



## Voorwoord

Innoveren. Vooruit kijken, lef hebben, experimenteren en niet weten waar je uitkomt. Een beweging in gang zetten en grenzen verleggen om tot vernieuwingen te komen. Hoe werkt innoveren en wat werkt daarbij? Waarom werkt het de ene keer wel en een andere keer niet? Al met al: Innovatie is een onderwerp dat me intrigeert.

Ik heb het geluk dat ik ook in mijn werk me bezig mag houden met innoveren als programmamanager bij Jeugdbescherming Brabant. De organisatie heeft mij de ruimte gegeven om me hierin te ontwikkelen en te bekwamen. Maar ook om mijn masterstudie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met goed gevolg te kunnen afronden.

Het waren twee intensieve jaren, waarin ik veel geleerd heb en veel kennis heb vergaard over de inrichting en het functioneren van het publieke domein. Van organisatie en management tot aan publiekrecht, ICT en overheid, en bestuur en democratie. Mijn blik is verruimd en mijn kennis en competenties zijn vergroot. Hierdoor kan ik bijdragen aan de vele maatschappelijke vraagstukken die er spelen en kan ik mij inzetten om tot nieuwe oplossingen te komen.

Dit alles had niet gekund zonder de steun van de vele lieve mensen om me heen, die mij allen hebben geholpen op hun manier. In het bijzonder dank ik natuurlijk als eerste Ton, die er afgelopen jaren telkens voor mij is geweest. Mijn familie en vrienden voor hun begrip dat ik minder aanwezig was en voor hun ondersteuning. Ook dank ik mijn scriptiekring en in het bijzonder Lemke voor het plezier dat we samen hebben gehad. Dank aan de medewerkers van Jeugdbescherming Brabant en de respondenten die meegeholpen hebben aan dit onderzoek. Ten slotte bedank ik de docenten van de Erasmus Universiteit, Peter Marks en Rebecca Moody, voor hun prettige en scherpe feedback.

Ingrid van Gool

Tilburg, 31 juli 2018

## Samenvatting

Dit onderzoek bestudeert de theorie en praktijk van een adoptie- en diffusieproces van een innovatie in de publieke sector. Het belang van innovatie is groot in een tijd waarin transities en transformaties plaatsvinden. Sinds 2015 zijn de taken op gebied van zorg, jeugd en werk, een verantwoordelijkheid van de gemeenten. De overheid wil met deze transities een transformatie bewerkstelligen door burgers dichtbij in hun eigen omgeving te ondersteunen en de eigen kracht en regie van de burger en zijn sociaal netwerk te benutten. Dit betekent een verschuiving van verantwoordelijkheden en verhoudingen, en vraagt om anders denken en handelen. Ook voor jeugdbeschermingsorganisaties betekent dit dat zij op een andere manier moeten gaan werken om te kunnen blijven voldoen aan de maatschappelijke opdracht. Jeugdbescherming Brabant heeft afgelopen jaren gepoogd om volgens een nieuwe werkwijze te gaan werken, maar dit is nog onvoldoende gelukt. Dit roept de vraag op hoe dit innovatieproces is verlopen en welke kenmerken hieraan ten grondslag liggen.

## Onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is advies geven aan Jeugdbescherming Brabant over hoe het innovatievermogen vergroot kan worden, door te verklaren welke kenmerken bijdragen aan de adoptie en diffusie van de nieuwe werkwijze SAVE. Het onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van een meervoudige casestudie bij drie jeugdbeschermingsorganisaties (Brabant, Utrecht/Flevoland en Gelderland) naar het adoptie- en diffusieproces van de nieuwe werkwijze SAVE.

De centrale onderzoeksvraag luidt: Welke kenmerken met betrekking tot het innovatieproces dragen bij aan de adoptie en diffusie van de nieuwe werkwijze SAVE binnen een jeugdbeschermingsorganisatie?

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende vier deelvragen:

1. Hoe kan het innovatieproces binnen publieke organisaties worden gedefinieerd?
2. Welke kenmerken met betrekking tot het innovatieproces, die bijdragen aan de adoptie en diffusie van een nieuwe werkwijze, kunnen uit de literatuur worden afgeleid?
3. Hoe verloopt het adoptie- en diffusieproces van de nieuwe werkwijze SAVE binnen een jeugdbeschermingsorganisatie?
4. Welke aanbevelingen kunnen op basis van de conclusies van dit onderzoek worden gedaan aan Jeugdbescherming Brabant?

## Theoretisch onderzoek

De eerste twee deelvragen worden op basis van de literatuur beantwoord. In dit onderzoek staan vier concepten centraal en deze kunnen als volgt worden gedefinieerd:

- Een innovatie kan gedefinieerd worden als ‘een idee, een praktijk of een voorwerp dat door een individu of een andere adoptie-eenheid als nieuw wordt beschouwd’.
- Een innovatieproces kan omschreven worden als ‘het proces waarin het idee voor een innovatie ontstaat, verder ontwikkeld wordt en zich verspreidt, en dat eindigt met de consequenties van de innovatie’.
- Adoptie kan omschreven worden als ‘het proces dat een organisatie doorloopt vanaf de eerste kennismaking met de innovatie tot aan het adoptiebesluit, en de implementatie en bevestiging van dit besluit’.
- Diffusie kan omschreven worden als ‘het proces waarin een innovatie zich in de tijd via communicatiekanalen verspreidt in een sociaal systeem’.

In de literatuur kunnen tal van kenmerken onderscheiden worden, die van invloed zijn op het innovatieproces. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen vier soorten kenmerken:

1. Innovatiekenmerken: relatief voordeel, compatibiliteit, zichtbaarheid en kneedbaarheid.
2. Organisatiekenmerken: omvang, innovatiebereidheid en visie.
3. Kenmerken van de diffusiestrategie: communicatiekanalen en sleutelfiguren.
4. Kenmerken van adoptie en diffusie in een organisatie: functionele, politieke en institutionele overwegingen, die een rol spelen om tot een adoptiebesluit te komen en over te gaan op uitvoering van de innovatie.

Op basis van de theoretische inzichten is een conceptueel model ontwikkeld. Dit model wordt gebruikt om het adoptie- en diffusieproces van een nieuwe werkwijze in jeugdbeschermingsorganisaties te beschrijven en te verklaren. Het onderzoek bestudeert de kenmerken die bijdragen aan de adoptie en diffusie van een innovatie. De kenmerken van de innovatie zelf, de organisatie, de diffusiestrategie en de adoptie en diffusie binnen een organisatie spelen hierbij een belangrijke rol. Afhankelijk van deze kenmerken overweegt een organisatie om een innovatie te adopteren en te implementeren. De kern van het model is om kenmerken te identificeren die bijdragen aan het innovatieproces.

## Empirisch onderzoek

De derde deelvraag wordt beantwoord in het empirisch onderzoek. In dit gedeelte van het onderzoek zijn drie casestudies uitgevoerd. In de casestudies zijn het adoptie- en diffusieproces van de werkwijze SAVE en de daaraan ten grondslag liggende kenmerken bij drie jeugdbeschermingsorganisaties gereconstrueerd. Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen. In de eerste fase zijn de cases onafhankelijk van elkaar bestuurd en beschreven op basis van een documentenonderzoek en interviews. In de tweede fase zijn de afzonderlijke resultaten van de cases uit de eerste fase met elkaar vergeleken, waarbij de cases zijn onderzocht op overeenkomsten en verschillen.

## Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de resultaten van de casestudies en de casevergelijking kunnen een aantal conclusies getrokken worden over het verloop van het adoptie- en diffusieproces van een nieuwe werkwijze in de jeugdbescherming. In dit gedeelte wordt de vierde deelvraag beantwoord. De conclusies en aanbevelingen zijn hieronder samengevat.

### *Conclusies*

- Organisatiekenmerken in de specifieke context van een publieke organisatie dragen bij aan de adoptie en diffusie van een nieuwe werkwijze.
- Het innovatiekenmerk kneedbaarheid speelt een belangrijke rol in het innovatieproces.
- Het samenspel van sleutelfiguren met verschillende functies heeft een sterke invloed op de adoptie en diffusie van een innovatie.

### *Aanbevelingen*

- Kijk vooruit en anticipeer op nieuwe ontwikkelingen.
- Ben flexibel en experimenteer.
- Benut innovators.
- Kneed een innovatie.

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	8
1.1	Aanleiding.....	8
1.2	Probleemanalyse .....	8
1.3	Probleemstelling.....	9
1.4	Relevantie.....	10
1.5	Leeswijzer .....	12
2.	Het innovatieproces .....	13
2.1	Innovatie in publieke organisaties .....	13
2.2	Adoptie- en diffusieproces .....	15
2.3	Innovatieproces van organisaties.....	17
2.4	Kenmerken die adoptie en diffusie beïnvloeden .....	18
2.4.1	Kenmerken innovatie .....	19
2.4.2	Kenmerken organisatie .....	20
2.4.3	Kenmerken diffusiestrategie .....	22
2.4.4	Kenmerken van adoptie en diffusie binnen een organisatie .....	24
2.5	Conceptueel model .....	26
2.6	Operationalisering.....	29
3.	Onderzoeksmethode.....	35
3.1	Inleiding.....	35
3.2	Onderzoeksstrategie .....	35
3.3	Selectie van cases .....	36
3.4	Dataverzameling.....	37
3.5	Data-analyse .....	39
3.6	Kwaliteit van het onderzoek.....	39
4.	Werkwijze SAVE in praktijk.....	42
4.1	Inleiding.....	42
4.2	Samen Veilig Midden-Nederland .....	43
4.2.1	Innovatieproces Samen Veilig Midden-Nederland .....	43
4.2.2	Kenmerken die adoptie en diffusie beïnvloeden .....	45
4.3	Jeugdbescherming Brabant .....	51
4.3.1	Innovatieproces Jeugdbescherming Brabant.....	51
4.3.2	Kenmerken die adoptie en diffusie beïnvloeden .....	52
4.4	Jeugdbescherming Gelderland .....	58
4.4.1	Innovatieproces Jeugdbescherming Gelderland .....	58
4.4.2	Kenmerken die adoptie en diffusie beïnvloeden .....	59

5.	Analyse en casevergelijking.....	66
5.1	Samen Veilig Midden-Nederland .....	66
5.2	Jeugdbescherming Brabant.....	71
5.3	Jeugdbescherming Gelderland.....	76
5.4	Casevergelijking.....	81
6.	Conclusies en aanbevelingen .....	89
6.1	Beantwoording van de onderzoeksvragen.....	89
6.2	Aanbevelingen.....	91
6.3	Reflectie.....	92
	Referenties .....	95
Bijlage 1	Databronnen per case .....	99
Bijlage 2	Topiclijst interviews.....	103

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Sinds 2015 zijn de taken op gebied van zorg, jeugd en werk, een verantwoordelijkheid van de gemeenten. De overheid wil met deze transitie een transformatie bewerkstelligen door burgers dichtbij in hun eigen omgeving te ondersteunen en de eigen kracht en regie van de burger en zijn sociaal netwerk te benutten. Dit betekent een verschuiving van verantwoordelijkheden en verhoudingen. Het zoeken naar oplossingen vanuit de leefwereld en omgeving van mensen, vraagt om anders denken en handelen (RMO, 2014).

De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (voorheen RMO, 2014) stelt dat dit transformatieproces een van de moeilijkste opgaven is waar de overheid sinds tijden voor staat. De RVS adviseert de overheid om inhoud en innovatie voorop te stellen om de beoogde transformatie te stimuleren. Dit kan door publieke organisaties ruimte te geven om innovatieve werkwijzen te ontwikkelen voor de aanpak van de huidige maatschappelijke problemen.

### 1.2 Probleemanalyse

In 2004 werd de 3-jarige Savanna door haar moeder vermoord. Savanna stond op dat moment onder toezicht van een jeugdbeschermingsorganisatie. Jaarlijks worden ongeveer 30.000 kinderbeschermingsmaatregelen (ondertoezichtstelling en voogdijmaatregel) in Nederland uitgevoerd (CBS, 2017). De kinderrechter kan bij onveilige opvoedingssituaties besluiten om kinderen onder toezicht te plaatsen van een jeugdbeschermingsorganisatie, een zogenaamde Gecertificeerde Instelling. Sinds 2015 met de invoering van de Jeugdwet, zijn de gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de jeugdbescherming. In de Jeugdwet is vastgelegd dat de organisaties die jeugdbescherming uitvoeren, gecertificeerd moeten zijn en moeten voldoen aan een wettelijk vastgesteld normenkader.

Na de dood van Savanna ontstond de noodzaak om veiligheidsrisico's van kinderen op een systematische wijze te analyseren. Het ministerie van Veiligheid en Justitie zette in 2005 een landelijk traject 'Beter Beschermd' in gang om de kwaliteit van de jeugdbescherming te vergroten en gaf PI Research en adviesbureau Van Montfoort de opdracht om een landelijke methode te ontwikkelen



voor de uitvoering van de jeugdbescherming. In de periode 2006-2009 werd de Deltamethode geïmplementeerd in de jeugdbeschermingsorganisaties (PI Research & Van Montfoort, 2009).

Het ministerie van Veiligheid en Justitie is daarna blijven investeren in het aanjagen van vernieuwingen in deze sector door subsidiëring van projecten met het doel om bestaande methodieken te verrijken, de ketensamenwerking te bevorderen en justitiële interventies te verkorten. Met de subsidiegelden is in 2014 de nieuwe werkwijze SAVE (Samenwerken aan Veiligheid) ontwikkeld door Samen Veilig Midden-Nederland in samenwerking met adviesbureau Van Montfoort (Nederlands Jeugdinstuut, 2017). Samen Veilig Midden-Nederland heeft de nieuwe werkwijze verspreid naar andere jeugdbeschermingsorganisaties. Er is een landelijk samenwerkingsverband ontstaan met het doel om de werkwijze gezamenlijk door te ontwikkelen.

SAVE is een werkwijze, waarbij de eigen kracht en regie van jeugdigen en ouders worden benut om het herstel van veiligheid en ontwikkeling van jeugdigen te borgen. Dit kan zowel in het vrijwillig (zonder kindbeschermingsmaatregel) als in het gedwongen kader (met een kindbeschermingsmaatregel) ingezet worden. In het vrijwillig kader kan de werkwijze samen met de lokale teams uitgevoerd worden. De expertise van de SAVE-medewerker wordt tijdelijk toegevoegd aan het wijkteam om de veiligheid van het kind te borgen (Nederlands Jeugdinstuut, 2017).

In dit onderzoek staat de nieuwe werkwijze SAVE als innovatie centraal. Er wordt onderzocht welke kenmerken van invloed zij op het innovatieproces van een nieuwe werkwijze, zodat hieruit lering getrokken kan worden.

### **1.3 Probleemstelling**

In 2015 kwam het bestaansrecht van Jeugdbescherming Brabant in gevaar door het niet voldoen aan het normenkader en kwam zij onder verscherpt toezicht te staan van de Inspectie Jeugdzorg. Hierdoor ontstond de noodzaak om te innoveren. Jeugdbescherming Brabant koos ervoor om de nieuwe werkwijze SAVE te adopteren om te kunnen blijven voldoen aan de opdrachten van de gemeenten en het wettelijk vastgesteld normenkader. Sinds 2015 heeft zij pogingen gedaan om deze nieuwe werkwijze volledig te implementeren, maar dit is nog onvoldoende gelukt (Jeugdbescherming Brabant, 2017).

Om het innovatievermogen te vergroten, wil Jeugdbescherming Brabant inzage krijgen welke kenmerken bedragen aan het verspreiden en accepteren van een nieuwe werkwijze. Door deze kenmerken te identificeren, kunnen ze beïnvloed worden en kan het innovatievermogen van Jeugdbescherming Brabant vergroot worden.

## **Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is advies geven aan Jeugdbescherming Brabant over hoe het innovatievermogen vergroot kan worden, door te verklaren welke kenmerken bijdragen aan de adoptie en diffusie van de nieuwe werkwijze SAVE. Het onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van een meervoudige casestudie bij drie jeugdbeschermingsorganisaties (Brabant, Utrecht en Gelderland) naar het adoptie- en diffusieproces van de nieuwe werkwijze SAVE.

## **Centrale vraagstelling**

Welke kenmerken met betrekking tot het innovatieproces dragen bij aan de adoptie en diffusie van de nieuwe werkwijze SAVE binnen een jeugdbeschermingsorganisatie?

### **Deelvragen**

1. Hoe kan het innovatieproces binnen publieke organisaties worden gedefinieerd?
2. Welke kenmerken met betrekking tot het innovatieproces, die bijdragen aan de diffusie en de adoptie van een nieuwe werkwijze, kunnen uit de literatuur worden afgeleid?
3. Hoe verloopt het adoptie- en diffusieproces van de nieuwe werkwijze SAVE binnen een jeugdbeschermingsorganisatie?
4. Welke aanbevelingen kunnen op basis van de conclusies van dit onderzoek worden gedaan aan Jeugdbescherming Brabant?

## **1.4 Relevantie**

### **Maatschappelijke relevantie**

De huidige veranderende maatschappelijke en economische situatie legt een grotere druk op publieke organisaties. Door de bezuinigingen moeten publieke organisaties een hogere kwaliteit van dienstverlening leveren tegen lagere kosten (Mulgan & Albury, 2003; Pollitt, 2010). Naast het vergroten van de effectiviteit en efficiency, is voor publieke organisaties ook het vergroten van legitimiteit van belang (Bekkers et al., 2011; Moore & Hartley, 2008; Mulgan & Albury, 2003; Pollitt, 2010; Walker, 2017). Hervormingen en innovaties zijn noodzakelijk om dit te kunnen bereiken

(Osborne & Brown, 2011; Pollitt, 2010). Echter komt innovatie in de publieke sector moeilijk van de grond (Bekkers et al., 2006; Rogers, 2003). Er zijn verschillende belemmeringen die innovatie in deze sector bemoeilijken, zoals de bureaucratie, de wetgeving, het risicomijdend karakter en de politieke en maatschappelijke verantwoording (Bekkers et al., 2011; Mulgan & Albury, 2003).

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan het verbeteren van het innovatievermogen van publieke organisaties, in het bijzonder van de sector jeugdbescherming, door kennis over het adoptie- en diffusieproces te vergroten en de kenmerken die hierop van invloed zijn te identificeren.

### **Wetenschappelijke relevantie**

Hoewel er veel theorie bestaat over innovaties in de private sector, is er weinig literatuur beschikbaar die specifiek over innovaties bij publieke organisaties gaat (Damanpour & Schneider, 2009; De Vries, Bekkers & Tummers, 2016; Hartley, 2005; Korteland, 2011; Osborne & Brown, 2011). De literatuur vanuit de private sector over innovaties geeft aanknopingspunten, maar houdt geen rekening met de specifieke context en complexiteit van innovaties bij publieke organisaties (Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011; Hartley, 2005; Korteland, 2011; Moore & Hartley, 2008; Mulgan & Albury, 2003). Hoewel laatste jaren het aantal onderzoeken naar innovatie in de publieke sector snel is toegenomen, blijft het onderzoek in de welzijnssector laag (De Vries et al., 2016).

Korteland (2011: 4) stelt in haar onderzoek dat ook naar de verspreiding (diffusie) en acceptatie (adoptie) van innovaties in de publieke sector nog weinig onderzoek is gedaan. In het bestaand onderzoek wordt beperkt aandacht besteed aan de reden van verspreiding van een innovatie en het adoptiebesluit. Veelal gaat het in bestaand onderzoek over de effectiviteit en efficiëntie van een innovatie of is kwantitatief onderzoek gedaan naar een aantal (f)actoren bij een groot aantal organisaties die op het adoptie- en diffusieproces van invloed zijn (Greenhalgh et al., 2004; Korteland, 2011; Rogers, 2003).

Dit onderzoek vormt een aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur door het adoptie- en diffusieproces van een innovatie binnen de jeugdbescherming centraal te stellen. Door te onderzoeken of de theorie ook toepasbaar is op dit werkveld, wordt een bijdrage geleverd aan het vergroten van kennis over het innovatieproces binnen publieke organisaties. Indien de theorie falsificeerbaar is, wordt er wetenschappelijke vooruitgang geboekt.

## 1.5 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgezet. In hoofdstuk 2 wordt de eerste deelvraag beantwoord. Op basis van de bestaande literatuur over innovatie wordt het concept 'innovatieproces' binnen een publieke organisatie gedefinieerd. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk ook de tweede deelvraag beantwoord. Aan de hand van bestaande literatuur over innovatieprocessen worden de kenmerken die bijdragen aan de verspreiding en adoptie van een innovatie beschreven. Op basis daarvan wordt een conceptueel model ontwikkeld. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksopzet beschreven. Het conceptueel model wordt in hoofdstuk 4 gebruikt om het adoptie- en diffusieproces van de nieuwe werkwijze SAVE binnen drie jeugdbeschermingorganisaties en de kenmerken die hieraan bijdragen te beschrijven. In hoofdstuk 5 worden de drie casestudies geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Op basis van deze vergelijking worden in hoofdstuk 6 conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

## 2. Het innovatieproces

In dit hoofdstuk wordt het innovatieproces gedefinieerd en daarbij wordt aandacht besteed aan wat specifiek is bij innovaties in publieke organisaties. Dit wordt beschreven in paragrafen 2.1, 2.2. en 2.3. In paragraaf 2.4 wordt ingegaan op de kenmerken die uit de literatuur zijn afgeleid en bijdragen aan de adoptie en diffusie van een nieuwe werkwijze. Op basis daarvan wordt een conceptueel model ontwikkeld, dat in paragraaf 2.5 is weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de operationalisering van de variabelen uit het conceptueel model.

### 2.1 Innovatie in publieke organisaties

Om het innovatieproces te kunnen definiëren, wordt eerst beschreven wat innovatie in publieke organisaties betekent. In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende definities voor innovatie gebruikt. Uit de literatuurreview van De Vries et al. (2016) blijkt dat de meeste definities zijn gebaseerd op Rogers. Innovatie wordt door Rogers (2013: 12) gedefinieerd als ‘een idee, een praktijk of een voorwerp dat door een individu of een andere adoptie-eenheid als nieuw wordt beschouwd’.

Innovaties zijn er in allerlei soorten en er is onderscheid te maken tussen de verschillende typen. Het onderscheiden van innovaties is noodzakelijk voor het begrijpen van het innovatiegedrag van organisaties (Damanpour, 1991: 560). De Vries et al. (2016: 152) hebben op basis van een literatuurreview de innovaties in de publieke sector als volgt ingedeeld:

Innovatie type	Focus	Voorbeelden
1. Procesinnovaties	Gericht op het verbeteren van de kwaliteit en efficiency van interne en externe processen	
Administratieve procesinnovaties	Gericht op het creëren van nieuwe organisatievormen, de introductie van nieuwe managementmethoden en -technieken en nieuwe werkmethoden	Eén toegang voor verschillende diensten van een gemeente
Technologische procesinnovaties	Gericht op het creëren of gebruik van nieuwe technologieën	Digitale beoordeling van belastingen
2. Product of diensten innovaties	Gericht op het creëren van nieuwe publieke diensten of producten	Arbeidsongeschiktheidsuitkeringen voor jongeren Nieuwe instrumenten in ziekenhuizen
3. Governance innovaties	Gericht op het ontwikkelen van nieuwe vormen en processen voor specifieke maatschappelijke problemen	Het verbeteren van zelforganiserende vermogens van beleidsnetwerken Forums voor burgerparticipatie
4. Conceptuele innovaties	Gericht op het introduceren van nieuwe concepten, referentiekaders of paradigma's die helpen bij het reframen van de aard van specifieke problemen of hun mogelijke oplossingen	Bij arbeidsongeschiktheid niet kijken naar wat een persoon niet kan, maar wat hij nog wel kan en focussen op het werkvermogen

Tabel 1 Typen innovaties toegepast op de publieke sector (De Vries et al., 2016: 153)

Veelal is in praktijk sprake van hybride vormen van innovaties; ze zijn namelijk niet strikt van elkaar te scheiden en hebben elementen van verschillende typen (De Vries et al, 2016; Hartley, 2005; Korteland, 2011). De meeste innovaties in de publieke sector zijn gericht op administratieve procesinnovaties (De Vries et al., 2016: 153).

Innovaties in de publieke sector verschillen van die in de private sector. Uit de literatuur blijkt dat er veel theorie beschikbaar is over innovaties in de private sector, maar hierbij wordt geen rekening gehouden met de specifieke context van innovaties bij publieke organisaties. Typisch aan innovaties in de publieke sector zijn de omgevingskenmerken, zoals politieke en publieke eisen (De Vries et al., 2016: 162), maar ook het verwerven of behouden van legitimatie (Bekkers et al., 2011; Moore & Hartley, 2008; Mulgan & Albury, 2003; Pollitt, 2010; Walker, 2008). De omgeving heeft invloed op de legitimatie van een organisatie door de veranderende behoeften van burgers of door vraag om een efficiëntere aanpak van problemen (Bekkers et al., 2011: 17; Moore & Hartley, 2008).

Naast omgevingskenmerken zijn ook organisatorische kenmerken belangrijk voor innovaties in publieke organisaties, zoals de structuur en cultuur van een organisatie. De omvang van een organisatie, de mate van centralisatie en formalisering, een mechanische of organische structuur van een organisatie hebben invloed op de adoptie van een innovatie (Damanpour, 1991; Damanpour & Schneider, 2006; De Vries et al, 2016; Korteland, 2011; Rogers, 2003; Walker, 2008).

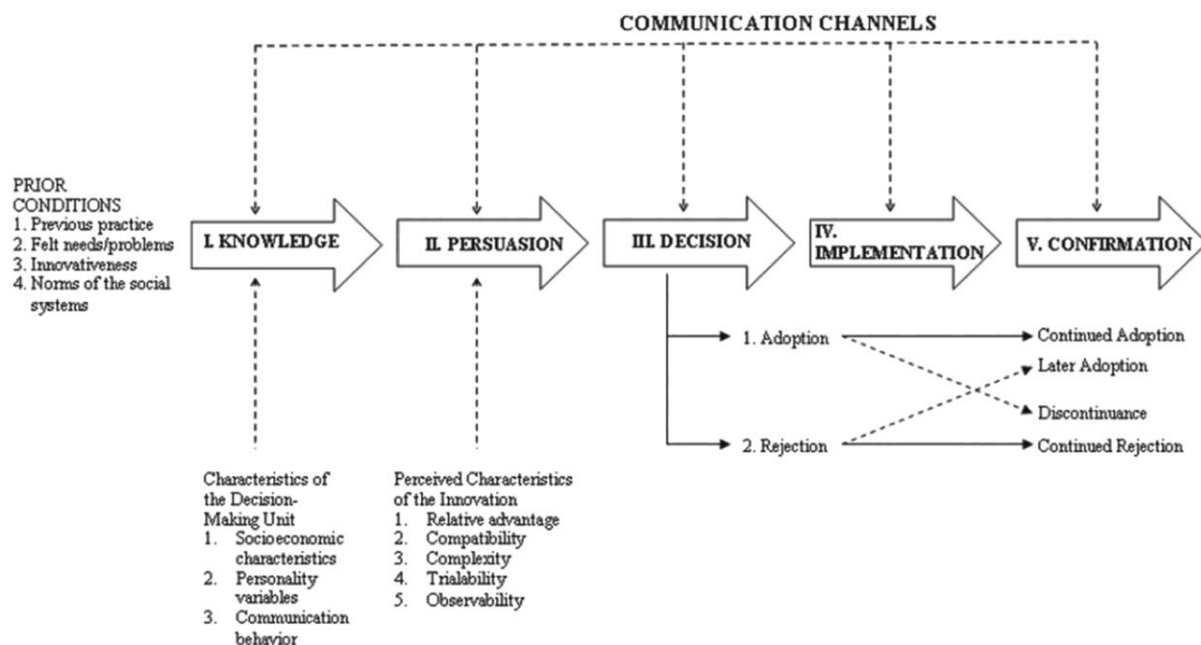
Omgevings- en organisatiekenmerken kunnen innovaties in publieke organisaties stimuleren en belemmeren. Belemmeringen kunnen zijn gelegen in de wetgeving, het risicomijdend karakter van een organisatie en de politieke en maatschappelijke verantwoording (Bekkers et al., 2011; Mulgan & Albury, 2003). Stimulaties om te innoveren zijn het beschikken over voldoende middelen of door druk vanuit de omgeving (Bekkers et al., 2006; Korteland, 2011, Rogers, 2003).

Steeds vaker zijn innovaties in de publieke sector gericht op samenwerkingsverbanden tussen publieke organisaties om maatschappelijke problemen integraal aan te pakken. Deze innovatie wordt ook wel interorganisationele innovatie genoemd, waarbij sprake is van een nieuwe, structurele en inhoudelijke vorm van samenwerking die vaak resulteert in nieuwe producten of processen (Korteland, 2011: 2). Deze innovatie verschilt van de standaard intraorganisationele innovatie, die grotendeels binnen één organisatie wordt uitgevoerd en die vooral consequenties heeft voor die ene organisatie en zijn directe omgeving (Korteland, 2011: 13; Moore & Hartley, 2008: 4). Het verschil is dat een interorganisationele innovatie verder gaat dan alleen het organisatieniveau, namelijk over een netwerk van organisaties (Moore & Hartley, 2008: 4).

## 2.2 Adoptie- en diffusieproces

Voor innovaties speelt het proces van verspreiding (diffusie) en acceptatie (adoptie) een belangrijke rol, waarbij het besluit om een innovatie te verspreiden naar potentiële adopters cruciaal is (Rogers, 2003: 155). Het innovatieproces kan omschreven worden als 'het proces waarin het idee voor een innovatie ontstaat, verder ontwikkeld wordt en zich verspreidt, en dat eindigt met de consequenties van de innovatie' (Rogers, 2003: 166).

