

***STEP BY STEP  
TACKLING WICKED SOCIAL ISSUES  
TOGETHER***

***Op innovatie gerichte samenwerking in het sociaal domein***

**SCRIPTIE MASTER BESTUURSKUNDE**

Naam student: Christine Daskalakis  
Studentnummer: 487489  
Emailadres: cac.daskalakis@caiway.net  
Begeleider: prof. dr. H.J.M. Fenger  
2<sup>e</sup> lezer: prof. dr. J.F.M. Koppenjan  
Studiejaar: 2019-2020

---

**Erasmus  
University  
Rotterdam**



## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthese ter afronding van mijn studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Verheugd ben ik over het resultaat van de boeiende periode waarin ik het onderzoek voor mijn scriptie uitvoerde. Het onderzoek bracht mij in verschillende delen van Nederland; op plekken waar (samen)gewerkt wordt aan verbetering van de dienstverlening in het sociaal domein. Een thema dat mij uit het hart gegrepen is. Ik dank alle respondenten die ik mocht interviewen voor het delen van hun ervaringen en zienswijzen, voor hun openheid en gastvrijheid. Zij vormden een informatiebron voor dit onderzoek, maar nog meer een bron van inspiratie voor mij.

Gedurende het volgen van deze studie naast het dagelijkse werk, heb ik een flink beroep op mijn doorzettingsvermogen moeten doen én op het geduld van mijn man Kåre, die de afgelopen drie jaar onvrijwillig als semi-vrijgezel door het leven moest gaan. Ik dank hem voor het geduld dat hij heeft opgebracht en de ruimte die hij mij gunde om mijn wens om deze studie te volgen te verwezenlijken.

Mijn familiegeschiedenis kenmerkt zich door ontwikkelingsgerichtheid, nieuwsgierigheid en doorzettingsvermogen. Elke generatie voor mij zette zich in om verder te komen in het leven en zodoende een goede basis te leggen voor de volgende generatie. In dat opzicht voelt het afronden van mijn universitaire studie als een schatplichtige stap. Dat vervult mij met trots; zeker wanneer ik constateer dat mijn zoon Andreas over minstens zo'n grote spirit beschikt. Ook hem dank ik, voor zijn support en interesse in mijn inspanningen de afgelopen jaren.

Deze scriptie had ik niet af kunnen ronden zonder de vakkundige begeleiding van Menno Fenger, mijn scriptiebegeleider. Met de nodige deskundigheid en rust begeleidde hij me telkens naar de volgende stap en wist hij mij over mijn aarzelingen heen te zetten. Ik dank hem hartelijk voor zijn begeleiding. Ook de tweede lezer, Joop Koppenjan, ben ik zeer erkentelijk voor zijn deskundige feedback. Hiermee stimuleerde hij me het resultaat te behalen dat nu voorligt.

In de hoop dat het resultaat van mijn inspanningen beleidsmakers en beleidsbepalers in het sociaal domein weet te boeien, wens ik u veel plezier met het lezen van deze scriptie.

*Christine Flåten-Daskalakis, Schiedam, 25 mei 2020*

## INHOUDSOPGAVE

	<b>Pagina</b>
<b>SAMENVATTING</b>	4
<b>1. INLEIDING</b>	5
1.1 Probleemstelling	6
1.1.1 Doelstelling onderzoek	6
1.1.2 Vraagstelling onderzoek	6
1.1.3 Maatschappelijke relevantie	6
1.1.4 Wetenschappelijke relevantie	7
<b>2. THEORETISCH KADER</b>	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Innovatie in de publieke sector; een relatief nieuw fenomeen	9
2.3 Innovatie en collaboratieve innovatie	10
2.4 Collaboratieve innovatie	12
2.5 Effectiviteit	16
2.6 Onderzoeksopzet	20
<b>3. HET EMPIRISCH ONDERZOEK</b>	25
3.1 Te beantwoorden vragen	25
3.2 Keuze te onderzoeken casussen	26
<b>4. HET JIM-PROJECT</b>	28
<b>5. ONDERSTEUNING PARTICIPATIE JONGEREN MET PSYCHISCHE OF GEDRAGSPROBLEMEN</b>	37
<b>6. HUIS VAN DE WIJK DE EVENAAR</b>	47
<b>7. BASISZORG JEUGD GGZ URECHT</b>	60
<b>8. ZORGVRIJSTAAT ROTTERDAM WEST</b>	68
<b>9. GEWOON OPVOEDEN VERSTERKEN</b>	77
<b>10. ADDITIONELE FACTOREN</b>	92
<b>11. ANALYSE, CONCLUSIES EN REFLECTIE</b>	93

Bronnenlijst

BIJLAGE 1 Topiclist

## SAMENVATTING

Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor veel taken in het sociaal domein en een groot deel ziet zich geconfronteerd met een alsmaar stijgend beroep op zorg en ondersteuning waardoor de betaalbaarheid van de zorg op lokaal niveau in het geding komt. Daarnaast weten veel gemeenten de transformatieslag die nodig is om tot vernieuwing het sociaal domein te komen onvoldoende te maken. Maatschappelijke vraagstukken zijn complex en niet makkelijk aan te pakken; innovatieve oplossingen voor deze vraagstukken, die in samenwerking met andere actoren in een lerende omgeving worden gevonden, zijn dan ook welkom.

In de publieke sector is een collaboratieve benadering bij de samenwerking tussen verschillende partijen een passende strategie om met conventionele aanpakken te breken en innovatieve oplossingen te vinden. Via deze collaboratieve benadering wordt wederzijds leren gestimuleerd en wordt het begrip van het complexe maatschappelijke vraagstuk en de aanpak ervan vergroot.

In dit onderzoek staat de vraag centraal of op innovatie gerichte samenwerking (collaboratieve innovatie) in het lokaal sociaal domein invloed heeft op de mate van innovatie in het aanbod en/of op de effectiviteit van het aanbod. Door bestudering van factoren die in dit kader relevant zijn bij zes projecten waarbij de samenwerking gericht is op vernieuwing in het sociaal domein, is onderzocht of sprake is van verhoogde effectiviteit en meer innovatie in het aanbod als gevolg van deze samenwerking.

De bevindingen van het onderzoek tonen dat bij vijf van de zes projecten sprake is van collaboratieve innovatie. Bij deze vijf projecten bleek ook sprake te zijn van innovatie in het aanbod en van verhoging van de effectiviteit als gevolg van de collaboratieve samenwerking.

Kenmerkend voor collaboratieve samenwerking (en daardoor een verschil met 'louter' netwerksamenwerking) is de actiegerichtheid en implementatiekracht. Nieuwe benaderingen moeten ook daadwerkelijk tot uitvoering (kunnen) worden gebracht. Van belang is daarom verschillende niveaus binnen de deelnemende organisaties bij het proces te betrekken.

Diversiteit binnen de groep deelnemers is belangrijk om tot nieuwe inzichten te komen en ook de betrokkenheid van de doelgroep(en) is hier een relevante factor bij gebleken. Aandachtspunten zijn dat (1) er aandacht is voor het opbouwen van wederzijds vertrouwen, (2) dat er geen 'dialogue of the deaf' ontstaat en (3) dat een gezamenlijke visie wordt ontwikkeld. Door deze factoren in acht te nemen kan gezamenlijk eigenaarschap ontstaan binnen de collaboratieve innovatie.

Investeren in collaboratieve innovatie loont in een context van de transformatie-opgave in het sociaal domein, blijkt uit de conclusie van dit onderzoek. Voorwaarde is wel dat het samenwerkingsproces goed begeleid wordt, zodat de publieke waarde die binnen de voor deze samenwerkingsvorm noodzakelijke lerende omgeving gecreëerd wordt zo optimaal als mogelijk is.

## HOOFDSTUK 1 - INLEIDING

Op 1 januari 2015 treden de Participatiewet en de Jeugdwet in werking en worden meerdere zorgtaken in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning naar de gemeenten gedecentraliseerd; de overheveling van veel zorgtaken naar gemeentelijk niveau is hiermee een feit. Een van de argumenten van deze verschuiving in verantwoordelijkheden is dat gemeenten beter dan het Rijk weten wat inwoners nodig hebben en beter in staat zijn maatwerk en passende, integrale arrangementen te bieden door samenwerking met de (veelal lokale) partners. Tegelijk met het decentraliseren van deze taken in het sociaal domein boekt het Rijk een korting op de te overhevelen budgetten in. Voor de jeugdzorg bijvoorbeeld loopt de bezuiniging op tot bijna 20% structureel. Dit terwijl de vraag naar zorg de jaren voorafgaand aan de decentralisaties een jaarlijkse stijging van 10% laat zien.

De decentralisatie van de zorgtaken heeft onder meer als doel de zorg te vernieuwen, te transformeren. Het bieden van meer maatwerk, een integrale aanpak, vraaggericht werken, het inzetten van het sociale netwerk, het zo vroeg mogelijk inzetten van de juiste ondersteuning dat bij voorkeur zo licht en laagdrempelig mogelijk is; het zijn geen lichtvaardige uitdagingen die gemeenten eigenstandig het hoofd kunnen bieden. Gemeenten hebben hier hun partners bij nodig; onder meer de inwoners van de gemeenten (als hulpbehoevende, als vrijwilliger, als mantelzorger), de zorgaanbieders, spelers in het welzijns-, het onderwijs-, sport- veiligheidsveld, partners op regionaal niveau, zoals gemeenten waarmee gezamenlijk de zwaardere zorg wordt ingekocht, partners in andere domeinen, zoals zorgverzekeraars, huisartsen en partners die op wijk- en buurtniveau actief zijn. Een goed samenspel tussen deze verschillende actoren is geen vanzelfsprekendheid en zal moeten worden gestimuleerd, geïnitieerd en gefaciliteerd.

De decentralisaties in het sociaal domein in 2015 blijken slechts een aanvang van de toenemende taken en verantwoordelijkheden binnen het sociaal domein voor gemeenten. Als gevolg van de invoering van de Wet Openbare Geestelijke Gezondheidszorg, de doorcentralisatie van Beschermd Wonen en de aanpak voor personen met verward gedrag, nemen de taken van gemeenten in dit domein in de nabije toekomst verder toe. In combinatie met een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de (dubbele) vergrijzing (waardoor het aantal mensen met dementie zal toenemen), de extramuralisering in de zorg, het langer zelfstandig thuis blijven wonen door senioren et cetera, kan gesteld worden dat gemeenten voor de enorme uitdaging staan kwalitatief goede én betaalbare zorg te kunnen blijven bieden. Voor steeds meer gemeenten in Nederland vormt de betaalbaarheid van de zorg een complex vraagstuk.

Complexe vraagstukken zoals de transformatie in het sociaal domein, waar de doelstellingen van het beleid veelal vaag en niet congruent zijn en waar veel betrokkenen met verschillende posities, belangen en percepties betrokken zijn; waar onderlinge samenwerking tussen het publieke en (semi-) private domein vereist is, zijn bijzonder ingewikkeld te sturen. Traditionele managementinstrumenten volstaan niet (Klijn en Koppenjan, 2016). Gemeenten geven partners en inwoners meer positie in het leveren van een bijdrage aan en het nemen van (mede)verantwoordelijkheid voor oplossingen bij vraagstukken in het sociaal domein. Dit vereist meer samenwerking tussen overheid, maatschappelijke organisaties en burgers. Ook Putters merkt in de publicatie van het Sociaal Cultureel Planbureau *een lokaal sociaal contract* (2018) op, dat het besturen (governance) steeds meer verbindingen zoeken en leggen tussen belangen, posities en opvattingen wordt; “bestuurders als verbindingsofficieren tussen belangen en

opvattingen, van patiënten en cliënten als co-producers en co-designers, van buurten die als gemeenschap taken delen en van professionals die met burgers mee oplopen als partners” (Putters, 2018, pp. 33).

In verschillende beschouwingen en onderzoeken wordt gesteld dat de transitie van het sociaal domein vijf jaar geleden geslaagd is, maar gemeenten voor het transformeren van de zorg nog een lange weg te gaan hebben. Vergroting van de wetenschappelijke inzichten in wat wel en wat niet werkt bij de aanpak van verschillende vraagstukken in het sociaal domein is welkom. Hiervoor is het nodig een lerende omgeving te creëren waarbinnen gewerkt wordt aan innovatieve beanderingen van de (aanpak van) sociale vraagstukken. In combinatie met de veranderende governance, is onderzoek naar collaboratieve netwerken die gericht zijn op innovatie interessant. Op welke manier kan de effectiviteit van de aanpak van sociale vraagstukken vergroot worden? Leidt op innovatie gerichte samenwerking daadwerkelijk tot innovatief aanbod en verbetert het aanbod hierdoor?

## 1.1 Probleemstelling

### 1.1.1 Doelstelling onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de inzichten die bijdragen aan verbetering van de doelrealisatie van het lokale aanbod in het sociaal domein door bij een aantal projecten waar ervaring is opgedaan met collaboratieve innovatie, te analyseren wat het effect van collaboratieve innovatie op de effectiviteit van de aanpak en de mate van innovatie in het aanbod is en welke factoren dit effect beïnvloeden.

Specifiek wordt onderzocht of collaboratieve innovatie leidt tot een toename van innovatief aanbod en tot verbeterde effectiviteit van het lokale zorgbeleid en welke factoren hierbij relevant zijn.

### 1.1.2 Vraagstelling onderzoek

De vraagstelling van het onderzoek luidt derhalve:

**Heeft collaboratieve innovatie in het lokaal sociaal domein invloed op de mate van innovatie in het aanbod en/of op de effectiviteit van het aanbod?**

De deelvragen zijn:

1. Wat is collaboratieve innovatie?
2. Is bij de geselecteerde projecten sprake van collaboratieve innovatie?
3. Heeft collaboratieve innovatie effect op de mate van innovatie in het aanbod?
4. Heeft collaboratieve innovatie effect op de mate van innovatie in het aanbod bij de geselecteerde projecten?
5. Heeft collaboratieve innovatie effect op de effectiviteit van het aanbod?
6. Heeft collaboratieve innovatie effect op de effectiviteit van het aanbod van de projecten?

