

Samenwerking tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin



Miriam Sinnige

3111792

Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Master Maatschappelijke Opvoedingsvraagstukken

Begeleider: Dr. Monique van Londen-Barentsen

Studiejaar 2010/2011



Universiteit Utrecht

Samenvatting

Achtergrond: Het doel van dit onderzoek is het analyseren van de huidige samenwerkingsrelatie tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). **Methode:** Dit is onderzocht door middel van semi-gestructureerde interviews met 10 Home-Start coördinatoren en 8 CJG professionals, verdeeld over 10 verschillende gemeentes/regio's. **Resultaten:** De resultaten laten grote verschillen zien tussen de huidige vormen van samenwerking. Overeenkomsten in doelstellingen en hoge mate van contact staan in verband met tevredenheid over de alliantie. **Discussie:** Het huidige onderzoek laat zien dat, wanneer er sprake is van symmetrie in doelstellingen, een alliantie tussen Home-Start en het CJG positieve gevolgen kan hebben voor beiden.

Abstract

Background: the aim of the present study was to analyze the current relationship between Home-Start and the Centres for Youth and Family (Centra voor Jeugd en Gezin; CJG) in the Netherlands. Based on this analysis, recommendations for cooperation are made. **Method:** This is examined by semi-structured interviews with 10 Home-Start coordinators and 8 CJG professionals, divided over 10 different municipalities. **Results:** The results show a lot of differences between the existing forms of cooperation. A match in goals and regular communication between both parties are connected to a feeling of satisfaction about the alliance. **Discussion:** This current study shows that, when there is symmetry and a match in goals, an alliance between Home-Start and the Centres for Youth and Family can have positive consequences for both.

Inleiding

Binnen de sector jeugd en welzijn is het voor zowel beleidsmedewerkers, als medewerkers in het veld van belang om contacten op te bouwen met andere organisaties. Het onderhouden van een eigen professioneel netwerk dient om de doelgroep te kunnen bereiken, maar ook om op de hoogte te blijven van recente ontwikkelingen binnen de sector jeugd. Sinds de opkomst van de Centra voor Jeugd en Gezin enkele jaren terug in Nederland, rijst de vraag onder Home-Start medewerkers welke plek zij deze centra binnen hun netwerk moeten toe bedelen. Andersom geldt deze vraag ook voor CJG professionals, door het werken met vrijwilligers neemt Home-Start in de meeste steden een unieke positie in. Om onduidelijkheden binnen dit vraagstuk op te lossen, is het volgende onderzoek opgezet, waarbij de samenwerkingsrelatie tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) centraal staat.

In deze theoretische inleiding wordt allereerst Home-Start als organisatie en interventie bekeken, vervolgens een korte literatuurstudie van de CJG's en tot slot enige onderzoeken naar samenwerkingsrelaties tussen twee of meerdere organisaties.

Home-Start

Home-Start is een programma dat opvoedondersteuning biedt aan ouders van jonge kinderen. Het gaat om gezinnen met ten minste één kind van zes jaar of jonger. Veel gezinnen maken een periode door waarin het niet zo goed gaat, bijvoorbeeld door ziekte, opvoedproblemen of sociaal isolement. Het doel van Home-Start is in een dergelijke situatie de ouders te ondersteunen, tot zij weer op eigen kracht verder kunnen. Home-Start is een stichting en werkt met coördinatoren en vrijwilligers. De vrijwilligers bieden de gezinnen ondersteuning, praktische hulp en vriendschappelijk contact. Coördinatoren zijn niet in dienst van de stichting; de stichting verleent licenties aan organisaties binnen jeugdwelzijn, jeugdgezondheidszorg en vrijwilligerswerk, welke vervolgens Home-Start coördinatoren in dienst nemen. Er worden tevens licenties verleend aan organisaties om Home-Start ondersteuners in dienst te nemen. Deze ondersteuners begeleiden de coördinatoren in hun werk. Het landelijk steunpunt Home-Start is de werkorganisatie van de stichting Home-Start Nederland.

De Home-Start vrijwilliger stelt de volgende vier uitgangspunten centraal tijdens de ondersteuning van het gezin (tabel 1).

Tabel 1 : Vier centrale uitgangspunten Home-Start

Factor	Uitleg
Vraaggericht werken	Het gezin bepaalt wat er gebeurt
Tijd en aandacht	De vrijwilliger is het 'luisterend oor'
Gelijkwaardigheid en vertrouwen	
Empowerment	De vrijwilliger benadrukt wat goed gaat en benadrukt het vermogen van ouders om problemen zelf op te lossen

Asscher (2005) heeft onderzoek naar Home-Start uitgevoerd om te bepalen of een laagdrempelige interventie als Home-Start, die wordt opgezet en uitgevoerd in de praktijk, effectief kan zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat Home-Start het welzijn van de moeders uit de onderzoeksgroep positief beïnvloedt. Er is een toename in ervaren opvoedingscompetenties en positief opvoedingsgedrag en afname in depressieve stemming en negatief opvoedingsgedrag. Er was tevens sprake van een afname van probleemgedrag bij de kinderen uit de onderzoeksgroep, echter was deze niet groter dan de afname van probleemgedrag bij kinderen uit de controlegroep. Deze onderzoeksresultaten worden bevestigd door onderzoek van Asscher, Dekovic, Prinzie, Hermanns en van den Akker-Marle (2009). Home-Start gezinnen laten een betekenisvolle verandering zien voor moederlijk welzijn, maar geen eenduidige resultaten voor opvoedingsgedrag en kindgedrag. Moeders die er voor aanvang van Home-Start het ernstigst aan toe waren, hadden de grootste kans om betekenisvol te veranderen (Asscher et al., 2009). Home-Start vergroot het gevoel van moederlijke competentie en ondersteunend opvoeden, wat er voor zorgt dat er een afname is in het gebruik van strenge discipline. Met het zicht op preventief werken blijkt het direct aanpakken van het ouderlijk gevoel van competentie daarmee van groot belang (Deković et al., 2010).

Het is van belang om te onderzoeken of karakteristieken van participanten, karakteristieken van het Home-Start programma en de interactie tussen beiden invloed hebben op de effectiviteit van het programma. Zo kan Home-Start op een zo effectief mogelijke manier worden ingezet. Uit onderzoek blijkt dat karakteristieken van participanten weinig invloed hebben op de effectiviteit van Home-Start (Asscher, Hermanns, Deković & Reitz, 2007). Dit zou kunnen betekenen dat Home-Start voor alle gezinnen ongeveer even effectief is en daarmee voor een brede doelgroep beschikbaar is.

Sinds het ontstaan van de Centra voor Jeugd en Gezin enkele jaren geleden, zijn zowel CJG professionals als Home-Start coördinatoren begonnen met een voorzichtige exploratie of en hoe een relatie tussen Home-Start en de CJG's bewerkstelligd kon worden. Allereerst wordt nu de achtergrond en vormgeving van de Centra voor Jeugd en gezin weer gegeven.

Centra voor Jeugd en Gezin

De Nederlandse Centra voor Jeugd en Gezin (CJG's) kunnen vergeleken worden met buitenlandse 'family centres', 'youth and family centres' of 'parent-child centres'. Om theoretisch goed onderbouwde uitspraken te doen over de relatie tussen Home-Start en de Centra voor Jeugd en Gezin, is het belangrijk beide onderwerpen afzonderlijk toe te lichten. Door een vergelijking te maken tussen de CJG's en family centres wordt het mogelijk zicht te krijgen op de achtergrond en de reden van het ontstaan van Centra voor jeugd en Gezin.

Family Centres

Beleidsvorming op het gebied van zorg voor gezinnen, ouders en kinderen wordt beïnvloed door de vele verschillende bestaande stromingen, constructies en gedachtegangen binnen dit onderwerp. Door de tijd heen kan men vaak veranderingen constateren in het focuspunt van deze zorg, bijvoorbeeld van preventie naar behandeling of repressie. Van een universeel naar een selectief aanbod van zorg of vice versa. Het aanbod van hulpverlening en ondersteuning van family centres is te vinden op het kruispunt van deze deelgebieden (Batchelor, Gould & Wright, 1999). Gezien het brede aanbod van family centres kunnen zij van alle markten thuis zijn. 'Kunnen', want de individuele indeling van de verscheidene family centres blijkt van locatie tot locatie te verschillen. Family centres worden beschreven als plaatsen waar men komt voor sociale, culturele, beroepsgerichte en recreatieve activiteiten, evenals voor advies, goede raad en begeleiding (Pithouse & Holland, 1999).

Onderzoek van Pithouse en Holland (1999) richt zich op family centres die gebruik maken van een open inloop functie, welke mogelijk maakt dat ouders zonder afspraak langs kunnen komen. In deze studie worden het publiek en de functies van twee van deze family centres onderzocht. Het overgrote deel van de bezoekers van de centra blijkt te bestaan uit vrouwen met jonge kinderen onder de acht jaar. Hoofdredeken van deze groep om langs te komen bij de centra zijn sociale contacten, hulp en steun en de geboden groepsactiviteiten. Door het brede aanbod van programma's en faciliteiten blijken de onderzochte centra goed te zijn ingebed in de lokale gemeenschap. Zowel gebruikers als niet-gebruikers zien het centrum als een plek waar ze hulp en ondersteuning kunnen vinden wanneer dit nodig mocht zijn.

Batchelor en collega's (1999) stellen dat het werken via een family centre onvermijdelijk leidt tot een model waarin het gezin centraal staat, de zogenaamde family centred care. Family centred care wordt steeds vaker in de praktijk gebracht, met positieve resultaten (Shields, Pratt & Hunter, 2006). Door het gezin centraal te stellen overstijgt men de grenzen van losse hulpverlenings- en ondersteuningsprogramma's. Deze bevinding wordt ondersteund door onderzoeksresultaten van

Trute, Hiebert-Murphy en Wright (2008), die laten zien dat wanneer ondersteuning aan ouders gebeurt op family-centred wijze, ouders na 18 maanden significant minder psychosociale ondersteuning nodig hebben dan de controlegroep. De kwaliteit van de family-centred ondersteuning speelt hier opvallend genoeg geen belangrijke rol in. Het feit dat de ondersteuning op een family-centred manier is opgebouwd is genoeg (Trute et al., 2008).

Hoewel family centres tegenwoordig redelijk wijd verspreid zijn, is er relatief weinig literatuur over te vinden. Zeker waar men de vergelijking trekt met andere sociale hulpverlening en ondersteuning is dit op zijn minst opmerkelijk te noemen. Het gebrek aan literatuur in Nederland is te verklaren aan de hand van de redelijk recente opkomst van de Centra voor Jeugd en Gezin. Er is simpelweg nog geen tijd en aandacht geweest voor (longitudinale) studies. Onder leiding van het toenmalig ministerie van Jeugd en Gezin zijn de CJG's binnen het tijdsbestek van enkele jaren opgekomen. Centrum voor Jeugd en Gezin is een beschermde titel, welke alleen gedragen mag worden als minimaal de volgende functies worden aangeboden (basismodel CJG, 2005)(tabel 2).