Het innovatieproces kent vijf fasen. Het proces start met het verkrijgen van informatie over de innovatie (fase 1) en met het vormen van een houding ten opzichte van deze innovatie (fase 2). Op basis daarvan wordt een besluit genomen om de innovatie te adopteren of af te wijzen (fase 3) en het nieuwe idee wordt bij een positief adoptiebesluit geïmplementeerd (fase 4). Het proces eindigt met een bevestiging van het besluit (fase 5). Schematisch ziet dit er als volgt uit:



*Figuur 1 Model of 5 stages in the innovation-decision process (Rogers, 2003: 170)*

Deze vijf fasen worden doorlopen bij de adoptie en diffusie van een innovatie. Het verloop, tijdsduur en mate van diffusie verschillen per organisatie (Rogers, 2003). In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de begrippen adoptie en diffusie.

## Diffusie

Diffusie kan omschreven worden als 'het proces waarin een innovatie zich in de tijd via communicatiekanalen verspreidt in een sociaal systeem' (Rogers, 2003: 5). Rogers (2003: 5-6) ziet diffusie als een speciale vorm van communicatie, waarbij de communicatieboodschap nieuwe ideeën bevat en sociale veranderingen kan veroorzaken. In dit communicatieproces creëren en delen de betrokkenen informatie met elkaar om tot een wederzijds begrip te komen. Het nieuwe idee brengt onzekerheid met zich mee, die gereduceerd kan worden door informatie te verkrijgen over de mogelijke consequenties van de innovatie. Als de innovatie geaccepteerd wordt, kan dit sociale veranderingen veroorzaken en wijzigingen in de structuur en het functioneren van het sociale systeem.

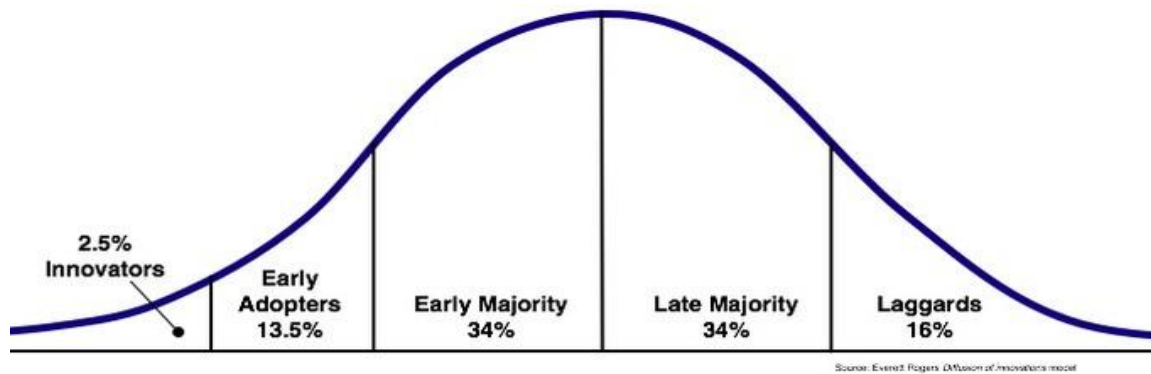
De tijdsduur van de diffusie is de lengte die nodig is om de vijf fasen van het innovatieproces te doorlopen. Dit is afhankelijk van een aantal factoren, namelijk hoelang het voor een sociaal systeem duurt om deze fasen te doorlopen, hoeveel eerder de innovatie wordt geaccepteerd vergeleken met andere sociale systemen en de snelheid waarmee een innovatie wordt geaccepteerd (Rogers, 2003: 37). Om het verloop van een diffusieproces te kunnen verklaren, moet inzicht worden verkregen in de wijze waarop adoptiebesluiten tot stand komen (Korteland, 2011: 36).

## Adoptie

Adoptie kan omschreven worden als 'het proces dat een organisatie doorloopt vanaf de eerste kennismaking met de innovatie tot aan het adoptiebesluit, en de implementatie en bevestiging van dit besluit' (Rogers, 2003: 168). Wanneer een organisatie kennis maakt met een elders bedachte innovatie en overweegt de innovatie over te nemen, start er een adoptieproces (Korteland, 2011: 17).

Het adoptieproces is afhankelijk van de innovatiebereidheid van de leden van het sociale systeem. Het verloopt meestal via een S-vormige curve. Rogers (2003: 282) onderscheidt de volgende ideaaltypische categorieën:





*Figuur 2 Adopter categorization on the basis of innovativeness (Rogers, 2003: 281)*

De mate van innovatiebereidheid van organisatie kent een vergelijkbare S-curve: wanneer het aantal organisaties dat een innovatie heeft geadopteerd tegen de tijd wordt afgezet, ontstaat een S-vormige curve. Eerst adopteren slechts enkele organisaties de innovatie (innovators). Na verloop van tijd adopteren steeds meer organisaties de innovatie (vroege volgers en vroege meerderheid) en stijgt de curve sterk. Tot slot zwakt de curve weer af, omdat het aantal organisaties dat de innovatie nog niet heeft geadopteerd steeds kleiner wordt (late meerderheid en laatkomers) (Bekkers et al., 2006: 10; Rogers, 2003: 22-23). De innovators hebben over het algemeen een korter innovatieproces, omdat ze meer open staan voor nieuwe ideeën en zij adequaat gebruik maken van informatiebronnen over innovaties (Rogers, 2003: 214).

### 2.3 Innovatieproces van organisaties

Veelal is het innovatieproces geen individueel proces, maar worden innovaties geaccepteerd door organisaties. Rogers (2003: 404) omschrijft een organisatie als 'een stabiel systeem van individuen die samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken via hiërarchie en taakverdeling'.

Het innovatieproces van organisaties vertoont overeenkomsten met het beschreven innovatieproces (§2.2) en omvat een reeks van besluiten, activiteiten en gebeurtenissen in dit proces (Rogers, 2003: 417). Zoals in figuur 1 is weergegeven, bestaat het innovatieproces in analytische zin uit een aantal fasen die elkaar stapsgewijs opvolgen, namelijk: kennismaking met de innovatie, afweging, besluitvorming, implementatie en bevestiging. Maar in praktijk is zelden sprake van een lineair proces en kan een eerder genomen adoptiebesluit heroverwogen worden. Oftewel een innovatieproces is een doorlopend en onvoorspelbaar proces, waarbij een organisatie steeds opnieuw kennismaakt, een afweging maakt, besluiten neemt, implementeert en het besluit bevestigt of verworpt (Korteland, 2011: 26).

Deze fasen van een innovatieproces kunnen bij organisaties opgedeeld worden in twee subfasen: de initiatie- en de implementatiefase (Rogers, 2003: 420):

De initiatiefase bestaat uit 'het verzamelen van informatie, het conceptualiseren en het maken van plannen om een innovatie te adopteren, zodat hierover een besluit genomen kan worden' (Rogers, 2003: 421). Dit proces start op het moment dat een organisatie een probleem identificeert en in zijn omgeving op zoek gaat naar mogelijke oplossingen (Rogers, 2003: 422). Dit proces eindigt met het besluit om de innovatie te adopteren of te verwerpen. Dus in deze subfase komen de fasen kennismaking, afweging en adoptiebesluit aan de orde.

De implementatiefase bestaat uit 'gebeurtenissen, acties en besluiten die nodig zijn om de innovatie in gebruik te nemen' (Rogers, 2003: 421). Het start met de innovatie passend te maken voor de organisatie. Als gevolg hiervan veranderen de innovatie en de organisatiestructuur. Vervolgens wordt de innovatie in de organisatie verspreid. Dit is een ingewikkeld proces om te managen. Het gaat gepaard met onzekerheid, omdat de bestaande situatie voor de medewerkers in de organisatie wijzigt. Communicatie en sleutelfiguren zijn hierbij belangrijk. Het proces eindigt als de innovatie is opgenomen in de reguliere activiteiten van een organisatie (Rogers, 2003). In deze subfase komen de fasen implementatie en bevestiging van het adoptiebesluit aan de orde.

## **2.4 Kenmerken die adoptie en diffusie beïnvloeden**

De Vries et al. (2016: 155) hebben antecedenten geanalyseerd die het innovatieproces beïnvloeden. De antecedenten kunnen afhankelijk van de specifieke context een stimulans of belemmering zijn voor innovaties. Zij onderscheiden vier kenmerken: omgeving, organisatie, de innovatie zelf en individuele kenmerken.

Procesinnovaties hebben niet direct invloed op de dienstverlening, maar beïnvloeden het proces indirect door hun innovatiekenmerken. Deze innovaties veranderen de relatie met de omgeving en beïnvloeden regels, rollen, structuur en communicatie in een organisatie (Walker, 2006: 314).

Uit onderzoek blijkt dat procesinnovaties het meest beïnvloed worden door de kenmerken van de omgeving, de organisatie en de innovatie (Damanpour, 1991; Damanpour & Schneider, 2006, 2009; De Vries et al., 2016; Walker, 2006, 2008). Korteland (2011: 39) en Walker (2006: 314) onderscheiden daarnaast kenmerken van de diffusiestrategie.

Korteland (2011: 30) verwerkt de omgevingskenmerken, zoals druk vanuit de omgeving en regelgevende aspecten (De Vries et al., 2016: 156) in politieke en institutionele benaderingen. Dit zijn denkwijzen waarmee een organisatie betekenis geeft aan de innovatie. Bekkers et al. (2006: 17) gebruiken hiervoor drie typen overwegingen, die een rol kunnen spelen bij een adoptiebesluit van een organisatie, namelijk functionele, politiek-bestuurlijke en institutionele overwegingen. De overwegingen worden in paragraaf 2.4.4. verder toegelicht.

Voor de indeling en beschrijving van de kenmerken, die invloed hebben op de adoptie en diffusie van een innovatie, is gebruik gemaakt van het onderzoek van Korteland (2011) en van Bekkers et al. (2006). In de volgende paragrafen worden de kenmerken beschreven en hoe zij het innovatieproces binnen een organisatie, tijdens de initiatie- en implementatiefasen, kunnen beïnvloeden.

### **2.4.1 Kenmerken innovatie**

De eerste categorie van kenmerken zijn de kenmerken van de innovatie zelf. Damanpour & Schneider (2009: 496) beargumenteren dat adoptie van innovatie in organisaties afhankelijk is van drie innovatiekenmerken, namelijk kosten, complexiteit en impact. Rogers (2003: 16-17) onderscheidt zes innovatiekenmerken. Uit de literatuur blijkt dat impact of relatief voordeel, compatibiliteit, zichtbaarheid en kneedbaarheid een positieve invloed hebben op het adopteren van een innovatie (Damanpour & Schneider, 2009; Greenhalgh et al, 2004; Rogers, 2003). Deze kenmerken worden in deze paragraaf verder toegelicht.

#### **Relatief voordeel**

Dit is de mate waarin een innovatie een voordeel kan hebben ten opzichte van de bestaande situatie. Dit kan een voordeel zijn in termen van effectiviteit of efficiëntie, maar bijvoorbeeld ook in termen van prestige, draagvlak, legitimiteit of kwaliteit.

De verwachting is dat een relatief voordeel van een innovatie een positieve invloed heeft op adoptie van een innovatie, omdat hoe groter de perceptie is dat de innovatie een voordeel heeft, des te sneller een organisatie geneigd is om de innovatie te adopteren (Bekkers et al., 2006: 17; Rogers, 2003: 15).

#### **Compatibiliteit**

Dit is de mate waarin de innovatie verenigbaar is met de bestaande normen en waarden, werkwijzen en behoeften van een organisatie (Bekkers et al., 2006: 17; Rogers, 2003: 15)

De verwachting is dat compatibiliteit een positieve invloed heeft op adoptie van een innovatie. Hoe beter de innovatie past bij bestaande normen en waarden, werkwijze van de organisatie, hoe eerder de organisatie bereid is om de innovatie te adopteren (Rogers, 2003: 240).

### **Zichtbaarheid**

Dit is de mate waarin de resultaten van de innovatie en de toegevoegde waarde zichtbaar zijn voor anderen, bijvoorbeeld in jaarberichten, vaktijdschriften en evaluatieonderzoeken (Bekkers et al, 2006: 17; Korteland, 2011: 41; Rogers, 2003:258).

De verwachting is dat zichtbaarheid van de resultaten een positieve invloed heeft op de adoptie van de innovatie, omdat als de resultaten van de innovatie zichtbaar zijn voor anderen een organisatie sneller bereid is om de innovatie te adopteren (Rogers, 2003: 16).

### **Kneedbaarheid**

Dit is de mate waarin de inhoud en vorm van de innovatie aangepast kunnen worden aan de situatie en wensen van de organisatie tijdens het adoptieproces (Bekkers et al., 2006: 18; Rogers, 2003: 217).

De verwachting is dat kneedbaarheid van de innovatie een positieve invloed heeft op de adoptie van de innovatie. Een organisatie is eerder bereid een innovatie te adopteren als de innovatie goed is in te passen in de bestaande organisatie (Korteland, 2011: 42; Rogers, 2003: 17).

Op basis van deze innovatiekenmerken kan de verwachting worden geformuleerd dat de kans dat een organisatie een innovatie adopteert groter is naarmate er sprake is van een hoog relatief voordeel, een hoge compatibiliteit, een hoge zichtbaarheid en een hoge kneedbaarheid (Bekkers et al., 2006: 18; Rogers, 2003: 16).

## **2.4.2 Kenmerken organisatie**

De tweede categorie van kenmerken zijn organisatiekenmerken. Dit zijn de structurele en culturele aspecten van een organisatie en hebben een grote invloed op procesinnovaties (De Vries et al, 2016: 157, 160). Op basis van de literatuur zijn de volgende organisatiekenmerken te onderscheiden: omvang, innovatiebereidheid en visie (Bekkers et al., 2006: 19-20; Korteland, 2011: 47; Rogers, 2003).

## Omvang

Een eerste kenmerk van een organisatie dat van invloed is op de adoptie van een innovatie is de omvang. De *omvang* van een organisatie is de mate waarin een organisatie beschikt over voldoende middelen om een innovatie te kunnen implementeren. Uit de literatuur blijkt dat het beschikken over voldoende middelen (personeel, kennis, financiën) een positieve invloed heeft op de adoptie van een innovatie. De omvang van een organisatie moet voldoende groot zijn om tijd, personeel en financiën vrij te maken voor de adoptie en de invoering van een innovatie (Bekkers et al., 2006: 19; Greenhalgh et al., 2004; Korteland, 2011: 48; Rogers, 2003). Maar er zijn ook auteurs die stellen dat de omvang van een organisatie een negatieve invloed heeft op de adoptie van een innovatie, omdat een grote organisatie minder flexibel is en er meer sprake is van bureaucratie (Damanpour & Schneider, 2006; Korteland, 2011:48). Bij innovatiebereidheid wordt hier nader op in gegaan.

## Innovatiebereidheid

Een tweede kenmerk van een organisatie dat van invloed is op de adoptie van een innovatie is innovatiebereidheid. De *innovatiebereidheid* van een organisatie is afhankelijk van de structuur van de organisatie en de ruimte die een organisatie heeft om te experimenteren en openstaat voor nieuwe ideeën (Bekkers et al., 2006: 20, Rogers, 2003: 411). Dit heeft met de omvang en beschikbare middelen van een organisatie te maken en met de mate van formalisering (Korteland, 2011; Rogers, 2003). Bij het laatste gaat het om hoe formeel een organisatie is en hoeveel nadruk zij legt op het volgen van procedures en regels (Korteland, 2011; Rogers, 2003).

Uit een onderzoek van Burns en Stalker (1961, in Korteland, 2011: 48) naar veranderingspotentieel van private organisaties blijkt dat organische organisaties - flexibele organisaties met professionele taakuitoefening en informele communicatie - eerder in staat zijn zich aan te passen aan veranderingen en innovaties accepteren dan mechanische organisaties - starre organisaties, die sterk geformaliseerd zijn met formele communicatie. Organische organisaties kunnen zich dus beter aanpassen aan veranderende omstandigheden dan mechanische organisaties (Damanpour & Schneider, 2006; Desmidt & Heene, 2013; Korteland, 2011; Mulgan & Albury, 2003).

Tevens blijkt uit de literatuur dat een flexibele structuur vooral van belang is voor de initiatiefase en dat een formele structuur de implementatiefase stimuleert (Greenhalgh et al. 2004; Korteland, 2011; Rogers, 2003).

Uit bovenstaande blijkt dat de mate van flexibiliteit en formalisering invloed heeft op de innovatiebereidheid van organisaties. De verwachting is dat formalisering (in de initiatiefase) een negatieve invloed heeft op de adoptie van een innovatie (Rogers, 2003; 411). Hoe sterker de

organisatie de regels en procedures heeft geformaliseerd, hoe minder ruimte er is om flexibel in te spelen op ontwikkelingen en te experimenteren met nieuwe ideeën (Desmidt & Heene, 2013: 508).

### Visie

Een derde kenmerk van een organisatie dat van invloed is op de adoptie van een innovatie is visie. Een *visie* is gebaseerd op de missie van een organisatie. Het kan gedefinieerd worden als 'een mentaal beeld van een mogelijke en gewenste toekomst voor de organisatie' (Desmidt & Heene, 2013: 254). In een visie kan opgenomen zijn hoe een innovatie kan bijdragen aan de doelen van een organisatie (Korteland, 2011: 49).

De verwachting is dat dit een positieve invloed heeft op de adoptie van een innovatie (Kotter, 1995: 61). Wanneer de innovatie een rol speelt bij het realiseren van de missie en de doelen, dan is een organisatie (meer) bereid om middelen daarvoor beschikbaar te stellen (Damanpour & Schneider, 2006; Korteland, 2011:49).

Op basis van deze kenmerken kan de verwachting worden geformuleerd dat de kans dat een organisatie een innovatie adopteert groter is naarmate er sprake is van een omvangrijke organisatie met een flexibele structuur die ruimte geeft om te experimenteren en een visie heeft op hoe de innovatie kan bijdragen aan de doelen van de organisatie.

### 2.4.3 Kenmerken diffusiestrategie

De derde categorie van kenmerken zijn de kenmerken van de diffusiestrategie. Deze kenmerken bestaan uit: communicatiekanalen en sleutelfiguren (Rogers, 2003).

#### Communicatiekanalen

De kern van het diffusieproces is dat er informatieoverdracht en -uitwisseling plaatsvindt over de innovatie. Dit vindt met behulp van verschillende *communicatiekanalen* plaats, via mondelinge, schriftelijke en digitale communicatie. Dit zijn middelen waarmee een bericht van een bron naar een ontvanger wordt gestuurd (Rogers, 2003: 217), bijvoorbeeld via massa-media (televisie, website) of persoonlijk contact (face-to-face contacten, bijeenkomsten). De communicatiekanalen hebben verschillende rollen tijdens het innovatieproces: Massa-media spelen een belangrijke rol bij de fase van informatieverzameling en persoonlijk contact is belangrijk bij het vormen van een mening over de innovatie (Rogers, 2003).

Een diffusie van een innovatie start bij een organisatie, die een bepaalde innovatie ontwikkelt (de innovator). Daarna kan de innovatie verspreid worden door de organisatie. Dit kan op vraag zijn van een mogelijke adopter, maar het kan ook door een andere organisatie verspreid worden die de innovatie reeds heeft geadopteerd (Bekkers et al., 2006: 14). Dit wordt externe diffusie genoemd. De innovatie verspreidt zich van het ene sociale systeem (organisatie) naar een ander sociaal systeem (Bekkers et al., 2006; Korteland, 2011: 21).

Bij externe diffusie van de innovatie worden communicatiekanalen ingezet om informatie, kennis en ervaringen met de innovatie beschikbaar te stellen, bijvoorbeeld via een website, het bieden van expertise, het begeleiden en organiseren van leerbijeenkomsten en congressen. Bekkers et al. (2006: 16) stellen dat het belangrijk is om het communicatieproces van diffusie van een innovatie te faciliteren. De externe diffusie van een innovatie vindt vaak tegelijkertijd plaats met de interne diffusie (Korteland, 2011: 22).

Van interne diffusie is sprake als een innovatie zich binnen een sociaal systeem verspreidt (Bekkers et al., 2006; Korteland, 2011: 21). Dit gebeurt zowel tijdens de initiatie- als implementatiefase (Rogers, 2003). Om binnen een organisatie de innovatie te verspreiden, worden verschillende communicatiekanalen ingezet. Deze worden ingezet om informatie en kennis over de innovatie te delen en beschikbaar te stellen voor medewerkers in de organisatie, bijvoorbeeld via intranet of bijeenkomsten.

### Sleutelfiguren

Bij zowel interne als externe diffusie zijn *sleutelfiguren* van belang (Bekkers et al., 2006; Korteland, 2011). Zij kunnen omschreven worden als invloedrijke personen in een organisatie, die draagvlak kunnen creëren voor een innovatie (Korteland, 2011; Rogers, 2003). Deze sleutelfiguren zijn gericht op het uitdragen van de toegevoegde waarde van een innovatie, zijn bereid kennis te delen, durven risico's te nemen en gaan actief de boer op met een innovatie (Bekkers et al., 2006: 17). Loos (2006: 117) omschrijft hen als 'enthousiaste trekkers'.

De verwachting is dat sleutelfiguren een positieve invloed hebben op de adoptie van een innovatie (Korteland, 2011: 49). De sleutelfiguren promoten de innovatie en verspreiden informatie over de innovatie binnen en buiten een organisatie. Zij stimuleren organisaties om de innovatie te adopteren. Dit kunnen zij doen door de urgentie van de innovatie naar voren te brengen en te koppelen aan een probleem waar de organisatie mee worstelt (Korteland, 2011: 49) en door een goede relatie op te bouwen met de medewerkers in de organisatie. Ze kunnen een rol spelen in het

motiveren om tot een gedragsverandering te komen, en bij het consolideren en institutionaliseren van de vernieuwing in de organisatie (Kotter, 1995; Rogers, 2003).

#### 2.4.4 Kenmerken van adoptie en diffusie binnen een organisatie

In deze paragraaf wordt het innovatieproces binnen een organisatie beschreven. Dit bestaat uit twee fasen: de initiatie- en implementatiefase. De initiatiefase resulteert in een adoptiebesluit. Na het adoptiebesluit wordt de innovatie geïmplementeerd in de organisatie. Door inzage te verkrijgen in hoe adoptiebesluiten tot stand komen, kan het verloop van een diffusieproces verklaard worden (Korteland, 2011).

Een diffusieproces binnen een organisatie vindt vóór en na een adoptiebesluit plaats:

- Tijdens de initiatiefase wordt kennisgemaakt met de innovatie en deze wordt via communicatie in een bepaalde tijd verspreid in de organisatie. In deze fase wordt overwogen om de innovatie te adopteren en het eindigt met een adoptiebesluit.
- Tijdens de implementatiefase, indien besloten is de innovatie te adopteren, wordt de innovatie verspreid in de organisatie en in gebruik genomen.

#### Overwegingen om een innovatie te adopteren en te verspreiden

Er zijn verschillende overwegingen die een rol spelen om tot een adoptiebesluit te komen, zoals functionele, politieke en institutionele overwegingen (Bekkers et al, 2006: 19). Deze overwegingen worden in deze paragraaf nader toegelicht. Daarna worden het adoptiebesluit en uitvoering ervan gedefinieerd.

#### Functionele overwegingen

In de literatuur zijn *functionele overwegingen* om een innovatie te adopteren terug te vinden (Korteland, 2011: 31). De kern hiervan is dat organisaties zich laten leiden door de zogenaamde 'logica van consequentie'. Dit betekent dat een adoptiebesluit gebaseerd is op een rationele afweging of de innovatie effectief kan bijdragen aan de doelen van de organisatie (Korteland, 2011: 31; Rogers, 2003: 232), bijvoorbeeld voor het vergroten van efficiëntie en effectiviteit. De vraag die bij deze overweging wordt gesteld is of 'de innovatie werkt?' (Bekkers, 2012; Korteland, 2011: 35). De innovatiekenmerken spelen hierbij een rol (Bekkers et al., 2006: 17-18). Op basis van deze kenmerken wordt een overweging gemaakt of dat de innovatie een bijdrage kan leveren aan de doelen van de organisatie.



### Politieke overwegingen

Ook in de literatuur zijn *politieke overwegingen* om een innovatie te adopteren terug te vinden. Deze zijn te vinden in de literatuur over beleidsdynamiek en agendavorming (Bekkers et al., 2006: 18; Korteland, 2011: 31). De kern is dat organisaties zich laat leiden door de zogenaamde 'logica van gepastheid' (Korteland, 2011: 32). Dit betekent dat een adoptiebesluit gebaseerd is op de passendheid van de innovatie bij de situatie van de organisatie en bij de omgeving waarin de organisatie opereert en in welke mate de organisatie kan voldoen aan de gestelde maatschappelijke opdracht (Bekkers, 2012; Korteland, 2011: 35). De vraag die bij deze overweging wordt gesteld is of 'de innovatie past?' (Bekkers, 2012; Korteland, 2011: 35).

Bekkers et al. (2006: 12, 19) hanteren het Stromenmodel van Kingdon (1995) voor de politieke overwegingen. Dit model laat zien dat om een innovatie te kunnen adopteren, het belangrijk is dat er ruimte is of wordt gecreëerd voor nieuwe oplossingen. Dit wordt ook wel de 'policy window' genoemd. Als de tijd rijp is, kan een bepaalde innovatie aan een bepaald probleem worden gekoppeld. Op basis van de 'policy window' wordt een overweging gemaakt of de innovatie een bijdrage kan leveren aan een maatschappelijk vraag of probleem, bijvoorbeeld bij het vergroten van de eigen kracht van burgers. Oftewel de mate waarin een organisatie kan bijdragen aan haar legitimiteit (Korteland, 2011:32).

### Institutionele overwegingen

Evenals de functionele en politieke overwegingen, zijn ook *institutionele overwegingen* om innovaties te adopteren terug te vinden in de literatuur. Net zoals bij politieke overwegingen wordt het adoptiebesluit geleid door de zogenaamde 'logica van gepastheid' (Korteland, 211: 32). De kern is dat organisaties zich laten leiden door druk vanuit de omgeving om een innovatie te adopteren (Bekkers et al., 2006: 19). Ook kan een organisatie onzeker zijn over haar doelen en in welke mate de innovatie kan bijdragen aan het realiseren van de doelen. Zij kan zich daarom gaan conformeren aan de normen en waarden die geldend zijn in de omgeving (Korteland, 2011: 32). Een adoptiebesluit wordt dan gebaseerd op de mate van druk uit de omgeving. De vraag die bij deze overweging wordt gesteld is of 'de innovatie moet?' (Korteland, 2011: 35). Zowel Korteland (2011: 32-33) als Bekkers et al. (2006: 19) verwijzen op dit punt naar DiMaggio & Powell (1991) die dit "isomorfisme" noemen. Dit betekent dat organisaties in een bepaalde branche steeds meer op elkaar gaan lijken als gevolg van een proces van homogenisering. Er worden drie vormen van isomorfisme onderscheiden:

- Van gedwongen isomorfisme is sprake wanneer een organisatie door andere actoren (bv. Rijksoverheid) onder druk wordt gezet om een innovatie te adopteren (bv. door wetgeving).
- Van nabootsend (of mimetisch) isomorfisme is sprake wanneer een organisatie een adoptiebesluit van een andere organisatie kopieert. Dit kopiëren van succesvolle modellen of

voorbeelden kan zowel onbedoeld en indirect (bijvoorbeeld door de overdracht van werknemers) als expliciet (bijvoorbeeld door het inhuren van dezelfde adviesbureaus) gebeuren.

- Van normatief isomorfisme is sprake wanneer een organisatie een innovatie adopteert om zich te conformeren aan een geldende norm, bijvoorbeeld door te participeren in professionele netwerken. In deze netwerken kan bijvoorbeeld sprake zijn van een gedeelde norm waaraan participerende organisaties geacht worden zich te conformeren.

Op basis van bovenstaande overwegingen kan de verwachting worden geformuleerd dat de kans op adoptie van een innovatie door een organisatie groter zal zijn naarmate er meer sprake is van gedwongen, nabootsend en normatief isomorfisme (Bekkers et al., 2006: 19).

De drie overwegingen kunnen alleen in analytische zin onderscheiden worden, want in praktijk zijn zij met elkaar verweven en beïnvloeden zij elkaar. Zo kan de druk die een organisatie ervaart om een innovatie te adopteren toenemen, wanneer de innovatie een duidelijk economisch voordeel blijkt te hebben (Korteland, 2011: 35).

### Adoptiebesluit

Tijdens het innovatieproces wordt – op het einde van de initiatiefase - een *adoptiebesluit* genomen. Een adoptiebesluit is een besluit om een innovatie te adopteren of te verwerpen.

### Uitvoering

Na het adoptiebesluit, waarbij besloten is om de innovatie te adopteren, wordt tijdens de implementatiefase de innovatie uitgevoerd.

