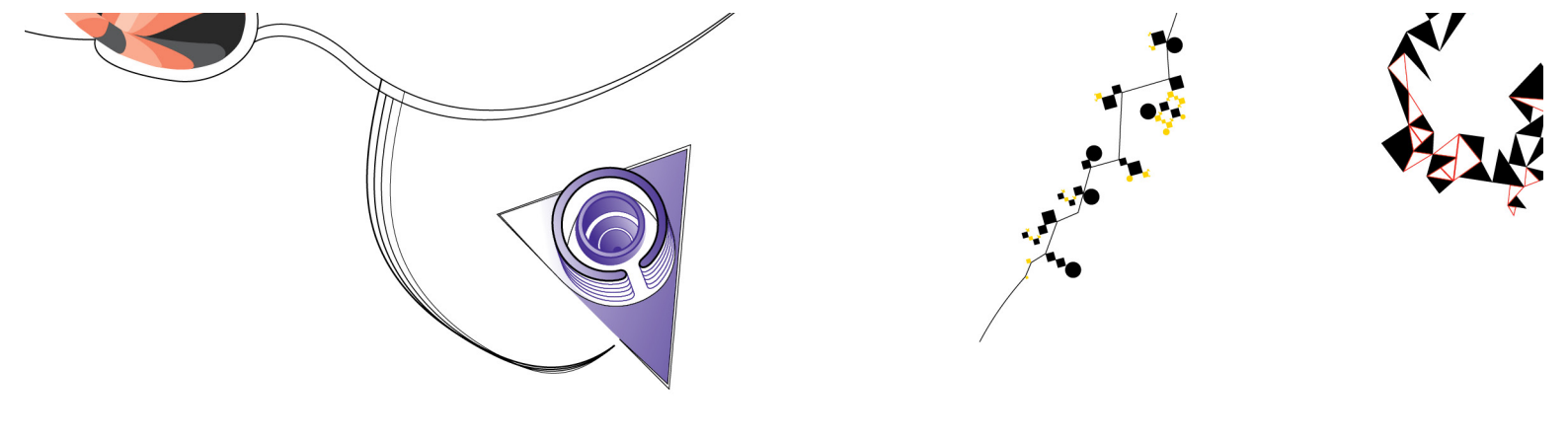
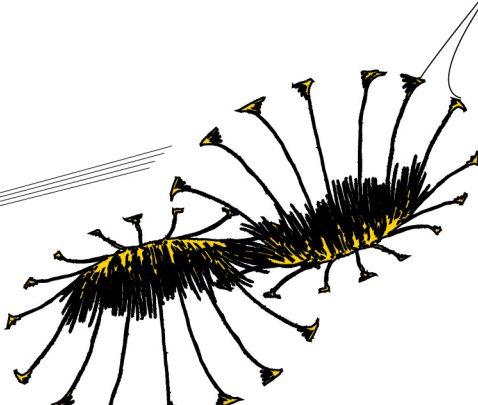




## Samenwerking binnen het CJG van vandaag, met de mogelijkheden voor morgen.



*Een onderzoek naar de ervaringen met het  
samenwerkingsproces binnen drie Centra voor  
Jeugd en Gezin.*



Bernice Charlotte Juk  
18 Augustus, 2015

## **Samenwerking binnen het CJG van vandaag, met de mogelijkheden voor morgen.**

*Een onderzoek naar de ervaringen met het samenwerkingsproces binnen drie Centra voor Jeugd en Gezin.*

B.C. Juk, s1124870

Universiteit Twente, Bestuurskunde  
Amsterdam, 18 augustus 2015

**Eerste begeleider:** Dr. V. Junjan  
**Tweede begeleider:** MSc. W. Jans

## Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de ervaringen met het samenwerkingsproces binnen de netwerkvorm Centrum voor Jeugd en Gezin. Veelal wordt er onderzoek gedaan naar de output van netwerkorganisaties, of te wel: zijn de beoogde doelstellingen behaald? Dit onderzoek richt zich echter op de ervaringen met het samenwerkingsproces dat vooraf gaat aan de uiteindelijke output. Dit is interessant, gezien de hervormingen die plaats vinden binnen de Jeugdzorg. Het is voor gemeenten en organisaties waardevol om te weten wat de ervaringen met het huidige samenwerkingsproces zijn, zodat hier in de toekomst op in kan worden gespeeld. In dit onderzoek wordt daarom antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: *'Hoe ervaren de medewerkers van drie Nederlandse CJG's anno 2015 de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking binnen hun CJG, en in hoeverre zijn er verschillen en overeenkomsten waarneembaar tussen de ervaringen met het samenwerkingsproces van de CJG's?'*

Er zijn voor dit onderzoek drie Nederlandse CJG's geselecteerd op basis van het inwoneraantal van deze gemeenten. Binnen deze CJG's zijn in totaal negen personen geïnterviewd door de gehele organisatie hiërarchie heen. De respondenten bevonden zich op hoger beleidsmatig/management niveau en op het lagere organisatie/medewerkers niveau. Met behulp van kwalitatieve semigestructureerde diepte interviews en beleidsdocumenten is dit onderzoek tot stand gekomen. Het onderzoek is gestructureerd door middel van de literatuur van Provan & Kenis (2008) en Thomson & Perry (2006). Er is onderzocht welke typen samenwerkingsvormen de drie CJG's hanteren en wat de ervaringen van de respondenten met het samenwerkingsproces waren die binnen deze samenwerkingsvormen plaatsvinden. Tot slot is er een vergelijking gemaakt tussen de ervaringen met het samenwerkingsproces van de drie CJG's.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de drie onderzochte CJG's verschillend zijn vormgegeven. In 2007 hebben de gemeenten van toenmalig minister van Jeugd en Gezin, Andre Rouvoet, de opdracht gekregen om een CJG op te richten. De CJG's zijn met dezelfde doelstelling opgericht. Een opvallende uitkomst is echter dat de vormgeving en uitvoering in elke gemeente anders is. Door de transitie van de Jeugdzorg hebben er wederom grote veranderingen plaatsgevonden, waarbij alle drie de gemeenten voor een andere koers hebben gekozen. De ervaringen met het samenwerkingsproces zijn gematigd positief. Het CJG wordt als een bijzonder concept ervaren. Door de verschillende expertises, die zich binnen het CJG netwerk bevinden, probeert men een sluitend jeugdzorg aanbod voor de kinderen en hun ouders aan te bieden. Het samenwerken kost volgens de respondenten veel tijd en er moet blijven worden geïnvesteerd in de onderlinge relaties. Tussen de drie onderzochte CJG's zijn een aantal verschillen, maar ook veel overeenkomsten in de ervaringen met het samenwerkingsproces waargenomen. Deze overeenkomsten in ervaringen zijn veelal het gevolg van de transitie van de jeugdzorg en de daarmee gepaarde transformatie van het werkveld.

## Voorwoord

Vijf jaar geleden besloot ik de studie bestuurskunde te gaan doen aan de Universiteit Twente. Ik interesseerde mij voor maatschappelijke onderwerpen en wilde meer leren over sociale, economische, rechterlijke en politicologische aspecten binnen de samenleving. Tijdens deze studiejaren merkte ik dat niet alleen het bestuurlijke aspect, in de zin van beleid maken, mij interesseerde, maar vooral het organisatie- en maatschappelijke aspect. Vakken zoals, 'interne- en externe organisatie', 'maatschappelijke organisatie', maar ook vakken zoals 'management en organisatie van professionele organisaties' en verschillende projectvakken spraken mij erg aan. Tijdens deze vakken kwam aan bod hoe organisaties zich door de jaren heen hebben ontwikkeld en hoe professionele organisaties opereren in deze samenleving. Door deze vakken en onder andere politieke en maatschappelijke gebeurtenissen ging ik mij steeds meer afvragen waarom organisaties handelen zoals ze dat doen. Ik was benieuwd naar de manier waarop verschillende non-profit organisaties onderling met elkaar communiceerden en wat de rol van de werknemer binnen een organisatie was. De psychologie achter dit proces intrigeerde mij. Daarom wilde ik een bredere kijk en zocht ik naar meer aansluiting bij mijn interesses. Dit vond ik binnen de minor arbeid- en organisatie psychologie aan de Universiteit Utrecht.

Dit onderzoek heeft de verschillende aspecten die ik interessant vindt binnen organisaties weten samen te brengen en is daarmee het laatste onderdeel van mijn studie Bestuurskunde. Door middel van deze scriptie sluit ik mijn levensfase in Enschede af en begin ik aan een nieuw hoofdstuk aan de VU te Amsterdam met de master Beleid Communicatie en Organisatie, track: advies en verandering.

Ik wil mijn scriptiebegeleiders, MSc. Wouter Jans en Dr. Veronica Junjan, heel erg bedanken voor hun begeleiding, feedback en begrip tijdens mijn bachelor scriptie. Dankzij hun kritische blik is mijn bachelor scriptie waarschijnlijk van betere kwaliteit, dan wanneer ik het alleen had moeten doen. Daarnaast wil ik graag de respondenten en contactpersonen van de CJG's in de gemeente Almere, Haarlem en Enschede bedanken voor hun openhartige gesprekken en hulp. Dankzij hen heeft dit onderzoek kunnen plaatsvinden. Tot slot wil ik mijn ouders en vriend bedanken voor hun steun en support tijdens mijn studieperiode, ook zij hebben er aan bijgedragen dat ik mijn studie succesvol heb kunnen afronden.

Bernice Charlotte Juk

Amsterdam, 18 augustus 2015

# Inhoudsopgave

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMENVATTING .....</b>                                 | <b>3</b>  |
| <b>VOORWOORD.....</b>                                     | <b>4</b>  |
| <b>1. INLEIDING.....</b>                                  | <b>6</b>  |
| 1.1 ACHTERGROND .....                                     | 6         |
| 1.1.1 <i>De organisatie CJG en het Basis model</i> .....  | 7         |
| 1.2 RELEVANTIE EN DOEL VAN HET ONDERZOEK.....             | 9         |
| <i>Maatschappelijke relevantie</i> .....                  | 10        |
| 1.3 ONDERZOEKSVRAGEN .....                                | 11        |
| 1.4 LEESWIJZER .....                                      | 11        |
| <b>2. LITERATUUR OVERZICHT.....</b>                       | <b>12</b> |
| 2.1 NETWERKORGANISATIE.....                               | 12        |
| 2.2 SOORTEN SAMENWERKINGSVORMEN .....                     | 14        |
| 2.3 HET PROCES VAN SAMENWERKEN.....                       | 16        |
| 2.3.1 VIJF DIMENSIES IN HET PROCES VAN SAMENWERKEN: ..... | 18        |
| 2.4 THEORETISCH KADER .....                               | 20        |
| <b>3. METHODOLOGIE .....</b>                              | <b>22</b> |
| 3.1 ONDERZOEKSONTWERP .....                               | 22        |
| 3.2 ONDERZOEKSEENHEDEN SELECTIE .....                     | 22        |
| 3.2.1 <i>Analyse eenheden</i> .....                       | 23        |
| <i>Almere</i> .....                                       | 23        |
| <i>Haarlem</i> .....                                      | 23        |
| <i>Enschede</i> .....                                     | 23        |
| 3.3 DATA VERZAMELING.....                                 | 24        |
| 3.4 DATA ANALYSE.....                                     | 24        |
| 3.5 OPERATIONALISEREN .....                               | 24        |
| <i>Type netwerkvorm</i> .....                             | 24        |
| <i>Samenwerkingsproces</i> .....                          | 26        |
| <b>4. ONDERZOEKSRESULTATEN .....</b>                      | <b>28</b> |
| 4.1 SITUATIESCHETS PER GEMEENTE.....                      | 28        |
| 4.1.2 <i>Gemeente Haarlem</i> .....                       | 30        |
| 4.1.3 <i>Gemeente Enschede</i> .....                      | 31        |
| 4.2 HET TYPE SAMENWERKINGSVORM PER GEMEENTE .....         | 33        |
| 4.2.1 <i>Gemeente Almere</i> .....                        | 33        |
| 4.3.2 <i>Gemeente Haarlem</i> .....                       | 35        |
| 4.3.3 <i>Gemeente Enschede</i> .....                      | 38        |
| 4.4 ERVARINGEN MET HET SAMENWERKINGSPROCES .....          | 41        |
| <b>5. CONCLUSIE.....</b>                                  | <b>67</b> |
| <b>6. DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN .....</b>                | <b>70</b> |
| 6.1 <i>BETEKENIS PRAKTIJK VOOR THEORIE</i> .....          | 70        |
| 6.2 <i>Methodologische beperkingen</i> .....              | 71        |
| 6.3 <i>Aanbevelingen</i> .....                            | 71        |
| <b>LITERATUUR OVERZICHT .....</b>                         | <b>74</b> |
| <b>BIJLAGE 1 .....</b>                                    | <b>76</b> |
| <b>BIJLAGE 2 TABEL OPERATIONALISERING .....</b>           | <b>80</b> |

## 1. Inleiding

In de inleiding wordt gestart met een achtergrond schets van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). Deze schets geeft de reden achter het bestaan van het CJG. Deze schets laat zien waarom in 2007 het basismodel voor het CJG werd opgericht en hoe het CJG uiteindelijk haar huidige vorm heeft verkregen. In paragraaf 1.2 wordt naar aanleiding van de achtergrond informatie een blik naar de toekomst geworpen en het doel en de noodzaak van dit onderzoek uiteen gezet. Tot slot worden in dit hoofdstuk de onderzoeksvragen gepresenteerd die centraal staan tijdens dit onderzoek.

### 1.1 Achtergrond

Tussen de jaren 2002 en 2007 kwam er zowel vanuit de samenleving, als vanuit de politiek veel negatieve kritiek op de jeugdhulpverlening en het kabinet (Volkskrant, 2002). De dood van de peuter Savannah in 2002 en het maasmeisje Gessica in 2006 deden behoorlijk wat stof opwaaien (Kesseling, 2009, p. 27). In het regeerakkoord 'samen werken, samen leven' van het kabinet Balkenende IV werd in 2007 gesproken over de verkokering van de jeugdzorg (Kesseling, 2009). Verkokering houdt in dat verschillende organisaties en instanties zich met een bepaald beleidsterrein bezig houden. 'Ze opereren ongecoördineerd, doordat ze naast elkaar werken in plaats van met elkaar. Elke instantie bezit een bepaald beleidsterrein en er is geen sprake van een dwarsverbinding tussen de verschillende organisaties' (Woorden-boek.nl, 2015). Het incident met de baby Talysa eind 2007, maakte het nogmaals pijnlijk duidelijk dat hulpverlening instanties langs elkaar heen werkten en dat er geen coördinatie aanwezig was (Wanders, 2007). Daarom werd onder leiding van toenmalig minister van Jeugd en Gezin André Rouvoet, in 2007, vastgesteld dat elke gemeente in 2011 een Centrum voor Jeugd en Gezin met een fysiek inlooppunt moest hebben gerealiseerd. Hierdoor werd er vorm gegeven aan de in het regeerakkoord verwoorde doelstelling project kansen voor kinderen: *'Een brede aanpak van zorg voor en bescherming van kinderen en jeugd wordt in een project vormgegeven. De gedachte daarachter is: de kokers voorbij, rekening houdend met de aanbevelingen van de Operatie 'Jong'. Er komen Centra voor Jeugd en Gezin, waarin jeugdzorg en opvoedondersteuning en andere organisaties elkaar vinden en de handen ineen slaan.'* (CDA, 2007, p. 10). Naar dit idee werden vervolgens de CJG's opgericht.

Het Centrum voor Jeugd en Gezin, vanaf nu CJG, is een instelling op gemeentelijk niveau die ouders, kinderen en jongeren tot 23 jaar helpt bij opvoed- en opgroeiondersteuning. Het ministerie heeft een basismodel ontwikkeld waar de gemeenten aan moesten voldoen, wilden zij de naam CJG mogen gebruiken (Regioplan, 2013, p. 1). Het CJG is in 2007 als een verplichting neergezet, maar wettelijk gezien is de gemeente niet verplicht om het etiket CJG te gebruiken. Wel zijn er een aantal taken op grond van de Wet Publieke Gezondheid (WPG)<sup>1</sup>, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en tegenwoordig ook de Jeugdwet<sup>2</sup> (JW) die gemeenten moeten uitvoeren. Het CJG is als beleidsconcept ontworpen om uitvoering te geven aan deze taken (VNG, 2015). In het ontwikkelde basismodel stond dat een aantal organisaties en functies moesten worden gebundeld. Dit waren de jeugdgezondheidszorg, consultatie bureaus, school gezondheidszorg, de vijf WMO functies, een schakel met Bureau Jeugd Zorg en een schakel met Zorg- en Advies teams (Programmaministerie, 2007). Gemeenten mochten naast deze basis organisaties ook nog andere, aan jeugdhulpverlening gerelateerde, organisaties toevoegen aan dit netwerk. Hierbij kan worden gedacht aan eerste lijn zorg, maatschappelijk werk en de kinderopvang.

---

<sup>1</sup> Art. 5 WPG

<sup>2</sup> Art 2.1-2.15 JW

Door deze organisaties en functies aan elkaar te verbinden hoopte het Kabinet vroegtijdig problemen binnen gezinnen te signaleren. Het Kabinet wilde met de ontwikkeling van het CJG een snel, goed en gecoördineerd advies en hulp op maat vanzelfsprekend maken door de organisaties goed samen te laten werken. Het doel was 'één gezin, één plan' (Programmaministerie, 2007). 'Één gezin, één plan' houdt in dat wanneer een gezin met verschillende hulpverleners te maken heeft er een zorgcoördinator wordt aangesteld. Deze coördinator gaat samen met de hulpverleners en het gezin doelen en een plan van aanpak ontwerpen. Op deze manier ontstaat er duidelijkheid voor zowel het gezin als voor de hulpverleners en wordt er voorkomen dat de verschillende hulpverleners langs elkaar heen werken en dat het gezin de dupe wordt van een inefficiënte manier van werken. In de volgende subparagraaf wordt de vormgeving van het CJG toegelicht.

### **1.1.1 De organisatie CJG en het Basis model**

Het CJG is een organisatie waar meerdere organisaties zich aan hebben verbonden. Het CJG bundelt lokale functies en taken op het gebied van gezondheid, opgroeien en opvoeden (Programmaministerie, 2007, p. 1). Ze vormt een schakel tussen bestaande organisaties met bestaande taken op het gebied van jeugdhulpverlening. Zij wil de organisaties in een eerder stadium van de problematiek, beter met elkaar in contact brengen (Regioplan, 2013). Door samenwerkingsafspraken te maken met bijvoorbeeld peuterspeelzalen, kinderopvang en scholen kunnen problemen eerder aan de kaak worden gesteld en kunnen deze instellingen bij het CJG terecht voor advies. Het CJG kan hen eventueel met andere organisaties in contact brengen wanneer er behoefte is aan specifieke hulp (van Woudenberg, 2009, p. 50). 'Één organisatie kan namelijk vaak niet zo veel bereiken als een heel netwerk van organisaties' (McGuire, 2006, p. 33). Door dit samenwerkingsverband moesten in de toekomst problematische situaties, zoals die van Savannah en Gessica worden voorkomen. De kokers van de verschillende organisaties zouden hiermee voor een groot deel worden weg genomen en het doel 'één gezin, één plan' zou hiermee worden bereikt. Het zou daarom ook wel een samenwerkingsorganisatie, of een netwerkorganisatie kunnen worden genoemd. Een netwerk is namelijk een geheel aan structuren waarbij er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. De organisaties staan gelijk aan elkaar en de één staat niet boven de andere (O'Toole Jr, 1997, p.45).

Zoals hiervoor al is aangegeven werd er een basis model opgesteld waar de jeugdgezondheidszorg, consultatie bureaus, school gezondheidszorg, de vijf WMO functies, een schakel met Bureau Jeugd Zorg en een schakel met Zorg- en Advies teams, de basis organisaties waren die aan het CJG moesten worden verbonden. Deze organisaties zullen hieronder kort worden toegelicht.

#### **De uitvoering van de Jeugdgezondheidszorg**

De Jeugdgezondheidszorg heeft als wettelijke taak het uitvoeren van de Wet Publieke Gezondheid. Dit houdt in het beschermen, beveiligen en bevorderen van de gezondheidszorg en het psychosociaal welzijn van kinderen en jeugdigen (van Woudenberg, 2009, p. 44). Hier kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het consultatiebureau.

#### **De uitvoering van de vijf WMO functies**

De WMO is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. In 2014 is deze wet vernieuwd en vanaf 2015 is de gemeente verantwoordelijk voor de nieuwe WMO. De WMO regelt dat mensen met een beperking ondersteuning kunnen krijgen (Rijksoverheid, 2014b). In prestatieveld twee van de WMO gaat het over opvoed- en opgroei ondersteuning. Voor deze ondersteuning is het CJG verantwoordelijk (van Woudenberg, 2009). De vijf functies op dit gebied zijn de volgende:

1. Informatie en advies: dit betreft zowel gevraagd als ongevraagd advies. Dit kan in de vorm van een website, maar ook in de vorm van een baliemedewerkster.

2. Signalering: het gaat hier om het vroegtijdig signaleren van problemen van jeugdigen en hun opvoeders. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door de docent, of het consultatiebureau.
3. Begeleiding naar hulp: doordat er veel verschillende soorten instanties en hulpverleners zijn, is het vaak lastig voor de hulpbehoevende om door de bomen het bos te zien. Hierbij helpt het CJG.
4. Licht pedagogische hulp: bij deze vorm van hulpverlening kan er worden gedacht aan opvoedondersteuning bij ouders en gezinnen waar problemen dreigen te ontstaan.
5. Coördinatie van zorg : De coördinatie van de zorg betreft het koppelen en bundelen van zorg, indien er meerdere soorten zorg nodig zijn (van Woudenberg, 2009).

De vijf WMO functies worden uitgevoerd door verschillende welzijnsorganisaties, Jeugdgezondheidszorg en preventieve Jeugdzorg.

### **De schakel met bureau Jeugdzorg**

De zwaardere hulp was de verantwoordelijkheid van Bureau Jeugdzorg. Zij ging na welke hulp passend is voor een kind of jeugdigen (van Woudenberg, 2009, p. 47). Vanaf 2015, is de voormalige taak van BJZ op grond van artikel 2.1 van de Jeugdwet bij de gemeenten ondergebracht. De gemeenten zijn vanaf 1 januari 2015 verantwoordelijk geworden voor de toegang tot zorg. De manier waarop dit is vormgegeven verschilt per gemeente.

### **De schakel met Zorg- en Adviesteams (ZAT) van scholen**

Een schakel met de ZAT van scholen is erg belangrijk. Scholen zijn namelijk voor een groot deel van de jeugd betrokken bij het opgroeien van het kind. Wanneer het niet goed gaat met een kind kan dit vaak worden gesignaleerd door de school. Door een koppeling met het CJG kan informatie worden uitgewisseld en een passende hulp voor de ouders en het kind worden geboden (van Woudenberg, 2009, p.48).

Door deze organisaties en functies aan elkaar te verbinden hoopte het Kabinet vroegtijdig problemen te signaleren en hiermee zwaardere problemen en het gebruik van duurdere zorg te voorkomen (Heleen Jumelet et al., 2007). Het Kabinet wil met de ontwikkeling van het CJG een snel, goed en gecoördineerd advies en hulp op maat vanzelfsprekend maken door de organisaties goed samen te laten werken. Het doel was 'één gezin, een plan' (Programmaministerie, 2007).

In de deze paragraaf werd de achtergrond van het CJG en haar doelstellingen beschreven. In paragraaf 1.2 wordt beschreven wat de doelstelling en de relevantie van dit onderzoek is.



## 1.2 Relevantie en doel van het onderzoek

In deze paragraaf wordt naar aanleiding van de achtergrond informatie het maatschappelijk probleem beschreven met een daaruit volgende doelstelling van het onderzoek. In deze paragraaf wordt daarnaast zowel de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht.

Voorheen functioneerden de organisaties die tegenwoordig aan het CJG zijn verbonden los van elkaar. Daardoor was er niet altijd een goede af- en/of overeenstemming tussen deze organisaties. Als antwoord op dit gebrek werd, zoals gezegd, het CJG opgericht. Echter het in de praktijk brengen van een netwerk organisatie brengt naast voordelen, 'één organisatie kan nooit zoveel bereiken als meerdere organisaties tezamen', ook nadelen met zich mee (McGuire, 2006, p.33). Eén van deze nadelen wordt door Provan and Milward (2001) verwoord. Zij stellen in het onderzoek dat zij hebben gedaan, dat organisaties in een netwerk altijd hun eigenbelang zullen behouden. Wanneer organisaties alleen het eigen belang nastreven, kan dit de samenwerking en de gezamenlijke doelstelling in gevaar brengen.

In de brochure die door het ministerie van Jeugd en Gezin in 2009 werd uitgegeven zijn een aantal competenties van de aankomende medewerkers van het CJG beschreven. De competenties 4 en 5 waren gericht op het samenwerken binnen netwerkorganisaties en als volgt geformuleerd:

### **Competentie 4 Samenwerkingsgericht werken**

'Binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin is effectief samenwerken van essentieel belang. Het gaat hierbij om vertrouwen tussen professionals, om kennis over elkaars professie en organisatie en om eenduidigheid in taalgebruik. De CJG-professional is actief in samen- werkings- en ketenverbanden en vervult de verantwoordelijkheid die zij in die verbanden draagt' (Jeugd en gezin, 2009, p.12).

### **Competentie 5 Werken in een netwerkorganisatie**

'De professionals zijn de kracht en het visitekaartje van het Centrum voor Jeugd en Gezin. Daarom is het van belang dat alle professionals weten waar het Centrum voor Jeugd en Gezin voor staat, de visie van het centrum onderschrijven en deze uitdragen in hun manier van werken met ouders en jeugdigen' (Jeugd en gezin, 2009, p.12).

Echter in 2012 bleek, uit het onderzoek dat de Algemene Rekenkamer uitvoerde onder 42 gemeenten, dat de ene gemeente verder was ontwikkeld op het gebied van samenwerking binnen het CJG dan de andere (Rekenkamer, 2012). Niet bij alle gemeenten waren er heldere afspraken gemaakt omtrent het samenwerken. Sommige gemeenten hadden samenwerkingsconvenanten opgesteld, terwijl dit bij andere gemeenten niet het geval was. De Algemene Rekenkamer concludeerde dat de eenheid van het CJG nog wel eens te wensen over liet. Veel CJG's hadden het karakter van een bedrijfsverzamelgebouw waarin elke hulpverlener te veel denkt en handelt vanuit zijn eigen organisatie. Een gezamenlijke 'CJG-identiteit' was destijds nog niet gerealiseerd (Rekenkamer, 2012). De Algemene Rekenkamer definieert een 'CJG-identiteit' zowel extern als intern. Extern moest het CJG bekender en toegankelijker worden voor de hulpbehoevenden. Op intern niveau adviseerde de Algemene Rekenkamer dat er een 'wij gevoel' moest worden gevormd. Het is volgens de Algemene Rekenkamer essentieel dat de werkvloer actief wordt betrokken bij de visie vorming en operationalisering van het CJG. 'Te denken valt aan één CJG-werkplan, één gezamenlijk voorstel voor het besteden van het CJG-budget, één subsidiebeschikking CJG en het verplicht gebruik van het CJG-logo' (Rekenkamer, 2012, p. 39). Concluderend kan er worden gezegd dat er in 2011 nog steeds sprake was van een moeizame samenwerking. Dit zorgde ervoor dat het CJG nog niet functioneerde zoals de bedoeling was.

### Maatschappelijke relevantie

Nu de gemeenten zich in drie jaar tijd al dan niet verder hebben ontwikkeld en de CJG's een vastere, of een andere vorm hebben gekregen, is het interessant om te kijken hoe de medewerkers anno 2015 de samenwerking beoordelen. Na een aantal jaren van ontwikkeling is het goed om de balans op te maken en te kijken naar de beoordelingen van de medewerkers over de huidige samenwerkingsverbanden binnen deze netwerkorganisatie. Ook met het zicht op de in gang gezette veranderingen op het gebied van de decentralisatie van de jeugdzorg, is het belangrijk voor gemeenten om na te denken hoe de huidige samenwerkingsvorm wordt beoordeeld en hoe hier in de toekomst op kan worden ingespeeld (Rijksoverheid, 2014a).

Dit onderzoek richt zich op de ervaringen van leidinggevend en medewerkers met de huidige samenwerkingsvorm en het samenwerkingsproces. Uit de resultaten kunnen de gemeenten de sterke en minder sterke kanten van de samenwerkingsvormen leren kennen, dit meenemen bij verder onderzoek en het door ontwikkelen van het CJG. De doelstelling van het onderzoek is dan ook om *inzicht te krijgen in de ervaringen van de medewerkers met het samenwerkingsproces binnen de netwerkorganisatie CJG.*

### Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op wetenschappelijk niveau bij door met behulp van bestaande theorieën, zoals de vijf aspecten van samenwerken van Thomson et al. (2006) te onderzoeken wat de ervaringen zijn van de medewerkers met het samenwerkingsproces van een netwerkorganisatie, zoals het CJG. De vijf dimensies van samenwerken dragen volgens Thomson et al. (2006) bij aan een succesvolle samenwerking. Hoewel Thomson & Perry (2006) aangeven dat het optimum van samenwerking op het gebied van deze vijf dimensies nog niet is vastgesteld, is het volgens hen wel erg belangrijk om een 'goede balans tussen deze vijf dimensies te vinden door middel van wederzijdse aanpassing en stimulansen voor heronderhandelingen' (Thomson & Perry, 2006, p.24). In dit onderzoek zal aan de hand van deze vijf dimensies worden onderzocht hoe de samenwerking binnen het CJG wordt ervaren. Naar aanleiding van deze ervaringen op het gebied van de vijf dimensies die tezamen bijdragen aan een succesvolle samenwerking zullen de hoofdvraag met bijbehorende deelvragen worden beantwoord. De theorie van Thomson et al. (2006) wordt in het theoretisch kader verder uiteengezet.

In de reeds gedane onderzoeken naar netwerkorganisaties wordt voornamelijk gekeken naar de effectiviteit van een netwerkorganisatie. Voorbeelden hiervan zijn het onderzoek van Schalk (2013) *'Interorganisational Relations and Goal Consensus: An Exploratory Study in Two Local Dutch Service Delivery Networks'* en het onderzoek van master student Uijen (2010) *'Effective management of mandated public networks; An evaluation of Centra voor Jeugd en Gezin in the Netherlands'*. In deze onderzoeken werd de output geanalyseerd, wat inhoudt of de beoogde resultaten waren bereikt. Naar aanleiding van het wel/niet realiseren van de beoogde resultaten werd er een conclusie getrokken. Dit onderzoek richt zich niet enkel op de effectiviteit en output, maar gaat de diepte in door te onderzoeken wat de ervaring en beoordeling van de medewerkers met het samenwerkingsproces is en naar de achterliggende motivatie te vragen. Dit onderzoek heeft zich daarom juist op de ervaringen met het samenwerkingsproces gefocust. Tot slot draagt dit onderzoek bij aan een studie van phd-onderzoeker Wouter Jans over innovaties in lokale overheidsfuncties.

In de volgende paragraaf worden de hieruit volgende hoofd- en deelvragen gepresenteerd.

### 1.3 Onderzoeksvragen

Naar aanleiding van het niet naar behoren samenwerken van de kern- en ketenpartners in 2011 (Rekenkamer, 2012) en het feit dat er tot op heden nog geen onderzoek is gedaan naar specifiek de ervaringen van medewerkers over het samenwerken op het gebied van vijf belangrijke samenwerkingsfactoren binnen hun netwerkorganisatie, wordt in dit onderzoek de bestaande praktijk van drie verschillende Centra voor Jeugd en Gezin in kaart gebracht, beschreven en met elkaar vergeleken. Deze drie CJG's bevinden zich in drie verschillende gemeenten die ieder tussen de 150.000 en 200.000 inwoners hebben.

In dit onderzoek wordt er onderzocht welke samenwerkingsvormen de drie gemeenten hebben gekozen en hoe het samenwerkingsproces binnen deze samenwerkingsvormen wordt ervaren in de praktijk. Vervolgens zal er op het einde een vergelijking worden gemaakt tussen de ervaringen van de drie verschillende CJG's. De hoofd- en deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

*'Hoe ervaren de medewerkers van drie Nederlandse CJG's anno 2015 de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking binnen hun CJG, en in hoeverre zijn er verschillen en overeenkomsten waarneembaar tussen de ervaringen met het samenwerkingsproces van de CJG's?'*

*Deelvragen:*

- 1. Welke typen samenwerkingsvormen zijn er binnen de drie geselecteerde CJG's in Nederland waarneembaar?*
- 2. Welke ervaringen hebben de medewerkers van de drie CJG's met de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking?*
- 3. Welke verschillen en overeenkomsten zijn er waarneembaar in de ervaringen van de medewerkers, op het gebied van de aspecten van samenwerking, tussen de verschillende gemeenten?*

Deelvraag 1 geeft inzicht met welke organisaties de drie verschillende CJG's in de drie verschillende gemeenten samenwerken. En welke type samenwerkingsvormen van Provan & Kenis (2008) het meest overeenkomen met de praktijk van de CJG's.

Deelvraag 2 zet de ervaringen van de medewerkers uiteen. Bij deze deelvraag wordt een onderscheid maken tussen positieve en negatieve beoordelingen.

Deelvraag 3 benadrukt de overeenkomsten en verschillen in de ervaringen tussen de drie CJG's in de verschillende gemeenten.

Aan de hand van deze drie deelvragen wordt getracht een goed overzicht te krijgen in de organisatievorm van de CJG's en de beoordelingen van de medewerkers over deze organisatievormen.

### 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de aanleiding van dit onderzoek gepresenteerd met bijbehorende onderzoeksvragen. Hoofdstuk 2 bespreekt de relevante literatuur en zet uiteen hoe deze literatuur zich verhoudt tot dit onderzoek. Hoofdstuk drie behandelt de gehanteerde onderzoeksmethode en de operationalisering van de gebruikte begrippen. Als de basis van het onderzoek is besproken worden in hoofdstuk vier de verzamelde onderzoeksresultaten gepresenteerd. Naar aanleiding van deze resultaten wordt er antwoord gegeven op de drie deelvragen. Waarna in hoofdstuk 5 een conclusie en antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven. Hoofdstuk 6 biedt inzicht hoe de resultaten van dit onderzoek zich verhouden tot de literatuur, geeft de beperkingen van dit onderzoek en enkele aanbevelingen weer.

## 2. Literatuur overzicht

In dit hoofdstuk wordt het literatuur overzicht rondom een netwerk organisatie uiteen gezet.

Eerst zal met behulp van een aantal theorieën een definitie worden verkregen van een netwerkorganisatie, het CJG is immers een netwerkorganisatie, waarna vervolgens de samenwerking die binnen een netwerkorganisatie plaats vindt wordt gedefinieerd. Vervolgens worden er verschillende soorten samenwerkingsvormen uiteengezet, waarna in paragraaf 2.3 in wordt gegaan op vijf verschillende aspecten van samenwerking. Deze aspecten tezamen zouden moeten zorgen voor een goed functionerend samenwerkingsverband. Aan de hand van de theorieën wordt inzicht verkregen in de manier van samenwerken van het CJG en de beoordelingen van de medewerkers met het samenwerkingsproces binnen dit netwerk.

### 2.1 Netwerkorganisatie

Om een helder beeld te krijgen wat een netwerk organisatie inhoudt, kan er naar meerdere theorieën worden gekeken. Er zijn netwerk organisaties die binnen de vrije marktsector zijn ontwikkeld, maar des te vaker komen netwerk organisaties voor in de publieke sector. Zoals hierboven in de introductie is vermeld, stelt O'Toole (1997) dat netwerk organisaties vaak noodzakelijk zijn bij de overheid. 'Eén organisatie kan bij de overheid vaak niet zo veel bereiken als een heel netwerk van organisaties' (McGuire, 2006, p.33). Dit was ook de achterliggende gedachte bij de oprichting van het CJG. Het ministerie van Jeugd en Gezin wilde destijds met het oprichten van het CJG de hulpverlening aan ouders en hun kinderen verbeteren. Wanneer de organisaties zouden gaan samenwerken en beter op elkaar zouden worden afgestemd, zou de doelstelling 'één gezin één plan' beter worden uitgevoerd.