Tabel 2: *Basismodel Centrum voor jeugd en Gezin*

Basismodel Centrum voor Jeugd en Gezin	
Factor	Onderdelen
A Jeugdgezondheidszorg	Consultatiebureaus GGD
B 5 WMO functies	Informatie en advies Signalering van problematiek Toeleiding naar hulp: lokaal en regionaal aanbod Lichte pedagogische hulp bieden Zorg voor jongeren en gezinnen coördineren
C Schakel met Bureau Jeugdzorg	
D Schakel zorg- en adviesteams (ZAT)	

Het realiseren van en de regie over een CJG is de verantwoordelijkheid van de gemeente. Tegelijkertijd moet er aansluiting zijn op provinciaal niveau met Bureau Jeugdzorg en geïndiceerde jeugdzorg (CJG en regierol gemeente, 2007).

De CJG's zijn opgericht met de gedachte dat alle ouders, jeugdigen en kinderen met alle mogelijke vragen over opvoeden en opgroeien en voor hulp terecht moeten kunnen bij een laagdrempelig en herkenbaar punt in de buurt. Ondanks het verdwijnen van de aansturende kracht vanuit het ministerie voor Jeugd en Gezin, is het streven nog steeds om in 2011 een landelijk dekkend netwerk van Centra voor Jeugd en Gezin te hebben in Nederland. In iedere gemeente moet ten minste één

fysiek inlooppunt zijn waar de doelgroep terecht kan, met de kanttekening dat grote gemeentes zouden moeten voorzien in meerdere inlooppunten (CJG en regierol gemeente, 2007).

In de praktijk bestaat er een grote diversiteit aan kenmerken tussen de verschillende Centra voor Jeugd en Gezin. De reden hiervoor ligt in het feit dat er plannen zijn aangereikt vanuit het voormalig Ministerie voor Jeugd en Gezin, maar dat de uitvoering volledig in handen ligt van de individuele gemeentes. Uit een onderzoek naar de CJG vorming begin 2010 blijkt dat de basisfuncties van het CJG inmiddels goed vertegenwoordigd zijn in de organisatie. De gewenste inloop is echter bij lang niet elke locatie een vanzelfsprekendheid. Zowel professionals als cliënten zijn tevreden over het functioneren van de CJG's. Waar cliënten vooral blij zijn met de verschillende aanwezige aspecten van dienstverlening, zijn de professionals zeer positief over de verbeterde samenwerking tussen verschillende ketenpartners (Kriek et al., 2010).

Een gezin, een plan

De beschreven family centred care heeft een Nederlands equivalent onder de naam 'één gezin, één plan'. Dit betekent dat er één totaalplan per gezin voor alle problemen komt, met één aanspreekpunt voor zowel het gezin als de betrokken hulpverleners (Kriek et al., 2010). Coördinatie van zorg zal met name nodig zijn bij gezinnen met meervoudige problematiek. Het Centrum voor Jeugd en Gezin heeft de verantwoordelijkheid in het betrekken van andere partijen bij de zorg voor het gezin. Door het CJG als kern te nemen, kan intersectorale zorg eerder tot stand komen (Kabinetsvisie perspectief jeugd en gezin, 2010). Dit wil echter niet zeggen dat het CJG altijd zelf verantwoordelijk is voor de coördinatie van zorg, binnen het CJG wordt per individuele casus bekeken wie de meest logische partij is voor deze rol (CJG en regierol gemeente, 2007).

Opvoedingsondersteuning in het CJG

Opvoedingsondersteuning krijgt een centrale plaats in de Centra voor jeugd en Gezin (Dijk & Prinsen, 2008). Opvoedingsondersteuning is een verzamelnaam voor een aantal preventieve activiteiten en interventies die tot doel hebben de opvoedingscompetentie van ouders te vergroten en het gezinsfunctioneren te verbeteren (Janssens, 1998). Opvoedingsondersteuning kan verschillende doelen nastreven. Welke vorm van opvoedingsondersteuning er geboden wordt, moet dan ook volledig afhankelijk zijn van de ondersteuningsvraag van het gezin. Het aanbod van opvoedingsondersteuning moet voor alle ouders even laagdrempelig zijn (Dijk & Prinsen, 2008). Opvoedingsondersteuning in de Centra voor Jeugd en Gezin zouden de volgende kernwaarden moeten bevatten (Dijk & Prinsen, 2008): Vraaggerichtheid, ondersteuning op maat, gedifferentieerd, gericht op empowerment, participatief, evidence-based en deskundigheid.

Nu zowel Home-Start als het Centrum voor Jeugd en Gezin nader bekeken zijn, verschuift de focus van dit onderzoek naar verschillende soorten samenwerkingsverbanden. Zoals eerder aangegeven is het voor beide partijen van belang uit te zoeken welke positie de ander binnen hun professionele netwerk in kan nemen. Bij het aangaan van een samenwerkingsverband spelen vele factoren een rol, welke hieronder verder worden uitgediept.

Samenwerkingsverbanden

In dit volgende deel wordt bekeken wat de voor- en nadelen zijn van een samenwerking tussen twee organisaties, alsmede wat belangrijke speerpunten zijn binnen een samenwerkingsrelatie. Wanneer twee of meerdere organisaties besluiten samen te werken wordt dit ook wel een alliantie genoemd. Een alliantie ontstaat op vrijwillige basis en bestaat uit een langdurige relatie tussen twee of meerdere organisaties, die betrekking heeft op samenwerking, delen, uitwisseling, co-ontwikkeling of beschikbare bronnen (Gillespie & Gulati, 2001). Maar wat zijn de voordelen van een alliantie? Waarom ontstaan allianties tussen organisaties? Koza en Lewin (2000) benoemen het verkrijgen van toegang tot een publiek of doelgroep die daarvoor lastig te bereiken was, als een van de belangrijkste redenen voor het opzetten van een alliantie. Wanneer we dit koppelen aan Home-Start en de CJG's lijkt dit inderdaad toepasbaar. Immers, het CJG is opgezet om een brede doelgroep aan te spreken. Een samenwerkingsrelatie tussen beide organisaties zorgt wellicht voor een groter bereik van de doelgroep voor Home-Start.

Koza en Lewin (2000) constateren een sterke toename in populariteit van allerlei soorten allianties. Om groei van een organisatie te bewerkstelligen wordt steeds vaker de voorkeur gegeven aan strategische allianties, in plaats van individuele strategieën (Hoffmann & Schlosser, 2001). Met een toename van het aantal allianties, stijgt tevens het aantal onderzoeken naar deze samenwerkingsrelaties en wordt het mogelijk uitspraken te doen over de kansen op succes van de allianties. Koza en Lewin (2000) stellen dat men goed moet beseffen dat allianties ingebed (horen te) zijn in de strategieën van beide partijen. De kans op een succesvolle alliantie neemt toe wanneer er sprake is van symmetrie in exploratie en exploitatie vanuit beide partijen. Exploratie verwijst naar experimenteren met het verkrijgen van nieuwe capaciteiten en vaardigheden en uitbreiden van de huidige 'assets'. Doel is nieuwe mogelijkheden te ontdekken, die in potentie de mogelijkheid hebben de prestaties van het bedrijf positief te beïnvloeden (March, 1991). Exploitatie verwijst naar het uitbreiden en verdiepen van bestaande capaciteiten en vaardigheden en het creëren van significante verbeteringen in efficiëntie (March, 1991). Op basis van deze exploratie en exploitatietheorie van

March (1991), werken Koza en Lewin (2000) een model uit met drie types van strategische allianties (tabel 3).

1. Learning alliantie: Werkt aan het reduceren van asymmetrische informatie en kennis tussen beide partijen en werkt samen aan het creëren van nieuwe kennis. Veel allianties beginnen als learning alliantie, waarbij men veel informatie aan elkaar prijs geeft om zo volledig mogelijk te investeren in de alliantie.
2. Business alliantie: Wordt vaak gevormd door bedrijven of instellingen waarbij de focus sterk op exploitatie ligt, maar niet of nauwelijks op exploratie. Deze allianties streven vaak naar het bewerkstelligen van een sterke positie in de markt. Men streeft naar een onafhankelijke, sterke identiteit die makkelijk te herkennen is door de doelgroep. Een nieuwe trend is dat veel business allianties werken in netwerken, waarbij de medewerkers in dit netwerk afkomstig zijn uit allerlei verschillende bedrijven en instellingen.
3. Hybrid alliantie: Men heeft zowel sterke exploitatie als exploratie doelstellingen. Ze beginnen dus vaak als een soort combinatie van een learning en een business alliantie. Wanneer men vroeg in het proces als succes heeft met de exploitatiedoelstellingen, biedt dit kansen en mogelijkheden voor exploratie op de lange termijn

Tabel 3: Drie typen strategische allianties

		Low	Hi
Hi	Learning Alliance		Hybrid Alliance
Exploration			
Low			Business Alliance
		Low	Hi
		Exploitation	

Huidig onderzoek naar de samenwerkingsrelatie tussen Home-Start en de CJG's zal uit moeten wijzen of de alliantie in te passen is in dit model. Wanneer duidelijk wordt wat voor soort allianties er op dit moment gelegd zijn, zal het makkelijker worden paden uit te stippelen voor de toekomst van de alliantie. Welke speerpunten moeten centraal staan om tot de volgende stap te komen?

Kritieke succesfactoren

Naast bovengenoemde samenwerkingsmodel, worden in onderzoek naar samenwerkingsrelaties vaak kritieke succesfactoren onderscheiden. Deze zogenaamde 'critical succesfactors' zijn volgens

Rockart (1979), zoals geciteerd in Leidecker en Bruno (1984) “het beperkte aantal elementen die, wanneer ze naar tevredenheid worden vervuld, garant staan voor succesvolle prestaties van de organisatie. Het zijn de beperkte gebieden waarin ‘things must go right’, zodat de organisatie kan presteren en floreren. Wanneer de resultaten op deze gebieden niet adequaat zijn, zal dat gevolgen hebben voor de gehele organisatie.” Leidecker en Bruno (1984) voegen hier aan toe dat kritieke succesfactoren kunnen bestaan uit zowel karakteristieken als condities of variabelen van de samenwerking. Dit betekent dat kritieke succesfactoren volledig afhankelijk zijn van het werkveld van de organisatie en zo breed kunnen zijn als de structuur van de organisatie of zo smal als het soort publiek of de doelgroep. Veel studies richten zich op algemene lijsten met succesfactoren, of juist op zeer specifieke succesfactoren voor een bepaald project of werkgebied. Kritieke succesfactoren ontleen hun bestaansrecht aan het feit dat zonder deze benoemde factoren het enerzijds lastig wordt voor een coördinator, teamleider of manager om de samenwerking te leiden en anderzijds projecten en samenwerkingen moeilijk te evalueren zijn (Belassi & Tukel, 1996).