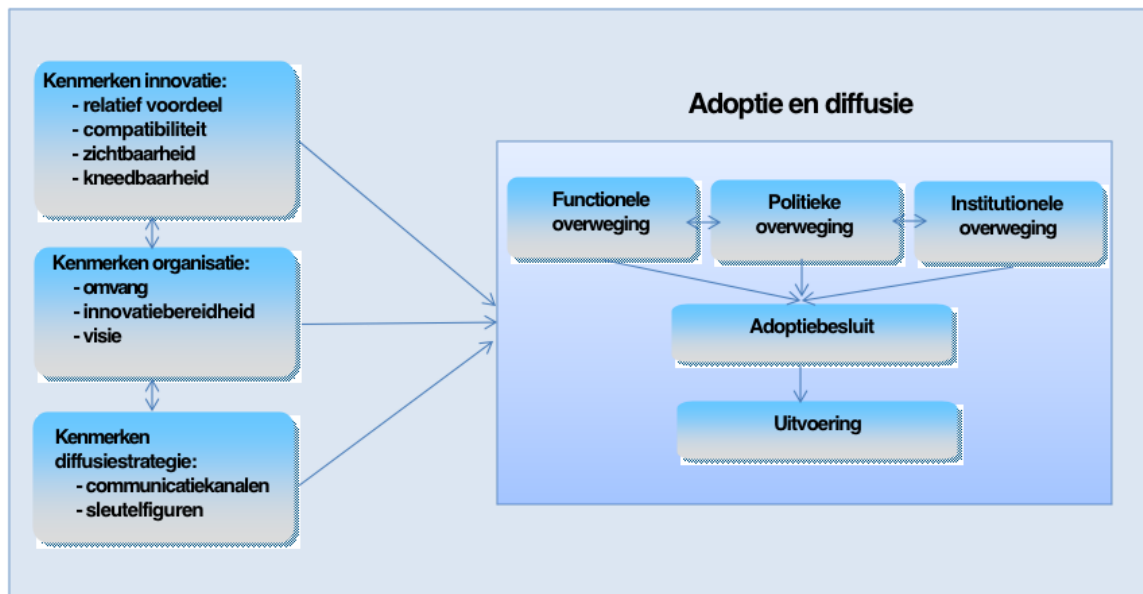
## 2.5 Conceptueel model

Op basis van de theoretische inzichten en het model van Korteland (2011) is een conceptueel model ontwikkeld (figuur 3). Dit model wordt gebruikt om het innovatieproces van een nieuwe werkwijze in een jeugdbeschermingsorganisatie te beschrijven en te analyseren.

De onafhankelijke variabelen zijn kenmerken van de innovatie, de organisatie en de diffusiestrategie, die bijdragen aan de afhankelijke variabele 'adoptie en diffusie' binnen een organisatie. De afhankelijke variabele bestaat uit een initiatie- en implementatiefase. De initiatiefase resulteert in een adoptiebesluit dat na overwegingen (functionele, politieke en/of institutionele) tot stand komt en na het adoptiebesluit wordt tijdens de implementatiefase uitvoering gegeven aan de innovatie.

Dit wordt in het conceptueel model door middel van pijlen van overwegingen naar het adoptiebesluit en van het adoptiebesluit naar de uitvoering weergegeven.

De afgeleide van het innovatieproces is een succesvolle innovatie. De uitkomst is niet opgenomen als variabele, omdat de kenmerken worden onderzocht die bijdragen aan het innovatieproces.



Figuur 3 Conceptueel model

Het innovatieproces begint met een idee voor een innovatie, dat in een organisatie of omgeving ontstaat voor het oplossen van een probleem. Een organisatie kan actief op zoek gaan naar ideeën in haar omgeving. Maar andersom kan ook, wanneer de omgeving bijvoorbeeld door wetgeving druk uitoefent op een organisatie om een innovatie te adopteren. Dit proces is niet als zodanig opgenomen in het conceptueel model, omdat dit onderzoek de kenmerken die het innovatieproces beïnvloeden bestudeerd. De kenmerken van de innovatie zelf, de organisatie, de diffusiestrategie en de adoptie en diffusie binnen een organisatie spelen hierbij een belangrijke rol.

De drie kenmerken - innovatie, organisatie, diffusiestrategie - hebben invloed op de adoptie en diffusie van een innovatie binnen een organisatie, maar ook op elkaar. Dit is in het conceptueel model weergegeven door de pijlen tussen de kenmerken.

Deze onderlinge beïnvloeding kan als volgt beschreven worden:

- De innovatiekenmerken hebben invloed op de organisatie en op de diffusiestrategie. Als een organisatie een voordeel ziet of ervaart van de innovatie (relatief voordeel, zichtbaarheid) en

het past bij de organisatie (compatibiliteit), dan is een organisatie meer bereid om de innovatie te adopteren en dit heeft een positieve invloed op de verspreiding van de innovatie.

- De kenmerken van de organisatie hebben invloed op de diffusiestrategie en de innovatie. Door een grote omvang en flexibiliteit heeft een organisatie middelen en ruimte om te innoveren en te experimenteren. Deze organisatie zal naar alle waarschijnlijkheid een innovatie die passend is bij de organisatie, sneller adopteren of de innovatie zo 'kneden' dat het past bij de situatie van de organisatie. Indien een organisatie sterk geformaliseerd is, is het moeilijker om ideeën en initiatieven te creëren en te verspreiden. Een grote omvang, niet te strakke regels en een visie die bijdraagt aan de verandering, kunnen de adoptie en diffusie positief beïnvloeden.
- De kenmerken van de diffusiestrategie hebben invloed op de organisatie en innovatie. Door kennis en ervaringen te delen over de innovatie door bijvoorbeeld sleutelfiguren die de innovatie promoten, kan het voordeel van een innovatie zichtbaar worden voor een organisatie. Een organisatie kan hierdoor sneller bereid zijn om de innovatie te adopteren.

De drie kenmerken hebben ook invloed op de adoptie en diffusie van een innovatie in een organisatie. In het conceptueel model zijn deze relaties weergegeven met pijlen van de drie kenmerken richting 'adoptie en diffusie'. Dit betekent dat de kenmerken zowel op de initiatie- als de implementatiefase van invloed kunnen zijn.

Tijdens de initiatiefase spelen drie overwegingen een rol. Als een innovatie bijdraagt aan de doelen van de organisatie, dan kan een organisatie uit functionele overwegingen besluiten om een innovatie te accepteren. Daarnaast kan een organisatie vanuit politieke overwegingen een adoptiebesluit nemen om een innovatie te adopteren. Hiervan kan sprake zijn als een innovatie past bij de toekomstvisie en er druk vanuit de omgeving ervaren wordt om hiermee bij te dragen aan een nieuwe maatschappelijke vraag. Institutionele overwegingen spelen een rol als een organisatie een bepaalde mate van druk ervaart om een innovatie te adopteren om bijvoorbeeld de legitimiteit te behouden. De drie overwegingen kunnen elkaar beïnvloeden. Dit is in het conceptueel model weergegeven met pijlen tussen de overwegingen.

De innovatie-, organisatiekenmerken en kenmerken van de diffusiestrategie kunnen ook bijdragen aan de implementatiefase. Dit is de fase nadat een organisatie een adoptiebesluit heeft genomen om de innovatie in gebruik te nemen oftewel als een organisatie besloten heeft om de innovatie uit te voeren. Een formele structuur in een organisatie kan de uitvoering van een innovatie stimuleren evenals sleutelfiguren die de innovatie uitdragen en verspreiden. Een innovatie die past bij de visie en werkwijze van een organisatie, draagt bij aan de uitvoering van de innovatie.

In het conceptueel model wordt het innovatieproces en de kenmerken die hieraan bijdragen lineair weergegeven, maar in praktijk is het een cyclisch proces waarin fasen tegelijkertijd en opnieuw doorlopen worden (Korteland, 2011: 14). Cyclisch gezien kan een innovatie(proces) de relatie met de omgeving veranderen (bv. effectievere werkwijze), de innovatie veranderen en de regels, structuur en communicatie in een organisatie beïnvloeden (Walker, 2006). Dit is niet opgenomen in het conceptueel model, omdat de kenmerken die bijdragen aan het innovatieproces onderzocht worden. Het conceptueel model geeft een lineair proces weer, dat start bij kennismaking van de innovatie en eindigt na de uitvoering van de innovatie.

Uit bovenstaande blijkt dat de variabelen onderlinge relaties met elkaar hebben. Zij zijn met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. De afgeleide van het innovatieproces is een 'succesvolle innovatie'. Door kenmerken te identificeren die bijdragen aan het innovatieproces en deze te beïnvloeden, kan een organisatie haar legitimiteit vergroten en tot een effectievere aanpak van problemen komen oftewel tot een 'succesvolle innovatie'.

## 2.6 Operationalisering

Zoals uit het conceptueel model blijkt, wordt de adoptie en diffusie van een innovatie door verschillende kenmerken beïnvloed. Deze zijn onder te verdelen in: innovatiekenmerken, organisatiekenmerken, kenmerken diffusiestrategie en kenmerken adoptie en diffusie binnen een organisatie. De kenmerken zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren. Er zijn echter meer indicatoren denkbaar en het zijn geen harde indicatoren. De indicatoren zijn van toepassing op dit onderzoek en ze kunnen in de praktijk gemeten worden.

Voor ieder indicator is een instructie opgesteld om op een zoveel mogelijk eenzelfde manier informatie te verzamelen per case passend bij de indicator. Door de operationalisering van de kenmerken is het mogelijk om de cases te analyseren en met elkaar te vergelijken, en het innovatieproces te beschrijven en te verklaren. Op deze wijze kan inzage verkregen worden in de kenmerken die van invloed zijn op de adoptie en diffusie van een nieuwe werkwijze in publieke organisaties. In onderstaande tabellen zijn de kenmerken geoperationaliseerd.

<b>Kenmerken innovatie</b>	
<b>Relatief voordeel</b> Het voordeel dat de innovatie heeft ten opzichte van de bestaande situatie (bv. in termen van effectiviteit, efficiëntie, prestige, draagvlak, legitimiteit, kwaliteit).	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De respondenten zijn van mening dat de prestaties met de nieuwe werkwijze zijn verbeterd</li> <li>- Cliënttevredenheid neemt toe</li> <li>- Korter durende kindbeschermingsmaatregelen</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<p><i>Documentenanalyse en interviews:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbetering prestaties met behulp van nieuwe werkwijze</li> <li>- Vergelijking cliënttevredenheid en kortere maatregelen voor en na implementatie werkwijze</li> </ul>
<b>Compatibiliteit</b> De verenigbaarheid van de innovatie met de bestaande normen en waarden, werkwijzen en behoeften van een organisatie.	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De respondenten zijn van mening dat de werkwijze passend is bij bestaande normen, waarden en werkwijzen</li> <li>- In missie/visie zijn uitgangspunten werkwijze SAVE te herleiden</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<p><i>Documentenanalyse en interviews:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitgangspunten werkwijze SAVE passend bij de organisatie</li> <li>- Vergelijking uitgangspunten werkwijze SAVE met missie/visie van de organisatie</li> </ul>
<b>Zichtbaarheid</b> De resultaten en de toegevoegde van de innovatie zijn zichtbaar (bv. in jaarberichten, krantenartikelen of evaluatieonderzoeken).	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermelde resultaten van de werkwijze</li> <li>- Beschreven resultaten van de werkwijze in evaluatieverslagen</li> <li>- Vermelde resultaten in jaarverslagen en op websites</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<p><i>Documentenanalyse en interviews:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermelde resultaten van de werkwijze</li> <li>- Beschreven resultaten in jaarverslagen, evaluaties en op websites</li> </ul>

<b>Kneedbaarheid</b> De aanpassingsmogelijkheden van de innovatie (inhoud en vorm) aan de situatie en wensen van de organisatie.	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De respondenten zijn van mening dat de innovatie aangepast is aan de eigen situatie en wensen</li> <li>- Verschil tussen eerste en laatste verschenen handleidingen SAVE</li> <li>- Verschillen in handleidingen SAVE en documenten van de organisatie</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<p><i>Documentenanalyse en interviews:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanpassingen van de werkwijze aan de eigen situatie en wensen</li> <li>- Vergelijking van de eerste en laatstverschenen handleidingen van de werkwijze SAVE</li> <li>- Vergelijking van de documenten van organisatie met de handleidingen</li> </ul>

Tabel 2 Operationalisering kenmerken innovatie

<b>Kenmerken organisatie</b>	
<b>Omvang</b> De middelen van een organisatie (personeel, kennis, financiën) om een innovatie te adopteren.	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie beschikt over voldoende medewerkers en financiële middelen</li> <li>- Organisatie investeert in de werkwijze SAVE</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<p><i>Documentenanalyse en interviews:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie over financiën en personeel</li> <li>- Informatie over de implementatie van de werkwijze SAVE</li> </ul>
<b>Innovatiebereidheid</b> De ruimte van een organisatie om innovaties te accepteren (openstaan voor nieuwe ideeën, experimenteeruimte). Dit wordt gemeten aan de hand van <i>formalisering</i> : de nadruk dat door de organisatie gelegd wordt op het volgen van regels en procedures.	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regels en procedures van de organisatie</li> <li>- De respondenten vinden dat er ruimte is voor nieuwe ontwikkelingen</li> </ul>

<b>Instructie</b>	<p><i>Documentenanalyse en interviews:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal documenten met regels en procedures</li> <li>- Informatie over lopende projecten en leermogelijkheden</li> </ul>
<p><b>Visie</b></p> <p>Een mentaal beeld van de mogelijke en gewenste toekomst en van de rol die de innovatie kan spelen bij het bereiken van de doelen van de organisatie.</p>	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie heeft de innovatie opgenomen in haar visie</li> <li>- De respondenten zijn van mening dat de werkwijze SAVE kan bijdragen aan de visie en aan het realiseren van de organisatiedoelen</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<p><i>Documentenanalyse en interviews:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie over de visie van de organisatie</li> <li>- Nagaan of innovatie een rol speelt in de visie</li> <li>- Nagaan of de uitgangspunten van werkwijze SAVE in de visie zijn opgenomen</li> </ul>

Tabel 3 Operationalisering kenmerken organisatie

<p><b>Kenmerken diffusiestrategie</b></p>	
<p><b>Communicatiekanalen</b></p> <p>De communicatiemiddelen (mondeling, schriftelijk, digitaal) die ingezet zijn om de innovatie intern en extern te verspreiden (bv. door informatie, kennis, ervaringen te delen en informatie beschikbaar te stellen - via website of intranet - en/of het bieden van expertise, begeleiden en organiseren van leerbijeenkomsten en congressen).</p>	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communicatiemiddelen om de werkwijze SAVE extern te verspreiden</li> <li>- Communicatiemiddelen om de werkwijze SAVE intern te verspreiden</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<p><i>Documentenanalyse en interviews:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie over de externe verspreiding van de werkwijze SAVE</li> <li>- Informatie over de interne verspreiding van de werkwijze SAVE</li> </ul>



<b>Sleutelfiguren</b>	
Personen in een organisatie die draagvlak creëren voor een innovatie, door het uitdragen van de toegevoegde waarde van de innovatie (bv. door kennis te delen over de innovatie, risico's te nemen en actief de boer op te gaan met de innovatie).	
<b>Indicator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers die de werkwijze SAVE extern verspreid hebben</li> <li>- Medewerkers die de werkwijze SAVE intern verspreid hebben</li> </ul>
<b>Instructie</b>	<i>Documentenanalyse en interviews:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie over personen die de werkwijze SAVE verspreid hebben</li> </ul>

Tabel 4 Operationalisering kenmerken diffusiestrategie

<b>Kenmerken adoptie en diffusie in een organisatie</b>	
<b>Functionele overwegingen</b>	
Overwegingen die te maken hebben met de <i>functie</i> van de innovatie (bv. door bij te dragen aan de doelen van de organisatie, zoals het vergroten van efficiëntie).	
<b>Indicator</b>	De organisatie heeft de werkwijze SAVE geadopteerd om de doelen van de organisatie te kunnen realiseren
<b>Instructie</b>	<i>Documentenanalyse en interviews:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie over de redenen van de adoptie van de werkwijze SAVE</li> </ul>
<b>Politieke overwegingen</b>	
Overwegingen die te maken hebben met het <i>belang</i> van de innovatie (bv. door bij te dragen aan een maatschappelijke vraag zoals het vergroten van de eigen kracht van burgers).	
<b>Indicator</b>	De respondenten zijn van mening dat de werkwijze SAVE is geadopteerd onder politieke druk om te kunnen voldoen aan de maatschappelijk opdracht
<b>Instructie</b>	<i>Documentenanalyse en interviews:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatie over de redenen van de adoptie van de werkwijze SAVE</li> </ul>

<b>Institutionele overwegingen</b> Overwegingen die te maken hebben met <i>druk</i> die een organisatie kan ervaren om een innovatie te accepteren (bv. om te conformeren aan een geldende norm in een samenwerkingsverband).	
<b>Indicator</b>	De respondenten zijn van mening dat de werkwijze SAVE is geadopteerd door druk vanuit de omgeving (overheid en netwerkpartners)
<b>Instructie</b>	<i>Documentenanalyse en interviews:</i> - Informatie over de redenen van de adoptie van de werkwijze SAVE
<b>Adoptiebesluit</b> Besluit om de innovatie te adopteren of te verwerpen.	
<b>Indicator</b>	Organisatie heeft besloten om de werkwijze SAVE te implementeren
<b>Instructie</b>	<i>Documentenanalyse en interviews:</i> - Informatie over de besluitvorming om de werkwijze SAVE te implementeren
<b>Uitvoering</b> In gebruik name van de innovatie.	
<b>Indicator</b>	Organisatie voert de werkwijze SAVE uit. Met de innovatie verbetert ze haar prestaties (minder en kortere maatregelen, vergroting van vaardigheden medewerkers met betrekking tot veiligheid van kinderen)
<b>Instructie</b>	<i>Documentenanalyse en interviews:</i> - Informatie over implementatie van de werkwijze SAVE

Tabel 5 Operationalisering kenmerken adoptie en diffusie in een organisatie

## 3. Onderzoeksmethode

### 3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is een conceptueel model ontwikkeld voor de adoptie en diffusie van een nieuwe werkwijze in publieke organisaties. Dit model wordt gebruikt om het innovatieproces van de werkwijze SAVE in jeugdbeschermingsorganisatie te beschrijven en te verklaren. In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde onderzoeksmethode beschreven en verantwoord. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de aard van het onderzoek en in paragraaf 3.3 op de casusselectie. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 de dataverzameling beschreven en in paragraaf 3.5 de data-analyse. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kwaliteit van het onderzoek.

### 3.2 Onderzoeksstrategie

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, is met behulp van een meervoudige casestudie onderzoek gedaan naar de kenmerken die van invloed zijn op het adoptie- en diffusieproces van de werkwijze SAVE, zowel tijdens de initiatie- als implementatiefase. Er is daarbij gekozen voor een kwalitatief onderzoek.

Kenmerkend voor deze onderzoeksstrategie is dat bij enkele organisaties, ook wel cases genoemd, een sociaal verschijnsel intensief wordt bestudeerd. Er wordt daarbij een relatief groot aantal variabelen onderzocht binnen een klein aantal cases, waardoor dieper ingegaan kan worden op het innovatieproces in de eigen specifieke context (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Tijdens het onderzoek is er een gedetailleerde reconstructie gemaakt van het adoptie- en diffusieproces van de werkwijze SAVE bij drie geselecteerde jeugdbeschermingsorganisaties. Op deze manier kon het innovatieproces van de organisatie en de kenmerken die daarop van invloed zijn, beschreven en verklaard worden.

Bij de keuze voor de onderzoeksstrategie hebben een aantal overwegingen een rol gespeeld.

- Als eerste is dit vanwege de probleemstelling van het onderzoek. Het gaat om een beschrijvende en verklarende onderzoeksvraag over een sociaal proces, namelijk het innovatieproces bij een klein aantal jeugdbeschermingsorganisaties (Swanborn, 2013: 46).

- Als tweede is dit om het sociaal proces in de eigen context te kunnen onderzoeken. Het gaat namelijk om actuele onderwerpen die zich in de dagelijkse praktijk van jeugdbeschermingsorganisaties afspelen en niet los van de context onderzocht kunnen worden (Swanborn, 2013: 30).

### 3.3 Selectie van cases

In dit onderzoek zijn de adoptie en diffusie van de nieuwe werkwijze SAVE binnen jeugdbeschermingsorganisaties bestudeerd. Bij het selecteren van de organisaties, de zogenaamde cases, zijn een aantal criteria gehanteerd. Op basis van criteria zijn drie organisaties geselecteerd.

In Nederland zijn 16 organisaties gecertificeerd om uitvoering te geven aan kinderbeschermingsmaatregelen. Er zijn daarvan zes organisaties die de werkwijze SAVE hebben geadopteerd. Zij hebben een landelijk samenwerkingsverband gevormd, bestaande uit: Jeugdbescherming Brabant, Jeugdbescherming Gelderland, Jeugdbescherming Overijssel, Regiecentrum Bescherming en Veiligheid (Friesland), Samen Veilig Midden-Nederland (Utrecht/Flevoland) en William Schrikker Stichting (landelijk werkende jeugdbeschermingsorganisatie voor de doelgroep Licht Verstandelijk Beperkten).

Het onderzoek is gericht op Jeugdbescherming Brabant. Zij heeft de werkwijze SAVE geadopteerd, is gestart met de implementatie en werkt vanuit de uitgangspunten van SAVE. Samen Veilig Midden-Nederland heeft de werkwijze SAVE ontwikkeld en is als eerste organisatie gestart met de implementatie van de werkwijze. Voor het selecteren van een derde casus werd rekening gehouden met het informatieve en representatieve karakter van de cases. Dit betekent dat de casus voldoende informatie moet kunnen bieden over het innovatieproces en dat zij een middenpositie inneemt op de relevante variabelen (Swanborn, 2013: 79-80).

De casusselectie is op volgende criteria gebaseerd:

1. De jeugdbeschermingsorganisatie moet de werkwijze SAVE geadopteerd hebben en reeds zijn gestart met de implementatie ervan. Er kan op een verschillend moment gestart zijn met het innovatieproces.
2. Om te kunnen spreken van een 'adoptie' van een innovatie, moeten de vijf uitgangspunten (zie hoofdstuk 4) van de werkwijze SAVE herleidbaar zijn. Deze hoeven niet letterlijk gekopieerd te zijn en kunnen verschillend ingevuld zijn.

3. Om rekening te houden met het representatieve karakter, dat wil zeggen 'organisaties die een middenpositie innemen op de relevante variabelen van het onderzoek', worden organisaties met een vergelijkbare omvang (aantal fulltime medewerkers (FTE) of aantal medewerkers) geselecteerd voor dit onderzoek. Op basis van de jaarverslagen 2016 wordt het gemiddeld aantal fulltime medewerkers dat werkzaam is in 2016 bij de betreffende organisatie bepaald. Zowel Jeugdbescherming Brabant als Samen Veilig Midden-Nederland hebben in 2016 gemiddeld respectievelijk 469 FTE en 470 FTE in dienst. Beide organisaties hebben een vergelijkbare omvang.

Op basis van het eerste en tweede criteria kunnen vier organisaties geselecteerd worden naast Jeugdbescherming Brabant en Samen Veilig Midden-Nederland. Een derde organisatie dient een vergelijkbare omvang te hebben als de geselecteerde cases. Jeugdbescherming Gelderland (424 FTE) en Overijssel (388 FTE) hebben een vergelijkbare omvang. Regiecentrum Bescherming en Veiligheid is kleiner dan de andere organisaties met 285 medewerkers en William Schrikker Stichting is de grootste met 700 medewerkers. Op basis van het derde criterium is Jeugdbescherming Gelderland geselecteerd.

### **3.4 Dataverzameling**

De benodigde informatie voor dit onderzoek is verzameld met behulp van verschillende databronnen, met andere woorden er is sprake van data-triangulatie (Swanborn, 2003: 169). Er is een tweetal methoden van dataverzameling te onderscheiden: documentenonderzoek (jaarverslagen, projectplannen, evaluaties, websites, handleidingen, enz.) en interviews. De dataverzameling is op een open wijze tot stand gekomen om een integraal beeld te verkrijgen van het gehele innovatieproces (Verschuren & Doorewaard, 2015: 180). Het gebruik van de verschillende bronnen is per case afhankelijk van de toegankelijkheid en beschikbaarheid.

#### **Documentenonderzoek**

Voor het documentenonderzoek zijn relevante documenten over de ontwikkeling, de uitvoering en evaluatie van de werkwijze SAVE opgevraagd bij de projectleiders van de organisaties. Er is ook gebruik gemaakt van documenten die beschikbaar zijn via internet. De websites van de organisaties zijn bestudeerd om relevante informatie te verzamelen. De documenten geven een beeld van hoe de werkwijze SAVE geadopteerd en geïmplementeerd is binnen de organisatie. In bijlage 1 is er per case een overzicht opgenomen van de gebruikte data.

## Interviews

Bij de drie geselecteerde organisaties zijn naast een documentenonderzoek ook interviews afgenomen. Deze hebben op de locatie, in de natuurlijke omgeving van de geïnterviewden plaats gevonden. Er is gekozen om projectleiders, bestuurders, regiodirecteuren of -managers en beleidsmedewerkers of gedragswetenschappers te interviewen, die betrokken waren of zijn bij de initiatie en/of de implementatie van de werkwijze SAVE. Voor bestuurders en regiodirecteuren of -managers is gekozen, omdat zij naar verwachting meer vanuit een strategisch oogpunt kunnen vertellen over de ontwikkeling en uitvoering van de werkwijze SAVE, over het besluitvormingsproces en de overwegingen die hierin een rol gespeeld hebben. Voor de projectleiders, beleidsmedewerkers of gedragswetenschappers is gekozen, omdat zij vanuit hun ervaring kunnen vertellen over het innovatieproces in de praktijk. De respondenten zijn select gekozen om op die manier zo veel mogelijk medewerkers met verschillende functiegroepen te kunnen interviewen. Aan de projectleiders is gevraagd wie de sleutelfiguren zijn met betrekking tot adoptie en diffusie van de werkwijze uit de verschillende functiegroepen.

Er zijn open interviews afgenomen met behulp van een topiclijst, die gebaseerd is op de operationalisering van de theorie (zie bijlage 2). De topiclijst geeft richting aan het interview, maar laat tevens ruimte om het interview aan te passen aan de geïnterviewde. Door middel van open interviews kunnen de kenmerken die bijdragen aan het innovatieproces in de praktijk naar voren komen in plaats van alleen te focussen op de kenmerken vanuit de literatuur (Boeije, 2016). Om meer inzage te verkrijgen in het innovatieproces, is tijdens de interviews ingegaan op de ervaringen, beleving en houding van de respondenten ten aanzien van het innovatieproces en hoe zij verklaren dat het proces zo gelopen is (Swanborn, 2003: 106).

Voor dit onderzoek zijn in totaal elf interviews afgenomen. De duur van de interviews was tussen 45 minuten en een uur. In Noord-Brabant zijn vier personen met verschillende functies geïnterviewd: de bestuurder, een regiodirecteur, de projectleider en een beleidsmedewerker. In Utrecht zijn de projectleider, de senior gedragswetenschapper en een regiomanager geïnterviewd. De bestuurder is twee maal benaderd, maar vanwege zijn drukke agenda heeft er geen interview plaats kunnen vinden. De regiomanager heeft op de dag van de afspraak wegens omstandigheden de afspraak omgezet in een telefonisch interview. In Gelderland zijn de projectleider, een beleidsadviseur en een oud-regiomanager geïnterviewd. De geplande afspraak met de huidige regiomanager kon niet doorgaan vanwege andere prioriteiten. Later heeft er een telefonisch interview met haar plaats gevonden. De bestuurder is in april 2018 met pensioen gegaan en kon daardoor niet geïnterviewd

worden. In bijlage 1 is per case een overzicht van de respondenten opgenomen. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd.

### 3.5 Data-analyse

Het onderzoek is in twee fasen uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van een zogenaamde hiërarchische methode. In de eerste fase zijn de cases onafhankelijk van elkaar bestudeerd en de onderzoeksresultaten van de afzonderlijke case zijn volgens een vast patroon beschreven. In de tweede fase zijn de afzonderlijke resultaten van de cases uit de eerste fase met elkaar vergeleken, waarbij de cases onderzocht zijn op overeenkomsten en verschillen (Verschuren & Doorewaard, 2015: 183)

De documenten en interviews zijn deductief op basis van de geoperationaliseerde variabelen geanalyseerd. De indicatoren zijn naast de transcripten en documenten gelegd en per zin of teksteenheid is bepaald of het voldoet aan de indicator. Er was sprake van gesloten codering. Na de eerste data-analyse waren er elementen die niet voldeden aan een indicator, maar na herevaluatie bleken deze alsnog onder de vastgestelde indicatoren te passen.

Deze wijze van data-analyse waarborgt dat de documenten en de interviews op een uniforme manier zijn geanalyseerd. De resultaten vanuit de interviews zijn vergeleken met de documenten en andersom. Hierdoor ontstaat een beter afgewogen beeld van de werkelijkheid.

### 3.6 Kwaliteit van het onderzoek

Om de onderzoeksresultaten wat betreft betrouwbaarheid en validiteit zoveel mogelijk te optimaliseren, zijn er in dit onderzoek een aantal maatregelen genomen. Bij het uitvoeren van het onderzoek is gestreefd naar objectiviteit in de zin dat het recht doet aan het onderzoeksobject en om de sociale werkelijkheid zo goed mogelijk te representeren.

#### Betrouwbaarheid

Volgens Verschuren & Doorewaard (2015) verwijst de betrouwbaarheid van een onderzoek naar de herhaalbaarheid van het onderzoek: de nauwkeurigheid en consistentie om dezelfde resultaten te kunnen verkrijgen uit een onderzoek. Door het beperkt aantal onderzochte cases en de open interviews is de betrouwbaarheid van het onderzoek minder groot. Het is niet zeker dat eenzelfde onderzoek onder dezelfde omstandigheden dezelfde resultaten zal opleveren en daardoor is de juistheid van de resultaten minder zeker. Ook speelt de onderzoeker een belangrijke rol bij het

interpreteren van de data, waardoor de gegevens persoonsafhankelijk kunnen zijn (Boeije, 2016: 154).