### 1.1.3 Maatschappelijke relevantie

Door de complexe hedendaagse sociale vraagstukken binnen onze maatschappij, zoals vergrijzing de, de extramuralisering van de zorg en (mede) als gevolg hiervan de toenemende druk op de gemeentefinanciën door de alsmaar stijgende zorgvraag, is de noodzaak om tot andere, innovatieve oplossingen te komen toegenomen. Door de decentralisatie van veel zorgtaken naar gemeenten zijn deze voor een groot deel verantwoordelijk geworden voor deze maatschappelijke opgaven. Niet alleen voor gemeenten, maar voor onze gehele samenleving is het vinden van antwoorden op deze *wicked problems* van groot belang.

Gemeenten kunnen het innovatieve vermogen aanzienlijk bevorderen door het ontstaan van nieuwe oplossingen te stimuleren en te faciliteren. Dit kan door het creëren van quasi-markten die competitie stimuleren om innovatie te bevorderen, maar uit recente wetenschappelijke theorieën blijkt dat een collaboratieve strategie in deze context te verkiezen is boven een competitieve of een hiërarchische strategie (Torfing, 2019).

De behoefte aan innovatie werd vijftientig jaar geleden al door Kooiman (1993) toegeschreven aan de toenemende complexiteit in de samenleving en de fragmentatie van sociale, politieke en economische processen (Sørensen & Torfing, 2011). De complexiteit en fragmentatie in de samenleving is daarna alleen maar toegenomen en maakt de urgentie voor innovatie nog groter. Het groeiend aantal complexe problemen in de samenleving is lastig te bestrijden en vereisen specifieke kennis en betrokkenheid van verschillende betrokken partijen. Met elkaar moet worden gezocht naar nieuwe oplossingen en andere benaderingen van de maatschappelijke opgaven.

Ook de toenemende verwachtingen die burgers hebben over de kwaliteit, de beschikbaarheid en de effectiviteit van de publieke dienstverlening, maakt de urgentie groter.

Het onderwerp van deze scriptie is dan ook actueel en relevant.

#### **1.1.4 Wetenschappelijke relevantie**

De interesse van de wetenschap in publieke innovatie is relatief nieuw en de collaboratieve benadering waarin publieke innovatie wordt bereikt middels het formeren van netwerken, partnerschap en andere vormen van collaboratieve governance is nog nieuwer (Hartley, 2005; Nambisan, 2008), Eggers en Singh, 2009; Bommert, 2010; Sorenson en Torfing, 2011; Hartley, Sorenson en Torfing, 2013; Ansell en Torfing, 2014; Torfing, 2016; Torfing, 2019).

In de private sector is innovatie al geruime tijd een van de sleutels tot vooruitgang en groei. In de publieke sector werd het echter lang als contradictio in terminis beschouwd. Dit had te maken met de hiërarchische controle en 'red tape' en met de afwezigheid van financiële prikkels en competitie in de publieke sector; typische kenmerken van de publieke sector. Pas sinds de laatste eeuw is innovatie in de publieke sector doorgedrongen en neemt de aandacht voor de inzet van innovatie ten behoeve van een meer effectieve doelbereiking toe. Het biedt ingeval van bezuinigingen een veel beter en intelligenter alternatief dan een algemene benadering van kostenreductie (Mazzucato, 2013; Torfing, 2019).

Hoewel de interesse in collaboratieve innovatie stijgt en afgelopen decennia veel wetenschappelijke aandacht is besteed aan netwerkgovernance, is er niet veel onderzoek gedaan naar de bijdrage van governance-netwerken aan publieke innovatie (Sørensen & Torfin, 2011; Bommert, 2010). In de enkele studies die wel zijn verricht op dit terrein, ligt de focus veelal meer op de realisatie en distributie van innovatie door middel van een netwerkbenadering, dan de wijze waarop met behulp van collaboratieve processen vraagstukken anders benaderd en oplossingen opnieuw ontworpen en geselecteerd kunnen worden (Sørensen en Torfing, 2011; Mintrom & Vergari, 1998; O'Toole, 1997). Laatstgenoemde invalshoek ligt in feite ten grondslag aan de eerstgenoemde invalshoek; het richt zich op de basis van innovatie. Het onderzoek dat voor deze scriptie wordt uitgevoerd, omvat nadrukkelijk ook laatstgenoemde invalshoek. Gefocust zal worden op de wijze waarop collaboratieve innovatie kan bijdragen aan het vinden van antwoorden op het complexe maatschappelijke vraagstuk van het alsmear stijgende beroep op zorgvoorzieningen in onze samenleving.

Veel wetenschappelijke studies tonen de positieve impact van multi-actor samenwerking op innovatie in de publieke sector (Ansell en Torfing 2014; Torfing, 2019). Kwalitatieve studies laten zien dat innovatieve projecten in toenemende mate afhankelijk zijn van de inter- en intra-organisatorische samenwerking (Borins, 1998, 2014; Borins, 2001; Torfing 2019). De resultaten van een in 2017 uitgevoerd onderzoek van Torfing, Krogh en Ejrnaes onder vierentwintig lokale projecten in Kopenhagen, laten zien dat samenwerking tussen publieke en private actoren het innovatieve vermogen vergroot en dat innovatie het effect van het onderzochte preventief veiligheidsbeleid verbeterd had. *Samenwerking* op zichzelf bleek echter geen effect te hebben op het realiseren van de beleidsdoelen, maar *collaboratieve innovatie* wel. Een belangrijk onderscheid.

Samenwerking biedt derhalve niet in alle gevallen tot publieke innovatie; aan succesvolle collaboratieve innovatie is een aantal voorwaarden verbonden.

Daar waar sprake is van repeterende samenwerking in besloten en stabiele netwerken, is na verloop van tijd vaak een gezamenlijk wereldbeeld ontwikkeld dat belemmerend werkt voor innovatie. Daarnaast is waakzaamheid geboden voor machtsasymmetrieën in de collaboratieve arena omdat dit bepaalde groepen ervan kan weerhouden hun mening en/of nieuwe ideeën naar voren te brengen (Sørensen en Torfing, 2011; Torfing, Sørensen, & Fotel, 2009). Ook een te hoge mate van onzekerheid en incomplete institutionalisering kunnen het draagvlak voor innovatie doen afnemen (Sørensen & Torfing, 2011; O'Toole, 1997).

Doel van voorliggend kwalitatieve, vergelijkende onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de wetenschappelijke theorieën over collaboratieve innovatie. Relevante voorwaarden voor toepassing van deze benadering worden verkend door te onderzoeken of deze aanwezig zijn in de geselecteerde projecten<sup>1</sup>. Op basis van bestaande wetenschappelijke theorieën zal in kaart gebracht worden welke factoren van belang zijn voor succesvolle collaboratieve innovatie. Middels dit onderzoek kan wellicht een aantal factoren aan de huidige wetenschappelijke inzichten toegevoegd worden of reeds gedetecteerde factoren verder verfijnd worden.

---

<sup>1</sup> Daar waar over projecten wordt gesproken, worden tevens proeftuinen bedoeld.



### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de variabelen uit de hoofdvraag nader beschouwd vanuit wetenschappelijk opzicht.

De hoofdvraag luidt: **heeft collaboratieve innovatie in het lokaal sociaal domein invloed op de mate van innovatie in het aanbod en/of op de effectiviteit van het aanbod?**

Deze hoofdvraag bevat drie variabelen: ‘collaboratieve innovatie’ (de onafhankelijke variabele) en ‘innovatie’ en ‘effectiviteit van het zorgaanbod’ (de afhankelijke variabelen). Middels literatuurstudie worden deze variabelen nader beschouwd om de theoretische deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Aan de hand van theoretische inzichten voortkomend uit dit onderzoek wordt een conceptueel model ontworpen en worden de variabelen/kernbegrippen geoperationaliseerd. Het conceptueel model vormt de basis voor het empirische deel van dit onderzoek.

De moderne samenleving kenmerkt zich onder meer door fragmentatie en individualisme. De maatschappelijke vraagstukken worden steeds complexer; zo ook de analyse en de aanpak van deze vraagstukken. Deze complexe maatschappelijke vraagstukken kan de overheid niet alleen oplossen en de toenemende complexiteit vraagt bovendien een andere rol van de overheid. De traditionele top-down governmentvormen zijn niet meer passend in de huidige gefragmenteerde, dynamische en complexe samenleving. Het is nodig interactieve governancevormen en partnerschappen aan te gaan; met name daar waar sprake is van ‘wicked problems’ (Sørensen & Torfing, 2011; Heffen, Kickert, & Thomassen, 2000; Heinrich, Lynn, & Milward, 2009; Kooiman, 1993).

Samenwerking in netwerkverband komt steeds vaker voor (Klijn, in De Corte, Verschuere, & De Bie, 2016) en in toenemende mate vindt de samenwerking plaats tussen verschillende diensten en beleidsterreinen (De Corte et al., 2016). Deze netwerken worden gedefinieerd als: *“structuren van onderlinge afhankelijkheid, waarbij meerder organisaties betrokken zijn, of onderdelen ervan, waar één unit niet slechts een formeel onderdeel is van anderen in een groter hiërarchische opstelling”* (De Corte et al., 2016, pp. 1175).

Zoals in de inleiding reeds vermeld, is een van de doelstellingen in aanloop naar de decentralisatie van de zorgtaken naar lokaal niveau in 2015 het transformeren, het vernieuwen van de zorg geweest. De uitdaging voor de gemeenten was en is het zo vroeg en laagdrempelig mogelijk bieden van de juiste zorg. Integraal en passend bij de vraag. Het ontwikkelen van effectieve methoden vereist ruimte om te experimenteren en binnen de experimenten verschillende invalshoeken en deskundigheden in te zetten. Om dit te bewerkstelligen is netwerksamenwerking nodig. Via netwerksamenwerking kan nieuw collectief aanbod georganiseerd worden, kunnen activiteiten beter op elkaar worden afgestemd, kunnen arrangementen gevormd worden om aan de soms complexe vragen van burgers tegemoet te komen (Coussée et al. in De Corte et al., 2016) en kan overlap in het aanbod voorkomen worden.

In paragraaf drie van dit hoofdstuk wordt ingegaan op het begrip ‘collaboratieve innovatie’. Alvorens op deze onafhankelijke variabele in te gaan, wordt de variabele ‘innovatie’ nader beschouwd.

### 2.2. innovatie in de publieke sector; een relatief nieuw fenomeen

Innovatie is al langer een begrip binnen de private sector; in de publieke sector heeft het pas later zijn intrede gedaan en is het een relatief nieuw verschijnsel.

Innovatie wordt in de private sector vaak als synoniem gezien voor kostenreductie, marktexpansie of een middel om de winst te vergroten. In deze sector gaan grote bedrijven steeds vaker strategische allianties aan om kennis en middelen te verrijken om zodoende innovatie te bevorderen (Sørensen & Torfing, 2011; Powell & Grodal, 2004; Teece, 1992).

Het is niet zozeer dat innovatie in de publieke sector vaak afwezig is, maar het kent geen structureel karakter en wordt door incidenten gedreven. Door dergelijke ad-hoc benadering beklijft het vermogen om te innoveren niet. Innovatie is in de publieke sector vaak het gevolg van bijvoorbeeld nieuwe wetgeving of noodzakelijke bezuinigingen.

Innovatie kan verschillende doelen dienen; het kan de efficiëntie, de effectiviteit, de medewerkerstevredenheid en de kwaliteit van publieke dienstverlening verbeteren. Daarnaast zijn er belangrijke vliegwieleffecten tussen deze objectieven. Het is zaak innovatie in de publieke sector structureel en systematisch te borgen (Sørensen & Torfing, 2011); juist ook bij de benadering van sociale vraagstukken.

Kooiman (1993) wees vijftientig jaar geleden al op de behoefte aan innovatie. Hij schreef dit toe aan de toenemende complexiteit in de samenleving en de fragmentatie van sociale, politieke en economische processen (Sørensen & Torfing, 2011). De complexiteit en fragmentatie in de samenleving is daarna alleen maar toegenomen en maakt de behoefte aan innovatie binnen sommige beleidsterreinen nog groter.

De publieke sector kent een aantal belemmeringen voor innovatie. Het gebrek aan concurrentie en financiële prikkels en wettelijke en/of bureaucratische regels vormen obstakels voor vernieuwing. Ook het feit dat het politieke bestuur gekozen wordt en als gevolg daarvan risicomijdend kan zijn omdat mislukkingen veel media-aandacht kunnen genereren, vormt een obstakel. Het is echter tegelijk een aanjager voor innovatie. Succesvolle nieuwe aanpakken kunnen namelijk positief bijdragen aan een succesvolle carrière van zowel politici als publiek managers.

Een andere belangrijke groep voor innovatie is de doelgroep; de gebruikers van de publieke diensten. Zij zijn als geen ander in staat om kritische feedback te geven, om eisen voor betere dienstverlening te formuleren en via co-productie mee te werken aan oplossingen voor problemen (Sørensen & Torfing, 2011). Het is van belang dat de doelgroep meepraat over de aanpak in het lokale zorgdomein en betrokken is bij de besluitvorming.

Duidelijk is dat innovatie binnen het sociaal domein van de publieke sector gewenst is. Daarbij moet overigens wel in acht genomen worden dat innovatie niet per definitie gelijk staat aan verbetering. Het leidt ook regelmatig tot -veelal onvoorziene- negatieve neveneffecten en niet altijd tot verbeterde aanpakken of betere oplossingen (Osborne en Brown, 2011; Torfing, 2019).

Een innovatieve aanpak die laagdrempelige toegang tot zorg beoogt, kan een boeg golf in de vraag teweeg brengen die leidt tot lange wachttijden en de verleiding als alternatief zorg in te zetten die niet passend en effectief is. De implementatie van een nieuwe, innovatieve aanpak kan ook zo'n grote inzet van middelen vergen, dat de (publieke) baten die het oplevert niet opwegen tegen de lasten.

Maar wat is innovatie nu precies; wat wordt er in het kader van dit onderzoek onder verstaan? In de volgende paragraaf wordt deze vraag beantwoord.

