

*Een onderzoek naar de ORBA-werkwijze: Onderzoek, Risicotaxatie en
Besluitvorming van de Advies- en Meldpunten Kindermishandeling*

Master Thesis Maatschappelijke Opvoedingsvraagstukken
Universiteit Utrecht 2010/2011

Diana C. M. Prins

*Een onderzoek naar de ORBA-werkwijze: Onderzoek, Risicotaxatie en
Besluitvorming van de Advies- en Meldpunten Kindermishandeling*

Master Thesis Maatschappelijke Opvoedingsvraagstukken
Universiteit Utrecht 2010/2011

Een onderzoek uitgevoerd in samenwerking
met het Nederlands Jeugdinstituut en de
Advies- en Meldpunten Kindermishandeling

Naam: Diana Prins
Studentnummer: 3457478
Datum: 1 juni 2011

Begeleidsters NJi: Cora Bartelink MSc
Dr. Ingrid ten Berge
Thesisbegeleidster UU: Dr. Cathy van Tuijl
Tweede correcter: Dr. Monique van Londen – Barentsen



Dankwoord

Dit onderzoek werd mogelijk dankzij de samenwerking tussen het Nederlands Jeugdinstituut, de Advies- en Meldpunten Kindermishandeling en de faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht. Allereerst wil ik graag Cora Bartelink, Ingrid ten Berge en Gert van den Berg van het Nederlands Jeugdinstituut én Cathy van Tuijl van de Universiteit Utrecht bedanken voor hun begeleiding en ondersteuning. Daarnaast wil ik de medewerkers en teamleiders van de Advies- en Meldpunten Kindermishandeling bedanken voor het invullen van mijn vragenlijst. Zonder hun medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Abstract

A quantitative survey was carried out during the Spring of 2011 among 79 employees and 20 team leaders into their relatively new method called Research, Risk assessment and Decision-making of the Advice and Reporting Centres for Child Abuse and Neglect (ORBA in short). The survey objectives are: 1. acquiring a nationwide picture about the knowledge and opinions of team leaders and employees regarding ORBA, and, 2. gaining insight into which factors predict the use of ORBA. Results show that certified employees are working with ORBA more frequently and have better knowledge of the method than new employees. Both groups are positive about ORBA. However, both groups are but moderately satisfied with the realisation of the conditions for applying ORBA in practice. The high level of knowledge among certified employees will contribute to a significantly increased use of ORBA. The realisation of the conditions and the motivation appear to be less predictive for the use of ORBA. However, when conditions are realised more, knowledge of ORBA will increase, as will its use. Team leaders are highly committed to the fulfilment of the critical success factors, the realisation of which they consider to be insufficient, however. According to team leaders fulfilment of the critical success factors ensures the usage of ORBA among employees. Again, motivation is predictable to a lesser extent. The main recommendations are: 1. improving the registration and reporting system KITS, and, 2. increasing the knowledge of the employees. **Keywords:** Advice and Reporting Centres for Child Abuse and Neglect; structured decision-making; implementation; critical success factors.

Samenvatting

In het voorjaar van 2011 is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder 79 medewerkers en 20 teamleiders naar hun werkwijze genaamd Onderzoek, Risicotaxatie en Besluitvorming van de Advies- en Meldpunten Kindermishandeling (ORBA). De onderzoeksdoelen zijn: 1) landelijk een beeld krijgen wat medewerkers en teamleiders van ORBA weten en vinden, en; 2) inzicht krijgen in welke factoren het gebruik van ORBA voorspellen en in welke mate. Uit de resultaten blijkt dat gecertificeerde medewerkers vaker met ORBA werken en hierover meer kennis hebben dan beginnende medewerkers. Beide groepen zijn positief over ORBA, maar zijn matig tevreden over de realisatie van de randvoorwaarden om ORBA in de praktijk toe te passen. De hoge mate van kennis over ORBA bij gecertificeerde medewerkers zal ertoe bijdragen dat er significant meer met ORBA gewerkt wordt. De realisatie van de randvoorwaarden en de motivatie blijken in veel mindere mate voorspellend te zijn. Echter, wanneer de randvoorwaarden beter gerealiseerd zijn, neemt kennis en daarmee het gebruik van ORBA toe. Teamleiders hechten veel belang aan de verwezenlijking van de kritische succesfactoren waarvan zij echter menen dat dit minder vaak het geval is. Terwijl verwezenlijking van de kritische succesfactoren ervoor zorgt dat medewerkers volgens teamleiders significant meer met ORBA zullen gaan werken. Motivatie is ook hier in mindere mate voorspellend. De belangrijkste aanbevelingen zijn: 1) het registratie- en rapportage systeem KITS verbeteren, en; 2) kennis bij medewerkers vergroten. **Trefwoorden:** Advies- en Meldpunten Kindermishandeling; gestructureerde besluitvorming; implementatie; kritische succesfactoren.

Inleiding

Sinds januari 2000 bestaat in elke provincie en grootstedelijke regio in Nederland een Advies- en Meldpunt Kindermishandeling (AMK) (Van Gastel, Ten Berge, & Wolzak, 2010). Het AMK dient als meldpunt voor iedereen die zich zorgen maakt over een kind dat mogelijk slachtoffer is van kindermishandeling. De werkwijze van elk AMK is vastgelegd in het Protocol van handelen waar alle AMK's zich aan dienen te houden (Baeten, 2004, 2009). In dit protocol zijn wettelijke taken uitgesplitst als: het eerste contact, advies en consult geven, onderzoeken en beoordelen, verwijzen en overdragen, coördineren van het op gang brengen van de hulp en feedback geven aan de melders. Met dit protocol werd een belangrijke basis gelegd voor een uniforme werkwijze van AMK's (Van Gastel et al., 2010). Toch bleek, doordat dit protocol slechts in korte bewoordingen aangeeft wat er van een AMK-medewerker verwacht wordt, dat er veel ruimte voor eigen invulling is op basis van kennis en ervaring. Er was behoefte om meer methodisch te werken, maar er was weinig materiaal om gestructureerd aan de slag te gaan.

Om die reden startte in 2005 het project Onderzoek, Risicotaxatie en Besluitvorming Advies- en Meldpunten Kindermishandeling (hierna ORBA) om inhoudelijke criteria en richtlijnen voor het beoordelen en beslissen vast te leggen (Ten Berge & Vinke, 2006a, 2006b). Dit project heeft een beschrijving van het besluitvormingsproces, een werkwijze en checklists opgeleverd die de AMK-medewerkers helpen om meldingen van kindermishandeling op een gestructureerde, transparante en objectieve manier te onderzoeken (Van Gastel et al., 2010). Tussen 2007 en 2009 is ORBA geïmplementeerd bij alle AMK's (Ten Berge, 2010). De landelijke implementatie bestond uit twee activiteiten; aan de ene kant het opleiden van medewerkers van de AMK's in de ORBA-werkwijze en aan de andere kant het ondersteunen van activiteiten die noodzakelijk zijn om toepassing van werkwijze en hulpmiddelen in de praktijk te borgen (Ten Berge & De Baat, 2009). Daarnaast zijn op de verschillende AMK-vestigingen lokale implementatieactiviteiten ondernomen.

Tegelijkertijd werd in 2005 door de Bureaus Jeugdzorg besloten flink te investeren in kwaliteitsverbetering van de indicatiestelling en de aanpak van kindermishandeling (Ten Berge & De Baat, 2009). De basis van deze kwaliteitsslag vormden zowel uniformering van criteria, werkwijzen en instrumentarium, als professionalisering van de uitvoerend werkers. Hoewel deze twee ontwikkelingen niet direct met elkaar te maken hadden, sloot het naadloos bij elkaar aan.

De noodzaak van gestructureerde besluitvorming is niet nieuw. In het buitenland zijn voor de kindbescherming het *Victorian Risk Framework* (VRF) uit Australië en het *Structured Decision Making* (SDM) model uit de Verenigde Staten ontwikkeld. Deze zijn vergelijkbaar met de ORBA-werkwijze. Beide gaan zij er vanuit dat besluitvorming uniformer en transparanter wordt als het proces beter gestructureerd is en hulpverleners meer instructie hebben over welke informatie nodig is om een beslissing te nemen (Children's Research Center, 1999; Armitage, Boffa, & Parker,

1999). Noch degelijk effectonderzoek naar gestructureerde besluitvorming, noch implementatiestudies en studies hoe gebruikers er tegenover staan, zijn hiervan bekend.

Middels een dossieronderzoek, interviews met ketenpartners en een vignetstudie naar interbeoordelaarsbetrouwbaarheid onderzoekt het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) of ORBA daadwerkelijk leidt tot meer systematische, uniforme en transparante besluitvorming (Ten Berge, 2010). In dit effectonderzoek van het NJI is de evaluatie van succesfactoren rondom de invoering van ORBA en hoe de AMK-medewerkers tegenover ORBA staan niet meegenomen. Stals, Van Yperen, Reith en Stams (2008) menen echter dat dit belangrijk is. Verspreiding van vernieuwingen verlopen vaak te langzaam en niet altijd automatisch, waardoor effect kan verminderen of zelfs verdwijnen. Medewerkers bepalen daarnaast of een verandering uiteindelijk wel of niet overgenomen wordt. Daarom staat in dit onderzoek de volgende hoofdvraag centraal:

Welke factoren beïnvloeden het werken met ORBA en in welke mate?

Theoretisch kader

ORBA – een gestructureerde werkwijze voor Onderzoek, Risicotaxatie en Besluitvorming AMK's

ORBA is ontwikkeld door het NJI en Adviesbureau Van Montfoort samen met de AMK's in Drenthe, Gelderland en Rotterdam (Ten Berge & Vinke, 2006b) en is gebaseerd op zowel wetenschappelijke kennis (evidence-based) als de expertise van AMK-medewerkers (experience-based) (Ten Berge, 2010). Er zijn twee belangrijke principes van ORBA (Ten Berge, 2007; Gastel et al., 2010). Ten eerste dat de besluitvorming gestructureerd in stappen verloopt (verzamelen, ordenen, analyseren, concluderen en beslissen). Ten tweede dat de besluitvorming geëxpliciteerd wordt (welke informatie heb je, wat vind je van die informatie, welk besluit neem je en waarom). Doordat werkers systematisch werken en relevante inhoudelijke aandachtspunten aangereikt krijgen, is de verwachting dat ORBA bijdraagt aan zowel het verminderen van subjectiviteit en vertekeningen in de besluitvorming als meer transparantie in de besluitvorming (Ten Berge, 2010).

ORBA bevat inhoudelijke en procesmatige criteria en richtlijnen voor het besluitvormingsproces, ondersteund door de volgende zes checklists (Berge & Vinke, 2006b): 1) Aandachtspunten; 2) Bureaudienst; 3) Intercollegiaal overleg; 4) Onderzoek; 5) Onderzoeksproces, en; 6) Licht Instrument Risicotaxatie Kindermishandeling – LIRIK – (Ten Berge & Eijgenraam, 2009). Deze checklists ondersteunen de besluitvorming door relevante stappen, overwegingen en criteria weer te geven (Ten Berge, 2010). De LIRIK is bijvoorbeeld een hulpmiddel bij het onderkennen van mogelijke kindermishandeling en bij een inschatting van het risico op kindermishandeling in de nabije toekomst (Nederlands Jeugdinstituut, 2011). De items van de LIRIK zijn daarbij gebaseerd op zowel risico- als beschermende factoren bij kindermishandeling

die verkregen zijn uit wetenschappelijk onderzoek. De meeste checklists zijn geïntegreerd in KITS, het registratie- en rapportagesysteem van de AMK's.

Verskillende stappen in de besluitvorming worden expliciet onderscheiden door procesmatige richtlijnen (Ten Berge, 2010). Verschillende kernbeslissingen worden inhoudelijk onderscheiden, waarvoor is uitgewerkt welke oordelen daaraan ten grondslag liggen en welke informatie nodig is voor een goede beoordeling en besluitvorming. Er wordt onderscheid gemaakt in zes inhoudelijke domeinen / aandachtspunten (Ten Berge & Vinke, 2006): 1) Vermoedelijke mishandeling; 2) Jeugdige; 3) Opvoeding en verzorging; 4) Ouder(s); 5) Gezin en omgeving, en; 6) Hulpverlening.

AMK Noord-Holland is de eerste locatie waar ORBA destijds is ingevoerd (De Baat & Ten Berge, 2008) door middel van het standaard scholingstraject dat bestaat uit de volgende drie onderdelen (Anthonijsz, 2008): 1) Basistraining ORBA onder de uitvoerend medewerkers; 2) Tweedaagse training voor lokale projectbegeleiders vanuit het NJi, en; 3) Ondersteuning en coaching van het NJi voor de lokale projectbegeleiders gedurende de invoering. In 2007 is door middel van een evaluatie de mening van de uitvoerend medewerkers en projectbegeleiders over zowel het scholingsproject en de invoering als de bruikbaarheid van ORBA in kaart gebracht (De Baat & Ten Berge, 2008).

Uitkomst eerste evaluatie ORBA

De uitvoerend medewerkers van AMK Noord-Holland zijn tevreden over de vaardigheden die zij in de training en transferfase hebben ontwikkeld om ORBA in de praktijk te kunnen toepassen (De Baat & Ten Berge, 2008). Zij spreken met name positief over de vaardigheden om de LIRIK toe te passen en om te werken met de ORBA-aandachtspunten in KITS. De projectbegeleiders zijn van mening dat zij uitvoerend medewerkers voldoende kunnen ondersteunen na de tweedaagse training. Zowel de uitvoerend medewerkers, lokale projectbegeleiders als de gedragswetenschappers vinden dat ORBA bijdraagt aan de kwaliteit van de besluitvorming. Onderzoeken zijn meer uniform en gestructureerd, zaken worden minder snel over het hoofd gezien en een beslissing met ORBA is beter te verantwoorden, omdat hij expliciet op papier komt.

Naast positieve aspecten worden er ook belangrijke aandachtspunten genoemd (De Baat & Ten Berge, 2008). Uitvoerend medewerkers zijn onvoldoende betrokken bij de keuze hoe kwaliteitsverbetering gerealiseerd kan worden. Daarnaast is de manier waarop de ORBA domeinen en de LIRIK in KITS zijn geïntegreerd, niet bruikbaar. De Baat en Ten Berge (2008) geven tenslotte aanbevelingen die zijn opgesplitst voor het AMK, voor een volgende implementatie en voor de ontwikkelaars van ORBA en de LIRIK, zie tabel 1.