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te bevorderen, zijn een aantal maatregelen genomen. Er is gebruik gemaakt van meerdere methoden van dataverzameling, zgn. datatriangulatie (Swanborn, 2003: 169). Er zijn verschillende documenten bestudeerd en respondenten met verschillende functies geïnterviewd. De verzamelde data is op een identieke manier aan de hand van de indicatoren geanalyseerd. Door in het onderzoek informatie te vergelijken die op verschillende wijzen is verzameld, uit diverse bronnen afkomstig is en op eenzelfde wijze is geanalyseerd, wordt de betrouwbaarheid vergroot. Replicatie van dit onderzoek door andere onderzoekers is mogelijk doordat het onderzoekopzet in dit hoofdstuk is beschreven en de gemaakte keuzes zijn vastgelegd en verantwoord. Daarnaast zijn de topiclijst en een lijst met geanalyseerde documenten opgenomen in de bijlagen (Boeije, 2016).

### Interne validiteit

De interne validiteit verwijst naar de geldigheid van het onderzoek. Boeije (2016: 150) beschrijft validiteit als meten wat beoogd wordt om te meten. Bij casestudies wordt een sociaal verschijnsel bestudeerd en gedetailleerde informatie verzameld. Dit komt de interne validiteit ten goede (Swanborn, 2013). Om de interne validiteit te waarborgen, is de theorie geoperationaliseerd in indicatoren die specifiek van toepassing zijn op dit onderzoek (Swanborn, 2013: 128). De operationalisering is voorgelegd aan de begeleider van de universiteit, voordat werd gestart met de empirie. Door controle of de geformuleerde indicatoren bijdragen aan de vraagstelling van het onderzoek, is een bijdrage geleverd aan het vergroten van de interne validiteit. Daarnaast zijn de volgende maatregelen genomen om de interne validiteit te vergroten:

- Op basis van de operationalisering is een topiclijst voor de interviews opgesteld en zijn de verzamelde data geanalyseerd.
- Er is een instructie opgesteld per indicator om op een zoveel mogelijk eenzelfde manier informatie te verzamelen per case passend bij de indicator.
- Daarnaast is gekozen voor open interviews om op een flexibele wijze aan te kunnen sluiten bij de situatie van de geïnterviewden. Hierdoor kon beter waargenomen worden wat beoogd werd om waar te nemen in dit onderzoek (Boeije, 2016).
- Door meerdere onderzoeksmethoden te gebruiken en respondenten met verschillende functies te interviewen, is gewaarborgd dat de cases vanuit meerdere kanten worden belicht.



- De beschrijving van de organisatie is voorgelegd aan de respondenten en op juistheid gecontroleerd. De resultaten zijn door de respondenten herkend en geaccepteerd (Verschuren & Doorewaard, 2015: 186).

### Externe validiteit

Externe validiteit verwijst naar de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek en in hoeverre deze te vergelijken zijn met de resultaten van eerder uitgevoerde onderzoeken (Swanborn, 2013: 146). Het nadeel van casestudies is dat er sprake is van een beperkt aantal onderzochte cases, waardoor het moeilijker is de resultaten van toepassing te verklaren op andere cases (Verschuren & Doorewaard, 2015: 186). De onderzoek is uitgevoerd bij drie jeugdbeschermingsorganisaties. Dit aantal is beperkt en daardoor zijn de resultaten niet (vanzelfsprekend) generaliseerbaar naar andere organisaties of innovatieprocessen.

Binnen het onderzoek zijn maatregelen genomen om de externe validiteit te vergroten. De selectie van de cases is gebaseerd op inhoudelijke gronden en kan voor een beperkt aantal soortgelijke organisaties gelijke resultaten opleveren. Er zijn organisaties gekozen die een middenpositie innemen op het kenmerk 'omvang van de organisatie' om hiermee het representatieve karakter te vergroten. Door drie van de zes organisatie te selecteren die de werkwijze SAVE hebben geadopteerd, is een redelijk groot aantal onderzocht. Hoewel de externe validiteit hiermee niet te garanderen is, zijn de onderzoeksresultaten wel geschikt voor analytische generaliseerbaarheid.

## 4. Werkwijze SAVE in praktijk

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden in de paragrafen 4.2 t/m 4.4 de innovatieprocessen van de drie geselecteerde jeugdbeschermingsorganisaties beschreven en de kenmerken die hierop van invloed zijn. Deze paragraaf begint met wat de werkwijze SAVE inhoudt.

SAVE staat voor Samenwerken aan Veiligheid. Het is een werkwijze die de eigen kracht en regie van burgers over hun leven en over de opvoeding combineert met een focus op hun veiligheid en ontwikkeling. Dit kan zowel in het vrijwillig (zonder kindbeschermingsmaatregel) als in het gedwongen kader (met een kindbeschermingsmaatregel) ingezet worden. In het vrijwillig kader kan de werkwijze samen met de lokale teams uitgevoerd worden. De expertise van de SAVE-medewerker wordt tijdelijk toegevoegd aan het wijkteam om de veiligheid van het kind te borgen.

De visie van de SAVE op de brede jeugdbescherming kan worden weergegeven in de volgende vijf uitgangspunten van de werkwijze SAVE:

- Veiligheid en bescherming van burgers, en in het bijzonder jeugdigen, is een publieke verantwoordelijkheid. Veiligheid en ontwikkeling zijn van daaruit de primaire doelen voor de werkwijze SAVE.
- Eigen kracht en regie: Burgers hebben de regie over hun eigen leven en over de opvoed- of opgroeisituatie van jeugdigen.
- Jeugdbescherming is gebiedsgericht en aanvullend op de gewone zorg in de lokale teams.
- Jeugdbescherming, inclusief de bestrijding van huiselijk geweld, werkt integraal (één melding volstaat).
- Jeugdbescherming werkt als een 'lerende praktijk'.

Dit is als volgt weer te geven:



*Figuur 4 De SAVE werkwijze*

De bovenste twee uitgangspunten is *wat* moet worden bereikt (bescherming, herstel en borging). De onderste drie punten geven de visie aan op *hoe* dit het beste kan worden bereikt. In dit onderzoek wordt gesproken van adoptie van de werkwijze SAVE als de vijf uitgangspunten herleidbaar zijn in de werkwijze van de jeugdbescherming.

## 4.2 Samen Veilig Midden-Nederland

### 4.2.1 Innovatieproces Samen Veilig Midden-Nederland

De voormalig bestuurder van Samen Veilig Midden-Nederland heeft samen met de gemeente Utrecht de innovatie twee jaar vóór de transitie voorbereid. Een respondent vertelt daarover: “Dat was volgens mij in 2012 of 2013. Toen was er al sprake van dat de transitie eraan kwam. En toen vonden twee mensen elkaar behoorlijk: de voormalig bestuurder en de themadirecteur voor de grote transities van de gemeente Utrecht, de verantwoordelijke voor deze beweging. De gemeente Utrecht die liep dus echt vooruit om dit te willen gaan neerzetten. Die wilden daar echt mee aan de slag. Ze waren gecharmeerd van het idee ‘zoveel mogelijk, zo dicht mogelijk bij mensen en gemeenten en verantwoordelijkheid laten nemen’.” Een andere respondent bevestigt dit door te zeggen: “‘Zo kort mogelijk, zo dichtbij mogelijk, vraaggericht’. Dat klinkt nu als een soort van open deuren. Maar dit betekent vergeleken met toen, een hele andere manier van kijken, denken en werken. Onze cliënten zijn namelijk de meest kwetsbaren in de samenleving.” De focus van de

voormalig bestuurder van de organisatie lag bij een goed jeugdzorgstelsel en niet op het voortbestaan van de organisatie. De organisatie en gemeenten keken vooruit op de transformatiegedachte. Een respondent vertelt: “Ze wilden eigenlijk doen alsof de toekomst al een feit was. Alsof de toekomst al gerealiseerd was en die mensen al aangenomen zouden zijn met hun expertises. Ze startten een pilot met generalistische teams met daarin gedetacheerd de expertises van de Gecertificeerde Instellingen, zorgaanbieders, MEE, JGZ en maatschappelijk werk.”

Bureau Jeugdzorg Utrecht, William Schrikker Stichting en Raad voor de Kinderbescherming startten begin 2013 pilots (ondersteund door Van Montfoort en de Eigen Kracht Centrale) samen met generalistische lokale teams van de gemeente Utrecht en Amersfoort en met Centra van Jeugd en Gezin van een viertal kleinere gemeenten. Daarin leverde Bureau Jeugdzorg met de werkwijze VERVE<sup>1</sup> als basis gebiedsgericht maatwerk in de aansluiting op de lokale teams. In de teams werd uitgetoetst of één medewerker van de jeugdbeschermer als allrounder alle werksoorten uit zou kunnen voeren, zodat de cliënt niet te maken zou krijgen met overdrachten. Het resultaat van de pilots was een gezamenlijke visie van gemeenten en de jeugdbescherming. In oktober 2013 nam de directie van Samen Veilig Midden-Nederland na overleg met het middenkader en de Ondernemingsraad, het besluit om SAVE organisatiebreed in te voeren. De werkwijze werd in de praktijk (door)ontwikkeld en beschreven door Samen Veilig Midden-Nederland en adviesbureau Van Montfoort. “De doorontwikkeling van SAVE is gericht op de samenwerking met de gemeentelijke lokale teams en wordt samen met die teams vormgegeven. De aanpak is wat betreft de samenwerking met kind, ouders en eigen netwerk gelijk aan de werkwijze van VERVE, maar SAVE onderscheidt zich door de wijze waarop de professionals samenwerken met de lokale teams. Uitgangspunt in SAVE is dat de lokale teams de constante factor zijn”(Nji & BMC, 2014: 27-29).

Voor de invoering van de werkwijze SAVE werden in 2014 grote organisatorische veranderingen doorgevoerd zoals het gebiedsgericht werken. Na een interne reorganisatie van functies en teams volgde een gefaseerde overgang van de teams naar het werken volgens de werkwijze SAVE. De medewerkers volgden een basistraining en om de medewerkers in hun werk te faciliteren werd samen met adviesbureau Van Montfoort de handleiding SAVE 2.0. geschreven. Een essentieel onderdeel van de werkwijze waren de Methodische Leerbijeenkomsten.

---

<sup>1</sup> Deze werkwijze is in 2013 ontwikkeld door Van Montfoort & Slot in Overijssel. De bestaande werkwijze van de Jeugdbescherming (Deltamethode), aspecten van oplossingsgericht werken en het werken volgens de Eigen Kracht-benadering zijn in deze werkwijze verbonden aan elkaar. De nadruk ligt op de eigen kracht en regie van de cliënten.

Een respondent vertelt dat de eerste groep enthousiastelingen anderen meenamen in de werkwijze, maar dat het jaren duurt om de hele organisatie mee te krijgen. Een respondent zegt: “Wil je iedereen meekrijgen, dan zul je toch ook wel een beetje op een ‘blauwe manier’ implementatiegerichte stappen moeten gaan zetten om iedereen in de SAVE te krijgen.”

In 2015 werkten de teams volgens de werkwijze SAVE en werd de implementatiefase afgerond. Uit de interviews blijkt dat de organisatie alles heeft ingericht en ‘SAVE-proof is’. Na de implementatiefase volgde een aantal reorganisaties en veranderde de rol van onder andere de managers en gedragswetenschappers. De respondenten noemen dat er tijd nodig is om de werkwijze te ontwikkelen en te implementeren. Een respondent vertelt: “Op zich moet je misschien realistisch zijn dat zo’n enorme beweging dat het jaren nodig heeft om tot een goed lopende nieuwe manier van werken te komen. Misschien is er 5 jaar nodig voor een transitie.”

De werkwijze SAVE is verspreid naar andere jeugdbeschermingsorganisaties. In 2016 is besloten om een samenwerkingsverband te starten tussen Samen Veilig Midden-Nederland, het Regiecentrum Bescherming en Veiligheid Friesland en Jeugdbescherming Brabant met het doel om SAVE samen door te ontwikkelen. De organisaties hebben een vergelijkbare visie op de brede jeugdbescherming. Jeugdbescherming Gelderland en Jeugdbescherming Overijssel besloten na overleg en een verkenning van de overeenkomsten en verschillen in de uitvoeringspraktijk om in 2017 aan te sluiten bij het samenwerkingsverband. De organisaties willen de krachten bundelen om tot een gezamenlijke methodische werkwijze te komen. De samenwerking biedt kansen voor doorontwikkeling, uitvoering van praktijkonderzoek en om tot een erkende methodiek te komen.

## 4.2.2 Kenmerken die adoptie en diffusie beïnvloeden

### Kenmerken van de innovatie

#### *Relatief voordeel*

De organisatie ziet de kracht van de werkwijze SAVE in de verkorting van de duur en minder instroom van kindbeschermingsmaatregelen. Door expertise vóór een kindbeschermingsmaatregel in te zetten kunnen uithuisplaatsingen en langdurige ondertoezichtstellingen voorkomen worden. Er wordt zoveel mogelijk met één gezicht naar het gezin toe gewerkt. De organisatie gaat ervan uit dat het gezin voordeel heeft bij de eenduidigheid van één persoon. Door inzet van specialisten en specifieke bevoegdheden daar waar dat nodig is, kan een betere kwaliteit geleverd worden. Er kan efficiënter gewerkt worden, omdat er minder sprake is van informatieverlies door overdrachten. Het uitgangspunt is door op deze manier te werken dat de kosten terugverdiend worden.

De kennis en expertise op het gebied van veiligheid en ontwikkeling van kinderen is de basis van de professie. De jeugdbescherming bepaalt 'de ondergrens wat de veiligheid betreft' en geeft het gezin de mogelijkheid om vanuit eigen kracht tot een oplossing te komen. Daarbij is samenwerken met ketenpartners belangrijk en de inzet van ieders expertise. De respondenten zien het voordeel van de werkwijze SAVE in de expertiserol van de jeugdbescherming op de veiligheid van kinderen en als tijdelijke aanvulling op de lokale hulp. Een respondent zegt: "Als je niet die expertrol kan neerzetten, dan ben je niet van toegevoegde waarde. Dan zit je met z'n allen te praten over wat vind jij veilig en wat vind ik veilig. Dan zit daar dus niet een kwaliteit extra op." Een andere respondent noemt over de expertise van medewerkers dat zij expliciet moeten kunnen zijn in de beslissingen over veiligheid en daarover transparant moeten zijn. Ze vertelt: "De huidige manier van werken waarbij je aanvullend bent aan het lokale veld en eigen kracht aan de cliënt moet overlaten, vraagt veel meer om transparantie. (..) Je laat bepaalde dingen over aan een ander, dus je moet heel duidelijk kunnen zijn waarom je iets wilt. (..) Dat vergt volgens mij veel grotere skills dan dat ze voorheen nodig hadden." De respondenten zien voordeel in de werkwijze vanwege het centraal stellen van (de veiligheid van) de cliënt, benutten van de mogelijkheden van het gezin en het netwerk en de verbeterde samenwerking met ketenpartners. Ondanks de genoemde verbeteringen, zeggen de respondenten dat het gewenste vaardigheidsniveau van medewerkers nog niet is bereikt.

### *Compatibiliteit*

Met de werkwijze SAVE heeft de organisatie een antwoord willen geven op de transformatie van het jeugdzorgstelsel. Het is voortgebouwd op bestaande methodiek van de jeugdbescherming en de werkwijze VERVE. Sinds 2015 wordt er in de provincies Utrecht en Flevoland volgens de vijf uitgangspunten SAVE gewerkt. In de missie en visie van de organisatie zijn drie uitgangspunten opgenomen: veiligheid en ontwikkeling, eigen kracht en regie en de reflectieve praktijk. In de werkwijze zijn de overige twee uitgangspunten opgenomen, namelijk het lokaal werken en één contactpersoon (ofwel één melding volstaat). Een respondent zegt: "SAVE is de voertaal. Wij hebben onze teams daar op ingericht, we hebben de mensen daarop aangenomen. Wij hebben de functieprofielen herschreven, nou.. noem het allemaal maar op. Dat is allemaal gebeurd."

### *Zichtbaarheid*

Volgens de respondenten zijn er meetbare resultaten zichtbaar in het verminderd aantal ondertoezichtstellingen, maar deze zijn moeilijk aan te tonen vanuit de werkwijze. Een respondent zegt daarover: "Op zich zijn er wel meetbare resultaten in minder ondertoezichtstellingen, maar of dat nou door SAVE komt? Weet je gewoon niet." Een respondent vertelt dat ze bezig zijn met een onderzoek 'SAVE in woord en daad' dat door de Hogeschool Utrecht uitgevoerd wordt met het doel

de werkwijze te verbeteren. De eerste fase van het onderzoek is afgerond. In het najaar 2018 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De bevindingen van de eerste fase van het onderzoek zijn: benutten van de eigen kracht van het gezin leidt tot positieve veranderingen en er is een betere samenwerking met de lokale teams. Over de tweede fase van het onderzoek vertelt een respondent: “Op veiligheid is de conclusie dat we ons daar oké op voelen. Veiligheid, dat zijn we gewend, daar kunnen we ons goed op positioneren, maar om echt expliciet te vertellen waar je nou je beslissingen op baseert, dat is nog best wel moeilijk en verschillend per persoon. En daar is dus geen protocol voor nodig, maar een gesprek.”

### *Kneedbaarheid*

Voor de ontwikkeling van SAVE is de werkwijze VERVE als basis genomen en doorontwikkeld in de praktijk in de provincies Utrecht en Flevoland. In 2014 is de eerste versie van de basishandleiding SAVE tot stand gekomen. Een respondent zegt: “Er zit echt groei van de basishandleiding tot aan SAVE-begeleiding. Als je de eerste handleiding nu terugleest dan zie je dat veel dingen niet kloppen, omdat we eigenlijk nog niet echt praktijkervaring hadden”. De andere respondenten vertellen ook dat er veel gewijzigd is. De organisatie heeft de wijzigingen gedocumenteerd.

In de uitvoeringspraktijk ontstonden verschillen. Qua visie zijn bijvoorbeeld SAVE en VERVE hetzelfde, maar de uitvoering in praktijk is verschillend. De werkwijze SAVE veronderstelt eenduidigheid, maar in de praktijk is dit niet zo. Het verschil zit in de manier waarop het lokale veld is georganiseerd en in de aanwezige expertise binnen de lokale teams. Een respondent vertelt: “Waar een enorme belemmering zat, was dat onze werkwijze en visie gebaseerd was op de samenwerking met Amersfoort en Utrecht. En Amersfoort en Utrecht hebben outreachende buurtteams die echt met ons willen samenwerken. Toen kregen we overal gebiedsgebonden SAVE-teams. Maar van gemeentezijde ‘wij hebben geen lokaal team hoor, wij hebben een loket of wij hebben een zorgmakelaar die kan maximaal 5 gesprekken doen’ (..) En dat zorgde voor stress, afstemmen, verwachtingen uitspreken, wachtlijsten, op bestuurlijk niveau praten, dingetjes aanpassen.”

Een ander respondent zegt: “Waar houden zij op en waar beginnen wij, want dat heeft te maken met de expertise die er is, waarvan wij het sleutelpunt zouden moeten zijn op het moment dat het lokale team niet met voldoende snelheid en stabiliteit het lukt om veiligheid te krijgen.”

De respondenten vinden de vijf uitgangspunten leidend, maar deze kunnen flexibel ingevuld worden. Een respondent zegt: “Dus die 5 uitgangspunten vloeibaar maken, dat ze wel op de een of andere manier volstaan.” Een andere respondent vertelt: “Doen wij ook wel een beetje anders hoor. Eén melding volstaat betekent eigenlijk twee dingen: Je kan bellen met Veilig Thuis en je hoeft niet op 1 te drukken en bij een crisis op 2. Maar gewoon, je kan bellen en wij zorgen dan dat je de juiste treft, ook al is het dan misschien de WSG. Maar ook je krijgt één contactpersoon en die doet wat er nodig

is. Als je maar zorgt dat de cliënt niet al te veel wisselende personen heeft. Het liefste dat het proces van het cliënt leidend is.”

## Kenmerken van de organisatie

### *Omvang*

De organisatie investeert vanaf 2014 in de werkwijze SAVE (voor de transitie jeugdzorg). De organisatie stelde financiën beschikbaar uit het reguliere budget en een aanvullend budget. In een programmaplan heeft de organisatie uitgewerkt hoe de werkwijze SAVE geïmplementeerd moest worden. Daarin zijn punten opgenomen zoals de facilitering (compensatie van 10% gedurende de eerste 3 maanden bij de implementatie), het gebiedsgericht werken en het organiseren van Methodische Leerbijeenkomsten. Eind 2015 vond een reorganisatie plaats. In 2016 had de organisatie gemiddeld 470 Fte in dienst en ontving ruim € 40 miljoen aan inkomsten. De organisatie ontving tevens een subsidie om een tweejarig onderzoek uit te voeren naar de werkwijze. De organisatie zag de werkdruk en het personeelsverloop in 2016 toenemen. Een respondent vertelt: “Maar het ging al stroperiger dan we hoopten, want die mensen hadden gewoon hun werk en kregen geen compensatie. De echte heftige zaken bleven over.” Ondanks de hoge werkdruk bleef de organisatie de werkwijze doorontwikkelen. Een respondent zegt: “De harde kant is geregeld, de implementatie, maar de zachte kant, de inhoudelijke kant eigenlijk ja daar blijf je aan bouwen. (..) Ik denk dat we intern heel hard bezig zijn heel de tijd ons SAVE-proof te maken, zoals we het noemen.” De respondenten vinden dat het veel vraagt om volgens SAVE te werken. Het vraagt continu om verbeteren en aanpassen.

De middelen zijn per regio verschillend. Een respondent vertelt dat de middelen afhankelijk zijn van de locatie waar je werkt door het verschil in inrichting van de lokale teams en de afgesloten contracten met de gemeenten. De respondent vertelt daarover: “De buurtteams in de gemeente Utrecht heeft dit volledig omarmd, deze visie en dat gaat heel erg ‘hand-in-hand samen’ en dan vloeit dat. (..) We hebben ook een team dat gekozen heeft voor sociaal makelaar (..) en dan hebben we te weinig middelen en tijd. Dan zijn er gewoon te weinig mensen.”

### *Innovatiebereidheid*

Voor de transitie was er een korte periode ruimte om de bureaucratie te verminderen. Een respondent vertelt daarover: “Het zat al in jaren in de organisatie om regels, protocollen, documenten en kwaliteitshandboek, om allemaal dingen op te schrijven. Toen een bestuurder kwam, die zei : (..) ‘we gaan echt iets aan die bureaucratie doen’. Dat was ook in die pilot toen gelukt. Maar daarna kwamen dus.. toch al die regels weer terug.” De respondenten ervaren nadruk op regels en procedures door de toezichthouders zoals het Keurmerkinstuut, Inspectie Jeugdzorg en Stichting



Kwaliteitsregister Jeugd. Dit kost veel tijd van de organisatie. Een respondent zegt: “Als je kijkt naar al die audits wat dat allemaal kost (..) Wat dat aan tijd kost, ook van beleidsmedewerkers en van medewerkers, dat dan niet gebruikt kan worden voor ontwikkeling.” Een andere respondent noemt: “Het werd taaier. Inspectie werd belangrijker, Keurmerkinstituut, het normenkader. (..) De bureaucratie werd weer vergroot. Alles werd weer meer gericht op verantwoording.” De respondenten vinden verantwoorden en registratie goed als het daarmee recht doet aan de cliënt. Een respondent vindt: “Cliënten hebben recht op zo goed mogelijke documentatie en transparantie daarover.” Maar de respondenten zien dat de regels doorslaan en dat teveel bureaucratie de ontwikkeling remt die is ingezet om te doen wat nodig is voor het kind.

Naast de opgelegde regels en procedures legt de organisatie zelf ook nadruk op regels. Een respondent zegt: “De werkdruk is toegenomen, dan ga je toch weer een soort van protocollen maken.” Volgens een respondent had de onderzoeker van de Hogeschool Utrecht gezegd: “Daar zit een reflex in deze organisatie, dat als er iets niet goed gaat dat er dan een document wordt geschreven, terwijl het gesprek daarover minstens zo belangrijk is.” Sinds het moment dat er minder middelen beschikbaar zijn, staat het leren onder druk. De respondenten vinden dat er efficiënter met de regels omgegaan kan worden en dat er keuzes gemaakt moeten worden. Ze vinden dat hierover het gesprek gevoerd moet worden in plaats van nieuwe regels te maken.

### *Visie*

De organisatie heeft de werkwijze SAVE opgenomen in haar visie en het staat ook op de strategische agenda. De organisatie wil SAVE doorontwikkelen met het doel om haar positie in het jeugdzorgveld te behouden en te versterken. De respondenten vertellen dat de voormalig bestuurder de organisatie mee nam in zijn inhoudelijke visie. Een respondent vertelt: “Hij had een inhoudelijke visie en een droom, zoals hij dat noemde. En hij nam ons gewoon in die inhoudelijke visie mee.” En de respondent vult aan met: “En die inhoudelijke visie was dat wij in samenwerking met de omgeving zorgen dragen voor dat kind. En niet omdat het onze opdracht is, maar dat we VINDEN en niet omdat het moet, maar wel omdat het zo is. Dus heel erg gericht op onze inhoudelijke opdracht.”

## **Kenmerken van de diffusiestrategie**

### *Communicatiekanalen*

De werkwijze werd in de praktijk samen met gemeenten ontwikkeld. In 2014 werden pilots ingericht. De ervaringen uit die pilots werden verzameld en opgeschreven. Om tot een gezamenlijke werkwijze te komen werden Methodische Leerbijeenkomsten (MLB's) en procesevaluaties ingezet. Een respondent vertelt daarover: “Voor die Methodische Leerbijeenkomsten werden gewoon allemaal mensen uitgenodigd, daar werden kritische beroepssituaties besproken, natuurlijk op een reflectieve

wijze en na iedere MLB zeiden we tegen elkaar ‘wat hebben we hier eigenlijk geleerd? Wat zegt dit eigenlijk over een nieuwe werkwijze?’ Dat schreven we op en dat stuurden we allemaal naar onze collega, die verzamelde dat allemaal en hij legde dat voor aan Van Montfoort.” Ook gold dit voor de procesevaluaties, een respondent vertelt daarover: “Iedereen mocht meedenken en we hadden intensieve procesevaluaties met het lokale team om te praten wat doen we nou samen, wat werkt er nu, wat verwacht jij nou van mij, wat verwacht ik van jou. Door zo te werken, werd de expertise van de jeugdbescherming duidelijk.” Een respondent zegt daarover: “In die pilot werd onze aanvullende expertise steeds explicieter. En wat wij hebben gezegd, wij hebben gezegd ‘wij zijn van de veiligheid’.” Er werden handleidingen van de werkwijze beschreven en op de website van Samen Veilig Midden-Nederland gepubliceerd.

### *Sleutelfiguren*

De respondenten noemen de voormalig bestuurder als een sleutelfiguur die bij externe partijen, maar ook intern, draagvlak creëerde en de toegevoegde waarde van de werkwijze SAVE uitdroeg. Een respondent zegt: “Echt een hele leuke man en die kan het helemaal vanuit zijn hart verkopen.” Hij had een goed netwerk bij gemeenten en politiek. Een respondent vertelt: “De gemeentes zeggen ‘het is ook onze werkwijze’, dat is natuurlijk heel stevig. Ik denk dat die gemeentes ook ambassadeurs zijn geweest van de werkwijze SAVE. Dat was een ander geluid dan in de rest van Nederland.” Daarnaast hebben adviesbureau Van Montfoort en de uitvoerend medewerkers gezorgd voor een landelijke verspreiding van SAVE. Een respondent vertelt: “Die mensen die in de ontwikkeling van SAVE zaten, die waren super enthousiast, die stonden daar te joelen op die congressen.” Van Montfoort adviseerde om met een gezamenlijke werkwijze in de jeugdbescherming te gaan werken.

Voor de interne diffusie was de voormalig bestuurder belangrijk. Een respondent zegt: “Hij was daar echt heel erg goed in, hij ging echt met zijn mede-directieleden de teams af.” De voormalig bestuurder stelde een expertgroep samen om een pilot op te starten. In de pilot zaten medewerkers die enthousiast waren. De implementatiefase werd door teammanagers en een beleidsmedewerker begeleid met ondersteuning van de gedragswetenschappers.

## 4.3 Jeugdbescherming Brabant

### 4.3.1 Innovatieproces Jeugdbescherming Brabant

In de zomer van 2015 werd door de toenmalige interim-bestuurder besloten om binnen Jeugdbescherming Brabant volgens de werkwijze SAVE te gaan werken. Hij nam dit besluit omdat hij dacht hiermee alle problemen van de organisatie op te kunnen lossen. Een respondent zegt: “SAVE was een manier om de problemen die we hadden, op te lossen. En we hadden heel veel problemen.” Deze ontstonden eind 2014, omdat het bestaansrecht van de organisatie in gevaar kwam door het niet behalen van het certificaat voor de uitvoering van jeugdbescherming. Daarna kwam zij onder verscherpt toezicht van de Inspectie Jeugdzorg te staan. En door het dalend aantal maatregelen en de afgesproken lumpsumfinanciering wilden de gemeenten weten hoe de middelen vanuit de onderproductie werden ingezet. Dit maakte dat Jeugdbescherming Brabant genoodzaakt was om binnen afzienbare tijd te veranderen en te verbeteren.