## **2.3. innovatie en collaboratieve innovatie**

### **2.3.1. het begrip 'innovatie'**

Torfig definieert innovatie als volgt:

*“Innovation involves the development of new ideas that disrupt the common wisdom and habitual practices that hitherto dominated the solution context” (Osborne and Brown, 2011; Hartley, Sørensen and Torfig, 2013; Torfig 2019).*

Ook Sørensen en Torfig definiëren het begrip. Zij omschrijven innovatie als volgt:

*“een bewust en pro-actief proces dat het genereren en praktisch ‘adopteren’ van en verspreiding van nieuwe ideeën omvat, met als doel tot een kwalitatieve verbetering in een specifieke context te komen” (Sørensen en Torfig, 2011, pp. 849).*

Omdat de tweede definitie gericht is op de ontwikkeling en distributie van nieuwe ideeën en nieuwe aanpakken -hetgeen in het kader van het transformatievraagstuk binnen het lokaal sociaal domein relevant is- sluit deze definitie goed aan bij het doel van dit onderzoek. Bovendien is deze definitie breder dan de definitie die Torfig baseert op de inzichten van Osborne en Brown. Nieuwe ideeën of aanpakken worden al verondersteld (deels) te breken met de huidige aanpak of benadering. Van laatstgenoemde definitie zal dan ook worden uitgegaan in dit onderzoek.

### 2.3.2 kenmerken van innovatie

Uitgaande van de definitie van Sørensen en Torfig (2011) van het begrip ‘innovatie’ is een aantal kenmerken van innovatie te benoemen.

Ten eerste dat innovatie gaat over *intentionele en pro-actieve actie*. Het is gebaseerd op acties van verschillende betrokken partijen, die op een probleem reageren of nieuwe kansen benutten.

Ten tweede gaat het bij innovatie niet slechts om het genereren van nieuwe ideeën. Het genereren van nieuwe ideeën vereist creativiteit, maar creativiteit wordt pas innovatie wanneer het creatieve *idee wordt omgezet in actie* doordat het bepaalde *significante effecten* belooft in zich te hebben. De actiegerichtheid is derhalve een relevante factor.

Ten derde hebben we het bij innovatie niet over ‘gewone’ verandering zoals de term gewoonlijk wordt gebruikt, maar over grondige veranderingen van tweede of derde orde. Het gaat dan om *veranderingen* van kwalitatieve aard *die conventionele inzichten en ingesleten praktijken kunnen doorbreken*.

Vierde kenmerk is dat innovatie altijd gerelateerd is aan een bepaalde context. De verandering is wellicht al eerder toegepast in een andere omgeving of in een andere sector of domein, maar deze is in de *van toepassing zijnde context nieuw*.

Hoewel niet duidelijk en objectief te bepalen, is een vijfde kenmerk van innovatie dat deze succesvol is wanneer de aanpak in de *ogen van de betrokken actoren* tot het *gewenste resultaat* leidt; bijvoorbeeld tot een politiek succes of een verbeterde klanttevredenheid (Sørensen en Torfig, 2011).

Op basis van de twee bovenstaande subparagrafen zullen de volgende factoren in de operationalisering terug komen: (1) genereren nieuwe en/of creatieve ideeën en aanpakken, (2) verspreiding nieuwe ideeën, (3) doorbreking conventionele inzichten/ingesleten praktijken (inclusief andere benadering van het probleem en/of de oplossing), (4) kwalitatieve verbetering (mede naar het oordeel van betrokken actoren). 2.5

## 2.4. collaboratieve innovatie

### 2.4.1. collaboratieve innovatie als strategie

Nu beschreven is wat onder innovatie wordt verstaan en wat de kenmerken zijn van innovatie, wordt verder ingegaan op het begrip innovatieve collaboratie. In deze vorm van samenwerking is men er op gericht gezamenlijk tot innovatieve aanpakken te komen of de probleemanalyse -en vervolgens het in te zetten beleid- vanuit nieuwe invalshoeken te bekijken.

In de publieke sector, waar het doel het creëren van publieke waarde is, zullen ook actoren van buiten de sector (actoren in de (semi -) private sector en/of burgers) bereid zijn een bijdrage te leveren aan innovatie (Torfing, 2019). Zo zijn buurtbewoners bijvoorbeeld bereid zich in te zetten als burgerwacht om een bijdrage te leveren aan de vergroting van (het gevoel van) veiligheid. Vanuit de optiek van het sociaal domein bezien, kan gesteld worden dat veel mensen bereid zijn mantelzorg te verlenen aan een naaste. Of zich als vrijwilliger in te zetten, bijvoorbeeld als huiswerkbegeleider. Ook private partijen tonen regelmatig hun maatschappelijke betrokkenheid en stellen in het kader van maatschappelijk ondernemen kennis, capaciteit, hun netwerk en/of financiële middelen beschikbaar om een bijdrage aan lokale initiatieven te leveren.

Juist bij (sociaal) complexe problemen, waar de roep van burgers om doorbreking van de impasse om zodoende de schaarse middelen effectief in te zetten toeneemt, zijn innovatieve oplossingen meer dan welkom. De vraag is welke strategie het beste kan worden ingezet om innovatieve samenwerking te bevorderen. Robert (2000; Torfing, 2019) vergeleek hiërarchische, competitieve en collaboratieve strategieën en kwam tot het inzicht dat de hiërarchische en de competitieve strategieën niet passend zijn in een context waarin gezocht wordt naar innovatieve oplossingen. Hoewel een manager bijvoorbeeld goed in staat is probleemoplossend te handelen en goede toegang heeft tot de in te zetten middelen voor de aanpak van een probleem, is het probleem met de hiërarchische benadering, dat het de voordelen van kennisdeling en wederzijds leren niet benut. Dit is juist de meerwaarde van interactie met relevante en betrokken actoren van buiten de organisatie.

Bij de competitieve benadering treden weliswaar meer spelers toe tot het veld, hetgeen het zoeken naar innovatieve oplossingen bevordert, maar heeft de winnaar uiteindelijk het alleenrecht op de probleemdefinitie en de probleemoplossing. In een competitieve markt is het risico aanwezig dat uitwisseling van ideeën wordt belemmerd door rivaliteit tussen de innovators, waardoor waardevolle bronnen voor innovatie verloren gaan (Torfing, 2019).

Om deze redenen zijn de hiërarchische en competitieve benadering minder geschikt als strategie voor het vinden van innovatieve oplossingen en is *samenwerking* tussen verschillende partijen in een context waarin gezocht wordt naar innovatieve oplossingen het meest passend.

### 2.4.2. De collaboratieve benadering

Zoals in voorgaande subparagraaf betoogt, is samenwerking tussen verschillende actoren een duidelijke aanjager van innovatie in de publieke sector. Anders dan bij de meer klassieke benaderingen (de hiërarchische en competitieve benadering), worden bij de collaboratieve benadering ideeën, kennis en competenties tussen relevante en betrokken partijen uitgewisseld, waardoor het wederzijds leren wordt gestimuleerd en het begrip van het (complexe, sociale) vraagstuk en de ideeën voor probleemoplossing worden vergroot (Robert, 2000; Torfing, 2019). Participatie van zowel (semi -) private als publieke actoren bij collaboratieve innovatie, die over relevante kennis, bronnen en ideeën beschikken of betrokken zijn bij het probleem en/of bij de innovatieve oplossing, is dus belangrijk. Hierdoor wordt de kans vergroot dat het probleem

voldoende wordt doorgrond en de oplossing uitvoerbaar is én het bestaande probleem oplost. Bovendien stimuleert collaboratieve innovatie de uitwisseling van verscheidene meningen, ervaringen en ideeën het doorbreken van bestaande praktijken en de cognitieve en normatieve veronderstellingen die daaraan ten grondslag liggen (reframing), waardoor transformatieve leerprocessen en gedeeld eigenaarschap voor nieuwe oplossingen worden bevorderd.

In de context van dit onderzoek kan bij actoren bijvoorbeeld gedacht worden aan: gebruikers van de diensten (bijvoorbeeld zorggebruikers, vrijwilligers of mantelzorgers), burgers, maatschappelijke en private organisaties, experts, onderzoekers, uitvoerders, zorgverzekeraars, ambtenaren en het politieke bestuur.

#### 2.4.2.1. Relevante factoren bij collaboratieve innovatie

Governancenetwerken monden niet altijd uit in duurzame samenwerking en collaboratie leidt ook niet altijd tot vernieuwing. Maar wanneer aan de juiste basiscondities wordt voldaan, het institutioneel design passend is en het samenwerkingsproces correct gefaciliteerd wordt, dan is de kans groot dat collaboratieve innovatie beleidsimpasses kan doorbreken en dat het leidt tot verbeterde dienstverlening (Sørensen & Torfing, 2011).

Het is daarom van belang oog te hebben voor een aantal factoren die in dit kader belangrijk zijn. In deze subparagraaf wordt ingegaan op deze factoren.

In het volgende hoofdstuk worden deze vertaald naar indicatoren.

Publieke organisaties zijn vaak log en verkokerd. Dit vormt een belemmering voor innovatie.

“Helaas is de publieke sector gecompartmenteerd in bureaucratische silo’s, die elk de neiging hebben al hun aandacht te richten op de specifieke beleidsprogramma’s en de publieke medewerkers die tot hun beschikking staan. Al naar gelang de bureaucratische silo groeit, worden meer en meer tijd en middelen besteed aan interne coördinatie en externe concurrentiestrijd en steeds minder tijd en middelen aan ontwikkeling en innovatie” (Downs, in Torfing, 2019). Deze trend omkeren en collaboratieve innovatie bevorderen, vraagt om vervanging van de vraag *‘hoe kan de vooraf bepaalde output bereikt worden met de beschikbare input’* door de vraag *‘wie kan ons helpen out of the box te denken, onze prestaties te verbeteren, problemen en uitdagingen tegemoet te treden?’*.

Zodra de laatste vraag gesteld wordt, komen tal van publieke en private actoren in het vizier, die een goed vertrekpunt bieden voor collaboratieve innovatie. “ (Torfing, 2019, p. 5).

De kracht van de collaboratieve benadering bij publieke innovatie is gelegen in de betrokkenheid van relevante actoren. Niet (alleen) de organisatorische setting bepaalt wie participeert in het produceren van innovatieve oplossingen, maar ook ervaring, creativiteit, financiële middelen, lef, implementatiekracht et cetera. Al naar gelang het vraagstuk/het probleem kunnen bepaalde partijen betrokken worden (Torfing, 2019). De andere benadering, de nieuwe bril, richt de scope op een ander perspectief en creëert openingen voor nieuwe zienswijzen, analyses en mogelijk ook nieuwe oplossingen voor maatschappelijke problemen.

De zwakte van collaboratieve innovatie is de spanning tussen collaboratie en innovatie. In samenwerkingsverbanden hebben deelnemers veelal eenzelfde achtergrond, hetzelfde opleidingsniveau, dezelfde waarden en opinies. Bij *collaboratieve* innovatie is dit niet gewenst. De verschillen in waarden en opinies, in denkniveau en opleidingsniveau, zijn voor een innovatieve

benadering juist belangrijk om tot vernieuwde probleemanalyse en innovatieve aanpakken te kunnen komen.

Anderzijds kan door deze verschillen, zoals Koppenjan en Klijn (2004; Torfing 2019) het noemen, een 'dialogue of the deaf' ontstaan of kan het ontbreken aan het vermogen elkaar uit te kunnen dagen en out of the box te kunnen denken. In de basis is het bij collaboratieve innovatie dus van belang dat bij de divers samengestelde groep de bereidheid en het vermogen bestaat om op een op vertrouwen gebaseerde dialoog een gemeenschappelijke basis te bouwen om de verschillen tussen de betrokken actoren juist te benutten voor het vinden van innovatieve oplossingen (Torfing, 2019, p. 5).

Diversiteit in de samengestelde groep is derhalve van meerwaarde.

Maar hoe kunnen actoren met verschillende achtergronden bewogen worden aan een gezamenlijk doel te werken?

Torfing (2016; Torfing 2019) beschrijft een aantal factoren die de aanvang van het proces van collaboratieve innovatie bevorderen. De discursieve<sup>2</sup> constructie van de urgentie van een probleem, de verduidelijking van eventuele 'bron'afhankelijkheid tussen de actoren en het creëren van nieuwe gedragsregels kunnen een breed spectrum van actoren recruterend die bij elkaar de noodzakelijke innovatieve middelen bezitten om succesvol te kunnen zijn (Torfing, 2016, pp. 130-135; Torfing, 2019). Het werk van *boundary spanners* die bruggen slaan tussen organisaties en sectoren met uiteenlopende belangen, taal en het zoeken naar gemeenschappelijkheid, is hierbij van belang (Williams, 2002; Van Meerkerk en Edelenbos, 2014; Torfing 2019).

Of actoren geneigd zijn te participeren, hangt af van de wijze waarop zij hun identiteit en rol als maatschappelijke partners binnen de specifieke context waar zij in opereren definiëren. Om deze reden zullen bijvoorbeeld politici die zichzelf zien als soevereine beslissers, die alle macht en verantwoordelijkheid draagt, niet geneigd zijn te participeren in co-creatie van innovatieve oplossingen. Wanneer een politicus echter graag in debat gaat met andere (kritische) actoren en assertieve burgers, dan kan collaboratieve innovatie juist ook een manier zijn om haar/zijn politiek leiderschap te versterken (Ansell en Torfing, 2017; Torfing 2019). Ditzelfde geldt voor functionarissen op ambtelijk niveau. Zij die zich identificeren met een meer ondernemende, faciliterende rol, zullen participatie van andere actoren in het proces van collaboratieve innovatie verwelkomen (Torfing, 2019).

Voor private of belangenorganisaties geldt, dat zij die zichzelf zien als burgers zonder stem of inspraak niet snel zullen deelnemen aan een collaboratief innovatief proces. Terwijl zij die zichzelf zien als actieve, competente burgers graag zullen participeren in een dergelijke proces. Deze rol- en identiteitsgebonden obstakels kunnen een belemmerende rol spelen bij het mobiliseren van actoren die een bijdrage kunnen leveren en vormen dus ook een factor voor collaboratieve innovatie.