Tabel 4: *Kritieke succesfactoren door Hoffman en Schlosser (2001)*

	Kritieke succesfactoren Hoffman en Schlosser	Kritieke succesfactoren SME's, in Hoffmann en Schlosser
1	Precieze definitie van rechten en plichten	Benadrukken van potentie voor gezamenlijke waardevermeerdering
2	Specifieke sterke punten bijdragen	Eens worden over duidelijke en realistische doelstellingen
3	Vaststellen van de benodigde middelen	Ondersteuning vanuit het management
4	Bewustzijn van tijdsinvestering	Specifieke sterke punten bijdragen
5	Gelijke bijdrages van alle partners	Precieze definitie van rechten en plichten
6	Het afleiden van de doelstellingen van allianties uit zakelijke strategieën	Aanvullende bijdragen van beide partners
7	Vertrouwen opbouwen	Voortbouwen van vastgestelde, op vertrouwen gebaseerde allianties
8	Snelle implementatie en resultaten	Het afleiden van de doelstellingen van de alliantie uit zakelijke strategieën
9		Beëindiging van de samenwerking gebeurt alleen met toestemming van alle partners
10		Continue beoordeling van de prestaties van de alliantie
11		Overeenstemming wat betreft fundamentele waarden en overtuigingen
12		Aanhouden en beschermen van kerncompetenties

In de studie van Hoffmann en Schlosser (2001) worden lijsten opgesteld van factoren die geïdentificeerd zijn als kritieke succesfactoren (tabel 4). Er blijkt een groot verschil te zijn in de

factoren die SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) aangeven als kritieke succesfactor te zien en de kritieke succesfactoren die door Hoffmann en Schlosser (2001) worden benoemd als zeer belangrijk (tabel 4). Zo is een moeilijk grijpbare factor als vertrouwen zeer belangrijk voor het succes van een alliantie, maar met vertrouwen alleen komt men niet ver. Factoren van grote invloed zijn o.a. strategische compatibiliteit en geschikte leidinggevende mechanismen, daarnaast spelen strategische planning en goede voorbereiding op de samenwerking een essentiële rol (Hoffmann & Schlosser, 2001).

Sociale en economische uitwisseling

Er zijn belangrijke verschillen tussen sociale uitwisseling en economische uitwisseling binnen een samenwerkingsrelatie. Waar het bij economische uitwisseling vaak gaat om bepaalde voordelen met een objectieve economische waarde, zijn de voordelen van sociale uitwisseling veelal niet expliciet vastgelegd en er is sprake van een vrijwillig aanbod van voordelen voor de organisatie (Das & Teng, 2003). Vertrouwen hebben in de samenwerkingspartner staat centraal. Bovendien werkt vertrouwen reciprociteit tussen beide partijen in de hand. Tot slot leidt sociale uitwisseling tot een hoge mate van solidariteit en sociale steun tussen de partners (Das & Teng, 2003). Bij non-profit organisaties zoals Home-Start en de Centra voor Jeugd en Gezin is er van economische uitwisseling nauwelijks sprake. Sociale uitwisseling daarentegen is wel aan de orde van de dag. Genoemde karakteristieken van sociale uitwisseling zoals onderling vertrouwen zouden als kritieke succesfactoren beschouwd kunnen worden. Gezien de positieve resultaten van sociale uitwisseling voor de alliantie, lijkt sociale uitwisseling een passend streven te zijn.

Communicatie

Het nut van effectieve en heldere communicatie is tweeledig. Ten eerste zijn effectieve communicatie en teamwork essentieel op inhoudelijk niveau, wanneer men een hoge kwaliteit van zorg voor mensen uit de doelgroep van Home-Start en de Centra voor Jeugd en Gezin wil bereiken. Problemen met betrekking tot de zorg voor 'cliënten' is vaak terug te leiden op communicatieve problemen. Effectieve communicatie is vaak situatie of persoonsafhankelijk (Leonard, Graham & Bonacum, 2004). De grote rol van de Home-Start coördinator is hierin terug te vinden. Op organisatorisch niveau is goede communicatie eveneens onontbeerlijk en onlosmakelijk verbonden aan het succes van de alliantie (Mohr & Spekman, 1994). Heldere communicatie kan hiermee als kritieke succesfactor beschouwd worden.

Rol van het individu binnen een samenwerkingsverband

Hoewel beide organisaties een grote achterban hebben, staan in de samenwerking tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin slechts enkele personen centraal; de Home-Start coördinator en de coördinator/ leidinggevende van het CJG. Vanzelfsprekend hebben deze personen daarom een grote invloed op het verloop van de samenwerking. Wanneer de samenwerkingsrelatie tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin voorspoedig verloopt, is er weinig aan de hand. Wanneer echter de samenwerking minder rooskleurig verloopt, zijn de rollen van deze personen des te groter. In zwakke samenwerkingsrelaties is er een significant grotere kans dat de individuele verschillen en karakteristieken van deze personen meer invloed uitoefenen op de resultaten van de samenwerking, dan wanneer deze relatie als sterk wordt gekwantificeerd (Mullins & Cummings, 1999).

Samenwerking en kennis

Maar een beperkt deel van de kleine en middelgrote organisaties, waar zowel Home-Start als de Centra voor Jeugd en Gezin onder vallen, houdt zich bezig met het actief delen van kennis in allianties. De oorzaak van de vrees om kennis vrij te geven, is te vinden in de angst een marktpositie te verliezen (Gils & Zwart, 2004). Om het delen van kennis aantrekkelijker te maken, zou men naar een win-win situatie moeten streven voor beide partijen. Dat wil zeggen, het delen van kennis met elkaar moet voordelen hebben voor zowel Home-Start als de CJG's. Onderzoek wijst uit dat kleine en middelgrote organisaties die allianties met elkaar aangaan waarin het delen van kennis centraal staat, verbeterde prestaties als resultaat hebben (Gils & Zwart, 2004).

Instabiliteit en onzekerheid

Tot slot nog een laatste aandachtspunt voor het aangaan en onderhouden van allianties. Een in de literatuur wijd erkend kenmerk van allianties, zijn de hoge instabiliteit en grote kansen op mislukking (Das & Teng, 2000). Tweederde van alle allianties ervaren zware problemen in de eerste twee jaar en 70% van de allianties mislukt. Instabiliteit van de alliantie verwijst naar grote veranderingen binnen of ontbinding van de alliantie, die bij één van de partners of beide partners niet gepland zijn. Volgens Das en Teng (2000) doen problemen in allianties zich vaak voor op een van de drie volgende thema's:

- Coöperatie versus competitie
- Rigiditeit versus flexibiliteit
- Korte termijn versus lange termijn oriëntatie

Koza en Lewin (2000) benoemen de volgende redenen voor het falen van een alliantie:

- Gebrek aan medewerking of vertrouwen
- Inadequaate vooruit plannen
- Te veel gedetailleerde onderhandelingen
- Gebrek aan organisationele vaardigheden
- Gebrek aan resources
- Strategische 'mismatch', culturele mismatch, mismatch qua grootte
- Veranderingen in strategie van een van de partners na start van het proces
- Verkeerde initiële strategie

Onzekerheden

Onderzoek van Engau en Hoffmann (2011) richt zich op het uitzetten van strategieën in een onvoorspelbaar klimaat. Zij constateren dat overheidsregulering van zakelijke activiteiten sterk toeneemt en dat bedrijven en instellingen hierdoor te maken krijgen met een sterke mate van onzekerheid. Overheidsregulering is een gegeven waar zowel Home-Start als de Centra voor Jeugd en Gezin als vanzelfsprekend mee te maken hebben; zowel op gemeentelijk, provinciaal als landelijk niveau. De invloed en afhankelijkheid van de overheid zorgt voor een sterke mate van onzekerheid; men weet niet waar ze op lange termijn aan toe zijn. Verandering van jeugdbeleid op landelijk niveau heeft bijvoorbeeld grote invloed op de mate en vorm van subsidiering. Deze onzekerheid zal altijd een rol spelen bij beide organisaties en is daarom van belang te benoemen en erkennen.

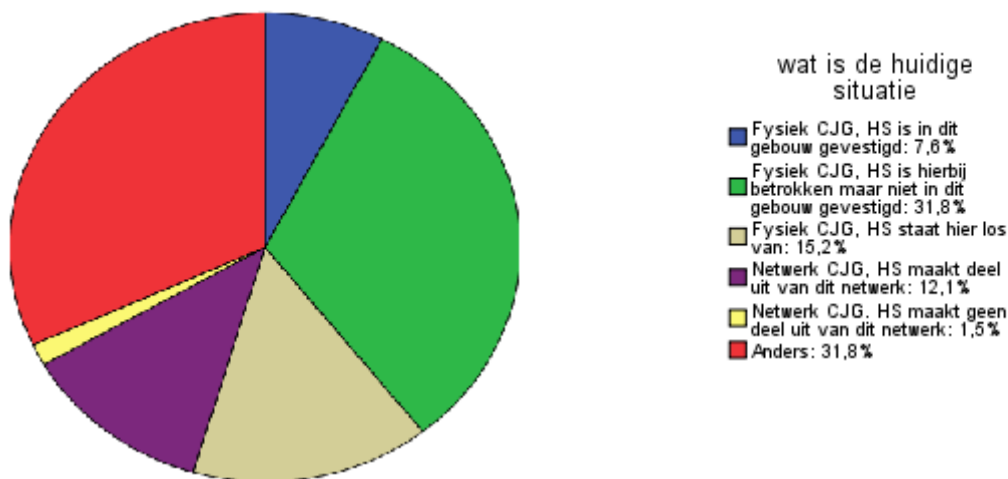
Doelstelling en vraagstelling

Uit bovenstaande literatuur blijkt dat een florerende samenwerking tussen twee organisaties geen vanzelfsprekende zaak is. Ten eerste is het belangrijk om te bekijken hoe de huidige (samenwerkings)relatie tussen Home-Start en de CJG's eruit ziet. Daarna zal worden bekeken welke succes- en risicofactoren in de samenwerking naar voren komen en of deze overeenkomsten vertonen met de hierboven beschreven literatuur. Tot slot wordt de aandacht gevestigd op de gevolgen van aan- of afwezigheid van een samenwerkingsrelatie voor vrijwilligers en de rol die vrijwilligers innemen binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin. Samen leidt dit tot beantwoording van de volgende hoofdvraag: *Welke factoren staan centraal bij het bewerkstelligen van een optimale samenwerkingsrelatie tussen Home-Start en de Centra voor Jeugd en Gezin?*

Onderzoeksmethoden

Dataverzameling

Voor dit onderzoek is er naar alle 72 Home-Start locaties in Nederland een korte vragenlijst verzonden. Per locatie is er, onafhankelijk van het aantal Home-Start coördinatoren op die locatie, één vragenlijst verzonden. Van de 72 verzonden vragenlijsten, zijn er 53 vragenlijsten teruggekomen (73,6%). Op basis van de antwoorden op de vragenlijst is er een selectie gemaakt waarbij Home-Start locaties in zes categorieën ingedeeld worden (grafiek 1)



Grafiek 1 : Samenwerking Home-Start en het CJG in categorieën.