In de literatuur worden meerdere definities van netwerkorganisaties gegeven, die in het grote geheel overeen komen met elkaar.

O'Toole (1997) definieert een netwerk als volgt: 'Een **netwerk** is een geheel aan structuren waarbij er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. De organisaties staan gelijk aan elkaar en de één staat niet boven de andere' (O'Toole Jr, 1997, p.45).

Een tweede definitie van een netwerkorganisatie is: 'Een **netwerk** is een aantal knooppunten die aan elkaar worden gelinkt. De knooppunten kunnen taken zijn, maar ook mensen. De verbanden tussen deze knooppunten geven de relatie tussen deze punten aan, hierbij kan worden gedacht aan dagelijkse communicatie, of bepaalde taakuitwisselingen' (Merrill, Keeling, & Carley, 2010, p. 2). Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie van Provan & Kenis (2008) gebruikt.

*'Een **netwerk** bestaat uit drie of meer autonome organisaties die samenwerken, om niet alleen hun eigen doel te behalen, maar ook een collectief doel. Zulke netwerken kunnen zelf geïnitieerd zijn door de netwerkleden, of gemandateerd/gecontracteerd, zoals vaak het geval is in de publieke sector.'* (Provan & Kenis, 2008, p.231)

Voor deze definitie van een netwerkorganisatie is gekozen, omdat een netwerk als basisdoel heeft om tezamen een hoger/collectief doel te behalen. De autonome organisaties die in de definitie van Provan & Kenis (2008) worden beschreven gaan een samenwerkingsverband met elkaar aan. Wat in eerste instantie is geïnitieerd door de overheid.

Binnen een netwerkorganisatie werken verschillende organisaties met elkaar samen. In dit onderzoek ligt de focus op de ervaringen met de samenwerking. Thomson and Perry (2006) hebben de samenwerking binnen een netwerkorganisatie als volgt gedefinieerd.

*'Samenwerking is een proces waarbij autonome actoren met elkaar in contact zijn door middel van formele en informele overleggen. Ze creëren gezamenlijk regels en structuren om de onderlinge relaties en manieren van handelen te managen en samen te beslissen over de problemen die hen bij elkaar heeft gebracht. Samenwerken is een proces van gedeelde normen en wederzijdse voordelige interacties'* (Thomson & Perry, 2006, p. 23)

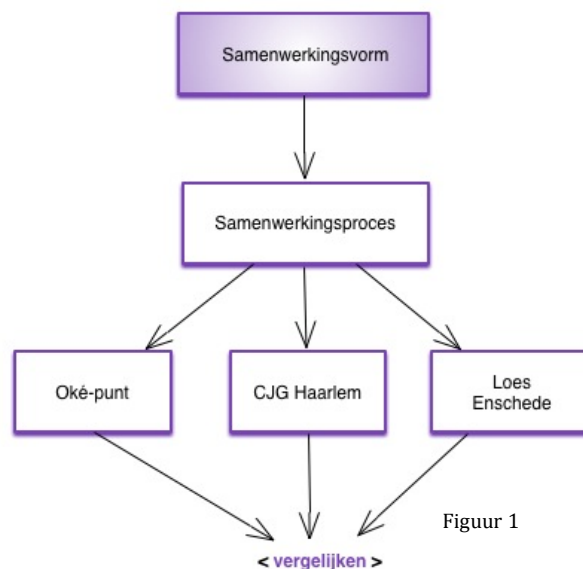
Voor deze definitie van samenwerking is gekozen, omdat Thomson & Perry (2006) met behulp van vele definities een nieuwe definitie van samenwerken hebben geconstrueerd. Bij deze definitie van samenwerken wordt rekening gehouden met een drietal onderdelen: de relatie tussen de deelnemende organisaties, netwerken, en de logica van een collectieve actie. Dit sluit perfect aan bij de hiervoor genoemde definities van netwerkorganisaties. Waarin wordt gesproken over een collectief doel, relaties tussen knooppunten, ook wel organisaties, en netwerken.

Zoals hierboven vermeld, is samenwerken een proces van gedeelde normen en wederzijdse voordelige interacties. Doordat de verschillende organisaties zich hebben aangesloten bij het CJG moesten de organisaties door dit samenwerkingsverband beter en gemakkelijker in het einddoel kunnen voorzien. Ook konden de organisaties profiteren van de voorhanden informatie die de andere organisaties hadden. Op die manier moesten de CJG's voorkomen dat ouders en kinderen zouden worden geconfronteerd met hulpverleners die niet op de hoogte waren van elkaars werkzaamheden (Rekenkamer, 2012, p. 1). In dit onderzoek wordt de definitie van samenwerken binnen een netwerkorganisatie van Thomson & Perry (2006) gehanteerd. Dit omdat dit onderzoek zich focust op de ervaringen met de samenwerking binnen de netwerk organisatie CJG.

Het samenwerken tussen organisaties en het goed functioneren van een netwerk organisatie gaat echter vaak niet vanzelfsprekend goed. Om de samenwerking tussen organisaties in een netwerkverband te bevorderen hebben Milward and Provan (2001) verschillende situaties uiteengezet waaronder soorten samenwerkingsverbanden het best functioneren. Ook Thomson and Perry (2006) hebben een model met bepaalde factoren ontwikkeld waar een netwerk organisatie rekening mee moet houden om goed te kunnen functioneren. In de volgende paragraaf worden de verschillende typen samenwerkingsvormen en de factoren die bijdragen aan een succesvolle samenwerking uit een gezet.

## 2.2 Soorten samenwerkingsvormen

Om de beoordelingen van de medewerkers te kunnen beschrijven op de vijf belangrijke samenwerkingsaspecten, die in de volgende paragraaf zullen worden beschreven, is het van belang om te weten welke samenwerkingsvorm er binnen het CJG wordt gehanteerd, welke organisaties per gemeente deel nemen aan het CJG en wat de beoogde doelstellingen van het CJG zijn. Deze informatie is allereerst nodig om inzicht te krijgen hoe de netwerkorganisatie CJG is vormgegeven, op deze manier worden de verbanden tussen de organisaties achterhaald en wordt de organisatiestructuur helder. Deze organisatiestructuur is de basis van het samenwerkingsverband en daarmee waarschijnlijk van invloed op de ervaringen met het samenwerkingsproces. Daarnaast is het ook van toegevoegde waarde, zodat er bij deelvraag drie een vergelijking kan worden gemaakt tussen de verschillende CJG's. Figuur 1 geeft de opbouw van dit onderzoek grafisch weer.



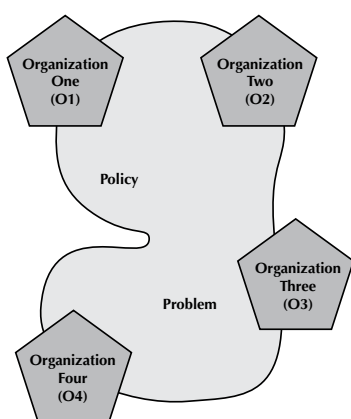
Figuur 1

In deze paragraaf worden de drie netwerkvormen van Provan & Kenis (2007) uiteen gezet met bijbehorende kenmerken. Deze modellen worden besproken, zodat kan worden bepaald bij welk model de drie CJG's het dichtst in de buurt komen.

Volgens de theorie van McGuire (2006), zoals in het vorige hoofdstuk is gesteld, werken organisaties samen, om een gezamenlijk probleem te kunnen oplossen, aangezien veel problemen te groot zijn om alleen te kunnen oplossen. De definitie van samenwerking gegeven door Thomson & Perry (2006) stelt daarnaast dat 'organisaties gezamenlijk regels en structuren creëren om de onderlinge relaties en manieren van handelen te managen en samen te beslissen over de problemen die hen bij elkaar heeft gebracht' (Thomson & Perry, 2006, p. 23).

In figuur 2 wordt de rationele noodzaak tot het oprichten van een netwerk organisatie weergegeven. Het figuur geeft de, zoals door McGuire (2006) en Thomson & Perry (2006) verwoorde, relatie weer tussen publieke organisaties en problemen die zich in de maatschappij voor doen. Elke organisatie in dit figuur (nr 01, 02, 03, 04) is verbonden met een klein onderdeel van het probleem, maar de organisaties zijn niet aan elkaar verbonden in de vorm van een samenwerkingsverband.

Figure 1: The Rationale for Collaboration



Source: Hjern, 1992: 4.

Figuur 2

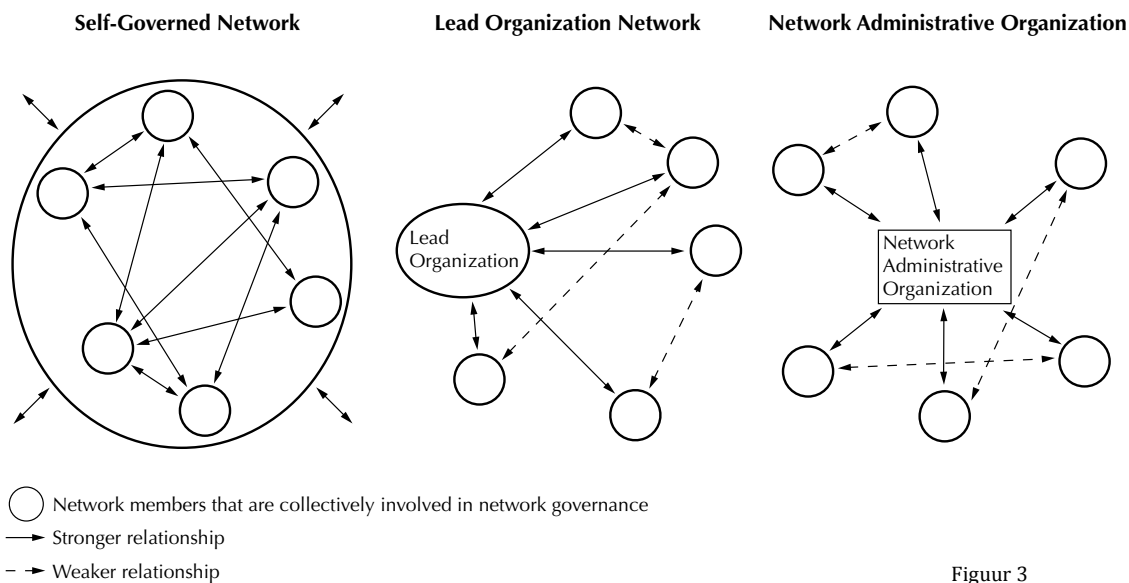
Bron: Milward & Provan, 2006, p.9

'Door de organisaties in 'het beleid gedeelte' te verbinden met de organisaties in het 'probleem gebied', kan er gezamenlijk aan een constructieve oplossing worden gewerkt' (Milward & Provan, 2006, p. 9). 'Samenwerking tussen organisaties is een noodzaak, wil een probleem efficiënt worden aangepakt' (Milward & Provan, 2006, p. 10). Deze noodzaak deed zich ook bij het CJG voor. De verschillende jeugdhulpverleningsorganisaties dachten te veel vanuit hun eigen professie en zij werkten daardoor langs elkaar heen.

Provan & Kenis (2008) gebruiken drie verschillende soorten modellen om de type netwerkvormen te beschrijven.



De drie soorten modellen van (Provan & Kenis, 2008) worden ook wel het '*self-governed network*', '*leader-organization network*' en het '*administrative organization network*' genoemd. Om een goed beeld te krijgen wat voor soort netwerkorganisatie het CJG is zullen deze drie modellen kort worden beschreven en toegelicht.



Bron: Provan & Milward 2006, p. 23.

Figuur 3

Het '*Self-Governed Network*': Dit is de meest voorkomende samenwerkingsvorm volgens Provan and Kenis (2008). De afspraken en bijeenkomsten kunnen zowel op formele als op informele basis plaats vinden. De deelnemende organisaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het functioneren van de netwerk organisatie. Het succes hangt dan ook af van de toegewijde van de verschillende organisaties. Niet één organisatie, maar het gehele collectief draagt de verantwoordelijkheid (Provan & Kenis, 2008).

De '*Lead-Organization*': Bij de lead-organization is er één organisatie die de leiding over het gehele netwerk heeft. Aan deze leider zijn meerdere kleinere organisaties gekoppeld. De coördinatie en de belangrijke beslissingen worden door de leidende organisatie gecoördineerd (Provan & Kenis, 2008). Dit type netwerkform komt veel in de praktijk voor. Legitimiteit wordt in dit type netwerk vaak verworven doordat de leidende organisatie bijvoorbeeld de subsidieverstrekker is.

'*Network administrative organization*': De NAO is een organisatie waarbij één organisatie de centrale rol heeft. De NAO wordt in dit geval ook wel een 'network broker' genoemd. Zij heeft een coördinerende en faciliterende rol in het netwerk. De NAO is in tegenstelling tot de 'lead-organization' niet een lid-organisatie die ook nog haar eigen product uitvoert. De NAO wordt extern bestuurd, dit kan door de leden van de organisaties zelf gebeuren of door middel van mandaat. De NAO's hebben een bestuursstructuur waar de deelnemende organisaties ook in zetelen (Provan & Kenis, 2008, p. 237).

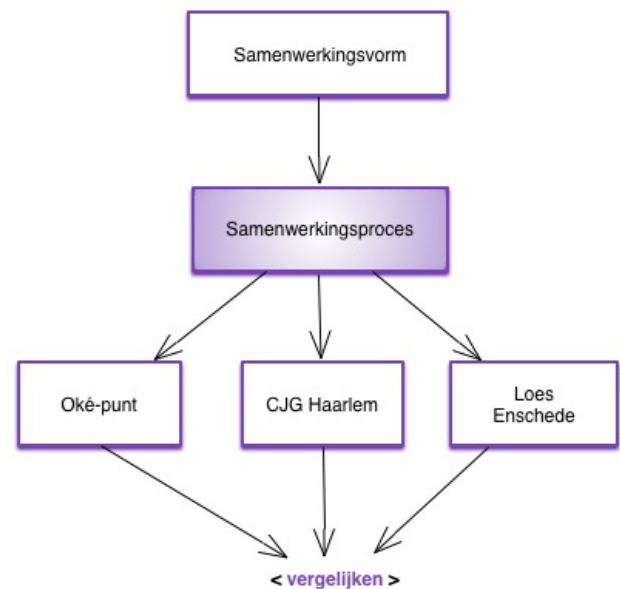
Bij het oprichten van een netwerk worden er bepaalde afwegingen gemaakt, die kunnen leiden tot één van de bovenstaande netwerken. De overheid heeft naar aanleiding van de verkokering op het gebied van de jeugdhulpverlening een basismodel opgericht waar een aantal organisaties in op waren genomen die ten alle tijden in het CJG moesten participeren. Naast dit basismodel konden de gemeenten zelf nog andere organisaties aan dit netwerk toevoegen. Deze organisaties worden ook wel kern- en ketenpartners genoemd. Kernpartners moeten de mentaliteit van het CJG internaliseren en uitdragen en ketenpartners vervullen de signaal of verwijfsfunctie voor het CJG (Breugel, 2011). Het CJG heeft een coördinerende rol op het gebied van de jeugdhulpverlening en brengt verschillende organisaties met elkaar in contact.

De kernpartners nemen deel in het bestuur van het CJG, terwijl de ketenpartners een minder intensieve bemoeienis hebben. Het CJG lijkt daarom op het eerste gezicht het dichtste in de buurt van het theoretische model NAO te komen.

## 2.3 Het proces van samenwerken

In de vorige twee paragrafen zijn het begrip samenwerken en de soorten netwerkvormen benoemd. In deze paragraaf zal er dieper worden ingegaan op het samenwerkingsproces. Er wordt gekeken naar het proces dat een netwerk organisatie moet doorlopen wil zij uiteindelijk effectief kunnen functioneren.

Er zijn bij de oprichting van de CJG's een aantal doelen en taken geformuleerd waaraan een CJG moest voldoen. Volgens de theorie van McGuire (2006) zijn de missie en de strategie van een organisatie essentieel voor het succes, of falen van een organisatie. Het originele design van een organisatie moet daarom ook zeer zorgvuldig gebeuren.



Figuur4

Na de ontwerpfase is het belangrijk dat managers goed nadenken hoe de organisaties aan elkaar moeten worden verbonden, zodat er een goed functionerend netwerk kan ontstaan. McGuire (2006) zegt dat de verbindingen tussen de organisaties moeten plaats vinden door middel van formele en informele communicatie middelen, door technologie en face-to-face interactie. Op deze manier kan er kennis worden gedeeld en wordt er vertrouwen gewonnen. Hoe meer contactpunten er zijn tussen de verschillende organisaties, hoe beter de communicatie en hoe groter het vertrouwen tussen de organisaties is (McGuire, 2006, p. 38). Deze theorie van McGuire (2006) veronderstelt dat goede communicatie tussen de organisaties essentieel is. Wanneer er bijvoorbeeld in de ontwerp fase onderdelen niet goed zijn ontworpen kan dit verstrekken gevolgen hebben voor de beoordeling van de medewerkers van het CJG. Het vertrouwen kan immers hierdoor lager zijn, dan wanneer het wel goed was ontworpen.

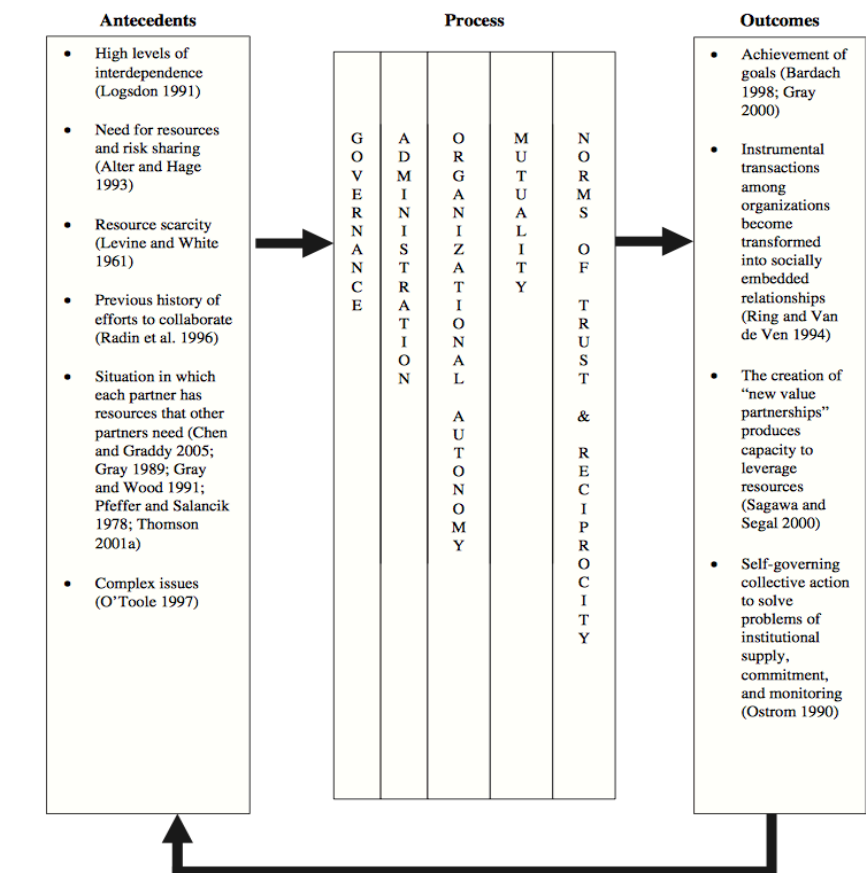
Zoals hiervoor al duidelijk werd gemaakt, ligt de oorsprong van de ervaringen met het samenwerkingsproces bij de oprichting van de organisatie en de doelstellingen. Daar houdt het echter niet op. De implementatie van een netwerkorganisatie heeft heel wat voeten in de aarde. Uit het onderzoek van de Algemene Rekenkamer kwam naar voren dat de eenheid nog al eens wat te wensen over liet en dat het CJG meer een bedrijfsverzamelgebouw was in plaats van een geoliede machine (Rekenkamer, 2012). Thomson and Perry (2006) gebruiken het 'Antecedent-Process-Outcome Framework' van Wood & Gray (1991) om alle moeilijkheden en onzekerheden die een netwerk organisatie met zich mee brengt in kaart te brengen. De vijf dimensies die in dit framework worden beschreven worden ook wel de 'zwarte doos' van de organisatie genoemd (Thomson & Perry, 2006).



Deze zwarte doos omvat het interactieve proces van samenwerken. In een netwerkverband weet men dat er tijdens het proces van samenwerken allerlei interacties plaats vinden, dit interactieve proces wordt echter vaak niet doorgrond. Dit proces waarin het allemaal gebeurt wordt de zwarte doos van de organisatie genoemd. De vijf dimensies van samenwerken worden als de zwarte doos van het samenwerken gezien. Met behulp van deze vijf dimensies kan het samenwerkingsproces worden doorgrond. Het framework geeft aan welke antecedenten er kunnen zijn om tot een netwerkorganisatie

te komen, welk proces er moet worden doorlopen om tot een goed werkende netwerkorganisatie te komen en tot welke uitkomsten dit leidt.

Samenwerken is een proces dat alsmaar door gaat. Het is een non-lineair proces waarbij partijen steeds weer met elkaar moeten overleggen, overeenkomsten moeten sluiten, strategieën moeten implementeren en waarbij de partijen wederzijds van elkaar afhankelijk zijn (Thomson & Perry, 2006, p. 22). Een beweging langs deze vijf dimensies ontstaat wanneer partners een collectief probleem willen oplossen. Het schema onderscheidt vijf verschillende dimensies waarop samenwerking moet plaatsvinden. Deze dimensies zijn de volgende:



**Figure 1 The Antecedent-Process-Outcome Framework**  
Source: Adapted from Wood and Gray (1991).

Figuur 5  
Bron: Thomson & Perry, 2006, p.21

- *Het proces van samen managen: 'the governance dimension'*
- *Het proces van gezamenlijk besturen: 'the administration dimension'*
- *Het proces van het individuele en collectieve belang samen te brengen: 'Autonomy dimension'*
- *Het proces van het afdwingen van wederzijdse voordelige relaties: 'Mutuality dimension'*
- *Het proces om sociale kapitaal normen te bouwen: 'The trust and reciprocity dimension'*

Met behulp van deze vijf dimensies wordt het CJG in het onderzoek beoordeeld. Deze vijf dimensies, zorgen namelijk, mits ze in balans zijn, voor een goed lopend samenwerkingsproces. Thomson and Perry (2006) stellen dat organisaties die deelnemen aan een netwerkorganisatie vaak een intrinsieke tweestrijd beleven tussen het eigenbelang en het collectieve belang. Dit kwam ook naar voren in het rapport van de Algemene Rekenkamer in 2012, waaruit bleek dat een 'wij-gevoel' vaak ontbrak (Rekenkamer, 2012). Door de respondenten te ondervragen en een oordeel te laten geven over de samenwerking binnen het CJG, op het gebied van deze vijf dimensies, wordt er een compleet beeld verkregen van de ervaringen van de medewerkers met het samenwerkingsproces. In de volgende subparagraaf worden de vijf dimensies beschreven. De beschrijving is zo dicht mogelijk bij de originele tekst van Thomson & Perry (2006) gebleven.

### 2.3.1 Vijf dimensies in het proces van samenwerken:

In het proces van samenwerken zijn er verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking. In deze sub paragraaf worden de vijf dimensies volgens Thomson & Perry (2006) beschreven. De hieronder weergegeven beschrijving van de vijf dimensies is een mix van eigen woorden en de originele tekst van Thomson & Perry (2006).

#### 1. Het proces van samen managen: 'the governance dimension':

Wanneer organisaties gaan samenwerken is het van belang dat ze weten hoe ze gezamenlijk beslissingen moeten nemen over de regels die het handelen van het netwerk gaan bepalen. Er moeten structuren worden gecreëerd waarmee overeenstemming kan worden bereikt over de verschillende samenwerkingsactiviteiten en de beoogde doelstellingen (Thomson & Perry, 2006, p.24).

Bij de 'governance dimension' gaat het daarom om het gezamenlijk nemen van beslissingen. Bij deze dimensie is het belangrijk dat de deelnemende organisaties de onderstaande punten in acht nemen, om het nemen van een gezamenlijke beslissing tot een succes te volbrengen:

- Bij het nemen van gezamenlijke beslissingen is er geen autoritaire structuur, of een hiërarchische verdeling van de arbeid aanwezig. De organisaties zijn gelijk aan elkaar.
- De deelnemende organisaties moeten zich er bewust van zijn, dat bij het nemen van gezamenlijke beslissingen er sprake is van een gezamenlijk doel, maar dat elke organisatie naast dit collectieve doel ook nog haar eigen doelen heeft.
- De deelnemende partijen moeten bereid zijn om te accepteren dat alle deelnemers legitieme belangen hebben. De uitkomsten moeten op basis van consensus zijn genomen en niet door politieke machtspelletjes.
- Tot slot moeten de deelnemende partijen respect hebben voor elkaars meningen. Ze moeten informatie met elkaar willen delen en er moeten lange onderhandelingen plaats vinden om uiteindelijk overeenstemming te kunnen bereiken.

Het belangrijkste aspect van samen beslissingen nemen is, dat organisaties het niet per definitie eens hoeven te zijn met de best mogelijke oplossing, maar dat ze deze wel moeten ondersteunen wanneer een besluit is genomen. Om goed te kunnen samenwerken moet de organisatie te vertrouwen zijn en vertrouwen hebben in de andere deelnemende partijen. Face to face communicatie en het oprichten van ethiek regels dragen hier aan bij. Gedeelde visie en toegewijdeheid aan het overkoepelende doel leiden tot probleemoplossing in plaats van elkaar de schuld te geven (Thomson & Perry, 2006, p. 24).

#### 2. Het proces van gezamenlijk besturen: 'the administration dimension'

Een netwerkorganisatie is niet een zelf gestuurde onderneming. Er behoort namelijk een bepaalde aanwezigheid van bestuurlijke structuur aanwezig zijn, wil het beoogde doel worden bereikt. Het samen besturen van een netwerk organisatie blijkt echter vaak lastiger dan gedacht. 'Er is namelijk vaak een gebrek aan een duidelijke rolverdeling, verantwoordelijkheidsverdeling, communicatie en er is een gebrek aan duidelijk geformuleerde en haalbare doelen' (Thomson & Perry, 2006, p. 25). De implementatie van samenwerking is erg complex, doordat er meestal, in tegenstelling tot traditionele organisaties, geen hiërarchische structuur tussen de deelnemende organisaties aanwezig is. De communicatie tussen de partners is op basis van wederzijdse afhankelijkheid en niet op contractuele overeenkomsten. De sleutel tot succes is de juiste combinatie vinden van bestuurlijke capaciteit (door middel van coördinatie en door elementen van hiërarchie) en de sociale capaciteit om goede relaties tussen de organisaties te kunnen bouwen.

Sagawa en Segal (2000) zeggen dat de coördinerende rol het beste in handen kan zijn van relatiemanagers, zodat niet alleen samenwerkingseisen worden nagestreefd, maar dat er ook wordt gewerkt aan een management, zodat er een relatie tussen de deelnemende organisaties kan ontstaan. Daarnaast adviseren zij een persoon die fungeert als 'boundary spanner'. Deze mensen zorgen voor een optimale communicatie tussen de verschillende deelnemende organisaties. Waardoor het gezamenlijk besturen tot haar volle recht kan komen (Thomson & Perry, 2006, p. 25).

### **3. Het proces van het individuele en collectieve belang samen te brengen: 'Autonomy dimension'**

Het samen brengen van individuele en collectieve belangen wordt door Thomson and Perry (2006) als lastig omschreven. Deelnemende organisaties hebben namelijk een eigen dimensie en een gedeelde dimensie. Er is daardoor vaak een intrinsieke strijd tussen het eigen belang - 'Het bereiken van de eigen organisatie strategie en het behouden van een eigen identiteit die beiden verschillen van het collectief- en het collectieve belang- 'Het bereiken van een collectieve strategie en het opbouwen van een vertrouwensband'. Dit wordt ook wel het 'autonomy-accountability' dilemma genoemd (Thomson & Perry, 2006, p. 26).

### **4. Het proces van het afdwingen van wederzijdse voordelige relaties: 'Mutuality dimension'**

Zonder wederzijdse voordelen zou het delen van informatie niet leiden tot samenwerking. 'Mutuality' komt voort uit wederzijdse afhankelijkheid. Powell zegt dat wanneer organisaties samenwerken zij hieruit wederzijdse voordelige interacties moeten ervaren. Deze voordelige interacties kunnen gebaseerd zijn op basis van verschillende belangen (waarbij de organisaties elkaar aanvullen), of juist op basis van gedeelde belangen (zoals gedeelde missie, zelfde doel, professionele oriëntatie en cultuur). 'Samenwerking kan voort bestaan zo lang stakeholders elkaar tevreden kunnen stellen, zonder zichzelf hier in te verliezen' (Thomson & Perry, 2006, p. 27).

### **5. Het proces om sociale kapitale normen te bouwen: 'The trust and reciprocity dimension'**

Bij deze dimensie gaat het voornamelijk om vertrouwen. Vertrouwen is erg belangrijk in een netwerk. Het verminderd namelijk complexiteit en transactiekosten. Collectieve samenwerking moet volgens Ostrom (1998) gebaseerd zijn op wederkerigheid, vertrouwen en reputatie. Wanneer organisaties net starten met een samenwerkingsverband, is er vaak sprake van wantrouwen. De regel 'voor wat- hoort wat' geldt dan meestal: 'tit-for-that reciprocity'. Wanneer er is gebleken dat organisaties elkaar kunnen vertrouwen loopt de samenwerking een stuk soepeler en is er in plaats van een korte termijn overeenkomst, sprake van een lange termijn overeenkomst, welke is gebaseerd op een 'psychologisch contract'. Het bereiken van dit punt kost alleen veel energie en tijd (Thomson & Perry, 2006, p. 28).

De vijf dimensies, zoals hiervoor beschreven, zijn afhankelijk van elkaar. 'Ze moeten tezamen plaats vinden om een goed lopend samenwerkingsproces mogelijk te maken. Het maakt echter niet uit in welke volgorde de dimensies plaatsvinden' (Thomson & Perry, 2006, p.23). Het optimale niveau van het samenwerkingsproces is volgens Thomson & Perry (2006) nog niet gedefinieerd. Zij geven aan dat het voor managers van netwerkorganisaties belangrijk is, om 'de balans tussen de dimensies te vinden door middel van wederzijds aanpassen en het zoeken van stimulansen voor heronderhandelingen' (Thomson & Perry, 2006, p.24).

Met behulp van de vijf dimensies zijn de interview vragen geformuleerd en wordt het samenwerkingsproces van de drie CJG's beoordeeld. In paragraaf 2.4 wordt ingegaan hoe de literatuur, zoals hiervoor beschreven, zich verhoudt tot dit onderzoek.

## 2.4 Theoretisch kader

Met behulp van het hiervoor beschreven literatuuroverzicht is dit onderzoek vormgegeven. Dit onderzoek wil de vraag beantwoorden *Hoe de medewerkers van drie Nederlandse CJG's anno 2015 de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking binnen hun CJG ervaren, en in hoeverre er verschillen en overeenkomsten waarneembaar zijn tussen de ervaringen met het samenwerkingsproces van de CJG's?*

Een netwerk organisatie bestaat volgens Provan & Kenis (2008) uit drie of meer autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doel te behalen, maar ook een collectief doel.

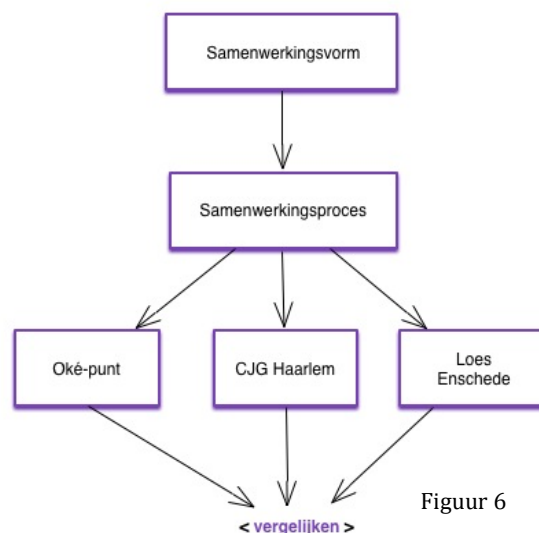
Zulke netwerken kunnen zelf geïnitieerd zijn door de netwerkleden, of gemandateerd/gecontracteerd, zoals vaak het geval is in de publieke sector'. Het CJG is opgericht vanuit de opdracht van voormalig minister voor Jeugd en Gezin, Andre Rouvoet. Met behulp van een netwerk van jeugdhulpverleningsorganisaties moesten problematische situaties, zoals die van Savannah en Gessica worden voorkomen. De ervaringen met het samenwerkingsproces, dat is opgericht naar aanleiding van deze opdracht worden in dit onderzoek onderzocht.

Het onderzoek start bij de basis, het netwerktype. De organisatiestructuur is de basis van het samenwerkingsverband. Met behulp van de kenmerken waarmee Provan & Kenis (2008) de verschillende netwerkvormen identificeren is door middel van semi-gestructureerde diepte interviews onderzocht welk type netwerkvorm het dichtst in de buurt komt van elke onderzochte CJG. Door dit weer te geven wordt inzicht verkregen op wat voor manier de kern- en ketenpartners met elkaar verbonden zijn en tussen welke organisaties samenwerking plaats vindt. Hierdoor kan er antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag: *Welke samenwerkingsvormen zijn er binnen de drie geselecteerde CJG's in Nederland waarneembaar?*

Vervolgens is er naar de kern van dit onderzoek gegaan, de ervaringen met het samenwerkingsproces. Er zijn vragen geformuleerd aan de hand van de vijf dimensies van samenwerken, waar volgens Thomson & Perry (2006) rekening mee moet worden gehouden wil een organisatie goed kunnen functioneren. De omstandigheden waar bijvoorbeeld aan moet worden voldaan voor een succesvolle samenwerking zijn kort samengevat de volgende:

- *Het proces van samen managen: 'the governance dimension'*
- *Het proces van gezamenlijk besturen: 'the administration dimension'*
- *Het proces van het individuele en collectieve belang samen te brengen: 'Autonomy dimension'*
- *Het proces van het afdwingen van wederzijdse voordelige relaties: 'Mutuality dimension'*
- *Het proces om sociale kapitaal normen te bouwen: 'The trust and reciprocity dimension'*

Er wordt naar de ervaringen van de respondenten gekeken met behulp van deze vijf aspecten van samenwerking. Naar aanleiding van de uitkomsten van de antwoorden hierop wordt er bij de derde deelvraag een vergelijking tussen de drie verschillende CJG's gemaakt op basis van de vijf dimensies van samenwerking. Doordat het CJG in 2011 moest zijn gerealiseerd zijn bij aanvang van dit onderzoek een aantal verwachtingen geformuleerd:



Figuur 6

- Verwachting 1: De samenwerking binnen de drie CJG's heeft een vastere vorm gekregen, de deelnemende organisaties hebben hierdoor een vaste positie binnen de netwerkorganisatie CJG kunnen verwerven.
- Verwachting 2: Doordat het CJG een aantal jaren geleden is ontwikkeld heeft het vertrouwen in de deelnemende organisaties kunnen ontwikkelen en is over het algemeen goed.

Desondanks zou het ook goed denkbaar kunnen zijn dat de deelnemende organisaties door de vele bezuinigingen en door de transitie van de jeugdzorg wat teleurgesteld kunnen zijn in de overheid en dat dit eventueel ook voor wat spanningen in het samenwerkingsverband zou kunnen zorgen.