Tabel 1 Aanbevelingen naar aanleiding van de evaluatie bij AMK Noord-Holland.
(Baat & Berge, 2008)

<u>1. Aanbevelingen voor het AMK:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - De praktische bruikbaarheid van de ORBA hulpmiddelen en de LIRIK in het registratie- en rapportagesysteem KITS verbeteren - De uitvoerend medewerkers moeten een goede toelichting krijgen over het doel, de mogelijkheden en de beperkingen van de instrumenten - Het is van belang dat er tijd is voor intercollegiaal overleg en toetsing
<u>2. Aanbevelingen voor een volgende implementatie:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Meer aandacht voor organisatorische aspecten zoals financiën, planning van de invoering en benodigde serverruimte - Uitvoerend medewerkers betrekken bij de keuze voor een bepaald project en de uitvoering daarvan
<u>3. Aanbevelingen voor de ontwikkelaars van ORBA en de LIRIK:</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Behoefte aan een handleiding voor de LIRIK - Evaluatie moet sneller na het scholingstraject en de invoering plaatsvinden

Evaluatie Zuid-Holland

Bij het AMK Zuid-Holland is door Heemskerk (2010) een evaluatieonderzoek uitgevoerd. Het hoofddoel van deze masterscriptie was na te gaan of het AMK Zuid-Holland meer gestructureerde beslissingen neemt sinds de invoering van ORBA. De beantwoording van deze hoofdvraag gebeurde aan de hand van een dossieronderzoek. Daarnaast hebben 31 AMK-medewerkers een vragenlijst ingevuld over hun ervaringen met de ORBA-werkwijze. Uit deze resultaten kwam het beeld naar voren dat medewerkers niet altijd enthousiast zijn over ORBA. Medewerkers vinden ORBA tijdrovend en zij zijn van mening dat het invullen van een voor-gestructureerd dossier veel minder uitdaging en initiatief vraagt. Een aantal medewerkers geeft aan dat ORBA in de praktijk lastig te gebruiken is. Uit het onderzoek wordt niet duidelijk wat zij precies lastig vinden. 22 procent geeft aan niets over ORBA te kunnen zeggen. Ook hiervoor ontbreekt een verklaring.

Heemskerk (2010) geeft naar aanleiding van dit onderzoek twee aanbevelingen. De eerste aanbeveling is om de medewerkers nogmaals in ORBA te scholen om zo een groter draagvlak te creëren bij medewerkers. Een tweede aanbeveling is om in de procedure de intuïtie van de medewerkers (het ‘niet pluis gevoel’) een plaats te geven. Hierdoor zal een medewerker waarschijnlijk uitgedaagd worden zijn intuïtie te blijven gebruiken en toch gestructureerd tot een beslissing komen.

Implementeren gaat niet vanzelf

Zoals in deze beide evaluaties van ORBA naar voren komt, gaat implementeren niet vanzelf. Hetgeen ook in de literatuur wordt bevestigd: ‘Invoering van werkwijzen gaat niet zonder slag of

stoot' (Grol & Wensing, 2006). Uit onderzoek blijkt dat ruim 70 procent van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties voortijdig vast loopt óf niet het beoogde resultaat realiseert (Boonstra, 2000); dit hoge percentage komt overeen met buitenlandse cijfers. Dit is problematisch, omdat bekend is dat slecht geïmplementeerde en uitgevoerde werkwijzen aanzienlijk minder effectief zijn óf zelfs averechts kunnen werken (Ooms, Wilschut, & Van Loon, 2011).

Implementatie in brede en enge zin

Hulscher, Wensing en Grol (2000) beschrijven implementatie als 'een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en / of verbeteringen (van bewezen waarde) met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren of in de structuur van organisatie(s)'. Van succesvolle implementatie wordt gesproken wanneer er sprake is van 'effectieve' en 'duurzame' implementatie (Stals et al., 2010). Effectieve implementatie wordt onderscheiden in enge en brede zin (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005; Stals et al., 2008). Zie tabel 2 voor de uitleg van de begrippen.

- **Tabel 2** Uitleg van effectieve en duurzame implementatie. (Stals et al., 2010)

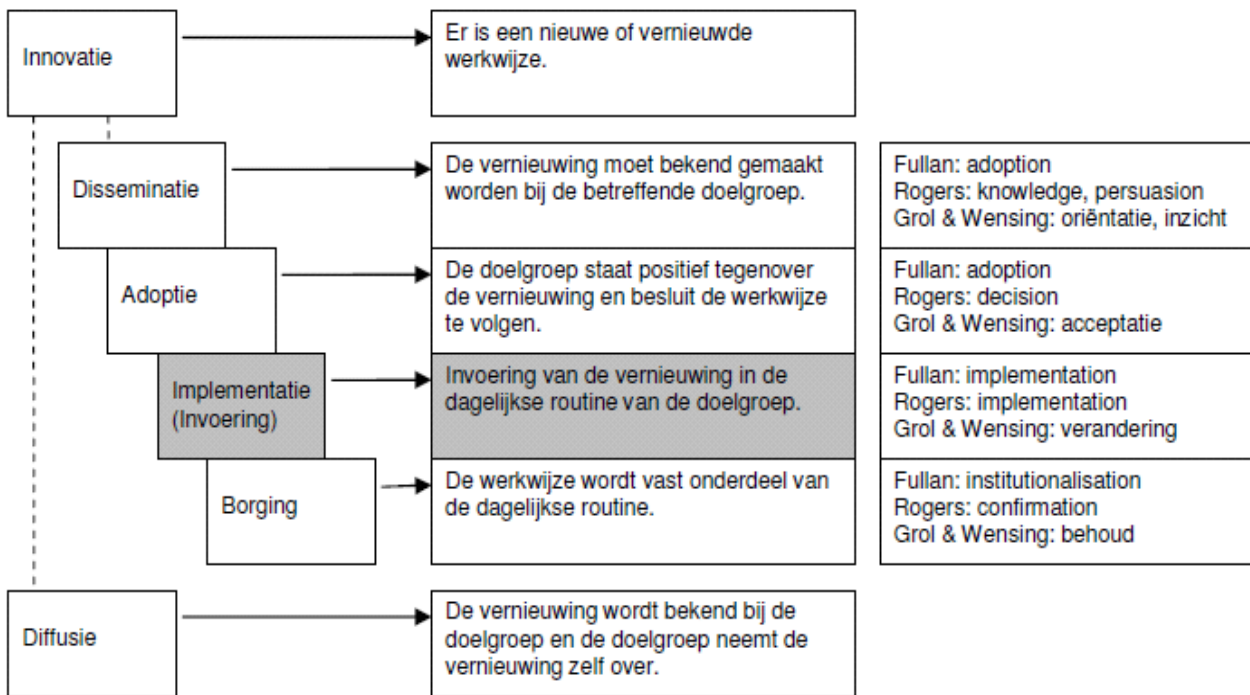
<u>Effectieve implementatie:</u>	in enge zin	De interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld (een nieuwe werkwijze daadwerkelijk gebruiken en op de juiste manier inzetten)
	----- in brede zin	De interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld èn dit zorgt voor het beoogde resultaat
<u>Duurzame implementatie:</u>		De interventie wordt blijvend uitgevoerd zoals bedoeld èn leidt steeds tot de beoogde resultaten

Implementatie is een ingewikkelde zaak (Plas et al., 2007) en om dit beter te begrijpen, worden er verschillende fasen onderscheiden (Fullan, 1992; Rogers, 1995; Davis & Taylor-Vaisley, 1997; Grol & Wensing, 2006). In figuur 1 staan deze fasen en verschillende gehanteerde definities overzichtelijk weergegeven (Stals et al., 2008).

Elementen effectieve implementatie

In elke fase van een innovatieproces komen in de meeste publicaties telkens dezelfde cruciale elementen of principes van succesvolle implementaties naar voren (Grol, & Wensing, 2006). Bekend is dat voor een geslaagde nieuwe werkwijze een goede voorbereiding, planning en een systematische aanpak vereist zijn. In de systematische aanpak zijn analyse van zowel de doelgroep als de setting twee belangrijke stappen (Ovretveit, 1999). Het gaat om inzichten verkrijgen welke

belemmerende en bevorderende factoren een rol spelen in het realiseren van de verandering, een zogeheten determinantenanalyse (Stals et al., 2008).

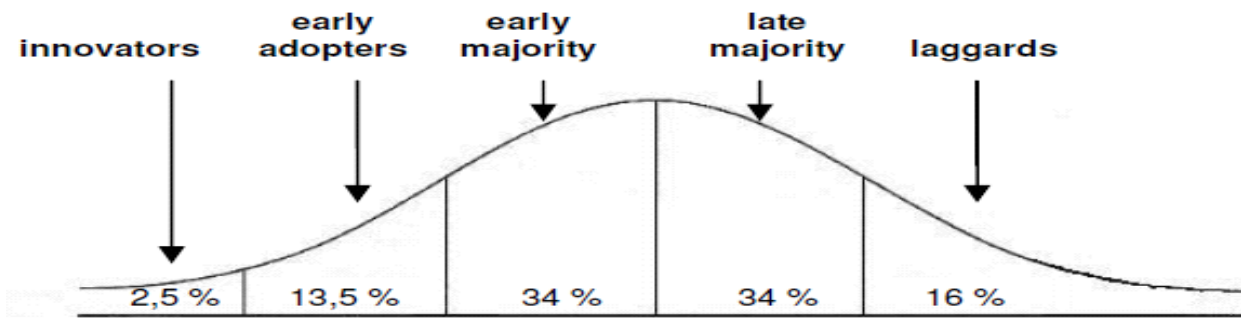


▪ **Figuur 1** De fasen van een innovatieproces (linker kolom) worden omschreven in de middelste kolom. In de rechter kolom staan definities en alternatieve benamingen die gebruikt worden in de literatuur. (Stals, Van Yperen, Reith, & Stams, 2008)

Analyse van de doelgroep

Wanneer een organisatie een nieuwe werkwijze invoert, kunnen ‘segmenten’ worden onderscheiden (Grol en Wensing, 2006). Dit zijn subgroepen die in verschillende fasen van het veranderingsproces zitten en daarom verschillende problemen en behoeften ervaren. De indeling van Rogers (1995; Grol en Wensing, 2006) is het meest bekend: 1) *innovators* (zij zijn sterk gericht op nieuwe ideeën); 2) *early adopters* (een actieve groep, die vaak veel status binnen de doelgroep heeft en fungeert als referentiepunt voor de meeste innovators); 3) *early majority* (een groep die niet bestaat uit leiders, maar die nauw contact heeft met en zich laat leiden door early adopters); 4) *late majority* (een groep die sceptisch is ten aanzien van verandering en weinig gevoelig voor informatiebronnen; zij vertrouwt meer op de publieke opinie of druk vanuit collegae), en; 5) *laggards* (een traditionele groep, die veel weerstand tegen verandering heeft).

De doelgroep is een belangrijke schakel in het implementatieproces (Stals et al., 2008). Uit onderzoek blijkt namelijk dat de samenstelling van de typen in een groep, de snelheid van verandering bepaalt. Bij een succesvolle verspreiding lijken de typen in een groep een normaal verdeling te vormen (Rogers, 1995), zie figuur 2.



▪ **Figuur 2** Categorieën van typen personen naar snelheid van adoptie. (Rogers, 1995)

De *innovators* en *early adopters* worden vaak als belangrijkste aangemerkt bij implementatie. Zij zijn makkelijk te motiveren professionals die de methode gemakkelijk overnemen (Berwick, 2003; Rogers, 1995). Uit de theorie van Rogers blijkt dat het zinvol is de *early adopters* te faciliteren, zodat zij een succes voorbeeld zijn. Toch hebben deze vernieuwers ook een zwak punt: zij kunnen alweer met een volgende innovatie bezig zijn terwijl de eerdere innovatie nauwelijks geland is. Stals en collegae (2008, 2010) merken op dat juist de groepen *late majority* en *laggards* ook hun functie hebben voor de stevige borging van vernieuwingen in de organisaties. Dit komt omdat zij niet zo snel veranderen als zij eenmaal een innovatie hebben overgenomen.

Analyse van belemmerende en bevorderende factoren

Het tweede belangrijke punt is een determinantenanalyse: factoren die het succes van een implementatie bevorderen of belemmeren (Stals et al., 2008). Vaak is er sprake van een samenspel van diverse factoren (Stals et al, 2008; Fleuren, Wiefferink, & Paulussen, 2002). Uit een brede analyse over gedragsveranderingstheorieën is gebleken dat factoren betrekking kunnen hebben op individuen (cognitief, motivationeel, gedragsmatig), sociale omgeving (professionele ontwikkeling, teams en netwerken), organisaties (structuur, processen en beschikbare middelen) en de maatschappelijke omgeving (financiële prikkels, wet- en regelgeving) (Wensing et al., 2005; Theunissen, Te Pas, & Friele, 2003). Fleuren, Wiefferink en Paulussen (2002) onderscheiden 50 belemmerende en bevorderende factoren en op welk gebied zij ingrijpen.

Het verkrijgen van inzicht in deze beïnvloedende factoren bij implementatie is dan ook essentieel (Wensing, Bosch, Foy, Weijden, Eccles, & Grol, 2005). Deze beïnvloedende factoren worden in drie belangrijke groepen onderscheiden: 1) kenmerken van de te implementeren nieuwe werkwijze of technologie; 2) kenmerken van de doelgroep (kennis, vaardigheden, attitude), en; 3) kenmerken van de setting (sociaal, structureel, economisch, wettelijk) (Rogers, 1995; Hulscher et al., 2000; Fleuren et al., 2002; Berwick, 2003). In de praktijk vertonen deze groepen overlap. Voor de helderheid wordt in de implementatiemonitor van ZonMw (2003), net als in dit onderzoek, accent gelegd op de kenmerken van 2) de doelgroep en 3) de setting. Daarin onderscheiden de

volgende belemmerende of bevorderende factoren zich (Heiligers, Calsbeek, Friele, 2001; Hulscher et al., 2000): 1) de kennis van de betrokkenen; 2) de vaardigheden van betrokkenen; 3) de houding en motivatie van betrokkenen en 4) de structuur van de organisatie.

Dit sluit aan bij de eerder genoemde fasen (figuur 1) in een veranderingsproces die een individu, groep of organisatie doormaakt voordat implementatie en integratie van nieuwe werkwijzen bereikt kunnen worden. Verschillende segmenten of subgroepen zijn vaak in verschillende fasen van een veranderingsproces (Rogers, 1995) en in elke fase kunnen andere problemen van invloed zijn op de feitelijke implementatie, zie tabel 3.

- **Tabel 3** Beïnvloedende factoren in verschillende fasen van een veranderingsproces van richtlijnen en innovaties. (Grol & Wensing, 2006)

<u>Fasen:</u>	<u>Voorbeelden van mogelijke knelpunten:</u>
<i>1.Oriëntatie:</i> Bewust zijn, op de hoogte, interesse, betrokkenheid	Niet lezen, geen nascholing volgen; weinig contact met collegae; geen behoefte aan innovatie, niet ervaren als relevant; beperkt inzicht in tekorten in eigen functioneren.
<i>2.Inzicht:</i> Kennis, begrip, inzicht in eigen werkwijze	Gebrek aan specifieke kennis; geen begrip van de nieuwe informatie; vergeten van de precieze informatie; ontkennen van tekorten in het eigen functioneren; defensieve attitude.
<i>3.Acceptatie:</i> Positieve houding, motivatie, intentie, besluit te veranderen	Meer nadelen dan voordelen zien; twijfels over de wetenschappelijke onderbouwing of geloofwaardigheid van de ontwikkelaars; geen betrokkenheid bij het ontwikkelproces; problemen bij toepassing nieuwe werkwijze worden verwacht; gebrek aan vertrouwen in eigen vaardigheden om te implementeren
<i>4.Verandering:</i> Invoering in de praktijk, bevestiging van nut	Praktische knelpunten (tijd, geld); gebrek aan vaardigheid voor nieuwere werkwijze; geen mogelijkheid om op kleine schaal uit te proberen; eerste ervaringen zijn niet positief; negatieve neveneffecten.
<i>5.Behoud:</i> Integratie in routines, verankering in organisatie	Terugval in oude routines; vergeten van nieuwe inzichten; gebrek aan hulpmiddelen; geen ondersteuning vanuit het (top)management.