De mate waarin van elkaar afhankelijke actoren samenwerken en deze samenwerking benutten voor publieke innovatie, hangt ook af van een aantal contextgebonden 'drivers' en belemmeringen die het proces beïnvloeden (Halvorsen et al, in Sørensen & Torfing, 2011).

Voorbeelden van *stimulerende* factoren zijn problemen in beleid of dienstverlening met hoge urgentie, sterke afhankelijkheid tussen gemachtigde en betrokken actoren, overeenstemming over een gedeelde overkoepelende missie, een hoge mate van onderling vertrouwen en de verwachte voordelen van de publieke innovatie.

*Belemmerende* factoren kunnen worden ingedeeld in:

-(a) culturele belemmeringen zoals een extreem zero-tolerance cultuur, een 'legalistic' cultuur of een cultuur met sterk heersende paternalistische professionele normen;

---

<sup>2</sup> Stapje voor stapje tot een conclusie komen ([www.encyclo.nl](http://www.encyclo.nl))



- (b) institutionele belemmeringen, zoals een sterke scheiding tussen politiek en de ambtelijke organisatie en een niet-passend design voor dialoog met de gebruikers;
- (c) interorganisatorische belemmeringen, zoals overheersing van sterk groepsdenken, territoriale strijd of bureaucratische gedochten;
- (d) organisatorische belemmeringen, zoals het gebrek aan focus op innovatie en de afwezigheid van procedures voor exploreren en exploiteren ervan;
- (e) identiteitsgebonden belemmeringen; de identiteit van belangrijke stakeholders belemmeren de collaboratieve innovatie.

Een deel van deze factoren is eerder in dit hoofdstuk al aan de orde geweest. In het artikel *Enhancing collaborative innovation in the public sector* van Sørensen en Torfing (2011) zijn deze nader gespecificeerd. Omwille van de afbakening (en omvang) wordt dit in voorliggend onderzoek verder buiten beschouwing gelaten.

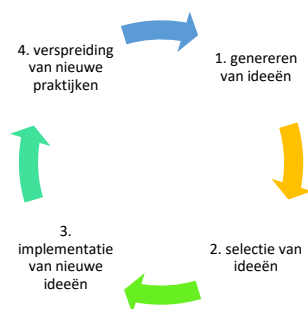
### 2.4.3. Een analytisch model voor onderzoek naar collaboratieve innovatie

In de wetenschappelijke literatuur over collaboratieve innovatie is reeds een analytisch model voor onderzoek naar collaboratieve innovatie voorhanden.

In het artikel *'enhancing collaborative innovation in the public sector'* gaan Sørensen en Torfing (2011) in op de specifieke voorwaarden voor publieke innovatie en wordt toegelicht hoe dit bewerkstelligd kan worden middels multi-actor collaboratie. In het artikel wordt een analytisch model gepresenteerd voor toekomstige studies naar collaboratieve innovatie in de publieke sector. Bij het operationaliseren van de variabele 'collaboratieve innovatie' is dit model voor dit voorliggend onderzoek gebruikt.

#### Fasering innovatief proces

"Innovatie is een complex, nonlinear and iteratief proces" (Eggers & Singh, in Sørensen & Torfing, 2011, p. 851). Om het proces te kunnen analyseren, wordt het in een viertal fasen opgedeeld in onderstaand figuur.



Figuur 1 – de innovatiecyclus (Sørensen & Torfing, 2011; Eggers & Singh, 2009)

Onder fase 1 -*het genereren van ideeën*- vallen het ontwikkelen, presenteren en kruisbestuiven van ideeën, maar bijvoorbeeld ook het (her)definiëren van problemen en kansen, verheldering van de relevante doelen en waarden en het ter discussie stellen van lang gehanteerde aannames.

Fase 2 omvat *de selectie van ideeën*. In deze fase wordt besloten welke ideeën het waard zijn uit te werken. De ideeën moeten vernieuwend en groots, maar ook uitvoerbaar zijn en breed draagvlak onder de stakeholders hebben. Dit vraagt onder meer onderhandelen en het sluiten van compromissen tussen partijen.

In de derde fase gaat het om *implementatie van nieuwe ideeën*. In deze fase vindt de conversie plaats van ideeën in nieuwe procedures, praktijken en dienstverlening. Het veranderen van reeds lang bestaande patronen is moeilijk; hier is sterk leiderschap voor vereist, het opbouwen van

eigenaarschap/verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van positieve prikkels. In deze fase moet rekening gehouden worden met onzekerheden, tijdelijke tegenslagen en onvoorziene problemen. *De verspreiding van nieuwe praktijken* vindt plaats in de laatste fase. De verspreiding van innovatieve praktijken kan zowel binnen als tussen organisaties plaats vinden.

De vier fasen sluiten in de praktijk niet naadloos op elkaar aan. Ze worden vaak geïntegreerd, gerepeteerd of omgewisseld. Ondanks dat zijn ze onomstotelijk sleutelcomponenten van het complexe innovatieproces (Sørensen & Torfing, 2011).

Publieke innovatie is het resultaat van open-einde, niet lineaire processen van collaboratieve innovatie. Bij het bestuderen van *het proces* van collaboratieve innovatie wordt om te beginnen gefocust op de participatie van gemachtigde actoren met verschillende identiteiten, rollen en bronnen (Sørensen & Torfing, 2011; March & Olsen, 1995). De actieve participatie van politici, ambtenaren, experts, private organisaties en burgers kan een moeilijke opgave zijn. Het is om deze reden nodig dat de partijen nut en noodzaak van het transformatieproces helder voor ogen hebben, het doel ervan en de verwachtingen die aan het proces ten grondslag liggen. Onderzoeken hoe verschillende partijen gemotiveerd kunnen worden te participeren, volstaat niet. Ook de voorwaarden voor de start/ontwikkeling van de samenwerking alsmede de voorwaarden voor collaboratie om innovatieve processen te stimuleren zijn van belang. Voor dit laatste is het essentieel het proces van transformatief leren te bestuderen. Kritische reflectie is een bepalende factor voor de ontwikkeling van transformatief leren dat creatieve combinaties van oude en nieuwe ideeën en praktijken mixt. Middels kritische reflectie kunnen impliciete veronderstellingen en ingesleten gewoonten bestreden worden om ruimte voor nieuwe wegen te maken.

De mate waarin participanten zich eigenaar voelen van de nieuwe ideeën en oplossingen hangt af van de volgende factoren: (a) de mate van actieve participatie in het innovatieproces, (b) hun vermogen het proces te beïnvloeden, (c) de responsiviteit van de andere participanten (Sørensen & Torfing, 2011; Skelcher & Torfing, 2010).

Op basis van subparagraaf 2.4.2 zullen de volgende factoren en variabelen in de operationalisering (en deels in het conceptueel model) terugkomen: (1) participatie van verschillende (semi-) private en publieke actoren, (2) gedeeld eigenaarschap, (3) diversiteit binnen de groep betrokken actoren, (4) op vertrouwen gerichte dialoog, (5) implementatiekracht en (6) out of the box kunnen denken.

## 2.5 Effectiviteit

In deze paragraaf wordt de variabele 'effectiviteit' behandeld. Wat betekent dit begrip en wanneer kan een aanpak/aanbod of dienst als effectief worden bestempeld?

### 2.5.1 Het begrip effectiviteit

In de wetenschappelijke literatuur worden diverse niveaus onderscheiden om de invloed van partnerschap in netwerken op de effectiviteit te bepalen. In grote lijnen wordt onderscheid gemaakt tussen het cliëntperspectief en het organisatorisch perspectief. Binnen laatstgenoemd perspectief wordt gekeken naar het belang van de betreffende organisatie(s) of naar het collectief belang. Op wat hieronder verstaan wordt, wordt hieronder ingegaan.

Chen en Graddy (2010) onderzochten de rol die partnerschap in netwerken speelt bij de effectiviteit van deze netwerken. In hun onderzoek richtten zij zich op netwerken binnen de maatschappelijke dienstverlening die in opdracht van de overheid geleid worden door één van de organisaties in het



veld. Het onderzoek toonde aan dat de klantresultaten<sup>3</sup> en de interorganisatorische relaties waren verbeterd wanneer het partnerschap in de netwerken *gericht is op bepaalde organisatorische of programmatische doelen*. Organisatorisch leren verbeterde alleen wanneer het netwerk opgericht was om de organisatorische legitimiteit te verbeteren. Tot slot blijkt uit hun onderzoek dat wanneer netwerken *interorganisatorische coördinatiemechanismen* hanteren, klantresultaten verbeteren. Partners die geselecteerd zijn vanwege hun gedeelde visie vergroten de effectiviteit van het netwerk, terwijl zij die geselecteerd waren vanwege gebrek aan partners de effectiviteit juist verminderden. De positieve impact van de selectie op basis van een gedeelde visie is opmerkelijk, omdat ander onderzoek er op wijst dat het voor het innovatieve vermogen juist goed is wanneer de actoren van het netwerk verschillende achtergronden en uiteenlopende visies hebben. Uit onderzoek van Torfing (2016; Torfing 2019) blijkt namelijk dat partners met eenzelfde achtergrond (qua waarden, opleidingsniveau et cetera) juist belemmerend werkt ingeval van collaboratieve innovatie. Het samenbrengen van verschillende achtergronden, visies, posities, ervaringen en dergelijke bevordert naar verwachting het innovatieve vermogen.

In hun onderzoek naar de rol die partnerschap in netwerken speelt bij de effectiviteit van deze netwerken, onderscheiden Chen en Graddy (2010) drie dimensies van effectiviteit. Ten eerste **de mate waarin de doelen vanuit het perspectief van de doelgroep worden bereikt**<sup>4</sup>. Ten tweede een toename in organisatorische relaties (**collectief en organisatorisch profijt hebben van het partnerschap**). Collectief in de zin dat daarmee het collectief sociaal kapitaal in de samenleving gediend is; bijvoorbeeld door vergroting van het collectieve vermogen om problemen op te lossen. Met organisatorische profijt wordt vergroting van de organisatorische legitimiteit bedoeld. De derde dimensie is **het verbeterde organisatorisch leren**. Deze laatste dimensie is vooral van waarde voor de leidende organisatie in het netwerk omdat deze door organisatorisch leren de capaciteit versterkt om toekomstige opdrachten te verwerven en om eigen missie en doelen te realiseren. Het mechanisme voor dergelijk 'leren' komt veelal voort uit het in samenwerking ontwikkelen van een gedeeld begrip van het probleem/vraagstuk en het bereiken van consensus over de vraag hoe het vraagstuk aangepakt kan worden (Chen en Graddy, 2010).

Ook De Corte, Verschuere & De Bie (2016) maken in hun artikel *Networks for Welfare Provision: Getting a Grip on Processes of Social Exclusion by Evaluating Network Effectiveness* onderscheid tussen de effectiviteit van netwerken op effectiviteit op cliëntniveau en de effectiviteit op organisatorisch niveau en spreken van spanning tussen deze twee benaderingen.

Zij focussen zich bij de meting van de effectiviteit van netwerken op het maatschappelijk niveau; op de bijdrage die het heeft op de verbetering van de leefomstandigheden van de doelgroep waar het netwerk zich op richt (Provan & Milward; De Corte et al., 2016). In welke mate wordt collectief aanbod door de netwerkdeelnemers geboden dat tegemoet komt aan de vraag van de cliënten/van de doelgroep en dat niet aangeboden had kunnen worden door de gefragmenteerde autonome organisaties (Huxham; De Corte et al., 2016). Dit perspectief is te beschouwen als verbetering van de dienstverlening en daarmee van het doelbereik voor de doelgroep; een van de door Chen en Graddy naar voren gebrachte dimensies.

Op organisatorisch niveau wordt, wanneer over effectiviteit wordt gesproken, de meerwaarde die de samenwerking voor de autonome organisatie(s) oplevert, bedoeld. De motivatie om deel te nemen aan het netwerk ligt mede in eigenbelang. Gedacht kan worden aan toegang tot bronnen waar de organisatie anders geen toegang toe zou hebben, zoals kennis, ervaring of financiële middelen. Dit

---

<sup>3</sup> Vermoedelijk door een meer integrale dienstverlening en een uitgebreider service-aanbod

<sup>4</sup> Chen en Graddy noemen dit 'client goal achievement'. In deze scriptie wordt in het vervolg de formulering 'doelbereik voor de doelgroep' gebruikt.

om de resultaten voor hun eigen cliënten te verbeteren of zich een betrouwbaar of maatschappelijk betrokken partner te tonen (Provan & Milward; De Corte et al., 2016).

De Corte et al. (2016) wijzen erop dat de effectiviteit van netwerken beoordeeld moet worden als multi-dimensionale variabele op verschillende niveaus van analyse (Provan & Milward; De Corte et al., 2016). Ingeval van hun onderzoek betekent dit dat netwerkdeelnemers een goede balans moesten vinden tussen het investeren van middelen (personele inzet, financiële middelen) ten behoeve van het netwerk, zodat het netwerk als stabiele entiteit kan functioneren (effectiviteit op netwerkniveau) en een substantiële bijdrage kan leveren aan de verbetering van welzijn van de doelgroep (effectiviteit op maatschappelijk niveau), terwijl men tegelijk gericht moet zijn op het adequaat ondersteunen van de cliënten van de eigen organisatie en over het toelatingsbeleid van de eigen organisatie (effectiviteit op organisatorisch niveau).

Naar de mening van De Corte et al. (2016) is het spanningsveld tussen deze drie niveaus gerelateerd aan de complexe institutionele omgeving waar het netwerk zich in begeeft. Ingeval van het onderzoek van De Corte et al. (2016) was sprake van betrokkenheid van verschillende beleidsterreinen (wonen, welzijn en psychiatrie), die weer binnen verschillende wetgevende context werken, die elkaar niet altijd aanvullen of versterken. Bovendien is het van belang in acht te nemen dat netwerken dynamisch zijn en dat de structuur of het functionele karakter van het netwerk in de loop der tijd verandert, evolueert om tegenslagen zoals gefragmenteerde dienstverlening, de afwezigheid van gezamenlijke doelstellingen, gebrek aan vertrouwen en wederzijds begrip tussen de deelnemers van de netwerken te overwinnen.