In dit hoofdstuk zijn de theorieën besproken die bij dit onderzoek zijn toegepast. In het volgende hoofdstuk wordt de methodologie besproken die binnen dit onderzoek is gehanteerd.

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven die in dit onderzoek wordt gebruikt. In de eerste paragraaf wordt het gehanteerde onderzoeksdesign beschreven, waarna in de tweede paragraaf de onderzoekseenhedenselectie met bijbehorende analyse eenheden wordt beschreven. Vervolgens wordt de dataverzameling en de manier waarop de data wordt geanalyseerd toegelicht en tot slot wordt in de laatste paragraaf beschreven hoe de data meetbaar is gemaakt.

#### 3.1 Onderzoeksontwerp

Om antwoord te krijgen op de hoofvraag: *‘Hoe ervaren de medewerkers van drie Nederlandse CJG’s anno 2015 de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking binnen hun CJG, en in hoeverre zijn er verschillen en overeenkomsten waarneembaar tussen de ervaringen met het samenwerkingsproces van de CJG’s?’* is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Een kwalitatieve analyse wordt door Babbie (2010) als volgt gedefinieerd: ‘Een niet numerieke toetsing en interpretatie van observaties, met als doel de onderliggende patronen, betekenissen en relaties te ontdekken’ (Babbie, 2010, p. 394).

Er is voor een kwalitatief onderzoek gekozen, aangezien het mogelijkheden biedt om nieuwe inzichten te verwerven, nieuwe knelpunten te ontdekken en om inzicht te krijgen in de motivatie van mensen achter de positieve en/of negatieve ervaringen. Het onderzoek vindt plaats door middel van een beleidsdocumenten analyse, zodat er een goed beeld kan worden gevormd over de inrichting van de betreffende CJG’s. Gevolgd door semigestructureerde diepte interviews, waardoor de onderliggende patronen en motivatie van de respondenten kan worden ontdekt.

#### 3.2 Onderzoekseenheden selectie

Dit onderzoek maakt gebruik van ‘purposive sampling’: dit is een manier van ‘nonprobability sampling’ waarin de onderzoekseenheden worden geselecteerd op basis van het oordeel van de onderzoekster welke units zij het meest bruikbaar vindt (Leard, 2012). De onderzoekseenheden zijn bepaald met behulp van de methodiek die in het boek van Baarda et al. (2009) wordt beschreven. allereerst is de context bepaald waar de eenheden zich in bevonden. De context is hier het CJG en haar samenwerkingsvorm. Het doel is om de ervaring van de eenheden met het samenwerkingsproces te achterhalen. Met behulp van onderstaande vragen uit het boek van Baarda et al. (2009) zijn de eenheden uiteindelijk bepaald.

- **Wie?** Mensen die te maken hebben met het samenwerkingsproces van het CJG. En die hier in de dagelijkse praktijk mee te maken hebben. Dit zodat er een compleet beeld van de ervaringen kan ontstaan en de uitkomsten niet slechts op één ervaring wordt gebaseerd.
- **Wat doen ze?** Ze werken in de alledaagse praktijk met deze samenwerkingsvormen.
- **Waar bevinden zij zich?** Zij bevinden zich op de werkvloer en aan de bovenkant van de organisatie zodat het beeld van de ervaringen zo compleet mogelijk is.

De onderzoekseenheden van dit onderzoek zijn daarom de CJG medewerkers. De respondenten bevonden zich op hoger beleidsmatig/management niveau en op het lagere organisatie/medewerkers niveau. Er zijn in totaal negen personen geïnterviewd, binnen elk CJG drie.

De drie CJG’s zijn geselecteerd uit 42 gemeenten waar in 2011 tussentijds onderzoek is gedaan naar het functioneren van de CJG’s. De CJG’s zijn geselecteerd op basis van het inwoneraantal van de gemeenten. Dit is gedaan zodat de CJG’s goed te vergelijken zijn. In een kleine gemeente is de aard van bijvoorbeeld

jeugdproblematiek vaak anders in vergelijking met een grote gemeente. In deze studie is er voor gemeenten gekozen met een inwoneraantal tussen de 150.000 en 200.000 inwoners. De gemeenten zullen bij de analyse-eenheden worden toegelicht. De uitspraken die worden gedaan over de ervaringen met de samenwerkingsvormen van de CJG's zijn alleen geldig voor dit onderzoek en daarmee niet te generaliseren voor alle andere CJG's in Nederland.

### 3.2.1 Analyse eenheden

Voor dit onderzoek zijn in eerste instantie vier verschillende Nederlandse Gemeenten/Centra voor Jeugd en Gezin benaderd, waarvan er drie bereid waren om mee te werken. De drie gemeenten die zijn onderzocht zijn de gemeente Almere, de gemeente Haarlem en de gemeente Enschede. In deze paragraaf worden de drie gemeenten met hun CJG kort uiteengezet.

#### Almere

De gemeente Almere is een gemeente die op 1 juni 2015 197.398 inwoners telde (Almere, 2015). Almere is een jonge stad met veel jonge inwoners. In 2014 telde de gemeente Almere 65.939 jongeren tussen de 0 en 25 jaar. Alleen de vijf grote steden Amsterdam, Den Haag, Groningen, Rotterdam en Utrecht hebben meer jonge inwoners dan de gemeente Almere (Rijksoverheid, 2014c). Het percentage jongeren tussen de 0 en 19 is in Almere 27,5% tegenover 23,1% als gemiddelde in Nederland (Rijksinstituut voor Milieu, 2013). In 2006 startte de gemeente met het *Oké-punt*. Almere was hiermee een voorloper op veel andere gemeenten. Deze voorloper van het CJG werd opgericht, omdat er destijds de behoefte ontstond om het samen te doen, zodat doeltreffender in het einddoel, het veilig opgroeien van kinderen, kon worden voorzien. Het heeft sinds 2009 de invulling gegeven aan het CJG Almere. Aan dit *Oké-punt* zijn verschillende organisaties gekoppeld die tezamen het netwerk vormen rondom dit CJG.

#### Haarlem

De gemeente Haarlem had op 1 juni 2015 155.200 inwoners (Haarlem, 2015). De gemeente Haarlem heeft in vergelijking met andere steden iets onder het gemiddelde percentage jongeren op het gehele inwoneraantal. In 2013 was dit namelijk 20,9 % met een leeftijd tussen de 0 en 19 jaar het gemiddelde in Nederland is 23,1% (Rijksinstituut voor Milieu, 2013). De gemeente Haarlem is in 2008 naar aanleiding van de eisen van de overheid gestart met het oprichten van een Centrum voor Jeugd en Gezin. Dit CJG heeft echter naar aanleiding van de veranderingen in de Jeugdzorg afgelopen anderhalf jaar een nieuwe vorm gekregen. Het CJG Haarlem heeft met ingang van 1 januari 2015 de transformatie naar een B.V. ondergaan waar twee organisaties aandeelhouder van zijn geworden. Om het CJG Haarlem heen bevindt zich een uitgebreid netwerk van kern- en ketenpartners.

#### Enschede

De gemeente Enschede telde op 1 januari 2015 158.586 inwoners (CBS, 2015). In de gemeente Enschede is 22,3 % van de inwoners tussen de 0 en 19 jaar, dit tegenover het gemiddelde van 23,1 % in Nederland (Rijksinstituut voor Milieu, 2013). Enschede ligt hiermee iets onder het Nederlandse gemiddelde. De gemeente Enschede heeft bij de oprichting van het CJG er voor gekozen om het CJG letterlijk een naam en een gezicht te geven, namelijk *Loes*. Bij *Loes* kan je terecht met al je vragen over opvoeden en opgroeien, *Loes* bestaat nog steeds, maar het CJG zoals deze destijds is opgericht is verdwenen. Veel voormalige CJG taken zijn namelijk ondergebracht bij de sociale wijkteams. De oorspronkelijke kernpartners van het *Loes* zitten nog steeds in het *Loes*. Veel van de overige samenwerkingspartners zijn nu verbonden, of zelfs opgegaan in het sociaal wijkteam.



De bovenstaande drie CJG's zijn voor dit onderzoek geanalyseerd. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe de data voor dit onderzoek is verzameld.

### 3.3 Data verzameling

De data is, zoals in paragraaf 3.2 is beschreven, verzameld met behulp van kwalitatieve semigestructureerde diepte interviews. Een kwalitatief interview is gebaseerd op een aantal onderwerpen, waarover vragen worden gesteld (Babbie, 2010, p. 318). In bijlage 1 wordt het interviewschema weergegeven.

Voorafgaand aan de interviews is er contact opgenomen met de drie onderzochte CJG's. Dit is gedaan per mail en door naar het algemene telefoonnummer te bellen. Vervolgens werd ik in contact gebracht met de betreffende respondenten. De afspraken zijn per Email, of telefonisch bevestigd.

Met behulp van het interview zijn alle aspecten van samenwerking aan de orde gekomen. Nadat de interviews waren gehouden zijn deze uitgewerkt en teruggestuurd naar de betreffende respondenten voor een akkoord. De respondenten konden hierbij nog eventuele aanpassingen doorgeven, of informatie toevoegen. Vervolgens is de data geanalyseerd, zoals in de volgende paragraaf wordt beschreven.

### 3.4 Data analyse

De data is geanalyseerd door de interviews op te delen in thema's. Er is een tekstbestand van de gegevens gemaakt, waarna vervolgens de tekst die niet van belang was voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is geschrapt. Vervolgens zijn de analyse- eenheden uiteengezet, hierbij kan worden gedacht aan woorden, zinnen, fragmenten en thema's. In dit onderzoek is gewerkt met thema's op het gebied van de vijf dimensies van Thomson et al. (2006). Deze zijn geanalyseerd en er is nagegaan of er sprake was van intersubjectiviteit. Of te wel in hoeverre de onderzoeksresultaten gekleurd zijn door de onderzoekster (Baarda et al., 2009, p.331). Dit is bepaald door van te voren de verwachtingen uiteen te zetten en door de interviews voor een akkoord naar de respondenten toe te sturen. Tot slot zijn na deze uitgebreide analyse de hoofd- en deelvragen beantwoord.

### 3.5 Operationaliseren

Om een beschrijving te kunnen geven van de beoordelingen van de verschillende CJG medewerkers met de samenwerkingsvorm, is het van belang om het begrip samenwerking en het type samenwerkingsvorm meetbaar te maken.

#### Type netwerkform

*'Een **netwerk** bestaat uit drie of meer autonome organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doel te behalen, maar ook een collectief doel. Zulke netwerken kunnen zelf geïnitieerd zijn door de netwerkleden, of gemandateerd/gecontracteerd, zoals vaak het geval is in de publieke sector.'* (Provan & Kenis, 2008, p.231)

Om te bepalen wat voor soort netwerktype er binnen het CJG wordt gehanteerd, moet het begrip samenwerkingsvorm meetbaar worden gemaakt. Hiervoor wordt de theorie van Provan & Kenis (2008) gebruikt. Zoals in het theoretisch kader wordt beschreven onderscheiden Provan & Kenis (2008) drie soorten netwerkorganisaties. Bij deze netwerkorganisaties horen bepaalde kenmerken.

- *Self-governd network*: De deelnemende organisaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het functioneren van de netwerk organisatie. Het succes hangt dan ook af van de toegewijdeheid van de verschillende organisaties (Provan & Kenis, 2008).

Dit type netwerk wordt meetbaar gemaakt door de volgende kenmerken: Geen bestuurlijke

entiteit opgericht. De organisaties hebben allen gelijke verantwoordelijkheid.

- *Lead Organization*: één leidende grote aanbieder van het product. Aan deze leider zijn meerdere kleinere organisaties gekoppeld. De coördinatie en de hoofd beslissingen worden door de leidende organisatie genomen (Provan & Kenis, 2008).

Dit type netwerk wordt meetbaar gemaakt door de volgende kenmerken: Er is een bestuurlijke entiteit opgericht, de bestuurlijke entiteit is één van de netwerkpartners. De bestuurlijke entiteit neemt de hoofdbeslissingen en heeft de hiërarchie.

- *Network Administrative Organization*: De NAO wordt extern bestuurd, dit kan door de leden van de organisaties zelf gebeuren of door middel van mandaat. De NAO's hebben een bestuursstructuur waar de deelnemende organisaties ook in zetelen.

Dit type netwerk wordt meetbaar gemaakt door de volgende kenmerken: Er is een bestuurlijke aparte entiteit opgericht. Deze entiteit is speciaal opgericht om het netwerk te managen.

Provan & Kenis (2008) stellen dat het afhangt van de omstandigheden die zich rondom een netwerk bevinden welk type netwerkorganisatie er het beste bij de situatie past. Elk type netwerk organisatie heeft voor-en nadelen. Provan & Kenis (2008) hebben een aantal situaties van de drie verschillende netwerktypen uiteengezet, die voorspellen bij welke situatie het type netwerk organisatie het best functioneert.

| Samenwerkingsvormen                       | vertrouwen | Aantal deelnemers  | Doel<br>overeenstemming | Behoeftte aan<br>netwerkcompetenties |
|-------------------------------------------|------------|--------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Shared governance                         | Hoog       | Weinig             | Hoog                    | Laag                                 |
| Lead organization                         | Laag       | Gemiddeld          | Relatief laag           | Gemiddeld                            |
| Network<br>administrative<br>organization | Gemiddeld  | Gemiddeld tot veel | Relatief hoog           | Hoog                                 |

Tabel 1: Key predictors of effectiveness of network governance forms (Provan & Kenis, 2008)

Van de hierboven beschreven situaties hangt het volgens Provan & Kenis (2008) af welk type netwerkvorm er het beste kan worden gekozen. Om te onderzoeken voor welke netwerkvorm de gemeente Almere, Enschede en Haarlem hebben gekozen zijn er vragen met betrekking tot deze onderwerpen gesteld. De situaties zoals hier beschreven komen ook gedeeltelijk terug bij de theorie van Thomson & Perry (2006).

- *Vertrouwen* is, zoals hieronder ook zal worden beschreven, een belangrijk onderdeel bij een netwerkorganisatie bij de soorten samenwerkingsvormen is er over het algemeen een verschillend niveau van vertrouwen aanwezig. Provan en Kenis (2008), stellen dat vertrouwen niet perse zeer hoog hoeft te zijn wil een organisatie effectief functioneren. Bij een lager vertrouwen moet er bijvoorbeeld voor het netwerk-type lead-organization worden gekozen in plaats van shared-governance.

Vertrouwen wordt meetbaar gemaakt door te vragen naar het vertrouwen van de respondenten in het samenwerkingsverband, of zij denken dat dit vertrouwen wederzijds is en of dit vertrouwen door de jaren heen is versterkt.

- *Aantal deelnemers*: Het aantal deelnemende organisaties is van groot belang om de vormgeving van de CJG's te kunnen bepalen. Bij meer dan tien deelnemende organisaties kan er bijvoorbeeld beter niet voor een shared-governance vorm worden gekozen, maar kan er beter voor een lead-organization worden gekozen.

Dit aspect wordt meetbaar gemaakt door vast te stellen welke organisaties zich aan het CJG hebben verbonden, er wordt hierbij onderscheid tussen kern- en ketenpartners gemaakt. Daarnaast wordt er gevraagd welke organisaties veel en weinig contact met elkaar hebben, zodat de verbanden tussen de deelnemende organisaties vast kunnen worden gesteld.

- *Doelovereenstemming*: een netwerkorganisatie streeft een gezamenlijk doel na. Echter organisaties hebben vaak ook nog eigen doelstellingen. En bij sommige organisaties heeft de ene organisatie meer te vertellen over de doeleinden dan de andere.

De doelovereenstemming wordt meetbaar gemaakt door te vragen (net als bij de 'autonomy dimension') naar de mate waarin het gemeenschappelijke doel van het CJG aansluit bij het individuele doel van de organisatie. Daarnaast is er gevraagd of er wel eens sprake is van individuele doelstellingen die kunnen botsen met de doelstelling van het CJG.

- *Behoefte aan netwerk competenties*: Gezamenlijk kunnen meerdere organisaties hun klanten helpen, of complexe problemen oplossen. Het gaat hierbij om oplossingen die een organisatie niet alleen kan bereiken, de competenties van andere organisaties zijn hiervoor van groot belang.

Deze dimensie komt erg overeen met de 'mutuality dimension'. Dit onderdeel wordt geoperationaliseerd door te vragen naar de verantwoordelijkheid van een deelnemende organisatie en de specifieke taken binnen het netwerk. En of de deelnemende organisaties denken dat door het samenwerkingsverband beter in het eind doel kan worden voorzien.

De bovenstaande indicatoren maken het mogelijk om het type netwerkvorm van de drie CJG's te operationaliseren.

### Samenwerkingsproces

De beoordeling van het samenwerkingsproces is gemeten met behulp van de vijf aspecten van samenwerking van Thomson and Perry (2006).

*'Samenwerking is een proces waarbij autonome actoren met elkaar in contact zijn door middel van formele en informele overleggen. Ze creëren gezamenlijk regels en structuren om de onderlinge relaties en manieren van handelen te managen en samen te beslissen over de problemen die hen bij elkaar heeft gebracht. Samenwerken is een proces van gedeelde normen en wederzijdse voordelige interacties'* (Thomson & Perry, 2006, p. 23). De vijf dimensies zijn als volgt geoperationaliseerd.

- *Het proces van samen managen: 'the governance dimension'*

De 'governance dimensie' wordt gekenmerkt door structuren die moeten worden gecreëerd waarmee overeenstemming kan worden bereikt over de verschillende samenwerkingsactiviteiten en de beoogde doelstellingen.

De volgende elementen kenmerken de governance dimensie: De mate van een hiërarchische structuur tussen de deelnemende organisaties en de mate van overeenstemming over de netwerk doelstellingen.

- *Het proces van gezamenlijk besturen: 'the administration dimension'*

De sleutel tot succes voor het gezamenlijk besturen is de juiste combinatie vinden van bestuurlijke capaciteit (door middel van coördinatie en door elementen van hiërarchie) en de sociale capaciteit om goede relaties tussen de organisaties te kunnen bouwen.

Deze dimensie is meetbaar gemaakt met behulp van de volgende elementen: De mate waarin er een duidelijke rolverdeling, verantwoordelijkheidsverdeling, communicatie is en de mate dat er helder geformuleerde en haalbare doelen aanwezig zijn.

- *Het proces van het individuele en collectieve belang samen te brengen: 'Autonomy dimension'*

Het is in organisaties vaak lastig om het individuele belang van een organisatie en het collectieve belang van het netwerk samen te brengen. Vaak is er een intrinsieke strijd tussen het eigen belang en het collectieve belang.

De autonomie dimensie wordt meetbaar gemaakt met behulp van de volgende elementen: De mate waarin het doel van de deelnemende kern- en ketenpartners overeenkomt met de doelen van het CJG. Daarnaast wordt het gemeten door te vragen naar de frictie punten en of er een discrepantie is tussen het collectieve en het individuele doel.

- *Het proces van het afdwingen van wederzijdse voordelige relaties: 'Mutuality dimension'*

'Samenwerking kan voort bestaan zo lang stakeholders elkaar tevreden kunnen stellen, zonder zichzelf hier in te verliezen' (Thomson & Perry, 2006, p. 27).

De mutuality dimensie wordt meetbaar gemaakt met behulp van de volgende elementen: De mate waar in de respondenten voordelen ervaren van het deelnemen aan een netwerkorganisatie en de mate waarin zij het gevoel hebben dat er door het deelnemen aan de netwerkorganisatie beter in het gemeenschappelijke doel kan worden voorzien, dan wanneer zij hier niet aan deel zouden nemen.

- *Het proces om sociale kapitale normen te bouwen: 'The trust and reciprocity dimension'*

Vertrouwen is erg belangrijk in een netwerk, het vermindert namelijk complexiteit en transactiekosten. Collectieve samenwerking moet gebaseerd zijn op wederkerigheid, vertrouwen en reputatie.

De trust en reciprocity dimensie is meetbaar gemaakt door te vragen naar de mate van vertrouwen van de respondenten in het samenwerkingsverband te vragen en in hoeverre dit vertrouwen door de jaren heen is versterkt.

Met behulp van bovenstaande onderdelen wordt beschreven hoe de organisaties binnen het CJG hun plek vinden, hoe de vormgeving van het CJG eruit ziet, onder welke samenwerkingsvorm het CJG valt en hoe wordt de beoordeling van de samenwerkingsproces eruit ziet. In bijlage 2 is de operationalisering in een tabel weergegeven.

In dit hoofdstuk is de vormgeving van dit onderzoek beschreven. Het volgende hoofdstuk bespreekt de onderzoeksresultaten aan de hand van de geformuleerde deelvragen.

## 4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten beschreven en wordt er antwoord op de drie deelvragen gegeven. In de eerste paragraaf wordt per gemeente een schets gemaakt met betrekking tot de indeling van het CJG per gemeente. In paragraaf 4.2 wordt het type netwerk per gemeente besproken, in paragraaf 4.3 wordt aan de hand van de vijf dimensies van samenwerken beschreven wat de ervaringen van de medewerkers zijn met de samenwerkingsvorm.

In de laatste paragraaf wordt besproken, of er verschillen tussen de gemeenten in de ervaringen waarneembaar zijn en of er duidelijke verschillen waarneembaar zijn tussen de ervaringen de medewerkers.

### 4.1 Situatieschets per gemeente

#### 4.1.1 Gemeente Almere

In de gemeente Almere heeft CJG gestalte gekregen middels het *Oké-punt*. Het *Oké-punt* is sinds 2006 de plek waar ouders en jongeren terecht kunnen met vragen over opvoeden en opgroeien, de gemeente Almere had daarmee een voorsprong van vijf jaar op de andere gemeenten. 'Het *Oké-punt* is in 2005 ontwikkeld naar aanleiding van het integraal jeugdbeleid en het actieplan' (Rekenkamer Almere, 2011, p.20). Het *Oké-punt* heeft sinds 2009 de invulling gegeven aan het CJG Almere. Het heette vanaf dat moment *Oké-punt*, met als ondertitel CJG Almere. Het *Oké-punt* wilde bij haar start de vier terreinen: zorg, onderwijs, veiligheid en welzijn met elkaar verbinden. De organisaties die deel gingen nemen aan de netwerkorganisatie, werden verbonden aan het *Oké-punt* op basis van functies. De definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd spreekt over autonome organisaties die samenwerken.

*'Een **netwerk** bestaat uit drie of meer autonome organisaties die samenwerken, om niet alleen hun eigen doel te behalen, maar ook een collectief doel. Zulke netwerken kunnen zelf geïnitieerd zijn door de netwerkleden, of gemandateerd/gecontracteerd, zoals vaak het geval is in de publieke sector.'* (Provan & Kenis, 2008, p.231).

Bij het *Oké-punt* wordt het netwerk CJG iets anders benoemd. Er zijn namelijk geen organisaties in dit netwerk vertegenwoordigd, maar er zijn functies vertegenwoordigd.

*'Wij zeggen altijd dat in een netwerkorganisatie geen organisaties zitten vertegenwoordigd, maar functies en die zijn heel erg belangrijk. Het *Oké-punt* is een netwerkorganisatie op basis van functies'- Respondent A.*

De deelnemende organisaties zijn verantwoordelijk voor een bepaalde functie binnen het *Oké-punt*. De gemeente Almere is oorspronkelijk met vier functies begonnen, maar door de jaren heen is dit aantal uitgegroeid tot zeven functies. Deze zeven functies zijn de volgende: Gemeente, zorg, welzijn, veiligheid/politie, jeugdhulpverleners, onderwijs en de kinderopvang. Binnen het *Oké-punt* werk(t)en de professionals met het opschalingsmodel Jeugd. Dit model gaat er van uit de 85 procent van alle kinderen in Almere gezond opgroeit, de overige 15 procent heeft meer aandacht nodig.

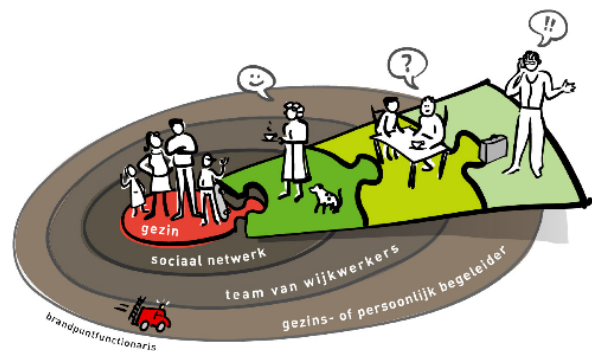
De transitie van de Jeugdzorg heeft voor een aantal veranderingen binnen dit model gezorgd. De kinderen die onder het vorige stelsel begeleid werden door een zorg coördinator blijven bij deze zorg coördinator. Echter de kinderen die vanaf 2015 hulpbehoevend zijn, worden via een nieuw systeem van het sociale wijkteam doorverwezen. De zorgpiramide (het voormalige opschalingsmodel) heeft plaats gemaakt voor een nieuw model, een 'platte pannenkoek' in de volksmond.

‘De piramide is iets gewijzigd. Vanuit de Sociale wijkteams is het nu een platte pannenkoek. Dat is het systeem hoe we nu werken. De onderwerpen die hier in besproken worden zijn altijd onderwerpen die meer dan 1 functie raken.’ – Respondent A

‘In dit overgangsjaar, is de zorgpiramide op de helling gegaan. De lopende zaken blijven nog steeds door de proces coördinator gedaan worden, maar volgend jaar, bestaat die functie mogelijk niet meer. Het is de bedoeling dat de wijkteams, deze coördinatie gaan regelen, dat het wijkteam gaat kijken wat het kind allemaal precies nodig heeft aan hulp.’ – Respondent B



Figuur 7 Zorg piramide jeugd Bron: (Okepunt, 2015)



Figuur 8 Nieuwe lokale ondersteuningsstructuur: (Almere, 2014, p.34)

Het wijkteam heeft door de transitie vanaf 2015 een belangrijke rol gekregen op de sociale zorg kaart. De functie van het *Oké-punt* houdt echter niet op met bestaan. ‘Het *Oké-punt* blijft als ‘merknaam’ bestaan en blijft een herkenbaar (virtueel) informatie- en adviespunt voor ouders en kinderen. Daarnaast krijgen ‘inwoners ook de mogelijkheid om hun vraag aan het wijkteam te stellen. De professionals achter het *OKé-punt* hebben de mogelijkheid om bij een vraag te verwijzen naar het wijkteam’ (Almere, 2014, p.41). ‘Bij de ontwikkeling van de nieuwe ondersteuningsstructuur wordt er bij de gemeente Almere ingezet op gebiedsgericht werken, waardoor wordt getracht de ondersteuning dicht bij de mensen te brengen en meer samenhang in ondersteuning te bieden’ (Almere, 2014, p. 34).

Het netwerkoverleg bestond bij de gemeente Almere uit drie niveaus, dit is met de komst van de transitie van de jeugdzorg terug gebracht naar twee. De drie niveaus waren strategisch/bestuurders niveau, dit heette kerngroep Jeugd. Het tweede niveau was het tactisch/management niveau, dit waren de hogere staffunctionarissen ook wel adviesgroep Jeugd, deze naam is nu veranderd in de naam expertgroep jeugd. Het derde en laatste niveau was het operationele/professionals niveau, dit was de werkgroep Jeugd. Het laatste niveau, werkgroep Jeugd, is opgeheven. Dit is gedaan vanwege de ontwikkeling van de sociale wijkteams.

In de kerngroep Jeugd zijn een aantal organisaties gezeteld, zij vertegenwoordigen de zeven functies en de deelnemende kern- en ketenpartners. De expertgroep Jeugd bestaat uit meer professionals in vergelijking met het aantal professionals in de kerngroep Jeugd. Daarnaast hebben zij kennis op het gebied van de vastgestelde functies. Zoals eerder al is genoemd, is de gemeente Almere een gemeente met veel jonge inwoners. De gemeente Almere heeft zich daarom niet alleen op de ouders gericht met hun vragen over opvoeden en opgroeien. Zij hebben naast de site van het *Oké-punt*, ook een site ontwikkeld waar jongeren terecht kunnen met vragen. De site heet Jong-In Almere. Dit is opgericht vanuit het *Oké-punt*, maar deze site is voornamelijk voor jongeren bedoeld. Zij kunnen hier terecht met allerlei vragen, deze vragen lopen uiteen van vragen over seksualiteit tot vragen hoe je het beste kan studeren.



#### 4.1.2 Gemeente Haarlem

De gemeente Haarlem is in 2006 gestart met de ontwikkeling van een Ouder Kind Centra (OKC). Dit OKC had dezelfde doelstelling als het CJG, het grote verschil was echter dat het OKC gericht was op ouders van kinderen van 0 tot 12 jaar. Vlak na de start tot het ontwikkelen van een OKC, is dit plan omgezet naar de oprichting van het CJG (Haarlem, 2012, p.6). De gemeente Haarlem heeft destijds een viertal inlooppunten ontwikkeld. Zij had in 2012 een duidelijke regierol op de inrichting van de CJG-locaties en op het faciliteren van de samenwerking (Haarlem, 2012, p.10). Uit de resultaten van de Rekenkamercommissie Haarlem (2012) blijkt dat op het gebied van samenwerking, de deelnemende partijen het CJG voornamelijk als bedrijfsverzamelgebouw ervoeren. Dit kwam doordat de deelnemende organisaties in de eerste plaats werkzaam waren voor hun moederorganisatie en niet voor het CJG. 'De professionals blijven werken vanuit de eigen processen en procedures en zijn in de eerste plaats logischerwijs loyaal aan de eigen organisatie en hiërarchische structuur. In de praktijk ervaren professionals dan ook duidelijk dat er nog geen "wij- CJG" gevoel bestaat.' (Haarlem, 2012, p.10).

Naar aanleiding van de veranderingen op het jeugdbeleid, zoals de transitie van de jeugdzorg, waardoor de gemeente verantwoordelijk is geworden voor de jeugdhulp, is er veel veranderd binnen het CJG Haarlem. Het CJG vormt in Haarlem de basis van de transitie van de Jeugdzorg. Met het CJG als basis en haar specialistische kennis op het gebied van de jeugd is een nieuwe infrastructuur opgericht. Het CJG Haarlem is verzelfstandigd in de vorm van een B.V. De gemeente Haarlem heeft drie organisaties de opdracht gegeven om het nieuwe CJG te vormen, dit waren MEE, Kontext & de JGZ. Kontext heeft besloten om uiteindelijk deze taak niet aan te gaan en dit betekent dat MEE en de JGZ Kennemerland aandeelhouder zijn geworden van het CJG Haarlem.

*'Het CJG is door de gemeente gemandateerd als organisatie om toe te leiden naar specialistische hulp'-respondent D*

Zoals uit bovenstaande quote blijkt mag het CJG toe leiden naar specialistische hulp. Naast de CJG-coaches mogen ook de huisartsen, medisch specialisten en de jeugd- en gezinsbeschermers dit doen. Het nieuwe CJG heeft naast de verschillende kern- en ketenpartners die aan het CJG Haarlem zijn verbonden, ook nog zelf mensen in dienst genomen. Dit zijn bijvoorbeeld mensen die voorheen in dienst waren van Bureau Jeugdzorg, die is opgeheven met de transitie van de jeugdzorg, ook huurt zij mensen in van de verschillende deelnemende organisaties. De mensen die het CJG Haarlem inhuurt zijn werkzaam voor hun moederorganisatie en voor het CJG. Het CJG is daarmee een werkgever geworden en huurt mensen in van verschillende samenwerkingspartners. Met de verschillende samenwerkingspartners heeft de gemeente Haarlem prestatieafspraken gemaakt, in deze prestatieafspraken staat welk aandeel de samenwerkingspartners leveren aan het CJG Haarlem.

*'Alles is in heel nauw contact met de gemeente vormgegeven, want zij zijn natuurlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de Jeugdwet. De gemeente heeft gezegd dat een groot deel van de Jeugdwet door het CJG wordt uitgevoerd. Het CJG is als het ware in het midden gepositioneerd en alle omringende Jeugdzorg is daarom heen gezet. Het CJG is eigenlijk de kern uitvoerder.' -Respondent D.*

Het management team van het CJG Haarlem bestaat uit vier managers: de bestuurder van het CJG, een algemeen manager, een manager op het gebied van innovatie en kwaliteit en iemand die het 15plus team aanstuurt. De algemeen manager is verantwoordelijk voor het relatiebeheer met de gemeente. Onder dit management team bevindt zich een Informatie & Adviesteam. Ouders, jongeren, maar ook professionals kunnen naar dit Informatie & Adviesteam bellen, of mailen met vragen. Daarnaast zijn er



CJG coaches. De CJG-coaches hebben naast, dat ze werkzaam zijn voor het CJG soms ook nog een moederorganisatie. Zij nemen de kennis en expertise vanuit deze organisaties mee naar het CJG. Hierdoor zijn veel verschillende functies binnen het CJG vertegenwoordigd. De coaches werken nauw samen met het sociaal wijkteam, maar het wijkteam en het CJG gaan niet in elkaar op.

‘Als je kijkt hoe gemeenten de infrastructuur hebben ingericht, dan heb je de basis infrastructuur, dat zijn de huisartsen de scholen en de welzijnsorganisaties.

De ring daarom heen zijn de gebiedsteams, het CJG en de sociale wijkteams. En de ring daar weer om heen is de gespecialiseerde zorg.’ –Respondent E.

Rondom het CJG- Haarlem bevinden zich verschillende samenwerkingspartners, waar de CJG medewerkers naar kunnen doorverwijzen en contact mee hebben.

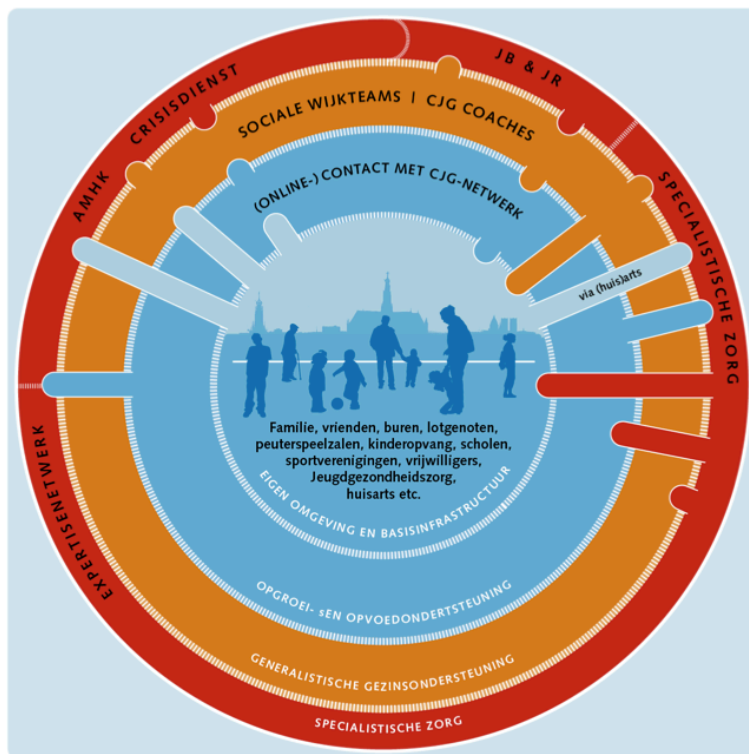
De gemeente Haarlem ziet de eigen omgeving en de basisinfrastructuur als de kern. De gemeente wil de zorg in eerste instantie zo dicht mogelijk bij het kind en de ouders houden. Indien er meer hulp bij een gezin nodig is, kunnen de CJG-coaches helpen en eventueel toe leiden naar specialistische hulp. De doelstelling van de gemeente Haarlem is om ‘kinderen veilig te laten opgroeien, te laten ontwikkelen naar vermogen en mee te laten doen in de maatschappij’ (Haarlem, 2013, p.19). Doordat de CJG-coach een grote spil is in dit netwerk moet worden voorkomen dat

de gezinnen met veel verschillende organisaties te maken krijgen. Het doel 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur moet door middel van dit model worden uitgevoerd. De gemeente Haarlem heeft er voor gekozen om de ouderen/volwassenenzorg en jeugdzorg in de basis van elkaar gescheiden te houden, zodat de jeugd niet ondergeschikt raakt aan de ouderenzorg.