Grol en Wensing (2004; 2006) beschrijven in tabel 3 voorbeelden van mogelijke knelpunten. Dit gebeurt ook vaak met factoren; ze worden vrijwel allemaal in negatieve termen geformuleerd. Omgedraaid zijn ze te beschouwen als belangrijke voorwaarden die voor professionals geschapen moeten worden, willen zij in de positie komen om met succes nieuwe werkwijzen in de praktijk te brengen (Ooms et al., 2011). Aangezien meestal meerdere factoren in de praktijk van invloed zijn, laten Wensing, Weijden en Grol (1998) zien dat om succes te boeken meestal een combinatie van maatregelen nodig is. In de evaluatie van de implementatiemonitor van ZonMw (2003) is de belangrijkste aanname dan ook: hoe meer rekening gehouden wordt met kritische succesfactoren, des te groter de kans op een succesvolle implementatie.

Doelstelling

Het eerste doel van dit onderzoek is landelijk in beeld te krijgen hoe medewerkers en hun teamleiders van de AMK's hun ORBA-werkwijze beoordelen op diverse punten. Het gaat om 1) kennisgeving rondom ORBA; 2) de motivatie om met ORBA te werken; 3) de randvoorwaarden om ORBA in de praktijk te kunnen toepassen; 4) de realisatie van kritische succesfactoren ten tijde van de invoering en daarna, en; 5) in welke mate de ORBA-werkwijze een vast onderdeel is van hun werk.

Het tweede doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in welke factoren het gebruik van ORBA voorspellen en in welke mate. De factoren zijn de eerste vier punten die hierboven zijn benoemd. Door hier inzicht in te krijgen, kunnen er aanbevelingen gedaan worden voor de verdere ontwikkeling van de ORBA-werkwijze van de AMK's.

Vraagstelling

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren beïnvloeden het werken met ORBA en in welke mate?

De deelvragen in dit onderzoek zijn:

1. In hoeverre en hoe wordt ORBA gebruikt?
2. In hoeverre weten medewerkers van het AMK precies wat ORBA inhoudt?
3. Wat is de mening van zowel de AMK-medewerkers als de teamleiders over ORBA?
4. Is voldaan aan de randvoorwaarden volgens de medewerkers?
5. Is voldaan aan de kritische succesfactoren volgens de teamleiders?
6. In hoeverre voorspellen randvoorwaarden volgens medewerkers, hun kennis over ORBA en hun motivatie het gebruik van ORBA?
7. In hoeverre voorspellen kritische succesfactoren volgens teamleiders en de mening van medewerkers volgens teamleiders het gebruik van ORBA?

Hypothesen

H1: Er wordt een positieve samenhang verwacht tussen realisatie van kritische succesfactoren en het werken met ORBA.

H2: Naarmate medewerkers een meer gunstige mening hebben over ORBA, zullen zij ORBA vaker en meer structureel gebruiken.

Method

Onderzoeksdesign

Dit kwantitatieve onderzoek bestaat uit een eenmalige survey met vragenlijsten. De vragenlijsten zijn uitgezet onder zowel medewerkers van de AMK's als teamleiders, waardoor gesproken kan worden van een multi-informant karakter.

Procedure

Dit onderzoek is een aanvulling op de eerder genoemde effectstudie ORBA vanuit het Nederlands Jeugdinstituut en is voor de AMK-medewerkers gecombineerd met een deelonderzoek: het vignetonderzoek. De vragen voor de medewerkers bevinden zich dan ook in dezelfde enquête. Dit betekent dat de medewerkers eerst vier casussen hebben beoordeeld, alvorens zij de vragenlijst van dit onderzoek konden invullen. De vragenlijst van de teamleiders is apart verzonden. De vragenlijsten zijn digitaal en opgesteld door middel van het programma Formdesk. De respondenten zijn via de e-mail benaderd en één week voor de deadline is een herinnerings-e-mail gestuurd. Wanneer zij niet reageerden, is er telefonisch contact gezocht.

Verantwoording, respons en omschrijving van de onderzoeksgroep

Sinds 2007 worden alle AMK-medewerkers geschoold en gecertificeerd in het werken met ORBA (Berge, 2010). Daarom is in zowel het effectonderzoek van het NJi als dit onderzoek gekozen voor een vergelijking tussen ORBA-gecertificeerde werkers en beginnende werkers. ORBA-gecertificeerd betekent dat de werker de basistraining ORBA van het NJi of Adviesbureau Van Montfoort heeft gevolgd én in een toetsingsprocedure heeft bewezen ORBA goed te kunnen toepassen in de casuïstiek. Beginnende medewerkers zijn werkers die maximaal een jaar bij het AMK werken en nog niet de basistraining hebben gevolgd. Zij ontvangen na deelname aan het onderzoek de basistraining.

Met het oog op de generaliseerbaarheid van de resultaten is gestreefd naar landelijke spreiding van deelnemers over alle AMK's. Echter, nog niet iedereen is gecertificeerd. Er zijn vier AMK's waar in totaal 66 medewerkers in het bezit zijn van een ORBA certificaat. Al hun namen zijn beschikbaar. Vervolgens zijn medewerkers aselekt per AMK geselecteerd. Dit gebeurde via een lijst waar om en om namen zijn gekozen. De niet-gecertificeerde medewerkers zijn niet getrokken via een steekproef. Dit zijn alle medewerkers die mee gaan doen aan de basistraining van de AMK's in de periode van de dataverzameling (jan. – mei 2011).

In dit onderzoek zijn naast de medewerkers van AMK's, ook teamleiders benaderd. In totaal waren dit 84 medewerkers en 27 teamleiders. De non-respons was respectievelijk 6 en 26 procent; wat betekent dat er uiteindelijk 79 medewerkers en 20 teamleiders de vragenlijst hebben ingevuld.

Dit positieve resultaat is te danken aan de nauwe contacten tussen het NJi en de AMK's en de intensiteit van de onderzoekers in het onderhouden van contacten. Daarnaast was het invullen voor de medewerkers verplicht, echter voor de teamleiders vrijwillig. De redenen voor de non-respons hebben voornamelijk te maken met ziekte van de respondent of een te hoge caseload op het moment van de dataverzameling.

Onder de medewerkers zijn er 42 ORBA-gecertificeerd en 37 beginnend. Op de vraag 'Hoe bent u getraind in het werken met ORBA?' geven negenentwintig medewerkers aan 'Ja, tijdens de ORBA-training door het NJi; zeven medewerkers 'Ja, tijdens de inwerktraining / AMK-basistraining door Van Montfoort, en; zeventien medewerkers 'Ja, op de werkvloer door teamleider / gedragsdeskundige'. Zesentwintig medewerkers geven aan niet getraind te zijn in het werken met ORBA. Zie tabel 4 voor een uitsplitsing van deze vraag.

▪ **Tabel 4** Uitsplitsing op de vraag: 'Bent u getraind in het werken met ORBA?'

<u>Antwoord:</u>	<u>ORBA-gecertificeerd:</u>	<u>Beginnend:</u>
*Ja, tijdens de ORBA-training door het NJi	28	--
*Ja, tijdens de inwerktraining / AMK-basistraining door Van Montfoort	7	--
*Ja, op de werkvloer door teamleider / gedragsdeskundige	7	11
*Nee	--	26

De medewerkers werken gemiddeld vier jaar bij het AMK (SD = 4.65) en gemiddeld elf jaar in de jeugdzorg en / of jeugdbescherming (SD = 12.70). De gecertificeerde werker is gemiddeld ruim zes jaar werkzaam bij het AMK (SD = 4.98) en de beginnende werker gemiddeld anderhalf jaar (SD = 2.31). De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 41 jaar (SD = 9.94) en onder hen zijn twaalf mannen en zevenenzestig vrouwen. Zij komen in totaal van twaalf verschillende AMK's.

De teamleiders werken gemiddeld zeven jaar bij het AMK (SD = 5.25) en gemiddeld vijftien jaar in de jeugdzorg en / of jeugdbescherming (SD = 9.11). De gemiddelde leeftijd van de teamleiders is 46 jaar (SD = 9.18) en onder hen zijn negen mannen en elf vrouwen. Zij komen in totaal van elf verschillende AMK's. Zie bijlage 1 voor een uitsplitsing naar de verschillende AMK's.

Meetinstrument

De inspiraties voor de vragenlijsten voor zowel de medewerkers als de teamleiders kwamen deels van de 'Decision Determinants Questionnaire' (DDQ) (Van den Boogaart & Wintels, 1988) en deels van de eerder genoemde evaluaties (De Baat en Ten Berge, 2008; Heemskerk, 2010). De DDQ is een vragenlijst waarmee factoren gemeten worden die invloed hebben op de mate waarin een beleidsvernieuwing succesvol geïmplementeerd wordt door een organisatie (Bedell, Ward,

Archer, & Stokes, 1985). Echter, de DDQ is niet volledig gebruikt, omdat het factoren meet vóór een invoering. Dit is een onderzoek ná de invoering van ORBA en niet alle werknemers zijn werkzaam geweest ten tijde van de invoering. Daarnaast is gekozen voor een indeling die aansluit bij recentere literatuur en de vragen toe te spitsen op de ORBA-werkwijze. Beide vragenlijsten beginnen met algemene informatie naar leeftijd, geslacht, werkervaring etc.

De vragenlijst voor de medewerkers (zie bijlage 2) is ingedeeld in vier delen aansluitend bij de in de literatuur gevonden effectieve implementatiefactoren. Er wordt respectievelijk gevraagd naar de kennisgeving rondom ORBA (vb. ‘Weet u wat ORBA voor uw werk binnen het AMK betekent?’); de motivatie om met ORBA te werken (vb. ‘Ik ben van mening dat de tijd en moeite die de uitvoering van ORBA vraagt, het waard zijn’); de randvoorwaarden om ORBA in de praktijk te kunnen toepassen (vb. ‘Ik ben tevreden over de procesmatige ondersteuning, zoals KITS’), en; in welke mate de ORBA-werkwijze een vast onderdeel is van hun werk (vb. ‘Werkt u op dit moment volgens ORBA?’). Elk deel begint met een startvraag en wordt gevolgd door meer specifieke vragen. De antwoorden op de vragen worden gescoord op een voornamelijk vijf-punts schaal (geheel mee eens, mee oneens, neutraal, mee eens, geheel mee eens).

De vragenlijst voor de teamleiders (zie bijlage 3) is verdeeld in vijf delen die aansluiten bij de literatuur. Er wordt respectievelijk gevraagd naar de motivatie om met ORBA te werken voor zowel zichzelf als het team (vb. ‘Ik begrijp / mijn team begrijpt de redenen om te werken met ORBA’); in hoeverre de ORBA-werkwijze een vast onderdeel is van het werk binnen het AMK (vb. ‘Wordt op dit moment gewerkt volgens ORBA?’), en; welke kritische succesfactoren zij onderkennen bij ORBA en gerealiseerd zien binnen het AMK (vb. ‘Commitment en support van management wat betreft ORBA’).

Missing values

In dit onderzoek zijn digitale vragenlijsten gebruikt waarin alle respondenten alle vragen verplicht moesten beantwoorden. Hierdoor zijn er geen *system missing values*. In de medewerkersvragenlijst is echter naast de 5-puntsschaal de optie ‘weet niet / niet van toepassing’ opgenomen. Daarom wordt op aanraden van Pallant (2007) tijdens de analyses voor de optie ‘exclude cases pairwise’ gekozen. Dit betekent dat de respondent alleen wordt uitgesloten voor analyses waarvoor de vereiste gegevens ontbreken. In alle andere gevallen wordt de respondent dus wel meegenomen in de analyses. Hierdoor kan het aantal respondenten (= N) per vraag verschillen.

Analyse van de vragenlijsten

Een factoranalyse voor beide vragenlijsten is gewenst, om te kijken of de vragen per onderdeel op de juiste wijze zijn ondergebracht. Echter na een controle van de assumpties van een

factoranalyse wordt duidelijk dat een factoranalyse alleen voor de vragenlijst van de medewerkers geschikt is. Dit komt doordat de vragenlijst van de teamleiders te weinig respondenten bevat.

Om na te gaan of het geoorloofd is om afzonderlijke scores zomaar op te tellen, wordt na de factoranalyse de betrouwbaarheid van de verschillende onderdelen (componenten) van de vragenlijsten van zowel medewerkers als teamleiders berekend.

Factoranalyse

Zoals al eerder is vermeld, bestaat de vragenlijst van de medewerkers uit vier onderdelen (*zie meetinstrument*). Om te controleren of de negentwintig items van de vier onderdelen van de vragenlijst juist zijn onderverdeeld, wordt er een *Principale Componenten Analyse (PCA)* uitgevoerd. Voorafgaand aan het uitvoeren hiervan, werd de geschiktheid van de gegevens hiervoor beoordeeld. Uit inspectie van de correlatiematrix bleken vele correlatiecoëfficiënten matig tot redelijk samen te hangen ($r = .3$ en hoger). De Kaiser-Meyer-Okin waarde was $.76$ en dus meer dan de aanbevolen waarde van 0.6 (Kaiser, 1970, 1974 zoals geciteerd in Pallant, 2007) en Bartlett's Test of Sphericity (Bartlett, 1954, zoals geciteerd in Pallant, 2007) bereikte statistische significantie. Deze uitkomsten laten zien dat de data geschikt zijn voor een factoranalyse.

Gezien het doel van deze *PCA*, is bij het uitvoeren ervan naar een indeling met vier factoren gevraagd. De vier-componenten oplossing toont een totaal van 63 procent van de variantie, met een bijdrage van Component 1 van 35 procent, Component 2 van 14 procent, Component 3 van 9 procent en Component 4 van 6 procent.

De interpretatie van de vier componenten is grotendeels in overeenstemming met de onderwerpen van de vragenlijsten; met de mate van kennis van ORBA op Component 1 (KENNIS), de motivatie ten opzichte van ORBA op Component 2 (MOTIVATIE), in hoeverre de ORBA-werkwijze een vast onderdeel is van het werk in de praktijk op Component 3 (ORBAWERKEN) en de randvoorwaarden om ORBA in de praktijk goed te kunnen toepassen op Component 4 (RANDVOORWAARDEN). Voor de gebruiksvriendelijkheid zullen vanaf nu de overkoepelende namen gebruikt worden, welke in deze alinea achter ieder component vermeld staat.

Een zevental items (vraag 9, 15, 17, 18, 20, 21, 25) laadt hoger op een andere component dan zij oorspronkelijk zijn ingedeeld, waarvan wel gezegd moet worden dat vijf items (9, 18, 20, 21 en 25) ook laden op de oorspronkelijke component met coëfficiënten hoger dan $.3$ (zie bijlage 4). Na een keuze van inhoudelijke argumenten, worden daarom alleen vraag 17. 'Geef op een schaal van 1 tot 10 aan of ORBA u genoeg ruimte geeft om zelf afwegingen te maken' en vraag 18. 'Heeft u voldoende informatie en ondersteuning om de ORBA-werkwijze in de casuïstiek te kunnen toepassen?' verplaatst naar Component 1: KENNIS.

Kortom, de PCA geeft een empirische bevestiging van de vragenlijst. Daarnaast is belangrijk te melden dat de PCA laat zien dat er zwakke positieve correlaties bestaan tussen de vier componenten, zie tabel 4. Dit toont dat het om redelijk onafhankelijke componenten gaat.

