 Dynamo
- 8 IJsterk
- 9 ABC
- 10 Doras
- 11 ZZP
- 12 SOM
- 13 Streetcornerwork
- 14 Arkin
- 15 MEEAZ
- 16 Prezens
- 17 Anders, namelijk _____

A3 Wat is uw leeftijd?

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

A4 Wat is uw functie binnen de proeftuinen?

- 1 Ouder- en kindadviseur -9 maanden - 4 jaar
- 2 Ouder- en kindadviseur 0 – 12 jaar
- 3 Ouder- en kindadviseur 4 – 12 jaar
- 4 Ouder- en kindadviseur 12+
- 5 Anders, namelijk _____

| B1) De volgende vragen gaan over de functie van ouder- en kindadviseur | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Wilt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen? | | | | | | |
| | helemaal mee eens | mee eens | niet mee eens/niet mee oneens | mee oneens | helemaal mee oneens | weet ik niet/geen antwoord |
| als OKA heb ik voldoende tools om in te schatten welke ondersteuning een jeugdige/gezin nodig heeft. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| als OKA heb ik voldoende mogelijkheden om de benodigde ondersteuning voor jeugdigen/gezinnen te organiseren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ik kan als OKA zelf voldoende lichte steun bieden waar nodig. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| er is voldoende LVB-kennis in ons OKT. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| er is voldoende JGZ-kennis in ons OKT. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| de functie van OKA, zoals die nu is ingevuld, heeft een duidelijke meerwaarde voor het ondersteunen van ouders en jeugdigen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| de functie-invoering van de OKA is helder voor mij | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| in de nieuwe manier van werken heb ik als professional meer ruimte om casussen naar eigen inzicht aan te pakken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B1_toelichting Indien u dat wilt kunt u uw antwoorden hieronder toelichten

B2 De ouder- en kindteams hebben onder meer tot doel de professionals in de eerste lijn (leerkrachten, groepsleidsters voorschool/kinderopvang) te versterken, bijvoorbeeld als het gaat om het vergroten van de kennis over lvb- en ggz-problematiek, communicatie met ouders of opvoedondersteuning. In hoeverre houdt u zich daar als Oka mee bezig?

- 1 niet of nauwelijks
- 2 enigszins
- 3 in sterke mate
- 4 weet ik niet/geen antwoord

| C1) In het programma Om het kind is een aantal doelen van de nieuwe werkwijze geformuleerd. | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? | | | | | | |
| De nieuwe werkwijze heeft er tot op heden toe geleid dat: | | | | | | |
| | helemaal mee eens | mee eens | niet mee eens/niet mee oneens | mee oneens | helemaal mee oneens | weet ik niet/geen antwoord |
| er vaker en beter wordt aangesloten op de eigen kracht van jeugdigen/ouders en hun netwerken kleine opvoed- en opgroei problemen vaker klein blijven | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| er vaker snel effectieve hulp wordt geboden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| opvoed- en opgroei problemen vaker vroegtijdig gesignaleerd worden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| er minder vaak dure, specialistische zorg wordt ingezet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C1_toelichting Indien u dat wilt kunt u uw antwoorden hieronder toelichten

D1) Er volgen nu een aantal stellingen over samenwerking.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

| | helemaal mee eens | mee eens | niet mee eens/niet mee oneens | mee oneens | helemaal mee oneens | weet ik niet/geen antwoord |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| mijn ouder- en kindteam biedt voldoende mogelijkheden om mijn casussen te bespreken als ik daar behoefte aan heb | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| door het samenwerken in ouder-en-kindteams kunnen we gezinnen en jeugdigen in Amsterdam beter helpen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| als Oka's maken we onvoldoende gebruik van de mogelijkheid om elkaars expertise te benutten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| als OKA heb ik voldoende invloed op de wijze waarop we in het OKT samenwerken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| er is genoeg energie gestoken in het vergroten van de saamhorigheid binnen het OKT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ik heb buiten de verschillende werkoverleggen te weinig informeel contact met mijn teamleden van het OKT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D1_toelichting Indien u dat wilt kunt u uw antwoorden hieronder toelichten