#### 4.1.3 Gemeente Enschede

De gemeente Enschede heeft het CJG letterlijk een naam en gezicht gegeven, in de vorm van *Loes*. *Loes* is een virtueel loket waar vragen over opvoeden en opgroeien kunnen worden gesteld. *Loes* richt zich op preventie en dan voornamelijk in de eerste levensfase van het kind (Enschede, 2012, p.5). In 2007 is de gemeente begonnen met de ontwikkeling van *Loes* en al in 2008 was het eerste *Loes* loket in werking (Enschede, 2012). Het *Loes* steekt voornamelijk in op het jonge kind en op ouders met opvoedvragen. Als knelpunt werd in 2011 aangegeven dat de verbinding tussen de ‘lichte’ zorg en de ‘zware’ zorg lastig was. Het was lastig om deze twee elementen samen te brengen in één samenhangend model (Oosterwijk, 2011, p.71). Met de transitie van jeugdzorg worden lichte en zwaardere hulp beleidsmatig makkelijker te verenigen, omdat de gemeente voor beiden eindverantwoordelijk wordt.

De inrichting van de zorg voor jeugd



Figuur 9 De inrichting van de zorg voor Jeugd. Bron: (Haarlem, 2013, p.20)

'Daarom is de Jeugdwet ook ingevoerd. Het was gewoon niet mogelijk binnen de context van die drie verschillende wetten het als 1 gezin 1 plan te regelen. De lichte vormen misschien wel, maar niet als je het over zware zorg had. Dat is nu wel beter realiseerbaar.'- Respondent G

*Loes* is na de transitie van de jeugdzorg, alleen nog een site waar men met vragen over opvoeden en opgroeien terecht kan. Daarnaast kunnen ouders één keer per week met vragen aan *Loes* binnen lopen bij het consultatiebureau. Door de transitie van de Jeugdzorg is het CJG in Enschede erg veranderd. Voormalige CJG-taken zijn ondergebracht binnen het wijkteam. Het wijkteam is verantwoordelijk voor de hulp van 0-99. Zorgaanbieders die voorheen aan het CJG waren gekoppeld zijn veelal nu gekoppeld aan de wijkteams. Ook hebben sommige organisaties taken overgenomen van het *Loes*. Humanitas is bijvoorbeeld verantwoordelijk geworden voor het mama-café. Het *Loes* is met deze verandering voornamelijk verantwoordelijk geworden voor vragen over opvoeden en opgroeien. Ouders kunnen anoniem per mail contact opnemen en indien gewenst kan een medewerker van *Loes* hen terug bellen, daarnaast kan men op de site naar informatie zoeken. *Loes* probeert op dit moment haar netwerk iets te vergroten, dit doet zij door laagdrempelig proberen aan te sluiten bij de scholen en bij de wijkteams. De respondenten geven aan nog wel veel contact te hebben met voormalige deelnemers van *Loes*, die nu zijn gecontracteerd aan het wijkteam. Het systeem van 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur is echter nu de taak geworden van het wijkteam. Het bieden van hulp, of het toe leiden naar specialistische hulp is daardoor onder het takenpakket van de wijkteamcoaches komen te vallen. De wijkteamcoaches zijn onder andere medewerkers van MEE Twente & Bureau Jeugdzorg, die beiden zijn opgehouden met bestaan sinds de transitie van de Jeugdzorg. De taak van de gemeente bij het *Loes* wordt omschreven als opdrachtgever, de deelnemende organisaties voeren de taak uit die zij van de gemeente hebben ontvangen. Sinds 2014 is de GGD budgethouder van het *Loes* geworden.

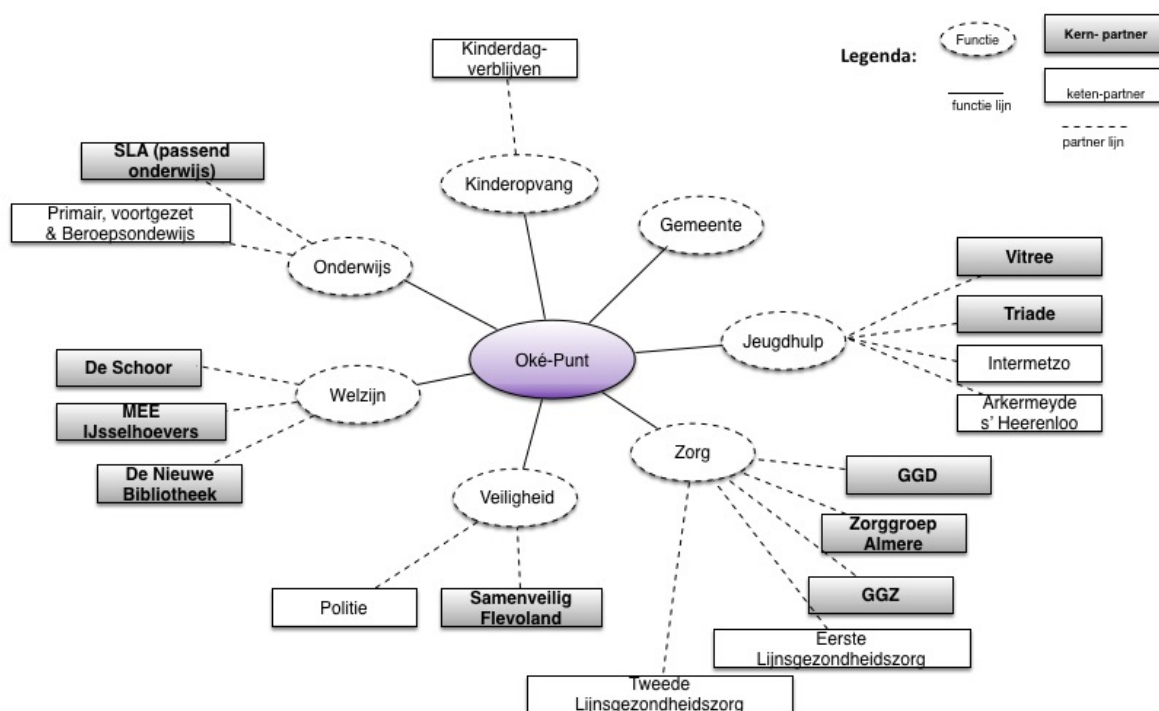
In paragraaf 4.1 is de situatie per gemeente uiteengezet, zodat de situatie en omstandigheden in elke gemeente helder zijn. In de volgende paragraaf wordt het type samenwerkingsvorm per gemeente met behulp van de theorie van Provan & Kenis (2008) beschreven.

## 4.2 Het type samenwerkingsvorm per gemeente

In deze paragraaf wordt het type samenwerkingsvorm per gemeente beschreven. Er is per gemeente een analyse gemaakt aan de hand van de kenmerken, zoals in paragraaf 3.5 is beschreven. Aan het einde van de drie analyses wordt er antwoord gegeven op deelvraag 1: *Welke type samenwerkingsvormen zijn er binnen de drie geselecteerde CJG's in Nederland waarneembaar?*

### 4.2.1 Gemeente Almere

In de gemeente Almere wordt het CJG het *Oké-punt* genoemd. De gemeente heeft binnen het Oké-punt zeven functies ontwikkeld waar verschillende organisaties aan zijn gekoppeld. Deze organisaties vormen tezamen het Oké-punt netwerk. In figuur 10 wordt de gemeente Almere grafisch weergegeven. De organisaties die vetgedrukt zijn, zijn de kernpartners, de overige organisaties zijn de ketenpartners. Figuur 10 is samengesteld met behulp van bestaande data, zoals de site van het *Oké-punt* en de drie respondenten uit het *Oké-punt*. De verschillende deelnemende organisaties hebben onderling contact. De gezondheidszorg vormt een essentieel onderdeel van het *Oké-punt*. De GGD bemant de site en telefoonlijn van het *Oké-punt*, daarnaast heeft de GGD een zeer nauwe samenwerking met de scholen en Stichting Leerlingzorg Almere (SLA, passend onderwijs). Zorggroep Almere heeft veel contact met het welzijns gedeelte, de kinderopvang, de peuterspeelzalen en het jongerenmaatschappelijk werk. Binnen de gemeente Almere wordt gesproken over concullega's. De verschillende organisaties werken samen, maar zijn ook in zekere zin concurrenten. De taak van het CJG binnen dit netwerk wordt als een verbindende factor genoemd, die opvoeden en opgroeien met elkaar verbindt.



Figuur 10 Oké-punt Almere

Binnen het *Oké-punt* heeft de gemeente een aanjagende en regie voerende rol. De gemeente is van het 'wat' en de deelnemende partners zijn van het 'hoe'. De gemeente bepaalt wat er moet gebeuren en de deelnemende partners vullen tezamen in hoe dit moet worden gerealiseerd. De gemeente Almere heeft de overlegstructuur van het *Oké-punt* opgedeeld in twee lagen. Het strategisch en het tactisch niveau. In deze twee overlegstructuren zijn deelnemende organisaties vertegenwoordigd. Op het strategisch

niveau wordt het (nieuwe) plan uitgedacht en op tactisch niveau wordt dit verder uitgewerkt en vertaald naar de praktijk. De deelnemende organisaties staan allemaal direct in verbinding met het *Oké-punt*. Onderling zijn de organisaties in meer en mindere mate met elkaar verbonden, dit is afhankelijk van de situatie van de hulpbehoevende en het werkveld van de desbetreffende organisatie.

Het *Oké-punt* past niet eenduidig binnen één van de drie netwerktypen. Desondanks komt zij het dichtst bij de NAO-organisatie, of een lead-organisatie in de buurt. Er is één grote aanbieder, dit is het *Oké-punt*. Aan dit *Oké-punt* zijn verschillende functies verbonden. In de overleg structuur op het bestuurlijk niveau zetelen een aantal deelnemende organisaties zoals: Vitree, de Schoor en Zorggroep Almere. Zij vertegenwoordigen op dit niveau het welzijns- zorg- en jeugdhulp gedeelte. Door de overleg structuur lijkt het *Oké-punt* op een NAO- organisatie, echter de gemeente heeft de grootste aansturende en opdracht gevende rol. Ook zij is vertegenwoordigd op beide niveaus. De gemeente is eindverantwoordelijk voor de resultaten en zij is de grote subsidie verstrekker. Om deze reden zou daarom ook kunnen worden beargumenteerd dat het *Oké-punt* een lead-organization is.

Met behulp van de vier elementen uit het schema van Provan & Kenis (2008), wordt het type samenwerkingsvorm van de gemeente Almere verduidelijkt.

**Vertrouwen:** Het vertrouwen van de respondenten in de organisaties die deelnemen aan het *Oké-punt* is over het algemeen goed. Vanuit de gemeente is het balanceren tussen de hoeveelheid regie en invloed die moet worden uitgeoefend. Er wordt aangegeven dat je als gemeente het goede voorbeeld moet geven en verwachtingen naar elkaar moet uitspreken. Daarnaast geeft men aan dat bij de oprichting van het CJG wellicht wat wantrouwen aanwezig was, omdat men elkaar nog niet goed kende. Het vertrouwen is echter door de jaren heen zeer versterkt. Op dit moment is er nog wat argwaan richting de organisatie van de wijkteams, omdat de taakverdeling van het *Oké-punt* en het wijkteam soms door elkaar heen lopen. Men geeft aan dat dit nog tijd nodig heeft om te landen. Het vertrouwen richting de gemeente is over het algemeen goed. Wat soms als lastig wordt ervaren is dat de organisaties elkaar niet allemaal even goed kennen en niet altijd goed op de hoogte zijn van de activiteiten en de verantwoordelijkheden van elke deelnemende organisaties. Over het grote geheel kan het vertrouwen van de deelnemende respondenten als gemiddeld worden bestempeld.

**Aantal deelnemers:** Het *Oké-punt* bestaat uit grofweg 10 kernpartners, met daarom heen nog ketenpartners en de gemeente. Het *Oké-punt* kan daarmee tot een gemiddeld tot groot samenwerkingsverband worden benoemd.

**Doelovereenstemming:** Er is volgens de deelnemende respondenten sprake van een goede doelovereenstemming. Er werd aangegeven dat Almere een nieuwe stad is met veel nieuwe organisaties. Het gevolg hiervan is dat er geen ouderwetse verstarde organisaties aanwezig zijn. Ze streven een gezamenlijk doel na. Uiteraard kan er soms wel eens sprake zijn van botsingen, echter er wordt aangegeven dat dit niet te voorkomen is, aangezien de deelnemende organisaties altijd concullega's zijn. Alle organisaties streven het gezamenlijke doel na en het zijn allemaal organisaties die zich bezig houden met de jeugd en haar ontwikkeling. Er is daarover een goede doelovereenstemming.

**Behoeft aan netwerkcompetenties:** Bij het *Oké-punt* zijn verschillende organisaties betrokken op basis van functies. De deelnemende organisaties zijn verantwoordelijk voor zo'n functie. Tezamen vormen zij een netwerk waarmee zo goed mogelijk de zorg rondom jeugdigen kan worden opgezet, volgens de doelstelling 1 gezin, 1 plan. De deelnemende organisaties hebben hun eigen expertise en kwaliteiten. Om aan het doel 1 gezin, 1 plan te kunnen voldoen, moesten verschillende specialismes binnen het *Oké-punt* vertegenwoordigd zijn. Deze worden gecoördineerd door de zorg coördinator, die de ouders met de betreffende hulpverleners in contact brengt. De deelnemende organisaties moeten

daarom bepaalde competenties bezitten die er voor zorgen dat alle functies binnen het netwerk zijn vertegenwoordigd. De behoefte aan competenties is vrij groot in het *Oké-punt* netwerk.

| Samenwerkingsvormen                 | vertrouwen | Aantal deelnemers  | Doel overeenstemming | Behoefte aan netwerkcompetenties |
|-------------------------------------|------------|--------------------|----------------------|----------------------------------|
| Shared governance                   | Hoog       | Weinig             | Hoog                 | Laag                             |
| Lead organization                   | Laag       | Gemiddeld          | Relatief laag        | Gemiddeld                        |
| Network administrative organization | Gemiddeld  | Gemiddeld tot veel | Relatief hoog        | Hoog                             |

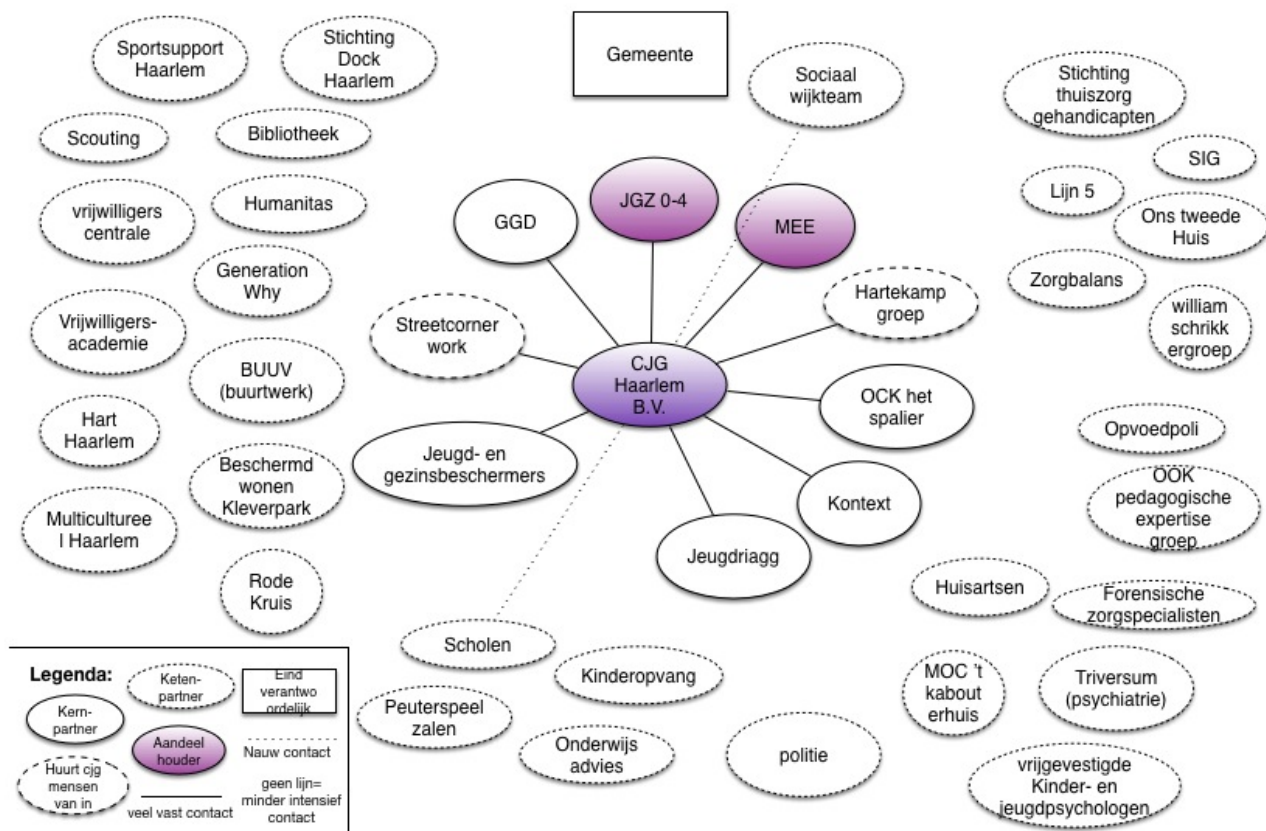
Tabel 2: *Oké-punt Gemeente Almere*; contingentiefactoren samenwerkingsvormen Provan & Kenis (2008)

Volgens bovenstaande kenmerken zou het CJG het best functioneren in de vorm van een NAO. Zoals hiervoor al werd vermeld bevindt het *Oké-punt* zich tussen de lead-organization en de NAO in. De deelnemende organisaties hebben een gemiddeld vertrouwen in het netwerk. Het vertrouwen wordt soms op de proef gesteld als er veranderingen, bijvoorbeeld in het kader van bezuinigingen, plaats vinden waar zij niet bij worden betrokken, of geen invloed op uit hebben kunnen oefenen. Ze streven een gemeenschappelijk doel na. Tot slot is er een gemiddelde tot grote behoefte aan netwerkcompetenties. De gemeente wil enerzijds veel ruimte geven, maar is ook eindverantwoordelijk. De kunst is om de deelnemende organisaties de ruimte te geven zodat zij zich als netwerkorganisatie door te kunnen ontwikkelen. Er is in het geval van het *Oké-punt* niet, zoals wordt beschreven in de theorie van Provan & Kenis (2008), een nieuwe entiteit opgericht die alle deelnemende organisaties aanstuurt. Wel is er een bestuurlijk overleg gecreëerd, Kerngroep Jeugd, waar een deel van de aangesloten partijen in mag zetelen. De Expertgroep Jeugd komt eens per twee maanden samen en de kerngroep jeugd eens per kwartaal. Daarnaast heeft de gemeente met de aangesloten partijen, buiten deze twee overleggen om, contact om bijvoorbeeld subsidie verstrekkingen te bespreken. De gemeente is uiteindelijk de regie voerende partner in het geheel, zij probeert de organisaties de ruimte te geven, maar heeft niet een nieuwe entiteit opgericht om het *Oké-punt* te besturen. Uiteindelijk kan worden geconcludeerd dat het *Oké-punt* het dichtst bij een lead-organization in de buurt komt, ondanks dat zij volgens het schema van Provan & Kenis (2008) het effectiefst zou functioneren binnen een NAO-organization.

#### 4.3.2 Gemeente Haarlem

De gemeente Haarlem heeft het CJG als kernorganisatie van de jeugdzorgketen gemandateerd. Zoals in paragraaf 4.1.2 is beschreven is het CJG Haarlem in de vorm van een B.V. gegoten. Zoals in figuur 11 is weergegeven zijn de JGZ 0-4 en MEE zijn de aandeelhouders van het CJG Haarlem. Figuur 11 is samengesteld op basis van bestaande informatie, zoals de site van het CJG-Haarlem en op basis van de interviews. De kernpartners van het CJG-Haarlem zijn de Jeugdriagg, Kontext, OCK het Spalier, JGZ 0-4, GGD en Jeugd- en gezinsbeschermers. Vanuit Streetcornerwork en de Hartekamp groep worden mensen ingehuurd die als CJG coach werken voor het CJG-Haarlem. De CJG-coaches zijn verbonden aan scholen en staan in direct contact met het wijkteam in het gebied waar de betreffende coaches zijn gevestigd. De gemeente Haarlem heeft dagelijks tot wekelijks contact met het management van het CJG, dit komt voornamelijk doordat ze in de startfase verkeren waarin nog veel moet worden afgestemd. Generation WHY is ook direct verbonden aan het CJG, zij verzorgen samen met het CJG de zogenaamde PEER-sessies. De coaches en het I&A-team hebben met de overige ketenpartners verschillend contact. Dit is afhankelijk van de behoeften van het kind en de ouders.





Figuur 11 CJG Haarlem

Binnen het CJG Haarlem is de gemeente de subsidie verstrekker, maar zij heeft het mandaat overgedragen aan de CJG Haarlem B.V. De JGZ en MEE zijn de aandeelhouders van het CJG Haarlem, zij hebben de regie binnen het CJG Haarlem. Voor de dagelijkse uitvoering is er een management team aangesteld, dat bestaat uit vier personen met vier verschillende functies. Het CJG Haarlem huurt mensen in vanuit verschillende organisaties als CJG-coach, maar heeft daarnaast zelf ook mensen in dienst. Aan het CJG-Haarlem zijn een veel verschillende organisaties verbonden, die zich op verschillende jeugdhulp gebieden inzetten. De CJG-coach coördineert de jeugdhulpverlening rondom een hulpbehoevend kind. De prestatieafspraken van het CJG-Haarlem worden ondanks dat ze een B.V. zijn in nauw contact met de gemeente geformuleerd.. De gemeente is immers eindverantwoordelijk voor het gevoerde jeugdhulpbeleid. Het CJG Haarlem lijkt op het eerste gezicht het dichtst in de buurt van een NAO organisatie te komen. Met behulp van de vier elementen uit het schema van Provan & Kenis (2008), wordt het type samenwerkingsvorm van het CJG- Haarlem verduidelijkt.

**Vertrouwen:** Het vertrouwen bij het CJG Haarlem is zeer zeker aanwezig. De respondenten geven allen aan dat vertrouwen het uitgangspunt moet zijn en niet het wantrouwen naar organisaties toe.

De transitie van de jeugdzorg heeft echter wel wat in werking gezet. Het CJG heeft immers een volledig nieuwe vorm gekregen, er zijn organisaties weggegaan, maar er hebben zich ook nieuwe organisaties aangesloten. Door de transitie zijn mensen buiten hun eigen organisatie en daarmee buiten de comfortzone van de eigen organisatie gaan kijken. Tijdens de interviews werd aangegeven dat de organisaties en professionals wel kritisch moeten blijven richting elkaar. Het is immers een veranderende omgeving en veranderen is vaak lastig voor mensen. Er werd aangegeven dat er een norm neer moet worden gezet en een kwalitatief goed product. Het kapitaal zit in de mensen en in de mensen die diensten verlenen. De partners moeten er zorg voor dragen dat de mensen een goede

attitude en deskundigheid hebben. Het vertrouwen is door de jaren heen erg veranderd. Het CJG Haarlem kon eerder niet naar voldoening van de respondenten werken. Door de transitie worden er nieuwe kansen geboden en kan het doel 1 gezin 1 plan veel beter worden uitgevoerd. De geldstromen zijn veranderd, dit komt doordat bijvoorbeeld de GGZ, gehandicapten zorg en opvoedhulp niet meer allemaal aparte afdelingen met muren zijn. Voorheen werd het namelijk op verschillende manieren gefinancierd. Na de transitie kan er beter vanuit die verschillende sectoren worden samengewerkt en kan men vraaggericht en integraal werken.

Organisaties moeten elkaar nu wel echt leren kennen. Het is bijzonder om te merken dat men op het zelfde vakgebied werkzaam is, maar dat men onvoldoende kennis heeft van de taken waar de andere organisaties mee bezig zijn.- Respondent F

Door de transitie moesten de organisaties bij zich in de 'keuken' laten kijken, dit werd soms als lastig ervaren. Echter door vertrouwen uit te stralen, creëer je vertrouwen. Dit is iets wat alle respondenten benoemden. De basis voor het vertrouwen is er in de gemeente Haarlem, organisaties moeten elkaar nog beter leren kennen, maar er is een goed vertrouwen in de deelnemende partijen.

**Aantal deelnemers:** Het CJG Haarlem bestaat uit twee aandeelhouders, een aantal kernpartners en veel ketenpartners. Zoals uit figuur 11 blijkt heeft het CJG Haarlem veel deelnemers.

**Doelovereenstemming:** Er is in principe goede doelovereenstemming over hetgeen wat ze gezamenlijk willen bereiken. Namelijk 1 gezin, 1 plan. Echter is er net als bij de gemeente Almere altijd sprake van concullega's. De deelnemende organisaties willen enerzijds het gezamenlijke doel nastreven, anderzijds willen zij overleven en voldoende 'opdrachten' binnen halen. Het veilig opgroeien van het kind en het 1 gezin, 1 plan principe staan voorop en hier staan alle organisaties achter. De doelovereenstemming zou als gemiddeld kunnen worden bestempeld.

**Behoeft aan netwerkcompetenties:** Aan het CJG-Haarlem zijn veel verschillende organisaties gekoppeld. Er worden vanuit verschillende organisaties mensen ingehuurd die werken als CJG-coach voor het CJG Haarlem. Deze coaches hebben ook nog een moeder organisatie. Er is voor deze constructie gekozen, omdat de coaches hierdoor hun eigen bagage en expertise mee nemen vanuit hun moederorganisatie, hierdoor ontstaat er een divers en groot expertise netwerk binnen het CJG-Haarlem. Er is grote behoefte aan netwerkcompetenties, omdat er zich binnen de gemeente Haarlem diverse gezinnen met diverse problematiek bevinden. Door de verschillende competenties van de verschillende organisaties aan het CJG te verbinden, met de CJG- coach als spil, wil het CJG-Haarlem de doelstelling 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur realiseren.

| Samenwerkingsvormen                 | vertrouwen | Aantal deelnemers  | Doel overeenstemming | Behoeft aan netwerkcompetenties |
|-------------------------------------|------------|--------------------|----------------------|---------------------------------|
| Shared governance                   | Hoog       | Weinig             | Hoog                 | Laag                            |
| Lead organization                   | Laag       | Gemiddeld          | Relatief laag        | Gemiddeld                       |
| Network administrative organization | Gemiddeld  | Gemiddeld tot veel | Relatief hoog        | Hoog                            |

Tabel 3: CJG gemeente Haarlem contingentiefactoren samenwerkingsvormen Provan & Kenis (2008)

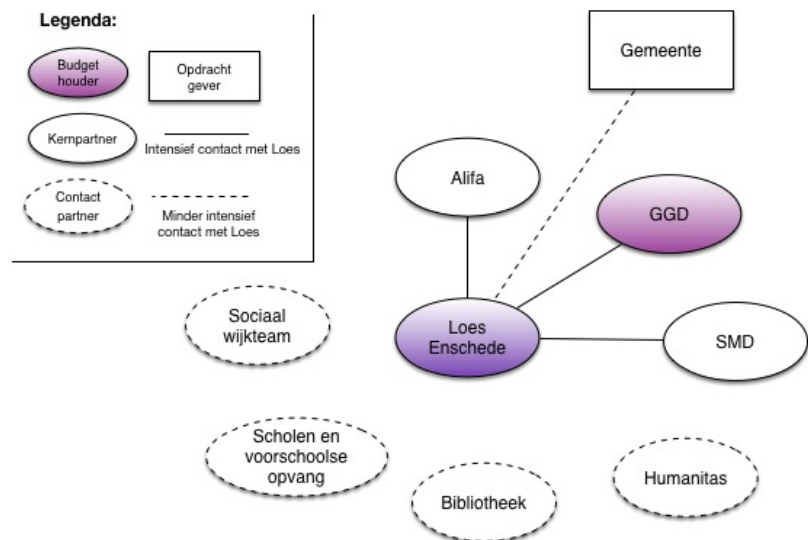
Volgens de kenmerken, zoals weergegeven in tabel 3 zou het CJG Haarlem het effectiefst functioneren in de vorm van een NAO. De kenmerken van een NAO organisatie zijn dat er een bestuurlijke aparte entiteit is opgericht. En dat deze entiteit speciaal opgericht is opgericht om het netwerk te managen. De gemeente Haarlem heeft een aparte organisatie, CJG Haarlem B.V., opgericht. Binnen deze B.V. is een management ontwikkeld die het CJG aanstuurt en coördineert. Welzijnsorganisatie MEE en de JGZ zijn



de groot aandeelhouders. De gemeente is uiteindelijk eindverantwoordelijk en de subsidie verstrekker, maar heeft het CJG Haarlem gemandateerd op het gebied van de jeugdzorg. Doordat er een aparte entiteit is ontwikkeld die het netwerk managet en coördineert lijkt het CJG Haarlem dichtst bij de NAO organisatie in de buurt te komen.

### 4.3.3 Gemeente Enschede

Met de komst van de transitie van de Jeugdzorg is het CJG- Enschede erg veranderd. De taken welke eerst aan het *Loes* toebehoorden zijn nu voor een groot deel overgeheveld naar de wijkteams. De organisaties die op dit moment nog aan het *Loes* zijn verbonden, zijn de gemeente, Alifa, GGD en SMD. Daarnaast is er nauw contact met vrijwilligersorganisatie Humanitas en heeft het *Loes* in meer en mindere mate contact met de scholen, voorschoolse opvang, de bibliotheek en het sociaal wijkteam. De gemeente heeft de GGD tot budgethouder van het *Loes* benoemd. De andere twee kernpartners, Alifa en SMD zitten in het overleg met de GGD. De gemeente is de opdracht geveer en de deelnemende organisaties, Alifa, GGD en SMD zijn opdrachtnemer.



Figuur 12 Loes Enschede

In eerste instantie lijkt het *Loes* het dichtst in de buurt van een lead-organisatie te komen. Met behulp van de vier elementen uit het schema van Provan & Kenis (2008), wordt het type samenwerkingsvorm van het *Loes* verduidelijkt.

**Vertrouwen:** Het vertrouwen in de deelnemende organisaties was altijd vrij goed binnen het *Loes*. Er was vroeger een coördinator van het CJG-Enschede die elke week contact had met de verschillende partners die deelnamen aan het *Loes*. Daarnaast was er vier keer per jaar een overleg met alle partners gezamenlijk. Door de veranderingen van het afgelopen anderhalf jaar is het vertrouwen wat onder druk komen te staan. Veel organisaties en taken van het *Loes* zijn opgegaan in het sociale wijkteam.

Het afgelopen jaar heeft de aandacht van gemeente vooral op het goed inrichten van de zwaardere zorg gelegen, waardoor het preventie gedeelte veel minder aandacht heeft gekregen. Hierdoor zijn er veel dingen nog onduidelijk binnen onder andere het wijkteam en moet iedereen zijn weg nog zien te vinden. Daarnaast is er op bestuurlijk niveau van het *Loes* het een en ander veranderd. De GGD is namelijk budgethouder geworden van het *Loes*. Alle respondenten geven aan dat deze bestuurlijke verandering wel eens als lastig wordt ervaren, omdat er nu als het ware een soort van hiërarchische relatie is ontstaan. Desondanks wordt er wel aangegeven dat de organisaties gelijkwaardig aan elkaar zijn. Een van de respondenten gaf aan: *'Het gaat niet zo zeer om elkaar vertrouwen, maar het gaat meer om elkaar opnieuw te vinden.'* - Respondent G

**Aantal deelnemende organisaties:** Voorheen was het aantal deelnemende organisaties behoorlijk veel. Dit is na de transitie van de Jeugdzorg erg terug gedrongen. Het aantal deelnemende organisaties zou nu tot de categorie weinig kunnen worden benoemd.

**De doelovereenstemming:** De respondenten geven allen aan dat er in het grote geheel goede doelovereenstemming is. Elke organisatie werkt namelijk vanuit de 'public health' benadering. Er is wel net als bij de andere gemeenten sprake van individuele doelstellingen van organisaties. De organisaties moeten immers overleven binnen alle bezuinigingen in de zorg. De organisaties zijn het echter wel allemaal eens over de te bereiken doelstellingen.

**Behoeftte aan netwerk competenties:** Binnen het CJG Enschede is er op dit moment niet meer de behoefte aan netwerkcompetenties die er vroeger aanwezig was. Het Loes bestaat immers tegenwoordig uit veel minder organisaties. De huidige organisaties hebben de taak om zich te richten tot vragen over opgroeien en opvoeden. De behoefte aan netwerkcompetenties is als het ware verschoven naar de sociale wijkteams. De drie kernpartners hebben elk hun specialisme en kunnen daarmee aan de kern taak, vragen over opvoeden en opgroeien beantwoorden, goed voldoen.

| Samenwerkingsvormen                 | vertrouwen | Aantal deelnemers  | Doel overeenstemming | Behoeftte aan netwerkcompetenties |
|-------------------------------------|------------|--------------------|----------------------|-----------------------------------|
| Shared governance                   | Hoog       | Weinig             | Hoog                 | Laag                              |
| Lead organization                   | Laag       | Gemiddeld          | Relatief laag        | Gemiddeld                         |
| Network administrative organization | Gemiddeld  | Gemiddeld tot veel | Relatief hoog        | Hoog                              |

Tabel 4: *Loes* gemeente Enschede; contingentiefactoren samenwerkingsvormen Provan & Kenis (2008)

Volgens het schema van Provan & Kenis (2008), zoals weergegeven in tabel 4, past het *Loes* Enschede binnen geen van de drie type samenwerkingsvormen. De gemeente Enschede is de opdrachtgever en de drie deelnemende organisaties zijn opdrachtnemers. De gemeente Enschede heeft de GGD benoemd tot budgethouder, de GGD heeft daardoor op het besluitvormingsniveau de regie binnen dit samenwerkingsverband. De samenwerking tussen de drie partners wordt echter wel als gelijkwaardig benoemd. Concluderend kan er worden gesteld dat de belangrijkste besluiten door de leidende organisatie, GGD, worden gecoördineerd en de gemeente Enschede de opdrachtgever is. Daarnaast is de GGD is behalve budgethouder, ook nog lid van de netwerkorganisatie *Loes*. Het *Loes* Enschede komt daarom het dichtst in de buurt van het type samenwerkingsvorm Lead-organization.

#### 4.3.4 Conclusie

In de paragrafen 4.3.1 tot en met 4.3.3 zijn de typen samenwerkingsvormen van de drie verschillende CJG's beschreven. Er kan daardoor antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag: *Welke type samenwerkingsvormen zijn er binnen de drie geselecteerde CJG's in Nederland waarneembaar?*

| Indicator                         | Gemeente Almere                                                 | Gemeente Enschede                                                                                                      | Gemeente Haarlem                                                                                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vertrouwen                        | Gemiddeld                                                       | Iets onder gemiddeld                                                                                                   | Gemiddeld                                                                                                           |
| Aantal deelnemers                 | Gemiddeld                                                       | Relatief weinig                                                                                                        | Veel                                                                                                                |
| Doelovereenstemming               | Gemiddeld                                                       | Gemiddeld                                                                                                              | Gemiddeld                                                                                                           |
| Behoeftte aan netwerkcompetenties | Gemiddeld tot hoog                                              | Onder gemiddeld                                                                                                        | Hoog                                                                                                                |
| Besturingseenheid                 | De gemeente Almere heeft de regierol binnen het <i>Oké-punt</i> | De gemeente Enschede is de opdrachtgever, de GGD is de budgethouder en heeft de regie binnen het <i>Loes</i> Enschede. | Er is een apart management team opgericht die het CJG Haarlem bestuurd. MEE en de JGZ zijn de groot aandeelhouders. |
| Type organisatie                  | Lead organisatie                                                | Lead organisatie                                                                                                       | NAO                                                                                                                 |

Twee van de drie CJG's lijken het dichtst in de buurt te komen van een lead organisatie en de gemeente Haarlem lijkt het meest op een NAO organisatie. Opvallend is dat gemeenten het CJG netwerk erg verschillend vorm hebben gegeven en dat er bij elke gemeente een andere vorm van besturingseenheid plaats vindt.