▪ **Tabel 4** Component Correlatie Matrix

<i>Component:</i>	1.KENNIS	2.MOTIVATIE	3.ORBAWERKEN	4.RANDVOORWAARDEN
1.KENNIS	-	.19	.25	.32
2.MOTIVATIE	-	-	.06	.24
3.ORBAWERKEN	-	-	-	.07
4.RANDVOORWAARDEN	-	-	-	-

Controleren van de homogeniteit van samengestelde scores

Voor de vragenlijst van de medewerkers gaat het dus om de onderdelen KENNIS ($\alpha = .91$), MOTIVATIE ($\alpha = .90$), RANDVOORWAARDEN ($\alpha = .83$) en ORBAWERKEN ($\alpha = .81$). Voor alle vier de begrippen is de Cronbach's Alpha hoog, wat duidt op een hoge betrouwbaarheid.

Wat betreft de vragenlijst van de teamleiders gaat het om de onderdelen MOTIVATIE (hun motivatie om met ORBA te werken): $\alpha = .86$; MOTIVATIETEAM (hoe teamleiders de motivatie van hun team beoordelen om met ORBA te werken): $\alpha = .84$; ORBAWERKEN (in hoeverre de ORBA-werkwijze een vast onderdeel is van het werk van hun AMK): $\alpha = .45$; BELANG (welk belang hecht de teamleider aan de kritisch succesfactor): $\alpha = .79$, en; REALISATIE (op welke wijze is de kritische succesfactor gerealiseerd binnen hun AMK volgens de teamleider): $\alpha = .83$.

Ook hier geldt, op de variabele ORBAWERKEN na, telkens een hoge Cronbach's Alpha, die een hoge betrouwbaarheid aangeeft. Voor ORBAWERKEN is gekeken of met het verwijderen van bepaalde items de Alpha verhoogt. Dit gebeurt met een verwijdering van het item 'Bij een zaak wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksvragen zoals vermeld in KITS bij de handeling 'Plan van aanpak'' ($\alpha = .53$). Dit is nog niet voldoende. Echter na de verwijdering van het tweede item 'Bij een zaak wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksvragen in KITS met betrekking tot de handeling 'Beoordeling en conclusies'' is dit onderdeel ook voldoende betrouwbaar ($\alpha = .71$). Er zal dus bij de analyses van de teamleiders uitgegaan worden van de som van de drie resterende items bij ORBAWERKEN in tegenstelling tot de oorspronkelijke vijf items bij ORBAWERKEN van de medewerkers.

Doordat de samengestelde scores van de verschillende onderdelen nu allemaal betrouwbaar genoeg zijn, is het geoorloofd om bij deelvraag 6 en 7 te kijken naar de onderlinge relaties en na statistische analyses een uitspraak te doen wie op wat invloed heeft en in welke mate.

Resultaten

1. In hoeverre en hoe wordt ORBA gebruikt?

Het gemiddelde van het met ORBAWERKEN¹ voor medewerkers is hoog (19.99, SD = 4.21), zeker gezien de range met een maximale score van 25 en een minimale van 5. De meeste medewerkers zeggen dus meestal wel met ORBA te werken; ruim 70 procent heeft een score van 20 of hoger. Ook bij een controle op de openingsvraag, blijkt dat er (meestal) wel met ORBA gewerkt wordt. Bij de medewerkers is op de vraag ‘Werkt u op dit moment met ORBA?’ het gemiddelde 4.00 (SD = 1.14). Bij de teamleiders is de vergelijkbare vraag: ‘Wordt op dit moment gewerkt volgens ORBA?’ het gemiddelde 4.25 (SD = .72). Dit resultaat komt terug in de deelvragen, zie tabel 5.

- **Tabel 5** Uitwerking van de overige deelvragen van de component ORBAWERKEN. De range van de deelvragen loopt van minimaal 1 (nooit); 2 (soms); 3 (wisselend); 4 (meestal wel); tot maximaal 5 (altijd)

Vragen onderdeel ORBAWERKEN:	Gecertificeerde medew. (N= 42)	Beginnende medew. (N= 37)	Medewerkers (N= 79)	Teamleiders (N= 20)
Ik maak / mijn team maakt bij elke zaak gebruik van de ORBA-domeinen om mijn informatie te ordenen en in KITS te beschrijven	M: 4.33 SD: .75	M: 3.73 SD: 1.33	M: 4.05 SD: 1.01	M: 3.80 SD: .62
Ik bekijk / mijn team bekijkt een dossier van verschillende kanten door gebruik te maken van de domeinen van ORBA	M: 3.93 SD: .97	M: 3.57 SD: 1.37	M: 3.76 SD: 1.18	M: 3.50 SD: .83
Ik maak / mijn team maakt bij elke zaak gebruik van de onderzoeksvragen zoals vermeld in KITS bij de handeling ‘Plan van aanpak’	M: 4.26 SD: .91	M: 4.19 SD: 1.15	M: 4.23 SD: 1.05	M: 4.55 SD: .61
Ik maak / mijn team maakt bij elke zaak gebruik van de onderzoeksvragen in KITS met betrekking tot de handeling ‘Beoordeling en conclusies’	M: 4.07 SD: .89	M: 3.81 SD: 1.33	M: 3.95 SD: 1.12	M: 4.45 SD: .76

Opvallend bij de resultaten uit tabel 5 is dat medewerkers zichzelf hoger scoren op het gebruik van de ORBA-domeinen en teamleiders hun team hoger scoren op de onderzoeksvragen. Deze verschillen zijn getoetst, echter voor alle vier de vragen niet significant. Verder valt het op dat de standaarddeviaties bij de vragen van de medewerkers hoger zijn dan van de teamleiders. Dit betekent dat de antwoorden van de medewerkers meer uiteenlopen dan van de teamleiders.

¹ De component ORBAWERKEN van de vragenlijst van de medewerkers bestaat uit de vier vragen die in tabel 5 beschreven staan samen met de openingsvraag: ‘Werkt u op dit moment volgens ORBA?’

Vervolgens werd een *independent-sample t – test* uitgevoerd om de ORBAWERKEN scores te vergelijken voor gecertificeerde en beginnende medewerkers. Daaruit blijkt dat er significant verschil is in scores voor gecertificeerde medewerkers (M = 21.14, SD = 2.25) en beginnende medewerkers (M = 18.68, SD = 5.42); $t(46.79) = 2.58, p = .01$ (tweezijdig). De omvang van de verschillen in de gemiddelden (*mean difference* = 2.47, 95 % CI: .54 tot 4.39) is een matig groot effect (*eta squared* .09). Dit betekent dat gecertificeerde medewerkers significant meer met ORBA werken dan beginnende medewerkers. Echter, de grote standaarddeviaties laten zien dat er binnen beide categorieën medewerkers grote verschillen zijn in het met ORBA werken.

Toelichting bij het onderdeel ORBAWERKEN door de teamleiders (open vraag)

Teamleiders geven aan dat vooral voor nieuwe medewerkers de ORBA-hulpmiddelen een goede basis vormen voor het verzamelen en ordenen van informatie. Bij ervaren medewerkers is dit in hun werkwijze geïntegreerd.

Meerdere teamleiders geven aan dat er niet altijd expliciet met de domeinen wordt gewerkt, impliciet wel. De redenen die hiervoor worden genoemd zijn de enorme werkvoorraad, weinig informatie, de nadruk op productie en het zo snel mogelijk afsluiten van onderzoeken. AMK's hebben hier zelf afspraken over gemaakt. Zo laat één teamleider bijvoorbeeld weten dat zij de domeinen verplicht gebruiken in het ouder en kind gesprek, maar niet bij de overige contacten.

Het registratie- en rapportagesysteem KITS wordt meermalen benoemd in negatieve zin. ORBA is verwerkt in KITS, maar het werken in de domeinen is lastig en niet per se verhelderend.

2. In hoeverre weten medewerkers van het AMK precies wat ORBA inhoudt?

Op de startvraag 'Weet u wat ORBA voor uw werk binnen het AMK betekent?' antwoorden twee medewerkers 'totaal niet', eenentwintig 'enigszins', tweeëndertig 'voldoende' en drieëntwintig 'goed'. Eén medewerker geeft aan het antwoord niet te weten. Op de vraag: 'Heeft u voldoende informatie en ondersteuning om de ORBA-werkwijze in de casuïstiek te kunnen toepassen?' antwoorden vier medewerkers 'totaal niet', zestien 'enigszins', tweeënveertig 'voldoende' en elf 'goed'. Zes medewerkers geven aan het antwoord niet te weten. Dit betekent dat het overgrote deel van medewerkers voldoende denkt te weten wat ORBA voor hun werk betekent én de informatievoorziening en ondersteuning rondom de ORBA-werkwijze voldoende tot goed vindt.

Op de vraag: 'Geef op een schaal van 1 tot 10 aan hoe goed u de inhoud van ORBA kent' is het gemiddelde cijfer van de medewerkers voldoende: 6.08 (SD = 1.92). Er is een significant verschil tussen de gecertificeerde (M = 7.14, SD = 1.22) en de beginnende medewerkers (M = 4.76, SD = 1.83), $t(55.36) = 6.51, P < .00, \eta^2 = 0.36$. Dit betekent dat beginnende medewerkers vaker vinden dat zij onvoldoende op de hoogte zijn van de inhoud van ORBA dan gecertificeerde medewerkers.

Dit verschil is ook terug te zien in de uitwerking van de stellingen, zie tabel 6. Medewerkers totaal geven aan de hand van stellingen aan dat zij over het algemeen neutraal tot mee eens er op scoren, wel met een gemiddelde standaarddeviatie van 1. Dit betekent dat er onder de medewerkers wederom grote individuele verschillen zijn.

- **Tabel 6** Uitwerking van de stellingen van de component KENNIS. De range van de deelvragen loopt van minimaal 1 (geheel mee oneens), 3 (neutraal), tot maximaal 5 (geheel mee eens)

Stellingen van het onderdeel KENNIS:	Medewerkers totaal	Gecertificeerde medewerkers	Beginnende medewerkers	Uitkomst t-toets ²
Informatie over ORBA is op onze instelling makkelijk te verkrijgen	M: 3.88 SD: .87 N = 72	M: 4.14 SD: .75 N = 42	M: 3.50 SD: .90 N = 30	t (70) = 3.30, p < .00 $\eta^2 = 0.13$
Ik ben op de hoogte van de inhoud van de ORBA handreiking	M: 3.17 SD: 1.14 N = 77	M: 3.64 SD: 1.03 N = 42	M: 2.60 SD: 1.01 N = 35	t (75) = 4.47, p < .00 $\eta^2 = 0.21$
Ik heb voldoende kennis over ORBA om het verantwoord te kunnen toepassen	M: 3.53 SD: 1.03 N = 77	M: 4.12 SD: .67 N = 42	M: 2.83 SD: .95 N = 35	t (59.36) = 6.74, p < .00 $\eta^2 = 0.38$
Ik ken de kernbeslissingen uit ORBA	M: 3.35 SD: 1.12 N = 77	M: 3.90 SD: .91 N = 42	M: 2.69 SD: .99 N = 35	t (75) = 5.63, p < .00 $\eta^2 = 0.30$
Het is mij duidelijk met welk doel ORBA op het AMK is ingevoerd	M: 3.74 SD: .98 N = 77	M: 3.93 SD: .92 N = 42	M: 3.51 SD: 1.01 N = 35	t (75) = 1.88, p = .07 $\eta^2 = 0.05$

Vervolgens werd een *independent-sample t – test* uitgevoerd om de totale score van de vijf stellingen uit tabel 6 te vergelijken voor gecertificeerde en beginnende medewerkers. Er is een significant verschil in scores voor gecertificeerde (M = 19.74, SD = 3.53) en beginnende medewerkers (M = 15.43, SD = 3.63); $t(68) = 4.95, p < .00$ (tweezijdig). De omvang van de verschillen in de gemiddelden (*mean difference* = 4.31, 95 % CI: 2.57 tot 6.05) is een groot effect (*eta squared* .26). Dit bevestigt dat gecertificeerde medewerkers denken meer op de hoogte te zijn en te weten wat ORBA precies inhoudt dan beginnende medewerkers. Ook bij de stellingen die in tabel 6 beschreven staan, zijn er grote effecten en significante verschillen, behalve bij de vraag: ‘Het is mij duidelijk met welk doel ORBA op het AMK is ingevoerd’.

Daarnaast is aan medewerkers gevraagd of zij op een schaal van 1 tot 10 kunnen aangeven of ORBA hen genoeg ruimte geeft om zelf afwegingen te maken. De medewerkers als groep hebben hierop geantwoord met 7.37 (ruim voldoende); SD = 1.39. Dit geeft aan dat hoe ORBA nu gebruikt wordt, de medewerkers vinden dat ORBA hen genoeg ruimte biedt om zelf afwegingen te maken. De gecertificeerde medewerkers zijn het hier significant meer mee eens (M = 7.74, SD = 1.04) dan de beginnende medewerkers (M = 6.82, SD = 1.66), $t(68) = 2.85, p < .01; \eta^2 = 0.11$.

² Betekenis η^2 : *eta squared* (Cohen, 1988 zoals geciteerd in Pallant, 2007):
.01 = klein effect; .06 = matig effect; .14 = groot effect

3. Wat is de mening van de AMK-medewerkers en teamleiders over ORBA?

Aan zowel medewerkers als teamleiders is aan de hand van stellingen hun motivatie voor het werken met ORBA bevraagd. Bij de medewerkers was de startvraag: ‘Ziet u verbeteringen in de kwaliteit van het werk door ORBA?’ het gemiddelde 2.86 (SD = .67), gemeten op een vier-punts schaal (totaal niet; enigszins; voldoende; veel). Negentien medewerkers antwoorden ‘enigszins’, vierendertig ‘voldoende’ en tien ‘veel’. Opvallend is dat zestien medewerkers aangeven: ‘Ik weet het niet / niet van toepassing’. In tabel 7 staan de resultaten van zowel medewerkers als teamleiders van de stellingen van MOTIVATIE³.

- **Tabel 7** Resultaten van de overige stellingen van de component MOTIVATIE (range loopt van 1 (geheel mee oneens), 3 (neutraal), tot 5 (geheel mee eens)

	Medewerkers over zichzelf		Teamleiders over zichzelf		Teamleiders over hun medewerkers	
	M	SD	M	SD	M	SD
1.Ik begrijp de redenen om met ORBA te werken	4.05	.70	4.55	.51	3.90	.45
2.ORBA sluit aan bij mijn manier van werken in de praktijk	3.79	.69	3.95	.39	3.65	.67
3.Ik ben is gemotiveerd om met ORBA te werken	3.77	.66	4.05	.69	3.35	.67
4.Ik ben is van mening dat de tijd en moeite die de uitvoering van ORBA vraagt het waard zijn	3.61	.71	3.80	.77	3.25	.72
5.Het gebruik van ORBA heeft positieve gevolgen voor mijn werk	3.70	.69	4.05	.39	3.95	.39
6.Ik hecht groot belang aan de voordelen die ORBA voor onze instelling oplevert	3.44	.66	3.80	.70	3.00	.73
7.Ik kom door ORBA op een meer gestructureerde manier tot het nemen van een besluit	3.67	.78	4.00	.65	4.05	.69
8.ORBA voldoet aan een behoefte binnen onze instelling m.b.t. kwaliteit van werken	3.71	.67	3.65	.59	3.40	.68

Tabel 7 laat zien dat medewerkers en teamleiders het over het algemeen eens zijn met de motivatiestellingen. De teamleiders (M = 31.85, SD = 4.03) scoren op hun motivatie voor het werken met ORBA significant hoger dan de medewerkers (M = 29.82, M = 4.03); $t(84) = -2.04, p = .04$ (tweezijdig). Daarnaast toont tabel 7 dat wanneer teamleiders hun medewerkers beoordelen (M = 28.55, SD = 3.50) dit, op twee stellingen na, telkens lager uitvalt dan wanneer medewerkers zichzelf beoordelen (M = 29.82, SD = 4.03). Dit verschil is niet significant; $t(84) = 1.27, p = .21$. Opvallend is dat die enige twee stellingen (5 en 7) waar teamleiders de motivatie van medewerkers hoger scoren, net gaat om de (positieve) gevolgen die ORBA oplevert. Wanneer medewerkers dus gevraagd wordt naar deze gevolgen zien zij die minder dan dat teamleiders denken dat hun medewerkers dit zien.