Aan de hand van deze gegevens zijn uit elke categorie twee steden geselecteerd, gekozen op basis van geografische spreiding door Nederland (tabel 5). Uitzonderingen zijn de categorieën vijf en zes. Categorie vijf bestaat uit slechts één locatie en bij categorie zes is gekozen voor één locatie die zich in een uitzonderingspositie bevindt. De Home-Start coördinatoren en CJG professionals in deze steden is gevraagd mee te werken aan een semi-gestructureerd interview van drie kwartier (zie bijlage). Elk van de benaderde Home-Start coördinatoren heeft besloten mee te werken aan het onderzoek. Deze Home-Start coördinatoren hebben op hun beurt professionals van het CJG aanbevolen om eveneens te interviewen. De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder, ter bevordering van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Het voordeel van werken met een semi-gestructureerd interview is dat er wordt gewerkt met van te voren vastgestelde vragen, die in elk interview weer terugkomen, maar de soort en volgorde van vragen aangepast kunnen worden al naar gelang het verloop van het interview (Robson, 2002). Het opstellen van de topiclijst is gedaan aan de hand van zelfgeconstrueerde vragen en onderwerpen uit de literatuur beschreven in de inleiding.

Tabel 5: Soort samenwerking tussen Home-Start locaties en Centra voor Jeugd en Gezin.

Categorie	Steden/regio's interview	Aantal CJG interviews	Aantal Home-Start interviews
1. Er is een fysiek CJG, Home-Start is in dit gebouw gevestigd.	- Rotterdam-Zuid - Hengelo	2	2
2. Er is een fysiek CJG, Home-Start is hierbij betrokken maar niet in dit gebouw gevestigd.	- Leiden - Amsterdam-Noord	2	2
3. Er is een fysiek CJG, Home-Start staat hier los van.	- Haarlemmermeer - Breda	2	2
4. Er is geen fysiek CJG, maar een netwerk CJG. Home-Start maakt deel uit van dit netwerk.	- Maastricht - Leeuwarden	2	2
5/6. Er is geen fysiek CJG, maar een netwerk CJG. Home-Start maakt geen deel uit van dit netwerk.	- Vlissingen (Walcheren)	0	1
5/6. Anders	- Achterhoek	0	1

Respondenten

De Home-Start coördinatoren zijn alleen of gezamenlijk met een andere Home-Start coördinator van dezelfde locatie geïnterviewd, de CJG coördinator zijn allen afzonderlijk geïnterviewd. De functies van de geïnterviewde CJG professionals zijn wisselend. Omdat de centra op verschillende manieren zijn ingericht en vormgegeven bestaan niet overal dezelfde functies. Interviews zijn afgenomen met CJG procesmanagers, een CJG regisseur, CJG consultants en CJG coördinatoren. In totaal zijn er 14 Home-Start coördinatoren, verdeeld over 10 locaties, en 8 CJG professionals van 8 verschillende locaties geïnterviewd. In twee locaties is gekozen om wel een interview te doen met de Home-Start coördinator, maar geen contact te zoeken met het plaatselijke CJG.

Procedure

Alle interviews zijn na afloop woordelijk uitgewerkt, waarna een kwalitatieve analyse wordt uitgevoerd. Een kwalitatieve analyse bestaat uit het uit elkaar halen, sorteren en per onderwerp weer bij elkaar voegen van de verkregen informatie (Boeije, 2010). De inhoud van de interviews is gesorteerd op labels, die gebaseerd zijn op de hoofd- en deelvragen. Door het koppelen van overeenkomende onderwerpen komt per onderwerp een grote database aan informatie beschikbaar. Deze informatie wordt samengevat weergegeven in het resultaatendeel, geïllustreerd door quotes uit de interviews.

Resultaten

Om te onderzoeken welke factoren centraal staan in het bewerkstelligen van een optimale samenwerkingsrelatie tussen Home-Start en de Centra voor Jeugd en Gezin, wordt hieronder aandacht besteed aan deelvragen van dit onderzoek. De data is afkomstig van de geïnterviewde participanten.

Omwille van privacy worden de participanten niet bij naam genoemd. Om toch structuur in de data aan te brengen is gekozen voor een indeling per categorie (zie tabel ..) Bijvoorbeeld:

CJG : een medewerker van het CJG

CJG 1: een CJG medewerker van een fysiek CJG, waar HS in het gebouw is gevestigd.(cat. 1, tabel 5)

HS : een medewerker van Home-Start

HS 3 : een Home-Start coördinator uit een stad waar een fysiek CJG is, waar Home-Start los van staat. (cat. 3, tabel 5).

Een beschrijving van de huidige samenwerkingsrelatie

Totstandkoming van de samenwerking

Uit de interviews blijkt dat in de totstandkoming (of afwezigheid) van een relatie tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin de gemeente een sleutelrol speelt. De gemeente bepaalt, binnen de landelijke richtlijnen en eisen, hoe het CJG wordt vormgegeven en daarmee welke organisaties participeren in het CJG. De rol van Home-Start binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin is afhankelijk van deze vormgeving. In sommige steden is door de gemeente beslist dat iedereen in het werkveld jeugd onderdeel uitmaakt van het CJG; 'Wij zijn het CJG'. Hier wordt de beslissing in principe voor Home-Start genomen. De vraag is dan niet of er samenwerking komt binnen het CJG, maar hoe deze samenwerking eruit komt te zien. In andere steden werkt dit niet zo en moet de Home-Start coördinator een actieve rol in nemen om een plek binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin te krijgen. In weer andere steden is door de gemeente bepaald dat zij Home-Start graag in het CJG willen zien. Een CJG professional vertelt:

CJG 2: In het landelijk CJG pakket staat beschreven welke onderdelen vertegenwoordigd moeten zijn in het CJG. Dit is onder andere opvoedingsondersteuning in de thuissituatie en daar valt Home-Start onder. Ik kende Home-Start al vanuit mijn eerdere werk. We hebben bewust contact gezocht met Home-Start, hoewel die op dat moment nog niet vertegenwoordigd waren in deze regio. Uiteindelijk is er dus een Home-Start locatie bijgekomen en die is nu verbonden als ketenpartner aan het CJG.

Contact en communicatie

In de meeste gevallen onderhoudt de Home-Start coördinator persoonlijk de contacten met het CJG. In enkele gevallen wordt Home-Start vertegenwoordigd door de werkgever of door een vakgroep opvoedingsondersteuning. In dit laatste geval is het CJG onderverdeeld in verschillende vakgroepen, die elk een ander onderdeel van het werkveld vertegenwoordigen. Home-Start maakt hier onderdeel uit van de vakgroep opvoedingsondersteuning en zij worden vertegenwoordigd door het hoofd van de vakgroep opvoedingsondersteuning. Er is geen verschil in tevredenheid tussen de participanten die zelf Home-Start vertegenwoordigen of die door een derde vertegenwoordigd worden. Ook wil een vertegenwoordiging door een andere partij niet direct zeggen dat de band met het CJG minder hecht is. Sommige participanten geven aan dat een wat actievere rol van de werkgever wellicht meer zou kunnen opleveren voor Home-Start. Met name in het begin van het proces van samenwerking is een actievere rol van de werkgever gewenst.

In de steden waar Home-Start plaats heeft in het CJG of nauw verbonden is aan het CJG (netwerk), wordt Home-Start benoemd als ketenpartner van het CJG. Waar dit zo benoemd wordt, is vaak ook sprake van een regelmatige overlegstructuur, waarbij twee of vier keer per jaar een gezamenlijke bijeenkomst wordt gehouden. Focus van deze bijeenkomsten zijn de verhoudingen tussen de verschillende organisaties binnen het CJG. Dit komt met name voor in de categorieën 1, 2 en 4 (tabel 5). In een van de steden waar een nauw contact is tussen Home-Start en het CJG werkt het als volgt:

CJG 4: Onze stad is onderverdeeld in wijken. In elk van die wijken is er vier keer per jaar een wijkoverleg, waar iedereen die in het CJG zit bij aan kan sluiten. De Home-Start coördinator kom ik tegen bij deze overleggen en het contact is zeer prettig. We bekijken hier hoe het loopt, hoe het gaat met de doorverwijzingen naar elkaar, zijn er knelpunten?

In steden uit de andere categorieën is er, na een kennismakingsgesprek, veelal alleen contact op inhoudelijk niveau, het gaat hierbij om inhoudelijke zaken omtrent gezinnen en vrijwilligers. Wanneer de samenwerking eenmaal van start is gegaan wordt hier minder aandacht besteed aan organisatorische en beleidszaken.

Doel van samenwerking

Wanneer gevraagd wordt naar het achterliggende doel van de samenwerking tussen organisaties binnen het CJG, geeft de overgrote meerderheid van de CJG professionals aan dat ze het uitdiepen van bestaande samenwerkingen en mogelijkheden belangrijker vinden, dan het creëren van nieuwe opties en projecten. Er wordt aangegeven dat er 'al zoveel programma's en projecten bestaan, dus

laten we roeien met de riemen die we hebben'. Hoewel de Home-Start coördinatoren wanneer hier naar gevraagd wordt dezelfde mening hebben als de CJG professionals, blijkt in enkele steden dat men niet op de hoogte is van deze overeenkomstige manier van denken. Er wordt vaker gedacht dat het CJG aanstuurt op volledig nieuwe samenwerkingen en nieuwe inhoudelijke projecten. Hier blijkt een duidelijk gebrek aan communicatie, dat wrevel op kan wekken tussen Home-Start en het CJG.

Ideale samenwerkingsrelatie

Wanneer de participanten gevraagd wordt naar wat hun ideale samenwerkingsrelatie zou zijn tussen Home-Start en het CJG, blijkt elke categorie een stapje verder te willen komen in de samenwerking. Dat wil zeggen, alle participanten uit categorie 1 zijn volledig tevreden en hebben hun ideale situatie bereikt. Alle participanten uit categorie 2 zijn tevreden met hun connectie met het CJG, maar zouden wel graag bij elkaar in één gebouw willen zitten. Alle participanten uit categorie 3 zouden graag tot een hechtere samenwerking willen komen (dus van categorie 3 naar categorie 2).

De participanten uit categorie 4 zijn tevreden over hun plek binnen de netwerkorganisatie. Zij zien ook niet direct voordelen aan een fysiek gebouw boven de netwerkorganisatie voor de samenwerking en hebben daarmee in wezen de meest hechte vorm van samenwerken al bereikt. Voor participanten uit de categorie 5/6 is het op het moment het belangrijkste dat wanneer de CJG's eenmaal vormgegeven zijn, er daar heel duidelijk bekend moet zijn wat Home-Start is en hoe ze te benaderen zijn. Zoals een Home-Start coördinator aangeeft:

HS 5/6: Het meest ideale is dat zij ons wel benaderen, maar geen poortwachter worden.