D2) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen:

| | helemaal mee eens | mee eens | niet mee eens/niet mee oneens | mee oneens | helemaal mee oneens | weet ik niet/geen antwoord | maakt geen onderdeel uit van ons team |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------------|---|
| de expertise van de jeugdpsycholoog/gedragsdeskundige is waardevol voor mijn werk als OKA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| als OKA's maken we voldoende gebruik van de expertise van de jeugdpsycholoog/gedragsdeskundige | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D2_toelichting Indien u dat wilt kunt u uw antwoorden hieronder toelichten

D3) Hoe ervaart u de samenwerking met:

| | heel positief | positief | neutraal | moeizaam | heel moeizaam | weet ik niet/geen antwoord | werk ik nauwelijks mee samen |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| de school (intern begeleider/zorgcoördinator, leerkrachten) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| de jeugdarts/schoolarts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Samen Doen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bureau Leerplicht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| voorscholen/kinderopvang | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jeugdbescherming (vh Bureau jeugdzorg) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| het AMK | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (jeugd)ggz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vangnet Jeugd | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| huisarts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| kraamzorg/ verloskundigen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D3_toelichting Indien u dat wilt kunt u uw antwoorden hieronder toelichten

| D4) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen: | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| | helemaal mee eens | mee eens | niet mee eens/niet mee oneens | mee oneens | helemaal mee oneens | weet ik niet/geen antwoord |
| de taakverdeling tussen de OKA en de IB-er/ zorgcoördinator op school is mij volstrekt helder | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| het is voor mij volstrekt helder wanneer ik een casus moet doorverwijzen naar Samen Doen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| verwijzen naar Samen Doen stel ik zo lang mogelijk uit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| het is voor mij volstrekt helder wanneer ik een casus moet doorverwijzen naar Jeugdbescherming (vh Bureau jeugdzorg) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| verwijzen naar Jeugdbescherming (vh Bureau jeugdzorg) stel ik zo lang mogelijk uit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Samen Doen en Jeugdbescherming nemen door OKA's aangemelde casussen vaak niet aan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| het is voor mij volstrekt helder wanneer ik kan doorverwijzen naar de gespecialiseerde zorg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| als ik doorverwijs naar de gespecialiseerde zorg dan worden kinderen of gezinnen daar snel geholpen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D4_toelichting Indien u dat wilt kunt u uw antwoorden hieronder toelichten

| D5) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen: | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| | helemaal mee eens | mee eens | niet mee eens/niet mee oneens | mee oneens | helemaal mee oneens | weet ik niet/geen antwoord |
| met partners in de proeftuinen wordt nu beter samengewerkt dan in het verleden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| de informatie-uitwisseling met de partners in de proeftuinen is nog niet goed geregeld | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| de partners in de proeftuinen hebben voldoende vertrouwen in het OKT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| als OKA kan ik voldoende vertrouwen op de inzet van de partners in de proeftuinen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| als er knelpunten zijn is het vaak lastig om die met de partners in de proeftuinen te bespreken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D5_toelichting Indien u dat wilt kunt u uw antwoorden hieronder toelichten

E1) Tot slot volgen er nog een aantal vragen over randvoorwaarden voor uw werk als OKA.

In hoeverre wordt u in uw werk als OKA ondersteund door:

| | niet of nauwelijks | enigszins | in sterke mate | weet ik niet/geen antwoord |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| goede communicatiemiddelen op de vindplaatsen (flyers e.d.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| adequate huisvesting op de vindplaatsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| adequate huisvesting buiten de vindplaatsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| juiste ICT-middelen (hard- en software) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

E2 Had u voldoende tijd om u voor te bereiden op uw nieuwe functie als OKA?

- 1 ja
 2 nee
 3 weet ik niet/geen antwoord

E3 Hoe tevreden bent u over het ondersteunende leerprogramma in uw team?