³ De component MOTIVATIE bestaat bij deze deelvraag uit de acht stellingen die in tabel 7 staan beschreven.

Er is een *independent-sample t – test* uitgevoerd om de MOTIVATIE scores te vergelijken voor gecertificeerde en beginnende medewerkers. Er was geen significant verschil in scores voor gecertificeerde medewerkers (M = 29.66, SD = 4.72) en beginnende medewerkers (M = 30.08, SD = 2.58); $t(63.43) = -.47, p = .64$ (tweezijdig). Dit betekent dat er tussen medewerkers nauwelijks verschil in motivatie zit om met ORBA te werken.

Toelichting bij het onderdeel Motivatie door teamleiders (open vraag)

Teamleiders geven in het vakje toelichting nog eens nadrukkelijk aan dat medewerkers volgens hen het nut en de noodzaak onderkennen om tot een transparante besluitvorming te komen. Het methodisch en gestructureerd beslissen wordt als positief ervaren. Eén teamleider schrijft dat het aandacht besteden aan risico- en beschermende factoren zeker ‘geland’ en ‘geaccepteerd’ is. Het merendeel van de teamleiders geeft aan dat vooral het denken in domeinen als nodig en effectief wordt ervaren.

Daarentegen worden de domeinen in het registratiesysteem KITS als zeer storend en niet effectief ervaren. Dit komt door de manier waarop ORBA technisch in KITS is vormgegeven. Het heeft weinig zin om informatie met de nodige moeite te ordenen in domeinen, als je daarna niet makkelijk terug kan vinden wat welke informant over welk domein heeft gezegd. Dit is een belangrijke verklaring waarom het moeite blijft kosten om mensen te motiveren de ORBA velden te gebruiken. Medewerkers vinden het vaak ook te veel werk.

Daarnaast staat het AMK onder druk in verband met wachtlijsten en doorlooptijden. Hierdoor ontstaat bij AMK’s de roep om het werkproces te vereenvoudigen. Medewerkers geven aan dat er zowel veel tijd als dubbelingen in zitten bij het invullen van de verschillende domeinen. In hoeverre deze dubbelingen meerwaarde hebben, wordt regelmatig ter discussie gesteld.

Tevens wordt er benoemd dat AMK’s al lang volgens ORBA werken. Het is al zo’n onderdeel van het werkproces dat medewerkers zich niet bewust zijn dat er ‘ORBA proof’ wordt gewerkt. Teamleiders benoemen dat de voordelen van ORBA voor de medewerkers beter benut zouden kunnen worden als het registratiesysteem KITS hen beter daarin zou ondersteunen.

4. Is voldaan aan de randvoorwaarden volgens de medewerkers?

Aan medewerkers is een zestal stellingen voorgelegd die inhoudelijk geschaard kunnen worden onder de randvoorwaarden om ORBA in de praktijk goed te kunnen toepassen. Hieronder vallen onder andere voldoende tijd, oefen- en overlegmogelijkheden en ondersteuning krijgen. Zie tabel 8 voor een uitwerking van de stellingen. Uit deze tabel blijkt dat er op de RANDVOORWAARDEN-stellingen wat betreft ORBA niet ver boven het gemiddelde gescoord wordt. Dit betekent dat medewerkers matig tevreden zijn over de realisatie van deze randvoorwaarden. Opvallend is wel dat de standaarddeviaties groot zijn: er zijn grote verschillen tussen de medewerkers onderling.

Zoals in tabel 8 is te zien, is er expliciet gevraagd naar de tevredenheid over de inhoudelijke ondersteuning van ORBA door zowel de teamleider als gedragswetenschapper. De gedragswetenschapper komt hier significant iets beter van af dan de teamleider; $t(63) = -4.18, p < .01$ (tweezijdig). De *eta squared* (-.15) geeft een groot effect aan. Toch is de standaarddeviatie hier ook opvallend groot: er zijn wederom grote verschillen tussen de medewerkers onderling.

- **Tabel 8** Stellingen van het onderdeel RANDVOORWAARDEN, (range loopt van 1 (geheel mee oneens); 3 (neutraal); tot 5 (geheel mee eens))

Stellingen van het onderdeel RANDVOORWAARDEN:	Medewerkers totaal	Gecertificeerde medewerkers	Beginnende medewerkers	Uitkomst t-toets
Ik krijg voldoende tijd om de ORBA-werkwijze verantwoord te kunnen uitvoeren	M: 3.40 SD: .91 N = 70	M: 3.40 SD: .94 N = 42	M: 3.39 SD: .88 N = 28	$t(68) = .05, p = .96$ $\eta^2 = 4.13$
Ik heb voldoende vaardigheden om de ORBA-werkwijze uit te voeren	M: 3.58 SD: .89 N = 71	M: 3.90 SD: .62 N = 42	M: 3.10 SD: 1.01 N = 29	$t(42.32) = 3.80, p < .00$ $\eta^2 = 0.17$
Ik heb voldoende oefen- en overleg-mogelijkheden gehad om mijn vaardigheid in het werken met ORBA te vergroten	M: 3.35 SD: 1.08 N = 69	M: 3.74 SD: .89 N = 42	M: 2.74 SD: 1.10 N = 27	$t(67) = 4.16, p < .00$ $\eta^2 = 0.21$
Ik ben tevreden over de procesmatige ondersteuning (ICT), zoals KITS	M: 3.39 SD: .91 N = 70	M: 3.31 SD: 1.00 N = 42	M: 3.50 SD: .75 N = 28	$t(67.07) = -.91, p = .37$ $\eta^2 = -0.03$
Ik ben tevreden over de inhoudelijke ondersteuning van ORBA door de teamleider	M: 3.13 SD: 1.01 N = 67	M: 3.36 SD: .93 N = 42	M: 2.76 SD: 1.05 N = 25	$t(65) = 2.42, p = .02$ $\eta^2 = 0.08$
Ik ben tevreden over de inhoudelijke ondersteuning van ORBA door de gedragswetenschapper	M: 3.57 SD: .99 N = 67	M: 3.79 SD: .90 N = 42	M: 3.20 SD: 1.04 N = 25	$t(65) = 2.43, p = .02$ $\eta^2 = 0.08$

Er is een *independent-sample t – test* uitgevoerd om de RANDVOORWAARDEN⁴ scores te vergelijken voor gecertificeerde en beginnende medewerkers. Er was een significant verschil in scores voor gecertificeerde medewerkers (M = 21.50, SD = 3.77) en beginnende medewerkers (M = 18.61, SD = 4.35); $t(58) = 2.60, p = .01$. (tweezijdig). De omvang van de verschillen in de gemiddelden (*mean difference* = 2.89, 95 % CI: .66 tot 5.12) is een matig groot effect (*eta squared* .10). Dit betekent dat gecertificeerde medewerkers hoger scoren op randvoorwaarden om ORBA in de praktijk te kunnen toepassen dan beginnende medewerkers.

5. Is voldaan aan de kritische succesfactoren volgens de teamleiders?

Bij teamleiders is expliciet gevraagd naar kritische succesfactoren; in welke mate zij deze van belang vinden (BELANG) en hoe deze zijn gerealiseerd in hun AMK (REALISATIE). In de vragenlijst zijn negen factoren genoemd en de range liep van minimaal 1 (lage mate van belang /

⁴ Het component RANDVOORWAARDEN bestaat uit de zes stellingen die in tabel 7 staan beschreven.

slecht gerealiseerd) tot maximaal 3 (hoge mate van belang / goed gerealiseerd). In totaal kon per categorie minimaal 9 gescoord worden en maximaal 36. Het gemiddelde van de mate van belang ($M = 25.20$, $SD = 2.38$) ligt hoger dan de realisatie binnen het AMK ($M = 21.00$, $SD = 3.46$). Om na te gaan of er verschil was in belang en realisatie van kritische succesfactoren is een *paired sample t-test* uitgevoerd. Daaruit blijkt een significant verschil tussen BELANG score en REALISATIE score, $t(19) = 5.09$, $p < .000$ (tweezijdig). Het gemiddelde verschil van de scores is 4.20 met een betrouwbaarheidsinterval van 95 %, variërend van 2.47 tot 5.93. De *eta squared* (.58) geeft een groot effect aan.

Zowel uit deze resultaten als uit tabel 9 kan worden opgemaakt dat bij alle factoren de teamleiders een grotere mate van belang toekennen dan dat deze factoren daadwerkelijk gerealiseerd zijn binnen hun AMK. De factoren ‘Bruikbaarheid van ORBA in KITS’ en ‘Goede monitoring’ tonen hierbij het hoogste verschil. ‘Voldoende tijd’, ‘Voldoende Kennis’ en ‘Commitment en support van management’ blijken het meest gerealiseerd te zijn in de AMK’s. Zie voor een specifieke uitwerking van de verschillende kritische succesfactoren, tabel 9.

- **Tabel 9** Kritische succesfactoren volgens de teamleiders bij ORBA. De range loopt van minimaal 1 (laag / slecht); 2 (middel / matig); tot maximaal 3 (hoog / goed).

	Mate van Belang	Realisatie binnen uw AMK	Verskil in gemiddelden
Voldoende tijd krijgen om de ORBA-werkwijze te integreren in het professioneel handelen	M: 2.75 SD: .55	M: 2.55 SD: .51	-0.20
Voldoende oefen- en overlegmogelijkheden om de vaardigheid van de medewerkers in het werken met ORBA te vergroten	M: 2.80 SD: .41	M: 2.40 SD: .60	-0.40
Commitment en support van management wat betreft ORBA	M: 2.95 SD: .22	M: 2.70 SD: .47	-0.25
Training van medewerkers in de achtergronden en het gebruik van de hulpmiddelen van ORBA	M: 2.80 SD: .41	M: 2.45 SD: .51	-0.35
Werkbegeleiding om de ORBA-werkwijze in de casuïstiek te kunnen toepassen	M: 2.90 SD: .45	M: 2.40 SD: .68	-0.50
Teamsgewijs werken aan deze kwaliteitsverbetering	M: 2.50 SD: .51	M: 2.05 SD: .61	-0.45
Voldoende kennis bij medewerkers van ORBA	M: 2.80 SD: .41	M: 2.55 SD: .51	-0.25
De bruikbaarheid van ORBA in KITS	M: 2.95 SD: .22	M: 2.00 SD: .65	-0.95
Goede monitoring of ORBA het gewenste effect heeft	M: 2.75 SD: .55	M: 1.90 SD: .72	-0.85
<i>N: 20 Missing: 0</i>			

Toelichting bij het onderdeel kritische succesfactoren door de teamleiders (open vraag)

Teamleiders geven aan dat dit onderdeel soms moeilijk te beantwoorden is, omdat veel AMK’s al drie jaar geleden met ORBA zijn gaan werken. Inmiddels is een deel van die werkwijze

behoorlijk ingesleten, omdat het verankerd is in het primaire proces. In het begin was er de nodige weerstand tegen ORBA (weer iets nieuws, extra bureaucratie). Bovengenoemde factoren zijn inmiddels gemeengoed.

Binnen de teams is er voldoende tijd beschikbaar om te oefenen en te werken met ORBA. In de dagelijkse praktijk zou hier beter op gestuurd kunnen worden middels werkbegeleiding.

Om de ORBA-werkwijze goed vast te houden is tijd nodig, en deze is niet altijd beschikbaar. Door werkdruk lukt het niet altijd iedereen even goed wegwijs te maken in de diverse zaken met betrekking tot ORBA in KITS. De eerste prioriteit ligt dan toch in KITS. Het is duidelijk dat sommige medewerkers stoeien met welke informatie waar in het systeem hoort.

Het allerbelangrijkste volgens de teamleiders is de (on)bruikbaarheid van ORBA in KITS. Implementatie werd bemoeilijkt omdat het lang duurde voordat ORBA in KITS geïntegreerd werd. In de beginfase werd KITS als gebruiksonvriendelijk ervaren en men associeerde dit met ORBA. Later zijn verbeteringen doorgevoerd maar uniformiteit bij alle AMK's en eenduidige heldere instructie over de interpretaties van de 'kopjes' in KITS waren toch ontoereikend. Ook zijn er technische (systeemproblemen) die het werken in KITS bemoeilijken. Tevens is de leesbaarheid van de dossiers verslechterd. Er moet een hoop open geklikt worden en informatie kan over het hoofd gezien worden.

KITS had hierin veel meer sturend en gebruiksvriendelijker moeten zijn. Deze mogelijkheid zou ook nu nog veel beter benut kunnen worden, maar dit moet volgens de teamleiders landelijk en deskundig worden opgepakt. Het theoretisch kader moet ook in KITS voor de dagelijkse praktijk goed worden uitgewerkt. De praktische toepassing van ORBA in KITS, samen met het rendement tempert nu het enthousiasme om er mee te werken.

6. *In hoeverre voorspellen randvoorwaarden volgens medewerkers, hun kennis over ORBA en hun motivatie het gebruik van ORBA?*

De relatie tussen de vier componenten ORBAWERKEN, KENNIS, MOTIVATIE en RANDVOORWAARDEN werd onderzocht met behulp van Pearson product-moment correlatie coëfficiënt, zie tabel 10.

▪ **Tabel 10** Pearson Correlatie

<i>Schaal</i>	1.ORBA- WERKEN	2.KENNIS	3.MOTIVATIE	4.RANDVOOR- WAARDEN
1.ORBAWERKEN	-	.47**	.19	.36**
2.KENNIS		-	.33*	.67**
3.MOTIVATIE			-	.46**
4.RANDVOORWAARDEN				-

** Correlatie is significant: $p < .01$ (tweezijdig); * Correlatie is significant: $p < .05$ (tweezijdig)

Alleen tussen de componenten KENNIS en RANDVOORWAARDEN is er een sterke positieve correlatie (Cohen, 1988, zoals geciteerd in Pallant, 2007). Dit betekent dat naarmate respondenten meer tevreden zijn over de randvoorwaarden, ook hun kennis over ORBA groter is, en visa versa. Tussen de componenten ‘ORBAWERKEN en KENNIS’; ‘KENNIS en MOTIVATIE’; ‘MOTIVATIE en RANDVOORWAARDEN’ én ‘ORBAWERKEN en RANDVOORWAARDEN’ zijn matige positieve correlaties. Tot slot is er tussen de componenten ORBAWERKEN en MOTIVATIE een zwakke, positieve correlatie. Dit verband is als enige niet significant.

Om de vraag te beantwoorden welke componenten het gebruik van ORBA voorspellen, wordt een meervoudige regressie uitgevoerd (zie tabel 12). Ter controle zijn de componenten in verschillende volgorden ingevoerd, maar het resultaat blijft hetzelfde. De drie componenten KENNIS, MOTIVATIE en RANDVOORWAARDEN verklaren gezamenlijk 48 procent van de variantie in ORBAWERKEN ($F(3, 50) = 4.86, p < .01$). Wanneer gekeken wordt naar de afzonderlijke componenten blijkt dat de mate van KENNIS ($\beta = .43$) het meest verklarend is voor ORBAWERKEN en als enige significant ($p = .02$). Daarna volgen RANDVOORWAARDEN ($\beta = .06, p = .72$) en MOTIVATIE ($\beta = .02, p = .89$).