Succesfactoren

In het volgende deel worden alle voordelen die door Home-Start coördinatoren en CJG professionals worden gezien aan de samenwerking benoemd. Allereerst worden belangrijke algemene samenwerkingspunten onderzocht, waarna over wordt gegaan op samenwerking op inhoudelijk niveau.

Belangrijke punten in een samenwerking

Elk van de participanten is gevraagd punten te noemen die zij belangrijk vinden binnen een samenwerking van twee (of meer) organisaties. De volgende punten zijn op volgorde van belangrijkheid genoemd in tabel 6.

Tabel 6. *Belangrijke samenwerkingspunten*

1. Vertrouwen; weten wat je aan elkaar hebt
2. Duidelijk zijn over wat je te bieden hebt
3. Bereikbaar en benaderbaar zijn
4. Het moet een win-win situatie zijn; het moet beide partners evenveel opleveren.
5. Het vergroten en delen van kennis
6. Het hebben van informele contacten
7. Creëren van korte lijnen tussen de partners
8. Elkaar aan kunnen spreken op dingen
9. Snelle reacties en snelle terugkoppelingen
10. Open en eerlijk handelen
11. Elkaar stimuleren
12. Gemaakte afspraken ook evalueren
13. Elkaar regelmatig in persoon zien
14. Flexibel zijn
15. Herkenbaarheid naar elkaar toe
16. Grenzen afbakenen
17. Fungeren als één organisatie
18. Dezelfde belangen voor ogen hebben.

De door de participanten opgegeven belangrijke samenwerkingspunten kunnen vergeleken worden met kritieke succesfactoren zoals beschreven door Hoffmann en Schlosser (2001). In de conclusie en discussie zullen deze punten verder uitgewerkt worden.

Informeel contact

Informeel contact wordt door alle partijen als erg waardevol bestempeld. Voor Home-Start coördinatoren is het erg prettig als ze ergens gewoon binnen kunnen lopen, wat folders afgeven, even je gezicht laten zien. Vaak is dit al genoeg om in beeld te blijven bij de doorverwijzers binnen het CJG. Ook vanuit het CJG perspectief worden informele verhoudingen gewaardeerd. Kleine dingen waar je bij weinig/slecht contact niet zomaar de telefoon voor pakt, worden bij informeel contact wél

besproken. Informatie uit de interviews lijkt er op te wijzen dat bij informeel contact het doel en de doelgroep van Home-Start dan ook duidelijker is bij de organisaties binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin. Zowel de kwaliteit als kwantiteit van doorverwijzingen lijkt hoger te liggen bij informele verhoudingen, d.w.z. er wordt niet alleen vaker doorverwezen naar Home-Start, maar de gezinnen die worden doorverwezen hebben ook vaker een echte Home-Start ondersteuningsvraag. Wanneer er sprake is van weinig contact (categorie 3) blijkt het ook vaker voor te komen dat er gezinnen naar Home-Start worden doorverwijzen die een hulpvraag hebben die niet passend is bij Home-Start. Deze gezinnen moeten vervolgens worden afgewezen door Home-Start, wat vervolgens weer onbegrip oplevert bij het CJG. Informeel contact blijkt daarom zeer waardevol te zijn. Het informele contact bestaat onder andere uit vaker telefoon- en mailcontact. Een Home-Start coördinator (categorie 1) benoemt dat sommige zaken of twijfels niet 'ernstig' genoeg zijn om een afspraak voor te plannen. Maar wanneer je elkaar toch tegenkomt, of die persoon bij je in de gang zit, kan je het even bespreken. Dit wordt gezien als een groot voordeel.

Overlegsituaties

In de steden waar een goede samenwerking bestaat tussen Home-Start en het CJG wordt een gezamenlijk overleg erg gewaardeerd (categorie 1, 2, 4). In een van deze steden bestaat er per wijk een overleg, de Home-Start coördinator kan niet aan al deze wijkoverleggen meedoen i.v.m. de tijdsinvestering, maar merkt duidelijk dat er in de wijken waar ze deelneemt aan een periodiek overleg een toename komt van het aantal doorverwijzingen, terwijl het in andere wijken gelijk blijft. Een gezamenlijk overleg hoeft geen grote tijdsinvestering te zijn om toch zijn vruchten af te werpen, de meeste vaste overlegmomenten komen variërend tussen de 1 en 4 keer per jaar voor. Er is wel vaker contact wanneer het om inhoudelijke zaken gaat, zoals doorverwijzingen. Een Home-Start coördinator (categorie 5/6) benoemt dat ouders het soms ook een voordeel vinden wanneer je aan een overleg deelneemt:

HS 5/6: Een aantal ouders vinden het juist heel prettig als je aan een overleg deelneemt, het kan een enorme steun zijn dat er iemand 'aan jouw kant' van de tafel zit.

Communicatie

De communicatie tussen Home-Start en het CJG loopt beter in steden waar een goede samenwerkingsrelatie bestaat. De oorzaak hiervan is echter niet duidelijk. Het kan zijn dat er sprake was van een heldere en open communicatie waardoor men dichter bij elkaar is komen te staan. Of men had al een goede samenwerking en daardoor loopt de communicatie nu ook sneller en

duidelijker. Wanneer gevraagd wordt naar een definitie van goede communicatie, wordt van beide kanten voornamelijk benoemd dat er snelle reacties komen op vragen en men elkaar op de hoogte houdt van belangrijke ontwikkelingen.

In steden waar nog weinig contact is tussen Home-Start en het CJG (categorie 3 en 5/6) heeft men niet genoeg zicht op de situatie om (naast doorverwijzingen) duidelijke voordelen te zien. Ondanks dat er dus beperkte informatie beschikbaar is, wordt samenwerking met het CJG wel als zeer gewenst en noodzakelijk gezien. Voornamelijk de angst om 'buiten de boot gaan vallen' speelt hier een rol in.

Doorverwijzingen

Een groot deel van de Home-Start coördinatoren ziet een stijging van het aantal doorverwijzingen als groot voordeel van het CJG. Dit wordt zo ervaren door mensen bij wie dit al aan de orde is en het is een van de belangrijke verwachtingen van coördinatoren bij wie deze samenwerking nog niet aan de orde is. Wanneer de kwestie van doorverwijzingen aan een CJG professional wordt voorgelegd zegt zij:

CJG 1: Inbedding van Home-Start in het Centrum voor Jeugd en Gezin heeft absoluut invloed op het aantal doorverwijzingen, dat is inherent aan elkaar. Zodra je elkaars gezichten steeds beter kent, gaan die doorverwijzingen een stukje makkelijker. Dat is altijd zo.

Gezien de eensgezindheid van de meeste participanten is het opvallend dat een drietal Home-Start coördinatoren juist niet verwacht dat inbedding in het CJG per se een stijging van het aantal doorverwijzingen zal veroorzaken. Bij doorvragen blijken al deze coördinatoren zelf een (bovenmatig) groot en intensief netwerk te hebben, waardoor de banden met de losse organisaties die onder het CJG vallen al zeer hecht te noemen zijn. Hieruit blijkt dat het persoonlijke netwerk van Home-Start coördinatoren een grote rol blijft spelen. Aangezien er sprake is van een samenwerkingsrelatie, moeten doorverwijzingen niet eenzijdig zijn. Het kan vanuit het CJG negatief worden gezien wanneer er niks terugkomt vanuit Home-Start. Twee CJG professionals (categorie 1 en 2) benoemen dat hier nog aan gewerkt moet worden, zodat de relatie gelijkwaardiger wordt.

Vanuit de optiek van het CJG wordt het erg gewaardeerd wanneer Home-Start coördinatoren en vrijwilligers zich ook inzetten om de naam van het CJG te verspreiden onder de doelgroep. Samen bestrijkt je een bredere doelgroep. In steden in categorie 1 en 3 wordt er dan ook actief aan vrijwilligers gevraagd om zich in te zetten als ambassadeur. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat

vrijwilligers de website van het CJG laten zien aan ouders. Dit wordt overigens niet uitsluitend bij vrijwilligers gelegd, ook coördinatoren zelf maken hun lijnen met het CJG duidelijk aan ouders:

HS 4: Wanneer ik nu bij een gezin thuis ben geweest vertegenwoordig ik Home-Start, maar maak ik ook duidelijk dat ik in het CJG zit. En dat ze mij daarlangs ook kunnen vinden. Het maakt het CJG ook vertrouwder, als ze daar in de vorm van Home-Start al een stukje van hebben meegemaakt.

Passend in het aanbod

Home-Start wordt door meerdere CJG coördinatoren (categorie 1, 2, 4) gezien als zeer passend binnen het andere aanbod van het CJG. Ze bieden iets wat anderen niet bieden, waardoor het een gat in het aanbod opvult en het past goed binnen de laagdrempelige insteek van CJG's. Bovendien moeten CJG's een aanbod hebben binnen de organisatie, die ervoor zorgt dat er sprake is van een doorgaande lijn vanaf het moment dat kinderen geboren worden. Home-Start wordt als belangrijke partner hier in gezien.

Samenwerking binnen één gebouw

In de steden waar Home-Start en het CJG in hetzelfde gebouw zitten, zijn beide partijen zeer tevreden over deze constructie. Een CJG coördinator geeft aan dat het een groot voordeel is dat Home-Start in het pand zit; op die manier wordt er makkelijker aan ze gedacht en worden ze beter gevonden door zowel verwijzers als de doelgroep. Dit geldt niet specifiek voor Home-Start:

CJG 1: Als hier een andere partij had gezeten die bij wijze van spreken een zelfde soort product zou aanbieden, dan zou dat product worden gebruikt. Dat maakt gewoon een groot verschil. Dus de kracht van het bij elkaar zitten bepaalt ook de kracht van het product.

Home-Start coördinatoren in deze steden benadrukken het gemak van het informele contact met de partners binnen het CJG gebouw. Ook ervaart een Home-Start coördinator dat ze door hun plek in het CJG serieuzer genomen worden door het netwerk, dan toen zij in het buurthuis zaten. Voor de gezinnen is het nog steeds even laagdrempelig.

Beide steden waar Home-Start op dit moment bij het CJG betrokken is, maar niet in het gebouw is gevestigd hebben plannen om naar het CJG te gaan verhuizen. Op dit moment is dat niet mogelijk i.v.m. ruimtegebrek, maar bij de bouw van nieuwe CJG's en Brede Scholen zal Home-Start hierbij in komen. Beide partijen zijn hier enthousiast over. CJG professionals zijn enthousiast over de nieuwe mogelijkheden qua samenwerking die dit biedt; kortere lijnen, hechtere samenwerking, sneller informatie delen, elkaar ogenblikkelijk erbij kunnen halen wanneer er een toekomstig Home-Start

gezin binnen loopt. Daarnaast wordt de laagdrempelige uitstraling van Home-Start erg gewaardeerd, dit kan afstralen naar het CJG toe. De Home-Start coördinatoren zelf zijn eveneens positief over inbedding in het CJG, maar geven ook aan dat ze niet per se denken dat dit gevolgen heeft voor bijvoorbeeld doorverwijzingen naar Home-Start. Beiden benadrukken dat ze al een heel uitgebreid netwerk hebben dat goed functioneert en dat inbedding daarom positief, maar niet noodzakelijk is. Een nieuwe, startende Home-Start coördinator zou meer baat kunnen hebben bij samengaan met het CJG, dan een Home-Start coördinator met een al bestaand groot netwerk.