- 1 heel tevreden
- 2 tevreden
- 3 niet tevreden/niet ontevreden
- 4 ontevreden
- 5 heel ontevreden
- 6 weet ik niet/geen antwoord

E4 Hoe tevreden bent u over het ondersteunende leerprogramma van de gemeente?

- 1 heel tevreden
- 2 tevreden
- 3 niet tevreden/niet ontevreden
- 4 ontevreden
- 5 heel ontevreden
- 6 weet ik niet/geen antwoord

E5 Hoe ervaart u uw caseload als OKA?

- 1 te zwaar
- 2 zwaar maar te doen
- 3 niet zwaar en niet licht
- 4 licht
- 5 te licht
- 6 weet ik niet/geen antwoord

E6 In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling:

Ik ben van mening dat OKA's in mijn team vaak te zware casussen hebben

- 1 helemaal mee eens
- 2 mee eens
- 3 niet mee eens/niet mee oneens
- 4 mee oneens
- 5 helemaal mee oneens
- 6 weet ik niet/geen antwoord

E7 In hoeverre gebruikt u het registratiesysteem RIS?

- 1 in (bijna) alle casussen inclusief de kleine lichte casussen
- 2 alleen in de wat zwaardere casussen
- 3 in een deel van de casussen onafhankelijk van zwaarte casus
- 4 in (bijna) geen van de casussen
- 5 weet ik niet/geen antwoord

E8) In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

| | helemaal mee eens | mee eens | niet mee eens/niet mee oneens | mee oneens | helemaal mee oneens | weet ik niet/geen antwoord |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| RIS sluit aan bij de dagelijkse werkwijze | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| RIS is gebruiksvriendelijk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| de administratieve last van RIS is beperkt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ik ben tevreden over RIS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

E8_toelichting Indien u dat wilt kunt u uw antwoord hieronder toelichten

E9 In hoeveel andere systemen registreert u ook nog gegevens?

E10 Hoeveel uur bent u gemiddeld per week bezig met de registratie van gegevens?

E11 Hebt u nog opmerkingen of aanvullingen naar aanleiding van deze vragenlijst of uw werkzaamheden als OKA? Deze kunt u hieronder noteren.

Bijlage 3: Topiclijst interviews

Ter inleiding

- Voorstellen, onderzoek Rekenkamer Amsterdam, G4, afstudeerscriptie
- Informatie vertrouwelijk en anoniem, niet aan derden
- Interview opgenomen en delen teruggelegd die Rekenkamer gebruikt

Algemeen

- Leeftijd
- Achtergrond, hoeveel jaar bij moederorganisatie werkzaam
- Aantal werkuren

Structuur

- Teamsamenstelling
- Functie, rol en taken, dubbelfunctie?
- (Betrokkenheid bij) oprichting samenwerking (vrijwillig/ verplicht)
- Verwachtingen van proeftuinen
- Voorbereiding op functie

Proces

- Overlegstructuur en besluitvorming binnen OKT
- Communicatie binnen team
 - (formeel/ informeel)
 - frequentie
- Communicatie met partners
 - (formeel/ informeel)
 - frequentie
- Afspraken taken en rolverdeling met partners
- Vertrouwen
- Doelconsensus
- Hulbronnen (vestiging, ondersteuning, registratie)

Voordelen en knelpunten

- Erkenning noodzaak transitie/ samenwerking
- Meerwaarde van samenwerking
- Knelpunten van samenwerking
- Verbetering samenwerking

Resultaat

- Aansluiting zorgaanbod/ zorgvraag
- Haalbaarheid binnen tijdsbestek?
- Advies voor toekomst, wat is nodig voor netwerksamenwerking?