## 4.4 Ervaringen met het samenwerkingsproces

In deze paragraaf worden de ervaringen van de respondenten met de het samenwerkingsproces per gemeente beschreven. Per dimensie wordt eerst feitelijk weergegeven wat er uit de interviews is gekomen op het gebied van de vijf dimensies. Vervolgens wordt deze informatie gekoppeld aan de theorie van Thomson & Perry (2006) waarna er een conclusie per dimensie wordt getrokken. Aan het einde van de beschrijving van alle uitkomsten op het gebied van de vijf dimensies, wordt er per CJG een algehele conclusie gegeven over de ervaringen van de respondenten met de vijf dimensies van het samenwerkingsproces.

### 4.4.1 Gemeente Almere

#### Dimensie 1 Governance dimensie

De governance dimensie behelst de regels en structuren die in een netwerk organisatie van belang zijn om overeenstemming te verkrijgen over de verschillende samenwerkingsactiviteiten en de beoogde doelstellingen. Bij deze dimensie is er gekeken of er een hiërarchische structuur aanwezig was tussen de verschillende samenwerkende organisaties en of deze organisaties tot een goede doelovereenstemming komen op basis van consensus.

#### Situatie Almere dimensie 1

Binnen het *Oké-punt* is er een overleg op twee niveau's, kerngroep Jeugd en expertgroep Jeugd, waar de deelnemende partijen in zetelen, of waarin ze worden vertegenwoordigd door één van de andere deelnemende partijen. In deze overleggen wordt de koers van het *Oké-punt* uitgestippeld. Bij de vraag aan de deelnemende respondenten of zij in hun dagelijkse werkzaamheden een hiërarchische structuur ervaren tussen de verschillende deelnemende organisaties, werd er door iedereen aangegeven dat er in zekere mate een hiërarchische structuur aanwezig is tussen de gemeente en de overige deelnemende organisaties. De gemeente is de subsidieverstrekker en bepaalt de kaders. Door sommige respondenten wordt dit wel eens als lastig ervaren, omdat zij het gevoel hebben er te weinig invloed op uit kunnen oefenen. Als voorbeeld werd tijdens één van de interviews genoemd dat er opeens een mededeling werd gedaan dat de helft van de opvoedcursussen werd geschrapt. De respondent vond het erg vervelend, omdat hij/zij het gevoel had dat de professionals uit de praktijk er te weinig bij werden betrokken. Een andere respondent gaf echter aan dat er bij de kerngroep Jeugd en de expertgroep jeugd besluiten op goede en gezamenlijke basis worden genomen. De verschillende organisaties zijn in deze twee groepen vertegenwoordigd. Desondanks gaf ook deze respondent aan dat de gemeente de kaders uitzet aangezien zij de subsidie verstrekker is.

*'Binnen de kerngroep Jeugd worden bijvoorbeeld de opdrachten besproken. Voorheen ging het dus voornamelijk over de transities en de Jeugdhulp. En inhoudelijk wordt er gediscussieerd welke kant we op kunnen gaan. Er zijn thema's benoemd en die thema's, ook wel speerpunten, moeten dan worden uitgevoerd door de adviesgroep Jeugd en door alle partners. Dit alles gebeurt onder Regie en aansturing van de gemeente.'* –respondent A

De verschillende partijen werken samen in het overleg dat is gecreëerd samen met de gemeente Almere. In dit overleg worden besluiten genomen.

Als overkoepelend doel hebben alle CJG's in 2007 meegekregen dat zij een laagdrempelig inlooppunt moesten hebben gerealiseerd voor vragen over opvoeden en opgroeien. Het CJG moest snel beschikbare ondersteuning bieden en het ondersteuningsaanbod moest plaats vinden vanuit de gedacht 1, gezin 1 plan (Milieu, 2012). Alle respondenten onderschrijven de gedachte 1 gezin 1 plan. De gemeente Almere heeft al bij de start van het CJG de inlooppunten opgeheven, omdat hier geen behoefte

aan was onder de bevolking. Met de komst van de wijkteams zijn er opnieuw inlooppunten gerealiseerd en dat loopt beter. Alle respondenten ondersteunen de visie van het CJG en streven het 1 gezin, 1 plan na in hun dagelijkse activiteiten. Om dit goed te kunnen bewerkstelligen is het signaleringssysteem ESAR (elektronisch signaleringssysteem alle risico jeugd) opgericht. In dit signaleringssysteem kunnen professionals aangeven wanneer zij in contact zijn met een kind, waarover zij zich zorgen maken. Als er meerdere professionals een melding doen in ESAR, dan krijgt de professional een match. Op deze manier moet worden voorkomen dat de professionals langs elkaar heen werken. Ondanks de afspraak dat alle deelnemende organisaties verplicht zijn om een melding te doen in ESAR, gebeurt dit volgens de respondenten lang niet altijd. Als mogelijke oorzaak wordt gegeven, de angst voor het schaden van de privacy, dan wel dat zij vinden, zelf wel een goed beeld hebben welke andere professionals aan het kind zijn verbonden. De geïnterviewde respondenten gaven aan wel altijd melding te doen in ESAR.

Door de transitie van de jeugdzorg zijn de doelstellingen van het CJG voor een gedeelte verschoven naar het wijkteam. Het wijkteam werkt namelijk ook vanuit de gedachte 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur. Uit de interviews blijkt dat het sociale wijkteam overlap heeft met het CJG. In het sociale wijkteam komt er nu ook namelijk iemand die voor de jeugd. Respondent A geeft aan dat de sociale wijkteams een goede aanvulling zijn op het CJG, omdat kinderen ouders hebben dat het op deze manier makkelijker werken is vanuit het gedachtegoed 1 gezin, 1 plan.

'We hebben wel gezegd dat de meer kind gerichte problematiek die vaak via school naar boven komt, die moet via de structuur van school samen met de JGZ worden afgehandeld. Op het moment dat er vragen zijn bij ouders, of problemen bij ouders, dan gaat het naar het wijkteam. Maar dit moet nog landen allemaal. Dat is nog in de ontwikkeling om het in de praktijk goed vorm te geven'. – Respondent A

'Er speelt zo veel in zo'n gezin, om al die hulpverleningslijnen, om dat te coachen. We hebben lang gewerkt met gezinscoaches, maar die zijn volgens mij weer opgeheven, ze zitten nu in de wijkteams. Maar dat moet ook weer verder ontwikkeld worden. Maar het idee van een gezinscoach, die gewoon een tijdje meeloopt bij gezinnen met complexe problematiek is het gewoon fantastisch om die gezinnen weer op de rails te zetten'. – Respondent C

### **Theorie en de praktijk:**

Binnen het *Oké-punt* staat de gemeente bovenin de hiërarchie, aangezien de gemeente de kaders uitzet en de subsidieverstrekker is. Er zijn echter wel twee overleggen gecreëerd waarin de deelnemende organisaties participeren. Er is respect voor elkaars meningen en er zijn afspraken gemaakt over het na te streven doel: 1 gezin 1 plan, 1 regisseur en hoe dit het beste kan worden bewerkstelligd. Hiervoor is ESAR ontwikkeld. Maar ook het opschalingsmodel, zoals 'de piramide' en de 'platte pannenkoek' zijn middelen die bijdragen aan de realisatie van dit doel. De ervaringen van de respondenten met het samen nemen van beslissingen zijn gematigd positief, doordat de werkvloer af en toe te weinig zicht heeft op de beslissingen die in de hogere overleggen worden genomen. In de theorie van Thomson & Perry (2006) wordt aangegeven dat bij de governance dimensie, waarbij het voornamelijk draait om het gezamenlijk nemen van een beslissing, er structuren moeten worden gecreëerd waarmee overeenstemming kan worden bereikt over de verschillende samenwerkingsactiviteiten en de beoogde doelstellingen. Deze structuur is gerealiseerd door middel van het samenwerkingsoverleg op de twee niveaus kerngroep en expertgroep Jeugd. De gemeente heeft een hiërarchische rol in dit geheel, aangezien zij de eindverantwoordelijke is. De centrale rol van de gemeente binnen de hiërarchie is echter niet een groot probleem. In de overleggen kunnen organisaties naar voren brengen wat volgens hen belangrijk is binnen de jeugdgezondheidszorg en er worden samen kernthema's ontwikkeld. Op basis van de gedeelde visie probeert men naar goede mogelijkheden binnen de jeugdgezondheidszorg

te zoeken. Waarbij wel wordt aangegeven door de gemeente, dat het altijd balanceren blijft hoeveel invloed er moet worden uitgeoefend en wat het aandeel van de gemeente is.

### **Conclusie:**

Concluderend kan er worden gesteld dat de ervaringen met het gezamenlijk nemen van een beslissing op het hoogste niveau goed is. Hier worden de speerpunten voor het te vormen beleid ontwikkeld. Onder professionals op de werkvloer van de deelnemende organisaties wordt soms ervaren dat er te weinig invloed is op de beslissingen die hogerop worden genomen. Zij zien graag dat bij het ontwikkelen van nieuwe strategieën meer navraag wordt gedaan onder de professionals die in praktijk werken met nieuwe beleid. Alle respondenten zijn het wel eens over de gezamenlijke doelstelling en onderschrijven deze ook. Over het algemeen is de ervaring met de dimensie van het gezamenlijk nemen van een beslissing gematigd positief.

### **Dimensie 2 Administration dimensie**

De administration dimensie gaat over het gezamenlijk besturen van een samenwerkingsverband en hoe dit het beste vorm kan worden gegeven. De administration dimensie geeft als sleutel tot succes de juiste combinatie vinden van bestuurlijke capaciteit (door middel van coördinatie en door elementen van hiërarchie) en de sociale capaciteit om goede relaties tussen de organisaties te kunnen bouwen. Thomson & Perry (2006) geven in hun theorie aan dat er het beste een relatiemanager kan worden aangesteld, voor het beheren van de relaties tussen de organisaties, en een management kan worden ontwikkeld zodat er een bepaalde bestuurlijke structuur aanwezig is, waardoor het beoogde doel kan worden behaald. Thomson & Perry (2006) geven aan dat er vaak een gebrek is aan een duidelijke rolverdeling, verantwoordelijkheidsverdeling, communicatie en aan duidelijk geformuleerde en haalbare doelen. Bij deze dimensie wordt er gekeken of de respondenten een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling ervaren en of er helder geformuleerde en haalbare doelen aanwezig zijn.

### **Situatie Almere dimensie 2**

Er is binnen het bestuurlijk overleg volgens de respondenten een goede taak verdeling. Er wordt goed gekeken welke functies, of onderwerpen het beste bij welke organisatie passen en de organisaties luisteren goed naar elkaar. Er werd aangegeven dat er binnen de kerngroep Jeugd goede discussies plaatsvinden en dat er bereidheid is om na te denken over innovaties. Vanwege de transitie van de jeugdzorg heeft de wethouder van Almere maandelijks een overleg met 16 grote partners. Dit is een vrij overleg, zonder agenda, waarin organisaties kunnen aangeven waar ze tegen aan lopen. Namens de gemeente zijn alleen de wethouder en de directeur van het sociale domein deelnemer. Er wordt door middel van een open gesprek met elkaar gecommuniceerd. Op het uitvoerende niveau werd aangegeven dat organisaties echt concrete onderwerpen moeten hebben die ze gezamenlijk moeten uitvoeren, want als dat niet het geval is, dan is het meer elke organisatie voor zichzelf aangezien ieder zijn eigen kerntaken heeft. De verantwoordelijkheid ligt uiteindelijk voornamelijk bij de gemeente.

*‘Die regie functie vanuit de gemeente is denk ik echt nodig. Bij een netwerkorganisatie heb je altijd iemand nodig die het trekt, die er een beetje boven hangt. Ook vanwege het feit dat ze concullega’s zijn. Ze behouden namelijk altijd hun eigen belangen en daar zit altijd wat overlap in.’ – Respondent A*

### **Theorie & Praktijk:**

Als belangrijk kenmerk van de administration dimensie werd als sleutel tot succes gegeven het vinden van de juiste combinatie van bestuurlijke capaciteit (door middel van coördinatie en door elementen van hiërarchie) en de sociale capaciteit om goede relaties tussen de organisaties te kunnen bouwen.



Door het bestuurlijk overleg van de kerngroep Jeugd is er binnen de gemeente Almere sprake van bestuurlijke capaciteit. In de kerngroep Jeugd zitten mensen vanuit de gemeente zoals de wethouder, die voorzitter is, maar ook de brandpunt functionaris als toehorend lid. De brandpuntfunctionaris zit ook in de expertgroep Jeugd; hij speelt de informatie vanuit de expertgroep Jeugd door naar de kerngroep jeugd en vis versa. De respondenten geven aan dat er goed overleg plaats vindt tussen de organisaties. Ook wordt er aangegeven dat de gemeente als regie voerende partner in het geheel optreedt. De brandpuntfunctionaris kan als een soort 'netwerkbroker' worden aangemerkt aangezien hij de informatie tussen de twee overleggen heen en weer speelt. Er is een duidelijke structuur ontwikkelt wat betreft het bestuurlijk overleg en er is de mogelijkheid tot een open gesprek en goede communicatie. Als er wel problemen wat betreft communicatie plaats vinden tussen deelnemende organisaties onderling, dan zijn zij hier zelf verantwoordelijk voor en moeten zij door middel van een open gesprek dit samen zien op te lossen. In de praktijk lijkt dit goed te werken. De ervaringen met de bestuurlijke indeling van het *Oké-punt* zijn goed te noemen. Wel moet worden opgemerkt dat twee van de drie respondenten weinig ervaring hadden met het bestuurlijk overleg, aangezien zij niet bij de bestuurlijke overleggen aanwezig zijn als professional.

### **Conclusie:**

Concluderend kan er worden gesteld dat de deelnemers positieve ervaringen hebben met het bestuurlijk netwerkoverleg. Dat er een duidelijke taakverdeling is en dat er ruimte is voor een open gesprek en goede communicatie. Ook wordt er erkend dat het concullega 's zijn en dat het belangrijk is om hier een regievoerder te hebben.

### **Dimensie 3 Atonomy dimensie:**

De autonomy dimensie gaat over het samenbrengen van individuele en collectieve belangen. Bij samenwerking ervaren deelnemende organisaties vaak een intrinsieke tweestrijd tussen het belang van de organisatie en het belang van het collectief, aldus Thomson & Perry (2006).

Bij deze dimensie is onderzocht wat de ervaringen van de respondenten zijn met de doelstelling van het CJG en de individuele organisatie. En of zij wel eens frictie ervoeren tussen de doelstellingen van individuele organisaties met het collectieve doel.

### **Situatie Almere dimensie 3**

De respondenten geven aan dat de individuele organisaties naast de doelstelling van het CJG ook nog hun eigen doelstellingen hebben. Eén van de respondenten gaf aan dat het allemaal organisaties zijn die meedenken vanuit het maatschappelijk belang, maar dat de organisaties ook altijd concullega's zijn.

*'Je kan het beter erkennen en ze er soms op aanspreken. Concullega 's zijn het altijd, daar zal je nooit vanaf komen.'* – Respondent A

Daarnaast gaven meerdere respondenten aan dat Almere een vrij nieuwe gemeente is en dat er daardoor geen sprake is van organisaties met oude traditionele visies.

*'Ik denk dat we daarmee boffen in Almere dat het best wel een nieuwe gemeente is en dat ik niet ervaar dat visies botsen. Hier is sprake van een moderne nieuwe stad. Er zijn geen organisaties met oude traditionele visies'.* -Respondent C

Alle respondenten gaven aan dat iedereen vanuit het maatschappelijk belang mee werkt. Desondanks zijn er wel cultuurverschillen tussen organisaties waardoor de samenwerking af en toe kan worden bemoeilijkt. Als voorbeeld van een cultuurverschil werd genoemd dat organisatie X voornamelijk populatiegericht werkt en organisatie Y individueel gericht. Ondanks dat organisaties hetzelfde nastreven, kan de focus soms wat anders liggen. Eén respondent gaf aan dat het erg van de organisatie, waarmee moet worden samengewerkt, afhangt hoe de communicatie loopt. Meestal loopt dit naar behoren, maar een enkele keer niet. Over het grote geheel gaven alle respondenten aan dat men elkaar goed weet te vinden en dat ze met een aantal organisaties goed en veel contact hebben en daarmee ook goed kunnen sparren en overleggen.

### **Theorie & Praktijk**

Thomson & Perry (2006) beschrijven in de derde dimensie dat het samenbrengen van individuele en collectieve belangen van organisaties vaak erg lastig is. Er is een intrinsieke tweestrijd. Ze concluderen dat het gericht zoeken naar overeenkomsten in de verschillen tot grote resultaten kan leiden (Thomson & Perry, 2006, p. 27). Binnen het *Oké-punt* zijn alle deelnemende organisaties naast lid van het *Oké-punt* ook nog op zichzelf staande organisaties met elk hun eigen doelen. Eén van de respondenten gaf precies weer wat in de theorie van Thomson & Perry (2006) steeds naar voren komt, namelijk dat de deelnemende organisaties concullega 's zijn en dat men dit moet erkennen. Het is immers een feit dat de deelnemende organisaties ook nog eigen belangen hebben en hun plek binnen het werkveld van de jeugdzorg willen behouden. Doordat alle organisaties zijn verbonden aan de jeugdhulpverlening hebben zij wel allemaal uiteindelijk hetzelfde doel en weten zij elkaar goed te vinden als partners. De intrinsieke tweestrijd is dus duidelijk aanwezig. De respondenten gaven aan dat zij met een groot deel van de organisaties goed kunnen sparren en overleggen. Ook werd er meerdere malen aangegeven dat de gemeente Almere een nieuwe stad is waardoor er geen traditionele organisaties zijn met ouderwetse opvattingen.

*'Mensen moeten willen samenwerken, mensen moeten van innovatie houden. En dat is iets wat de gemeente Almere kenmerkt, het is ook de leus: het kan in Almere. Het is een uit de klei getrokken stad, pionieren. Die mentaliteit die is er nog steeds in Almere.'* – Respondent A

Bij het *Oké-punt* wordt erkend dat de individuele organisaties ook nog eigen belangen hebben en dat er altijd een kleine mate van concurrentie tussen de organisaties is. Desondanks ervaren de respondenten geen grote conflicten door doelstellingen van individuele organisaties die zouden kunnen botsen met de doelstelling van het CJG.

### **Conclusie:**

Het samenbrengen van individuele en collectieve belangen lijkt, blijkens de ervaringen, in de praktijk weinig problemen op te leveren. Er blijft altijd een zekere concurrentie en er zijn soms cultuurverschillen tussen organisaties aanwezig. Maar zoals in de theorie van Thomson & Perry (2006) ook al werd aangegeven is het, het belangrijkste dat er bereidheid moet zijn om informatie met elkaar te delen. En dit is binnen het *Oké-punt* zeer zeker het geval. De deelnemende respondenten geven aan de deelnemende organisaties op te zoeken en met elkaar te sparren.

### **Dimensie 4 Mutuality dimensie**

De vierde dimensie, de mutuality dimensie, gaat over wederzijdse voordelige interacties. Organisaties gaan pas samenwerken als zij hier wederzijdse voordelige interacties zien en ervaren.

‘Deze voordelige interacties kunnen zijn op basis van verschillende belangen (waarbij de organisaties elkaar aanvullen), of juist op basis van gedeelde belangen (zoals gedeelde missie, zelfde doel, professionele oriëntatie en cultuur) . Samenwerking kan voort bestaan zo lang stakeholders elkaar tevreden kunnen stellen, zonder zichzelf hier in te verliezen’ (Thomson & Perry, 2006, p. 27).

De multuality dimensie is onderzocht door te vragen naar de mate waarin de respondenten voordelen ervaren aan het deelnemen aan de netwerkorganisatie CJG en of er door het deelnemen aan dit samenwerkingsverband beter in het gemeenschappelijke doel kan worden voorzien.

#### **Situatie Almere dimensie 4**

Alle respondenten geven aan het als een verrijking te ervaren dat ze deelnemen aan het *Oké-punt*, omdat men veel van elkaar kan leren. Door soms vanuit het perspectief van een ander te kijken kunnen dingen ook weer worden gerelativeerd. Er kunnen innovaties plaatsvinden die organisaties alleen niet voor elkaar hadden gekregen.

#### **‘Je brengt wat en je haalt wat’. –respondent A**

Tijdens de interviews werd aangegeven dat er behoefte is aan een opfriscursus waardoor de professionals op de werkvloer goed op de hoogte blijven waar andere deelnemende organisaties mee bezig zijn. Met de komst van de wijkteams is het voor sommige professionals erg ondoorzichtig geworden waar elke organisatie verantwoordelijk voor is. Met de belangrijkste kernpartners is er volgens deze respondent goed contact, maar bij sommige andere partners had de betreffende respondent geen idee van de verantwoordelijkheden. Volgens de respondent kan er op deze manier veel meer uit de samenwerking worden gehaald, waardoor er nog beter in het einddoel kan worden voorzien.

#### **Theorie & Praktijk:**

Alle respondenten geven aan dat ze baat hebben bij de samenwerking zoals deze plaats vindt binnen het *Oké-punt*. Omdat de organisaties tezamen, met hun expertise en kennis beter in de behoeften van de klant kunnen voorzien, dan wanneer zij niet samen zouden werken. Ze kunnen elkaar als sparringpartner gebruiken, veel van elkaar leren en soms ook leren relativeren. Het uitwisselen van informatie en het er als het ware ‘boven hangen’, in plaats van concurreren wordt als prettig ervaren. Alle organisaties brengen kennis en expertise in, maar profiteren ook van de kennis en expertise van de overige organisaties, waardoor ze gezamenlijk in de behoeften van de klant kunnen voorzien. Er wordt dus niet alleen informatie met elkaar gedeeld, maar de deelnemende organisaties halen en brengen zelf ook wat, waardoor er sprake is van wederzijdse voordelige interacties. Immers Thomson & Perry (2006) stellen dat het delen van informatie noodzakelijk is voor samenwerken, maar dat het niet voldoende is om een samenwerkingsverband te laten ontstaan. Zonder wederzijdse voordelige interacties, zal het delen van informatie niet leiden tot samenwerking (Thomson & Perry, 2006, p.27).

#### **Conclusie:**

Binnen het *Oké-punt* in de gemeente Almere wordt aangegeven dat de deelnemende organisaties baat hebben bij het samenwerkingsverband CJG. De organisaties brengen en halen informatie en expertise en er is sprake van wederzijds voordelige interacties. Eén van de respondenten geeft wel aan dat er onder de professionals op de werkvloer behoefte is aan een opfriscursus, of congres waarbij professionals van verschillende organisaties elkaar kunnen ontmoeten, de taken van de organisaties uiteen worden gezet en de taken van de wijkteams helder worden gemaakt. Volgens de betreffende respondent zouden de organisaties op deze manier nog meer uit het samenwerkingsverband kunnen halen.

### Dimensie 5 Trust & reciprocity dimensie

Dit is de dimensie van het opbouwen van sociale en kapitale normen. Vertrouwen is, zoals in het theoretisch kader is vermeld, erg belangrijk in een netwerk. Het vermindert namelijk de complexiteit en de transactie kosten in een samenwerkingsverband. Aan de hand van deze dimensie is onderzocht wat de ervaringen van de deelnemers met het vertrouwen in de andere deelnemende organisaties zijn en of zij het gevoel hebben dat het vertrouwen wederzijds is. Tot slot is de vraag gesteld in hoeverre zij hebben ervaren dat het vertrouwen door de jaren heen is versterkt.

#### Situatie Almere dimensie 5

Uit alle interviews met de respondenten uit de gemeente Almere bleek dat er door de transitie veel onzekerheid is. Er werd aangegeven dat het continue balanceren is hoe veel controle de gemeente moet uitoefenen op de deelnemende organisaties en hoeveel vrijheid er moet worden gegeven. Door alle veranderingen, zoals de transitie van de jeugdzorg, zijn veel gemeenten geneigd om op de controle te gaan zitten en soms taken over te gaan nemen. Hier moet volgens één van de respondenten goed voor worden gemaakt. Uiteindelijk moeten de organisaties het samen doen door middel van communicatie en heldere onderlinge afspraken. De gemeente moet zoeken, kijken, volgen en monitoren.

Een andere respondent gaf aan dat het vertrouwen onder druk komt, wanneer de professionals op de werkvloer niet goed geïnformeerd worden over bijvoorbeeld een bezuinigingsregel. Vanwege de bezuinigen komt het vertrouwen in het overheidsbeleid onder druk te staan. De respondenten hebben het gevoel dat ze steeds minder tijd overhouden voor hun eigenlijke taak, namelijk het helpen van de kinderen en de ouders, maar dat zij in plaats daarvan steeds meer achter de computer belanden en cijfers moeten inleveren. Ook de andere respondent gaf aan dat het door de bezuinigingen af en toe moeilijk wordt gemaakt. De organisaties moeten zich profileren om bestaansrecht te behouden. Er is minder subsidie beschikbaar en samenwerken kost ook geld. Transitie hebben volgens de betreffende respondent tijd nodig om te kunnen groeien en ontwikkelen. Er wordt gehoopt dat het nieuwe beleid die tijd ook krijgt. De politiek is volgens alle respondenten hierbij een lastig onderdeel, aangezien een college maximaal vier jaar zetelt. Het grootste risico zijn incidenten die kunnen plaatsvinden.

*'Van incidenten moeten we leren, maar het is niet verstandig om vanuit één incident beleid maken.'* –Respondent A

Het vertrouwen in de overige deelnemende organisaties is over het algemeen goed. Men zoekt elkaar op wanneer nodig, maar geen van de professionals uit de praktijk ervaart het *Oké-punt* als een organisatie waarbinnen continue wordt samengewerkt. Daarnaast is er behoefte aan permanente educatie. Het is nodig dat alle professionals samenkomen en dat de koers voor de komende jaren uiteen wordt gezet waarbij ook helder is hoe dit voor de deelnemende organisaties uitwerkt.

#### Theorie en Praktijk

Door de transitie van de jeugdzorg en alle veranderingen en bezuinigingen die dit met zich mee brengt, is het vertrouwen bij de respondenten onder druk komen te staan. Er wordt gehoopt dat het beleid zich mag uitontwikkelen en dat de politiek hier ook de ruimte voor geeft, zodat het kan landen.

Hieruit blijkt dat vooral het vertrouwen in de gemeente en politiek op de proef wordt gesteld. Voor de gemeente is het continue balanceren hoeveel invloed en controle ze moet uitoefenen en alle betrokkenen hopen dat het beleid zich mag uit ontwikkelen. Door de jaren heen is het vertrouwen versterkt, echter als gevolg van de grote veranderingen in beleid en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen wordt het vertrouwen wel op de proef gesteld. Hieruit blijkt dat, net zoals Thomson & Perry (2006) stellen, samenwerking niet overhaast kan worden en dat het erg energie intensief is. 'Het moment waarop organisaties bereid zijn om de kosten te betalen is het moment dat er sprake is van echte samenwerking' (Thomson, 2006, p.28). Echter het samenwerken met organisaties kost tijd en

energie en hierin zal zoals uit de antwoorden van de respondenten blijkt continue in moeten worden geïnvesteerd.

#### Conclusie dimensie 5:

Het vertrouwen tussen de organisaties en de onderlinge band is over het algemeen goed. Op de werkvloer wordt het *Oké-punt* niet echt als een organisatie gezien waar men continue contact met elkaar heeft. Men zoekt elkaar op indien nodig. Het onderlinge vertrouwen wordt in tijden van bezuinigingen wel op de proef gesteld.

##### 4.4.1.1 Conclusie ervaringen samenwerkingsproces Almere

Er is in subparagraaf 4.4.1 besproken wat de ervaringen van de drie respondenten van het *Oké-punt* zijn met het samenwerkingsproces. Daardoor kan er antwoord worden gegeven op een gedeelte van deelvraag 2: *Welke ervaring hebben de respondenten van het Oké-punt met de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking?*

De drie respondenten zijn over alle dimensies vrij positief. Een opmerkelijk punt dat steeds naar voren kwam tijdens de interviews was dat elke organisatie ook nog zijn eigen belangen heeft, namelijk financieel fit en overeind blijven. Het zijn en blijven concullega's. Maar men kon dit beter erkennen en elkaar hier soms op aanspreken, dan de illusie hebben dat dit niet aanwezig is. In de theorie van de netwerkorganisatie wordt aangegeven dat de organisaties die deelnemen aan een netwerk altijd hun eigen belang zullen houden en dat andere deelnemende organisaties dit ook moeten erkennen. De gemeente is de 'networkbroker' binnen het *Oké-punt* en de regievoerder. De gemeente bepaalt wat er moet gebeuren en de deelnemende organisaties bepalen hoe dit moet worden ingevuld. De theorie van Thomson & Perry (2006) beschrijft vijf aspecten die publieke managers in de gaten moeten houden om hun netwerk-organisatie zo goed mogelijk te laten functioneren. Er is een gestructureerd bestuurlijk overleg en de ervaringen zijn hier vrij goed mee. Bij het *Oké-punt* valt winst valt te halen door het beter betrekken van de professionals uit de praktijk en het uitzetten van ieders taken na de transitie van de jeugdzorg. Het is voor iedereen op dit moment erg zoeken en er is nog veel onduidelijkheid welke taken aan het wijkteam op het gebied van jeugdzorg toebehoren en welke taken aan het *Oké-punt* toebehoren. Zoals één van de respondenten al aangaf:

'Je moet iets ook de tijd gunnen om te ontwikkelen'- Respondent A.

'Er moet worden geïnvesteerd in de samenwerking, maar ook in het behoud van samenwerken. Uiteindelijk is het eerst investeren en dan pas oogsten. Maar dat samenwerken kost toch tijd'. – Respondent C

'De meest kostbare bronnen van samenwerking is niet geld, maar tijd en energie, waarvan geen van beide kan worden geïndiceerd' (Thomson & Perry, 2006, p.28). De deelnemende organisaties willen hetzelfde en streven een gezamenlijk doel na. De gemeente Almere wordt als een nieuwe gemeente met pioniers door de respondenten gezien. Er is ruimte voor open gesprekken en de gemeente probeert te balanceren in de hoeveelheid invloed die zij moet uitvoeren en de vrijheid die zij de deelnemende organisaties moet geven.

Het gemiddelde cijfer dat de respondenten aan de samenwerking geven is een 7,2. De belangrijkste aanbevelingen bij het *Oké-punt* zijn de informatie uitwisseling tussen het management van het *Oké-punt* en de werkvloer en er is behoefte aan een informatiebijeenkomst waarin duidelijkheid wordt gegeven over wat de taken van het wijkteam zijn en wat de taken van het *Oké-punt* zijn. Daarnaast moet men kritisch blijven kijken, blijven innoveren, maar ook de ruimte bieden om samenwerking en nieuwe innovaties de kans te geven.

#### 4.4.2 Gemeente Haarlem

Het CJG Haarlem heeft, zoals in paragraaf 4.3.2 werd besproken, een CJG in de vorm van een B.V. gegoten. In deze paragraaf worden de ervaringen met het samenwerkingsproces van het CJG Haarlem beschreven.

##### Dimensie 1 Governance dimensie

De governance dimensie behelst de regels en structuren die in een netwerk organisatie van belang zijn om overeenstemming te verkrijgen over de verschillende samenwerkingsactiviteiten en de beoogde doelstellingen. Bij deze dimensie is er gekeken of er een hiërarchische structuur aanwezig was tussen de verschillende samenwerkende organisaties en of deze organisaties tot een goede doelovereenstemming komen op basis van consensus.

##### Situatie Haarlem dimensie 1

Binnen het CJG Haarlem zijn MEE-Kennemerland en de JGZ-Kennemerland de groot aandeelhouders. Deze twee organisaties hebben tezamen de opdracht van de jeugdzorg uit te voeren, die zij van de gemeente Haarlem hebben ontvangen. Er is een apart management team samengesteld, zij zijn in dienst van het CJG Haarlem. Dit management team voert het dagelijkse bestuur over het CJG Haarlem uit.

Tijdens de gesprekken werd aangegeven dat de kernpartners van erg groot belang zijn in het samenwerkingsverband. Immers indien de twee aandeelhouders alle beslissingen zouden nemen, zonder de inspraak van de andere partners, zou er geen sprake zijn van een samenwerkingsverband. Tijdens de interviews werd aangegeven dat het management en de aandeelhouders met het idee komen, maar dat er goed wordt geluisterd en geverifieerd bij de kernpartners, of hetgeen wat ze doen de goede manier is.

*‘Er is nu een vergader structuur, waarin al deze partners vertegenwoordigd zijn, en daar is ook iedereen bij aanwezig en dat maakt al dat je instemming hebt van alle betrokken partijen.’ – Respondent E.*

Er is een vergaderstructuur ontwikkeld waarbinnen de plannen van het CJG wordt besproken. De aandeelhouders en het management hebben de aanjaag functie en de respondenten beamen dat er wordt gewerkt vanuit de gedachte 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur. Alle respondenten onderschrijven dit doel en zeggen dat dit wordt nagestreefd. Door het mandaat dat het CJG heeft ontvangen van de gemeente is er een hiërarchische verhouding tussen het CJG en de partners van het CJG aanwezig.

##### Theorie en Praktijk:

In de theorie van Thomson & Perry (2006) wordt aangegeven dat bij de governance dimensie, waarbij het voornamelijk draait om het gezamenlijk nemen van een beslissing, er structuren moeten worden gecreëerd waarmee overeenstemming kan worden bereikt over de verschillende samenwerkingsactiviteiten en de beoogde doelstellingen. De structuur voor het nemen van beslissingen die binnen het CJG Haarlem zijn gecreëerd is gedaan door middel van een B.V met twee aandeelhouders. De twee aandeelhouders, MEE en de JGZ hebben in zekere zin de hiërarchie, omdat zij de groot aandeelhouders zijn van het CJG. Er wordt echter wel volgens de respondenten goed overlegd met de overige kern- en ketenpartners. Er wordt geluisterd naar de ideeën van de partners en het management verifieert of ze op de goede weg zitten. Het CJG Haarlem heeft een eigen management team die allemaal in dienst zijn van het CJG Haarlem. Zij voeren het dagelijkse bestuur over het CJG. En nemen de uiteindelijke beslissingen. Ze hebben een aanjaagfunctie, maar er wordt wel aangegeven dat de kernpartners van zeer groot belang zijn en dat er zuinig wordt omgegaan met die relaties.

##### Conclusie



Binnen het CJG Haarlem is geen sprake van het gezamenlijk nemen van beslissingen door alle partners, er wordt echter wel veel rekening gehouden met de kernpartners. Er wordt naar hun mening geluisterd en er wordt verifieerd of de verschillende partners vinden dat het management de juiste koers bewandeld.

### **Dimensie 2 Administration dimensie**

De administration dimensie gaat over het gezamenlijk besturen van een samenwerkingsverband en hoe dit het beste vorm kan worden gegeven. De administration dimensie geeft als sleutel tot succes de juiste combinatie vinden van bestuurlijke capaciteit (door middel van coördinatie en door elementen van hiërarchie) en de sociale capaciteit om goede relaties tussen de organisaties te kunnen bouwen. Thomson & Perry (2006) geven in hun theorie aan dat er het beste een relatiemanager kan worden aangesteld, voor het beheren van de relaties tussen de organisaties, en een management kan worden ontwikkeld zodat er een bepaalde bestuurlijke structuur aanwezig is, waardoor het beoogde doel kan worden behaald. Thomson & Perry (2006) geven aan dat er vaak een gebrek is aan een duidelijke rolverdeling, verantwoordelijkheidsverdeling, communicatie en aan duidelijk geformuleerde en haalbare doelen. Bij deze dimensie wordt er gekeken of de respondenten een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling ervaren en of er helder geformuleerde en haalbare doelen aanwezig zijn.