De voordelen van het delen van kantoorruimte worden ook door Home-Start en CJG locaties waar dit momenteel niet nodig is gezien. Een terugkerend verwacht voordeel is dat er kortere lijnen tussen de organisaties komen, welke positieve effecten kunnen hebben op de doorverwijzingen.

Home-Start locaties in grote (plattelands) regio's ondervinden een extra struikelblok wanneer het gaat om het delen van kantoorruimte. Wanneer men in een grote regio werkt, heb je te maken met meerdere gemeentes en daarmee samenhangend meerdere CJG's. Een Home-Start coördinator uit deze regio's (categorie 5/6) geeft aan de voordelen te zien van een kantoorplek binnen het gebouw, maar geen mogelijkheid tot realisatie. Een vaste plek binnen het CJG wordt niet als mogelijkheid gezien, omdat de regio te groot is en ze zich niet aan één gemeente vast willen leggen terwijl er veel meer gemeentes binnen hun Home-Start regio vallen.

Verbeterpunten in de samenwerking

Van alle 18 participanten, zijn er 4 die geen enkel nadeel of verbeterpunt zien binnen de samenwerking tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin. Deze 4 participanten (2 Home-Start coördinatoren en 2 CJG professionals) komen uit twee steden in de categorieën 1 en 2, opvallend is dus dat beiden partijen even tevreden zijn.

Alle kritiek- en verbeterpunten van de overige 14 locaties zijn ondergebracht in de volgende tabel (tabel 7). Naast het overzicht in de tabel, worden enkele punten verder uitgelicht in de tekst.

Tabel 7: *Overzicht van kritiek- en verbeterpunten op (gebrek aan) samenwerkingsrelatie*

Categorie	Verbeterpunt	Uitleg
CJG 1	Kwaliteit en professionaliteit	Bij het werken met vrijwilligers moet je altijd bovenop kwaliteitsbewaking blijven zitten, zoals beschermen van privacy. Ook al werk je alleen met vrijwilligers, er moet altijd sprake zijn van professionaliteit. Dit is lastig, want een vrijwilliger is simpelweg geen professional.
HS 1	Te weinig flexibiliteit	Het CJG lijkt wel een wat starre organisatie te worden. De structuur staat heel vast. Dit zorgt ervoor dat je weinig flexibel te werk kunt gaan. Soms wil je uit allerlei bronnen tegelijk putten, dat gaat dan niet door vaste werkprotocollen. Dat botst.
CJG 2	Dichterbij willen zitten	Home-Start en het CJG zitten nog niet in hetzelfde gebouw in deze stad. Daar is nu ook geen ruimte voor, maar wordt wel als praktisch ervaren. Er mist nu een structureel overleg.
HS 2	Gemis aan overleg	Bij oprichting van het CJG zijn andere overlegstructuren binnen de opvoedingsondersteuning opgeheven. Maar niet iedereen uit de opvoedingsondersteuningsoverleggen is opgenomen in de nieuwe overleggen van het CJG. Home-Start is geen convenantpartner en valt nu dus buiten de boot. Ik mis de feedback van collega's uit het veld.
CJG 3	Chaotische start	Alle programma's en organisaties in de sector jeugd moeten onder het CJG gaan vallen. De transitiefase waar we nu in zitten zal behoorlijk lang duren, is chaotisch en werkt inefficiëntie in de hand. Op de langere termijn zal het wel zijn vruchten afwerpen en zal de toestroom van gezinnen groter worden.
HS 3, HS 5/6	Moeilijk benaderbaar	Personeel van het CJG is slecht te benaderen en te bereiken.

	personeel	
HS 3	Vanuit één optiek	Als we worden benaderd door het CJG, gaat het er alleen om wat Home-Start voor het CJG kan betekenen. Niet andersom.
HS 3	Het wiel opnieuw uitvinden	Waarom moeten er allerlei nieuwe zaken opgericht worden terwijl de bestaande structuren prima functioneren?
HS 3	Extra ambtelijke laag	Het CJG lijkt een extra laag te gaan vormen tussen Home-Start en de gezinnen. Daarmee zou je de laagdrempeligheid van Home-Start kunnen verliezen.
HS 3	CJG is top-down, niet bottom-up	De CJG organisatie wordt van bovenaf opgelegd. Het lijkt alsof ze iets moeten verkopen, waar mensen voor geworven moeten worden. Alsof ze een extra functie opdringen, in plaats van voldoen aan een bestaande vraag.
HS 3	Concurrentie	Er is geen vertrouwen in elkaar, dus alles wat er uit komt wordt nu gezien als concurrentie.
HS 3, HS 5/6	Lukt niet door te dringen tot personeel	Nadat we ons als Home-Start hadden gepresenteerd aan het CJG leek iedereen enthousiast. De boodschap daarna was: 'we weten wie jullie zijn en wat we aan jullie hebben, dat is genoeg'. In de praktijk merk je daar echter niets van.
HS 3, HS 4, HS 5/6	Tijd tekort	Actieve samenwerking met het CJG kost te veel tijd. Er gaat te veel tijd in overleguren zitten.
HS 3	Grenzen bewaken	Het is moeilijk om de Home-Start grenzen te bewaken, wanneer er van je gevraagd wordt aanwezig te zijn bij overleggen en je in casuïstiekbespreking belandt.
CJG 4	Weinig contact tussen vrijwilligers	Hoewel we meerdere programma's met vrijwilligers binnen de opvoedingsondersteuning hebben, hebben die maar weinig contact met elkaar. Dat zou meer en beter kunnen.
HS 4	Neuzen dezelfde kant op	Iedereen moet uiteindelijk met zijn neus dezelfde kant op staan, we zijn het CJG samen. Je moet je realiseren dat wanneer jij ergens een stap overslaat of iets afschuift, dat een ander daar dan last van heeft.

Wederkerige samenwerking

Hoewel wederkerige samenwerking door veel participanten als belangrijke factor binnen een samenwerking wordt genoemd, blijkt in de praktijk dit soms toch wat eenzijdiger te zijn. Er wordt dan

veel nadruk gelegd op wat de ene partij voor de ander kan betekenen, waarbij het evenwicht verloren gaat. Op de vraag wat Home-Start en het CJG voor elkaar kunnen betekenen gaf een van de CJG professionals als antwoord:

CJG: Ik denk dat het het beste is dat wanneer Home-Start bij gezinnen thuis, ze ook meteen de aandacht op het CJG vestigen. Zo worden alle medewerkers naar buiten toe ambassadeurs van het CJG en kunnen we het CJG wat meer gaan wegzetten binnen de doelgroep.

Hieruit blijkt dat er in deze situatie te weinig aandacht is voor de voordelen van het CJG voor Home-Start. Een dergelijke insteek kan op de lange termijn gevaar opleveren voor de samenwerking.

Urenbesteding

Zowel Home-Start coördinatoren als CJG professionals hebben vaak een beperkt aantal uren te besteden. Vanuit Home-Start wordt dan ook regelmatig gerefereerd aan het feit dat ze niet te veel extra tijd kwijt willen zijn aan het CJG en dus vooral niet betrokken willen worden in allerlei vergaderingen en overleggen. Een CJG professional zegt daarover het volgende:

Wat vaak wordt genoemd is de tijdsinvestering. Maar als het goed is levert je dat juist wat op, dat kan haast niet anders. Dus de nadelen worden als tijdsgebrek benoemd en het is zaak om dat te kunnen omdraaien en te laten zien van nee het is juist tijdswinst. Het is een win-win situatie. Tijdsverlies is op korte termijn en tijdswinst op langere termijn.

Kwaliteitsbewaking

Het bewaken van de kwaliteitgrenzen van het Home-Start programma is voor alle coördinatoren een belangrijk punt. Vrees bij coördinatoren, zeker in het beginstadium van een samenwerking, is dat ze afbreuk zullen moeten doen aan de kernwaarden van Home-Start. In de praktijk blijkt dat de kernwaarden vaak prima te bewaken zijn, zolang het voor iedereen duidelijk is waar Home-Start voor staat en hoe zij te werk gaat. Een CJG professional geeft aan dat ze de waarden respecteert, maar dat men zich niet moet verschuilen achter de privacy van de ouder. Een Home-Start coördinator benoemt:

HS 5/6: Ook als wij een hechtere samenwerking met het CJG aangaat moet wel duidelijk zijn dat we een eigen organisatie zijn, dat we niet vermengen. De anderen zijn toch allemaal hulpverlenersinstanties en dat zijn wij duidelijk niet. Ook voor beeldvorming van mensen die daar naar binnen lopen, zij moeten ons niet als professionele hulpverlener zien. Daar moet je wel voor oppassen, dat die suggestie gewekt zou kunnen worden.

Tot slot blijkt uit de lijst met aandachtspunten dat de meeste negatieve punten afkomstig zijn uit de locaties waar al wel een fysiek CJG is, maar Home-Start hierbij niet betrokken is (cat. 3, tabel 5). Uit deze categorie zijn er meer negatieve aandachtspunten dan uit de categorie waarin er nog geen fysiek CJG is (cat. 5, tabel 5). Dit kan er op wijzen dat wanneer het CJG eenmaal als fysieke organisatie actief is, de noodzaak tot samenwerking groter is. Wanneer deze samenwerking vervolgens ontbreekt of niet goed lijkt te lopen, levert dit veel onvrede op. Tevens opvallend is dat respondenten uit categorieën 5/6 (tabel 5) geen punten noemen die niet al door andere respondenten zijn benoemd. Hoewel uit de tabel elke categorie haar eigen specifieke problemen laat zien, lijken categorieën 5/6 wel algemene, maar geen typerende problemen te hebben.

Vrijwilligers in het CJG

Er zijn maar weinig programma's in Nederland die te vergelijken zijn met Home-Start. Dientengevolge neemt Home-Start vaak een unieke positie in, welke voor- en nadelen kan hebben in de samenwerking met het CJG. Home-Start zelf lijkt weinig invloed te hebben op de houding van CJG professionals ten opzichte van vrijwilligers binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin. Of er een focus gelegd wordt op werken met vrijwilligers wordt door de gemeente in samenwerking met CJG professionals bepaald. Dit zorgt ervoor dat de mening over de inzet van vrijwilligers binnen het CJG sterk verdeeld is.