De resultaten laten zien dat de mate waarin medewerkers ORBA gebruiken, significant het meest wordt voorspeld door de hoge mate van kennis van ORBA. De realisatie van randvoorwaarden en de motivatie van de medewerkers hebben in veel mindere mate een voorspellende waarde om met ORBA te werken. Echter, de kennis neemt toe als de randvoorwaarden beter gerealiseerd zijn. Dit geldt in mindere mate ook voor de motivatie.

7. *In hoeverre voorspellen kritische succesfactoren volgens teamleiders en de mening van medewerkers volgens teamleiders het gebruik van ORBA?*

De relatie tussen de drie componenten ORBAWERKEN, MOTIVATIETEAM en REALISATIE werd onderzocht met behulp van Pearson product-moment correlatiecoëfficiënt, zie tabel 11. Tussen de variabelen ORBAWERKEN en REALISATIE is er een sterke positieve correlatie (Cohen, 1988, zoals geciteerd in Pallant, 2007) en als enige significant. Dit betekent hoe beter kritische succesfactoren zijn gerealiseerd, hoe meer medewerkers volgens teamleiders ORBA gebruiken, en visa versa.

▪ **Tabel 11** Pearson Correlatie

<i>Schaal</i>	1.ORBAWERKEN	2.MOTIVATIETEAM	3.REALISATIE
1.ORBAWERKEN	-	.37	.70**
2.MOTIVATIETEAM		-	.39
4.REALISATIE			-

** Correlatie is significant: $p < .01$ (tweezijdig)

Tussen de variabelen ‘ORBAWERKEN en MOTIVATIETEAM’ én ‘MOTIVATIE en REALISATIE’ zijn matige positieve correlaties. Deze verbanden zijn niet significant.

Om de vraag te beantwoorden welke componenten het gebruik van ORBA voorspellen, wordt een meervoudige regressie uitgevoerd (zie tabel 12). Ter controle zijn deze twee componenten in verschillende volgorden ingevoerd, maar het resultaat blijft hetzelfde. De twee componenten MOTIVATIETEAM en REALISATIE van kritische succesfactoren verklaren gezamenlijk 50.5 procent van de variantie in ORBAWERKEN ($F(2, 17) = 8.67, p < .01$).

Wanneer gekeken wordt naar de afzonderlijke componenten blijkt dat REALISATIE van kritische succesfactoren ($\beta = .66$) het meest verklarend is voor ORBAWERKEN en als enige significant ($p < .01$). MOTIVATIETEAM heeft een veel minder voorspellende waarde om met ORBA te werken ($\beta = .12, p = .53$).

De resultaten laten zien dat wanneer er een hoge mate van realisatie van kritische succesfactoren is, de medewerkers significant meer met ORBA gaan werken. De motivatie van de medewerkers voorspelt in veel mindere mate het werken met ORBA. Echter, de motivatie van het team neemt toe als de kritische succesfactoren beter gerealiseerd zijn. Kortom, hoe beter de randvoorwaarden gerealiseerd zijn en hoe hoger de motivatie van het team volgens de teamleider, des te meer wordt ORBA gebruikt volgens de teamleider.

- **Tabel 12** Regressieanalyse uitkomsten voor medewerkers en teamleiders: voorspellers van ORBAWERKEN

Variabelen:	ORBAWERKEN			
	B	Standard Error	Beta	Significantie
<u>Medewerkers:</u>				
(Constant)	-251.53	103.63		.02*
1. KENNIS	6.15	2.44	.43	.02*
2. RANDVOORWAARDEN	1.66	4.64	.06	.72
3. MOTIVATIE	.48	3.30	.02	.89
$R = .48$				
$R^2 = .23$				
$F = 4.86^{**}$				
$N = 53$				
<u>Teamleiders:</u>				
(Constant)	2.98	2.60		.27
1.KRITISCHE SUCCESFACTOREN	.33	.09	.66	.00**
2.MOTIVATIE	.06	.09	.12	.53
$R = .71$				
$R^2 = .51$				
$F = 8.67^{**}$				
$N = 20$				

** Correlatie is significant: $p < .01$; *Correlatie is significant: $p < .05$

Conclusie en discussie

Vanaf 2007 is de werkwijze Onderzoek, Risicotaxatie en Besluitvorming bij de Advies- en Meldpunten Kindermishandeling (AMK) onder de naam ORBA ingevoerd. In dit kwantitatieve onderzoek was het uitgangspunt een landelijk beeld te krijgen hoe medewerkers en teamleiders van AMK's hun relatief nieuwe werkwijze gebruiken en op diverse punten beoordelen. Deze punten variëren van kennis, motivatie, randvoorwaarden tot kritische succesfactoren. Tot slot was het doel de hoofdvraag te beantwoorden: welke factoren beïnvloeden het werken met ORBA en in welke mate?

Eerst is gekeken of teamleiders en medewerkers ORBA gebruiken. Uit de resultaten blijkt dat beide groepen respondenten (meestal) wel met ORBA werken. Onder de medewerkers zijn gecertificeerde en beginnende medewerkers. Gecertificeerde medewerkers werken meer met ORBA dan beginnende medewerkers. Echter, in beide groepen medewerkers zitten grote individuele verschillen.

Daarnaast is aan medewerkers gevraagd in hoeverre zij op de hoogte zijn van ORBA en precies weten wat ORBA inhoudt. Gecertificeerde medewerkers scoren zichzelf hoger dan beginnende. Dit geldt voor stellingen als op de hoogte zijn van de ORBA handreiking en de kernbeslissingen en voldoende kennis hebben om ORBA verantwoord te kunnen toepassen. Alleen op de stelling: 'Het is mij duidelijk met welk doel ORBA op het AMK is ingevoerd' scoren zij als groep hetzelfde. Opvallend is dat ook in deze categorie grote individuele verschillen zijn terug te zien binnen beide groepen.

Aan zowel medewerkers als teamleiders is aan de hand van stellingen naar hun motivatie voor het werken met ORBA gevraagd. Beide groepen respondenten geven aan over het algemeen positief te zijn. Dit blijkt uit de relatief hoge scores voor de stellingen waarin zij onder andere aangeven gemotiveerd te zijn en de redenen begrijpen om met ORBA te werken. Teamleiders zijn positiever over ORBA dan de medewerkers. Wanneer teamleiders de motivatie van hun medewerkers beoordelen, scoren zij hen lager dan wanneer de medewerkers zichzelf scoren. Medewerkers zijn dus gemotiveerder dan teamleiders denken. Opvallend is dat na het verschil tussen gecertificeerde en beginnende medewerkers qua categorieën ORBA werken en kennis van ORBA, er bij hen geen verschil zit in motivatie. Hoewel deze beiden groepen positief zijn over ORBA, heerst er verdeeldheid bij de vraag of zij verbeteringen zien door het gebruik van ORBA. Het gemiddelde antwoord zit tussen enigszins en voldoende in en zestien medewerkers (20 procent) geven aan dit niet te weten.

Bij medewerkers is gevraagd aan te geven in hoeverre zij vinden dat randvoorwaarden als voldoende tijd, oefen- en overlegmogelijkheden en inhoudelijke ondersteuning gerealiseerd zijn om ORBA in de praktijk goed toe te passen. Hoewel beide groepen medewerkers onderling grote verschillen laten zien, kan over het geheel genomen geconcludeerd worden dat medewerkers hierover matig tevreden zijn. Gecertificeerde medewerkers scoren hoger dan beginnende. Deze laatste groep geeft significant vaker aan dat zij niet voldoende oefen- en overlegmogelijkheden hebben gehad. Ook ervaren zij minder inhoudelijke ondersteuning van zowel de teamleider als gedragswetenschapper. Tijdens een terugkoppeling van de resultaten op het *Landelijk AMK Kwaliteits Overleg* (9-6-11) bevestigen teamleiders dat gedragswetenschappers meer inhoudelijk betrokken zijn dan zichzelf.

Bij teamleiders is gevraagd aan te geven welke mate van belang zij toekennen aan kritische succesfactoren en in hoeverre zij vinden dat deze gerealiseerd zijn binnen hun AMK. Onder de kritische succesfactoren vallen de eerder genoemde randvoorwaarden, maar ook andere aspecten zoals 'Commitment en support van management' en 'Goede monitoring of ORBA het gewenste effect oplevert'. Uit de resultaten komt naar voren dat zij aan alle genoemde kritische succesfactoren een grote mate van belang toekennen. Opvallend is dat elke factor een lagere score krijgt wanneer het gaat om de realisatie in de praktijk. De factoren: 'De bruikbaarheid van hun rapportage- en registratiesysteem KITS', 'De monitoring of ORBA het gewenste effect heeft' en 'Werkbegeleiding in de werkwijze' laten het grootste verschil zien. Aan deze drie factoren erkennen teamleiders de grootste mate van belang en deze factoren zijn volgens hen het minst gerealiseerd in de praktijk.

Om de hoofdvraag te beantwoorden welke factoren het werken met ORBA beïnvloeden, zijn er clusters van factoren gemaakt. Bij de medewerkers gaat het om de clusters kennis, motivatie en randvoorwaarden. Wanneer medewerkers meer kennis hebben van ORBA, werken zij er vaker mee. De realisatie van randvoorwaarden en de motivatie van de medewerkers hebben een minder voorspellende waarde. Echter, de kennis neemt toe als de randvoorwaarden beter gerealiseerd zijn. Zij zijn dus indirect wél van belang. Bij teamleiders gaat het om de clusters motivatie en kritische succesfactoren. Hoe meer kritische succesfactoren gerealiseerd zijn, des te vaker werken medewerkers met ORBA. Motivatie voorspelt ook hier in mindere mate het gebruik van ORBA.

Bespreking van de hypothesen

Met deze resultaten kan de eerste opgestelde hypothese worden aangenomen: er is een positieve samenhang tussen realisatie van kritische succesfactoren en het werken met ORBA. Hierdoor is het van belang om de kritische succesfactoren nader te bekijken. In deze bespreking wordt de belangrijkste besproken: 'De bruikbaarheid van ORBA in KITS'. Zoals eerder vermeld, scoort deze factor relatief het laagst qua realisatie binnen het AMK en het hoogst qua mate van belang. Zowel teamleiders als medewerkers geven veelvuldig aan dat hun systeem KITS lastig te gebruiken is, waardoor ORBA niet (volledig) tot haar recht komt. Onderzoek van Van Assema en collegae (1998) bevestigt dat hoe meer de uitvoering van een innovatie door medewerkers als complex werd beoordeeld, des te minder deze geaccepteerd en gebruikt werd. Daarom is het van belang om veel aandacht te besteden aan de begrijpelijkheid en toegankelijkheid ervan. Dit is noodzakelijk, want Kawamoto en collegae (2005, zoals geciteerd in Bartelink, Ten Berge, & Van Yperen, 2010) bevestigen dat er betere beslissingen genomen worden wanneer werkers ondersteund worden door een passend beslissingsondersteunend systeem. Voorwaarde voor zo'n systeem is dat het deel moet uitmaken van het normale werkproces. Hoewel ORBA geïntegreerd is in KITS, blijkt dit dus niet voldoende te zijn.

Na aanneming van de eerste hypothese, wordt de tweede hypothese verworpen. Motivatie blijkt geen belangrijke voorspellende waarde te zijn voor het gebruik van ORBA. Belangrijk is om na te gaan waarom deze resultaten niet zijn zoals verwacht. Hier kan zowel een inhoudelijke als een

onderzoeksverklaring voor gegeven worden. Ten eerste geven ervaren medewerkers en teamleiders aan dat ORBA zo geïntegreerd is in hun werkwijze dat medewerkers niet om ORBA heen kunnen. Medewerkers moeten met ORBA werken. De belangrijke vraag die overblijft is: ‘Wat betekent dit voor implementatie?’ Dit onderzoek geeft hier geen antwoord op omdat alle respondenten een vergelijkbare motivatie hebben. Dit brengt ons bij de tweede verklaring. Na de analyses bij het cluster motivatie is onder de respondenten weinig spreiding in antwoorden ontdekt en bovendien bleek iedereen behoorlijk gemotiveerd te zijn. Hierdoor kan motivatie nauwelijks een voorspellende waarde hebben voor het werken met ORBA. Deze tweede verklaring zorgt er ook voor dat in dit onderzoek geen verschillende typen doelgroep zijn te herkennen zoals eerder zijn omschreven in de theorie van Rogers (1995).

Zoals uit de resultaten blijkt, voorspelt dus niet motivatie, maar de (hoge) mate van kennis waarom er met ORBA gewerkt wordt. Dit is niet nieuw, want in het theoretisch kader van dit onderzoek is kennis naast motivatie ook één van de vier onderscheidende factoren (Heiligers, Calsbeek, Friele, 2001; Hulscher et al., 2000). Kennis van ORBA in AMK's betreft twee punten. Aan de ene kant het up-to-date houden van (gecertificeerde) medewerkers en aan de andere kant zorgen dat beginnende medewerkers hier in meegaan. Van beschreven implementatiestrategieën komt educatie het dichtst in de buurt: vergroten van zowel kennis als vaardigheden. Hoewel Grol en Wensing (2006) laten zien dat effecten van educatie op gedrag beperkt lijken, staat voorop dat educatie vaak een noodzakelijke eerste stap is in het proces van implementatie (ZonMw, 2011).

Op dit moment wordt ORBA aan beginnende AMK-medewerkers overgedragen in een dag van de basistraining van Adviesbureau van Montfoort. Deze eenmalige dag sluit niet geheel aan met wat bekend is over succesfactoren voor effectieve scholing uit de literatuur (Grol en Wensing, 2006). Deze succesfactoren zijn: 1) een langere duur (> één dag) en bij voorkeur een herhaling van scholing; 2) een groepssamenstelling van vooral deelnemers uit één organisatie; 3) vooraf een behoeftepeiling onder de deelnemers voor maatwerk; 4) actieve participatie bij de deelnemers, en; 5) de inzet van opinieleiders (individuen die voor deelnemers als autoriteiten op het betreffende gebied gelden). Echter om gedrag daadwerkelijk te veranderen en te zorgen dat men een nieuwe werkwijze in gebruik neemt, zijn er naast educatie aanvullende activiteiten als werkplekondersteuning, –begeleiding en extra trainingen nodig.

ORBA in de toekomst

Op dit moment is het voor AMK's en hun ORBA-werkwijze belangrijk om een stap naar de toekomst te maken. Dit staat gelijk aan de laatste fase van een innovatieproces: *Borging*. In deze fase moet de werkwijze een vast onderdeel worden van de dagelijkse routine (zie figuur 1, p. 7). Belangrijke vragen daarbij zijn: ‘Wat is nodig voor borging van ORBA op de lange termijn? Wat is daarin effectief?’ Het gaat om duurzame implementatie (zie tabel 2, p. 6). De Lange en Chênevert (2009) geven aan dat de fase *borging* binnen het innovatieproces in zowel de praktijk als wetenschap vaak een ‘ondergeschoven kindje’ is en er nog maar weinig bekend is over wat effectief is op dit gebied. Zij geven aan dat strategieën voor de borgingfase tweeledig zijn. Aan de ene kant gaat het om het

onderhouden van eerder opgedane kennis en vaardigheden, waarin training, coaching en uitwisseling voorop staan naast support op organisatieniveau. Onder dit laatste punt vallen het beschikbaar stellen van middelen (zoals tijd voor coaching en overleg) en het inschakelen van sleutelfiguren (zoals informele leiders). Aan de andere kant is *monitoring* belangrijk waar het draait om het zichtbaar maken van resultaten en het benutten daarvan. Deze punten worden niet voor het eerst benoemd en zijn dus noodzakelijk om mee te nemen in de aanbevelingen.