De interim-bestuurder werd via de voormalig bestuurder van Samen Veilig Midden-Nederland geïnformeerd over de nieuwe werkwijze. Hij besloot om de werkwijze van Samen Veilig te adopteren. In augustus 2015 werden miniconferenties met gemeenten en ketenpartners georganiseerd. Eind 2015 werd een conferentie georganiseerd voor medewerkers. Hierna werd zonder scholing uitvoering gegeven aan activiteiten in het preventieve kader. Dit leidde tot veel onduidelijkheid zowel intern als extern, waardoor de implementatie stagneerde. Het werd top-down en niet gestructureerd ingevoerd. Een respondent zegt: “De tijd was niet rijp. En we hebben het ook alle kanten niet goed gedaan.” Een andere respondent vertelt: “Maar eigenlijk van hoe gaan we het nou echt aanpakken, wat gaan we nou echt doen, wat zijn de juiste acties en in welke volgorde. Dat heeft het mijn inziens totaal aan ontbroken.” De respondenten vertellen dat het niet behalen van de certificering cruciaal was in het niet slagen van de implementatie van SAVE. Een respondent zegt: “Het feit dat de certificering niet behaald was, daardoor raakten we een beetje in paniek en zijn we gaan beheersen, allemaal begrijpelijk hoor, maar daarin zijn we denk ik in doorgeslagen, waardoor we de aansluiting niet konden maken”. Een andere respondent zegt: “Ik denk dat niemand er iets aan kon doen. Als je in en fase zit van verscherpt toezicht en geen certificaat behaald hebt, een interim-bestuurder met een duidelijk opdracht die top-down moest zijn, dan kan je niet een ontwikkelgericht visie implementeren. Dat bijt elkaar aan alle kanten.”

Begin 2016 vroeg de organisatie aan adviesbureau Van Montfoort om te ondersteunen bij de implementatie van SAVE. In februari 2016 startte een nieuwe bestuurder. Hij wilde de ingezette koers voortzetten en de vernieuwing met kracht doorzetten, maar stelde het definitieve besluit om volgens de werkwijze SAVE te gaan werken uit tot april 2016. Daarna is opnieuw besloten om SAVE te adopteren. In juni 2016 werd een projectplan opgesteld door de toenmalige projectleider. Daarnaast werd een zogenaamd SWING-project ingezet met behulp van subsidie van het ministerie Veiligheid en Justitie. Het project was gebaseerd op de werkwijze SAVE en werd samen met gemeenten en ketenpartners ontwikkeld. Met behulp van Samen Veilig Midden-Nederland en adviesbureau Van Montfoort werd de implementatie van SAVE voor de gehele organisatie vormgegeven. Het project werd positief afgerond, maar de implementatie van SAVE in de gehele organisatie bleef achter. De werkwijze werd slechts gedeeltelijk in de organisatie geïmplementeerd.

In juli 2017 kreeg de implementatie van de werkwijze SAVE opnieuw een impuls. De bestuurder besloot om een nieuw programma, VONC genaamd, op te stellen. Voor het uitvoeren van het programma zijn eigen middelen en een subsidie beschikbaar. De visie van SAVE staat centraal en met behulp van leertrajecten op maat worden alle medewerkers van de organisatie geschoold in SAVE. De respondenten vertellen dat er “een strategie van verleiding” wordt ingezet om de medewerkers te betrekken bij de innovatie. Er wordt geïnvesteerd door “professionals serieus te nemen en door het niet op te leggen, maar dat het vanzelf gaat, dat er een inktvlekwerking ontstaat.” “Bij weerstand wordt er aandacht aan besteed om in een ontwikkelgerichte stand te komen.” “Het gevoel is dat we meer op één lijn zitten, dat we allemaal dezelfde kant opgaan.” De respondenten vragen zich tegelijkertijd wel af hoe alle medewerkers hierbij betrokken kunnen worden. Een respondent zegt: “Je hoopt dat professionals zelf de toegevoegde waarde ervan in gaan zien.”

### **4.3.2 Kenmerken die adoptie en diffusie beïnvloeden**

#### **Kenmerken van de innovatie**

##### *Relatief voordeel*

De organisatie verwacht door het toepassen van de uitgangspunten van SAVE dat het aantal kindbeschermingsmaatregelen afneemt, de duur korter wordt, dat het leidt tot minder uithuisplaatsingen van kinderen en dat de cliënttevredenheid verbetert. Door een effectieve samenwerking met de lokale teams en door expertise van de jeugdbescherming in te zetten vóór een kindbeschermingsmaatregel, kan de dienstverlening verbeterd worden en kunnen kindbeschermingsmaatregelen voorkomen worden. Uitgangspunten zijn een doorlopend hulpverleningsproces en minder wisselingen van contactpersonen.

### *Compatibiliteit*

Voor de transitie jeugdzorg deden een aantal locaties van Jeugdbescherming Brabant ervaring op met voorlopers van SAVE. In de regio Noordoost-Brabant werd samen met de gemeenten de werkwijze VERVE geïmplementeerd. Ook in andere regio's in de provincie Brabant werden nieuwe werkwijzen ontwikkeld. Door het niet behalen van de certificering werden deze ontwikkelingen stop gezet, omdat er uniform gewerkt moest worden in de gehele organisatie. Er werd gekozen voor SAVE. Na het eerste adoptiebesluit in 2015 was de werkwijze nog niet passend bij de organisatie. Een respondent vertelt hierover: "Want zij waren al 3 jaar voor de transformatie gestart met hun concept en zijn zij gestart met de organisatie voor te bereiden, gemeenten voor te bereiden en mee te nemen. Dan kom je op 1 januari 2015, dan is die hele transitie een feit. Dan moet de transformatie ingezet gaan worden. Eigenlijk weet niemand hoe dat moet. En dan heb je ook nog verscherpt toezicht en geen certificaat, dus je weet in de organisatie helemaal niet hoe het moet en dan kom je met een gedachtegoed van een organisatie die daar al 3 jaar mee bezig is geweest en dat bijt elkaar." Maar zegt de respondent: "Het principe van SAVE bijt niet met de visie die gemeenten hebben in Brabant, bijt niet met de gedachten die transformatie in zich heeft, in tegendeel dat verstrekt elkaar alleen maar." De werkwijze is nu passend bij de organisatie. De vijf uitgangspunten zijn herleidbaar in de missie, visie en de werkwijze van de organisatie. In de missie en visie staan ontwikkeling, veiligheid en samenwerking met het gezin op basis van eigen kracht, centraal. De drie andere uitgangspunten zijn zichtbaar in de werkwijze van de organisatie, zoals het gebiedsgericht werken en de reflectieve praktijk.

### *Zichtbaarheid*

Een respondent zegt dat er (nog) geen zichtbare resultaten zijn, omdat het moeilijk te kwantificeren is en er onvoldoende aandacht voor is. Uit een onderzoek dat uitgevoerd is tijdens het zogenaamde SWING-project blijkt de toegevoegde waarde. Dit project was gebaseerd op SAVE en werd samen met gemeenten en ketenpartners ontwikkeld. De toegevoegde waarde bleek uit de verbeterde samenwerking met de lokale teams. Er was sprake van een betere afstemming tussen de professionals. Er werd kennis overgedragen en het vertrouwen in elkaar werd groter.

### *Kneedbaarheid*

Volgens de respondenten kan de werkwijze SAVE aangepast worden aan de eigen situatie en doorontwikkeld worden. Een respondent vertelt: "We zitten niet strak in een keurslijf. De uitwerking van SAVE kan in de provincie Brabant in Oost anders zijn dan in West, omdat gemeenten daar op een andere manier invulling aangeven. De een geeft invulling door één keer per dag of dagdeel jeugdbescherming te gast te vragen in een wijkteam. Bij een ander worden we geacht altijd aanwezig

te zijn. Sommigen geven alleen maar advies, maar anderen werken ook mee aan casussen. De verschijningsvorm is heel verschillend. Dat is de consequentie van deze decentralisatie. Dat Helmond het niet precies zo doet als in Bergen op Zoom.” Ook een andere respondent bevestigt de kneedbaarheid van de werkwijze door te zeggen: “Utrecht is een andere organisatie, werkt op een andere manier met Veilig Thuis en ketenpartners en werken op een andere manier met de gemeenten samen. Je kunt dit niet eens zo neerzetten. Het gedachtegoed kun je meenemen. Vertalen naar wat er hier kan. En we kunnen gebruik maken wat zij ontwikkeld hebben en dat helpt.” De organisatie heeft de vijf uitgangspunten van SAVE vertaald naar de eigen situatie. Zij heeft leertrajecten op maat ontwikkeld voor de medewerkers. Op basis van eindkwalificaties wordt getoetst of men volgens de werkwijze SAVE werkt.

### **Kenmerken van de organisatie**

#### *Omvang*

Een belemmering om te kunnen innoveren zit volgens een respondent in de ruimte die de uitvoerend medewerkers voelen en hebben. Een respondent zegt daarover: “De belemmerende factor zit niet zo zeer in de financiële middelen als wel in voelen medewerkers ruimte om dit te doen.” De werkdruk is hoog in de organisatie. Het hoog aantal flexibele contracten en veel personeelwisselingen hebben een negatieve invloed op de werkdruk. Een respondent zegt: “Ik hoop dat we nu een gezondere balans krijgen met voldoende nieuwe mensen en ik hoop dat we nu in staat gaan zijn om jonge mensen, waar ik me zorgen over maak door de zwaarte van het vak, vast te kunnen houden.” De uitstroom van medewerkers heeft te maken met een reorganisatie die plaats vond in 2014 als gevolg van de transitie jeugdzorg. In 2016 had Jeugdbescherming Brabant 553 medewerkers in dienst, met een totale omvang van 469 FTE. De organisatie ontving ongeveer € 43 miljoen aan subsidie. In 2017 vond er nog een reorganisatie plaats, om het personeelsbestand van de ondersteunende diensten in evenwicht te brengen met de uit te voeren werkzaamheden. In 2017 zijn er extra middelen vanuit een subsidiefonds en vanuit de reserves van de organisatie beschikbaar gesteld om de werkwijze SAVE te kunnen implementeren. Een respondent denkt dat er nog meer innovatieruimte te creëren is en zegt: “Er zou nog meer ruimte kunnen komen voor ontwikkeling of innovatie als medewerkers hun werk meer afbakenen of kaderen.”

#### *Innovatiebereidheid*

De respondenten noemen dat er sprake was van een beheerscultuur, waarin alles werd vastgelegd en top-down gestuurd werd. Een respondent noemt het “een knellend keurslijf.” Een respondent legt uit: “Toen de organisatie onder toezicht stond van de Inspectie Jeugdzorg en het niet behalen van het certificaat, is de organisatie meer op beheersing en bureaucratie gaan zitten.” Dit wordt

bevestigd door de andere respondenten. Een respondent zegt: “Vastleggen, formuleren, bureaucratie. Dat hebben we tot doel verheven, omdat het KMI daar laaiend enthousiast over was.” Een andere respondent vult aan met: “We waren beheersmatig, alleen maar bezig met protocollen en hoe doe je dit, hoe voldoen we aan de dingen van het KMI.” Deze respondent zegt ook: “Ik denk echt dat het doorgeslagen is van niet-certificering en het verscherpt toezicht. Het zit echt in de situatie waar je door de jaren als organisatie in komt. Dan ga je beheersen en heel veel processen, regels en protocollen maken. En dan zie je dat dit soort gedrag heel gemakkelijk besmettelijk is. Maar het strakke sturen op die termijnen gaat door. Dat is zo besmettelijk geweest. Die gaan we nooit meer kwijtraken.” Niet alleen de toezichthouders hebben invloed op de regels en procedures van de organisatie, maar ook de brancheorganisatie Jeugdzorg Nederland, de gemeenten en de Stichting Kwaliteitsregister Jeugd (SKJ) stellen regels en richtlijnen aan de organisatie. Volgens een respondent volgt de organisatie te weinig kritisch deze regels op en wordt er niet nagedacht over wat dit betekent voor het kind en het gezin.

Naast de regels van buitenaf, legt de organisatie ook zelf regels op. Een respondent zegt: “Maar er zijn ook een heleboel regels en protocollen die we zelf hebben opgelegd. We zijn daar ook in het verleden in geslaagd om ellenlange beleidsstukken te maken. Het voorbeeld van het stagebeleid, een stuk van meer dan 20 pagina’s.” Een andere respondent vertelt dat in het verleden minder nadruk lag op regels: “Ik hoor uit verhalen van jeugdzorgwerkers en gebiedsmanagers over periode voordat er verscherpt toezicht was, dat er toen juist heel veel ruimte was om te ontwikkelen, om aan te sluiten bij de gemeenten, om je eigen ding te doen. Zoveel ruimte, dat het misschien wel teveel was losgelaten. Maar dat betekent dat er wel een ontwikkelgerichte organisatie is geweest, maar dat de kaders niet helder genoeg waren.”

De respondenten vinden dat de beheersing en ‘het knellende keurslijf’ nu niet meer nodig zijn. Een respondent zegt: “We moeten een beetje van het knellende keurslijf af, van de deels zelf opgelegde regels onder het mom van ‘het moet van het KMI’.” Een ander zegt: “We doen het niet voor het KMI, maar dit doen we voor onze cliënten en voor onszelf.” Maar de respondenten zien ook dat medewerkers gewend zijn geraakt aan de structuren en dat zij het moeilijk vinden om processen en protocollen los te laten. Een respondent zegt: “Ik denk met name mensen die veel gewend zijn in structuren te werken, dat die de grootste moeite gaan krijgen met deze werkwijze.” De werkwijze SAVE vraagt om een andere houding en competenties van medewerkers. De organisatie investeert in de medewerkers om zich hierin te kunnen ontwikkelen. De visie en uitgangspunten van SAVE worden met behulp van individuele leertrajecten gefaciliteerd, waarbij “de professional zijn eigen inhoudelijke accenten legt en zelf het tempo bepaald van het zich eigen maken van SAVE.” Er zijn

volgens de respondenten positieve geluiden over de nieuwe manier van werken in de organisatie. Een respondent vertelt: “Ik hoor steeds meer mensen dat ze het leuk vinden, dat ze een beetje lol hebben, dat ze er voor elkaar zijn, dat ze met elkaar gaan doen, dat ze het leuk vinden om met hun ontwikkeling aan de slag te gaan. Dat ze die ruimte gaan voelen. Dat vind ik een groot succes.”

### *Visie*

De organisatie vindt innovatie belangrijk. Zij heeft in haar jaarplan 2018 het thema innovatie opgenomen en gesteld dat er vanuit de visie en uitgangspunten van SAVE gewerkt wordt in de organisatie. Een respondent zegt over SAVE: “Als een visie die past bij de hele transformatie van de jeugdzorg, de veranderende rol van de gemeenten en van ons.” In 2017 is een leiderschapsvisie ontwikkeld, deze sluit “naadloos aan bij de visie van SAVE en ondersteunt en faciliteert het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.”

## **Kenmerken van de diffusiestrategie**

### *Communicatiekanalen*

In november 2015 werd tijdens miniconferenties op de locaties van Jeugdbescherming Brabant, de werkwijze SAVE neergezet als een product. Dit sloot niet aan bij de wensen en behoeften van de gemeenten en de ketenpartners. Na het tweede adoptiebesluit werd de werkwijze SAVE tegelijkertijd intern en extern verspreid tijdens een conferentie voor alle medewerkers en netwerkpartners. Hierna volgde een aantal informatieve bijeenkomsten. Er werd een projectplan opgesteld en een pilot ingericht. Informatie werd onder andere via nieuwsbrieven verspreid. De website waarop de handleidingen SAVE gepubliceerd zijn en de gesprekken met medewerkers van Samen Veilig Midden-Nederland gaven informatie over de werkwijze. Achteraf bleek er te weinig draagvlak te zijn om de werkwijze te kunnen implementeren en te verspreiden.

In 2017 werd opnieuw gestart met de implementatie van de werkwijze SAVE. De respondenten zien verschil in hoe het nu wordt aangepakt in vergelijking met de eerdere keren. Het is meer gestructureerd en er is meer draagvlak. De werkwijze wordt eerst intern verspreid. Tijdens locatiebijeenkomsten is er uitleg gegeven over de werkwijze aan de medewerkers van de organisatie. Er is een programmaplan opgesteld en een projectstructuur ingericht. Er zijn werkgroepen voor SAVE ingesteld: een werkgroep faciliteert het leertraject en een andere werkgroep de samenwerking met netwerkpartners. Er worden verschillende communicatiemiddelen ingezet om de werkwijze te implementeren en intern te verspreiden. Er zijn individuele leertrajecten-SAVE ontwikkeld bestaande uit trainingen, kennissessies, workshops en leertaken. Vanuit de project- en werkgroepen worden pilots ingericht waar geëxperimenteerd wordt met de nieuwe manier van werken. Het vraagt zoals een respondent zegt: “veel praten, in dialoog gaan en mensen overtuigen.” Voor de meeste



respondenten is het een vraag en een uitdaging over hoe de werkwijze verder verspreid kan worden en hoe het op de agenda kan blijven staan in de hele organisatie. Volgens twee respondenten zijn het uitdragen van het gedachtegoed SAVE door de directie en vanuit visie communiceren belangrijke elementen.

### *Sleutelfiguren*

De interim-bestuurder besloot om de werkwijze SAVE te gaan implementeren na overleg met de voormalig bestuurder van Samen Veilig Midden-Nederland en hij deelde dit mede in de directieraad. Medewerkers van Samen veilig Midden-Nederland – voormalig bestuurder, gebiedsmanager, beleidsmedewerker en jeugdzorgwerkers - en medewerkers van adviesbureau Van Montfoort hebben informatie gegeven over de werkwijze SAVE aan Jeugdbescherming Brabant. Samen Veilig Midden-Nederland heeft haar informatie beschikbaar gesteld op haar website en kennis gedeeld door presentaties te geven en uitleg te geven over de werkwijze. Adviesbureau Van Montfoort heeft het traject ondersteund door kennis te delen en door presentaties en trainingen te geven aan de medewerkers. Na het tweede adoptiebesluit bleken er weinig sleutelfiguren te zijn die de werkwijze uitdroegen. Een respondent vertelt: “Eigenlijk hadden we binnen de organisatie, behalve dan dat we besloten hadden om het uit te dragen, niet echt veel kartrekkers. Ik was als enige gebiedsmanager.” In juli 2017 werd het implementatieproces opnieuw in gang gezet. Er werd gekozen om een programmateam in te zetten. Een respondent zegt: “Nu zijn er veel mensen bij betrokken, nu staan de gebiedsmanagers er achter.” De respondenten zijn het erover eens dat er een aantal medewerkers een voortrekkersrol moeten hebben die de rest meenemen en de toegevoegde waarde van de innovatie kunnen uitdragen. Zoals een respondent zegt: “Een inktvlekwerking bewerkstelligen door een groep enthousiastelingen laten vertellen en dat de werkers daarmee aan de slag gaan en dan hopen dat er een soort van inktvlekwerking ontstaat.” Volgens de respondenten is het afhankelijk van de ambassadeurs in de organisatie. Zij noemen verschillende ambassadeurs als “belangrijke medewerkers die het uitdragen”, zoals: bestuurder, directieleden, gebiedsmanagers, programmateam, projectleiders, werkgroepleden, inhoudsdeskundigen, jeugdzorgwerkers en gedragswetenschappers. De respondenten vinden het belangrijk dat het leren in de praktijk centraal staat.

## 4.4 Jeugdbescherming Gelderland

### 4.4.1 Innovatieproces Jeugdbescherming Gelderland

Als voorbereiding op de transitie jeugdzorg nam Jeugdbescherming Gelderland in 2013 het initiatief om samen met de Raad voor de Kinderbescherming, de William Schrikker Stichting en het Leger des Heils Jeugdbescherming en Reclassering, de transformatie van de jeugdbescherming in de provincie Gelderland vorm te geven. Ook sloot de Eigen Kracht Centrale aan. De organisaties richtten een regiegroep in om tot een nieuwe werkwijze te komen. Ze maakten een visiedocument met als ambitie: één doorlopend werkproces en methodische doorontwikkeling gericht op het vergroten van de eigen kracht. De uitgangspunten waren gebiedsgericht werken en dichtbij de lokale zorg. Adviesbureau Van Montfoort ondersteunde bij de methodische ontwikkeling en totstandkoming van de visie.

In 2014 had de organisatie gesprekken met andere jeugdbeschermingsorganisaties, die met soortgelijke ontwikkelingen bezig waren. Een respondent vertelt: “Het idee we zijn allemaal met (..) een vernieuwingstraject bezig en als we dat dan aan elkaar verbinden, dan kunnen we heel sterk worden.” Door adviesbureau Van Montfoort werd een notitie ‘Vernieuwing in de jeugdbescherming’ geschreven in opdracht van de betrokken jeugdbeschermingsorganisaties, maar er werd geen vervolg gegeven om gezamenlijk tot vernieuwing van de jeugdbescherming te komen. De visie van Jeugdbescherming Gelderland en Samen Veilig Midden-Nederland verschilde op een aantal punten en daarom volgde er geen intensieve samenwerking. Een respondent vertelt: “SAVE had zijn eigen ontwikkeling. VERVE had zijn eigen ontwikkeling. We hebben geprobeerd het samen te brengen.” “En uiteindelijk is VERVE in Overijssel verder gegaan. Gelderland met Nieuwe Jeugdbescherming. Utrecht met SAVE.”

Jeugdbescherming Gelderland ging verder met de samenwerking met de ketenpartners in de provincie en ontwikkelde de Nieuwe Jeugdbescherming. Er werd een interne projectleider aangesteld en met behulp van regionale projectplannen, die samen met gemeenten werden opgesteld, werd de nieuwe werkwijze geïmplementeerd. Er werden gebiedsgerichte teams en een reflectieve praktijk ingericht. De gedragswetenschappers werden opgeleid om de Methodische Leerbijeenkomsten te begeleiden. In 2015 werd tijdens een conferentie de voortgang gepresenteerd. De resultaten van het verkennend onderzoek ‘Versterk wat goed gaat’ waren hiervoor de basis. Daaruit bleek onder andere dat het belangrijk is om te blijven investeren in de reflectieve praktijk. Dit

gebeurde met een zogenaamd SWING-project. Tijdens dit project werd samengewerkt met Jeugdbescherming Overijssel en de William Schrikker Stichting. De organisatie wilde tot een concrete methodebeschrijving komen en had in 2016 een nadere verkenning hierover met Jeugdbescherming Overijssel. Hun visies bleken overeen te komen en zij zouden samen verder gaan met de werkwijze VERVE. Ze bereidden een fusie voor, maar in 2017 werd dit niet doorgezet. Een respondent vertelt: “We hadden natuurlijk gedacht door de fusie van Jeugdbescherming Overijssel, dat we samen VERVE zouden hebben. (...) Dus alles stond klaar. (...) Toen vielen we een beetje in een gat en we dachten ‘we blijven methodisch samenwerken en we sluiten aan bij SAVE in Utrecht’. (...) Dat is eigenlijk in 2017 na het besluit van het niet doorgaan van de fusie met Overijssel, aansluiten bij SAVE en toen werd ook vanuit het landelijke samenwerkingsverband gezocht ‘hoe kunnen we verbreden’.” Jeugdbescherming Gelderland was op zoek naar een nieuwe naam voor haar werkwijze, omdat de naam Nieuwe Jeugdbescherming niet toekomstbestendig was. Na een verkenning met Samen Veilig Midden-Nederland besloot de organisatie aan te sluiten bij het landelijk samenwerkingsverband. Er bleken geen inhoudelijke verschillen te zijn in de werkwijzen. Wel constateerden ze verschillen in de uitvoeringspraktijk.

Jeugdbescherming Gelderland is in 2018 gestart met een veranderingstraject, Focus genaamd. Met behulp van een organisatiebureau worden de processen geoptimaliseerd. De focus ligt op het centraal stellen van de cliënt. Een respondent vertelt: “De medewerkers in het primaire proces (...) geven met elkaar aan wat werkt of belemmerend is als het gaat om onze kernopdracht en de bedoeling van ons werk en wat van toegevoegde waarde is. Dus zij gaan eigenlijk met elkaar bepalen wat daarin belemmerend is, wat daarin verspilling is. Dus de organisatie wordt eigenlijk ‘van onderaf’ of je kunt eerder zeggen ‘van bovenaf’ als je het primair proces bovenaan zet, ingericht.”

#### **4.4.2 Kenmerken die adoptie en diffusie beïnvloeden**

##### **Kenmerken van de innovatie**

###### *Relatief voordeel*

Het streven van de organisatie is dat het gezin met zo weinig mogelijk hulpverleners te maken heeft en dat er één doorlopend werkproces in de jeugdbeschermingsketen ontstaat. Deze werkwijze moet aansluiten bij de werkwijze van de lokale teams en vindt plaats in de leefomgeving van het gezin. Door deze werkwijze kunnen kindbeschermingsmaatregelen voorkomen dan wel zo kort mogelijk gehouden worden. De organisatie vindt de reflectieve praktijk een belangrijk middel om de nieuwe visie en benadering te kunnen implementeren. De respondenten zien de voordelen van de nieuwe

manier van werken in de praktijk. Er zijn minder wisselingen in contactpersonen, er wordt gezocht naar duurzame oplossingen en de samenwerking met de cliënt en het lokale team is verbeterd. Vanaf 2012 zijn de ondertoezichtstellingen bij Jeugdbescherming Gelderland gedaald. Tijdelijk is daarna het aantal kindbeschermingsmaatregelen gestegen naar aanleiding van een aantal incidenten. Het is volgens de respondenten niet mogelijk om definitieve uitspraken te doen over redenen van de daling. Het kan voortkomen uit het benutten van de eigen kracht en mogelijkheden van het gezin, maar de respondenten betwijfelen of het te maken heeft met de werkwijze of met de inzet van de jeugdbescherming vóór een kindbeschermingsmaatregel.

### *Compatibiliteit*

De uitgangspunten van de werkwijze SAVE zijn te herleiden in de missie, visie en werkwijze van de organisatie, maar Jeugdbescherming Gelderland noemt de werkwijze de 'Nieuwe Jeugdbescherming'. De twee uitgangspunten van de werkwijze SAVE: 'veiligheid en ontwikkeling' en 'eigen kracht en regie' staan centraal in de missie en visie van de organisatie. De andere drie uitgangspunten van SAVE zijn te herleiden uit de werkwijze. Het accent ligt bij de reflectieve praktijk en het betrekken van het netwerk. De organisatie handelt vanuit de waarden 'bescheiden en robuust'. Daarnaast vindt de organisatie het belangrijk om haar werkwijze aan te laten sluiten bij het lokale veld.

### *Zichtbaarheid*

De respondenten vertellen dat kwantitatieve resultaten niet vastgesteld kunnen worden als gevolg van de uitvoering van de nieuwe werkwijze. Een respondent zegt: "Het is niet aantoonbaar vanuit de methodiek." Wel is er onderzoek gedaan naar de werkzame elementen van de nieuwe jeugdbescherming. De toegevoegde waarde is dat het gezin regie heeft over de oplossingen voor een veilig opvoedsituatie en dat de jeugdbescherming daaraan een norm stelt. De vraag 'Wie vinden het belangrijk dat het goed gaat met jullie kind?' is belangrijk om het netwerk te betrekken. De samenwerking met het lokale team en de positionering van de jeugdbescherming worden als belangrijke elementen gezien voor de aanpak van problemen. Door de samenwerking is er sprake van meer afstemming en is duidelijker wie wat doet.

### *Kneedbaarheid*

De organisatie merkte een aantal jaren geleden dat Samen Veilig Midden-Nederland eisen stelde om volgens de werkwijze SAVE te werken. Zij stelde dat Veilig Thuis onderdeel moest zijn van de organisatie en dat er SAVE-teams moesten zijn. Maar de uitvoeringspraktijk in de provincies bleek verschillend te zijn. Het lokale proces en de samenwerking met de lokale teams is anders ingericht.

Het gevolg was dat Jeugdbescherming Gelderland de merknaam 'SAVE' niet mocht gebruiken. De organisatie heeft toen gekozen voor de naam 'Nieuwe Jeugdbescherming'. Nu zijn de verschillen minder beladen volgens de respondenten. Een respondent zegt: "Dus men wordt er ook wat losser in en dus kan je verbinding maken." Een andere respondent vertelt: "Ik zie dat Samen Veilig Midden-Nederland wel wat ruimte biedt, omdat zij zelf ook ervaren hebben dat de werkwijze SAVE, zoals zij die hanteren met de SAVE-teams (..) dat lokale teams ook iets anders vragen of dat gemeentes ook iets anders vragen, of opdrachtgevers of wie dan ook. Dus daar zie ik wel dat ze wat ruimte bieden, maar dat was niet zo."

De organisatie heeft na de transitie jeugdzorg te maken met verschillende vormen van subsidiëring en opdrachten, waar zij rekening mee moet houden. Zo wil bijvoorbeeld een regio in de provincie Gelderland dat de jeugdbescherming gedurende negen maanden inzet doet in het preventieve kader ter voorkoming van een kindbeschermingsmaatregel. Dit is anders dan in de werkwijze SAVE. Een respondent zegt: "Ik vind inmiddels dat we dat gesprek gewoon kunnen voeren met SAVE en heel prettig, maar het is niet zo dat SAVE nu een negen maanden variant gaat ontwikkelen. Terwijl wij die hier nu wel in één regio hebben aangeboden, omdat die regio daar gewoon om vraagt." Ook het uitgangspunt 'een melding volstaat' wordt door de organisatie niet hetzelfde uitgevoerd als Samen Veilig Midden-Nederland. In provincie Gelderland gaan ze ervan uit dat de ketenpartners 'achter de schermen hun krachten bundelen'. Het werken met één contactpersoon en een doorlopend hulpverleningsproces zijn daarbij belangrijk.