Afsluiting

- Dankwoord, vragen/ opmerkingen
- Gespreksverslag terugleggen, mogelijkheid tot reactie

Bijlage 4: Overzicht van geïnterviewde respondenten

| Functie | Proeftuin | Interviewer | |
|---|-------------------------------------|-------------|---------------------|
| <i>Medewerkers binnen de proeftuin Om het Kind</i> | | | |
| 1 | Implementatiemanager | Proeftuin X | Nadia en Rekenkamer |
| 2 | Projectleider (samen met 3) | Proeftuin X | Nadia en Rekenkamer |
| 3 | Beleidsadviseur jeugd (samen met 2) | Proeftuin X | Nadia en Rekenkamer |
| 4 | Implementatiemanager | Proeftuin Y | Rekenkamer |
| 5 | Projectleider | Proeftuin Y | Rekenkamer |
| 6 | Ouder- en kindadviseur 0-4 jaar | Proeftuin Y | Nadia |
| 7 | Ouder- en kindadviseur 4-12 jaar | Proeftuin X | Nadia |
| <i>Samenwerkingspartners</i> | | | |
| 8 | Intern begeleider basisschool | Proeftuin X | Nadia |
| 9 | Intern begeleider basisschool | Proeftuin Y | Nadia |
| 10 | Clustermanager kinderdagverblijf | Proeftuin X | Nadia |
| 11 | Locatiemanager kinderdagverblijf | Proeftuin Y | Nadia |
| 12 | Teamleider SamenDOEN | Proeftuin X | Nadia |
| 13 | Teamleider SamenDOEN | Proeftuin Y | Nadia |

Tabel 2: Overzicht van geïnterviewde respondenten

Tabel 2 geeft een overzicht van de geïnterviewde respondenten. Een medewerker van de rekenkamer heeft twee aparte interviews gedaan en twee interviews zijn in samenwerking van Nadia Fonteyne met de rekenkamer gehouden. Deze interviews hadden deels een andere opbouw, maar dezelfde onderwerpen zijn aan bod gekomen dus de data is ook relevant voor deze scriptie. De interviews met de ouder- en kindadviseurs (hierna OKA) en de samenwerkingspartners zijn door Nadia Fonteyne alleen gehouden. Respondent 2 en 3 hebben gezamenlijk meegedaan aan één interview.

Bijlage 5: Algemene karakteristieken van de dataset

In totaal zijn er negen proeftuinen, waarvan op het moment van onderzoek er één in oprichting is in stadsdeel Zuidoost. De overige acht operationele proeftuinen variëren in de elementen uit het Koersbesluit die worden getoetst en vormen de onderzoekseenheid (zie tabel 3). In tabel 4 is weergegeven hoe de *response rate* in de verschillende stadsdelen is verdeeld.

| | Stadsdeel | Proeftuingebied | Type |
|---|------------|----------------------------|-----------------------|
| 1 | Noord | Oud Noord | A-Z |
| 2 | | VO geheel noord | Enkele elementen |
| 3 | West | Bos&Lommer | A-Z |
| 4 | Nieuw West | Slotermeer | Enkele elementen |
| 5 | Oost | Oud-Oost | A-Z |
| 6 | Centrum | Geheel Centrum | A-Z |
| 7 | Zuid | De Pijp | Enkele elementen |
| 8 | Zuidoost | Venserpolder | Enkele elementen |
| 9 | | Gaasperdam (in oprichting) | Drie decentralisaties |

Tabel 3: Proeftuin(en) per stadsdeel

| | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
| Noord (0-12 jaar) | 10 | 13,0 | 13,0 |
| VO Noord | 10 | 13,0 | 26,0 |
| West | 12 | 15,6 | 41,6 |
| Nieuw-West | 2 | 2,6 | 44,2 |
| Oost | 19 | 24,7 | 68,8 |
| Centrum | 10 | 13,0 | 81,8 |
| Zuidoost Venserpolder | 2 | 2,6 | 84,4 |
| Zuid | 12 | 15,6 | 100,0 |
| Totaal | 77 | 100 | 100 |