### **Situatie Haarlem dimensie 2**

Het CJG Haarlem B.V. is vanaf 1 januari 2015 pas echt van start gegaan. Tijdens de interviews werd aangegeven dat op bestuurlijk niveau de taakverdeling voor een groot deel duidelijk is, maar dat men op een aantal fronten nog wel wat zoekende is. MEE en de JGZ zijn de twee grote aandeelhouders, de gemeente Haarlem is uiteindelijk de eindverantwoordelijk voor het gevoerde beleid op het gebied van de jeugdhulp en er zijn vier managers aangesteld die elk voor een onderdeel van het CJG verantwoordelijk zijn.

*'Ik ben er wel voor om in de loop van tijd echt te gaan kijken waar je elkaar voor kan gebruiken. Om de doelstellingen sneller, efficiënter, beter te behalen. Uiteindelijk is deze hele reorganisatie er natuurlijk voor om alles beter te maken, maar ook om het zuiniger te maken'. – Respondent D*

De verantwoordelijkheid en de verhouding tussen de twee aandeelhouders is goed verdeeld. Er zijn een aantal raamovereenkomsten gesloten met een aantal organisaties waarin staat wat de verantwoordelijkheden van de betreffende organisaties zijn en wat bij het CJG hoort. Het is echter soms nog wel zoeken waar de verantwoordelijkheid begint en waar deze ophoudt. Dat er nog een aantal onduidelijkheden zijn komt doordat het CJG Haarlem pas net is opgericht in haar huidige vorm. De respondenten vinden dat het er tot dusver goed uit ziet, maar dat het zich nog wel moet uit ontwikkelen.

### **Theorie en Praktijk**

De taakverdeling en verantwoordelijkheidsverdeling is op bestuurlijk niveau vrij duidelijk. De gemeente is de subsidieverstrekker en eindverantwoordelijk, maar MEE en de JGZ zijn de aandeelhouders en daarmee het adviesorgaan van het CJG. Er is een goede bestuurlijke capaciteit ontwikkeld door middel van een management team bestaande uit vier managers die elk voor een onderdeel binnen het CJG verantwoordelijk zijn. De communicatie lijkt goed te verlopen, geen van de respondenten heeft zich hier negatief over uitgelaten.



Alle respondenten staan achter het geformuleerde doel dat kinderen moeten worden geholpen via het begrip 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur. De gedachte hiervan is zeer aanwezig en de CJG-coaches zijn goed op de hoogte welke organisaties deelnemen aan het CJG. Er is echter nog wel een fysieke hobbel aanwezig. Deze fysieke hobbel is dat het registreer systeem mens centraal ten tijde van de interviews nog niet werkte voor de CJG-coaches. Wanneer dit systeem in werking is gesteld wordt het voor de CJG-coaches gemakkelijker om het doel, 1 gezin 1 plan 1 regisseur uit te voeren.

### **Conclusie**

Concluderend kan er worden gesteld dat er duidelijk geformuleerde doelen aanwezig zijn, waar iedereen achter staat en dat er op bestuurlijk niveau een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling is wat betreft de twee aandeelhouders, de gemeente en het management team. De verantwoordelijkheid van de overige organisaties binnen het CJG Haarlem moet zich nog uit ontwikkelen.

### **Dimensie 3 Autonomie dimensie**

De autonomy dimensie gaat over het samenbrengen van individuele en collectieve belangen. Bij samenwerking ervaren deelnemende organisaties vaak een intrinsieke tweestrijd tussen het belang van de organisatie en het belang van het collectief, aldus Thomson & Perry (2006).

Bij deze dimensie is onderzocht wat de ervaringen van de respondenten zijn met de doelstelling van het CJG en de individuele organisatie. En of zij wel eens frictie ervoeren tussen de doelstellingen van individuele organisaties met het collectieve doel.

### **Situatie Haarlem dimensie 3**

Alle respondenten onderschrijven het gemeenschappelijke doel van het CJG Haarlem. Mensen kunnen het CJG vinden via de huisarts, via de scholen, of ze kunnen bellen en mailen naar het Informatie en Advies Team. Het CJG Haarlem gaat met mensen in gesprek, geeft advies, maar zoekt mensen ook zelf actief op. Ze streven gezamenlijk het doel 1 gezin, 1 plan na. De dagelijkse werkzaamheden zijn hier volgens de respondenten op gebaseerd. Echter geeft één van de respondenten wel aan dat er nog wel een fysieke hobbel te nemen is en dat is dat het systeem 'mens centraal' ten tijde van de interviews nog niet werkte. Wanneer dit systeem ook voor het CJG in werking is gezet, wordt het werken volgens het gedachtegoed 1 gezin, 1 plan makkelijker en beter haalbaar.

De autonomie van de deelnemende partijen wordt van grote meerwaarde gezien voor het CJG. Door met verschillende organisaties samen te werken heeft het CJG Haarlem volgens de respondenten veel kennis in huis. De professionals zijn aantrekkelijk vanwege hun specifieke deskundigheid die ze op hebben gedaan bij hun moederorganisatie. De autonomie van de organisaties wordt als een kracht ervaren, maar brengt soms ook frictie met zich mee. Organisaties kunnen namelijk het gevoel hebben dat zij allerlei activiteiten moeten afstaan ten bate van het CJG. Er zijn daardoor binnen het CJG Haarlem wel eens botsende doelstellingen, met name als men kijkt naar de specialistische kant. In de eerste plaats hebben alle organisaties hetzelfde voor ogen namelijk de kinderen en hun ouders zo goed mogelijk hulp bieden. Echter door de transitie van de jeugdzorg hebben sommige organisaties een stuk van hun terrein verloren. De nieuwe beleidsdoelstellingen van de overheid zijn nu geworden dat de hulp zo dicht mogelijk bij de klant moet worden georganiseerd, er zo vroeg mogelijk moet worden geïntervenieerd, en dat er eigenlijk zelfs moet worden voorkomen dat de duurdere hulp wordt ingezet. De organisaties die door dit nieuwe beleid het hardst worden getroffen zijn de specialistische organisaties. Deze organisaties moeten daarom innovatief zijn en iets nieuws proberen op te zetten. Volgens de respondenten is het belangrijk dat de nieuw te ontwerpen diensten aansluiten bij hetgeen wat al op de markt aanwezig is en dat ze niet met elkaar gaan concurreren.

*'Mensen zien het soms ook wel een beetje als een soort van concurrentie. En daarom moet je natuurlijk met z'n allen heel alert zijn, want dat is natuurlijk niet de bedoeling.'* - respondent D

*‘Je merkt wel dat al deze specialistische aanbieders een beweging maken naar voren. Van nou dat hebben wij ook in huis, want ze willen wel in beeld blijven.’- Respondent E*

Een aantal CJG-coaches is werkzaam voor een moederorganisatie en daarnaast zijn zij in dienst van het CJG-Haarlem. Deze CJG-coaches hebben een bijzondere functie omdat zij een bepaalde expertise hebben meegekregen vanuit hun moederorganisatie. Echter verkeren zij soms ook in een lastig parket, vanwege het collectieve doel wat zij enerzijds moeten nastreven en het individuele doel van de moederorganisaties anderzijds. Deze coaches zitten soms in een tweestrijd met het op- en afschalen. Wanneer er bijvoorbeeld een zorgvraag binnen komt is het voor een CJG-coach soms een lastige afweging door wie de zorgvraag moet worden opgepakt. Wanneer de kennis bijvoorbeeld binnen het CJG Haarlem zelf aanwezig is, is het onnodig en duurder om het betreffende kind en gezin door te verwijzen naar een van de partner organisaties. Dit is natuurlijk lastig voor de deelnemende organisaties. Zij willen immers graag bestaansrecht behouden. Er werd tijdens de interviews aangegeven dat er organisaties waren die hoopten dat de coaches nieuwe klanten voor hen binnen konden halen. Echter zo gaf de betreffende respondent aan, dat het erg belangrijk om goed vanuit je bagage te kijken.

*‘Ik merk dat ook vanuit organisatie X dat ze zeggen: ‘jij kan voor ons mensen binnen halen’. Maar dan zeg ik: ‘Nee zo werkt het niet’. Je moet wel vanuit je bagage goed kijken.’ – Respondent F*

### **Theorie en Praktijk**

De autonomie dimensie benadrukt dat organisaties die deelnemen aan een samenwerkingsverband frictie kunnen ervaren tussen de doelen die de organisatie zelf wil behalen en de doelen die het CJG wil behalen. Zoals uit het bovenstaande blijkt is voornamelijk het individuele doel, bestaansrecht behouden, hetgeen dat wel eens botst met de doelstelling van het CJG. Organisaties willen namelijk zich graag profileren en willen graag klanten en taken behouden. Zij vinden het soms spannend om bij zich ‘in de keuken’ te laten kijken en kunnen af en toe het gevoel hebben dat het CJG ‘er één grote brei’ van wil maken en de organisaties leeg wil halen. Vanuit het CJG werd aangegeven dat juist de expertise van elke organisatie van zeer groot belang is en dat het belangrijk is om dit goed richting elkaar te communiceren. Dit wordt ook in de theorie van Thomson & Perry (2006) gebruikt Thomson & Perry (2006) zeggen hierover het volgende: ‘Organisaties willen hun eigen identiteit beschermen door individuele controle te behouden. Echter het delen van informatie houdt in dat organisaties informatie met elkaar delen , niet alleen over de dingen die de eigen organisatie uitvoert, maar ook wat ze te bieden hebben binnen een samenwerkingsverband. Deze bereidheid tot het delen van informatie in een samenwerkingsverband is volgens Himmelman (1996) een belangrijk onderdeel, zelfs met het risico om hierbij een klein stukje van de organisatieautonomie op te geven. Wood and Gray (1991) zeggen dat het delen van informatie bijdraagt aan het begrijpen van het gezamenlijke probleem dat men probeert op te lossen’ (Thomson & Perry, 2006, p.26).

Het opgeven van een klein stukje van de autonomie blijft altijd lastig binnen een samenwerkingsverband. ‘Het heeft nog nooit het optimale potentieel behaald’ (Thomson & Perry, 2006, p.27). Binnen het CJG Haarlem respecteert men de autonomie van de deelnemende partners en de expertise en deskundigheid van alle organisaties wordt als een kracht gezien. Het is volgens de respondenten belangrijk om de doelen en strategie goed naar elkaar te communiceren.

### **Conclusie:**

Binnen het CJG Haarlem wordt de autonomie van de deelnemende organisaties als een groot voordeel gezien vanwege de expertise en deskundigheid die elke organisatie in huis heeft. De organisaties streven gezamenlijk hetzelfde doel na. Desondanks is het af en toe wel lastig voor de organisaties omdat zij ook nog hun bestaansrecht willen behouden. Het CJG Haarlem probeert via goede communicatie, door organisaties te laten innoveren en de nieuw ontwikkelde diensten van de partners zo goed mogelijk te laten aansluiten op de huidige diensten.

Zo wil zij het CJG zo effectief mogelijk te laten functioneren en daarmee de individuele en collectieve belangen bij elkaar te brengen.

#### **Dimensie 4 Mutuality dimensie**

De vierde dimensie, de mutuality dimensie, gaat over wederzijdse voordelige interacties. Organisaties gaan pas samenwerken als zij hier wederzijdse voordelige interacties zien en ervaren. 'Deze voordelige interacties kunnen zijn op basis van verschillende belangen (waarbij de organisaties elkaar aanvullen), of juist op basis van gedeelde belangen (zoals gedeelde missie, zelfde doel, professionele oriëntatie en cultuur) . Samenwerking kan voort bestaan zo lang stakeholders elkaar tevreden kunnen stellen, zonder zichzelf hier in te verliezen' (Thomson & Perry, 2006, p.27). De mutuality dimensie is onderzocht door te vragen naar de mate waarin de respondenten voordelen ervaren aan het deelnemen aan de netwerkorganisatie CJG en of er door het deelnemen aan dit samenwerkingsverband beter in het gemeenschappelijke doel kan worden voorzien.

#### **Situatie Haarlem dimensie 4**

Alle respondenten van het CJG-Haarlem gaven aan dat de organisaties veel baat hebben om partner te zijn van het CJG. Het CJG is namelijk bij de gemeente Haarlem de toegangspoort naar de jeugdzorg. Organisaties die een groot aandeel leveren aan een gedeelte van de jeugdzorg willen graag invloed hebben op de processen binnen het CJG.

*'En als je dus gaat samenwerken heb je invloed. Dat is natuurlijk wel het belang van de organisatie om daarbij aangesloten te zijn.'* – Respondent D

*'Alle kennis die binnen de organisaties zit, dat komt nu binnen het CJG bij elkaar. En dat is ook het voordeel voor de organisaties, dat zij hun specialisme binnen jeugdzorg aan de man brengen.'* – Respondent F.

Voor de verschillende partners van het CJG Haarlem is het prettig om één aanspreekpunt te hebben en zij kunnen ook het CJG en de andere organisaties als sparringpartner gebruiken. Door de verschillende expertises op het gebied van jeugdhulp bij elkaar te brengen is er een compleet netwerk aanwezig. Door dit netwerk kan men met elkaar overleggen, organisaties kunnen hun diensten aanbieden en er kan voor elk kind op maat hulp worden georganiseerd.

#### **Theorie en praktijk**

Zowel het CJG Haarlem ervaart groot voordeel dat er meerdere organisaties zijn verbonden aan het CJG, als de organisaties zelf. De theorie van Thomson & Perry (2006) stelt dat het delen van informatie noodzakelijk is voor samenwerking, maar dat dit niet voldoende is. Zonder wederzijdse afhankelijk zal het nooit leiden tot daadwerkelijke samenwerking, aldus Thomson & Perry (2006). De deelnemende organisaties hebben door deel te nemen aan het CJG Haarlem, toegang tot de jeugdzorg. De jeugdzorg aanbieders hebben hier daarom zeer groot belang bij. Zij kunnen daarnaast sparren met het CJG en door de kennis en expertise van de organisaties te bundelen kan er beter in de behoeften van de klant worden voorzien en kan het doel 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur beter worden uitgevoerd. Thomson & Perry (2006) stellen in hun theorie dat er twee soorten wederzijdse afhankelijkheden bestaan. De één is gebaseerd op basis van verschillen en de ander is gebaseerd op basis van overeenkomsten. De samenwerking binnen het CJG Haarlem is gebaseerd op het helpen van kinderen en jeugdigen, zodat zij zo veilig en goed mogelijk op kunnen groeien en dat zij zich kunnen ontwikkelen naar hun vermogen. Alle organisaties die deelnemen aan het CJG Haarlem hebben als doel de jeugd helpen, zodat zij zo veilig en gezond mogelijk kunnen opgroeien. Door samen te werken kunnen zij hier nog beter in voorzien middels het doel 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur.

### **Conclusie:**

Binnen het CJG Haarlem hebben de organisaties baat bij het samenwerkingsverband. De kennis en expertise wordt samengebracht zodat zij beter in het einddoel kunnen voorzien en zij kunnen door deel te nemen aan het CJG hun plek binnen de jeugdzorg behouden. Er is binnen het CJG Haarlem sprake van wederzijdse afhankelijkheid.

### **Dimensie 5: Trust & reciprocity dimensie**

Dit is de dimensie van het opbouwen van sociale en kapitale normen. Vertrouwen is zoals in het theoretisch kader is vermeld erg belangrijk in een netwerk. Het vermindert namelijk de complexiteit en de transactie kosten in een samenwerkingsverband. Met behulp van deze dimensie is er onderzocht wat de ervaringen van de deelnemers met het vertrouwen in de andere deelnemende organisaties was, en of zij het gevoel hebben dat het vertrouwen wederzijds is. Tot slot is de vraag gesteld in hoeverre zij hebben ervaren dat het vertrouwen door de jaren heen is versterkt.

### **Situatie Haarlem dimensie 5**

Het vertrouwen is met de komst van het nieuwe CJG veranderd. Ondanks dat het huidige vertrouwen in de nieuwe organisatie en de samenwerking in haar huidige vorm nog erg pril is, is er vertrouwen dat dit beter wordt dan het CJG in haar vorige vorm. Voor de transitie van de jeugdzorg werd er namelijk binnen het CJG Haarlem gezegd dat samenwerken van groot belang was, maar op de momenten dat de organisaties daadwerkelijk samen moesten gaan werken, gingen geldstromen een erg grote rol spelen. Eén van de respondenten gaf als argument dat de verschillende sectoren zoals bijvoorbeeld de gehandicaptenzorg, opvoedhulp en de GGZ allemaal aparte van elkaar losstaande hokken waren die op aparte manieren werden gefinancierd. Bij mensen met bijvoorbeeld een verstandelijke beperking is er vaak ook psychische- of verslavingsproblematiek aanwezig, en soms is er in een gezin waar deze problematiek plaats vindt ook nog opvoed en opgroeihulp noodzakelijk. Wanneer zo'n gezin hulp nodig had werd er gekeken waar het grootste accent lag. De hulp werd vervolgens uit vanuit die sector geboden. De hulpbehoevende kreeg op deze manier nooit de hulp die het eigenlijk nodig had, aangezien de andere sectoren niet vanuit hetzelfde potje werden gefinancierd. Door de transitie is er het vertrouwen gekomen dat er nu daadwerkelijk kan worden samengewerkt vanuit de verschillende sectoren.

*'Het zou dus heel mooi zijn, dat je vanuit die verschillende sectoren samenwerkt, waarbij die geldstromen dus niet zo belangrijk zijn. Maar dat je heel vraaggericht integraal kan werken.'* - Respondent D

Sinds 1 januari 2015 bestaat het CJG Haarlem B.V. de organisaties zijn sindsdien elkaar gaan opzoeken en volgens de respondenten uit hun comfortzone gekomen. De transitie van de Jeugdzorg heeft ervoor gezorgd dat organisaties zich moesten heroriënteren, met elkaar gingen overleggen en 'bij zich in de keuken laten kijken'. Er werd tijdens de interviews aangegeven dat iedereen nog erg zoekend is, maar dat alle organisaties wel heel bereid zijn. Dit heeft volgens één van de respondenten niet alleen met bereidheid van organisaties te maken, als wel met de karakters en persoonlijkheden van alle professionals. De samenwerking en het vertrouwen is daar erg afhankelijk van. Er zijn tot op heden nog geen negatieve ervaringen waardoor het vertrouwen in de verdrukking zou kunnen komen.

Eén van de respondenten gaf aan dat er goed vertrouwen is in de partners die aan het CJG verbonden zijn. Deze respondent gaf aan dat je bij een samenwerkingsverband nooit van wantrouwen moet uitgaan, omdat hierdoor de samenwerking in de verdrukking zou kunnen komen. Wel moeten organisaties kritisch blijven op elkaar, aangezien het een veranderende omgeving is en dat mensen veranderen vaak lastig vinden. Er moet volgens de respondenten een norm worden neergezet en het CJG moet een kwalitatief en goed product voortbrengen. De respondenten gaven aan dat wanneer je vertrouwen naar de ander uitstraalt, de andere organisaties dit ook aan jou terug geven.

## Theorie en Praktijk

In de theorie van Thomson & Perry (2006) wordt aangegeven dat vertrouwen een essentieel onderdeel is van het samenwerkingsproces, het verminderd namelijk de complexiteit en de transactiekosten in een samenwerkingsverband. In het begin van een samenwerkingsverband is het vaak zo dat het vertrouwen in de andere organisaties nog niet zo goed is. Er heerst in dat stadium vaak het voor wat-hoort wat principe. Naar mate organisaties langer samenwerken gaat dit vaak over op geïnstitutionaliseerde psychologische contracten, waarin organisaties elkaar vertrouwen. Bij het CJG Haarlem heeft de netwerkorganisatie een nieuwe vorm gekregen. Er zijn nieuwe organisaties aan het samenwerkingsverband toegevoegd en de verbanden/verhoudingen tussen de organisatie zijn anders komen te lopen. Het vertrouwen is zeer zeker aanwezig en men wil vanuit het CJG dit vertrouwen ook naar haar samenwerkingspartners uitstralen. Door met elkaar in dialoog te gaan proberen ze tot goede overeenstemming te komen. De kern- en ketenpartners moesten opnieuw hun plek vinden binnen de organisatie, maar iedereen is bereid om er gezamenlijk wat van te maken. De organisaties staan positief tegenover elkaar en hebben wederzijds vertrouwen in elkaar, maar ze blijven ook kritisch. Door het samenwerkingsverband CJG in de vorm van een netwerkorganisatie wordt getracht de kosten van de jeugdzorg omlaag te brengen en betere zorg voor de jeugd aan te bieden. Het vertrouwen is binnen het CJG Haarlem zeer zeker aanwezig. De organisaties zijn nog wel wat zoekende, maar hebben uiteindelijk allemaal hetzelfde voor ogen: een goede jeugdzorg, middels 1 gezin 1 plan, 1 regisseur. Wanneer de organisaties langer zullen samenwerken zal het vertrouwen waarschijnlijk nog verder groeien doordat organisaties elkaar beter leren kennen en weten wat ze aan elkaar hebben. Thomson & Perry (2006) stellen immers dat het opbouwen van vertrouwen tijd kost en niet van de een op de andere dag is gerealiseerd.

## Conclusie

Binnen het CJG Haarlem is de basis voor een goed vertrouwen tussen de organisaties gelegd. De respondenten geven aan dat ze vertrouwen willen uitstralen en dat je dit vervolgens ook van de andere organisaties terug krijgt. Samenwerken kost tijd, maar de basis hiervoor op het gebied van vertrouwen is zeer zeker aanwezig.

### 4.4.2.1 Conclusie ervaringen samenwerkingsproces Haarlem

Er is in subparagraaf 4.4.2 besproken wat de ervaringen van de drie respondenten van het CJG Haarlem zijn met het samenwerkingsproces. Daardoor kan er antwoord worden gegeven op een gedeelte van deelvraag 2: *Welke ervaring hebben de respondenten van het CJG Haarlem met de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking?*

De respondenten van het CJG Haarlem hebben goed vertrouwen in het samenwerkingsproces zoals dat op dit moment plaats vindt. Het CJG in haar huidige vorm is pas sinds 1 januari 2015 van start gegaan. Desondanks is er goed vertrouwen dat deze samenwerking een succes gaat worden. Binnen het CJG Haarlem worden de beslissingen voornamelijk in het management genomen samen met de twee grote aandeelhouders MEE en de JGZ en met goedkeuring van de gemeente Haarlem. Er wordt echter wel veel rekening gehouden met de verschillende kern- en ketenpartners men is zuinig op deze relaties. Er wordt geluisterd naar de ideeën van de partners en het management verifieert of ze op de goede weg zitten. Het gezamenlijk nemen van een beslissing, zoals wordt omschreven in de governance dimensie is bij het CJG Haarlem niet aanwezig, echter zoals in de administration dimensie wordt beschreven gaat het om de balans. Het is volgens deze dimensie belangrijk dat er een juiste combinatie van bestuurlijke capaciteit (door middel van coördinatie en door elementen van hiërarchie) en de sociale capaciteit wordt ontwikkeld zodat er goede relaties tussen de organisaties kunnen worden opgebouwd (Thomson & Perry, 2006). Er is een goede bestuurlijke capaciteit ontwikkeld door middel



van een management team bestaande uit vier managers die elk voor een onderdeel van het CJG verantwoordelijk zijn. De ervaringen van de respondenten met deze dimensie zijn gematigd positief. Ook de ervaringen met het samenbrengen van de individuele en collectieve belangen zijn goed binnen het CJG Haarlem. De autonomie van de verschillende organisaties wordt erg gewaardeerd, echter door de transitie van de jeugdzorg zijn de organisaties weer even op scherp gesteld. Iedereen wil naast het collectieve belang (goede zorg voor elk kind), ook het individuele belang (bestaansrecht blijven behouden) nastreven. Het CJG Haarlem probeert via goede communicatie en door organisaties te laten innoveren, het CJG zo effectief mogelijk te laten functioneren en daarmee de individuele en collectieve belangen bij elkaar te brengen. Men ervaart een groot voordeel dat er meerdere organisaties aan het CJG Haarlem zijn verbonden. Door verschillende expertises samen te brengen kan er betere en efficiënter hulp worden geboden. De basis voor het vertrouwen tussen de organisaties is gelegd. Samenwerken kost tijd, maar binnen het CJG Haarlem zijn de ervaringen met het huidige samenwerkingsproces positief, er wordt aangegeven dat het altijd beter kan, maar de basis ligt er. Het gemiddelde cijfer dat men de samenwerking geeft is een 7,2.

#### 4.4.3 Gemeente Enschede

Binnen de gemeente Enschede is aan de hand van de dimensies van Thomson & Perry (2006) aan drie personen die zijn verbonden aan het *Loes*, gevraagd wat hun ervaringen zijn met het samenwerkingsproces zoals dit binnen het *Loes* plaats vindt.

##### **Dimensie 1: Governance dimensie:**

De governance dimensie behelst de regels en structuren die in een netwerk organisatie van belang zijn om overeenstemming te verkrijgen over de verschillende samenwerkingsactiviteiten en de beoogde doelstellingen. Bij deze dimensie is er gekeken of er een hiërarchische structuur aanwezig was tussen de verschillende samenwerkende organisaties en of deze organisaties tot een goede doelovereenstemming komen op basis van consensus.

##### **Situatie Enschede dimensie 1**

De gemeente Enschede is de opdrachtgever en het *Loes* is financieel afhankelijk van de gemeente. De respondenten geven aan dat er een bijzondere relatie is tussen de organisaties die deelnemen aan het *Loes* en de gemeente Enschede. Deze relatie wordt door de respondenten niet als hiërarchisch omschreven, maar eerder als een opdrachtgever versus opdrachtnemer rol. De respondenten ervaren echter wel een hiërarchische relatie tussen de GGD, Alifa en SMD. De GGD heeft namelijk de regie binnen het *Loes*. Zij heeft de opdracht heeft gekregen van de gemeente Enschede om budgethouder te zijn. Dit betekent dat de GGD het geld voor het *Loes* beheert en mag verdelen. De respondenten geven echter wel aan dat er in de dagelijkse samenwerking tussen de GGD, SMD en Alifa zo veel mogelijk de gelijkwaardigheid wordt opgezocht. De drie kernpartners overleggen veel, maar de uiteindelijke besluit kan alleen de GGD nemen.

##### **Theorie en Praktijk**

In de theorie van Thomson & Perry (2008) wordt aangegeven dat bij de governance dimensie, waarbij het voornamelijk draait om het gezamenlijk nemen van een beslissing, er structuren moeten worden gecreëerd waarmee overeenstemming kan worden bereikt over de verschillende samenwerkingsactiviteiten en de beoogde doelstellingen. De beslissingen die binnen het *Loes* worden genomen worden zoveel mogelijk op gelijkwaardige basis genomen, desondanks geven de respondenten aan dat de GGD de uiteindelijke beslissing alleen kan nemen. Tijdens de interviews werd



aangegeven dat dit door de organisaties soms wel eens als lastig en ingewikkeld wordt ervaren, aangezien er voorheen geen sprake was van een hiërarchie tussen de organisaties die deelnamen aan het *Loes*. De GGD heeft in principe de bevoegdheid om de eindbeslissing te maken, dit principe werd ten tijde van het verkrijgen van deze bevoegdheid betreurd door de andere deelnemende organisaties. Men probeert echter wel zoveel mogelijk de gelijkwaardigheid op te zoeken en dit is het streven binnen het *Loes* Enschede.

### **Conclusie:**

De ervaringen met het samen nemen van beslissingen zijn niet altijd even positief binnen het *Loes* Enschede. Dit heeft te maken met de bevoegdheid tot budgethouder die de GGD in 2014 heeft gekregen. Desondanks probeert men zoveel mogelijk de gelijkwaardigheid op te zoeken en ziet men elkaar ook als gelijkwaardig.

### **Dimensie 2: Administration dimensie**

De administration dimensie gaat over het gezamenlijk besturen van een samenwerkingsverband en hoe dit het beste vorm kan worden gegeven. De administration dimensie geeft als sleutel tot succes de juiste combinatie vinden van bestuurlijke capaciteit (door middel van coördinatie en door elementen van hiërarchie) en de sociale capaciteit om goede relaties tussen de organisaties te kunnen bouwen. Thomson & Perry (2006) geven in hun theorie aan dat er het beste een relatiemanager kan worden aangesteld, voor het beheren van de relaties tussen de organisaties, en een management kan worden ontwikkeld zodat er een bepaalde bestuurlijke structuur aanwezig is, waardoor het beoogde doel kan worden behaald. Thomson & Perry (2006) geven aan dat er vaak een gebrek is aan een duidelijke rolverdeling, verantwoordelijkheidsverdeling, communicatie en aan duidelijk geformuleerde en haalbare doelen. Bij deze dimensie wordt er gekeken of de respondenten een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling ervaren en of er helder geformuleerde en haalbare doelen aanwezig zijn.

### **Situatie Enschede dimensie 2**

Twee van de drie respondenten gaf tijdens de interviews aan dat er tijdens het grote CJG, zoals dat voorheen was, niet echt sprake was van gezamenlijk besturen. De gemeente Enschede had een duidelijke opdracht gevende rol en de deelnemende organisaties bezaten en opdracht nemende rol. De structuur zoals het *Loes* op dit moment wordt bestuurd is niet voor alle respondenten even helder. De gemeente is de opdrachtgever en de subsidieverstrekker, daarnaast is er de GGD die de regie heeft over het *Loes*. De GGD heeft iemand in dienst gesteld als coördinator van *Loes*. Het is soms onduidelijk welke afspraken geldend zijn. Enerzijds is er namelijk de gemeente die de grote opdracht gevende rol heeft en anderzijds de GGD die de regie heeft over het *Loes*. Op het uitvoeringsniveau van het *Loes* is de taakverdeling verdeeld op het gebied van speciale expertise van de deelnemende organisaties.

### **Theorie en Praktijk**

Binnen het *Loes* zijn er elementen van hiërarchie aanwezig. Er is de gemeente als opdrachtgever en de GGD als eerste opdrachtnemer en budgethouder van het *Loes*. Volgens één van de respondenten is er niet zo zeer sprake van verantwoordelijkheidsverdeling, maar meer van een taakverdeling. Er kan beter binnen het *Loes* over een taakverdeling worden gesproken, aangezien de deelnemende organisaties een duidelijke taak hebben meegekregen van de gemeente. Eén van de respondenten gaf aan dat men wel afspraken kan maken en op papier kan zetten, maar dat men zich vervolgens ook aan deze gezamenlijke afspraken moet houden. Dat bleek bij het voormalig CJG wel eens lastig in de praktijk. Thomson & Perry (2006) geven aan dat naast bestuurlijke capaciteit, sociale capaciteit (om goede relaties tussen de organisaties te kunnen bouwen) van groot belang is. Hiervoor zou een relatiemanager kunnen worden aangesteld (Thomson & Perry, 2006). Binnen het *Loes* Enschede is een coördinator van het *Loes*

aanwezig. De taak van deze coördinator is om de verschillende ketenpartners met elkaar te verbinden en te zorgen dat de communicatiestrategie van het *Loes* binnen Enschede bekend wordt.

### **Conclusie:**

Binnen het *Loes* is een zekere mate van bestuurlijke capaciteit aanwezig waarbij de GGD de regie heeft. Er wordt geprobeerd om, ondanks deze wat hiërarchische relatie, wel de gelijkwaardigheid met de andere twee kernpartners op te zoeken. Daarnaast is er zoals hiervoor is vermeld een coördinator aangesteld om de partners met elkaar te verbinden.

### **Dimensie 3 Autonomie dimensie**

De autonomy dimensie gaat over het samenbrengen van individuele en collectieve belangen. Bij samenwerking ervaren deelnemende organisaties vaak een intrinsieke tweestrijd tussen het belang van de organisatie en het belang van het collectief, aldus Thomson & Perry (2006). Bij deze dimensie is onderzocht wat de ervaringen van de respondenten zijn met de doelstelling van het CJG en de individuele organisatie. En of zij wel eens frictie ervoeren tussen de doelstellingen van individuele organisaties met het collectieve doel.

### **Situatie Enschede dimensie 3**

Door de transitie van de jeugdzorg is er binnen het *Loes* Enschede veel veranderd. Veel voormalige CJG taken zijn overgeheveld naar de sociale wijkteams en het *Loes* Enschede is een stuk kleiner geworden. De taak van het *Loes* Enschede is om vragen te beantwoorden over opvoeden en opgroeien van kinderen. Zij heeft voornamelijk haar focus liggen op het preventieve voorveld. Alle respondenten onderschrijven dat zij gezamenlijk de ‘public health benadering’ nastreven. Daarnaast hebben de organisaties ook nog andere doelstellingen en dat is financieel overeind blijven in de tijden van bezuinigingen. Het financieel overeind willen blijven staan brengt soms wat spanningen en miscommunicatie met zich mee tijdens het samenwerken. Organisaties willen namelijk graag taken behouden binnen het *Loes*. Tijdens de interviews werd aangegeven dat het belangrijk is om naar de expertise van alle organisaties te kijken en de taken/opdrachten op basis van deze expertises te verdelen. Uiteindelijk gaat het om de juiste hulp die moet worden geboden aan de ouders en hun kinderen. Het is volgens de respondenten belangrijk om ‘de neuzen dezelfde kant op te krijgen’.

### **Theorie en praktijk**

Thomson & Perry (2006) stelden in hun theorie dat het samenbrengen van collectieve en individuele belangen soms lastig is. Bij het *Loes* Enschede wordt aangegeven dat alle organisaties achter het gemeenschappelijke doel staan. Zij willen zich gezamenlijk inzetten voor een doelgroep waarbij sprake is van een vraag om ondersteuning, of een hulpvraag. De ‘Public health’ benadering, zoals de respondenten dit noemen is van zeer groot belang. Er zijn af en toe spanningen tussen de individuele belangen van de organisaties en het collectieve doel. Elke organisatie wil graag bestaansrecht houden en financieel overeind blijven. Dit brengt soms wat moeilijkheden met zich mede.

### **Conclusie**

Concluderend kan er worden gesteld dat het samenbrengen van het collectieve en individuele belang soms wat moeilijkheden met zich mee brengt. Dit wordt veroorzaakt door veranderende verhoudingen tussen de organisaties en de bezuinigingen die plaatsvinden. Ondanks dit alles streven alle organisaties wel de public health benadering na en willen zij goede zorg voor de ouders en het kind.

#### **Dimensie 4 Multuality dimensie:**

De vierde dimensie, de multuality dimensie, gaat over wederzijdse voordelige interacties. Organisaties gaan pas samenwerken als zij hier wederzijdse voordelige interacties zien en ervaren. 'Deze voordelige interacties kunnen zijn op basis van verschillende belangen (waarbij de organisaties elkaar aanvullen), of juist op basis van gedeelde belangen (zoals gedeelde missie, zelfde doel, professionele oriëntatie en cultuur) . Samenwerking kan voort bestaan zo lang stakeholders elkaar tevreden kunnen stellen, zonder zichzelf hier in te verliezen' (Thomson & Perry, 2006, p.27). De multuality dimensie is onderzocht door te vragen naar de mate waarin de respondenten voordelen ervaren aan het deelnemen aan de netwerkorganisatie CJG en of er door het deelnemen aan dit samenwerkingsverband beter in het gemeenschappelijke doel kan worden voorzien.