De respondenten vinden het niet duidelijk in hoeverre de werkwijze SAVE aangepast mag worden naar de eigen situatie. Een respondent zegt: "Ik blijf het spannend vinden, van hoeveel mag je het kneden naar je eigen situaties. Daar zit wel een grens aan. Ja, of zitten daar grenzen aan?"

Voor de respondenten maakt het niet uit onder welke naam het uitgevoerd wordt. Het gaat om het gedachtegoed. Een respondent vertelt: "Een verlangen van mij. Dan zou ik zeggen: 'straks werken alle Gecertificeerde Instellingen in Nederland allemaal met hetzelfde concept. Dat noemen we met elkaar SAVE of Samen Veilig of' ... nou ja iets in die richting en we houden op met het interne geneuzel." Volgens de respondent helpt het als de jeugdbeschermingsorganisaties, meer dan nu de krachten bundelen om tot één werkwijze te komen.

## **Kenmerken van de organisatie**

### *Omvang*

Bij de implementatie van de nieuwe werkwijze werden "middelen vrijgemaakt om te zorgen dat de Nieuwe Jeugdbescherming intern goed ontwikkeld en ingerold zou kunnen worden". Door het teruglopend aantal kindbeschermingsmaatregelen en als gevolg van de transitie jeugdzorg hebben

drie reorganisaties plaatsgevonden. Na de reorganisaties had Jeugdbescherming Gelderland 424 Fte in dienst. De organisatie ontving in 2016 ruim €33 miljoen aan subsidie. De respondenten vertellen dat de tarieven in de jeugdbescherming onder druk staan en dat zij hier last van hebben. Ze vertellen dat de afgelopen jaren een zware periode is geweest door de transitie jeugdzorg, de reorganisaties en een fusie die niet is doorgegaan. Door de reorganisaties steeg de werkdruk en het personeelsverloop. Een respondent vertelt dat ze tijdens “het topje van bezuinigingen” in 2015 een zogenaamd SWING-project wilde uitvoeren en dat medewerkers zeiden “Wij zijn projectmoe. Wat kom jij hier doen?” De respondent kreeg de medewerkers mee door de inhoud van het project met hen te bespreken. De organisatie investeert nu in een organisatieveranderingstraject. Met behulp van een organisatiebureau worden de processen geoptimaliseerd en daarbij ligt de focus op waar het voor de cliënt omgaat. Een respondent zegt: “Ik hoop dat Focus gaat opleveren, dat daar ergens wel ruimte en verlichting komt.”

### *Innovatiebereidheid*

Uit de interviews blijkt dat de organisatie zelf regels en procedures oplegt, maar dat zij zich ook laat “bepalen door de buitenwereld”. Een respondent zegt: “Het moet altijd binnen wettelijke kaders en hoeveel ruimte daar dan in is, dat is dan altijd de vraag.” De respondenten vertellen over “de stapeling van toezichthouders en wat er allemaal moet”. Dit draagt volgens de respondenten slechts gedeeltelijk bij aan het beoogde doel. Een respondent vertelt: “We doen heel veel dingen, omdat het moet. Het moet van het SKJ of dat het moet omdat we klachten krijgen, omdat het moet van het KMI, omdat het moet van de gemeenten, dus .. maar niet omdat het kind er beter van wordt.” Een andere respondent vertelt: “Dat die transitie, zie ik trouwens ook bij jeugdzorgaanbieders, dat die transitie zoveel impact heeft gehad en dat het zó niet is gegaan over de inhoud, maar over andere dingen en dat al die organisaties behoefte hebben aan nieuwe energie en nieuw élan. Vooruit kijken en weer actief met dingen bezig zijn in hun eigen organisatie.” Ook noemt een respondent de richtlijnen jeugdhulp en de handleidingen van de werkwijze SAVE als documenten, waar de medewerkers zich aan moeten houden. De respondent vertelt: “Want die richtlijnen zijn natuurlijk weer geen methodieken, maar daar worden die werkers wel op getoetst, bij welke zaak dan ook. Die richtlijnen en daar valt niets op af te dingen. Ze hebben prachtige kaarten, valt ook niets op af te dingen, maar als je soms afvraagt waar moet een medewerker qua methodiek of inhoudelijke werkwijze zich nou aan houden, wat heeft hij allemaal tot zijn beschikking? Dan liggen er 50 boekwerken SAVE, basishandleiding en allemaal specifieke handleidingen, dan liggen er tig dikke boekwerken richtlijnen, daar moeten ze zich ook allemaal aan houden.”

De respondenten ervaren ook nadruk op regels en procedures door andere factoren, zoals drie reorganisaties die in de organisatie hebben plaatsgevonden en een fusie met Jeugdbescherming Overijssel die niet is doorgegaan. Volgens de respondenten kwamen “de regels en procedures boven de inhoud te staan”. Door de reorganisaties steeg de werkdruk en het personeelsverloop en dat droeg er vervolgens aan bij dat regels belangrijker werden. De medewerkers in de organisatie zorgen ook zelf dat er nadruk ligt op regels. Een respondent omschrijft het als een “regelreflex op de werkvloer”. Een respondent vertelt: “Een teamleider belde mij en die zei ‘we hebben net een document geschreven met dingen minder doen’. Zo, dat soort documenten gingen ontstaan.” Een andere respondent noemt: “Onze antwoorden zijn vaak van die.. instrumenten en systemen.” En vult aan met: “Dan gaan we iets op papier zetten, waar iedereen zich aan moet houden, terwijl het over heel andere dingen gaat. Het gaat om vertrouwen, het gaat om samen.”

Volgens de respondenten hebben de medewerkers last van alle regels en procedures. Ze zien dat medewerkers het zwaar hebben en dat er beperkt ruimte is om te ontwikkelen. Een respondent vertelt dat medewerkers ruimte krijgen door zaken eenvoudiger te maken: “Mensen zijn blij met het Plan van Aanpak Preventieve Jeugdbescherming, dat is echt simpel. (...) Dan kunnen ze nog kiezen voor schoolverzuim of niet, die keuze zit er in. Of als er al een plan is van het lokaal team, dan is het nog korter. Met dat plan zijn mensen echt blij. Dat is het meest eenvoudige. Daar hebben voor het eerst complimenten over gekregen. ‘Dit is een plan waar we mee kunnen werken.’ En dan denk ik oké. Het blijft een zoektocht.”

De organisatie zoekt naar mogelijkheden om de inhoud weer op de voorgrond te krijgen en om praktisch ruimte te creëren. De respondenten vertellen dat ze hopen dat met het veranderingstraject Focus ze “weer echt met de inhoud van het werk bezig kunnen zijn. Gewoon met dat gezin en met die kinderen en daar alle aandacht en energie op focussen”. Een respondent ziet Focus als een doorontwikkeling van de huidige werkwijze en als een organisatie-ontwikkeling. De respondent vertelt: “Zit niet alleen de doorontwikkeling van de Nieuwe Jeugdbescherming, die zit er nadrukkelijk in. Ook het oplossingsgericht werken zit er in, het aansluiten bij die cliënt, het aansluiten bij het gezin, de mogelijkheid van het gezin, systemisch kijken, goede analyse maken, uit strijd blijven, voor ouders en ook met jongere, dat soort elementen zitten er allemaal in, alleen het is ook heel nadrukkelijk een organisatieontwikkeling. Niet alleen maar methodisch richting het gezin, maar als je zo wilt werken, dan heeft dat consequenties voor de hele organisatie, dan moet elke afdeling zich continu de vraag stellen ‘dat wat ik nu doe, dat wat ik nu op papier zet, dat wat ik nu onderneem, is dat allemaal van toegevoegde waarde als wij zeggen elk kind blijft veilig?’” Om dit gedachtegoed

eigen te maken, is de organisatie begonnen met een groep medewerkers, die vrijgesteld zijn van werk. Daarna wordt het geïmplementeerd in de teams.

### *Visie*

De organisatie heeft een visiedocument Nieuwe Jeugdbescherming opgesteld in 2015: “Deze visie is enerzijds gebaseerd op wettelijke regelingen en anderzijds op sociaalwetenschappelijke kennis en methoden. Op basis van deze visie is de werkwijze binnen projecten als SAVE en VERVE uitgedacht en ontwikkeld. Een dergelijke visie is nooit voor één uitleg vatbaar, de professional zal in iedere individuele situatie de werkwijze moeten invullen en verfijnen.” Een respondent vertelt: “We hebben niet heel het handboek geïmplementeerd, maar wij hebben die visie vertaald in de praktische dingen die mensen dagelijks gebruiken.” En voegt daaraan toe: “En daar komt die visie bij, want in de praktijk begint het vaak andersom.” In de visie en de doelen van de organisatie zijn de vijf uitgangspunten van SAVE te herleiden.

### **Kenmerken van de diffusiestrategie**

#### *Communicatiekanalen*

De organisatie begon vóór de transitie jeugdzorg met een proeftuin om op een andere wijze te gaan werken. Ze maakte een film, dat in die tijd volgens een respondent erg vernieuwend was. Met andere jeugdbeschermingorganisaties, waaronder Samen Veilig Midden-Nederland, kwamen ze bijeen om ideeën en ervaringen uit te wisselen over de nieuwe manier van werken. Een respondent zegt daarover: “Dat waren hele leuke bijeenkomsten. Ook allerlei notities werden geschreven (..) Vier Vensters ... we doen allemaal eigenlijk hetzelfde.” In diezelfde periode werd in de provincie Gelderland de nieuwe werkwijze samen met de samenwerkingspartners ontwikkeld. In 2014 ondertekenden zij een intentieverklaring om samen de transformatie van de jeugdbescherming in de provincie Gelderland vorm te geven. Uitgangspunt was dat zij ‘achter de schermen de krachten bundelen’. Ze vormden samen de regiegroep Nieuwe Jeugdbescherming en bespraken tweemaandelijks de voortgang met elkaar aan de hand van een mijlpalendocument. Er werd een startconferentie gehouden om de netwerkpartners te informeren en waar de visie van de Nieuwe Jeugdbescherming werd gedeeld. Het visiedocument en andere folders werden uitgereikt tijdens de conferentie. Gemeenten en andere partners werden via internet, intranet, nieuwsbrieven/magazines en presentaties geïnformeerd over de voortgang. Er werd een verkennend onderzoek gedaan en de resultaten werden in het najaar van 2015 gepresenteerd. Methodische Leerbijeenkomsten en het Viervenstermodel waren belangrijk middelen om de nieuwe werkwijze te verspreiden onder de medewerkers van verschillende organisaties.



Intern werd er een projectgroep samengesteld. Deze groep stelde een projectplan en regioplannen op om de nieuwe werkwijze te verspreiden. Er werden regiobijeenkomsten georganiseerd om de medewerkers te informeren over de nieuwe werkwijze en het visiedocument werd verspreid. Er werden gebiedsteams en een reflectieve praktijk ingericht. Verschillende communicatiemiddelen zijn ingezet om de werkwijze te verspreiden, zoals 'het verhaal van een cliënt' en door het delen van ervaringen en succesverhalen. Een respondent vertelt: "Het inhoudelijk verhaal werd steeds meer bijgesteld, toegespitst, verder verfijnd, doorontwikkeld."

### *Sleutelfiguren*

Medewerkers van de organisatie – bestuurder, gebiedsmanagers, projectleider, accounthouders, gedragswetenschappers en uitvoerend medewerkers – met ondersteuning van adviesbureau Van Montfoort en in samenwerking met andere partners hebben de nieuwe werkwijze verspreid. Een respondent vertelt dat er verschil zat in de wijze van hoe bestuurders van de verschillende jeugdbeschermingsorganisaties de nieuwe werkwijze verspreidden naar gemeenten. De respondent vertelt: "Onze bestuurder komt op een standpunt van 'als gemeenten ruimte geven om dit soort dingen te doen, dan vinden we het heel leuk om daaraan mee te doen'. Andere bestuurders zeiden volgens de respondent: "Dit is gewoon wat we doen" en zij ontwikkelden de werkwijze samen met de gemeenten. Adviesbureau Van Montfoort heeft Jeugdbescherming Gelderland ondersteund bij het opstellen van het visiedocument voor de nieuwe werkwijze en heeft de werkwijze landelijk verspreid. Een respondent vertelt: "Dat het via Van Montfoort bij ons is gekomen. Dat weet ik wel. Want zij zijn ook betrokken geweest bij het opstellen van ons visiedocument. (...) En daar hebben zij in meegeschreven en in mee gedacht en dat is gebaseerd op VERVE in Overijssel en SAVE in Utrecht. Dus die basis lag al daar."

Voor de interne diffusie waren de voormalig gebiedsmanager, de projectleider, de gedragswetenschappers en de 'early adopters' belangrijke sleutelfiguren. De gedragswetenschappers als gespreksleider van de Methodische Leerbijeenkomsten werden gezien als cultuurdragers van de nieuwe werkwijze. Zij ondersteunden de implementatie van de reflectieve praktijk. Belangrijk bij het verspreiden van verandering vindt een respondent om de dialoog aan te gaan en zegt: "Ook bij implementatie en innovatie een crux om het gesprek aan te gaan. Dat vertellen, die discussie met elkaar voeren over wat werkt, wat werkt niet, kunnen we daar ook mee stoppen, dat gesprek." Deze respondent vertelt ook dat het uitdragen van de boodschap belangrijk is om tot verandering te komen en vindt het belangrijk om 'de verandering te omarmen'. Een andere respondent stelt dat 'er vol voor gaan' of het lef om voor een werkwijze te gaan staan, belangrijk zijn om vernieuwingen te kunnen verspreiden.

## 5. Analyse en casevergelijking

In dit hoofdstuk worden in de paragrafen 5.1 tot en met 5.3 de cases geanalyseerd op basis van het conceptueel model. Aan de hand van de analyses worden uitspraken gedaan over welke kenmerken bijdragen aan de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE. De resultaten van de cases worden in paragraaf 5.4 met elkaar vergeleken.

### 5.1 Samen Veilig Midden-Nederland

#### Kenmerken van de innovatie

##### *Relatief voordeel*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie voordeel ziet om met de werkwijze SAVE de kwaliteit en de effectiviteit van de dienstverlening te verbeteren. Met de werkwijze verwacht de organisatie een verkorting van duur en verlaging van het aantal kinderbeschermingsmaatregelen. Dit kan worden gerealiseerd door aan te sluiten bij de mogelijkheden van het gezin, door inzet van de expertise van de jeugdbescherming vóór een kinderbeschermingsmaatregel en één contactpersoon per gezin. De organisatie ziet dat de prestaties en vaardigheden van medewerkers verbeterd zijn. Kortom, het voordeel is hoog voor de organisatie. Het kenmerk relatief voordeel heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

##### *Compatibiliteit*

Uit het onderzoek blijkt dat de werkwijze passend is bij de werkwijze, missie en visie van de organisatie. De organisatie heeft de nieuwe werkwijze voortgebouwd op bestaande methoden van de jeugdbescherming en op de werkwijze VERVE. De werkwijze SAVE is een antwoord op de transitie en transformatie van het jeugdzorgstelsel, waarbij de eigen kracht en regie van cliënten centraal staan. De maatschappelijke opdracht en de uitgangspunten van de transitie zijn verwerkt in vijf uitgangspunten van de werkwijze SAVE. Deze uitgangspunten zijn opgenomen in de missie, visie en werkwijzen van de organisatie. De werkwijze SAVE is geïmplementeerd in de organisatie en wordt doorontwikkeld in de praktijk. Kortom, de compatibiliteit is hoog voor de organisatie. Het kenmerk compatibiliteit heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

##### *Zichtbaarheid*

Uit het onderzoek blijkt dat resultaten gerelateerd aan de werkwijze moeilijk aantoonbaar zijn. In de praktijk ervaren medewerkers de toegevoegde waarde van de werkwijze SAVE. Dit wordt bevestigd

door het onderzoek 'SAVE in woord en daad' dat door de Hogeschool Utrecht wordt uitgevoerd. Kortom, de zichtbaarheid van de werkwijze is (nog) niet hoog. Het kenmerk zichtbaarheid heeft hierdoor een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Kneedbaarheid*

Uit het onderzoek blijkt dat SAVE aangepast kan worden aan de situatie en de wensen van de organisatie. De werkwijze wordt in de praktijk doorontwikkeld en wordt aangepast met ervaringen uit de praktijk. In de uitvoeringspraktijk ontstonden verschillen. De manier waarop het lokale veld is georganiseerd en de aanwezig expertise binnen de lokale teams is divers. Dit betekent dat de werkwijze SAVE afgestemd moet worden op de lokale situatie. De vijf uitgangspunten kunnen niet in elke situatie op eenzelfde manier uitgevoerd worden. De uitgangspunten zijn leidend voor de uitvoering van de werkwijze, maar deze kunnen flexibel ingevuld worden. Kortom, de kneedbaarheid is hoog voor de organisatie. Het kenmerk kneedbaarheid heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

De verwachting vanuit de theorie was dat een organisatie een innovatie adopteert als er sprake is van een hoog relatief voordeel, een hoge compatibiliteit, een hoge zichtbaarheid en een hoge kneedbaarheid. In de onderzoekspraktijk wordt dit grotendeels bevestigd, behalve een hoge zichtbaarheid wordt in de praktijk niet ervaren.

## **Kenmerken van de organisatie**

### *Omvang*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie over voldoende middelen beschikt om te investeren in de werkwijze SAVE. Bij start van de implementatiefase in 2015 waren er extra financiële middelen beschikbaar om medewerkers te compenseren. Na een reorganisatie in 2016 is het aantal medewerkers verminderd. Er is sprake van personeelsverloop en de werkdruk is toegenomen. Door verschil in financiering in de jeugdzorgregio's in de provincies Utrecht en Flevoland, zijn de beschikbare middelen afhankelijk van de lokale situatie. De organisatie blijft ondanks de beperking van middelen, investeren om de werkwijze te optimaliseren. Kortom, de omvang van de organisatie is voldoende groot. Het kenmerk omvang heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Innovatiebereidheid*

Uit het onderzoek blijkt dat de nadruk op het volgen van regels en procedures na de transitie jeugdzorg is toegenomen. Een aantal jaren vóór de transitie was er ruimte om de bureaucratie te

verminderen. In die periode is de werkwijze SAVE ontwikkeld. Er was toen sprake van een meer flexibele structuur. Tijdens de implementatiefase was er sprake van een formelere structuur. De nadruk op het volgen van regels en procedures in de organisatie wordt door de organisatie zelf opgelegd en door organisaties uit de omgeving van de organisatie. De formalisering beperkt de ruimte van de organisatie om te ontwikkelen. Het naleven van regels en procedures kost de organisatie tijd, dat niet ingezet kan worden voor de cliënt en voor vernieuwingen. Het leren in de organisatie komt hiermee onder druk te staan. Kortom, de innovatiebereidheid wordt beperkt door de nadruk op de regels en procedures in de organisatie. Hierdoor wordt de ruimte om te experimenteren en open te staan voor nieuwe ideeën beperkt. De organisatie blijft investeren om de werkwijze te optimaliseren. Het kenmerk innovatiebereidheid heeft een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Visie*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie mogelijkheden ziet om met de werkwijze SAVE haar visie en doelen te realiseren. De werkwijze SAVE is opgenomen in de organisatievisie en als strategisch doel. Het kan bijdragen aan de maatschappelijke opdracht en het sluit aan bij de transformatie van de jeugdzorg. Kortom, de organisatie heeft een visie op hoe de werkwijze SAVE kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. Het kenmerk visie heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

De verwachting vanuit de theorie wordt grotendeels bevestigd in de onderzoekspraktijk. De organisatie heeft een voldoende grote omvang en heeft een visie op hoe de werkwijze kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. De formalisering beperkt de ruimte voor ontwikkeling. Tijdens de initiatiefase was er sprake van een meer flexibele structuur die ruimte gaf om te experimenteren. Tijdens de implementatiefase is er sprake van een formelere structuur. Hiermee wordt de theorie bevestigd dat een flexibele structuur vooral voor de initiatiefase van belang is en dat een formele structuur de implementatiefase stimuleert (zie Greenhalgh et al., 2004; Korteland, 2011; Rogers, 2003).

## **Kenmerken van de diffusiestrategie**

### *Communicatiekanalen*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie geen bewuste diffusiestrategie heeft ingezet om de werkwijze SAVE extern te verspreiden. De diffusiestrategie is in de praktijk ontstaan. Voor de verspreiding waren de Methodische Leerbijeenkomsten belangrijk. Door het samen leren werd de werkwijze verspreid. De handleidingen van de werkwijze SAVE werden gepubliceerd op de website

van Samen Veilig Midden-Nederland. Kortom, er zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet door de medewerkers om de werkwijze te adopteren en te verspreiden. In praktijk blijkt het samen leren belangrijk te zijn voor de adoptie en diffusie van de werkwijze. Het kenmerk communicatiekanalen heeft een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Sleutelfiguren*

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers met verschillende functies van Samen Veilig Midden-Nederland, adviesbureau Van Montfoort en de gemeenten, de werkwijze SAVE gepromoot hebben en uitgedragen hebben. De gemeenten in de provincie Utrecht waren een belangrijke ambassadeur. De voormalig bestuurder creëerde draagvlak bij de gemeenten en in de organisatie en droeg de toegevoegde waarde van de werkwijze uit. Hij bracht de urgentie van de innovatie naar voren en het belang van om te blijven voldoen aan de maatschappelijke opdracht. Hij nam de medewerkers mee vanuit zijn visie. Van Montfoort droeg bij aan de doorontwikkeling van de werkwijze en de verspreiding naar andere jeugdbeschermingsorganisaties. Ambassadeurs, die enthousiast waren over de werkwijze verspreidden de werkwijze ook. Kortom, er zijn sleutelfiguren die de werkwijze SAVE gepromoot hebben en informatie over de innovatie binnen en buiten de organisatie verspreid hebben. Het kenmerk sleutelfiguren heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

De verwachting vanuit de theorie wordt bevestigd in de onderzoekspraktijk. Sleutelfiguren of ambassadeurs zijn belangrijk voor de adoptie en diffusie van een innovatie. Het gebruikmaken van communicatiekanalen heeft een zwakke invloed. Het gaat om het leerproces in de praktijk.

## **Kenmerken adoptie en diffusie in een organisatie**

### *Functionele overwegingen*

Uit het onderzoek blijkt dat voor Samen Veilig Midden-Nederland bij de adoptie van de innovatie functionele overwegingen een rol hebben gespeeld. De organisatie heeft de werkwijze SAVE ontwikkeld om te kunnen blijven voldoen aan de transformatiegedachte van het jeugdzorgstelsel. De focus van de voormalig bestuurder lag bij een goed stelsel en niet op het voortbestaan van de organisatie. Door de werkwijze in de praktijk te ontwikkelen, werd duidelijk dat het bijdroeg aan het realiseren van de doelen van de organisatie. Het relatief voordeel van de innovatie werd na het adoptiebesluit duidelijk. De kwaliteit en de effectiviteit van de dienstverlening verbeterden door in de wijken dichtbij de gezinnen en de lokale teams te werken.

### *Politieke overwegingen*

Tijdens het innovatieproces van Samen Veilig Midden-Nederland hebben politieke overwegingen een rol gespeeld. De organisatie bereidde zich voor op de decentralisatie van de jeugdzorg door een werkwijze te ontwikkelen, die aansloot bij de transitie en transformatiegedachte. Met de werkwijze kon voldaan worden aan de gestelde maatschappelijke vraag, waarbij het vergroten van de eigen kracht van burgers centraal staat. De voormalig bestuurder en een directeur van de gemeente Utrecht werkten hierin samen en ontwikkelden een nieuwe werkwijze. De zogenoemde 'policy window' stond open. Het adoptiebesluit was gebaseerd opdat de nieuwe werkwijze passend was bij de situatie en omgeving van de organisatie. De nieuwe werkwijze werd voortgebouwd op bestaande methoden die aansloten bij de jeugdbescherming. De zogenaamde 'logica of gepastheid' was leidend bij het adoptiebesluit.

### *Institutionele overwegingen*

Ook institutionele overwegingen hebben een rol gespeeld bij de adoptie van de werkwijze SAVE. Met de ontwikkeling van de werkwijze SAVE anticipeerde de organisatie op de nieuwe wetgeving. Voortvloeiend uit de Jeugdwet wordt de wijze van financiering anders en er ontstaat marktwerking in de jeugdbescherming. De organisatie moet zich verplicht certificeren om uitvoering te geven aan jeugdbescherming. De druk vanuit de nieuwe wetgeving zorgde dat de organisatie ging innoveren en een nieuwe werkwijze ging ontwikkelen. Hieruit blijkt dat er sprake was van zogenaamde 'gedwongen isomorfisme'. Adviesbureau Van Montfoort had een expliciete rol in de ontwikkeling. De werkwijze werd gebaseerd op bestaande methodieken en modellen werden gekopieerd. Daardoor was er ook sprake van 'nabootsend isomorfisme'. Een aantal jeugdbeschermingsorganisaties heeft eenzelfde visie op de 'nieuwe jeugdbescherming'. Zij bundelen hun krachten om de werkwijze samen door te ontwikkelen. Dit wordt ook wel 'normatief isomorfisme' genoemd. Er ontstaat een gedeelde norm waaraan participerende organisaties zich aan conformeren.

De verwachting uit de theorie wordt bevestigd. De drie overwegingen hebben een rol gespeeld bij het adoptiebesluit. De politieke en institutionele overwegingen zijn leidend geweest om de nieuwe werkwijze te initiëren. Functionele overwegingen hebben een rol gespeeld vanuit de overtuiging dat de innovatie bij zou kunnen dragen aan de doelen van de organisatie. Hiermee wordt bevestigd dat de adoptie gebaseerd is op 'logica of consequenties', 'logica of gepastheid' en door druk uit de omgeving. In praktijk blijken de overwegingen met elkaar verweven te zijn.

### *Uitvoering*

Na het adoptiebesluit is de implementatiefase gestart en volgens een formele structuur uitgevoerd. De nieuwe werkwijze heeft de organisatie en de omgeving waarin de organisatie opereerde, veranderd. De werkprocessen zijn aangepast, het gedrag en de houding van medewerkers zijn veranderd. De innovatie is opgenomen in de reguliere activiteiten van de organisatie. De implementatiefase van de werkwijze SAVE is afgerond en het adoptiebesluit is bevestigd.

## **5.2 Jeugdbescherming Brabant**

### **Innovatiekenmerken**

#### *Relatief voordeel*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie voordeel ziet om met de werkwijze SAVE de effectiviteit en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Met de werkwijze verwacht de organisatie een verkorting van de duur, een verlaging van het aantal kindbeschermingsmaatregelen en verbetering van de cliënttevredenheid. De organisatie vindt de werkwijze aansluiten bij de transformatiegedachte van de Jeugdwet, door dichtbij het kind te werken en gericht te zijn op de mogelijkheden van het gezin. De verwachting is dat de samenwerking met de lokale teams verbeterd en dat dit een positief effect heeft op gezin, omdat er één doorlopend proces gecreëerd kan worden. Kortom, het voordeel is hoog voor de organisatie. Het kenmerk relatief voordeel heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

#### *Compatibiliteit*

Uit het onderzoek blijkt dat de werkwijze nu passend is bij de werkwijze, missie en visie van de organisatie. De visie paste bij de transformatiegedachte, maar na het eerste adoptiebesluit paste de werkwijze nog niet bij de organisatie en haar omgeving. Dit kwam omdat de werkwijze één op één werd gekopieerd van Samen Veilig Midden-Nederland. Het werd niet passend gemaakt bij de situatie en omgeving van de organisatie. Achteraf blijkt het niet het goede moment te zijn geweest om de werkwijze SAVE te implementeren door de niet-certificering en het verscherpt toezicht. Door aanpassingen in de organisatie en in de werkwijze, past de werkwijze SAVE bij de organisatie. De vijf uitgangspunten zijn opgenomen in de missie, visie en werkwijzen van de organisatie. Kortom, de compatibiliteit is van laag naar hoog gegaan voor de organisatie. Het kenmerk compatibiliteit heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Zichtbaarheid*

Uit het onderzoek blijkt dat er geen zichtbare resultaten zijn van de werkwijze SAVE, omdat het moeilijk aantoonbaar gemaakt kan worden. De toegevoegde waarde van de werkwijze blijkt uit het SWING-project. Er ontstond een betere samenwerking tussen de professionals. Kortom, de zichtbaarheid van de werkwijze is (nog) niet hoog. Het kenmerk zichtbaarheid heeft hierdoor een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Kneedbaarheid*

Uit het onderzoek blijkt dat de werkwijze SAVE aangepast kan worden aan de situatie en de wensen van de organisatie. De organisatie heeft de visie en vijf uitgangspunten van de werkwijze geadopteerd en vervolgens aangepast aan de eigen situatie. Op deze wijze kan vanuit het gedachtegoed SAVE aangesloten worden bij de gemeentelijke lokale teams. Als gevolg van de decentralisatie is het lokale veld verschillend georganiseerd en moet de organisatie aansluiten op hoe de lokale teams zijn ingericht en functioneren. De implementatiefase is op flexibele wijze vormgegeven door leertrajecten op maat uit te voeren. Kortom, de kneedbaarheid is hoog voor de organisatie. Het kenmerk kneedbaarheid heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze.

De verwachting vanuit de theorie was dat een organisatie een innovatie adopteert als er sprake is van een hoog relatief voordeel, een hoge compatibiliteit, een hoge zichtbaarheid en een hoge kneedbaarheid. In de onderzoekspraktijk wordt dit grotendeels bevestigd, behalve een hoge zichtbaarheid wordt in de praktijk niet ervaren.