Rol van vrijwilligers

In de steden waar Home-Start in het CJG gevestigd is (CJG 1) of een goede relatie heeft met het fysieke CJG (CJG 2) is er sprake van een positieve houding ten opzichte van vrijwilligers. Men ziet vrijwilligers als zeer belangrijk, omdat zij met een andere houding dan professionals de samenwerking met ouders aan kunnen gaan.

CJG 2: Het belang van vrijwilligers binnen het CJG is erg groot. Vrijwilligers werken op een hele andere manier samen met ouders. De kracht van vrijwilligers ligt op een ander terrein dan die van de professionals. En het is goed om te beseffen dat dat soms veel meer effect kan hebben dan wat de professional doet.

Deze mening komt vaker terug. Wanneer gevraagd wordt of men meer ruimte ziet voor vrijwilligers binnen het CJG antwoorden deze CJG professionals wisselend positief. Op een aantal plekken wordt aangegeven dat het werken met vrijwilligers de toekomst heeft en dat men tevreden is met wat vrijwilligers kunnen bereiken met gezinnen. Kanttekeningen zijn dat ook programma's die met vrijwilligers werken wel evidence-based moeten zijn, net als Home-Start. Of dat op dit moment eerder geïnvesteerd moet worden in verdieping van de huidige mogelijkheden, in plaats van uitbreiding van de programma's/projecten. Een positieve kijk op Home-Start lijkt niet gerelateerd te zijn aan een algemene positieve kijk op vrijwilligers. Dat wil zeggen dat hoewel Home-Start als zeer positief kan worden beoordeeld, men niet per se een groot voorstander is van het werken met vrijwilligers.

In een van de steden waar nog weinig contact is tussen het CJG en Home-Start worden vrijwilligers actief geworven door het CJG. Doordat de Home-Start coördinatoren en CJG professionals weinig zicht hebben op waar de ander mee bezig is, blijven er echter kansen liggen. Zo kan er juist sprake zijn van kwaliteitsverdieping, door samenwerking tussen vrijwilligers te stimuleren en bijvoorbeeld gezamenlijke bijeenkomsten te organiseren voor vrijwilligers.

Aan de Home-Start coördinatoren is tevens gevraagd of zij additionele taken zien voor Home-Start vrijwilligers binnen het CJG. Enkele coördinatoren die een warme band met het CJG hebben benoemen dat de vrijwilligers als zijnde ambassadeurs voor het CJG kunnen fungeren. De meeste coördinatoren reageren hier echter negatief op. Ze zijn blij met de vrijwilligers die ze hebben en benadrukken dat de meeste Home-Start vrijwilligers een druk bezet leven hebben. Er is sprake van wat angst om vrijwilligers kwijt te raken aan het CJG. Hierbij is er geen verschil in steden waar Home-Start sterk bij het CJG betrokken is, of juist verder er vanaf staat.

Het eerder aangehaalde punt van de unieke situatie van het Home-Start programma komt in twee van de Home-Start locaties die volledig los staan van het CJG duidelijk naar voren. Een Home-Start coördinator vertelt:

HS: Voorstanders van werken met vrijwilligers zeggen dat het werkt omdat er gelijkwaardigheid is. Tegenstanders zeggen dat er een gebrek aan pedagogische kwaliteiten is. Ik heb het idee dat we er vaak een beetje achteraan lopen: 'Hallo, wij horen er ook bij!

In de CJG's waar niet positief wordt gereageerd door de medewerkers op de vraag of vrijwillige inzet gewenst is, is men huiverig voor ondeskundigheid van vrijwilligers. Home-Start neemt hier een duidelijke uitzonderingspositie in en er wordt niet actief gezocht naar vrijwilligers of andere organisaties die met vrijwilligers werken.

Laagdrempeligheid

Alle coördinatoren en medewerkers uit steden waar de CJG's een fysiek gebouw hebben, benoemen dat het CJG in theorie zeer laagdrempelig is en moet zijn. In de praktijk blijkt er echter weinig publiek gebruik te maken van de open inloop. Bij alle fysieke CJG's kunnen mensen tijdens de, meestal ruime, openingstijden zonder afspraak binnen lopen. Veel van de fysieke CJG's zijn gekoppeld aan locaties van het consultatiebureaus, waardoor er altijd veel ouders langs komen. Hoewel deze ouders dan al in het CJG gebouw zijn, maken ze echter niet zomaar gebruik van de andere mogelijkheden van het CJG. Een Home-Start coördinator die nog niet in het CJG zit, benadrukt dat ze hoopt dat er in de PR van het CJG wordt benadrukt dat simpelweg een vraag stellen of advies vragen een grote poort is van het CJG. Op die manier kan het makkelijker zijn voor mensen om naar binnen te stappen, dan wel gebruik te maken van de andere opties van het CJG.

Alle Home-Start coördinatoren geven aan dat hoewel laagdrempeligheid een goed streven is, een open inloop voor Home-Start vrijwel onmogelijk is. Een Home-Start coördinator is een groot deel van de tijd op pad, bijv. naar gezinnen toe of naar verwijzers. Voor Home-Start zelf lijkt werken op afspraak daarom de enige mogelijkheid te blijven. Daarnaast krijgen de Home-Start coördinatoren

bijna al hun gezinnen binnen via verwijzers, er zijn maar weinig gezinnen die zich zonder tussenkomst van een verwijzer zelf aanmelden. Wanneer de gezinnen via een verwijzer binnen komen, wordt er altijd een afspraak gemaakt en is open inloop dus niet meer aan de orde. Hoewel laagdrempeligheid in de vorm van open inloop voor Home-Start dus niet direct waardevol lijkt te zijn, is het dit indirect natuurlijk wel. Hoe meer mensen het CJG weten te vinden, des te beter kan het CJG als overkoepelend orgaan functioneren en mensen waar nodig naar de goede plek doorverwijzen. Een Home-Start coördinator die kantoor houdt in het CJG vindt het CJG wel laagdrempelig genoeg voor vrijwilligers. Vrijwilligers stappen graag over de drempel van het CJG en Home-Start kan voor themabijeenkomsten en vrijwilligersbijeenkomsten gebruik maken van ruimtes in het CJG. Daarnaast wordt de laagdrempeligheid van Home-Start wel erg gewaardeerd door de CJG professionals. Vanuit de gemeente wordt dringend aangestuurd op de laagdrempeligheid van het CJG, waardoor het een logische keuze is om Home-Start erbij te betrekken. De laagdrempeligheid van Home-Start straalt af op het CJG.

Discussie

Nu alle uit de data verkregen resultaten duidelijk zijn geworden, is het belangrijk om te bekijken wat deze resultaten nu betekenen. Om dat helder te krijgen zullen de hierboven beschreven resultaten gekoppeld worden aan de literatuur uit de inleiding. De resultaten worden per onderzoeksvraag besproken.

Hoe ziet de huidige samenwerkingsrelatie tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin eruit?

Om inzicht te krijgen hoe de huidige samenwerking tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en Gezin theoretisch in elkaar steekt, is het noodzaak om de exploitatie en exploratie theorie van March (1991) hierbij te betrekken. Zowel Home-Start coördinatoren als CJG professionals benadrukken tevreden te zijn met hun eigen organisatie en de samenwerking met de ander te zien als een extra verdieping van de huidige mogelijkheden. Dit wijst op een samenwerking in de vorm van exploitatie. Het is zeer positief dat beide partijen dezelfde strategie voor ogen hebben, aangezien de kans op een succesvolle alliantie toe neemt wanneer er sprake is van symmetrie in exploratie dan wel exploitatie vanuit beide partijen (Koza & Lewin, 2000). Exploratie krijgt nog weinig aandacht in de bestaande allianties. Bij een vergelijking tussen samenwerkingsdoelen van Home-Start of het CJG, lijkt het CJG wel meer aandacht te besteden aan exploratie dan Home-Start. In een van de steden waar het Centrum voor Jeugd en Gezin relatief veel aandacht besteedt aan exploratie (in vergelijking met CJG's in andere steden en in vergelijking tot Home-Start) is merkbaar een relatief slechtere relatie tussen het CJG en Home-Start. Hieruit blijkt wederom het belang overeenkomstige doelen stellen. Omdat de nadruk binnen de samenwerking wordt gelegd op exploitatie, kan de alliantie tussen het Centrum voor Jeugd en Gezin en Home-Start gekwalificeerd worden als een 'business alliance' (Koza en Lewin, 2000). Communicatie speelt een grote rol in de samenwerking. Wanneer er van begin af aan helder gecommuniceerd wordt naar elkaar, is de kans groter dat een alliantie met symmetrie in doelstellingen ontstaat. Het is opvallend dat in de steden waar veel contact is tussen Home-Start en het CJG (informeel en formeel contact), men een hogere mate van tevredenheid heeft bereikt dan in steden waar weinig contact is met elkaar. Er kan echter niet gesteld worden welke richting dit verband heeft; men is erg tevreden met elkaar en daarom ontstaat er meer contact of er is sprake van bewust veel contact en dit heeft de tevredenheid bevorderd.

Welke succes- en risicofactoren bestaan er in de samenwerking tussen Home-Start en de Centra voor Jeugd en Gezin?

Er is een aanzienlijk aantal overeenkomsten in de belangrijke punten genoemd door participanten uit dit onderzoek en resultaten van Hoffmann en Schlosser (2001). Overeenkomstig met Hoffmann en Schlosser (2001) zijn punten wat betreft het duidelijk zijn over wat je elkaar te bieden hebt en het creëren van een win-win situatie. Opvallend is dat vertrouwen hebben in elkaar en weten wat je aan elkaar hebt in dit onderzoek bovenaan de prioriteitenlijst staat, alwaar dit bij Hoffmann en Schlosser (2001) minder van belang lijkt te zijn. Het feit dat het onderzoek van Hoffmann en Schlosser (2001) zich afspeelt in de zakelijke wereld en het huidige onderzoek in de maatschappelijke sector jeugd kan hier een rol in spelen. Door het feit dat het draait om het helpen van mensen in de opvoedingsondersteuning en hulpverlening, kan men niet dezelfde harde, zakelijke afspraken hebben als in de zakenwereld. Er moet meer flexibiliteit zijn in deze sector en voor flexibel samenwerken is vertrouwen nodig. Vertrouwen hebben in elkaar is een van de karakteristieken van sociale uitwisseling (Das & Teng, 2003), evenals informele uitwisseling en open en eerlijk handelen. Zoals verwacht speelt sociale uitwisseling dus een grote rol in de samenwerking tussen Home-Start en het Centrum voor Jeugd en gezin.

Ook het veelbenoemde bereikbaar en benaderbaar zijn is waarschijnlijk om dezelfde gap tussen zakelijke samenwerkingsverbanden en samenwerkingen binnen de sector jeugd niet terug te vinden. In de zakelijke wereld is niet bereikbaar/benaderbaar zijn een reden om samenwerking onmiddellijk te verbreken. Bij slechte bereikbaarheid is het gevolg immers directe financiële verliezen. In de sector jeugd kan je een samenwerking niet zomaar opzeggen; je moet het samen met elkaar klaarspelen om tot de beste oplossing voor een gezin of kind te komen. Daarnaast is snel kunnen handelen natuurlijk juist zeer belangrijk wanneer het gaat om een kind of gezin dat in de problemen komt.