Tot slot, melden de onderzoekers De Corte et al. (2016), moeten beleidsmakers zich ervan bewust zijn dat voor netwerken het principe van 'one size fits all' niet opgaat. Aan de netwerken moet derhalve voldoende ruimte geboden worden om te groeien en te 'evolueren' om hun ruimte aan hun experimentele en innovatieve vermogen te bieden met betrekking tot vragen op het gebied van welzijn voor burgers (Anheier; De Corte et al., 2016). Het creëren van gunstige voorwaarden om interactie tussen verschillende beleidsterreinen te bevorderen en spanning en grenzen te doen verminderen, is van belang. Het belang van netwerken moet onderkend worden, niet alleen als dienstverlenende entiteit, maar ook als manier om weloverwogen beleid te veranderen, te ontwikkelen, te vormen. En hun beleidsvormende rol dus te erkennen en te incorporeren in de formulering van nieuw beleid.

### 2.5.2 Ex ante of ex post meten van effectiviteit?

Een ander element dat van belang is bij het bepalen van de effectiviteit van een op innovatie gericht netwerk is het moment waarop de doelen worden gesteld. Doelen worden veelal vooraf geformuleerd, maar de vraag is of dit bij het bepalen van de effecten van netwerken logisch is (Koppenjan, 2008).

Het artikel *Assessing network collaboration by performance measures* van Koppenjan (2008) beschrijft op welke wijze effectiviteit van netwerkcollaboratie getest kan worden en hoe prestatiemeting hier behulpzaam in kan zijn. Het kan een valkuil zijn effectiviteit te meten middels vooraf (ex ante) gestelde prestatie-indicatoren, die geen ruimte laten voor leren en voor het inspelen op veranderende omstandigheden. In dat geval wordt geen rekening gehouden met de complexiteit, de onderlinge afhankelijkheden en de dynamiek van collaboratieve netwerken. Het meten van effectiviteit kan dan tot onderlinge machtsstrijd en elkaar de schuld geven leiden, in plaats van dat het de effectiviteit bevordert.

De resultaten van netwerkcollaboratie zijn lastig te meten met gebruik/behulp van ex ante geformuleerde doelen, omdat:

- netwerkcollaboratie overeenstemming over gezamenlijke doelen en gezamenlijke programma's veronderstelt; dit is vaak niet het geval bij collaboratieve netwerken en al helemaal niet bij collaboratieve innovatie. Integendeel, het hebben van overeenstemming vooraf is dan zelfs onwenselijk;
- netwerkcollaboratie aanzienlijke input van de betrokken partijen vraagt, zoals financiële middelen en inzet van capaciteit. De kosten hiervan moeten afgezet worden tegen de opbrengsten van de samenwerking;
- netwerksamenwerking de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen omvat, die gepaard gaan met allerlei onvoorziene omstandigheden. Door dit dynamische aspect raken ex ante gestelde doelen op enig moment 'verouderd'. Het netwerk moet vervolgens andere criteria vinden voor het vaststellen van de effectiviteit.

Wanneer prestaties van netwerksamenwerking gemeten worden, moet ook rekening gehouden worden met de karakteristieken van het netwerk. Dit impliceert dat het beoordelingsproces zo moet zijn ingericht dat actoren zowel richting de interne partijen (tussen de deelnemers aan het netwerk onderling) als richting externe partijen rekenschap geven van de resultaten van de samenwerking, terwijl tegelijk ruimte blijft bestaan voor flexibiliteit en leren.

Bij collaboratieve netwerken is sprake van langdurige samenwerking van een groep van elkaar afhankelijke actoren binnen een bepaald beleidsveld of tussen meerdere beleidsvelden en/of organisaties. De betrokken actoren hebben vooraf overeenstemming bereikt over de gezamenlijke doelen en werken aan nieuwe gezamenlijke aanpakken/benaderingen. De resultaten van netwerkcollaboratie zijn vaak lastig meetbaar. De effectiviteitsvraag kan op verschillende manieren benaderd worden; wetenschappers zullen bijvoorbeeld een ander perspectief hanteren dan uitvoerders. In het artikel van Koppenjan (2008) wordt gekeken vanuit het laatste perspectief.

Effectiviteitsmeting is voor de betrokken actoren van belang om te kunnen bepalen of de 'inspanningen' in het netwerk opwegen tegen de 'opbrengsten'. In dit artikel wordt bekeken in welke mate ex ante geformuleerde doelen en prestatie maatregelen dienstbaar zijn aan het meten van de effectiviteit van op innovatie gerichte samenwerking.

In netwerktheorieën wordt gesteld dat bepaling van de effectiviteit van samenwerking gebaseerd moet zijn op de resultaten van het proces in relatie tot de kosten en opbrengsten die gegenereerd zijn voor de betrokken partijen. De resultaten kunnen leiden tot verbetering van de situatie of het bereiken van doelen voor partijen. Het kan dus voor komen dat een bepaalde partij zijn doel niet haalt, terwijl de situatie van een andere partij wel verbeterd is. Er moet ingeval van collaboratieve samenwerking rekening gehouden worden met het feit dat er verschillende percepties kunnen bestaan van de probleemdefinitie en dat er verschillende doelen kunnen zijn.

Derhalve moet ook de 'opbrengst' voor andere, derde partijen betrokken worden bij de meting van effectiviteit (Koppenjan & Klijn, 2004).

Het lijkt erop dat de meting van de invloed op de effectiviteit bij collaboratieve samenwerking het beste ex-post gemeten kan worden. Voor de verzameling van het empirisch materiaal voor voorliggend onderzoek is om bovenvermelde redenen dan ook gekozen voor een ex-post benadering. Het achteraf bepalen of de samenwerking effectief is geweest zal waarschijnlijk niet (voldoende) bevredigend zijn voor uitvoerders. Zij zullen het prettig vinden vooraf te weten op basis van welke indicatoren bepaald zal worden of hun inspanningen positief beoordeeld worden. Dit zullen zij ook van andere partijen willen weten.

Door de aanwezigheid van meerdere stakeholders, de veelzijdigheid van doelen en de onzekerheden over het verloop en de resultaten van de samenwerking, zullen betrokken actoren echter graag vooraf afspraken willen maken over de onderlinge verwachtingen en over de vereisten van een derde partij, bijvoorbeeld een financier. Het is in dat opzicht van meerwaarde vooraf de prestaties te specificeren, om zodoende de onderlinge interacties te monitoren en bij te stellen.

Echter, de taken van collaboratieve netwerken zijn complex en vaak innovatief, waardoor het lastig is vooraf prestaties te definiëren. Er is sprake van een sterke onderlinge afhankelijkheid tussen de samenwerkingspartners, waardoor meting van de bijdrage van iedere individuele actor aan de collectieve prestaties moeilijk is. Zo kan het gebruik van prestatiemeting partners ervan weerhouden deel te nemen aan experimenten, te investeren in innovaties of in te spelen op nieuwe ontwikkelingen of vereisten. Bovendien is het vooraf moeilijk tot overeenstemming te komen over de prestatiemeting omdat aan beleidsvorming in wezen politiek en dus ook het politieke onderhandelingspel ten grondslag ligt en partijen er belang bij hebben hun discretionaire bevoegdheid te behouden. Als derde nadeel kan genoemd worden dat beleidsresultaten complex en multidimensionaal zijn. Niet alle resultaten kunnen gedefinieerd of gekwantificeerd worden. Focus op harde kwantitatieve data kan er in resulteren dat er geen of onvoldoende oog is voor kwalitatieve resultaten die wel belangrijke publieke waarden vertegenwoordigen. Bovendien zijn actoren bij collaboratieve samenwerking afhankelijk van elkaars inspanningen om hun doelen te bereiken en worden beleidsuitkomsten beïnvloed door autonome externe ontwikkelingen. Het is om deze reden de vraag in hoeverre partijen verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor bepaalde beleidsresultaten.

Bij het toetsen van de effectiviteit van netwerksamenwerking is het van belang voorwaarden te scheppen voor leren en ontdekken en schuldvragen of opportunistisch gedrag te vermijden (Koppenjan, 2018).

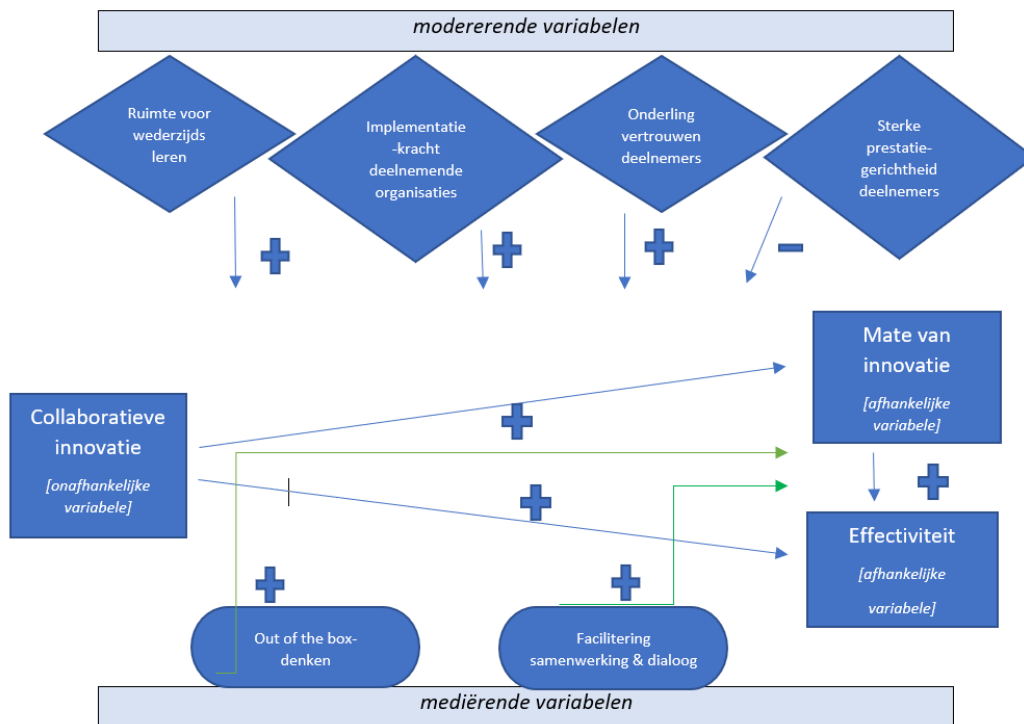
Hoewel vele (en multidimensionale) elementen die Koppenjan (2018) en De Corte et al. (2016) in hun wetenschappelijke artikelen behandelen relevant zijn, is er niet voor gekozen deze benaderingen in dit onderzoek te hanteren bij de toetsing van de variabele *effectiviteit*. Voor dit onderzoek worden verschillende proeftuinen/projecten onderzocht. Het voert te ver om bij iedere proeftuin/project in deze mate de diepte in te gaan; de beschikbare capaciteit voor uitvoering van dit onderzoek laat dergelijke verdieping niet toe.

Om deze reden wordt ervoor gekozen de benadering van Chen en Graddy (2010) toe te passen bij het operationaliseren van de variabele *effectiviteit*. Zij onderscheiden drie dimensies van effectiviteit: (1) het doelbereik voor de doelgroep (verbetering van de dienstverlening), (2) collectief en organisatorische profijt hebben van het partnerschap en (3) het verbeterde organisatorische leren.

## 2.6 Onderzoeksopzet

### 2.6.1. Conceptueel model

Onderzocht wordt of collaboratieve innovatie van invloed is op de mate van innovatie en effectiviteit van het aanbod in het sociaal domein. De veronderstelling die aan de centrale vraagstelling ten grondslag ligt, is dat collaboratieve innovatie positieve invloed heeft op de twee andere variabelen uit de centrale vraagstelling. Deze causale relatie tussen deze drie variabelen is in onderstaand model gevisualiseerd.



Figuur 2 conceptueel model

Verwacht wordt dat (de mate van) innovatie een positief effect heeft op de effectiviteit van het aanbod. Deze relatie is in figuur 2 met de pijl aan de rechterkant weergegeven. Het plusteken verwijst naar een positieve verwachting; hoe meer collaboratieve samenwerking wordt toegepast, hoe meer innovatie en des te groter de effectiviteit. En hoe meer innovatie, hoe groter de effectiviteit, is de veronderstelling die in dit onderzoek wordt gehanteerd.

In figuur 2 wordt uitgegaan van een direct effect van collaboratieve innovatie op beide afhankelijke variabelen. Wanneer de onafhankelijke variabele zich zou beperken tot het begrip 'netwerksamenwerking', dan zou sprake zijn van een indirect effect. Het begrip 'innovatie' is echter onderdeel van de onafhankelijke variabele, waardoor het effect in dit geval direct is. De variabele 'mate van innovatie' kan ook wel beschouwd worden als mediërende variabele. De verwachting is namelijk dat hoe groter de mate van innovatie is, hoe hoger de effectiviteit zal zijn.

In het conceptueel model is nog een tweetal mediërende variabelen opgenomen: 'out of the box-denken' en 'facilitering samenwerking en dialoog'. Voor deze variabelen is de verwachting dat hoe beter de samenwerking en de dialoog gefaciliteerd zijn en hoe beter de deelnemers in staat zijn of in staat gesteld worden out of the box te denken, des te groter het effect op de mate van innovatie en de effectiviteit van het aanbod zal zijn.

Daarnaast zijn vier modererende variabelen verwerkt in het model: 'ruimte voor wederzijds leren', 'de implementatiekracht van de deelnemers', 'onderling vertrouwen' en 'sterke prestatiegerichtheid van de deelnemers'. De drie eerstgenoemde modererende variabelen kunnen een positieve invloed op het effect dat collaboratieve innovatie heeft op de afhankelijke variabelen hebben.