## **Kenmerken van de organisatie**

### *Omvang*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie voldoende financiële middelen heeft om de nieuwe werkwijze SAVE te adopteren. Er zijn extra financiële middelen ingezet. Belemmeringen voor de implementatie van de werkwijze SAVE zijn de hoge werkdruk en de beperkte ruimte die medewerkers ervaren om te innoveren. De organisatie investeert in de medewerkers en in het vergroten van vaardigheden. De organisatie beschikt over de benodigde middelen om de werkwijze te implementeren. Kortom, de omvang van de organisatie is voldoende groot. Het kenmerk omvang heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.



### *Innovatiebereidheid*

Uit het onderzoek blijkt dat in de organisatie tussen 2015 tot ongeveer halverwege 2017 een grote nadruk heeft gelegen op het volgen van regels en procedures. Door de niet-certificering veranderde de organisatie in een formele en bureaucratisch geleide organisatie. De nadruk op regels en procedures wordt door de organisatie zelf en door de omgeving van de organisatie opgelegd. De organisatie is geneigd om opgelegde regels niet kritisch te bekijken op passendheid bij of passend te maken voor de organisatie. Ondanks de nadruk op regels heeft de organisatie met behulp van extra financiële middelen ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. Kortom, de innovatiebereidheid wordt beperkt door de nadruk op de regels en procedures in de organisatie. Hierdoor wordt de ruimte om te experimenteren en open te staan voor nieuwe ideeën beperkt. Het kenmerk innovatiebereidheid heeft een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Visie*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie mogelijkheden ziet om met de werkwijze SAVE haar visie en doelen te realiseren. De visie en uitgangspunten van de werkwijze SAVE zijn geadopteerd en opgenomen in de missie, visie en werkwijzen van de organisatie. Er is een leiderschapvisie ontwikkeld, die aansluit bij de visie van SAVE. Kortom, de organisatie heeft een visie op hoe de werkwijze SAVE kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. Het kenmerk visie heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

De verwachting vanuit de theorie wordt grotendeels bevestigd in de onderzoekspraktijk. De organisatie heeft een voldoende grote omvang en heeft een visie op hoe de werkwijze kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. De formalisering beperkt de ruimte voor ontwikkeling.

## **Kenmerken van de diffusiestrategie**

### *Communicatiekanalen*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie na het eerste adoptiebesluit een bewuste externe diffusiestrategie richting gemeenten in de provincie Brabant en de ketenpartners heeft ingezet. Maar deze aanpak paste niet bij de behoeften van externe partners. Na het tweede adoptiebesluit is twee keer gestart met de implementatiefase. Er zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet. Nu wordt het gestructureerd aangepakt en is er sprake van meer draagvlak. Het leren in praktijk staat centraal. Kortom, er zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet door de medewerkers om de werkwijze te adopteren en te verspreiden. In praktijk blijkt het leren in praktijk belangrijk te zijn. Het kenmerk communicatiekanalen heeft een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Sleutelfiguren*

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers van Samen Veilig Midden-Nederland en medewerkers van adviesbureau Van Montfoort belangrijk zijn geweest voor de adoptie van de werkwijze door Jeugdbescherming Brabant. Deze medewerkers hebben de werkwijze gepromoot. Voor de interne diffusie zijn enthousiastelingen, ambassadeurs met verschillende functies die de innovatie uitdragen, belangrijk. Een aantal medewerkers hebben hierbij een voortrekkersrol, die anderen meenemen. Bij het implementatieproces dat in juli 2017 is gestart zijn meer medewerkers betrokken dan bij eerdere aanpakken. Dit vergroot het draagvlak en het leerproces. Kortom, er zijn sleutelfiguren die de werkwijze SAVE promoten en informatie over de innovatie binnen en buiten de organisatie verspreiden. Het kenmerk sleutelfiguren heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

De verwachting vanuit de theorie wordt bevestigd in de onderzoekspraktijk. Sleutelfiguren of ambassadeurs zijn belangrijk voor de adoptie en diffusie van een innovatie. Het gebruikmaken van communicatiekanalen heeft een zwakke invloed. Het gaat om het leerproces in de praktijk.

### **Kenmerken adoptie en diffusie in een organisatie**

#### *Functionele overwegingen*

Uit het onderzoek blijkt dat voor Jeugdbescherming Brabant bij de adoptie van de innovatie functionele overwegingen een rol hebben gespeeld. De zogenaamde 'logica van consequentie' was leidend bij het adoptiebesluit. Het voortbestaan van de organisatie was in het geding. De verwachting was dat de werkwijze SAVE bij zou kunnen dragen aan het behouden van de legitimiteit van de organisatie. Voor de adoptiebesluiten hebben de volgende functies een rol gespeeld:

- Het *relatief voordeel* van de werkwijze was groot voor de organisatie, omdat de innovatie zou bij kunnen dragen als probleemoplosser voor de legitimiteitsproblemen van de organisatie. Om de doelen van de organisatie te kunnen realiseren, moest de organisatie veranderen en verbeteren. De werkwijze SAVE zou de kwaliteit van de dienstverlening kunnen verbeteren en draagvlak bij de gemeenten kunnen bewerkstelligen.
- In eerste instantie was de zogenaamde *compatibiliteit* van de gekozen oplossing in de dagelijkse praktijk laag. Dit bemoeilijkt volgens de theorie het proces van adoptie en diffusie. In de praktijk bleek dit ook te kloppen. De werkwijze werd gekopieerd van Samen Veilig Midden-Nederland, maar de situatie in de provincie Brabant is verschillend. Na experimenteren in pilots en na een derde start van het implementatieproces werd de compatibiliteit hoger. De organisatie veranderde, waardoor de visie van SAVE passend werd bij de visie van de organisatie en de werkwijze werd aangepast aan de situatie in de provincie Brabant.

- De *kneedbaarheid* van de werkwijze speelde een belangrijke rol. De organisatie adopteerde de visie en uitgangspunten van de werkwijze. Ze nam de ruimte om in iedere regio vanuit het gedachtegoed van SAVE aan te sluiten bij de lokale teams. Daarnaast ontwikkelde ze leertrajecten op maat voor alle medewerkers. Dit versterkte de betrokkenheid van de medewerkers bij de adoptie en diffusie van SAVE. Door het ontwikkelproces zelf door te maken, kan de werkwijze eigen gemaakt worden.

#### *Politieke overwegingen*

Ook politieke overwegingen hebben een rol gespeeld tijdens het innovatieproces. Naast de transitie van de jeugdzorg wordt een transformatie verwacht, waarbij uit wordt gegaan van de eigen kracht en mogelijkheden van het gezin. Dit vraagt om een andere werkwijze. De 'sense of urgency' was hoog voor de organisatie door het niet behalen van het certificaat. Op basis hiervan werd een overweging gemaakt of dat de innovatie bij kon dragen aan de maatschappelijke opdracht. De innovatie paste daarbij, maar bij het eerste adoptiebesluit paste het nog niet bij de organisatie en haar omgeving. Het zogenaamde 'policy window' stond nog niet open. De 'logica of gepastheid' van de werkwijze kwam pas na het tweede adoptiebesluit.

#### *Institutionele overwegingen*

Voor het adopteren van de werkwijze SAVE hebben ook institutionele overwegingen een rol gespeeld. Op de organisatie was druk vanuit de omgeving voor behoud van de legitimiteit. Het Keurmerkinstituut vond de kwaliteit van de dienstverlening onvoldoende en vervolgens stelde de Inspectie Jeugdzorg de organisatie onder verscherpt toezicht. Hierdoor is de organisatie zich gaan conformeren aan de normen uit de omgeving. Oftewel er was sprake van 'gedwongen isomorfisme'. De organisatie verwachtte met de werkwijze SAVE te kunnen voldoen aan de nieuwe normen. Er was ook sprake van 'nabootsend isomorfisme'. De werkwijze SAVE werd gekopieerd van Samen Veilig Midden-Nederland. Een aantal jeugdbeschermingsorganisaties heeft eenzelfde visie op de 'nieuwe jeugdbescherming'. Zij bundelen hun krachten om de werkwijze samen door te ontwikkelen. Dit wordt ook wel 'normatief isomorfisme' genoemd. Er ontstaat een gedeelde norm waaraan participerende organisaties zich aan conformeren.

De verwachting uit de theorie wordt bevestigd. De drie overwegingen hebben een rol gespeeld bij de adoptiebesluiten. Hiermee wordt bevestigd dat de adoptie gebaseerd is op 'logica of consequenties', 'logica of gepastheid' en door druk uit de omgeving. In praktijk blijken de overwegingen met elkaar verweven te zijn.

### *Uitvoering*

De organisatie heeft twee keer een adoptiebesluit genomen en drie keer een implementatiefase gestart. Bij het eerste adoptiebesluit werd weinig tijd genomen om de initiatiefase te doorlopen. Er was druk op de organisatie, waardoor de organisatie achteraf te vroeg startte met de implementatie van de werkwijze. De eerste keer werd het top-down en niet gestructureerd ingevoerd. De laatste keer werd de implementatiefase volgens een formele structuur uitgevoerd met ruimte om te leren. Er zijn veel medewerkers van verschillende functies betrokken bij de uitvoering. Door deze ambassadeurs wordt er draagvlak gecreëerd in de organisatie. Er wordt een 'inktvlekwerking' gestimuleerd.

## **5.3 Jeugdbescherming Gelderland**

### **Kenmerken van de innovatie**

#### *Relatief voordeel*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie voordeel ziet in de nieuwe werkwijze om de kwaliteit van de dienstverlening en de effectiviteit ervan te verbeteren. Met de werkwijze wil de organisatie dat er één werkproces ontstaat in de jeugdbeschermingsketen, zodat kinderbeschermingsmaatregelen voorkomen kunnen worden of de duur van een maatregel zo kort mogelijk wordt. De organisatie ziet de prestaties met de nieuwe werkwijze verbeteren. Kortom, het voordeel is hoog voor de organisatie. Het kenmerk relatief voordeel heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

#### *Compatibiliteit*

Uit het onderzoek blijkt dat het gedachtegoed van SAVE nu passend is bij de organisatie. De uitgangspunten van de werkwijze SAVE zijn te herleiden in de missie, visie en werkwijze van de organisatie. Door verschil in visie met Samen Veilig Midden-Nederland over de aansluiting bij de lokale teams, noemde Jeugdbescherming Gelderland haar werkwijze de 'Nieuwe Jeugdbescherming'. De uitgangspunten en instrumenten zijn hetzelfde. Kortom, de compatibiliteit is hoog voor de organisatie. Het kenmerk compatibiliteit heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

#### *Zichtbaarheid*

Uit het onderzoek blijkt dat resultaten gerelateerd aan de werkwijze moeilijk of niet aantoonbaar zijn. De toegevoegde waarde blijkt uit het uitgevoerde verkennend onderzoek. Hieruit blijkt dat het gezin de regie heeft om tot duurzame oplossingen te komen. Ook de samenwerking met de lokale

teams is verbeterd. Kortom, de zichtbaarheid van de werkwijze is (nog) niet hoog. Het kenmerk zichtbaarheid heeft hierdoor een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Kneedbaarheid*

Uit het onderzoek blijkt dat de kneedbaarheid van de werkwijze SAVE is toegenomen. Voor de organisatie is het belangrijk dat er ingespeeld kan worden op de lokale situatie. Door verschil in visie over de aansluiting bij het lokale veld, mocht de organisatie de werkwijze geen SAVE noemen. Doordat steeds meer erkend werd dat de uitvoeringspraktijk verschillend is, werd voor de organisatie de werkwijze 'kneedbaarder'. Echter het is voor de organisatie niet helemaal duidelijk in hoeverre de werkwijze aangepast kan worden op de eigen situatie. Kortom, de kneedbaarheid is voldoende voor de organisatie. Het kenmerk kneedbaarheid heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze.

De verwachting vanuit de theorie was dat een organisatie een innovatie adopteert als er sprake is van een hoog relatief voordeel, een hoge compatibiliteit, een hoge zichtbaarheid en een hoge kneedbaarheid. In de onderzoekspraktijk wordt dit deels bevestigd. De hoge zichtbaarheid en hoge kneedbaarheid worden in de praktijk niet ervaren.

## **Kenmerken van de organisatie**

### *Omvang*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie middelen heeft om te innoveren, maar de middelen zijn beperkt. Vóór de transitie en voor de reorganisaties heeft de organisatie geïnvesteerd in een nieuwe werkwijze. Na de reorganisaties zijn het personeelsverloop en de werkdruk toegenomen. Daardoor zijn er minder middelen beschikbaar. De organisatie wilde fuseren met Jeugdbescherming Overijssel, maar dit is niet doorgezet. Nu investeert de organisatie in een nieuw traject. Hieruit blijkt dat de omvang van de organisatie voldoende groot is om te kunnen innoveren, maar dat de organisatie telkens opnieuw keuzes maakt waar ze in wil investeren. Kortom, de omvang van de organisatie is voldoende groot. Het kenmerk omvang heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE

### *Innovatiebereidheid*

Uit het onderzoek blijkt dat er nadruk ligt op het volgen van regels en procedures in de organisatie. Deze worden opgelegd door de organisatie zelf, maar ook door organisaties uit de omgeving van de organisatie. Volgens de respondenten dragen de toezichthouders niet bij aan het beoogde doel van de organisatie. Ook de reorganisaties en de voorbereide fusie hebben gezorgd dat regels boven de

inhoud kwamen te staan. De organisatie is geneigd om met regels en procedures te antwoorden op vraagstukken in de organisatie. De formalisering beperkt de ruimte om te ontwikkelen. Met het vernieuwingstraject Focus hoopt de organisatie mogelijkheden te creëren om met de inhoud aan de slag te gaan en dat er praktische ruimte ontstaat om te kunnen ontwikkelen. Kortom, de innovatiebereidheid wordt beperkt door de nadruk op regels en procedures in de organisatie. Hierdoor wordt de ruimte om te experimenteren en open te staan voor nieuwe ideeën beperkt. De organisatie investeert in een vernieuwingstraject om de inhoud centraal te kunnen stellen. Het kenmerk innovatiebereidheid heeft een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Visie*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie mogelijkheden ziet om met de werkwijze SAVE haar visie en doelen te realiseren. De visie en uitgangspunten van de werkwijze SAVE zijn herleidbaar in de missie, visie en de doelen van de organisatie. De organisatie heeft de visie vertaald naar praktische handvatten voor de professionals, zodat hij in iedere situatie de werkwijze kan invullen en verfijnen. Kortom, de organisatie heeft een visie op hoe de werkwijze SAVE kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. Het kenmerk visie heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

De verwachting vanuit de theorie wordt grotendeels bevestigd in de onderzoekspraktijk. De organisatie heeft een voldoende grote omvang en heeft een visie op hoe de werkwijze kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. De formalisering beperkt de ruimte voor ontwikkeling.

## **Kenmerken van de diffusiestrategie**

### *Communicatiekanalen*

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie een bewuste diffusiestrategie heeft ingezet met samenwerkingspartners om de nieuwe werkwijze te verspreiden. De Methodische Leerbijeenkomsten waren daarbij een belangrijk middel. Daarnaast werden verschillende communicatiemiddelen ingezet. Het inhoudelijke verhaal werd steeds meer doorontwikkeld. Kortom, er zijn verschillende communicatiemiddelen ingezet door de medewerkers om de werkwijze te adopteren en te verspreiden. In praktijk blijkt het samen leren belangrijk te zijn. Het kenmerk communicatiekanalen heeft een zwakke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

### *Sleutelfiguren*

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers met verschillende functie uit de organisatie, adviesbureau Van Montfoort en de samenwerkingspartners belangrijk zijn geweest bij de diffusie van de werkwijze. Zij hebben de werkwijze gepromoot bij de gemeenten en de lokale teams. De organisatie wilde aansluiten bij het lokale veld en de werkwijze niet opleggen aan haar omgeving. Voor de interne diffusie waren medewerkers met verschillende functies belangrijke sleutelfiguren. De gedragswetenschappers hadden een belangrijke rol om de werkwijze via de Methodische Leerbijeenkomsten te verspreiden. Kortom, er zijn sleutelfiguren die de werkwijze SAVE gepromoot hebben en informatie over de innovatie binnen en buiten de organisatie verspreid hebben. Het kenmerk sleutelfiguren heeft hierdoor een sterke invloed op de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

De verwachting vanuit de theorie wordt bevestigd in de onderzoekspraktijk. Sleutelfiguren of ambassadeurs zijn belangrijk voor de adoptie en diffusie van een innovatie. Het gebruikmaken van communicatiekanalen heeft een zwakke invloed. Het gaat om het leerproces in de praktijk door middel van Methodische Leerbijeenkomsten.

### **Kenmerken adoptie en diffusie in een organisatie**

#### *Functionele overwegingen*

Uit het onderzoek blijkt dat voor Jeugdbescherming Gelderland bij de adoptie van de innovatie functionele overwegingen een rol hebben gespeeld. De organisatie begon in 2014 met het zoeken naar een werkwijze die passend was bij de transitie en transformatie van het jeugdzorgstelsel. Ze zocht daarbij de samenwerking met diverse partners. De innovatie moest bijdragen aan een doorlopend werkproces voor cliënten en een methodische doorontwikkeling van bestaande methoden gericht op het vergroten van de eigen kracht van gezinnen. De organisatie zag mogelijkheden in de werkwijze SAVE en VERVE om haar doelen te realiseren. Daarmee was de zogenaamde 'logica of consequentie' leidend bij het adoptiebesluit.

#### *Politieke overwegingen*

Ook politieke overwegingen hebben een rol gespeeld tijdens het innovatieproces. Met de nieuwe werkwijze wilde de organisatie voorbereid zijn op de toekomst om kunnen voldoen aan de maatschappelijke opdracht. De aanleiding is de decentralisatie van de jeugdzorg, waardoor de gemeenten verantwoordelijk werden voor de jeugdzorg en een transformatie werd verondersteld. Dit vroeg om een andere inrichting van de jeugdbescherming. De methodische ontwikkeling en visie van de nieuwe werkwijze werd in samenspraak met adviesbureau Van Montfoort ontwikkeld. De

organisatie werkte samen met verschillende partners, waarbij zij afspraken om hun 'krachten achter de schermen te bundelen'. Ze wilden met de werkwijze aansluiten bij de maatschappelijk vraag om hulp dichtbij het kind en het lokale veld te organiseren. De 'logica of gepastheid' was daardoor leidend bij het adoptiebesluit.

### *Institutionele overwegingen*

Voor het adopteren van de werkwijze SAVE hebben ook institutionele overwegingen een rol gespeeld. Met de voorbereidingen om op een nieuwe manier te gaan werken, anticipeerde de organisatie op de nieuwe wetgeving. De druk vanuit de nieuwe wetgeving zorgde dat de organisatie de samenwerking met partners zocht om te innoveren en bestaande methoden door te ontwikkelen. Hieruit blijkt dat er sprake was van zogenaamde 'gedwongen isomorfisme'. De werkwijze was gebaseerd op bestaande methodieken. De organisatie vroeg adviesbureau Van Montfoort om te ondersteunen bij het opstellen van een visiedocument. Dit was gebaseerd op de werkwijze VERVE. Hiermee was er sprake van zogenaamd 'nabootsend isomorfisme'. Een aantal jeugdbeschermingsorganisaties heeft eenzelfde visie op de 'nieuwe jeugdbescherming'. Zij bundelen hun krachten om de werkwijze samen door te ontwikkelen. Dit wordt ook wel 'normatief isomorfisme' genoemd. Er ontstaat een gedeelde norm waaraan participerende organisaties zich aan conformeren.

De verwachting uit de theorie wordt bevestigd. De drie overwegingen hebben een rol gespeeld bij de adoptiebesluiten. Hiermee wordt bevestigd dat de adoptie gebaseerd is op 'logica of consequenties', 'logica of gepastheid' en door druk uit de omgeving. In praktijk blijken de overwegingen met elkaar verweven te zijn.

### *Uitvoering*

Vóór de transitie heeft de organisatie een adoptiebesluit genomen om op een nieuwe manier te gaan werken passend bij de transformatie van het jeugdzorgstelsel. Hierbij bouwde ze voort op bestaande methoden binnen de jeugdbescherming. Volgens een formele structuur werd de implementatiefase gestart met het inrichten van een reflectieve praktijk en het gebiedsgericht werken. Deze activiteiten zijn geïmplementeerd. Via zogenaamde SWING-projecten heeft de organisatie de reflectieve praktijk doorontwikkeld. Hierin werkte ze samen met Jeugdbescherming Overijssel, die de werkwijze VERVE hanteert. De organisatie wilde tot een concretere methodiekbeschrijving komen en wilde de werkwijze VERVE adopteren. De samenwerking met Jeugdbescherming Overijssel werd verkend, maar een fusie werd niet doorgezet. Hierna besloot de organisatie aan te sluiten bij het landelijk samenwerkingsverband om volgens de werkwijze SAVE te



gaan werken. De methodische implementatie is nog niet afgerond binnen de organisatie. Ze zijn zoekende naar een goede werkwijze en hebben een vernieuwingstraject ingezet om de inhoud centraal te kunnen stellen en de werkprocessen te optimaliseren.

## **5.4 Casevergelijking**

In deze paragraaf wordt een vergelijking gemaakt van de drie cases die bestudeerd en geanalyseerd zijn in dit onderzoek. Het innovatieproces en de kenmerken die daarop van invloed zijn, worden met elkaar vergeleken. In tabel 6 wordt weergegeven of en hoe deze kenmerken het innovatieproces van de onderzochte organisaties hebben beïnvloed.

In onderstaande tabel zijn de resultaten van de casestudies samengevat.

Kenmerken	Samen Veilig Midden-Nederland	Jeugdbescherming Brabant	Jeugdbescherming Gelderland
<b>Innovatie</b>			
Relatief voordeel	Verbetering kwaliteit en effectiviteit door inzet expertrol, één gezicht richting gezin en benutten mogelijkheden van gezin -> minder en kortere maatregelen, minder uithuisplaatsingen.	Verbetering kwaliteit en effectiviteit door in omgeving van gezin te werken, mogelijkheden te benutten en doorlopend proces -> minder en kortere maatregelen, minder uithuisplaatsing en hogere cliënttevredenheid.	Verbetering kwaliteit en effectiviteit door doorlopend proces, duurzame oplossingen, verbetering samenwerking -> minder en kortere maatregelen
	Hoog -> sterke invloed	Hoog -> sterke invloed	Hoog -> sterke invloed
Compatibiliteit	Werkwijze doorontwikkeld op bestaande methoden als reactie op transitie/transformatie. Uitgangspunten SAVE opgenomen in missie, visie en werkwijzen. SAVE is geïmplementeerd.	Passend bij transformatie. Na 1 <sup>e</sup> adoptiebesluit niet passend bij organisatie; werkwijze werd gekopieerd. 'Policy window' stond niet open. Organisatie gewijzigd en werkwijze aangepast aan organisatie -> uitgangspunten SAVE opgenomen in missie, visie en werkwijzen.	Verschil visie aansluiting lokale teams -> andere naam. Uitgangspunten en instrumenten van werkwijze komen overeen.
	Hoog -> sterke invloed	Van laag naar hoog ->sterke invloed	Hoog -> sterke invloed

Zichtbaarheid	Resultaten zijn moeilijk aantoonbaar. Toegevoegde waarde blijkt uit onderzoek: betere samenwerking lokale teams en benutten mogelijkheden gezin.	Resultaten zijn moeilijk aantoonbaar. Toegevoegde waarde zichtbaar in pilot en onderzoek: betere samenwerking lokale teams.	Resultaten zijn moeilijk aantoonbaar. Toegevoegde waarde zichtbaar door verkennend onderzoek: betere samenwerking lokale teams en benutten mogelijkheden gezin.
	Niet hoog -> zwakke invloed	Niet hoog -> zwakke invloed	Niet hoog -> zwakke invloed
Kneedbaarheid	Doorontwikkeling werkwijze in praktijk. Verschil in lokale situatie. Invulling uitgangspunten SAVE toepassen op lokale situatie.	Uitgangspunten SAVE toegepast op organisatie en lokale situatie. Tijdens implementatiefase flexibele uitvoering door leertrajecten SAVE op maat.	Belang van aansluiting op lokale situatie en om tot gezamenlijke werkwijze te komen. Verschil in visie over aansluiting lokale teams -> andere naam. Verschil in lokale situatie steeds duidelijker, waardoor werkwijze meer kneedbaar wordt. Onduidelijkheid over mate van kneedbaarheid.
	Hoog -> sterke invloed	Hoog -> sterke invloed	Voldoende -> sterke invloed
<b>Organisatie</b>			
Omvang	Bij start implementatiefase extra middelen beschikbaar. Reorganisatie: minder middelen, verhoogde werkdruk. Middelen nu afhankelijk van lokale situatie.	Reorganisatie: minder middelen, hoge werkdruk. Extra financiële middelen beschikbaar voor implementatie.	Vóór transitie investering nieuwe werkwijze. Reorganisatie: minder middelen, hoge werkdruk. Fusie niet doorgedaan. Nieuw traject ingezet.

	Voldoende -> sterke invloed	Voldoende -> sterke invloed	Voldoende -> sterke invloed
Innovatiebereidheid	SAVE werd vóór transitie ontwikkeld, toen was er ruimte om bureaucratie te verminderen. Daarna toename regeldruk opgelegd van buitenaf en door organisatie zelf. Minder tijd, maar gaat ook om keuzes maken.	2015-2017: grote nadruk regels door niet-certificering. Opgelegd van buitenaf en door organisatie zelf. Organisatie niet voldoende kritisch om regels aan te passen aan organisatie.	Nadruk regels door organisatie zelf en van buitenaf. Toezicht draagt niet bij aan beoogde doel. Ook door reorganisatie en fusie: regels boven inhoud. Regels als reactie op knelpunten. Nieuw traject om ruimte te creëren.
	-> zwakke invloed	-> zwakke invloed	-> zwakke invloed
Visie	Uitgangspunten SAVE opgenomen in visie en als strategisch doel.	Uitgangspunten SAVE opgenomen in visie van organisatie. Leiderschapsvisie aansluitend op SAVE.	Uitgangspunten SAVE zijn herleidbaar in visie van de organisatie. Visie vertaald naar praktische handvaten professionals.
	-> sterke invloed	-> sterke invloed	-> sterke invloed
<b>Diffusiestrategie</b>			
Communicatiekanalen	Geen bewuste externe diffusiestrategie, ontstond in praktijk. Handleidingen op website. Interne diffusie: Methodische Leerbijeenkomsten en Viervensters.	Na 1 <sup>e</sup> adoptiebesluit bewuste externe diffusiestrategie richting gemeenten. Paste niet. Tijd en tijdstip belangrijk. Interne diffusie: leertrajecten op maat.	Bewuste externe diffusiestrategie met ketenpartners. Leren in praktijk m.b.v. Methodische Leerbijeenkomsten.
	-> zwakke invloed	-> zwakke invloed	-> zwakke invloed

Sleutelfiguren	Voormalig bestuurder, gemeenten, Van Montfoort en andere ambassadeurs -> uitdragen en promoten SAVE. Bestuurder creëerde draagvlak door urgentie en toegevoegde waarde te vertellen.	Verspreiding naar de organisatie via Samen Veilig Midden-Nederland en Van Montfoort. Intern via voortrekkers/ ambassadeurs met verschillende functies door uitdragen toegevoegde waarde. Draagvlak door inzet meerdere medewerkers en leertrajecten.	Ambassadeurs verschillende functies en van partners m.b.v. Van Montfoort gepromoot bij gemeenten. Intern via gedragswetenschappers tijdens Methodische Leerbijeenkomsten.
	-> sterke invloed	-> sterke invloed	-> sterke invloed
<b>Adoptie en diffusie in een organisatie</b>			
Functionele overwegingen	Bijdragen aan transitie en transformatie jeugdzorg voor goed stelsel. Daarna werd relatief voordeel van de werkwijze duidelijk.	Behoud van legitimiteit. Relatief voordeel: kwaliteitsverbetering. Compatibiliteit van laag naar hoog. Kneedbaarheid: aansluiting lokale situatie en leertrajecten op maat.	Bijdragen aan transitie en transformatie jeugdzorg en aan organisatiedoelen. Relatief voordeel van de werkwijze: doorlopend werkproces en methodische doorontwikkeling.
Politieke overwegingen	Vorbereiden op stelselwijziging. 'Policy window' stond open, samenwerking met gemeenten, aansluitend op maatschappelijke vraag.	Past bij transitie/transformatie. 'Sense of urgency' groot door niet-certificering.' Verwachting met innovatie voldoen aan maatschappelijke opdracht. Policy window' stond niet open na 1 <sup>e</sup> adoptiebesluit.	Vorbereiden op toekomst en voldoen maatschappelijke opdracht: dichtbij gezin en lokale teams. Ondersteuning Van Montfoort en samenwerking ketenpartners 'achter schermen krachten bundelen'.