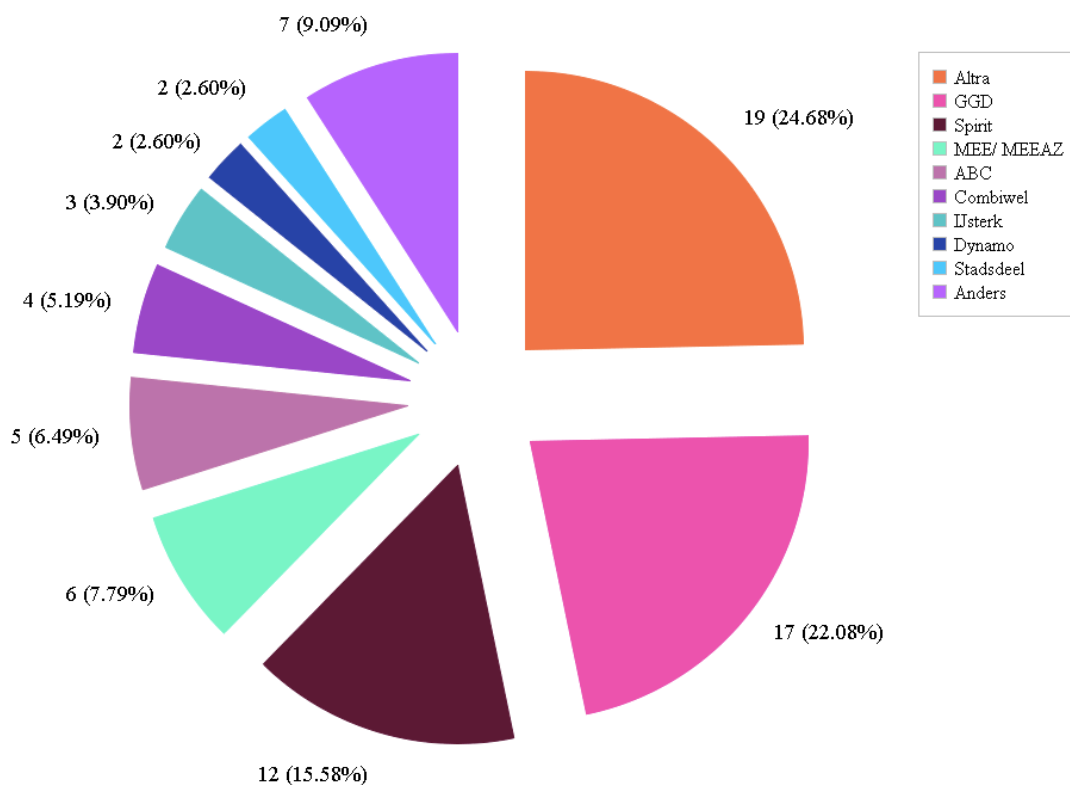
Tabel 4: *Response rate* vragenlijst per stadsdeel in Amsterdam

De vragenlijst is verstuurd naar de acht operationele proeftuinen in Amsterdam. De respondenten zijn tussen de 26 en 75 jaar oud, met een gemiddelde leeftijd van 42 jaar. Er is niet gevraagd naar geslacht, maar uit contact met de OKT's weten we dat de clichés worden waargemaakt, (bijna) alle respondenten zijn vrouwelijk. Sommige respondenten zijn werkzaam als OKA binnen het OKT, anderen zijn aanvullende specialisten. Tabel 5 geeft de *response rate* per functie en doelgroep weer. Klaarblijkelijk hebben sommige respondenten zich in meerdere groepen ingedeeld, want het totaal aantal (N=80) is drie hoger dan de totale *response rate* in tabel 4 (N=77).

| Functie | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|------------------------------------|------------|--------------|-----------------------|
| Ouder- en kindadviseur 0 – 4 jaar | 17 | 21,25 | 21,25 |
| Ouder- en kindadviseur 0 – 12 jaar | 8 | 10 | 31,25 |
| Ouder- en kindadviseur 4 – 12 jaar | 30 | 37,5 | 68,75 |
| Ouder- en kindadviseur 12+ | 18 | 22,5 | 91,25 |
| Anders, namelijk | 7 | 8,75 | 100,0 |
| Totaal | 80 | 100,0 | 100,0 |