#### **Situatie Enschede dimensie 4**

Het is volgens de respondenten van toegevoegde waarde om betrokken te zijn bij het *Loes* Enschede. De organisaties krijgen gratis promotie door zich aan het *Loes* te verbinden, de deelnemende organisaties kunnen namelijk hun cursusaanbod op de site van *Loes* aanbieden. Het *Loes* heeft een goede naam binnen Enschede en organisaties zijn trots op het *Loes*. Daarnaast bezitten de drie kernpartners drie zeer verschillende expertises. Wanneer men goed op de hoogte is van elkaars expertise dan zou dat volgens de respondenten van grote meerwaarde zijn. Tezamen kan men namelijk uiteindelijk meer bereiken dan alleen.

#### **Theorie en Praktijk**

Zoals uit het voorgaande blijkt is het *Loes* Enschede van oorsprong opgericht op basis van gedeelde belangen. Er moest een groot netwerk worden opgericht om een sluitend preventief voorveld te creëren. De organisaties die op dit moment in het *Loes* zetelen hebben een wederzijds voordeel door aan het *Loes* deel te nemen. Zij kunnen hun diensten en cursussen aanbieden op de *Loes* website, en door gezamenlijk samen te werken met drie verschillende expertises kunnen de vragen van de ouders beter worden beantwoord en is er veel kennis binnen het *Loes* aanwezig. Het samenwerkingsverband *Loes* is opgericht op basis van gedeelde belangen, de organisaties willen tezamen betere informatie en zorg voor ouders en hun kinderen.

#### **Conclusie**

Concluderend kan er worden gesteld dat de organisaties voordeel hebben om deel te nemen aan het *Loes*. *Loes* heeft een goede naamsbekendheid en de organisaties kunnen hun diensten aanbieden op de site van het *Loes*, daarnaast heeft *Loes* baat bij de deelnemende organisaties vanwege hun expertise op verschillende gebieden.

#### **Dimensie 5 Trust & Reciprocity dimensie:**

Dit is de dimensie van het opbouwen van sociale en kapitale normen. Vertrouwen is zoals in het theoretisch kader is vermeld erg belangrijk in een netwerk. Het vermindert namelijk de complexiteit en de transactie kosten in een samenwerkingsverband. Met behulp van deze dimensie is er onderzocht wat de ervaringen van de deelnemers met het vertrouwen in de andere deelnemende organisaties was, en of zij het gevoel hebben dat het vertrouwen wederzijds is. Tot slot is de vraag gesteld in hoeverre zij hebben ervaren dat het vertrouwen door de jaren heen is versterkt.

#### **Situatie Enschede dimensie 6**

Het vertrouwen is binnen het *Loes* Enschede wisselend. Men is zich hiervan bewust en probeert hier gezamenlijk aan te werken. Tijdens de interviews werd aangegeven dat er in het vorige CJG over het

algemeen goed vertrouwen was, maar dat het ook wel eens minder was. Dit had voornamelijk te maken met de vraag of organisaties hun eigen belang moesten profileren, of het belang van het toenmalig CJG voorop moesten stellen. Als voorbeeld werd gegeven: de verschillen tussen organisaties die landelijk waren georganiseerd en daardoor een andere focus hadden dan de gemeentelijke organisaties. Daarnaast heeft het bij sommige organisaties een tijd geduurd voordat het logo van het CJG op de folders van de desbetreffende organisaties kwam te staan. Dit werd soms wel eens als lastig ervaren en hierdoor was het vertrouwen destijds wel eens wisselend. Binnen het huidige *Loes* wordt er voornamelijk opgemerkt dat hetgeen wat de geschiedenis met zich mee brengt van grote invloed is op het huidige vertrouwen van de respondenten. Bij de start van het *Loes* Enschede was er een groot budget beschikbaar en er waren ontzettend veel mogelijkheden. Door de jaren heen werd hier beetje bij beetje op bezuinigd. De laatste grote bezuinigingsslag kwam met de transitie en de vorming van de sociale wijkteams. De respondenten geven aan dat innoveren en blijven veranderen een goed iets is, echter zo zeiden zij, is het wel belangrijk dat er een soort basis is waar de organisaties vanuit kunnen vertrekken en waar vanuit zij op een gezonde manier inhoud konden geven aan de werkzaamheden. Door de vele bezuinigingen worden organisaties in hun bestaansrecht bedreigd. Er werd aangegeven dat dit niet alleen voor het *Loes* geldt maar voor alle organisaties in de jeugdzorg. De respondenten gaven aan dat er op dat soort momenten discussies gaan over geld in plaats over de inhoud en dat, dat soms heel lastig is. Door de bezuinigingen en herindeling van het CJG, waardoor de GGD de regie heeft gekregen, is het voor iedereen even zoeken naar zijn/haar positie binnen het samenwerkingsverband.

### **Theorie en Praktijk**

In de theorie van Thomson & Perry (2006) wordt aangegeven dat vertrouwen een essentieel onderdeel is van het samenwerkingsproces. Het vermindert namelijk de complexiteit en de transactiekosten in een samenwerkingsverband. In het begin van een samenwerkingsverband is het vaak zo dat het vertrouwen in de andere organisaties nog niet zo goed is. Er heerst in dat stadium vaak het voor wat-hoort wat principe. Naar mate organisaties langer samenwerken gaat dit vaak over in geïnstitutionaliseerde psychologische contracten, waarin organisaties elkaar vertrouwen. Ondanks dat de organisaties al zeer ruime tijd met elkaar in het samenwerkingsverband zitten is, doordat het *Loes* hervormd is, waarbij de deelnemende organisaties een andere positie ten opzichte van elkaar hebben gekregen, het één en ander veranderd. Het vertrouwen is hierdoor onder spanning komen te staan. Binnen het *Loes* gaat het niet zo zeer om het voor wat-hoort wat principe, maar meer dat de organisaties graag willen dat de capaciteiten van alle deelnemende organisaties zo goed mogelijk worden benut, zodat de organisaties elkaar zo goed mogelijk aanvullen. Het vertrouwen is zeer zeker aanwezig, maar wordt door de vele bezuinigingen en hervormingen wel onder druk gezet.

### **Conclusie:**

Het vertrouwen is door de nieuwe indeling van het *Loes* en de vele bezuinigingen wat onder druk komen te staan. Ondanks dat de organisaties al geruime tijd samenwerken, blijkt dat er door externe veranderingen de verhoudingen soms ook mee veranderen. De organisaties zijn zich hier echter goed van bewust en hebben het vertrouwen in elkaar, door samen te overleggen, steeds meer terug gevonden. De capaciteiten van de deelnemende organisaties tezamen zorgen namelijk voor een grote meerwaarde voor het preventieve veld van de gemeente Enschede.

#### 4.4.3.1 Conclusie ervaringen samenwerkingsproces Enschede

Er is in subparagraaf 4.4.3 besproken wat de ervaringen van de drie respondenten van het *Loes Enschede* zijn met het samenwerkingsproces. Daardoor kan er antwoord worden gegeven op een gedeelte van deelvraag 2: *Welke ervaring hebben de respondenten van het Loes Enschede met de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking?*

De ervaringen met het samenwerkingsproces binnen het *Loes Enschede* waren ten tijde van de interviews niet altijd even positief. Dit hing samen met de vele veranderingen die het afgelopen jaar binnen deze netwerkorganisatie hebben plaatsgevonden. De vele bezuinigingen gecombineerd met een nieuwe organisatiestructuur zorgden voor spanningen. De organisaties zien elkaar wel als gelijkwaardig en men probeert continue de gelijkwaardigheid op te zoeken in overleggen en beslissingen. Er is een *Loes* coördinator die de organisaties met elkaar te verbindt. De gemeente Enschede heeft een duidelijke opdracht gevende rol de GGD is de hoofdopdracht aannemer en SMD en Alifa zijn onderaannemers. De GGD heeft daarom de regierol in het *Loes*. De organisaties streven gezamenlijk de 'public health' benadering na. Door goed met elkaar te overleggen en elkaars expertise en krachten te ontdekken kan het netwerk van zeer grote meerwaarde zijn volgens de respondenten. Vertrouwen komt met de tijd en het wordt door ervaringen bepaald. Men heeft goed vertrouwen dat dit steeds beter zal worden. Het gemiddelde cijfer dat de respondenten de samenwerking gaven was een 6,2.

#### 4.4.4 Conclusie ervaringen met het samenwerkingsproces

In de drie hiervoor beschreven sub paragrafen zijn de ervaringen van de respondenten van de drie gemeenten met het samenwerkingsproces op het gebied van de vijf dimensies van Thomson & Perry (2006) uiteengezet. Naar aanleiding van deze informatie kan er antwoord worden gegeven op deelvraag 2: *Welke ervaringen hebben de medewerkers van de CJG's met de verschillende aspecten die bijdragen aan een succesvolle samenwerking?*

De negen respondenten van de drie CJG's geven het samenwerkingsproces binnen de drie CJG's gemiddeld een ruime voldoende. Alle organisaties geven aan dat samenwerken tijd kost, maar dat er door dit netwerkverband beter in de behoeften van de klant kan worden voorzien. Er zijn verschillen tussen de ervaringen van de CJG's aanwezig, maar hetgeen wat steeds in meer en mindere mate naar voren kwam, was dat de transitie van de jeugdzorg veel veranderingen met zich mee heeft gebracht. Veranderen komt soms juist de samenwerking ten goede, maar vaak is het voor organisaties ook lastig en moeten ze zich heroriënteren. Alle kern- en ketenpartners hebben hun eigen doelstellingen naast de doelstelling van het CJG. Deze autonomie van de organisaties wordt vaak als een kracht gezien, omdat men elkaar aanvult en casussen vanuit verschillende invalshoeken kunnen worden belicht. Gemiddeld genomen zijn de organisaties positief over de verschillende dimensies van het samenwerkingsproces.

In de volgende paragraaf wordt er een vergelijking tussen de drie gemeenten op basis van de vijf dimensies van Thomson & Perry (2006) gemaakt.

## 4.5 De verschillen tussen de drie gemeenten

De derde en laatste deelvraag behandelt de overeenkomsten en verschillen tussen de drie gemeenten op het gebied van de vijf dimensies van het samenwerkingsproces. In paragrafen 4.3 en 4.4 zijn de drie gemeenten Almere, Haarlem en Enschede behandeld. Bij deelvraag 1 zijn de drie soorten netwerktypen behandeld en er is beschreven welke type netwerkvorm het meest met de huidige structuur van het CJG overeenkomt. Het type netwerkvorm is geoperationaliseerd met behulp van de drie indicatoren - vertrouwen, doelovereenstemming en behoefte aan netwerk competenties- en met behulp van de kenmerken van de type netwerkvorm, zoals: is er een administratieve entiteit aanwezig, en zo ja is dit een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces? Of is er een toegewezen en aparte entiteit gecreëerd om het netwerk te besturen?

| Indicator                              | Gemeente Almere                                                 | Gemeente Enschede                                                                                                      | Gemeente Haarlem                                                                                                    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vertrouwen</b>                      | Gemiddeld                                                       | Iets onder gemiddeld                                                                                                   | Gemiddeld                                                                                                           |
| <b>Aantal deelnemers</b>               | Gemiddeld                                                       | Relatief weinig                                                                                                        | Veel                                                                                                                |
| <b>Doelovereenstemming</b>             | Gemiddeld                                                       | Gemiddeld                                                                                                              | Gemiddeld                                                                                                           |
| <b>Behoeft aan netwerkcompetenties</b> | Gemiddeld tot hoog                                              | Onder gemiddeld                                                                                                        | Hoog                                                                                                                |
| <b>Besturingseenheid</b>               | De gemeente Almere heeft de regierol binnen het <i>Oké-punt</i> | De gemeente Enschede is de opdrachtgever, de GGD is de budgethouder en heeft de regie binnen het <i>Loes</i> Enschede. | Er is een apart management team opgericht die het CJG Haarlem bestuurt. MEE en de JGZ zijn de groot aandeelhouders. |
| <b>Type organisatie</b>                | Lead organisatie                                                | Lead organisatie                                                                                                       | NAO                                                                                                                 |

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt, zijn niet alle organisaties gelijk wat betreft het type netwerkvorm. De organisaties zijn ondanks het feit dat ze vanuit dezelfde gedachte zijn opgericht verschillend in vormgeving. Dit verschil in vormgeving kan ook van invloed zijn op het verschil in ervaringen van de respondenten op het gebied van de dimensies van samenwerking. De uitkomsten van de in paragraaf 4.4 besproken ervaringen worden in deze paragraaf vergeleken.

| Dimensie                   | Gemeente Almere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Gemeente Haarlem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Gemeente Enschede                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Governance dimensie</b> | De gemeente is de <b>regievoerder</b> en zet de kaders uit. De organisaties vullen deze kaders in. Er is een structuur ontwikkeld om gezamenlijk te overleggen en beslissingen te nemen in de vorm van <b>de kern- en adviesgroep jeugd</b> . De ervaringen hiermee zijn positief. Het blijft echter wel <b>balanceren</b> hoeveel invloed er moet worden uitgeoefend door de gemeente. | De vormgeving van het CJG Haarlem bestaat uit twee <b>aandeelhouders</b> en een <b>management team</b> bestaande uit vier personen die elk voor een onderdeel van het CJG verantwoordelijk zijn. Er is een vergaderstructuur ontwikkeld waardoor er inspraak is van deelnemende organisaties. De eindbeslissingen worden door de aandeelhouders en het management genomen, er wordt echter geverifieerd of de verschillende partners vinden dat het management de juiste koers bewandeld. | De beslissingen die binnen het <i>Loes</i> worden genomen worden zoveel mogelijk op <b>gelijkwaardige basis</b> genomen, desondanks geven de respondenten aan dat de GGD de uiteindelijke beslissing alleen kan nemen. Tijdens de interviews werd aangegeven dat dit door de organisaties soms wel eens als <b>lastig en ingewikkeld</b> wordt ervaren. |



Uit de governance dimensie tabel blijkt dat alle CJG's een structuur ontwikkeld hebben om het CJG aan te sturen en beslissingen te nemen. Binnen elk CJG heeft deze structuur een vorm van hiërarchie in zich. De CJG's hebben echter ieder wel een andere vorm van hiërarchie. De gemeente Almere is de regievoerder bij het *Oké-punt* en voor de gemeente blijft het balanceren hoeveel invloed zij moet uitoefenen. De gemeente Almere is van het 'wat' en de deelnemende organisaties van het 'hoe'. In de kerngroep Jeugd worden met een aantal kernpartners de richtlijnen besproken. Bij de het CJG Haarlem is er net als bij de gemeente Almere een vergaderstructuur ontwikkeld. Het grote verschil met de andere twee gemeenten is dat er bij de gemeente Haarlem een apart management team is samengesteld; zij zijn in dienst van het CJG Haarlem. Bij *het Loes* Enschede heeft de gemeente een opdracht gevende rol en voert de GGD de regie. Bij alle CJG's is er nooit helemaal sprake van het gezamenlijk nemen van een beslissing, er zijn zoals benoemd, overlegstructuren gecreëerd, er is en blijft altijd een zekere mate van hiërarchie binnen de overleggen aanwezig.

Zoals in de volgende dimensie, de administration dimensie, wordt toegelicht moet er juist een zekere mate van hiërarchie aanwezig zijn.

| Dimensie                       | Gemeente Almere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Gemeente Haarlem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Gemeente Enschede                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Administration dimensie</b> | Er is een bestuurlijke capaciteit ontwikkeld in de vorm van de kerngroep Jeugd. De <b>brandpuntfunctionaris</b> speelt de informatie tussen de kerngroep Jeugd en Advies groep Jeugd heen en weer en de gemeente heeft de regierol en de hiërarchie ten opzichte van het CJG. Dit wordt als belangrijk geacht, aangezien de organisaties <b>concullega's</b> zijn. <b>Communicatie</b> en open gesprekken worden belangrijk gevonden bij de gemeente Almere. | De gemeente is eindverantwoordelijk. Daarnaast zijn er twee aandeelhouders van het CJG en is er een management team verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur. De organisaties staan achter het gemeenschappelijke doel. De verantwoordelijkheden en de taken van de andere deelnemende partners moeten zich nog uitkristalliseren. | Binnen het <i>Loes</i> is een zekere mate van bestuurlijke capaciteit aanwezig waarbij de GGD de regie heeft. Er wordt geprobeerd om ondanks deze wat hiërarchische relatie wel de gelijkwaardigheid met de andere twee kernpartners op te zoeken. Daarnaast is er een coördinator aangesteld om de partners met elkaar te verbinden. |

Bij alle CJG's is er een bestuurlijke capaciteit ontwikkeld. Net als bij de overlegstructuur is dit bij elke CJG anders vorm gegeven. Bij het *Oké-punt* is er een brandpuntfunctionaris aangesteld die de informatie tussen de twee overlegstructuren borgt. Binnen deze overleggen wordt open en transparant gecommuniceerd. De taken van deelnemende organisaties zijn helder. Wel blijkt dat medewerkers op de werkvloer onvoldoende op de hoogte van de taken en verantwoordelijkheden van de andere organisaties bij het *Oké-punt*. Hier is wel behoefte aan. Binnen het CJG Haarlem is een management team aangesteld waarbij de afzonderlijke leden verantwoordelijk zijn voor een gedeelte van het CJG Haarlem. Bij *het Loes* is er geen management aangesteld, echter is er wel een *Loes* coördinator aanwezig. Deze coördinator probeert de verbinding te leggen tussen de verschillende deelnemende organisaties. Binnen elk CJG loopt de communicatie verschillend, spelen er andere krachten en is het bestuurlijk apparaat anders ingedeeld.

| Dimensie        | Gemeente Almere      | Gemeente Haarlem       | Gemeente Enschede    |
|-----------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Autonomy</b> | Het samenbrengen van | Binnen het CJG Haarlem | het samenbrengen van |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>dimensie</b> | <p>individuele en collectieve belangen zijn de respondenten van het <i>Oké-punt</i> tevreden over. Almere is een nieuwe gemeente en er is daardoor <b>geen sprake van botsende visies</b>.</p> <p>Daarnaast wordt er gesteld dat de organisaties altijd concullega's blijven en dat men dit beter kan erkennen en elkaar er soms op aan moet spreken, dan de hoop hebben dat dit zal verdwijnen.</p> | <p>wordt de autonomie van de deelnemende organisaties als een groot voordeel gezien vanwege de expertise en deskundigheid die elke organisatie in huis heeft. De organisaties streven gezamenlijk hetzelfde doel na. Desondanks is het af en toe wel lastig voor de organisaties omdat zij ook nog hun bestaansrecht willen behouden. Het CJG Haarlem probeert via goede communicatie en door organisaties te laten innoveren en bij het ontwikkelen van nieuwe diensten zo goed mogelijk te laten aansluiten op de huidige diensten en het CJG zo effectief mogelijk te laten functioneren en daarmee de individuele en collectieve belangen bij elkaar te brengen.</p> | <p>het collectieve en individuele belang brengt soms wat moeilijkheden met zich mee. Dit wordt veroorzaakt door veranderende verhoudingen tussen organisaties en de bezuinigingen die plaatsvinden. De respondenten geven echter aan dat zij ondanks de individuele belangen allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben en dat is werken vanuit de Public Health benadering. Zij willen goede zorg voor de ouders en het kind.</p> |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

De grote overeenkomst met de ervaringen van het samenbrengen van individuele en collectieve belangen is dat de organisaties, zoals het bij het *Oké-punt* helder werd verwoord, concullega's zijn. De organisaties werken gezamenlijk aan het CJG doel, maar blijven daarnaast hun eigen belangen en autonomie behouden. Door de transitie werd dit bij het CJG Haarlem en het *Loes* Enschede nog duidelijker. Bij het CJG Haarlem wordt de autonomie van de organisaties als een kracht beschreven. Wanneer er te veel overlap in diensten van de deelnemende organisaties is, worden deze hier op aangesproken. Organisaties moeten continue blijven innoveren willen zij mee kunnen blijven doen. Volgens een respondent bij *het Loes* is het echter wel belangrijk dat er een gezonde basis blijft, van waar uit men kan innoveren.

| Dimensie                   | Gemeente Almere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gemeente Haarlem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Gemeente Enschede                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Multuality dimensie</b> | <p>Alle organisaties brengen kennis en expertise, maar profiteren ook van de kennis en expertise van de overige organisaties, waardoor ze gezamenlijk aan de behoeften van de klant kunnen voorzien. Er wordt dus niet alleen informatie met elkaar gedeeld, maar de deelnemende organisaties halen en brengen zelf ook wat, waardoor er sprake is van wederzijdse voordelige</p> | <p>Alle respondenten van het CJG-Haarlem gaven aan dat de organisaties veel baat hebben om partner te zijn van het CJG. Het CJG is namelijk bij de gemeente Haarlem de toegangspoort naar de jeugdzorg. Organisaties die een groot aandeel leveren aan een gedeelte van de jeugdzorg willen graag invloed hebben op de processen binnen het CJG. Door de kennis en expertise te bundelen kan er beter in het einddoel</p> | <p>De respondenten zien het deelnemen aan het <i>Loes</i> van toegevoegde waarde. Het <i>Loes</i> heeft een goede naam en de organisaties krijgen gratis promotie via de site van het <i>Loes</i>. De expertises van de deelnemende organisaties zijn van grote meerwaarde voor het <i>Loes</i>.</p> |

Alle respondenten geven aan dat ze voordelen ervaren om aan het CJG verbonden te zijn. ‘De organisaties brengen en halen wat’ verwoordde één van de respondenten van het *Oké-punt*. De voordelen die de respondenten ervaren lopen echter wel uiteen per gemeente. Dit heeft voornamelijk te maken met de invloed die het CJG binnen de gemeenten heeft. Het CJG Haarlem is bijvoorbeeld de toegangspoort tot de jeugdzorg. Voor organisaties is het daarom erg belangrijk om bij het CJG Haarlem aangesloten te zijn. Het *Loes Enschede* heeft veel minder invloed binnen de gemeente Enschede. Het toe leiden naar zwaardere jeugdzorg is hier de taak van de sociale wijkteams geworden. Het *Oké-punt* is het minst veranderd als gevolg van de transitie. Het voordeel dat de respondenten hier voornamelijk ervaren, is dat zij door met andere organisaties samen te werken zaken vanuit een verschillend perspectief hebben leren zien en dat zij kunnen sparren met de partners. De grote overeenkomst in ervaringen met de multuality dimensie is dat de organisaties het als grote meerwaarde ervaren dat er verschillende expertises gebundeld worden binnen het CJG, waardoor de jeugd beter kan worden geholpen.

| Dimensie                                | Gemeente Almere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Gemeente Haarlem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Gemeente Enschede                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Trust &amp; reciprocity dimensie</b> | Het vertrouwen tussen de organisaties en de onderlinge band is over het algemeen goed. Op de werkvloer wordt het <i>Oké-punt</i> niet echt als een organisatie gezien waar men continue contact met elkaar heeft, men zoekt elkaar op indien nodig. Het vertrouwen in wordt in tijden van bezuinigingen wel eens op de proef gesteld. | Binnen het CJG Haarlem is de basis voor een goed vertrouwen tussen de organisaties gelegd. De respondenten geven aan dat ze vertrouwen willen uitstralen en dat je dit vervolgens ook van de andere organisaties terug krijgt. Samenwerken kost tijd, maar de basis hiervoor op het gebied van vertrouwen is zeer zeker aanwezig. | Het vertrouwen is door de nieuwe indeling van het <i>Loes</i> en de vele bezuinigingen wat onder druk komen te staan. De organisaties zijn zich hier echter goed van bewust en hebben het vertrouwen in elkaar, door samen te overleggen, steeds meer terug gevonden. |

De laatste dimensie, die gaat over het vertrouwen tussen de verschillende organisaties, loopt het meest uiteen. Dit heeft voornamelijk te maken met de transitie van de jeugdzorg. De gemeente Haarlem heeft het CJG een nieuwe vorm gegeven en het mandaat gegeven voor de jeugdzorg inclusief het toe leiden naar zwaardere zorg. Organisaties gaan in het nieuwe verband op een andere manier met elkaar samenwerken. Bovendien zijn er organisaties bij gekomen en weg gegaan. Verder is er een management team opgericht en er zijn twee aandeelhouders. Dit alles betekent dat de organisaties elkaar nog (beter) moeten leren kennen en hun plek moeten vinden binnen het nieuwe CJG. Het vertrouwen is aanwezig en de organisaties willen dit naar elkaar toe uitstralen. Binnen het *Loes Enschede* is er ook een nieuwe vormgeving ontstaan als uitvloeisel van de transitie van de Jeugdzorg. Het *Loes Enschede* is er vooral om vragen over opvoeden en opgroeien te beantwoorden. Ook binnen het *Loes Enschede* is er een nieuwe structuur ontstaan. De verhoudingen tussen de organisaties veranderden waardoor het onderlinge vertrouwen afnam. De GGD kreeg opeens de regie van de gemeente, hetgeen door de andere organisaties als lastig werd ervaren. Door het verbeteren van de communicatie, vooral door samen te praten, wordt het vertrouwen steeds meer versterkt. Binnen het *Oké-punt* is het vertrouwen in de overige organisaties goed. Het *Oké-punt* bestaat al sinds 2007 en is een begrip. Doordat men al zo lang samenwerkt is het voor de werknemers op de werkvloer soms niet meer duidelijk wat de taken zijn van alle deelnemende organisaties. Het vertrouwen in de gemeente wordt

soms op de proef gesteld, omdat er bezuinigingsmaatregelen worden doorgevoerd, waar de respondenten het niet altijd mee eens zijn en graag over mee hadden willen praten.

#### *4.5.1 Conclusie vergelijking*

Hiervoor is er een vergelijking gemaakt tussen de drie CJG's en de ervaringen van de respondenten met het samenwerkingsproces van hun CJG's. Door deze informatie kan er antwoord worden gegeven op de laatste deelvraag: *'Welke verschillen en overeenkomsten zijn er waarneembaar in de beoordelingen van de medewerkers, op het gebied van de aspecten van samenwerking, tussen de verschillende gemeenten?'*

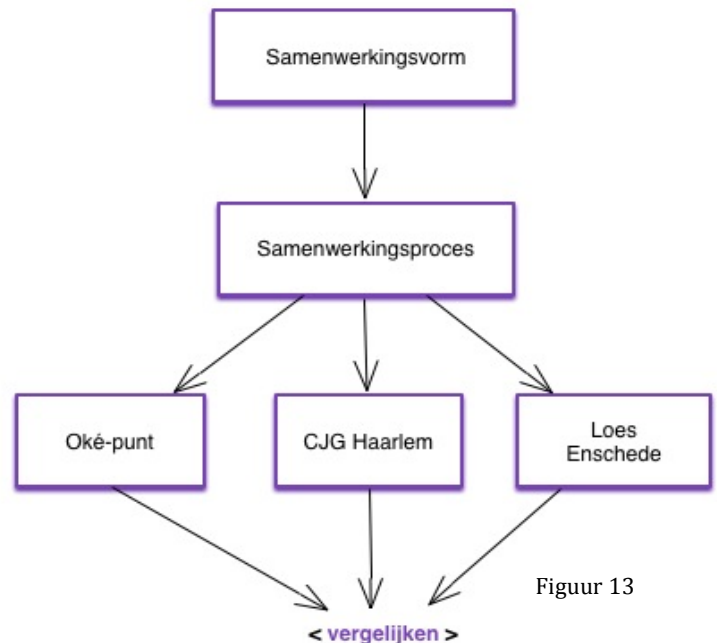
Alle CJG's hebben hun eigen structuur en manier van besturen ontwikkeld. Hoewel de indeling van het bestuur en de structuur van de CJG's verschillend is, is er bij alle CJG's een zekere mate van hiërarchie aanwezig. Het grootste verschil bevindt zich tussen het CJG Almere/Enschede en het CJG Haarlem. Het CJG Haarlem is namelijk verzelfstandigd in de vorm van een B.V. met twee aandeelhouders. Binnen elk CJG loopt de communicatie anders, spelen er andere krachten en is het bestuurlijk apparaat anders ingedeeld. Een belangrijk onderdeel van een netwerkorganisatie is dat de deelnemende organisaties allemaal autonome organisaties zijn, met elk hun individuele belangen naast het collectieve belang. Dit was bij de drie CJG's ook het geval. Bij alle organisaties werd aangegeven dat ze in principe allemaal het zelfde doel nastreefden, maar dat de organisaties naast collega's ook in zekere mate concurrenten zijn. Iedere organisatie wil namelijk bestaansrecht blijven behouden. Voornamelijk in tijden van bezuinigingen komt dit naar voren. Dit was bij alle CJG's in meer of mindere mate aan de orde. Hier werd als oplossing voor gegeven dat men elkaar er op aan moest spreken, maar dat het ook belangrijk is om te erkennen dat er ook een zekere mate van concurrentie is. De organisaties ervaren het echter wel als een groot voordeel om aan het CJG verbonden te zijn, omdat de verschillende expertises van de organisaties op deze manier worden gebundeld, waardoor er beter in het doel 1 gezin, 1 plan kan worden voorzien. Wat voor de respondenten van grootste invloed is op hun ervaringen, is de transitie van de jeugdzorg met de bezuinigingen die daarmee gepaard gaan. Dit is ook van invloed geweest op het vertrouwen tussen de organisaties. Bij het CJG Haarlem kan er nu juist beter worden samengewerkt, dan bij het vorige CJG, maar moest in het begin iedereen nog wel even zijn/haar plek vinden. Het vertrekpunt hier is altijd wel geweest dat men naar elkaar vertrouwen moet uitstralen. Bij het *Loes* Enschede heeft de vertrouwensband door de transitie een deuk opgelopen, dit wordt langzamerhand weer hersteld. Ook bij het *Oké-punt* is het vertrouwen in deze tijd van veranderingen en bezuinigingen op de proef gesteld. Er wordt gehoopt dat het nieuwe beleid zich mag uit ontwikkelen en kan landen. Op deze manier kan het CJG zich immers weer door ontwikkelen.

Concluderend kan er worden gesteld dat ondanks dat de organisaties een ander soort vormgeving en bestuur hebben er veel overeenkomsten zijn in de ervaringen met het samenwerkingsproces. Deze overeenkomsten in ervaringen zijn veelal het gevolg van de transitie van de jeugdzorg en de daarmee gepaarde transformatie van het werkveld.

## 5. Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de drie deelvragen beantwoord. Met behulp van de deze drie deelvragen wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de hoofdvraag: *'Hoe ervaren de medewerkers van drie Nederlandse CJG's anno 2015 het samenwerkingsproces binnen hun CJG, en in hoeverre zijn er verschillen en overeenkomsten waarneembaar tussen de ervaringen met het samenwerkingsproces van de drie CJG's?'*

Dit onderzoek is begonnen met het onderzoeken van de samenwerkingsvorm van de drie CJG's. Vervolgens is er gekeken naar de ervaringen van de negen respondenten met het samenwerkingsproces, waarna er uiteindelijk een vergelijking is gemaakt tussen de drie netwerkverbanden op het gebied van de ervaringen met het samenwerkingsproces. Het type samenwerkingsvorm is de basis van het netwerk. De vormgeving van een netwerk bepaalt hoeveel invloed, of hiërarchie er binnen een netwerkorganisatie plaatsvindt,



Figuur 13

hoeveel contact de organisaties onderling hebben en hoeveel inspraak de organisaties hebben.

De ervaringen met het samenwerkingsproces van de drie CJG's is onderzocht met behulp van de vijf dimensies van samenwerken, zoals beschreven in de theorie van Thomson & Perry (2006). Doordat alle deelvragen zijn beantwoord kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

De respondenten geven het samenwerkingsproces binnen de drie CJG's gemiddeld een ruime voldoende. Het samenwerkingsproces is meetbaar gemaakt met behulp van de vijf dimensies zoals beschreven in de theorie van Thomson & Perry (2006). De vijf dimensies zijn afhankelijk van elkaar. Ze moeten tezamen plaats vinden om een goed lopend samenwerkingsproces mogelijk te maken. Het maakt echter niet uit in welke volgorde de dimensies plaatsvinden (Thomson & Perry, 2006, p.23). Het optimale niveau van het samenwerkingsproces is volgens Thomson & Perry (2006) nog niet gedefinieerd. Zij geven aan dat het voor managers van netwerkorganisaties belangrijk is, om de balans tussen de dimensies te vinden door middel van wederzijds aanpassen en het zoeken van stimulansen voor heronderhandelingen (Thomson & Perry, 2006, p.24). De ervaringen van de respondenten met de dimensies die bijdragen aan een succesvolle samenwerking zijn over het algemeen goed. Wat echter van grote invloed is geweest op de ervaringen van de respondenten was een externe factor: namelijk de transitie van de jeugdzorg en de bezuinigingen die deze transitie met zich mee bracht.

In paragraaf 2.4 zijn twee verwachtingen geformuleerd. Er werd verwacht dat de samenwerking binnen de CJG's een vastere vorm zou hebben gekregen en dat de deelnemende organisaties daardoor een sterke vaste positie binnen de netwerkorganisaties zouden hebben. Daarnaast werd verwacht dat het vertrouwen na een aantal jaren van samenwerking goed en stabiel zou zijn. Dit bleek echter niet overal het geval. Het CJG Haarlem heeft een nieuwe vorm, een nieuw takenpakket en nieuwe partners gekregen. De organisaties die hier met elkaar gingen samenwerken moesten elkaar (opnieuw) leren kennen en moesten 'bij zich in de keuken laten kijken'.

Daarbij is aangegeven dat door vertrouwen te schenken en uit te stralen, je dit ook terug krijgt van de andere organisaties. Het *Loes Enschede* is erg afgeslankt en er wordt eigenlijk niet meer van een CJG gesproken binnen de gemeente Enschede. Het *Loes* is in Enschede op dit moment verantwoordelijk voor de opvoed- en opgroevragen, de voormalig CJG taken zijn overgeheveld naar het sociale wijkteam. Het *Loes Enschede* heeft, net als het CJG Haarlem, een nieuwe structuur gekregen, zij het dat de indeling wel verschillend is. de GGD is de budgethouder van *het Loes* geworden. Het *Oké-punt* lijkt het minst te zijn veranderd. Het is alleen nog onduidelijk voor sommige respondenten welke taken en vragen bij het sociale wijkteam thuishoren en wat bij het *Oké-punt* hoort. Alle organisaties geven aan dat samenwerken tijd kost, maar dat er door een netwerkverband beter in de behoeften van de klant kan worden voorzien. Ook worden er wederzijds voordelige interacties ervaren.

De drie CJG's hebben hun eigen structuur en manier van besturen ontwikkeld. Hoewel de indeling van het bestuur en de structuur van de CJG's verschillend is, is er bij alle CJG's een zekere mate van hiërarchie aanwezig. De autonomie van de organisaties wordt vaak als een kracht gezien omdat men elkaar aanvult en casussen vanuit verschillende invalshoeken kunnen worden belicht. Het is echter ook wel eens lastig, omdat de deelnemende partijen naast het collectieve doel, ook nog hun eigen doel hebben. Dit eigen doel komt vooral in tijden van bezuinigingen naar voren. Organisaties willen namelijk bestaansrecht behouden wat het samenwerkingsproces niet altijd ten goede komt. Door met elkaar in gesprek te gaan en elkaar hiervan bewust te maken en zo nodig op aan te spreken kunnen de negatieve gevolgen worden beperkt. Verdwijnen zal het eigen belang echter nooit volgens sommige respondenten.