Institutionele overwegingen	Anticiperen op nieuwe wetgeving; deels nabootsend/voortbouwend op bestaande methoden; belang van 'krachten bundelen'.	Gedwongen door nieuwe wetgeving en behoud legitimiteit; nabootsend/kopiëren; belang van 'krachten bundelen'.	Anticiperen nieuwe wetgeving; deels nabootsend/voortbouwend op bestaande methoden; belang van 'krachten bundelen'.
Adoptiebesluit	1 adoptiebesluit	meerdere adoptiebesluiten	meerdere adoptiebesluiten
Uitvoering	Gestructureerde aanpak. Verandering organisatie en gedrag/houding medewerkers. Implementatiefase is afgerond.	1 <sup>e</sup> adoptiebesluit: weinig tijd voor initiatiefase. Te snel starten implementatie. Top-down en ongestructureerd. Na 2 <sup>e</sup> adoptiebesluit: gestructureerde aanpak, leren in praktijk, inktvlekwerking. Implementatiefase loopt.	Gestructureerde aanpak van gebiedsgericht werken en reflectieve praktijk. Organisatie wil concretere methodiekbeschrijving. Samenwerking m.b.t. VERVE, maar fusie wordt niet doorgezet. Daarna landelijke samenwerking m.b.t. SAVE en nieuw traject Focus. Implementatiefase is gedeeltelijk afgerond.

Tabel 6 Casevergelijking

Uit de tabel kunnen een aantal conclusies getrokken worden over welke kenmerken bijdragen aan de adoptie en diffusie van de werkwijze SAVE.

De invloed van de meeste kenmerken komen in de casevergelijking overeen en geven daardoor geen verklaring voor het verschil in de afhankelijke variabele. Het belangrijkste verschil in de cases zijn de overwegingen die de organisaties hebben genomen om tot een adoptiebesluit te komen. Voor Jeugdbescherming Brabant stond het behoud van legitimiteit centraal in haar besluit en zij besloot daarom uit functionele overwegingen de innovatie te adopteren. De twee andere organisaties besloten vanuit politieke en institutionele overwegingen de innovatie te adopteren. Zij wilden met de innovatie anticiperen op de nieuwe wetgeving en zich hiermee voorbereiden op de toekomst. De functie van de innovatie was om bij te dragen aan de transitie en transformatie van de jeugdzorg. Hieruit blijkt dat de organisaties verschillende functies toekennen aan de innovatie. De situatie van de organisatie en het tijdstip waarop het adoptiebesluit genomen is, zijn bepalend geweest voor de functionele overwegingen.

Ook de politieke overwegingen verschilden bij de drie organisaties. Zij gingen op een andere manier om met de politieke druk om met de vernieuwde maatschappelijke opdracht om te gaan:

- Samen Veilig Midden-Nederland bereidde zich voor op de nieuwe wetgeving. Ze pakte de regie om te ontwikkelen, zocht de samenwerking met de gemeenten en durfde het risico te nemen dat de organisatie niet bleef voortbestaan. In praktijk werd gezamenlijk een nieuwe werkelijkheid gecreëerd om te anticiperen op de nieuwe situatie. Ze experimenteerden met de nieuwe werkwijze, voordat de transitie had plaatsgevonden (zie ook Bekkers, 2012: 72). De 'policy window' stond open en de tijd was rijp om een nieuwe werkwijze te ontwikkelen en uit te voeren in samenwerking met de omgeving. De organisatie had hierbij continu haar focus op de uitvoering van de werkwijze SAVE.
- Jeugdbescherming Gelderland nam het initiatief om 'achter de schermen de krachten te bundelen' met samenwerkingspartners om tot een nieuwe werkwijze te komen en te anticiperen op de nieuwe wetgeving. Zij sloten op deze manier aan bij de vraag van de gemeenten. De organisatie was voorzichtiger naar haar omgeving dan Samen Veilig Midden-Nederland. Ze overwoog welke werkwijzen het beste aansloot bij de situatie en omgeving van de organisatie. Zij nam meerdere adoptiebesluiten met als gevolg dat het implementatieproces van SAVE stagneerde.
- Jeugdbescherming Brabant anticepeerde onvoldoende op de nieuwe wetgeving, waardoor er politieke druk ontstond om te voldoen aan de nieuwe maatschappelijke opdracht. De 'sense of urgency' was hoog voor de organisatie om te veranderen en te verbeteren. De innovatie paste bij

de nieuwe maatschappelijk opdracht, maar de 'policy window' stond niet open voor de werkwijze SAVE. De innovatie paste op dat moment niet bij de organisatie en haar omgeving.

Uit bovenstaande blijkt dat de organisaties op verschillende manieren en momenten startten met de innovatie. Zij communiceerden daarover op verschillende wijzen met hun omgeving. Als gevolg van de decentralisatie van de jeugdzorg is de lokale situatie verschillend ingericht. Het is van belang dat de organisaties met hun werkwijze hierop aansluiten. Samen Veilig Midden-Nederland en Jeugdbescherming Gelderland namen vóór de transitie van de jeugdzorg ruim de tijd om deze verandering voor te bereiden en uit te voeren. Hierdoor stemden zij de organisatie en de omgeving beter op elkaar af dan Jeugdbescherming Brabant, die weinig tijd nam voor de initiatiefase en onder druk het adoptiebesluit nam. De continue focus van Samen Veilig Midden-Nederland om volgens een bepaalde werkwijze te werken, verstevigde het adoptiebesluit. Dit in combinatie met een gestructureerde aanpak van de uitvoering, zorgde dat de implementatiefase werd afgerond en het adoptiebesluit werd bevestigd.

De situaties waarin de organisaties zich bevonden en de overwegingen die de organisaties hadden, waren verschillend. Dit heeft invloed gehad op het innovatieproces. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat organisatiekenmerken in de specifieke context het verschil in het innovatieproces verklaren.

Een andere conclusie die getrokken kan worden, is dat het innovatiekenmerk kneedbaarheid een belangrijke rol speelde tijdens het innovatieproces. Jeugdbescherming Gelderland heeft de kneedbaarheid van de werkwijze in tegenstelling tot Samen Veilig Midden-Nederland en Jeugdbescherming Brabant niet als hoog ervaren. Er was verschil in visie over de aansluiting bij de lokale situatie tussen Samen Veilig Midden-Nederland en Jeugdbescherming Gelderland, waardoor zij geen gezamenlijk naam voor de werkwijze gebruikten. Na het niet doorgaan van de fusie met Jeugdbescherming Overijssel besloot Jeugdbescherming Gelderland alsnog om volgens de werkwijze SAVE te gaan werken. De mate van kneedbaarheid is voor de organisatie echter niet duidelijk. De organisatie nam meerdere adoptiebesluiten met als gevolg dat het implementatieproces van de werkwijze SAVE stagneerde.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de organisatiekenmerken in de specifieke context van een publieke organisatie het verschil in de cases verklaren. De situatie van een organisatie, de overwegingen om tot een adoptiebesluit te komen, het tijdstip waarop het besluit is genomen en de omgeving waarin de organisatie opereert, hebben een sterke invloed op het innovatieproces van publieke organisaties. Daarnaast speelt het innovatiekenmerk kneedbaarheid een belangrijke rol.



## 6. Conclusies en aanbevelingen

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal stond, was: Welke kenmerken met betrekking tot het innovatieproces dragen bij aan de adoptie en diffusie van de nieuwe werkwijze SAVE binnen een jeugdbeschermingsorganisatie? In dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag uitgewerkt in vier geformuleerde deelvragen (zie § 1.3). In paragraaf 6.1 worden de eerste drie deelvragen beantwoord. In paragraaf 6.2 worden aanbevelingen gedaan voor Jeugdbescherming Brabant en hiermee wordt de vierde deelvraag beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op de onderzoeksresultaten.

### 6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

#### Deelvraag 1: Hoe kan het innovatieproces binnen publieke organisaties worden gedefinieerd?

- Een innovatieproces kan omschreven worden als ‘het proces waarin het idee voor een innovatie ontstaat, verder ontwikkeld wordt en zich verspreidt, en dat eindigt met de consequenties van de innovatie’ (Rogers, 2003: 166). Het innovatieproces kent in analytische zin vijf fasen: kennismaking met de innovatie, afweging, besluitvorming, implementatie en bevestiging.
- Het innovatieproces van publieke organisaties ‘omvat een reeks van besluiten, activiteiten en gebeurtenissen in dit proces’ (Rogers, 2003: 417) en kan opgedeeld worden in twee fasen: initiatie- en de implementatiefase (Rogers, 2003: 420). In de praktijk is zelden sprake van een lineair proces en kan een eerder genomen adoptiebesluit heroverwogen worden.
- Adoptie kan omschreven worden als ‘het proces dat een organisatie doorloopt vanaf de eerste kennismaking met de innovatie tot aan het adoptiebesluit, en de implementatie en bevestiging van dit besluit’ (Rogers, 2003: 168). Om het verloop van een diffusieproces te kunnen verklaren, moet inzicht worden verkregen in de wijze waarop adoptiebesluiten tot stand komen (Korteland, 2011: 36).
- Diffusie kan omschreven worden als ‘het proces waarin een innovatie zich in de tijd via communicatiekanalen verspreidt in een sociaal systeem’ (Rogers, 2003: 5). Het innovatieproces eindigt als de innovatie is opgenomen in de reguliere activiteiten van een organisatie (Rogers, 2003).

## Deelvraag 2: Welke kenmerken met betrekking tot het innovatieproces, die bijdragen aan de diffusie en de adoptie van een nieuwe werkwijze, kunnen uit de literatuur worden afgeleid?

In de literatuur kunnen tal van kenmerken onderscheiden worden, die van invloed zijn op het innovatieproces. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen vier soorten kenmerken:

- Innovatiekenmerken: relatief voordeel, compatibiliteit, zichtbaarheid en kneedbaarheid (Damanpour & Schneider, 2009; Greenhalgh et al, 2004; Rogers, 2003).
- Organisatiekenmerken: omvang, innovatiebereidheid en visie (Bekkers et al., 2006: 19-20; Korteland, 2011: 47; Rogers, 2003).
- Kenmerken van de diffusiestrategie: communicatiekanalen en sleutelfiguren (Rogers, 2003).
- Kenmerken van adoptie en diffusie in een organisatie: functionele, politieke en institutionele overwegingen, die een rol spelen om tot een adoptiebesluit te komen en over te gaan op uitvoering van de innovatie.

## Deelvraag 3: Hoe verloopt het adoptie- en diffusieproces van de nieuwe werkwijze SAVE binnen een jeugdbeschermingsorganisatie?

Er is een gedetailleerde reconstructie gemaakt van het adoptie- en diffusieproces van de werkwijze SAVE bij drie jeugdbeschermingsorganisaties. Het conceptueel model en de operationalisering van de kenmerken (zie § 2.5 en 2.6) zijn gebruikt om het innovatieproces en de kenmerken die hierop van invloed zijn, te beschrijven en te analyseren. Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen. In de eerste fase zijn de cases onafhankelijk van elkaar bestuurd en beschreven op basis van een documentenonderzoek en interviews. In de tweede fase zijn de afzonderlijke resultaten van de cases uit de eerste fase met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat het verloop van het innovatieproces in de cases verschillend is.

Op basis van de resultaten van de casestudies en de casevergelijking kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Organisatiekenmerken in de specifieke context van een publieke organisatie dragen bij aan de adoptie en diffusie van een nieuwe werkwijze. De situatie van een organisatie, de overwegingen om tot een adoptiebesluit te komen, het tijdstip waarop het besluit is genomen en de omgeving waarin de organisatie opereert, hebben een sterke invloed op het innovatieproces van publieke organisaties.
- Het innovatiekenmerk kneedbaarheid speelt een belangrijke rol in het innovatieproces. Doordat een concept 'kneedbaar' is, kan het passend gemaakt worden voor de organisatie en haar omgeving.

- Het samenspel van sleutelfiguren met verschillende functies heeft een sterke invloed op de adoptie en diffusie van een innovatie. Deze groep kan de 'early en late majority' mobiliseren om de innovatie te adopteren en te verspreiden.

## 6.2 Aanbevelingen

### Deelvraag 4: Welke aanbevelingen kunnen op basis van de conclusies van dit onderzoek worden gedaan aan Jeugdbescherming Brabant?

Dit onderzoek laat zien dat organisatiekenmerken in de specifieke context van de publieke organisatie een sterke invloed hebben op innovatieprocessen in de jeugdbescherming. Daarnaast spelen kneedbaarheid van de innovatie en sleutelfiguren een belangrijke rol. Op basis van de conclusies van het onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen geformuleerd worden.

#### Kijk vooruit en anticipeer op nieuwe ontwikkelingen

Het is van belang om continu oog te hebben voor nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en innovatieve ideeën die ontwikkeld worden (zie ook Bekkers et al., 2006: 137). Hiervoor dient de organisatie extern gericht te zijn om nieuwe informatie te verkrijgen en verbindingen te maken met haar omgeving. De organisatie kan leren om een 'policy window' te creëren of te benutten als deze 'open' staat.

#### Ben flexibel en experimenteer

Om te kunnen innoveren heeft de organisatie een flexibele structuur nodig, waardoor veranderen en aanpassen aan de omgeving sneller kan verlopen. In die structuur is er ruimte nodig voor medewerkers om tot nieuwe oplossingen te komen en te experimenteren met nieuwe ideeën. Hierbij is samen leren in de praktijk belangrijk. Indien een experiment werkt, is het belangrijk dat de innovatie op een gestructureerde wijze in de organisatie wordt uitgevoerd.

#### Benut innovators

De snelheid van innoveren kan naast de benodigde middelen, ook beïnvloed worden door innovators in de organisatie, die meer open staan voor nieuwe ideeën en adequaat gebruik maken van informatie over innovaties (zie ook Rogers, 2003). Zij zijn de sleutelfiguren bij innovaties. Gebruik de innovators om andere medewerkers in de organisatie mee te krijgen in de beweging. Zorg dat er op alle niveaus en in alle functiegroepen innovators aanwezig zijn en dat zij samenwerken om de innovatie te verspreiden.

## Kneed een innovatie

Voor de adoptie en diffusie van een innovatie is het belangrijk dat de innovatie kneedbaar is. De innovatie moet (gaan) passen bij de organisatie en haar omgeving. Ondanks druk vanuit de omgeving of bij een verplichte adoptie van een innovatie, kan een organisatie ook ruimte (binnen het kader) pakken om de innovatie 'te kneden'. Zoals het onderzoek laat zien, is het kopiëren van een succesvol voorbeeld vaak niet compatibel voor een organisatie. Wel blijkt het voortbouwen op bestaande modellen succesvol te zijn. Kies daarom voor open concepten die kneedbaar zijn en die passend gemaakt kunnen worden bij de organisatie en haar omgeving.

## 6.3 Reflectie

In deze afsluitende paragraaf wordt gereflecteerd op het literatuuronderzoek, de onderzoeksmethode en de resultaten van het onderzoek. Daaruit volgen aanbevelingen voor verder onderzoek.

### *Literatuuronderzoek*

Hoewel er weinig literatuur beschikbaar is die specifiek over innovaties bij publieke organisaties gaat (zie ook Damanpour & Schneider, 2009; De Vries, Bekkers & Tummers, 2016; Hartley, 2005; Korteland, 2011; Osborne & Brown, 2011), bood de literatuur vanuit de private sector en bestaande onderzoeken naar innovaties in de publieke sector voldoende aanknopingspunten. Het boek *Diffusion of innovation* van Rogers (2003) bood de theoretische basis van dit onderzoek. De onderzoeken van Korteland (2011) en van Bekkers et al. (2006) en de literatuurreview van De Vries et al. (2016) waren de basis voor de indeling en beschrijving van de kenmerken die invloed hebben op de adoptie en diffusie van een innovatie. De gebruikte literatuur bood voldoende theoretische inzichten om het onderzoek uit te kunnen voeren. Vanuit de theorie zijn verwachtingen beschreven over de kenmerken die bij kunnen dragen aan het innovatieproces.

Dit onderzoek weerlegt de theorie van Rogers (2003). Zijn theorie is niet geldig in de sector jeugdbescherming. De specifieke context van een publieke organisatie en de organisatiekenmerken dragen bij aan de adoptie en diffusie van een nieuwe werkwijze binnen jeugdbeschermingsorganisaties. Rogers houdt geen rekening met deze specifieke context van publieke organisaties. Voor een volgend onderzoek is het aan te bevelen om de organisatiekenmerken in de specifieke context van een publieke organisatie verder te onderzoeken. Er kan daarbij onderzocht worden welke invloed de strategie van een organisatie heeft op het innovatieproces.

Daarnaast is een aantal overwegingen van belang bij een volgend onderzoek:

- In dit onderzoek is er voor gekozen om de omgevingskenmerken op te nemen in de kenmerken van 'adoptie en diffusie in een organisatie'. Bij een volgend onderzoek kan opnieuw overwogen worden hoe de omgevingskenmerken verwoord worden, aangezien uit het onderzoek blijkt dat dit een belangrijk kenmerk is voor het innovatieproces van publieke organisaties.
- Uit het onderzoek blijkt dat het kenmerk zichtbaarheid in de praktijk moeilijk meetbaar is en een zwakke relatie heeft tot het innovatieproces. Een aanbeveling is om bij een volgend onderzoek de symbolische doorwerking te meten in plaats van de zichtbaarheid van de resultaten.
- Voor het kenmerk communicatiekanalen was geen verwachting geformuleerd vanuit de theorie. Dit zou bij een volgend onderzoek nader of anders beschreven kunnen worden.
- De individuele kenmerken van 'adopters' zijn benoemd in de theorie, maar niet meegenomen in het onderzoek. Ook dit kan heroverwogen worden.
- Het onderzoek richtte zich op de initiatie- en implementatiefase. Dit zou bij een volgend onderzoek verder afgebakend kunnen worden om specifiekere informatie te verkrijgen over de kenmerken die op de verschillende fasen van invloed zijn.

#### *Onderzoeksmethode*

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in een beperkte tijd bij een beperkt aantal cases. Deze cases zijn diepgaand bestudeerd aan de hand van documentenonderzoek en interviews. In paragraaf 3.6 zijn de beperkingen van het onderzoek benoemd en welke maatregelen er getroffen zijn om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten. Er is gekozen voor een zo hoog mogelijk interne validiteit om het innovatieproces als sociaal verschijnsel in de eigen context te bestuderen.

De gekozen dataverzamelmethode was een passende manier om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Er is met behulp van de projectleiders een selectie gemaakt welke medewerkers geïnterviewd zouden worden. Het risico hiervan is dat er een vertekend beeld kan ontstaan. Er kunnen minder kritische personen of alleen voorstanders worden voorgedragen voor de interviews. Hoewel dit door de onderzoeker niet als zodanig is ervaren.

Het benaderen en interviewen van de respondenten kostten meer inspanningen dan van te voren verwacht. Hierdoor zijn er minder respondenten face-to-face geïnterviewd dan vooraf de bedoeling was. Echter het documentenonderzoek en de informatie van de respondenten gaven voldoende informatie voor de beschrijving van het adoptie- en diffusieproces. Een vergroting van het aantal cases en het aantal respondenten kan de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten.

Tijdens het onderzoek bleek dat de operationalisering van de kenmerken op verschillende punten scherper had gekund. Voorbeelden hiervan zijn dat de communicatiekanalen beperkt zijn

geoperationaliseerd naar alleen communicatiemiddelen. Ook kwam bij het analyseren naar voren dat bijvoorbeeld innovatiebereidheid een 'omgekeerde definiëring' had, waardoor er teruggegrepen moest worden naar de literatuur en de interpretatie van de onderzoeker een grotere rol speelde.

### *Onderzoeksresultaten*

Uit het onderzoek blijkt dat organisatiekenmerken in de specifieke context van publieke organisaties bijdragen aan het innovatieproces. Het is aan te bevelen om verder te onderzoeken welke organisatie- en omgevingskenmerken een sterke invloed hebben op het innovatieproces van een publieke organisatie.

In het onderzoek zijn geen uitspraken gedaan over of de innovatie succesvol is. Het onderzoek geeft geen duidelijkheid over waarom de werkwijze SAVE landelijk is verspreid en de werkwijze VERVE niet. Een volgende stap zou zijn om onderzoek te doen naar de uitkomst van een innovatieproces.

## Referenties

- Bekkers, V.J.J.M. (2012). *Beleid in beweging: Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector* (2e, herz. dr. ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bekkers, V., Korteland, E., Müller, E., & Simons, M. (2006). Adoptie en diffusie van innovaties in de publieke sector. *Center for Public Innovation*.
- Bekkers, V. J. J. M., Edelenbos, J., & Steijn, A. J. (2011). *Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (2<sup>e</sup> druk. ed.) Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Brown, K., & Osborne, S. P. (2012). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). *Jeugdbescherming en jeugdreclassering eerste half jaar 2017*. Den Haag.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.
- Desmidt, S., & Heene, A. (2013). *Strategisch management: Een handboek voor de publieke sector*. Lannoo Meulenhoff-Belgium.

- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration, 94*(1), 146-166.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2005). *The oxford handbook of innovation*. Oxford university press.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Kyriakidou, O., Macfarlane, F., & Peacock, R. (2004). How to spread good ideas. *A Systematic Review of the Literature on Diffusion, Dissemination and Sustainability of Innovations in Health Service Delivery and Organisation, 1-424*.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly, 82*(4), 581-629.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management, 25*(1), 27-34.
- Korteland, E. (2011). *Adoptie en diffusie van interorganisationele innovaties in de publieke sector: Een onderzoek binnen de beleidssectoren onderwijs en veiligheid*. Erasmus University Rotterdam.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59-67.
- Loos, E. F. (2006). *Innovatie aan het werk: Onderzoek op locatie naar succes-en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief*. Boom Lemma uitgevers.
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review, 10*(1), 3-20.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office, 1-40*.



- Nederlands Jeugdinstituut. (2017). *Samen werken aan jeugdbescherming. Verslag van het SWING-programma nieuwe jeugdbescherming 2015 – 2017*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Nederlands Jeugdinstituut & BMC. (2014). *Kinderen blijvend veilig. Bouwstenen voor verder werken aan vernieuwing in de jeugdbescherming in het nieuwe jeugdstelsel*. Den Haag: SDU.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350.
- PI Research & Van Montfoort. (2009). *Handboek Deltamethode Gezinsvoogdij. Methode voor de uitvoering van gezinsvoogdij voor de ondertoezichtstelling van minderjarigen*. Utrecht: MOgroep Jeugdzorg.
- Pollitt, C. (2010). Cuts and reforms - public services as we move into a new era. *Society and Economy*, 32(1), 17-31.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed. ed.). New York: Free Press.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2014). *Leren innoveren in het sociaal domein*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Swanborn, P. G. (2013). *Case studies: Wat, wanneer en hoe?* (Vijfde geheel herziene druk. ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (Vijfde druk. ed.). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311-335.
- Walker, R. M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591-615.

Wejnert, B. (2002). Integrating models of diffusion of innovations: A conceptual framework. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 297-326.

## Bijlage 1 Databronnen per case

### Algemeen

Jeugdbescherming Overijssel. *Vitaal en veerkrachtig. Jaarverslag over 2016.*

<https://www.jbov.nl/images/JboV/Documenten/algemeen/JboV%20Jaarverslag%202016%20Web.pdf>. 30 maart 2018.

Regiecentrum Bescherming en Veiligheid. *Jaarbericht 2016.*

[http://www.regiecentrumbv.nl/media/1628/rgc\\_jaarbericht-2016\\_web.pdf](http://www.regiecentrumbv.nl/media/1628/rgc_jaarbericht-2016_web.pdf). 30 maart 2018.

William Schrikker Stichting. *Jaarverslag 2016.*

[https://www.williamschrikker.nl/Portals/0/Jaarverslag%20William%20Schrikker%20Groep%202016\\_1.pdf](https://www.williamschrikker.nl/Portals/0/Jaarverslag%20William%20Schrikker%20Groep%202016_1.pdf). 30 maart 2018.

### Websites

<http://nieuwejeugdbescherming.nl/over-swing/wat-is-swing/>

<https://www.jbgld.nl/>

<https://www.jeugdbeschermingbrabant.nl/>

<https://www.samen-veilig.nl/>

### Jeugdbescherming Brabant

#### Documenten

Projectaanvraag stimuleringsprogramma SWING (augustus 2015)

Gebiedsgebonden teams en lokale contactpersonen (oktober 2015)

Informatie gemeenten: aansluiting Bureau Jeugdzorg lokale teams (december 2015)

Programmaplan SAVE (januari 2016)

Aangepast voorstel 1e fase vernieuwing jeugdbescherming (april 2016)

Projectplan SAVE (mei 2016)

Beslisformulier projectplan SAVE (juni 2016)

Projectplan SAVE (september 2016)

Innovatiebeleid (december 2016)

Vastgesteld verslag stappen implementatie SAVE (april 2017)

Toelichting Samen veilig leertraject (mei 2017)

Jaarverslag en jaarrekening 2016 (mei 2017)

Programmaplan VONC (oktober 2017)  
 Strategisch beleidsplan 2018-2020 (oktober 2017)  
 Startdocument leertraject jeugdzorgwerkers (november 2017)  
 Jaarplan 2018 (december 2017)  
 Leiderschapsvisie (december 2017)  
 1e kwartaalrapportage VONC 2018 (mei 2018)  
 Onderzoeksverslag Wijkgerichte aanpak kindveiligheid (juli 2017)  
 Samen veilig: visie, samenwerking en methodiek (maart 2017)

### Interviews

Naam	Functie	Datum
Mevr. L. Hendriks	Beleidsadviseur	5 april 2018
Mevr. G. Paas	Directeur	26 april 2018
Mevr. N. Mulder	Projectleider/gebiedsmanager	1 mei 2018
Dhr. R. Meuwissen	Bestuurder	2 mei 2018

### Samen Veilig Midden-Nederland

#### Documenten

Programmaplan (februari 2014)  
 Teamplan SAVE (incl. bijlagen)  
 Bijlage 2 Kader bureaudienst en meldingendienst en overlegstructuur  
 Bijlage 3A MLB  
 Bijlage 4 WBP juni2014  
 Bijlage 4B Notitie Een gezicht in SAVE  
 Bijlage 7 Herverdelen caseloads naar gebied  
 Bijlage 11 Cultuurverandering  
 Jaarverantwoording 2015  
 Jaarverantwoording 2016  
 Meerjarenplan 2016-2017  
 Folder SAVE-onderzoek (juni 2016)  
 Missie en visie (maart 2017)  
 Verkenning SAVE en Jeugdbescherming Overijssel/Gelderland (maart 2017)  
 Werkwijze SAVE onder loep (juni 2017)

Werkbeschrijving OTS analyseren, opstellen en aanpassen plan (september 2017)  
 Presentatie SAVE West-Brabant (januari 2017)  
 Visie SAVE partnerstuurgroep (november 2017)  
 SAVE Basishandleiding 3.0 (juli 2015)  
 Handleiding SAVE-begeleiding (september 2017)  
 Toelichting wijzigingen basishandleiding 3.0 t.o.v. 2.0 (juli 2015)  
 Eindevaluatie Preventief (juni 2017)  
 Bevindingen SAVE in woord en daad fase 1 (oktober 2017)

### Interviews

Naam	Functie	Datum
Mevr. A. de Leeuw	Projectleider/ beleidsmedewerker	31 mei 2018
Mevr. H. Bergenhenegouwen	Senior gedragswetenschapper	31 mei 2018
Mevr. P. Cieraad	Regiomanager	12 juni 2018

### Jeugdbescherming Gelderland

#### Documenten

Projectplan Nieuwe Jeugdbescherming in Gelderland (28 augustus 2014)  
 Voortgangsrapportage Nieuwe Jeugdbescherming in Gelderland (september 2014)  
 Mijlpalen Nieuwe Jeugdbescherming (10-11-2014)  
 Presentatie Nieuwe Jeugdbescherming- tekstbijlage (versie 2015)  
 Presentatie Start Methodische Leerbijeenkomsten - tekstbijlage (januari 2015)  
 Visiedocument Nieuwe Jeugdbescherming (juni 2015)  
 Visiedocument Nieuwe Jeugdbescherming update (zomer 2015)  
 VERSTERK WAT GOED GAAT. Verkennend onderzoek naar de werkzame elementen van de Nieuwe Jeugdbescherming in Gelderland (2015)  
 Jaarplan 2016 Versterk wat goed gaat (12 december 2015)  
 Intentieverklaring Nieuwe Jeugdbescherming (26 juni 2014)  
 Inspiratiedocument Nieuwe Jeugdbescherming in Gelderland  
 Storyboard presentatie synergie projecten Nieuwe Jeugdbescherming  
 Jaarverslag 2016  
 Jaarrekening 2016  
 Jaarplan 2017 - SWING en methodische leerbijeenkomsten

**Interviews**

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Datum</b>
Mevr. E. Wielheesen	Projectleider	23 april 2018
Mevr. N. ten Haaf	Beleidsadviseur	23 april 2018
Dhr. T. Dhuyvetter	Regiomanager (was regiomanager tijdens de transitie en daarna projectleider bij Jeugdbescherming Brabant 2015-2017)	25 april 2018
Mevr. E. Flaton	Regiomanager	11 juni 2018

## **Bijlage 2    Topiclijst interviews**

### **Introductie**

- Introductie onderzoek en onderzoeker
- Introductie respondent

### **Ontwikkeling en verspreiding van de werkwijze SAVE**

- Aanleiding en ontwikkeling werkwijze SAVE
- Verspreiding naar andere organisaties

### **Kennismaking en besluitvorming innovatie**

- Kennismaking werkwijze SAVE
- Aanleiding en overwegingen
- Besluitvorming

### **Implementatie**

- Verspreiding intern
- Uitvoering van werkwijze SAVE
- Huidige situatie
- Ambities
- Successen en belemmeringen

### **Organisatie**

- Visie
- Nieuwe ontwikkelingen
- Omvang en beschikbare middelen
- Regels en procedures
- Ruimte voor innovatie

### **Werkwijze SAVE**

- Verbetering prestaties
- Passend bij organisatie
- Resultaten
- Aanpassingsmogelijkheden werkwijze

### **Afronding**

- Vragen of opmerkingen
- Relevante documenten
- Andere respondenten
- Verslaglegging