Tabel 5: Response rate per functie ouder- en kindteam

De leden van het OKT komen uit zeventien verschillende moederorganisatie waarvan 22,1% vanuit de GGD en 24,7% en 15,6% vanuit jeugdzorgaanbieders Altra en Spirit. De overige 37,6% van de respondenten zijn onder andere werkzaam bij jeugdhulp-, welzijns- en maatschappelijke dienstverleningsorganisaties. In figuur 3 is de *response* verdeling van de moederorganisaties van respondenten in de online vragenlijst weergegeven.

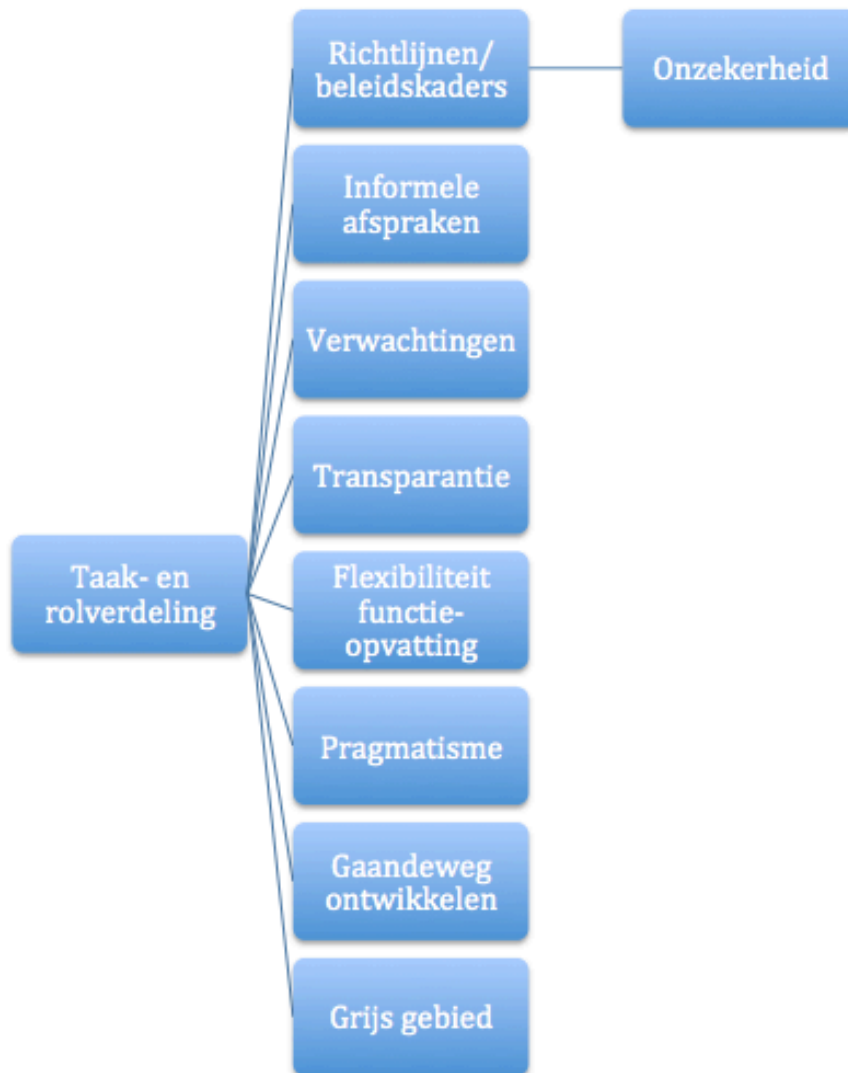


Figuur 2 Moederorganisatie respondenten vragenlijst

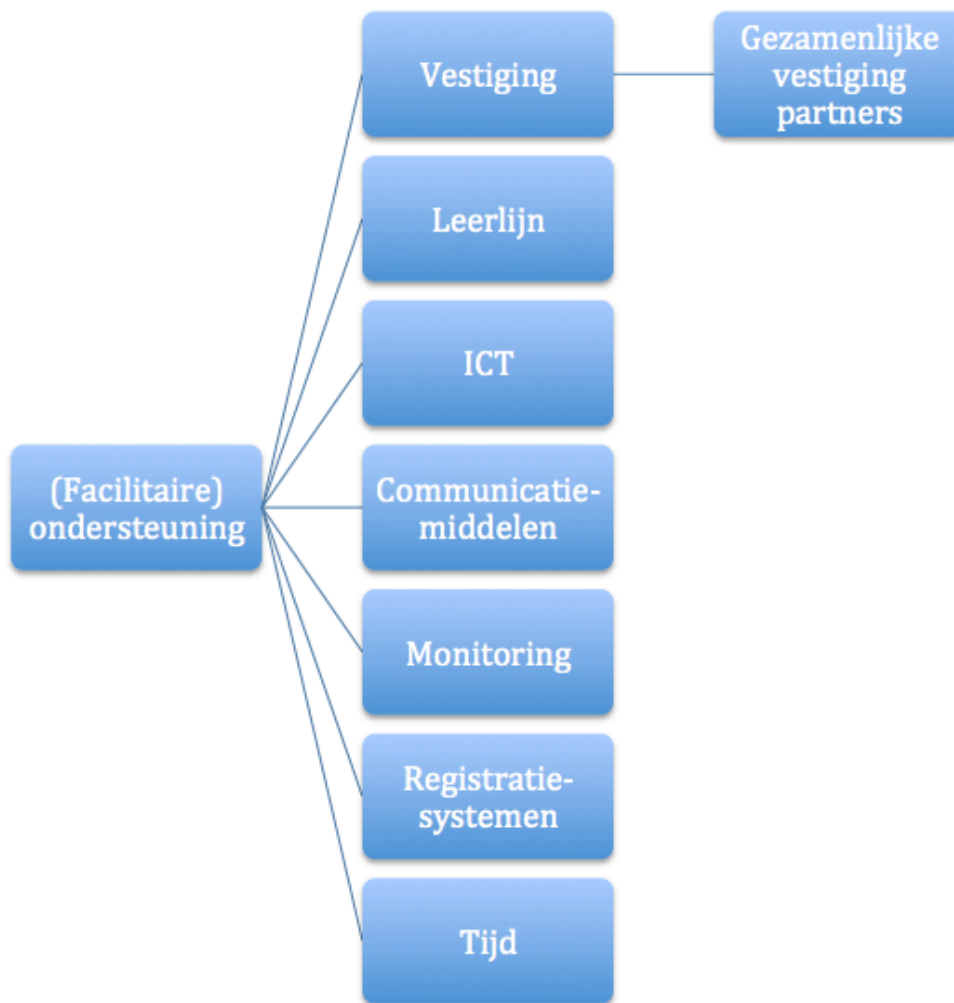
Bijlage 6: Codebomen
Codeboom Structuur - Ontstaan teamsamenstelling