Aanbevelingen

Kortom, naar aanleiding van dit onderzoek is er een drietal aanbevelingen. De eerste en belangrijkste aanbeveling: onderzoek doen naar het (gewenste) gebruik van het systeem KITS en KITS zo nodig aan te passen. Beide groepen respondenten geven aan dat dit een verklaring is waarom er niet (volledig) met ORBA gewerkt wordt. Zoals eerder vermeld, onderstreept het onderzoek van Kawamoto en collegae (2005, zoals geciteerd in Bartelink, Ten Berge, & Van Yperen, 2010) het belang van een goede ICT-ondersteuning. In hun onderzoek verbeterde de praktijk hierdoor zichtbaar met 94 procent.

De tweede aanbeveling is om zowel alle medewerkers als alle teamleiders een (vervolg)kursus en ondersteuning op de werkvloer aan te bieden wat ORBA betreft. Op dit punt valt rekening te houden met de eerder benoemde succesfactoren rondom scholing. Voor ORBA geldt dat scholing onmisbaar is en dat die het liefst herhaald moet worden. Daarnaast is het raadzaam om gedragswetenschappers in de toekomst als opinieleiders / sleutelfiguren aan te stellen binnen de AMK's zodat inhoudelijke ondersteuning beter tot zijn recht komt naar (beginnende) medewerkers. Voor de eerste en tweede aanbeveling geldt dat zij essentieel zijn want ook in de twee eerdere ORBA-evaluaties worden zij benoemd.

De derde aanbeveling is omtrent verder onderzoek. Dit betreft ORBA en de stap naar de toekomst. Hoe blijven medewerkers met ORBA werken? Wat is effectief? Hoe kunnen resultaten het best benut worden? In dit onderzoek is de mogelijkheid tot invullen van open vragen door beide groepen respondenten veelvuldig gebruikt. Voor de ORBA-werkwijze geeft dit te kennen dat ORBA leeft onder personeel van de AMK's en het zinvol is hen te gebruiken om deze werkwijze verder te ontwikkelen.

Beperkingen van het onderzoek

Tot slot is er nog een tweetal kanttekeningen bij dit onderzoek te plaatsen. Ten eerste gaven teamleiders aan dat ORBA al zo in hun werkwijze geïntegreerd is dat het goed is af te vragen of medewerkers precies weten wat ORBA inhoudt. Er is gevraagd of medewerkers kunnen aangeven in hoeverre zij op de hoogte zijn van ORBA, maar dit is natuurlijk altijd vanuit hun eigen perspectief gezien. Kennen zij ORBA echt of denken zij dat? Ten tweede zijn er verschillende clusters aan factoren gebruikt bij de vragenlijst voor teamleiders en medewerkers. Kennis komt als belangrijkste voorspellende waarde naar boven bij de medewerkers en daarom zou het goed zijn dit cluster toe te voegen bij de teamleiders. Verder zou het voor de analyses beter zijn als alle vragen beantwoord konden worden op een vijf-punts schaal. Tijdens dit onderzoek zijn onder andere de kritische succesfactoren bevraagd op een drie-punts schaal wat het lastig maakt om echt de nuances aan te geven.

Literatuur

- Anthonijsz, I. (2008). *Evaluatie van het scholingstraject en de implementatie van ORBA*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Armitage, E., Boffa, J., & Parker, B. (1999). *Victorian Risk Framework: A guided professional judgment approach to risk assessment in child protection*. Victoria (Australia): Department of Human Services.
- Assema, P. van., Brug, J., Glanz, K., Dolders, M., & Mudde, A. (1998). Nationwide implementation of guided supermarket tours in the Netherlands: a dissemination study. *Health Education Research*, 13, 557-566. doi: 10.1093/her/13.4.557
- Baat, M. de., & Berge, I. J. ten. (2008). *Evaluatie van het scholingstraject en de invoering van ORBA en de LIRIK bij het AMK Noord Holland*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut / Bureau Jeugdzorg Noord-Holland.
- Baeten, P. (2004). *Protocol van handelen. Bij vermoedens van kindermishandeling in relaties van afhankelijkheid en onvrijheid*. Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn / NIZW.
- Baeten, P. (2009). *Herzien protocol van handelen Advies- en Meldpunten Kindermishandeling*. Utrecht: MO groep.
- Bartelink, C., Berge, I. J. ten, & Yperen, T. van. (2010). *Beslissen over effectieve hulp. Wat werkt in indicatiestelling?* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Bedell, J. R., Ward, J. C., Archer, R. P., & Stokes, M. K. (1985). An empirical evaluation of a model of knowledge utilization. *Evaluation Review*, 9, 109-126. doi: 10.1177/0193841X8500900202
- Berge, I. J. ten. (2007). *Transferprogramma: ORBA in praktijk*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Berge, I. J. ten. (2010). *Effectonderzoek ORBA: een gestructureerde werkwijze voor Onderzoek, Risicotaxatie en Besluitvorming Advies- en Meldpunten Kindermishandeling*. ZonMw: Subsidieaanvraag / dossiernummer:80-82435-98-10004. Utrecht, Nederlands Jeugdinstituut.

- Berge, I. J. ten., & Baat, M. de. (2009). *Ouders en kinderen hebben recht op transparante besluitvorming: Eindrapport deskundigheidsbevordering ORBA*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Berge, I. J. ten., & Eijgenraam, K. (2009). *Licht Instrument Risicotaxatie Kindermishandeling (herziene versie juni 2009)*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Berge, I. J. ten., & Vinke, A. (2006a). *Beslissen over vermoedens van kindermishandeling: Eindrapport project Onderzoek, Risicotaxatie en Besluitvorming Advies- en Meldpunten Kindermishandeling (ORBA)*. Utrecht / Woerden: NIZW / Adviesbureau Van Montfoort.
- Berge, I. J. ten., & Vinke, A. (2006b). *Beslissen over vermoedens van kindermishandeling: Handreiking en hulpmiddelen voor het Advies- en Meldpunten Kindermishandeling*. Utrecht / Woerden: NIZW Jeugd / Adviesbureau Van Montfoort
- Berwick, D. M. (2003). Disseminating innovations in health care. *Journal of the American Medical Association*, 289, 1969-1975. doi: 10.1001/jama.289.15.1969
- Boogaart, P. H. M. van den., & Wintels, P. M. A. E. (1988). *Evaluatie van intensieve thuisbegeleiding (hometraining). Resultaten van een onderzoek onder tien experimentele projecten. BIJLAGEN*. Leiden, Centrum Onderzoek Jeugdhulpverlening / COJ.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water. Over de dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt als hoogleraar Management van veranderingen in organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000. Amsterdam: Vosiuspers.
- Children's Research Center. (1999). *The improvement of child protective services with structured decision making. The CRC model*. San Francisco (America): National Council on Crime and Delinquency / NCCD.
- Davis, D. A., & Taylor-Vaisey, A. (1997). Translating guidelines into practice: A systematic review of theoretic concepts, practical experience and research evidence in the adoption of clinical practice guidelines. *Canadian Medical Association Journal*, 157, 408-416.

- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa, University of South Florida: The National Implementation Research Network.
- Fleuren, M. A. H., Wiefferink, C. H., Paulussen, T. G. W. H. (2002). *Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van zorgvernieuwingen in organisaties*. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid
- Fullan, M. G. (1992). *Successful school improvement: The implementation perspective and beyond*. Buckingham: Open University Press.
- Gastel, W. van., Berge, I. J. ten., & Wolzak, A. (2010). *Secundaire analyse onderzoeken AMK's. Onderzoeksrapport op verzoek van de Inspectie jeugdzorg*. Utrecht, Nederlands Jeugdinstituut
- Grol, R., & Wensing, M. (2004). What drives change? Barriers to and incentives for achieving evidence-based practice. *Medical Journal of Australia*, 180, S57-S60.
- Grol, R., & Wensing, M. (2006). *Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.
- Heemskerk, M. (2010). *Masterscriptie. Besluit het AMK meer gestructureerd sinds invoering van de ORBA?* Nederland: Stichting Bureaus Jeugdzorg Haaglanden / Zuid-Holland – Hogeschool Leiden.
- Heiligers, P., Calsbeek, H., Friele, R. (2001). *Ontwikkeling Implementatiemonitor ZON*. Utrecht: NIVEL.
- Hulscher, M., Wensing, M., & Grol, R. (2000). *Effectieve implementatie: Theorieën en strategieën*. Den Haag: ZonMw / Werkgroep Onderzoek Kwaliteit (WOK) / Universiteit Nijmegen / Universiteit Maastricht.
- Lande, M. I. de, & Chênevert, C. (2009). *Borgen van interventies: onderhouden en monitoren van de uitvoering*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

- Nederlands Jeugdinstituut. (2011). *Licht Instrument Risicotaxatie Kindermishandeling – Jeugdzorg (LIRIK-JZ)*. Verkregen op 7 maart, van <http://www.nji.nl/smartsite.dws?id=109402&toon=detail&recordnr=672&setembed=>
- Ooms, H., Wilschut, M., & Loon, S. van. (2011). *Wegwijs in implementeren*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Ovretveit, J. (1999). A team quality improvement sequence for complex problem. *Quality in Health Care*, 8, 239 – 246. doi:10.1136/qshc.8.4.239
- Pallant, P. (2007). *SPSS Manual. A step-by-step guide to data analysis using SPSS version 15*. New York: Mc Graw Hill.
- Plas, M., Fleuren, M., Friele, R., Haaijer-Ruskamp, F., Keijsers, J., Ravensbergen, J., Klazinga, N., & Wensing, M. (2007). Begrippenkader voor het ‘wat’ en het ‘waarom’ bij implementatie van vernieuwingen in patiëntenzorg en preventie. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 85, 160-165.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations (4th ed.)*. New York: The Free Press.
- Stals, K., Yperen, T. A. van., Reith, W. J. M. & Stams, G. J. J. M. (2008). *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg. Een literatuurrapportage over belemmerende en bevorderende factoren op implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Stals, K., Yperen, T. A. van., Reith, W. J. M., & Stams, G. J. J. M. (2010). Planmatig implementeren leidt tot effectievere interventies in de praktijk. *Tijdschrift voor orthopedagogiek*, 49, 43-55.
- Theunissen, N. C. M., Pas, S. M. E. te., & Friele, R. (2003). *Evaluatie Implementatiemonitor ZonMw*. Utrecht: Nivel.
- Wensing, M., Bosch, M., Foy, R., Weijden, T. van der., Eccles, M., & Grol, R. (2005). *Factors in theories on behaviour change to guide implementation and quality improvement in healthcare*. Nijmegen: Centre for Quality of Care Research.

Wensing, M., Weijden, T. van der., & Grol., R. (1998). Implementing guidelines and innovations in general practice: which interventions are effective? *British Journal of General Practice*, 48, 991-997.

ZonMw. (2011). *Implementatie*. Verkregen op 30 mei, van <http://www.zonmw.nl/nl/implementatie/>

Bijlage 1 Uitsplitsing van de respondenten op de vraag:
‘Bij welk AMK is de respondent werkzaam?’

<u>Locaties AMK's:</u>	<u>Medewerkers Totaal:</u>	<u>Aantal gecertificeerde medewerkers:</u>	<u>Aantal beginnende medewerkers:</u>	<u>Teamleiders totaal:</u>
<i>Amsterdam</i>	1	--	1	1
<i>Drenthe</i>	11	10	1	1
<i>Flevoland</i>	1	--	1	1
<i>Friesland</i>	4	--	4	--
<i>Gelderland</i>	3	--	3	3
<i>Groningen</i>	--	--	--	--
<i>Haaglanden</i>	5	--	5	1
<i>Noord-Brabant</i>	7	--	7	1
<i>Noord-Holland</i>	18	13	5	2
<i>Limburg</i>	8	8	--	--
<i>Overijssel</i>	4	--	4	2
<i>Rotterdam</i>	--	--	--	2
<i>Utrecht</i>	15	11	4	3
<i>Zeeland</i>	--	--	--	--
<i>Zuid-Holland</i>	2	--	2	3
Totaal	79	42	37	20

Bijlage 2 Vragenlijst medewerkers

Pagina 1

Beste AMK medewerker,

voor u ligt de vragenlijst voor het vignetonderzoek. Wij verzoeken u vriendelijk de vragen zo volledig mogelijk te beantwoorden. U kunt tussentijds uw formulier opslaan en afsluiten en er op een later tijdstip mee verder gaan.

Wij verwerken de gegevens van het onderzoek anoniem. Wij vragen u wel uw naam in te vullen, zodat wij kunnen nagaan van wie wij de vragenlijst al hebben ontvangen en van wie nog niet.

Voor vragen kunt u contact opnemen met ondergetekende (c.bartelink@nji.nl of 030-2306747).
Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Cora Bartelink

Nederlands Jeugdinstituut

Pagina 2

Algemene gegevens

Naam: *

Leeftijd: *

Sekse: *

- man
 vrouw

Aantal jaren dat u werkzaam bent bij het AMK: *

Aantal jaren dat u werkzaam bent in de jeugdzorg en/of
jeugdbescherming: *

Bij welk AMK bent u werkzaam? *

- Amsterdam
 Drenthe
 Flevoland
 Friesland
 Gelderland
 Groningen
 Haaglanden
 Noord-Brabant
 Noord-Holland
 Limburg
 Overijssel
 Rotterdam
 Utrecht
 Zeeland
 Zuid-Holland

Hierna stellen wij u nog een aantal vragen over uw mening over ORBA en hoe u het werken met ORBA ervaart.

Bent u getraind in het werken met ORBA? *

Ja, tijdens de ORBA-training door het NJi
 Ja, tijdens de inwerktraining / AMK-basistraining door Van Montfoort
 Ja, op de werkvloer door teamleider / gedragsdeskundige
 Nee

Bent u ORBA gecertificeerd?
(Vul alleen 'ja' in als u een officieel certificaat van het NJi heeft) *

Ja
 Nee

Kunt u in het kort omschrijven wat ORBA volgens u inhoudt?*

In deze vragen staat centraal in hoeverre u als medewerker van uw AMK geïnformeerd bent over wat ORBA precies inhoudt.

ORBA staat voor Onderzoek, Risicotaxatie en Besluitvorming AMK's en is een gestructureerde werkwijze voor het beoordelen van en beslissen over situaties van (vermoedelijke) kindermishandeling. Samen met drie pilot AMK's hebben we vastgesteld wat de kernbeslissingen zijn in het onderzoeken van meldingen van kindermishandeling. Kernbeslissingen zijn go/ no go beslissingen die richting geven aan het verdere verloop van het besluitvormingsproces. Voor elke kernbeslissing is uitgewerkt welke informatie medewerkers nodig hebben om een beslissing te kunnen nemen. Bij elke kernbeslissing volgen medewerkers een gestructureerd proces van informatie verzamelen, ordenen, analyseren, concluderen en beslissen. De informatie die tijdens het AMK onderzoek verzameld wordt, wordt geordend naar de zes ORBA-domeinen. Ter ondersteuning is een aantal specifieke hulpmiddelen ontwikkeld, waaronder de LIRIK en de Checklist Aandachtspunten. Deels zijn deze hulpmiddelen geïntegreerd in KITS.