Prestatiegerichtheid beïnvloedt deze relatie in negatieve zin, is de veronderstelling die hieraan ten grondslag ligt.

## 2.6.2 Onderzoekdesign

Doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de verbetering van de doelrealisatie van het lokale aanbod binnen het sociaal domein. Verschillende projecten waarbinnen al ervaring is

opgedaan met een collaboratieve innovatieve aanpak vormen het onderzoeksobject. Onderzocht wordt wat de opgedane ervaringen zijn met collaboratieve innovatie en of deze aanpak heeft geleid tot nieuw innovatief aanbod en/of tot verbeterde effectiviteit van de inzet in het sociaal domein.

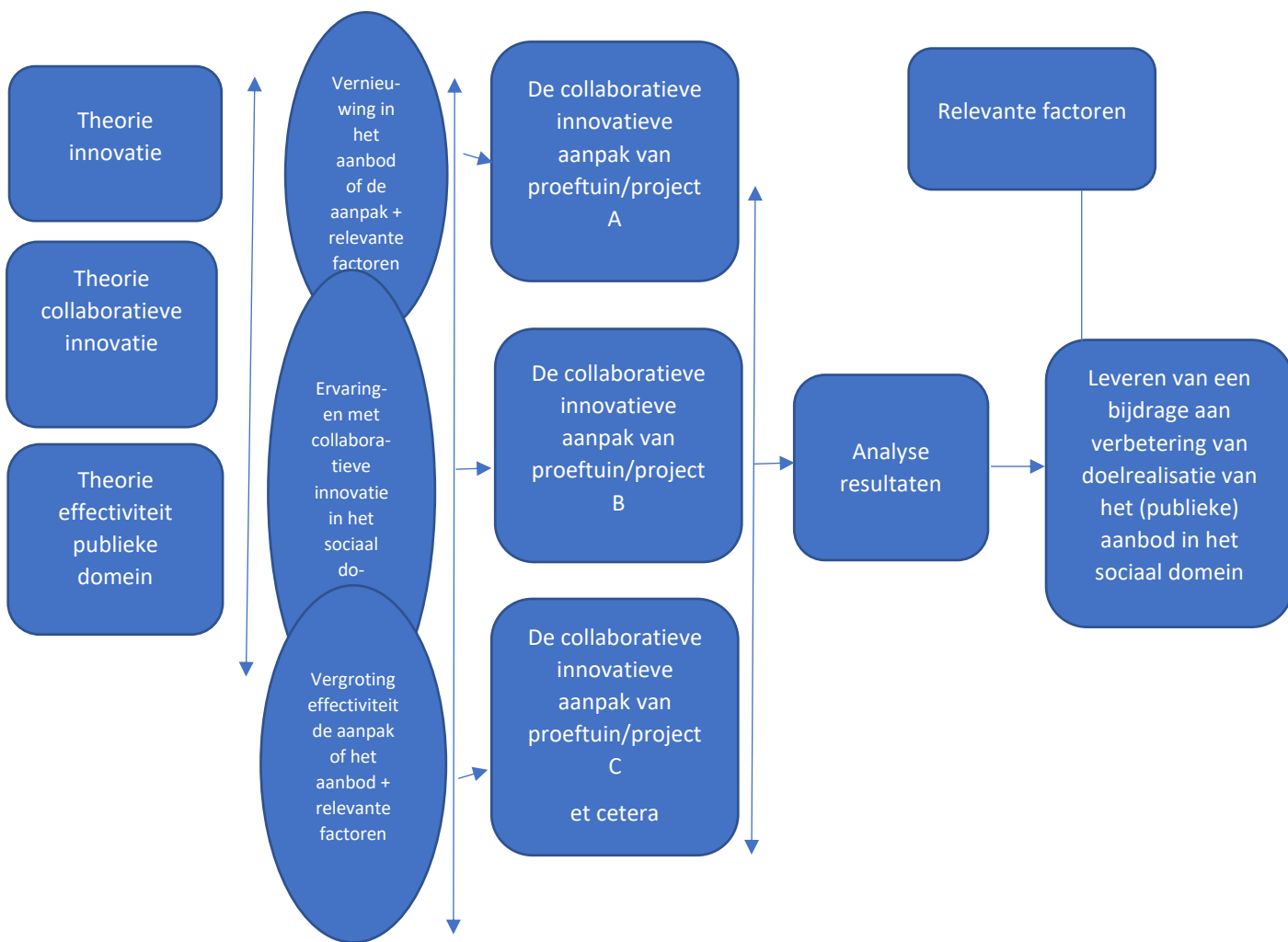
Onderstaand onderzoeksdesign bevat de volgende stappen:

1. Bestudering van verschillende theorieën op het gebied van innovatie, collaboratieve innovatie en op het gebied van effectiviteit in de publieke sector.
2. Inventarisatie van de ervaringen met collaboratieve innovatie bij een x-tal projecten.
3. Analyseren of bij de geselecteerde projecten sprake is van vernieuwing in het aanbod of in de aanpak en welke factoren dit hebben beïnvloed.
4. Analyseren of bij de geselecteerde projecten sprake is van verhoging van de effectiviteit van het aanbod of van de aanpak en welke factoren dit hebben beïnvloed.
5. Het per project analyseren van de resultaten van het onderzoek.
6. Het trekken van een conclusie en het eventueel doen van aanbevelingen.

Aan de hand van verschillende bij de geselecteerde projecten betrokken actoren afgenomen interviews en bestudering van eventueel aanwezige (evaluatie)rapporten, wordt beoordeeld of de collaboratieve innovatie heeft geleid tot een verhoogde effectiviteit van de aanpak en/of vernieuwing in het aanbod of de aanpak en welke factoren hierbij een rol hebben gespeeld.

De onderzoeksresultaten bieden inzicht in de factoren die relevant zijn voor collaboratieve innovatie in de lokale aanpak binnen het sociaal domein en verrijkt mogelijk de theorieën over innoveren middels de collaboratieve benadering in dit specifieke beleidsveld. Daarnaast kunnen de aanbevelingen publieke organisaties helpen de effectiviteit van hun aanpak binnen het sociaal domein te vergroten en/of innovatie middels netwerksamenwerking binnen dit domein te bevorderen.

Het onderzoeksdesign van dit onderzoek ziet er als volgt uit:



Figuur 3 het onderzoeksdesign

### 2.6.3 Operationalisering

In deze paragraaf worden de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen uit de hoofdvraag van het onderzoek geconcretiseerd. Onderzocht wordt wanneer sprake is van collaboratieve innovatie, wat de effecten van collaboratieve innovatie zijn op de mate van innovatie en op de effectiviteit van het lokale aanbod in het sociaal domein. In de eerstvolgende drie paragrafen worden per variabele indicatoren benoemd, die een leidraad vormen voor het empirische deel van het onderzoek. In de eerste paragraaf van het volgende hoofdstuk worden interviewvragen aan de indicatoren gekoppeld.

#### 2.6.3.1 Collaboratieve innovatie

Alvorens in te gaan op de afhankelijke variabelen, wordt de onafhankelijke variabele *collaboratieve innovatie* in deze paragraaf vertaald naar indicatoren.

Variabele	Indicatoren
Collaboratieve innovatie	1. betrokkenheid verschillende actoren
	2. diversiteit in betrokken actoren
	3. op vertrouwen gerichte dialoog
	4. niveau van communicatie (intern en extern)
	5. gezamenlijk eigenaarschap

### 2.6.3.2 Innovatie

Gerelateerd aan het kernbegrip *innovatie* is een zevental indicatoren opgesteld die hieronder zijn weergegeven. Deze indicatoren zijn ontleend aan de definitie die Sørensen en Torfing (2011) aan het begrip *innovatie* hebben gegeven.

Variabele		Indicatoren
Innovatie	<i>Definitie</i> Een bewust en pro-actief proces dat het genereren en praktisch 'adopteren' van en verspreiding van nieuwe en creatieve ideeën omvat, met als doel tot een kwalitatieve verbetering in een specifieke context te komen (Sørensen en Torfing, 2011).	1. Andere benadering van het probleem en/of de oplossing
		2. Nieuwe en/of creatieve ideeën
		3. Nieuwe en/of creatieve aanpakken
		4. Doorbreking conventionele inzichten en/of aanpakken
		5. Oordeel betrokken actoren over gewenste resultaat
		6. Verbetering kwaliteit aanbod
		7. Distributie opgedane kennis

### 2.6.3.3 Effectiviteit van het aanbod in het sociaal domein

De variabele *effectiviteit* wordt vertaald naar drie indicatoren.

Variabele	Indicatoren
Effectiviteit van het lokale zorgaanbod	1 Doelbereik voor de doelgroep
	2 Collectief en organisatorisch profijt
	3 Verbeterd organisatorisch leren



### 3.1 Te beantwoorden vragen

In het vorige hoofdstuk zijn de indicatoren voor het empirisch onderzoek geformuleerd. Gebaseerd op deze indicatoren zijn hieronder de vragen voor de interviews uitgewerkt.

Per project/proeftuin worden zo mogelijk twee personen geïnterviewd. Hieronder volgt een uitwerking van de vragen die gesteld worden tijdens de interviews, om zodoende relevant empirisch materiaal te verzamelen voor de analyse en voor het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen.

Daarnaast vindt, daar waar evaluatieverslagen, onderzoeksrapporten en dergelijke over het project/de proeftuin beschikbaar zijn, documentenanalyse plaats. Uit deze verschillende bronnen wordt getracht antwoorden op de hieronder uitgewerkte vragen te vinden. De topiclijst die in bijlage 2 is opgenomen is gebaseerd op deze vragen.

Variabele	Indicator	Vragen voor interviews
Innovatie	1. Andere benadering van het probleem en/of de oplossing	Is bewust en pro-actief gestart met collaboratieve innovatie? Is en wordt het proces gestuurd?
	2. Nieuwe en/of creatieve ideeën	Zijn er nieuwe en/of creatieve ideeën (breken met de 'norm', de gevestigde aanpak) dankzij collaboratieve innovatie en zijn deze ideeën omgezet in actie?
	3. Nieuwe en/of creatieve aanpakken	Zijn conventionele inzichten en/of ingesleten praktijken doorbroken?
	4. Doorbreking conventionele inzichten en/of aanpakken	Is de verandering/aanpak nieuw in deze context? Zijn er nieuwe producten ontwikkeld; is dat door de tijd heen veranderd?
	5. Oordeel betrokken actoren over gewenste resultaat	Heeft de nieuwe aanpak in de ogen van de betrokken actoren tot het gewenste resultaat geleid?
	6. Verbetering kwaliteit aanbod	Is de kwaliteit van het zorgaanbod verbeterd?
	7. Distributie opgedane kennis	Wordt kennis over/ervaring met het nieuwe aanbod actief verspreid naar andere (bijvoorbeeld) gemeenten en/of publieke organisaties of naar andere afdelingen binnen de organisatie?

Variabele	Indicator	Vragen voor interviews
Collaboratieve innovatie	1. Betrokkenheid verschillende actoren	Welke actoren zijn betrokken bij de aanpak?
	2. Diversiteit in betrokken actoren	Verschillen de deelnemers in waarden/normen, denk- en opleidingsniveau?
	3. Op vertrouwen gerichte dialoog	Is sprake van een op vertrouwen gerichte dialoog?
	4. Niveau van communicatie (intern en extern)	Hoe hoog is het niveau van de communicatie; zowel in- als extern?
	5. Gezamenlijk eigenaarschap	Wordt gezamenlijk eigenaarschap ervaren voor de ideeën en de aanpak?

Variabele	Indicator	Vragen voor interviews
Effectiviteit in het sociaal domein	1. Doelbereik voor de doelgroep	1a. Is de zorg meer passend (wordt lichte zorg ingezet waar lichte zorg nodig is en zware zorg ingezet waar zware zorg nodig is?)
		1b. Sluit de zorg beter aan op de vraag?
		1c. Is sprake van een meer integrale aanpak?
		1d. Is de dienstverlening verbeterd?
		1e. Is de drempel verlaagd voor de doelgroep?
		1f. Is het bereik onder de doelgroep vergroot?
		1g. Is de keuzevrijheid van de zorgvragers vergroot?
	2. Collectief en organisatorisch profijt	2a. Is het vermogen om problemen op te lossen toegenomen?
		2b. Is de legitimiteit van het beleid toegenomen?
	3. Verbeterd organisatorisch leren	3a. Is er een gedeeld begrip ontstaan van het probleem/het vraagstuk onder de deelnemers van het netwerk?
		3b. Is er consensus bereikt onder de actoren over de wijze waarop het vraagstuk kan worden aangepakt?
		3b. Zijn de doelen van het beleid (meer/beter) bereikt?

### 3.2 Keuze te onderzoeken casussen

Een oriëntatie op bestaande innovatieve samenwerking op lokaal niveau in het sociaal domein, laat zien dat het aantal te onderzoeken projecten beperkt is. Een deel van de projecten die te vinden zijn, zijn gericht op ontwikkeling van nieuwe methodieken of de ontwikkeling van nieuwe instrumenten. Omdat uit wetenschappelijke theorieën blijkt dat innovatie gekenmerkt wordt door actiegerichtheid, is dit kenmerk bij de selectie van te onderzoeken projecten een belangrijk criterium. Een groot deel van de proeftuinen valt hierdoor af.

Een meerderheid van de geselecteerde projecten vindt plaats in het lokale jeugd domein; projecten die voldoen aan de criteria voor dit onderzoek op het gebied van zorg voor volwassenen zijn in aanzienlijk mindere mate te vinden en zijn dan bovendien vaak gericht op het samenwerkingsproces in plaats van op de aanpak. Alle regio's in Nederland experimenteren binnen academische – of kenniswerkplaatsen met nieuwe aanpakken, methodieken of instrumenten, met als doel de ondersteuning aan de doelgroep van jeugdhulp te verbeteren en/of te vernieuwen. Voorbeelden van deze werkplaatsen zijn de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht en de Kenniswerkplaats Transformatie Jeugd Amsterdam.