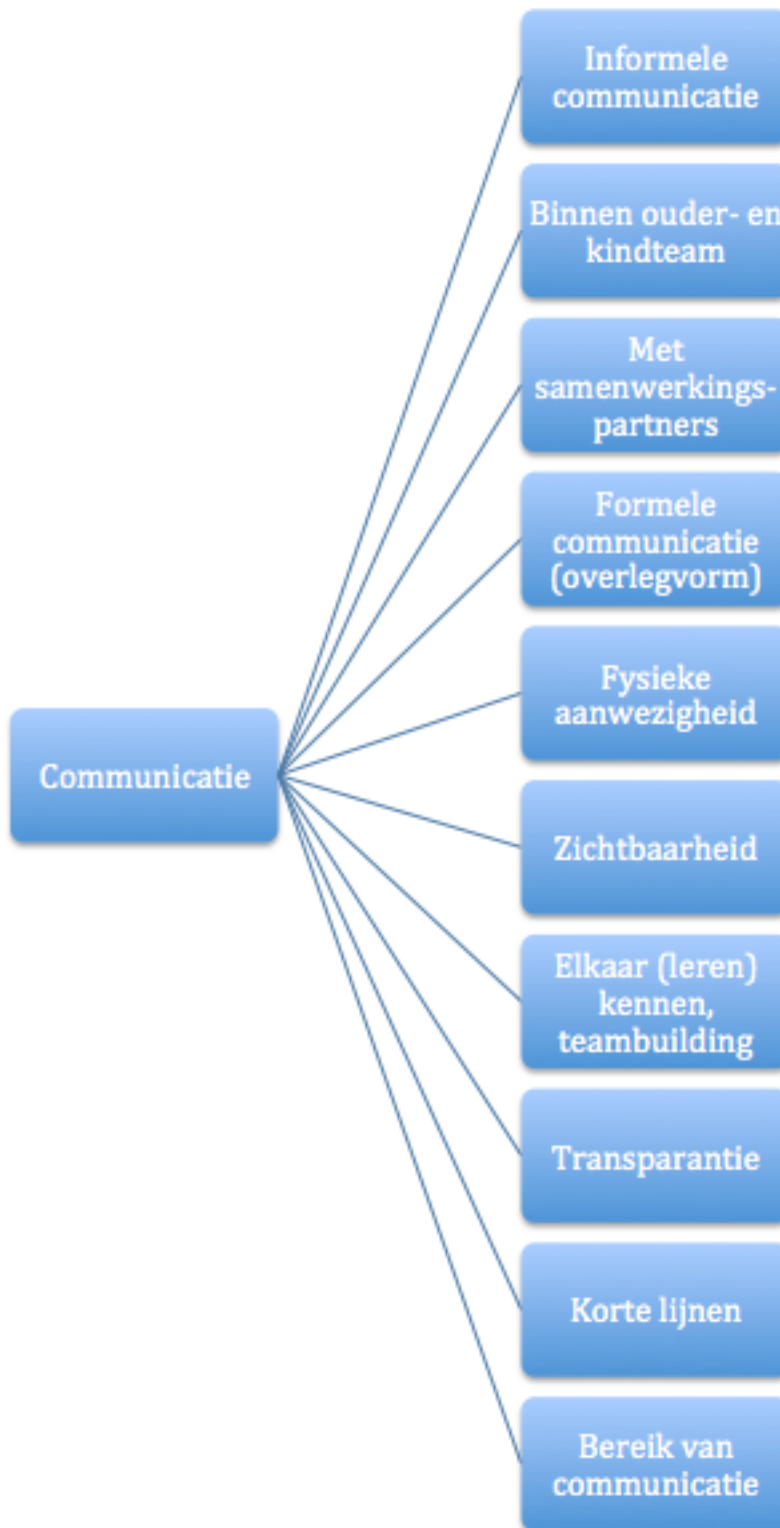
Codeboom Structuur – Taak en rolverdeling



Codeboom Structuur – (Facilitaire) ondersteuning



Codeboom Proces - Communicatie



Codeboom Proces – Doelbereiking



Bijlage 7: Lijst met afkortingen en vaktermen

AMK = Advies- en Meldpunt Kindermishandeling

AWBZ = Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten

IB = intern begeleider

DMO = Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling

Ggz = Geestelijke gezondheidszorg

Jgz = jeugdgezondheidszorg

Lvb = lichtverstandelijk beperkten

Lvg = lichtverstandelijk gehandicapt

OKA = ouder- en kindadviseur

OKT = ouder- en kindteam

PGB = persoonsgeboden budget

R = respondent

VO = voortgezet onderwijs

Wjz = Wet op de jeugdzorg

Zvw = Zorgverzekeringswet