Alle steden waar al sprake is van een samenwerking tussen het CJG en Home-Start spreken over de voordelen van de aanwezige coöperatie tussen de onderliggende organisaties. Men ziet zichzelf niet als concurrenten van elkaar, dit wordt tevens streng bewaakt door CJG managers. In de steden waar nog weinig tot geen samenwerking is ziet men de competitie wel. Dit lijkt voornamelijk veroorzaakt te worden doordat er onduidelijkheid is over de activiteiten van het CJG. Zo vraagt men zich af hoeveel invloed het CJG zal hebben op het voortbestaan van programma's en of het CJG wel gebruik gaat maken van de bestaande programma's of nieuwe eigen onderdelen gaat opzetten.

Welke rol spelen (Home-Start) vrijwilligers binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin?

Alle CJG's streven naar laagdrempeligheid, zoals uit de resultaten echter blijkt is dit niet altijd een vanzelfsprekendheid. Onderzoek van Pithouse en Holland (1999) wijst uit dat de belangrijkste redenen waarom mensen binnen lopen bij laagdrempelige family centres sociale contacten, hulp en steun en groepsactiviteiten zijn. Wanneer nu gekeken wordt naar Centra voor Jeugd en Gezin in Nederland, blijkt dat de insteek in veel CJG's wel ligt op het geven van hulp en steun, maar minder op directe sociale contacten of groepsactiviteiten. Wellicht heeft een extra focus op deze gebieden een positief effect op de laagdrempeligheid van het CJG. Home-Start coördinatoren vinden de CJG's wel laagdrempelig genoeg voor de vrijwilligers. Op enkele plekken worden de overleggen voor vrijwilligers dan ook in het CJG georganiseerd. Er komen weinig tot geen vrijwilligers voor Home-Start binnen via het CJG.

De houding van CJG medewerkers ten opzichte van Home-Start vrijwilligers is over het algemeen positief. Men waardeert de extra dimensie die vrijwilligers toevoegen en het contact dat vrijwilligers op weten te bouwen met gezinnen. Kwaliteitsborging blijft een terugkerend item, wanneer werken met vrijwilligers ter sprake komt. Het uitbreiden van werken met vrijwilligers blijkt geen vanzelfsprekende optie te zijn, ook niet wanneer het contact met Home-Start en de Home-Start vrijwilligers als zeer positief beoordeeld wordt.

Andersom geven Home-Start coördinatoren aan dat het prettig zou zijn wanneer er meer gewerkt gaat worden met vrijwilligers, vanwege de uitzonderingspositie die zij nu vaak hebben binnen het CJG. Als enige vrijwillige programma tussen professionele hulpverlening is niet altijd een gemakkelijke positie. Echter zien Home-Start coördinatoren niet graag additionele taken voor Home-Start vrijwilligers binnen het CJG, uit angst de vrijwilliger te overbelasten of kwijt te raken.

Welke factoren staan centraal bij het bewerkstelligen van een optimale samenwerkingsrelatie tussen Home-Start en de Centra voor Jeugd en Gezin?

Met de beantwoording van voorgaande deelvragen zijn we tot een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek gekomen. Er is niet één optimale samenwerkingsrelatie te benoemen, iedere Home-Start coördinator en CJG professional benoemt weer andere ideale doelstellingen en samenwerkingsvormen. Wel is het opvallend dat binnen de eerste drie categorieën van tabel 5, er een duidelijke opbouwende trap te zien is. Waarbij de personen uit categorie 1 zeer tevreden zijn met hun positie, de personen uit categorie 2 op zouden willen klimmen naar categorie 1 en de personen uit categorie 3 naar categorie 2. Zo stelt iedereen doelstellingen op zijn of haar eigen

niveau. Het CJG als netwerk organisatie fungeert in de bezochte steden naar volle tevredenheid. Echter zal een netwerk CJG in de toekomst gaan verdwijnen en plaats maken voor fysieke centra. De vraag is of de doelstellingen van de participanten in deze categorie zich dan ook zullen aanpassen aan de veranderde situatie.

Het belangrijkste blijft dat er een overeenstemming is in doelstellingen tussen de CJG professionals en de Home-Start coördinatoren. Ook wanneer men qua samenwerking nog in de ontwikkelingsfase zit, kan men toch naar volle tevredenheid samenwerken, mits de communicatie over doelstellingen en visies maar helder, duidelijk en in overeenstemming met elkaar verloopt.

Beperkingen en aanbevelingen

De verkregen data uit deze studie is een momentopname. Omdat de Centra voor Jeugd en Gezin nog volop in ontwikkeling zijn, geldt dat eveneens voor de samenwerking met andere organisaties zoals Home-Start. Tijdens de gesprekken met Home-Start coördinatoren en CJG professionals werd meerdere malen aangehaald dat er in de komende periode veel veranderingen op de planning staan, zoals verhuizingen naar elkaar toe, nieuwe overlegsituaties of nog geheel nieuw te bouwen CJG's. Dat de situaties in de tijdens dit onderzoek bezochte steden en regio's daarom wellicht snel weer veranderd, doet echter niet af aan het belang van dit onderzoek, aangezien de relatie tussen Home-Start en het CJG nog lange tijd een centraal punt zal blijven voor beide organisaties.

Een tweede beperking is dat er in dit onderzoek alleen gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews. De verkregen data is daarmee puur afhankelijk van de interpretatie van de participanten. Het gebruik van meerdere onderzoeksinstrumenten had wellicht aanvullende resultaten opgeleverd. Echter, vanwege de grote verschillen in samenwerkingssituatie tussen de steden en regio's, waren gestandaardiseerde instrumenten zoals vragenlijsten zeer lastig toe te passen. Het gebruik van semi-gestructureerde interviews is daarmee meteen een pluspunt, aangezien individuele situaties aan bod komen en onduidelijkheden verder kunnen worden uitgediept.

Ondanks voornoemde beperkingen kunnen er uit dit onderzoek belangrijke conclusies worden getrokken. De resultaten van deze studie benadrukken de behoefte aan verder onderzoek naar de specifieke processen waarmee allianties binnen de non-profit sector te maken krijgen.

Literatuurlijst:

- Asscher, J.J. (2005). *Parenting Support in Community Settings; Parental Needs and Effectiveness of the Home-Start Program*. Proefschrift. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Asscher, J.J., Deković, M., Prinzie, P., Hermanns, J., & van den Akker, A. L. (2009). De betekenis van veranderingen in gezinnen die hebben deelgenomen aan het Home-Start programma en voorspellers van deze veranderingen. *Pedagogiek*, 29, 247-267.
- Asscher, J. J., Hermanns, J. M. A., Deković, M., & Reitz, E. (2007). Predicting the effectiveness of the Home-Start parenting support program. *Children & Youth Services Review*, 29, 247-264.
- Batchelor, J., Gould, N., & Wright, J. (1999). Family centres: a focus for the children in need debate. *Child and family social work*, 4, 197-208.
- Belassi, W. & Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14, 141-151.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11, 77-101.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 279-308.
- Deković, M., Asscher, J.J., Hermanns, J., Reitz, E., Prinzie, P., & Akker, A.L., van den (2010). Tracing changes in families who participated in the Home-Start parenting program: Parental sense of competence as mechanism of change. *Prevention Science*, 11, 263-274.
- Dijk, van M., & Prinsen, B. (2008). *Centra voor Jeugd en Gezin. Opvoedingsondersteuning in het Centrum voor Jeugd en Gezin*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Engau, C. & Hoffmann, V.H. (2011). Strategizing in an unpredictable climate: exploring corporate strategies to cope with regulatory uncertainty. *Long Range Planning*, 44, 42-63.
- Gillespie, J. & Gulati, R. (2001). Alliances and joint ventures: organizational. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 392-397.
- Gils, A., van & Zwart, P. (2004). Knowledge acquisition and learning in Dutch and Belgian SMEs: The role of strategic alliances. *European Management Journal*, 22, 685-692.
- Hoffmann, W.H. & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized Enterprises: an empirical survey. *Long Range Planning*, 34, 357-381.
- Janssens, J. (1998). Opvoedingshulp: doel, methoden en effecten. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek*, 37, blz.
- Kamerbrief (2007). *Centrum voor Jeugd en Gezin en regierol gemeente*.
- Koza, M. & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European management Journal*, 18, 146-151.
- Kriek, F., Van Den Berg, B., Stouten, J., De Vaan, K.M.B., Witvliet, M., Idema, W., et al., (2010). De CJG-vorming begin 2010; Een doorkijk bij tien gemeenten. Ministerie voor Jeugd en Gezin.
- Leidecker, J.K. & Bruno, A.V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17, 23-32.
- Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Quality and Safety health care*, 13, 185-190.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2,

71-87.

- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Mullins, J.W. & Cummings, L.L. (1999). Situational strength: A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change. *Journal of organizational change management*, 12, 462-479.
- Pithouse, A. & Holland, S. (1999). Open access family centres and their users: positive results, some doubts and new departures. *Children and society*, 13, 167-178.
- Programmaministerie Jeugd en Gezin (2005). *Basismodel Centrum voor Jeugd en Gezin*.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rockart, J.F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, March-April, 81-92. Zoals geciteerd in: Leidecker, J.K. & Bruno, A.V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17, 23-32.
- Shields, L., Pratt, J., & Hunter, J. (2006). Family centred care: a review of qualitative studies. *Journal of clinical nursing*, 10, 1317-1323.
- Trute, B., Hiebert-Murphy, D., & Wright, A. (2008). Family-centred service coordination in childhood health and disability services: the search for meaningful service outcome measures. *Child: care, health and development*, 34, 367-372.

Bijlage

Topiclijst interviews

CJG:

- Inhoud functie CJG professional

CJG en HS

- Beschrijving CJG
- Beschrijving relatie CJG en HS
- Eerste contact
- Totstandkoming huidige samenwerkingsrelatie
- Manieren van onderling contact
- Hoeveelheid onderling contact
- Met welke personen binnen CJG contact
- Rol van de HS coördinator in de samenwerking
- Rol van de CJG professional in de samenwerking
- Rol van de gemeente in de samenwerking
- Rol van de werkgever in de samenwerking
- Wat is er veranderd voor Home-Start sinds er contact is gelegd met het CJG?
- Wat is er niet veranderd?
- Wat zou je nog graag zien veranderen?
- Welke voordelen (zou je kunnen verwachten) van de samenwerking?
- Welke nadelen (zou je kunnen verwachten) van de samenwerking?
- Ideale situatie m.b.t. Home-Start en de CJG's?
- Belangrijke punten in een samenwerking
- Nadruk op nieuwe mogelijkheden of uitdiepen huidige mogelijkheden
- CJG als laagdrempelige organisatie
- Rol van vrijwilligers binnen CJG