Bij slechts een deel van deze projecten is sprake van samenwerking tussen verschillende partijen. Aangezien collaboratie de focus van dit onderzoek vormt, zijn alleen deze projecten geselecteerd.

Daarnaast bleek een aantal in het boek *Plekken van hoop en verandering* van Helleman, Majoor, Smit & Walraven (2019) behandelde proeftuinen/projecten te voldoen aan de criteria voor dit onderzoek. Het boek beschrijft samenwerkingsverbanden die lokaal verschil maken. Twee van de in het boek beschreven projecten zijn geselecteerd om te onderzoeken in het kader van deze scriptie. Zij zijn

meer dan de andere projecten die in het boek aan de orde komen gericht op zorg in plaats van op samenlevingsopbouw. Vanuit een integrale zienswijze zijn deze overigens minstens net zo relevant als de twee onderzochte proeftuinen in voorliggend onderzoek, maar omwille van de afbakening van het onderzoek zijn de projecten die in het boek aan de orde komen en gericht zijn op samenlevingsopbouw buiten beschouwing gebleven.

De volgende projecten zijn onderzocht:

1. Huis van de Wijk de Evenaar (Amsterdam)
2. Wijkacademies Opvoeden (Utrecht)
3. JIM-project (Utrecht)
4. participatie van jeugdigen met psychische problemen (Amsterdam)
5. proeftuin Basiszorg voor Jeugd GGZ (Utrecht)
6. de Zorgvrijstaat (Rotterdam)

In de volgende hoofdstukken worden de onderzochte casussen eerst kort beschreven, waarna vervolgens de empirische bevindingen worden weergegeven. Per hoofdstuk wordt één projecten behandeld. In de analyse is het door interviews of documenten verkregen empirisch materiaal afgezet tegen de indicatoren, die als afgeleide van de variabelen in de hoofdvraag van dit onderzoek in het vorige hoofdstuk beschreven zijn.

## HOOFDSTUK 4 - HET JIM-PROJECT UTRECHT

In dit hoofdstuk wordt *het JIM-project Utrecht* geanalyseerd. Aan de hand van de variabelen wordt vanaf subparagraaf 4.2 per variabele beschreven welk beeld is verkregen op basis van de indicatoren die in dit onderzoek worden gehanteerd. Iedere subparagraaf wordt afgesloten met een deelconclusie.

Ten tijde van het interview dat voor dit onderzoek is afgenomen, bevond het project zich in de afrondende fase. De twee rapporten die zijn geanalyseerd voor voorliggend onderzoek, zijn in de afrondingsfase van het project opgesteld.

### 4.1 de casus

Het *JIM-project* wordt uitgevoerd in het kader van de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht<sup>5</sup>.

Het project richt zich op jongeren in de leeftijd van 12 tot 23 jaar bij wie een uithuisplaatsing dreigt. In plaats van uit huis geplaatst te worden, krijgen zij en hun ouder(s) hulp en ondersteuning in de thuissituatie. Jongeren kunnen op deze manier zo lang mogelijk thuis blijven wonen.

*“In dit project staat de vraag centraal hoe complexe problematiek binnen gezinnen met jongeren (van 12 tot 23 jaar) zoveel mogelijk binnen de eigen sociale omgeving behandeld kan worden”* (Sekreve et al., 2020, p. 6).

Gezinnen worden ondersteund bij het nemen van de eigen regie in het hanteerbaar maken van de problematiek, middels inzet van een door de jongere zelf uitgekozen (vrijwillige) mentor (de JIM). Deze mentor is afkomstig uit het sociale netwerk van de jongere of het gezin. De ouders blijven zelf verantwoordelijk voor de opvoeding en krijgen hierbij ondersteuning (Sekreve, Wijsbroek, & Branje, 2020). De respondente zegt hierover:

*“[...] het JIM-project is opgezet vanuit de vraag hoe jongeren nu zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en hoe kan het netwerk om de jongere heen dan benut worden, zodat zo normaal mogelijk en zo lang mogelijk thuis gewoond kan blijven worden. [...] door iemand uit het eigen netwerk in te zetten, blijft diegene ook langer betrokken bij het gezin en zo is minder en minder lang professionele inzet nodig”* (respondent 4, p. 1).

Het doel van het *JIM-project* is dat tussen professionals uit de basis- en specialistische hulp en sectoren<sup>6</sup> integrale en optimale samenwerking plaats vindt met de JIM. Het *JIM-project* richt zich op de samenwerking tussen gezin, professionals en de JIM.

*“Dit betekent dat de gezinsleden de problemen (h)erkennen, hiervoor verantwoordelijkheid nemen en met ondersteuning van de professional en de JIM leren hoe zij zelf actief kunnen bijdragen aan een duurzame oplossing van de complexe problematiek. Bij onveiligheid grijpen professionals in en is indien noodzakelijk kortdurende residentiële opname mogelijk als onderdeel van de ambulante hulp”* (Sekreve et al., 2020, p. 6).

*“De professional biedt de formele zorg en heeft de expertise, de opleiding en weet welke hulpverlening bij welk gezin past. Maar informele expertise, de mentor -omdat die een bepaalde betrokkenheid bij het gezin heeft, het gezin goed kent en vaak ook al lang bekend is bij het gezin- (soms is het een familielid of een goede vriend), dat die professional en JIM elkaar goed aan kunnen vullen in gesprekken, omdat de JIM de professional bijvoorbeeld goed kan adviseren. ‘Als je bijvoorbeeld een moeilijk thema wilt bespreken met het gezin, dan kun je het het beste op deze wijze doen omdat men anders bijvoorbeeld dicht klapt’ “* (respondent 4, p. 3).

Het project is in 2015 aangevangen en heeft een looptijd van vier jaar.

---

<sup>5</sup> Een samenwerkingsverband tussen kennis-, praktijk- en opleidingsorganisaties en de gemeente Utrecht (<https://www.awtjutrecht.nl>)

<sup>6</sup> De betrokken sectoren zijn: Jeugd & opvoedhulp, geestelijke gezondheidszorg, zorg voor jongeren met een licht verstandelijke beperking en verslavingszorg.

## 4.2 collaboratieve innovatie

Bij het operationaliseren van de variabele *collaboratieve innovatie* is uitgegaan van een vijftal indicatoren op basis waarvan in dit onderzoek vastgesteld wordt of al dan niet sprake is van *collaboratieve innovatie*. De volgende indicatoren zijn gehanteerd voor het beoordelen van de vraag of bij dit geselecteerde project sprake is van collaboratieve innovatie: (1) betrokkenheid verschillende actoren, (2) diversiteit in betrokken actoren, (3) op vertrouwen gerichte dialoog, (4) niveau van communicatie, (5) gezamenlijk eigenaarschap.

### 4.2.1 bevindingen collaboratieve innovatie

Voordat ingegaan wordt op de actoren die bij het *JIM-project* betrokken zijn, wordt ingegaan op de wijze waarop de jeugdhulp in Utrecht georganiseerd is; het zogenaamde 'Utrechts model'. Utrecht heeft er voor gekozen om ondersteuning aan jeugdigen/gezinnen middels de inzet van meerdere wijkteams aan te bieden. Deze wijkteams zijn opgesplitst in buurtteams Jeugd & Gezin en teams voor volwassenen. Deze teams bieden basishulp, conform het 'Utrechts model', dat onderverdeeld is in drie sporen:

*“Een sterke sociale basis: ondersteunen van het zelf-organiserend vermogen, zowel individueel als collectief  
-Sociale basishulp: generalistische werkende buurtteams, dichtbij en laagdrempelig;  
-Specialistische hulp: specialistisch en intensief als dit nodig is.” (Gemeente Utrecht, 2018)” (Sekreve et al., 2020, p. 5).*

De partijen die in het kader van het *JIM-project* samenwerken zijn: Youké<sup>7</sup>, Lokalis<sup>8</sup>, de universiteit van Utrecht, de gemeente Utrecht en Reinaerde<sup>9</sup>. Van Lokalis participeren professionals uit de basishulp in het project en van Youké en Reinaerde professionals uit de specialistische hulp.

De onderzoeker van Youké is tevens projectleider (respondent 4). In die zin is de betrokkenheid van organisatie Youké groter en meerledig ten opzichte van de andere betrokken organisaties. De betrokken uitvoeringsorganisaties werken nauw samen en hun betrokkenheid op operationeel niveau is groot. Naast de formele hulpverleners nemen de informele hulpverleners, de *JIM's*, deel aan het project. De gemeente Utrecht is als beleidsbepaler en mede-financier ook betrokken bij het project. De universiteit van Utrecht is als onderzoeksinstituut betrokken bij het *JIM-project*.

Gedurende het project is een projectgroep actief, bestaande uit vertegenwoordigers van alle participanten.

*“Vanuit iedere partner zit iemand in de projectgroep die meedenkt over het project en de voortgang, de resultaten en of bijvoorbeeld het belang van de gemeente wel genoeg naar voren komen” (respondent 4, p. 1).*

Jongeren en ouders participeren eveneens in het project. Zij zijn bij de uitvoering van het project betrokken, geeft de projectleider aan. Zij meldt dat geprobeerd is de jongeren als mede-onderzoeker bij het project te betrekken, maar dat is niet gelukt. Er is veel tijd voor nodig om jongeren duurzaam te betrekken en die tijd was er niet, noemt zij daarbij als oorzaak.

---

<sup>7</sup> Een organisatie voor specialistische hulp aan kinderen en jongeren met expertise op het gebied van onder meer complexe gezinsproblematiek (Sekreve et al., 2020).

<sup>8</sup> Lokalis biedt ambulante basishulp aan jeugd en gezinnen (Lokalis, z.d) vanuit verschillende buurtteams Jeugd & Gezin die binnen Utrecht actief zijn (Sekreve et al., 2020).

<sup>9</sup> Reinaerde biedt (specialistische) begeleiding en zorg aan mensen met een verstandelijke beperking (<https://utrechtzorg.nl/>)

Jongeren worden wel geconsulteerd bij het opstellen van de vragenlijst voor het onderzoek dat in het kader van het JIM-project is uitgevoerd (respondent 4).

Deze respondent geeft ook aan dat de mate waarin sprake is van een op gelijkwaardigheid gebaseerde samenwerkingsrelatie een belangrijke succesfactor is. Naar haar mening was hier sprake van binnen het *JIM-project*; zowel tussen de betrokken professionals uit de basishulp en de specialistische hulp, als tussen de formele en informele<sup>10</sup> hulpverleners.

Het opbouwen van onderling vertrouwen tussen de participerende professionals verliep in de beginfase moeizaam, geeft de projectleider aan; het gegeven dat de buurtteam Jeugd & Gezin in deze periode net gevormd zijn en zelf nog aan het uitvinden en bepalen zijn wat tot hun taken behoort en wat de reikwijdte is van de basiszorg die zij verlenen, maken beantwoording van vragen als 'wat is ieders rol binnen het project?' en 'wie heeft de leiding bij een bepaalde casus?' complex (respondent 4).

Van een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie tussen professionals en de JIM-ers, is niet automatisch sprake, merkt de projectleider op. De professional investeert bij aanvang van een hulpverleningstraject veel tijd in de positionering van de JIM. Dit is nodig omdat gezinsleden anders toch de neiging hebben zich te wenden tot de professionele hulpverlener. Deze investering in de positie van de JIM bevordert naar haar oordeel de ontwikkeling van een gelijkwaardige relatie. Hierbij speelt ook mee dat de professional die aan het JIM-project meedoet doorgaans het type professional is dat in gelijkwaardige samenwerking gelooft. Dat is althans de indruk van de projectleider:

*"Het zijn ook wel bepaalde type hulpverleners, mensen die dit als een soort basishouding hebben"* (respondent 4, p. 4).

Wanneer gekeken wordt naar de vertrouwensrelatie tussen het gezin en de hulpverlening, dan heeft de inzet van een JIM daar een positieve invloed op, geeft de respondent aan.

*"Hulpverleners zeggen ook vaak dat ze veel tijds winst boeken in een traject, omdat ze niet eerst zelf moeten gaan investeren in het opbouwen van een vertrouwensrelatie met het gezin, omdat de JIM al aan tafel zit en die betrokkenheid al heeft"* (respondent 4, p. 3).

Het proces om tot gezamenlijk eigenaarschap te komen, neemt enkele maanden in beslag en hier is vooraf geen rekening mee gehouden, vertelt de projectleider. Voorafgaand aan de uitvoering van het project is een onderzoeksvraag geformuleerd en de verwachting van de projectleider dat deze vraag de samenwerking als vanzelf op gang brengt, blijkt niet juist.

*"[...] we dachten: 'we gaan het veld in en iedereen is het eens met die vraagstelling'. Maar dat was naïef gedacht. Eigenlijk moesten we nog een hele discussie voeren over wat is nu de vraag, wat is ieders belang in de vraag en in de samenwerking, voordat we tot een echte samenwerking konden komen. Dit kost heel veel tijd, heel veel investering in overleg. Goed naar elkaar luisteren, goed ieders belang voor ogen houden, maar ook het eigen belang. Uiteindelijk zijn we daar wel goed uitgekomen en zijn we goed gestart, maar dat heeft wel een paar maanden geduurd. Hier was geen rekening mee gehouden vooraf. [...]"*

*We dachten: 'we stappen gewoon de inhoud in en gaan het werk doen'. Maar dat er geen voorgesprek was geweest over rollen, belangen en de wijze van samenwerking, leidde tot knelpunten; professionals werkten langs elkaar heen, het was onduidelijk wie de regie had en gezinnen wisten niet wie hun aanspreekpunt was"* (respondent 4, p. 1-2).

---

<sup>10</sup> In casu de JIM-er.

Met behulp van een wetenschappelijk model wordt vervolgens de samenwerking met elkaar besproken en bepaald wat de gedeelde ambities en belangen zijn, wat iedereen wil bereiken en hoe er samengewerkt wordt (respondent 4).