Weet u wat ORBA voor uw werk binnen het AMK betekent? *

Totaal niet
 Enigszins
 Voldoende
 Goed

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
Informatie over ORBA is op onze instelling makkelijk te verkrijgen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben op de hoogte van de inhoud van de ORBA handreiking *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende kennis over ORBA om het verantwoord te kunnen toepassen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ken de kernbeslissingen uit ORBA *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is mij duidelijk met welk doel ORBA op het AMK is ingevoerd *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef op een schaal van 1 tot 10 aan hoe goed u de inhoud van ORBA kent.

U kunt dit zien als een rapportcijfer: een '1' betekent 'zeer slecht', een '6' is een voldoende en een '10' is 'uitmuntend'. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

In deze vragen ligt de nadruk op uw motivatie als medewerker van het AMK om met ORBA te werken. Daarbij gaat het erom of u het gevoel heeft dat ORBA zinvol is.

Ziet u verbeteringen in de kwaliteit van het werk door ORBA? *

Totaal niet

Enigszins

Voldoende

Veel

Licht toe:

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
Ik begrijp de redenen om te werken met ORBA *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ORBA sluit aan bij mijn manier van werken in de praktijk *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben gemotiveerd om met ORBA te werken *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben van mening dat de tijd en moeite die de uitvoering van ORBA vraagt, het waard zijn *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van ORBA heeft positieve gevolgen voor de kwaliteit van mijn werk *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hecht groot belang aan de voordelen die ORBA voor onze instelling oplevert *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kom door ORBA op een meer gestructureerde manier tot het nemen van een besluit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ORBA voldoet aan een behoefte binnen onze instelling met betrekking tot kwaliteit van werken *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef op een schaal van 1 tot 10 aan of ORBA u genoeg ruimte geeft om zelf afwegingen te maken.

Een '1' betekent 'zeer mee oneens' een '10' is 'zeer mee eens'. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De volgende vragen gaan over de randvoorwaarden om ORBA in de praktijk goed te kunnen toepassen.

Heeft u voldoende informatie en ondersteuning om de ORBA-werkwijze in de casuïstiek te kunnen toepassen? *	<input type="radio"/>	Totaal niet
	<input type="radio"/>	Enigszins
	<input type="radio"/>	Voldoende
	<input type="radio"/>	Goed

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
Ik krijg voldoende tijd om de ORBA-werkwijze verantwoord te kunnen uitvoeren *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende vaardigheden om de ORBA-werkwijze uit te voeren *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb voldoende oefen- en overlegmogelijkheden gehad om mijn vaardigheid in het werken met ORBA te vergroten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden over de manier waarop ORBA in KITS is opgenomen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens	Weet niet
Ik ben tevreden over de inhoudelijke ondersteuning van ORBA door de teamleider *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ik ben tevreden over de inhoudelijke ondersteuning van ORBA door de gedragswetenschapper *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Bij deze vragen gaat het er om in hoeverre de ORBA-werkwijze een vast onderdeel is van uw werk in de praktijk.

Werkt u op dit moment volgens ORBA? *

- Nooit
- Meestal niet
- Wisselend
- Meestal wel
- Altijd

	Nooit	Meestal niet	Wisselend	Meestal wel	Altijd
Ik maak bij elke zaak gebruik van de ORBA domeinen om mijn informatie te ordenen en in KITS te beschrijven *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bekijk een dossier van verschillende kanten door gebruik te maken van de domeinen van ORBA*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak bij elke zaak gebruik van de onderzoeksvragen zoals vermeld in KITS bij de handeling 'Plan van aanpak'*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik maak bij elke zaak gebruik van de onderzoeksvragen in KITS met betrekking tot de handeling 'Beoordeling en conclusies' *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst of ORBA die u graag onder de aandacht wilt brengen?

Mogen wij naar aanleiding van uw antwoorden naderhand nog contact opnemen? *

- Ja
- Nee

Dit is het einde van de vragenlijst. Wij danken u hartelijk voor uw medewerking!

Bijlage 3 Vragenlijst teamleiders

Pagina 1

Beste teamleider,

Naar aanleiding van het effectonderzoek ORBA van het Nederlands Jeugdinstituut, voer ik een aanvullend onderzoek uit waarin ik onderzoek hoe AMK-medewerkers ORBA gebruiken en welke kritische succesfactoren voor implementatie daarop van invloed zijn (geweest) volgens u als teamleider. Daarbij ben ik onder andere benieuwd naar uw mening over ORBA en hoe u denkt dat uw teamleden over ORBA denken. Daarom wil ik u vragen een enquête in te vullen. De link naar uw vragenlijst is: http://fd8.formdesk.com/nji/ORBA_Onderzoek. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. Ik stel het op prijs als u **uiterlijk vrijdag 11 maart** de vragenlijst heeft ingevuld.

Ik verwerk de gegevens anoniem. Ik vraag u alleen uw naam in te vullen, zodat ik kan nagaan van wie ik de vragenlijst al heb ontvangen en van wie nog niet.

Voor vragen kunt u contact opnemen met ondergetekende (d.prins@nji.nl).
Hartelijk bedankt alvast voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Diana Prins
Stagiaire Nederlands Jeugdinstituut, Afdeling Kenniscentrum

Pagina 2

Algemene gegevens

Naam: *

Leeftijd: *

Sekse: *

- man
 vrouw

Aantal jaren dat u werkzaam bent bij het AMK: *

Aantal jaren dat u werkzaam bent in de jeugdzorg en/of jeugdbescherming: *

Bij welk AMK bent u werkzaam? *

- Amsterdam
 Drenthe
 Flevoland
 Friesland
 Gelderland
 Groningen
 Haaglanden
 Noord-Brabant
 Noord-Holland
 Limburg
 Overijssel
 Rotterdam
 Utrecht
 Zeeland
 Zuid-Holland

In deze vragen gaat het om uw motivatie om met ORBA te werken.

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
Ik begrijp de redenen om te werken met ORBA *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ORBA sluit aan bij mijn manier van werken in de praktijk *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben gemotiveerd om met ORBA te werken *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben van mening dat de tijd en moeite die de uitvoering van ORBA vraagt, het waard zijn *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van ORBA heeft positieve gevolgen voor de kwaliteit van mijn werk *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hecht groot belang aan de voordelen die ORBA voor onze instelling oplevert *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kom door ORBA op een meer gestructureerde manier tot een besluit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ORBA voldoet aan een behoefte binnen onze instelling met betrekking tot kwaliteit van werken *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In deze vragen gaat het om de motivatie van uw team om met ORBA te werken.

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
Mijn team begrijpt de redenen om te werken met ORBA *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn team vindt dat ORBA aansluit bij onze manier van werken in de praktijk *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn team is gemotiveerd om met ORBA te werken *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn team is van mening dat de tijd en moeite die de uitvoering van ORBA vraagt, het waard zijn *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van ORBA heeft positieve gevolgen voor de kwaliteit van ons werk *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn team hecht groot belang aan de voordelen die ORBA voor onze instelling oplevert *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ORBA helpt mijn teamleden op een meer gestructureerde manier besluiten nemen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn team vindt dat ORBA voldoet aan een behoefte binnen onze instelling met betrekking tot kwaliteit van werken *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Licht toe:

Bij deze vragen gaat het er om in hoeverre de ORBA-werkwijze een vast onderdeel is van het werk van u en uw medewerkers binnen het AMK.

Wordt op dit moment gewerkt volgens ORBA? *

Licht toe:

Nooit
 Meestal niet
 Wisselend
 Meestal wel
 Altijd

	Nooit	Meestal niet	Wisselend	Meestal wel	Altijd
Bij een zaak wordt gebruik gemaakt van de ORBA domeinen om informatie te ordenen en in KITS te beschrijven *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een dossier wordt van verschillende kanten bekeken door gebruik te maken van de domeinen van ORBA*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij een zaak wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksvragen zoals vermeld in KITS bij de handeling 'Plan van aanpak'*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij een zaak wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksvragen in KITS met betrekking tot de handeling 'Beoordeling en conclusies' *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tijdens de invoering van een nieuwe werkwijze zoals ORBA, is er altijd sprake van een aantal factoren die het succes van implementatie bevordert of belemmert. Een inzicht in deze zogenoemde kritische succesfactoren is essentieel voor een goed verloop van de invoering van een nieuwe werkwijze binnen een organisatie.

Welke kritische succesfactoren zijn te onderkennen bij ORBA?

Kruis aan welk belang u hecht aan iedere factor en de wijze van realisatie bij ORBA binnen uw AMK:

Voor de duidelijkheid:

Per factor graag twee keer antwoorden;

Een keer in het blauwe gedeelte (Welk belang hecht u aan deze factor?), en;

Een keer in het rode gedeelte (Op welke wijze is de factor gerealiseerd binnen uw AMK?).

	Mate van belang(*)			Realisatie binnen uw AMK(*)		
	Laag	Middel	Hoog	Slecht	Matig	Goed
Voldoende tijd krijgen om de ORBA-werkwijze te integreren in het professioneel handelen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voldoende oefen- en overlegmogelijkheden om de vaardigheid van de medewerkers in het werken met ORBA te vergroten*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commitment en support van management wat betreft ORBA *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Training van medewerkers in de achtergronden en het gebruik van de hulpmiddelen van ORBA *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werkbegeleiding om de ORBA-werkwijze in de casuïstiek te kunnen toepassen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamsgewijs werken aan deze kwaliteitsverbetering *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voldoende kennis bij medewerkers van ORBA*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De bruikbaarheid van ORBA in KITS *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Goede monitoring of ORBA het gewenste effect heeft *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Licht toe:

Ruimte voor factoren die u hierboven mist en wel waardevol vindt om te benoemen:

Pagina 7

Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst of ORBA die u graag onder de aandacht wilt brengen?

Mogen wij naar aanleiding van uw antwoorden naderhand nog contact opnemen? * Ja Nee

Dit is het einde van de vragenlijst. Nogmaals bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 4 De patroon en de structuur matrix voor *Principal Components Analyses* met *Oblimin Rotation* van de vier-factor-oplossing gebaseerd op de vragenlijst van de medewerkers.

Item	Patroon coëfficiënt				Structuur coëfficiënt				Communalities
	C.1	C.2	C.3	C.4	C.1	C.2	C.3	C.4	
1. Weet u wat ORBA voor uw werk binnen het AMK betekent?	.833	.166	.005	-.110	.831	.300	.212	.200	.692
2. Informatie over ORBA is op onze instelling makkelijk te verkrijgen	.781	-.026	-.056	.104	.796	.147	.143	.347	.622
3. Ik ben op de hoogte van de inhoud van de ORBA handreiking	.735	.139	-.025	.011	.759	.282	.166	.281	.558
4. Ik heb voldoende kennis over ORBA om het verantwoord te kunnen toepassen	.860	-.098	.116	.071	.892	.092	.327	.334	.767
5. Ik ken de kernbeslissingen uit ORBA	.757	-.150	.001	.300	.825	.069	.200	.509	.625
6. Het is mij duidelijk met welk doel ORBA op het AMK is ingevoerd	.672	-.063	-.209	.144	.655	.089	-.036	.332	.440
7. Geef op een schaal van 1 tot 10 aan hoe goed u de inhoud van ORBA kent	.894	.020	.032	-.075	.882	.176	.249	.222	.789
8. Ziet u verbeteringen in de kwaliteit van het werk door ORBA?	.196	.729	.034	-.029	.336	.762	.124	.215	.555
9. Ik begrijp de redenen om te werken met ORBA	.478	.428	-.159	.067	.543	.527	-.010	.315	.226
10. ORBA sluit aan bij mijn manier van werken in de praktijk	.154	.694	.105	-.112	.277	.703	.177	.114	.488
11. Ik ben gemotiveerd om met ORBA te werken	-.146	.793	-.003	.089	.035	.787	.015	.235	.624
12. Ik ben van mening dat de tijd en moeite die de uitvoering van ORBA vraagt, het waard zijn	-.113	.859	.004	-.022	.060	.843	.029	.195	.724
13. Het gebruik van ORBA heeft positieve gevolgen voor de kwaliteit van mijn werk	-.043	.811	-.005	-.008	.110	.801	.033	.175	.650
14. Ik hecht groot belang aan de voordelen die ORBA voor onze instelling oplevert	-.054	.811	.059	.154	.166	.842	.105	.338	.683
15. Ik kom door ORBA op een meer gestructureerde manier tot het nemen van een besluit	-.024	.407	-.031	.426	.185	.504	.018	.515	.205
16. ORBA voldoet aan een behoefte binnen onze instelling met betrekking tot kwaliteit van werken	.247	.602	-.051	.172	.407	.688	.059	.395	.414

NB. Grote ladingen voor elk item zijn vetgedrukt

→	17. Geef op een schaal van 1 tot 10 aan of ORBA u genoeg ruimte geeft om zelf afwegingen te maken	.644	.128	.261	-.319	.630	.190	.405	-.060	.406
→	18. Heeft u voldoende informatie en ondersteuning om de ORBA-werkwijze in de casuïstiek te kunnen toepassen?	.812	.047	-.001	.001	.821	.204	.203	.276	.667
	19. Ik krijg voldoende tijd om de ORBA-werkwijze verantwoord te kunnen uitvoeren	.140	.205	.078	.695	.424	.406	.174	.796	.553
→	20. Ik heb voldoende vaardigheden om de ORBA-werkwijze uit te voeren	.664	.006	.147	.245	.781	.202	.329	.427	.105
→	21. Ik heb voldoende oefenen overlegmogelijkheden gehad om mijn vaardigheid in het werken met ORBA te vergroten	.538	-.122	.208	.410	.699	.094	.363	.569	.233
	22. Ik ben tevreden over de procesmatige ondersteuning (ICT), zoals KITS	-.110	.161	.010	.542	.100	.272	.031	.547	.296
	23. Ik ben tevreden over de inhoudelijke ondersteuning van ORBA door de teamleider	.294	-.199	.198	.671	.522	.033	.307	.732	.491
	24. Ik ben tevreden over de inhoudelijke ondersteuning van ORBA door de gedragswetenschapper	.232	.096	-.020	.650	.456	.298	.090	.747	.486
→	25. Werkt u op dit moment volgens ORBA?	.488	-.001	.459	.025	.610	.127	.581	.216	.267
	26. Ik maak bij elke zaak gebruik van de ORBA domeinen om mijn informatie te ordenen en in KITS te beschrijven	.191	-.101	.745	.082	.382	.000	.792	.172	.590
	27. Ik bekijk een dossier van verschillende kanten door gebruik te maken van de domeinen van ORBA	.078	.146	.738	-.005	.287	.204	.766	.108	.565
	28. Ik maak bij elke zaak gebruik van de onderzoeksvragen zoals vermeld in KITS bij de handeling 'Plan van Aanpak'	-.158	.004	.811	-.032	.033	.015	.770	-.025	.625
	29. Ik maak bij elke zaak gebruik van de onderzoeksvragen in KITS met betrekking tot de handeling 'Beoordeling en Conclusies'	-.124	.025	.825	.080	.110	.070	.801	.104	.661

→ : item laadt hoger op een ander Component en is verplaatst.

→ : item laadt hoger op een ander Component maar is niet verplaatst door inhoudelijk argument.