- *Dimensie 1:* Door de transitie hebben sommige CJG's een nieuwe invulling gekregen. De governance structuur is hierdoor soms ook aangepast. Alle drie de CJG's hebben een governance structuur ontwikkeld, zoals wordt beschreven in de theorie van Thomson & Perry (2006). Deze structuur is echter wel bij alle gemeenten weer anders vormgegeven. Zoals in hoofdstuk 4 is beschreven
- *Dimensie 2:* Het omzetten van de het gezamenlijk nemen van een beslissing naar het in de praktijk brengen vergt volgens Thomson & Perry (2006) bestuurlijke structuur. Alle CJG's hebben een bestuurlijke entiteit gecreëerd waarin overal een zekere mate van hiërarchie aanwezig is. Bij de verschillende CJG's zijn in meer en mindere mate duidelijke rollen en verantwoordelijkheden gecreëerd. De verantwoordelijkheden vinden vaak plaats op het gebied van expertise van de verschillende organisaties.
- *Dimensie 3:* Zoals meerdere malen naar voren is gekomen in de vorige hoofdstukken en zoals hiervoor werd besproken, wordt de autonomie van de deelnemende organisaties als belangrijke kracht gezien, aangezien de organisaties elkaar aanvullen. In de basis streven de deelnemende organisaties hetzelfde doel na. Echter wanneer de deelnemende organisaties in hun bestaansrecht worden bedreigd, gaan er andere krachten spelen. De organisaties willen immers wel blijven bestaan. Volgens de theorie van Thomson & Perry (2006) ervaren deelnemende organisaties vaak een intrinsieke tweestrijd tussen het belang van de organisatie en het belang van het collectief. Bij het de CJG's bleek dit in meer en mindere mate ook het geval. Wel moet hierbij de opmerking worden geplaatst dat deze intrinsieke tweestrijd voornamelijk naar voren komt, als gevolg van de transitie. Enerzijds brengt de transitie organisaties samen en leren organisaties elkaar (opnieuw) kennen, anderzijds is het ook lastig en kan het organisaties uit elkaar drijven.



- *Dimensie 4:* Binnen de drie CJG's is er sprake van wederzijds voordelige interacties. De organisaties zijn samen gaan werken vanwege de opdracht die zij in eerste instantie van de gemeente hebben gekregen. Ondanks dat de factor om samen te gaan werken van buitenaf kwam, ervaren de organisaties zeker wederzijdse voordelen. Tezamen kan men beter in de behoeften van de klant voorzien, men kan veel van elkaar leren, dingen vanuit verschillende perspectieven leren bekijken en elkaar als sparringpartners gebruiken.
- *Dimensie 5:* Het vertrouwen binnen een samenwerkingsverband is een veel bediscussieerd onderwerp volgens Thomson & Perry (2006). Het vertrouwen kan op een korte termijn overeenkomst zijn gebaseerd (voor-wat-hoort wat), of op basis van lange termijn (psychologische) contracten. Zoals hiervoor werd beschreven werd verwacht dat het vertrouwen in het samenwerkingsverband stabiel zou zijn en dat dit goed zou zijn. Echter zoals is gebleken zijn de CJG's onderhevig aan veel veranderingen. Het vertrouwen in de basis is goed, echter door veranderingen, zoals de transitie en de herstructurering van de jeugdzorg die dit met zich mee brengt, moeten de organisaties zich heroriënteren. In de basis wil men graag van vertrouwen uitgaan, echter het vertrouwen wordt door de vele veranderingen wel soms onder druk gezet. De praktijk komt overeen met de theorie van Thomson & Perry (2006). 'Samenwerken kan niet worden gehaast en het kost tijd om goede relaties op te bouwen' (Thomson & Perry, 2006, p.28).

Gemiddeld genomen zijn de organisaties positief over de verschillende dimensies van het samenwerkingsproces. De twee geformuleerde verwachtingen zijn, zoals uit het bovenstaande blijkt, in praktijk niet uitgekomen. Zowel het vertrouwen, als de organisatievorm is onderhevig aan externe invloeden en de verwachtingen kunnen daarom worden verworpen. Concluderend kan er worden gesteld dat ondanks dat de organisaties een ander soort vormgeving en bestuur hebben er veel overeenkomsten zijn in ervaringen, die voornamelijk zijn terug te voeren op de hervormingen in de jeugdzorg. In de oorsprong zijn de organisaties allemaal met hetzelfde doel opgericht. Een opvallende uitkomst is echter dat de uitvoering van het CJG in elke gemeente anders heeft plaatsgevonden en dat door de transitie er wederom grote veranderingen hebben plaats gevonden. Alle drie de gemeenten hebben voor een andere koers gekozen. De nieuwe verantwoordelijkheden moeten zich nog uitkristalliseren. Het is van belang dat men blijft communiceren en het uiteindelijke doel, een goede zorg voor de jeugd middels 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur voor ogen blijft houden.

In het volgende en laatste hoofdstuk wordt besproken wat de resultaten die in de conclusie zijn besproken betekenen voor de literatuur en hoe de praktijk en de literatuur zich tot elkaar verhouden, daarnaast worden enkele beperkingen van dit onderzoek besproken en worden er een aantal aanbevelingen gegeven.

## 6. Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt bediscussieerd wat de uitkomsten van dit onderzoek voor de praktijk betekenen, daarnaast wordt er beschreven hoe de bevindingen zich verhouden tot de theorieën van Thomson & Perry (2006). Ook wordt de gebruikte methode van het onderzoek geëvalueerd. Tot slot worden er in de laatste paragraaf aanbevelingen gegeven aan de praktijk en interessante vervolgonderzoeken die uit dit onderzoek kunnen voortvloeien.

### 6.1 Betekenis praktijk voor theorie

Er zijn veel overeenkomsten tussen de theorieën van Thomson & Perry (2006), Provan & Kenis (2008) en de situaties zoals deze zich in de praktijk afspelen. Voordat er met dit onderzoek werd gestart werd er verwacht dat, doordat het CJG al een aantal jaren in werking was, het een vastere vorm zou hebben gekregen. Daarnaast werd verwacht dat iedereen zijn/haar plek zou hebben gevonden en dat hierdoor de ervaringen met het samenwerkingsproces stabiel zouden zijn. Een opvallende uitkomst van het onderzoek is echter dat er door externe factoren interne veranderingen kunnen ontstaan. Hierdoor worden de ervaringen met de samenwerking beïnvloed. In de theorie van Thomson & Perry (2006) wordt er gesteld dat de vijf dimensies onderdeel zijn van een groter covariantie model, waarbij de variatie in elke dimensie wordt beïnvloed door de verschillen die optreden in de andere dimensies. Dit kunnen interne, maar ook externe factoren zijn (Thomson & Perry, 2006, p.23). De externe factor, de transitie van de Jeugdzorg, is van grote invloed geweest op zowel de vormgeving van twee van de drie CJG's, als op de ervaringen met de vijf dimensies van samenwerken. Dit kwam door de veranderende verhoudingen tussen de organisaties, verschuiving van de regie en hiërarchie. Door deze veranderingen in bijvoorbeeld de mate van hiërarchie werd het vertrouwen beïnvloed. Het grootste verschil is dat Thomson & Perry (2006) voornamelijk spreken over veranderingen die optreden in dimensies die van invloed kunnen zijn op de andere dimensies. Wat in de theorie van Thomson & Perry (2006) en Provan & Kenis (2008) onvoldoende wordt benadrukt is dat samenwerken een continue proces is. Ook al werkt men jaren samen en is men goed op elkaar ingespeeld, externe factoren kunnen een samenwerkingsproces soms op losse schroeven zetten. Er moet dus continue in een samenwerkingsproces worden geïnvesteerd.

Thomson & Perry (2006) zeggen dat zij nog geen optimaal niveau hebben kunnen vaststellen voor alle vijf de dimensies. Er moet echter wel het hoogst haalbare na worden gestreefd volgens deze twee onderzoekers. De publieke managers en hun partners moeten volgens hen de balans tussen deze vijf dimensies proberen te vinden, om zo het gezamenlijke probleem op te lossen (Thomson & Perry, 2006, p.24). Wat tijdens de interviews naar voren kwam, en waar Thomson & Perry (2006) zich ook heel bewust van zijn is dat samenwerking niet overhaast moet gebeuren, het kost tijd en energie. Thomson & Perry (2006) schrijven in hun conclusie dat veel samenwerkingsverbanden fragiel zijn dat het eigen belang van de organisaties altijd zal blijven bestaan, maar dat het voor publieke managers belangrijk is om zich hier bewust van te zijn en hier mee om te leren gaan en de partners er bewust van te maken dat het denken in het eigen belang op de korte termijn wellicht werkt, maar dat de samenwerking dan op lange termijn niet stand houdt (Thomson & Perry, 2006, p.29). Dit kwam ook naar voren bij de interviews van het CJG. Samen kunnen de organisaties immers de kinderen beter helpen, dan alleen.

Voor het vaststellen van het type netwerkvorm is gebruik gemaakt van de drie netwerkvormen en de contingentiefactoren tabel van Provan & Kenis (2008). Op basis van de kenmerken is onderzocht bij welk type netwerkvorm de drie CJG's het dichtst in de buurt kwamen. De praktijk leerde dat het model van Provan & Kenis (2008) als toetsingsinstrument goed bruikbaar is. Zij het, dat niet in alle situaties de vier kenmerken overeen kwamen, met hoe het in ideale situatie zou moeten zijn. Door het

instrument kon de praktijk van de netwerkvorm redelijk goed inzichtelijk worden gemaakt. De definities die Provan & Kenis (2008) in de theorie beschrijven zijn goed toepasbaar in de praktijk.

Concluderend kan worden gesteld dat er veel overeenkomsten zijn tussen de theorieën en de praktijk. Er zou echter alleen nog meer aandacht aan externe invloeden kunnen worden besteed aangezien deze factoren van grote invloed zijn zowel op de samenwerkingsvorm, als op het samenwerkingsproces.

## 6.2 Methodologische beperkingen

Op methodologisch gebied kunnen een aantal beperkingen worden vastgesteld in dit onderzoek. Allereerst wat betreft de betrouwbaarheid van het onderzoek. 'Bij de betrouwbaarheid van een onderzoek gaat het er om dat wanneer het onderzoek zou worden herhaald er dezelfde uitkomsten uit komen' (Babbie, 2010, p.150). Voor dit onderzoek zijn negen respondenten geselecteerd. Binnen elke gemeente drie. Bij elke gemeente is er één respondent op beleid/management niveau geïnterviewd en twee op het uitvoering/organisatie niveau. De conclusies zijn getrokken op basis van de antwoorden van deze negen respondenten. De respondenten hun ervaringen zijn subjectief, wanneer er andere respondenten waren geïnterviewd zou het kunnen dat de uitkomsten anders waren geweest. Ondanks dat dit onwaarschijnlijk lijkt, aangezien de antwoorden van de respondenten per gemeente aardig overeen kwamen, is dit wel iets waar rekening mee moet worden gehouden.

Een andere beperking van dit onderzoek is op het gebied van de validiteit. Validiteit gaat er over, of er 'hetgeen dat gemeten is, hetgeen is dat moest worden gemeten' (Babbie, 2010, p. 513). Voor dit onderzoek moesten de ervaringen met het samenwerkingsproces van de CJG's worden gemeten. Doordat dit onderzoek binnen slechts drie CJG's is uitgevoerd, kunnen de resultaten niet worden gegeneraliseerd voor de rest van de CJG's in Nederland. De breedte van de casusselectie is te klein om een generiek antwoord te kunnen formuleren. Wanneer er meer respondenten zouden worden geïnterviewd zou de validiteit binnen deze drie gemeenten groter worden. Wanneer daarnaast ook nog meer gemeenten zouden zijn geïnterviewd, bijvoorbeeld doormiddel van gestandaardiseerde enquêtes, zou de validiteit nog beter zijn. Indien de casusselectie groter zou zijn zouden de uitkomsten van dit onderzoek enerzijds betrouwbaarder zijn en anderzijds zou er daardoor ook een generiek antwoord kunnen worden geformuleerd.

Tot slot is een beperking van dit onderzoek dat nader ingezoomd had kunnen worden op de bestuurlijke structuur van de CJG's. Dit heeft voornamelijk betrekking op dimensie 1 en 2 van de theorie van Thomson & Perry (2006). Wanneer hier meer vragen over zouden zijn gesteld, zouden de verbanden op bestuurlijk niveau duidelijker zijn geworden. En dan vooral op het gebied van besluitvorming en de exacte inspraak van elke organisatie op bestuurlijk niveau. Door de interview vragen die er tijdens de interviews zijn gesteld ben ik hier onvoldoende achter gekomen.

## 6.3 Aanbevelingen

Er zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek. De aanbevelingen zijn opgedeeld in aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en aanbevelingen voor de praktijk.

### 6.3.1 Aanbevelingen toekomstig onderzoek

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van de theorieën van Thomson & Perry (2006) en Provan & Kenis (2008). Toekomstig onderzoek, dat ook gebruik maakt van de in dit onderzoek besproken theorieën, zou zich op de volgende onderwerpen kunnen focussen:

- Een onderzoek naar de positie van de managers van de verschillende deelnemende organisaties ten opzichte van elkaar. En de invloed die zij binnen een netwerk organisatie mogen uitoefenen.

De reden voor deze aanbeveling is dat zowel de theorie van Thomson & Perry (2006) als die van Provan & Kenis (2008) zich voornamelijk focust op onderdelen waar managers rekening mee moeten houden bij het besturen van netwerkorganisaties. Dit onderzoek heeft er voor gekozen om de gehele organisatie hiërarchie te onderzoeken. Het is echter ook erg interessant om de manager ansich te bestuderen. Bij dit onderzoek kan bijvoorbeeld de focus komen te liggen op de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende organisatie managers. En hoe deze verantwoordelijkheid is verdeeld binnen een netwerkorganisatie.

Een ander onderzoek dat naar aanleiding van dit onderzoek kan worden uitgevoerd is:

- Een onderzoek naar de motivatiekeuzen van gemeenten wat betreft de inrichtingsvorm van het CJG.

Dit vervolgonderzoek kan gebruik maken van de theorie van Provan & Kenis (2008). Het is interessant, aangezien er uit dit onderzoek is gebleken dat de gemeenten ondanks dat zij zowel in 2007 als in 2015 dezelfde opdracht (oprichting van het CJG en de transitie van de Jeugdzorg) vanuit de overheid hebben meegekregen, deze opdracht bij de drie gemeenten heel anders heeft uitgewerkt. Alle gemeenten hebben voor een andere invulling gekozen.

Tot slot. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de ervaringen van mensen door de gehele organisatie hiërarchie heen. Een laatste interessant onderzoek wat gebruik zou kunnen maken van de door mij gebruikte theorieën is:

- Een onderzoek waarin wordt gekeken of er een discrepantie bestaat tussen de ervaringen met het samenwerkingsproces van de verschillende lagen binnen de organisatie hiërarchie.

Dit is interessant aangezien de twee groepen op verschillende niveaus samenwerken.

### 6.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek zijn er ook een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de gemeenten. De eerste aanbeveling is dat het belangrijk is om beleidsmatige veranderingen geaccepteerd te krijgen. Problemen moeten worden voorkomen door tijdig en adequaat te communiceren door middel van open gesprekken tussen en binnen verschillende organisaties en gemeenten. Het is belangrijk om organisaties actief te betrekken, zodat zij zich verbonden voelen aan het CJG en zich er bewust van zijn dat ze gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor een goede Jeugdzorg. Ondanks dat de organisaties in zekere mate concullega's zijn worden zij op deze manier wel bewust gemaakt van de collectieve verantwoordelijkheid. Communicatie is iets waar in moet blijven worden geïnvesteerd, hierdoor kan begrip en het vertrouwen worden vergroot.

Een tweede aanbeveling is dat er men moet blijven investeren in educatie van de professionals. Niet alleen educatie op het gebied van de veranderingen die plaats vinden binnen het CJG, maar ook educatie op het gebied van de laatste ontwikkelingen in Jeugdzorg. Dit zou men kunnen realiseren door middel van symposia, professionals op verschillende werkvloeren laten mee lopen en door de laatste bevindingen op onderzoeksgebied te communiceren. De laatste aanbeveling voor de praktijk is dat de politiek de CJG's en beleidsmakers de tijd moet geven om het nieuwe jeugdzorgbeleid te laten

ontwikkelen. Tijdens de interviews werd aangegeven dat nieuw beleid te kans moet krijgen om te integreren binnen de organisaties, het moet landen, mensen moeten opnieuw hun plek vinden. Alleen wanneer het de kans krijgt om zich uit te ontwikkelen kan het een succes worden.

## Literatuur overzicht

- Almere, G. (2015). Feiten en cijfers Almere. Retrieved 5-06, 2015, from <https://www.almere.nl/over-almere/feiten-en-cijfers/>.
- Almere, Gemeente. (2014). *Doen wat nodig is, kadernota sociaal domein*. Almere: Retrieved from [https://almerekracht.almere.nl/fileadmin/files/almere/wonen/Zorg\\_en\\_welzijn/20140220Kadernotasociaaldomein-Doenwatnodigis.pdf](https://almerekracht.almere.nl/fileadmin/files/almere/wonen/Zorg_en_welzijn/20140220Kadernotasociaaldomein-Doenwatnodigis.pdf).
- Almere, Rekenkamer. (2011). *Invoering van Oké-punt Centrum voor Jeugd en gezin*. Almere.
- Breugel, S. e. (2011). Communicatieplan CJG 2011-2014. Retrieved 10-01, 2014, from [http://www.sonenbreugel.nl/bestuur-en-organisatie/agenda-gemeenteraad\\_3837/item/vergadering-commissie-burgerzaken\\_599.html](http://www.sonenbreugel.nl/bestuur-en-organisatie/agenda-gemeenteraad_3837/item/vergadering-commissie-burgerzaken_599.html)
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2009). Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. *Groningen: Wolters Noordhoff*.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*: Cengage Learning. Leard. (2012). Purposive sampling. Retrieved 08-20, 2014, from <http://dissertation.laerd.com/purposive-sampling.php-explained>
- CBS. (2015). Bevolking; Geslacht, leeftijd, burgerlijke staat en regio, 1 januari. Retrieved 20-05, 2015, from <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=03759ned&D1=0,3,6,9,12&D2=129-132&D3=341&D4=25-26&HDR=T&STB=G2,G3,G1&VW=T>
- CDA, PvdA, CU. (2007). *Coalitie akkoord tussen de tweede kamerfracties van CDA, PvdA en Christen Unie*. Den Haag.
- Enschede, Rekenkamercommissie. (2012). *De groei van het CJG; Conclusies en aanbevelingen*. Enschede: Retrieved from [http://www.rekenkamerenschede.nl/nl/onderzoeken/2012/De\\_groei\\_van\\_het\\_CJG\\_CJG\\_ontwikkeling\\_in\\_Enschede/Eindrapport\\_Rekenkamer/](http://www.rekenkamerenschede.nl/nl/onderzoeken/2012/De_groei_van_het_CJG_CJG_ontwikkeling_in_Enschede/Eindrapport_Rekenkamer/).
- Gezin, Centrum voor Jeugd en (Producer). (2012, 4-03-2015). Professionals in het Centrum voor Jeugd en Gezin; Samenwerken in het belang van jeugdigen en opvoeders. Retrieved from [http://www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Sez/JOC/Jeugd/CJG/Professionals\\_in\\_het\\_CJG.pdf](http://www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Sez/JOC/Jeugd/CJG/Professionals_in_het_CJG.pdf)
- Haarlem, G. (2015). Feiten en cijfers. Retrieved 10-06, 2015, from <https://www.haarlem.nl/feiten-en-cijfers/>
- Haarlem, Gemeente. (2013). *Samen voor jeugd: Beleidskader*.
- Haarlem, Rekenkamercommissie. (2012). *Op weg met het CJG, Rapportage van het onderzoek naar de ontwikkeling van Centra Jeugd en Gezin in Haarlem*. Haarlem.
- Kesseling, L. v. V. e. M. (2009). CJG kan sociaal netwerk van gezinnen versterken. *JeugdenCo*.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public administration review*, 66(s1), 33-43.
- Merrill, J., Keeling, J. W., & Carley, K. M. (2010). A Comparative study of 11 Local health department organizational networks. *Journal of public health management and practice: JPHMP*, 16(6), 564.
- Milieu, R. v. V. e. (2013). Jongeren (0-19 jarigen) 2013 per gemeente Retrieved 4-04, 2015, from <http://www.zorgatlas.nl/beinvloedende-factoren/demografie/levensfase/jongeren-per-gemeente>
- Milieu, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en. (2012). Centrum voor Jeugd en Gezin. Retrieved 17-03, 2015, from <http://www.zorgatlas.nl/thema-s/jeugd/centrum-jeugd-en-gezin/>
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks*: IBM Center for the Business of Government Washington, DC.
- Nu.nl. (2007). Jeugdzorg faalde bij Maasmeisje. Retrieved 10-01, 2014, from <http://www.nu.nl/algemeen/1220521/jeugdzorg-faalde-bij-maasmeisje.html>
- Okepunt. (2015). Opschalingsmodel jeugd. Retrieved 1-04, 2015, from <http://www.okepunt.nl/Professionals/Zorgpiramide/>
- Oosterwijk, H.G.M. (2011). *Invoering van het Centrum voor Jeugd en Gezin Enschede*. Universiteit Twente, Enschede. Retrieved from [http://www.rekenkamerenschede.nl/nl/onderzoeken/2012/De\\_groei\\_van\\_het\\_CJG\\_CJG\\_ontwikkeling\\_in\\_Enschede/Eindrapport\\_Universiteit\\_Twente/](http://www.rekenkamerenschede.nl/nl/onderzoeken/2012/De_groei_van_het_CJG_CJG_ontwikkeling_in_Enschede/Eindrapport_Universiteit_Twente/)



- O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public administration review*, 45-52.
- Programmaministerie. (2007). *Basismodel*. Den Haag.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414-423.
- Regioplan. (2013). *Evaluatiecentrum voor Jeugd en Gezin de Bilt*. Amsterdam: Retrieved from [http://www.debilt.nl/nl-nl/algemeen/artikelen/bestuur-en-organisatie/gemeenteraad-nieuw/~media/debilt/risbis/Rekenkamercommissie/Rapport Evaluatie Centrum Jeugd en Gezin De Bilt.ashx](http://www.debilt.nl/nl-nl/algemeen/artikelen/bestuur-en-organisatie/gemeenteraad-nieuw/~media/debilt/risbis/Rekenkamercommissie/Rapport%20Evaluatie%20Centrum%20Jeugd%20en%20Gezin%20De%20Bilt.ashx).
- Heleen Jumelet, N. K., Werkgroep Jeugd AMW pluspakket. (2007). *Steun voor jeugd en ouders. Algemeen Maatschappelijk Werk in het Centrum voor Jeugd en Gezin*. Utrecht.
- Rekenkamer, A. (2012). *Centra voor Jeugd en Gezin in gemeenten; een samenwerkingsproject met gemeentelijke rekenkamers*. Den Haag.
- Rijksoverheid. (2014a). Geactualiseerd Transitieplan Jeugd. from (<http://www.nji.nl/nl/Transitieplan-Jeugd-3-maart-2014.pdf>).
- Rijksoverheid. (2014b). Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Retrieved 09-06, 2014, from <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-maatschappelijke-ondersteuning-wmo>
- Rijksoverheid. (2014c). Totaal aantal jongeren van 0 tot 25 jaar, 2014 Gemeenten Retrieved 14-06, 2015, from <http://lokalejeugdspiegel.databank.nl>
- Schalk, J. (2013). Interorganisational Relations and Goal Consensus: An Exploratory Study in Two Local Dutch Service Delivery Networks. *Local Government Studies*, 39(6), 853-877.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review*, 66(s1), 20-32.
- Uijen, R. (2010). *Effective management of mandated public networks; An evaluation of Centra voor Jeugd en Gezin in the Netherlands* (Master), Tilburg University, Tilburg.
- VNG. (2015). Wetgeving Retrieved 02-18, 2015, from <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/jeugd/centrum-voor-jeugd-en-gezin/vraag-en-antwoord/wetgeving>
- Volkskrant. (2002). Harde kritiek inspectie op jeugdzorg. Retrieved 02-09, 2015, from <http://www.volkskrant.nl/dossier-archief/harde-kritiek-inspectie-op-jeugdzorg~a630253/>
- Wanders, J. (2007). Veiligheid Maasmeisje stond niet voorop bij jeugdzorg. Retrieved 09-26, 2014, from <http://www.volkskrant.nl/binnenland/veiligheid-maasmeisje-stond-niet-voorop-bij-jeugdzorg~a873722/>
- van Woudenberg, A. (2009). *Werken aan het CJG: Uitgeverij Van Gorcum*.
- Woordenboek.nl. (Ed.) (2015).

# Bijlage 1

## Interviewschema

Noteer datum en tijd:

Gemeente:

(VOORSTELLEN EN COLLEGEKAART IN ZICHT OP TAFEL LEGGEN)

Allereerst wil ik u nogmaals bedanken dat u wil deelnemen aan dit interview en voor de bijdrage die u daarmee levert aan mijn onderzoek. Ik zal kort nog even uitleggen waar het interview over zal gaan.

Op dit moment ben ik bezig met de afrondende fase van mijn bachelor bestuurskunde en een vast onderdeel daarvan is de bachelor scriptie. Mijn onderzoek gaat over de vormgeving van het CJG, kort gezegd welke organisaties er aan het CJG verbonden zijn, en de ervaringen van de medewerkers met de samenwerking met andere organisaties. .

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe de medewerkers van drie CJG's deze samenwerkingsvorm ervaren. Hier is voor gekozen, omdat binnen de studie bestuurskunde aandacht wordt besteed aan netwerken en de effectiviteit van deze netwerken, echter de ervaringen van medewerkers in een netwerkorganisatie krijgen in onderzoek niet zoveel aandacht. Dit gat probeer ik met mijn onderzoek op te vullen. Het interview begint met een aantal inleidende vragen, waarna vervolgens dieper zal worden ingegaan op de samenwerkingsvorm.

Zoals ik u over de mail al heb verteld, worden de dingen die u hier verteld vertrouwelijk behandeld. De audioapparatuur wordt alleen gebruikt om het interview te kunnen uitwerken. Nadat het is afgeluisterd en verwerkt, wordt het gewist. Wanneer alle interviews zijn uitgewerkt worden deze naar de betreffende respondent gestuurd voor eventuele aanpassingen en een akkoord. Vervolgens wordt er een onderzoeksverslag gemaakt. Hierin kunnen ook uitspraken van u in voorkomen, deze zullen echter niet naar u te herleiden zijn. . Het interview zal ongeveer 45 minuten duren

Heeft u misschien nog vragen?

Dan zet ik nu de opname apparatuur aan en starten we met het interview.

Aanvang interview:

Duur interview:

## Start Interview

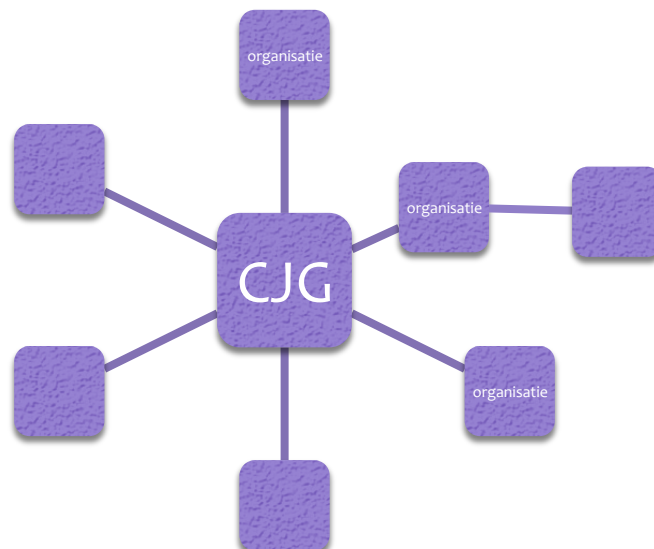
### Inleidende vragen:

Voordat ik inhoudelijk in ga op de beoordeling van de samenwerkingsvorm stel ik eerst een aantal inleidende vragen met betrekking tot uw functie en de vormgeving van het CJG.

1. Wat is uw huidige functie (titel)?
2. Hoe lang bekleedt u deze functie al?

De volgende vragen betreffen de vormgeving van het CJG binnen uw gemeente. Binnen een netwerkorganisatie werken er verschillende organisaties met elkaar samen. Met behulp van de volgende vragen wil ik proberen om de samenwerking en de mate van samenwerking in kaart te brengen.

3. Op basis van gevonden documentatie op uw website heb ik het volgende schema samengesteld (per gemeente 1 samengesteld.) Kan u aangeven of dit schema kloppend is?
  - a. Indien niet kloppend vragen naar een correctie



4. Wat is volgens u de taak van het CJG binnen dit netwerk?

5. Wat is uw taak binnen dit netwerk?
6. Met welke CJG- partners heeft u het meest contact?
  - a. Zou u hier een top 5 van kunnen maken?
7. Hoe vaak heeft u contact met de CJG- partners?
  - a. Dagelijks
  - b. Wekelijks (doorvragen hoe vaak per week)
  - c. Maandelijks (doorvragen hoe vaak per maand)
  - d. Jaarlijks (doorvragen hoe vaak per jaar)
8. Op welke wijze heeft u contact met uw partners?
  - a. Face-to-face
  - b. Telefoon
  - c. Mailcontact
9. Welke manier van contact gebruikt u het meest en welke het minst?

De volgende vragen gaan over het proces van samenwerken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van vijf aspecten van samenwerking.

### **Dimensie 1**

Het eerste aspect van samenwerking gaat over het proces van samen managen. Wat voornamelijk neer komt op het gezamenlijk nemen van een beslissing, dus dat dit niet hiërarchisch vanuit één hogere organisatie gebeurd.

10. In hoeverre ervaart u , in uw dagelijkse werkzaamheden, een hiërarchische structuur tussen de verschillende deelnemende organisaties?
 

- Waaruit blijkt dat er wel/geen hiërarchische verhoudingen zijn tussen de verschillende organisaties.
11. Het CJG heeft ,volgens de zorgatlas van de rijksoverheid, als overkoepelend doel dat er een laagdrempelig inlooppunt is voor vragen over opvoeden en opgroeien. Hierbij biedt het CJG snel beschikbare ondersteuning en bundelt zij het ondersteuningsaanbod vanuit de gedachte 'één gezin, één plan'.
  - a. In hoeverre komt dit doel overeen met de dagelijkse activiteiten die u uitvoert? (sluit de doelstelling van het CJG aan op de praktijk?)
12. In hoeverre is er volgens u sprake van doelstellingen van individuele organisaties die kunnen p

### **Dimensie 2**

Het tweede aspect van samenwerken is het proces van gezamenlijk besturen. Bij het vorige aspect spraken we al over de doelstelling van het CJG. Deze vragen gaan nog een stapje dieper hier op in.

13. Het CJG bestaat uit meerdere deelnemende organisaties. Hoe ervaart u het gezamenlijk besturen met de meerdere deelnemende organisaties?

- a. In hoeverre is er sprake van een duidelijke taakverdeling?
- b. In welke mate is er sprake van een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling?
- c. **Vraag voor persoon hoger in de organisatie hiërarchie:** Hoe ervaart u de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het CJG tussen de verschillende bestuurders?

### **Dimensie 3**

De volgende vraag gaat over de autonomie van de verschillende deelnemende organisaties ten opzichte van het CJG.

14. In hoeverre ervaart u wel eens frictie door de autonomie van de deelnemende organisaties bij het samen oplossen van problemen?
- a. Zou u hier ook een voorbeeld van kunnen geven?
  - b. Indien er frictie aanwezig is: zou u ook een oplossing kunnen geven voor zo'n situatie?

### **Dimensie 4**

De volgende vragen gaan over het voordeel dat de organisaties hebben bij het deelnemen aan het CJG.

15. In hoeverre hebben de verschillende organisaties volgens u baat bij de samenwerking zoals deze plaats vindt binnen het CJG?
- a. In hoeverre kunnen zij tezamen beter aan de behoeften van de klant voorzien?
  - b. In hoeverre vullen organisaties elkaar aan?

### **Dimensie 5**

De volgende vragen gaan over het vertrouwen tussen de verschillende deelnemende organisaties.

16. In welke mate heeft u, in uw dagelijkse werkzaamheden, vertrouwen in de deelnemende organisaties van het CJG?
- a. In hoeverre heeft u het gevoel dat de rol van uw organisatie wordt gewaardeerd door de ketenpartners?
17. In hoeverre denkt u dat het vertrouwen tussen de deelnemende organisaties door de jaren heen is veranderd?
- a. Is het beter, of slechter geworden?
  - b. Zou u hier een voorbeeld van kunnen geven?

### **Afsluitende vragen:**

18. Indien u de samenwerking binnen het CJG als netwerk organisatie een cijfer zou moeten geven wat zou dit cijfer dan zijn, op een schaal van 1 tot 10?

19. Heeft u nog aanbevelingen voor het door ontwikkelen van het CJG in de toekomst?

Dit was de laatste vraag van het onderzoek, heeft u nog verdere vragen, of wilt u nog iets toevoegen?

Dan wil ik u heel erg bedanken voor uw medewerking. Audioapparatuur uit zetten.

## Bijlage 2 tabel operationalisering

| Concept                        | Definitie                                                                                                                                                                                                                   | meting                                                                                                                                                                                                                     | Data collectie                                          |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Self-governed network</b>   | De deelnemende organisaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het functioneren van de netwerk organisatie. Het succes hangt dan ook af van de toegewijdsheid van de verschillende organisaties (Provan & Kenis, 2008). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen bestuurlijke entiteit</li> <li>- Gelijke verantwoordelijkheid organisaties</li> </ul>                                                                                        | Door middel van semi gestructureerde diepte interviews. |
| <b>Lead organization</b>       | Eén leidende grote aanbieder van het product. Aan deze leider zijn meerdere kleinere organisaties gekoppeld. De coördinatie en de hoofd beslissingen worden door de leidende organisatie genomen (Provan & Kenis, 2008).    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuurlijke entiteit opgericht</li> <li>- Bestuurlijke entiteit is een van de netwerkpartners</li> <li>- Bestuurlijke entiteit neemt beslissingen en heeft hiërarchie</li> </ul> | Door middel van semi gestructureerde diepte interviews. |
| <b>NAO</b>                     | extern bestuurd, dit kan door de leden van de organisaties zelf gebeuren of door middel van mandaat. De NAO's hebben een bestuursstructuur waar de deelnemende organisaties ook in zetelen.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparte bestuurlijke entiteit opgericht</li> <li>- Speciaal opgericht om het netwerk te managen</li> </ul>                                                                         | Door middel van semi gestructureerde diepte interviews. |
| <b>Governance dimensie</b>     | Proces van samen managen                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De mate van een hiërarchische structuur tussen de deelnemende organisaties</li> <li>- De mate van overeenstemming over de netwerk doelstellingen.</li> </ul>                      | Door middel van semi gestructureerde diepte interviews. |
| <b>Administration Dimensie</b> | Het proces van het individuele en collectieve belang samen te brengen                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De mate waarin er een duidelijke rolverdeling is.</li> </ul>                                                                                                                      | Door middel van semi gestructureerde diepte interviews. |



|                                         |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De mate waarin er een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling is.</li> <li>- De mate waarin er duidelijke communicatie tussen de organisaties aanwezig is.</li> <li>- De mate dat er helder geformuleerde en haalbare doelen aanwezig zijn.</li> </ul>                                                                  |                                                         |
| <b>Autonomy dimensie</b>                | Het proces van het individuele en collectieve belang samen te brengen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De mate waarin het doel van de deelnemende kern- en ketenpartners overeenkomt met de doelen van het CJG.</li> <li>- De mate waarin er frictie punten en of er een discrepantie tussen het collectieve en het individuele doel aanwezig zijn.</li> </ul>                                                                   | Door middel van semi gestructureerde diepte interviews. |
| <b>Mutuality dimensie</b>               | Het proces van het afdwingen van wederzijdse voordelige relaties      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De mate waar in de respondenten voordelen ervaren van het deelnemen aan een netwerkorganisatie.</li> <li>- De mate waarin zij het gevoel hebben dat er door het deelnemen aan de netwerkorganisatie beter in het gemeenschappelijke doel kan worden voorzien, dan wanneer zij hier niet aan deel zouden nemen.</li> </ul> | Door middel van semi gestructureerde diepte interviews. |
| <b>Trust &amp; reciprocity dimensie</b> | Het proces om sociale kapitale normen te bouwen                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De mate van vertrouwen van de medewerkers in het</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               | Door middel van semi gestructureerde diepte interviews. |

- 
- samenwerkingsverband.  
De mate waarin vertrouwen door  
de jaren heen is versterkt.
-