Een van de uitvoerders geeft aan het van belang is de verschillende visies op casusniveau te bespreken. In het evaluatieverslag van het JIM-project Utrecht, is het volgende opgenomen over de samenwerking op casusniveau:

*“Het niet bespreken van doelen in de samenwerking zorgde er in een aantal trajecten voor dat verwachtingen binnen de samenwerking te ver uiteen liepen. Beide professionals werkten vanuit andere doelstellingen en hanteerden een andere agenda. Dit resulteerde bijvoorbeeld in een onvoldoende eenduidige benadering van het gezin. Volgens een gezinswerker kan de samenwerking tussen Lokalis en Youké verbeterd worden door de visies van de professionals goed met elkaar te bespreken. [...] Wanneer over genoemde onderwerpen open gesproken wordt, kunnen mogelijke visieverschillen over de samenwerkingsdoelen duidelijk worden ” (Sekreve et al., 2020, p. 14-15).*

### Deelconclusie

Op basis van de bevindingen verkregen van de respondent en via documentenanalyse, kan gesteld worden dat de betrokkenheid van de actoren die op operationeel niveau opereren binnen het project groot is. Door de leidende en onderzoekende rol die Youké heeft, is de betrokkenheid van deze organisatie groter. De diversiteit van betrokken actoren is voldoende; partijen uit zowel de basiszorg als de gespecialiseerde zorg werken samen met kennisinstututen, de jongeren en hun ouder(s) en met informele zorgverleners (de JIM's).

De betrokkenheid van de doelgroep -jongeren en ouders- is gering.

Gesteld kan worden dat sprake is van gelijkwaardigheid in de samenwerkingsrelatie. Deze gelijkwaardigheid komt niet als vanzelfsprekend tot stand. In de beginfase verliep het opbouwen van vertrouwen in elkaar traag. Het feit dat de buurtteams Jeugd & Gezin in deze fase nog zoekende zijn naar hun taken en rol, speelt hierbij een rol. Ook een goede positionering van de JIM in het opvoedondersteunende systeem vraagt expliciete aandacht.

Ten aanzien van gezamenlijke eigenaarschap kan geconcludeerd worden dat dit belangrijk is voor de samenwerking en dat bewust geïnvesteerd moet worden in het verkrijgen hiervan. Om het gezamenlijk eigenaarschap te laten ontstaan, is het van belang dat actoren met elkaar spreken over ieders rol, ieders belangen en de doelstellingen. In het JIM-project is sprake van gezamenlijk eigenaarschap.

### **4.3 innovatie**

In deze subparagraaf worden de empirische bevindingen aangaande de variabele 'innovatie' beschreven. Dit met oog op de deelvraag of collaboratieve innovatie effect heeft op de mate van innovatie in het aanbod van het *JIM-project*.

De indicatoren van deze variabele zijn: (1) andere benadering van het probleem en/of de oplossing, (2) nieuwe en/of creatieve ideeën, (3) nieuwe en/of creatieve aanpakken, (4) doorbreking conventionele inzichten en/of aanpakken, (5) oordeel betrokken actoren over gewenste resultaat, (6) verbetering kwaliteit aanbod, (7) distributie opgedane kennis.

Hieronder wordt per variabele beschreven wat het onderzoek naar dit project oplevert.



### 4.3.1 Bevindingen innovatie

Op de vraag of de JIM-aanpak in Utrecht ook daadwerkelijk heeft geleid tot een andere aanpak of benadering, antwoordt de projectleider:

*“Jazeker! Want er bestaan wel meer netwerkstrategieën waar informele en formele ondersteuning wordt gecombineerd, maar dan is het meer dat de mensen een rol krijgen toebedeeld van de hulpverlener. Bijvoorbeeld het gezin begeleiden bij een doktersbezoek. Wat anders is aan de JIM-aanpak, is dat het sowieso iemand is die de jongere kiest, het is de vertrouwenspersoon van de jongere en dat de JIM ook echt een positie krijgt” (respondent 4, p. 4).*

De jongere de JIM zelf selecteert, maakt naar haar mening een verschil ten opzichte van andere programma's waarin met maatjes wordt gewerkt.

*“Je hebt natuurlijk meer mentorings- of maatjesprogramma's [...] maar vaak screent men dan vooraf wie bij de jongere past. Bijvoorbeeld iemand met hetzelfde opleidingsniveau of dezelfde achtergrond als de jongere. Bij de JIM gaat het echter om 'natuurlijk mentorschap', dus iemand die al betrokken is bij de jongere en die de jongere zelf heeft uitgekozen. Vaak hebben ze ook een geschiedenis samen, waardoor men veel deelt met elkaar. Misschien is dit beter dan mensen aan elkaar linken die elkaar helemaal niet kennen; dan is het ook al weer meer als een professionele relatie” (respondent 4, p. 5).*

Ook de diversiteit in de betrokken hulpverleners leidt naar het oordeel van de respondent tot een andere benadering:

*“Wat ook vernieuwing is, is dat de JIM natuurlijk makkelijker en vaker bereikbaar is dan de hulpverlener, want als er om 21:00 uur 's avonds sprake is van problemen of een crisis bij de jongere, dan zou een hulpverlener niet beschikbaar zijn, maar een JIM kun je wel bellen. Dat legt aan de andere kant wel een druk op de JIM die daar in ondersteund moet worden, maar het is wel zo misschien dat bepaalde problemen zo niet gaan opbouwen en uiteindelijk tot escalatie komen, omdat er altijd iemand is die mee kan denken” (respondent 4, p. 5).*

De respondent merkt op dat de inzet van een informele hulpverlener meerwaarde heeft ten opzichte van een professionele hulpverlener.

*“Vaak is het (bedoeld wordt: de inzet van de JIM) bij gezinnen met complexe problemen die ook al ervaring hebben met hulpverlening dat niet het resultaat heeft gehad dat men hoopte dat het had. De jongeren die ik heb gesproken gaven aan dat: 'ja, ik had eigenlijk geen zin mijn verhaal wéér aan een nieuwe hulpverlener te vertellen', maar als het een JIM is, voelt het voor hen anders dan opnieuw naar een kantoor komen en opnieuw hun verhaal doen. We proberen ook veel bij de mensen thuis te komen, in de avonduren af te spreken. De hulpverleners proberen zoveel mogelijk bij het gezin aan te sluiten en bij wat zij willen; in de eigen omgeving, flexibel; niet alleen van negen tot vijf” (respondent 4, p. 5).*

Een ander verschil waar de respondent op wijst, is de mate waarin eigen inbreng van gezinnen verwacht wordt.

*“Er wordt veel meer eigen inbreng van gezinnen gevraagd en dat is echt anders dan bij veel andere hulpverleningstrajecten” (respondent 4, p. 4).*

Bij problematiek met de mate van complexiteit zoals in de JIM-aanpak, wordt normaal gesproken intramurale, specialistische professionele zorg ingezet. De jongere wordt uit huis geplaatst, behandeld en keert in het meest gunstige geval terug in de gezinssituatie zoals deze voor de uithuisplaatsing al was. In de JIM-aanpak is ten eerste geen sprake van uithuisplaatsing. Ten tweede



wordt naast (en ondersteund door) de formele zorg informele zorg ingezet, die bovendien na afronding van een traject veelal beschikbaar blijft, in de buurt van de jongere en diens gezin, waardoor bij een crisis sneller teruggevallen kan worden op de voormalige JIM. Ten derde is de aanpak anders dan de reguliere aanpak doordat de hulpverlening zich in de thuissituatie richt op alle gezinsleden, zodat sprake is van een systeemgerichte aanpak. In de residentiële setting, waar bij uithuisplaatsing sprake van zou zijn, wordt alleen de jongere zelf in behandeling genomen (respondent 4).

Wat eveneens verschilt van de gangbare aanpak, is dat de mentor bij ander mentorings- of maatjesprogramma's vaak vooraf geselecteerd wordt om te bepalen aan welke jongere deze vrijwilliger wordt toegewezen. De jongere en de mentor kennen elkaar niet. Bij de JIM-aanpak kiest de jongere zijn eigen mentor; iemand die al betrokken is bij de jongere, die al een band en een geschiedenis heeft met de jongere en vaak ook met de andere gezinsleden. Daarnaast komen de (formele én informele) hulpverleners bij de jongere thuis, vinden afspraken ook in de avonden plaats en is de JIM in veel gevallen 24/7 bereikbaar voor de jongere en diens gezin (respondent 4).

De nieuwe aanpak leidt naar de mening van de respondent tot verbetering; tot versterking van de eigen kracht van het gezin/de jongere en van de kracht van het sociale netwerk.

*“In het begin moest de hulpverlening dat erg faciliteren door de JIM positie te geven. Maar we hopen dan -en het blijkt dat dit ook zo werkt- dat gezinnen na afloop van een traject weten hoe en bij wie ze hulp kunnen vragen. Vaak blijft de JIM ook wel betrokken met het idee dat er dan minder snel (professionele) hulp nodig is, omdat mensen niet afhankelijk zijn gemaakt van een hulpverlener, maar ze hebben wel een steunfiguur in hun omgeving. We willen mensen ook zelf laten nadenken over de manier waarop ze hun problemen oplossen in plaats van dat de hulpverlener zegt hoe dat moet. Dat past ook erg bij de transformatiedoelen: versterking van de eigen kracht en de sociale kracht. En ook investeren in de pedagogische civil society; dat de banden tussen mensen versterkt worden i.p.v. de inzet van veel expertise uit de hulpverlening” (respondent 4, p. 3).*

Ook de jongeren en hun ouders zijn van mening dat de JIM-aanpak tot verbeteringen leidt, vertelt de respondent. Desgevraagd zegt zij hierover:

*“Volgens ouders en jongeren die ik heb gesproken wel, hoewel ik er wel bij moet zeggen dat het wel een kleine groep was. Alle jongeren en ouders die gesproken zijn zouden de JIM-aanpak ook aanraden bij anderen en ze vinden het ook heel prettig om iemand uit hun eigen omgeving te betrekken; het is laagdrempelig en je kunt makkelijk iemand benaderen, het is ‘ook echt eigen’, men voelt zich goed ondersteund. [...] We proberen aan veerkracht te bouwen en niet over te nemen. Dit werkt activerend. Gezinnen geven achteraf ook aan dat ze problemen hanteerbaar kunnen maken of weten bij wie ze kunnen aankloppen voor hulp. [...] En dat ze achteraf ook nog terecht kunnen bij de JIM en om hulp kunnen vragen, bijvoorbeeld bij terugval” (respondent 4, p. 7).*

Het project en het daaraan gekoppelde onderzoek zijn bekostigd door Zonmw. Aan het beschikbaar stellen van de financiële middelen zijn vooraf eisen gesteld met betrekking tot de verspreiding van de opgedane kennis en ervaringen; zoals het opstellen van rapportages, infographics of factsheets. Daarnaast zijn wetenschappelijke artikelen in vakbladen verschenen en wordt de eindrapportage via de website van Zonmw gedeeld. Ook heeft Youké methodiekbijeenkomsten georganiseerd voor hulpverleners die met de aanpak werken en worden de resultaten van het onderzoek met de betrokken hulpverleners doorgesproken met als doel de bevindingen goed te borgen. De onderzoeker van het JIM-project geeft bovendien workshops op bijeenkomsten van andere professionals (respondent 4).

### Deelconclusie

Gesteld kan worden dat in het JIM-project sprake is van een andere benadering van de oplossing. In plaats van te kiezen voor een uithuisplaatsing gedurende een crisis, wordt de zorg en ondersteuning thuis geboden. Door de inzet en sterke positie van de JIM, is de opstelling van de hulpverlener ook anders. Bovendien wordt van het gezin iets anders gevraagd dan doorgaans in dergelijke complexe (crisis-) situaties. De eigen inbreng van de jongere en diens gezin is groter, zowel wat betreft de manier waarop naar het probleem wordt gekeken als de mate waarin zij betrokken zijn bij de oplossing.

Er is in de JIM-aanpak niet (alleen) sprake van professionele ondersteuning, maar er wordt ook informele zorg ingezet. Sterker; de JIM neemt een centrale positie in. Diens ervaringskennis wordt positief gewaardeerd en gerespecteerd. Het betrekken van de informele zorg of ondersteuning komt vaker voor in het sociaal domein, maar veelal wordt een informele zorgverlener (bijvoorbeeld bij projecten huiswerkbegeleiding) toegewezen door de formele zorg aan een jongere. Bij de JIM-aanpak kiest de jongere zelf zijn JIM.

Gesteld kan worden dat de JIM-aanpak 'breekt' met de bestaande, 'gevestigde' (conventionele?) aanpakken. Er vindt geen uithuisplaatsing plaats. In plaats daarvan wordt informele hulp, ondersteund door formele hulp ingezet. De JIM wordt door de jongere zelf uitgekozen.

Betrokkenen zijn tevreden over de aanpak. Zij voelen zich goed ondersteund en vinden het feit dat de mentor uit de eigen omgeving komt prettig. Dat zij inspraak hebben en bij keuzes betrokken worden, wordt ook positief gewaardeerd. Hierdoor blijft de jongeren en diens gezin 'eigenaar' van het probleem en daarmee verantwoordelijk voor de verbetering van de eigen situatie.

De opgedane kennis en ervaringen in ruime mate zijn verspreid.

#### 4.4 Effectiviteit van het aanbod

In alinea 2.6.3.3 is de variabele *effectiviteit* geoperationaliseerd en daar is een drietal indicatoren uit voortgekomen voor de uitvoering van dit onderzoek. Deze zijn: (1) doelbereik voor de doelgroep, (2) collectief en organisatorisch profijt, (3) verbeterd organisatorisch leren.

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de vraag of de collaboratieve innovatie in het *JIM-project* van invloed is op de effectiviteit van het aanbod.

##### 4.4.1 bevindingen effectiviteit

Aan de JIM-aanpak is een *In Verbindingsteam* verbonden. In dit team zijn uiteenlopende disciplines vanuit verschillende hulpverleningsorganisaties vertegenwoordigd, zoals de geestelijke gezondheidszorg, de verslavingszorg en de zorg voor jongeren met een licht verstandelijke beperking. Op het moment dat het nodig is, bijvoorbeeld omdat de jongere verslaafd is én met psychische problemen kampt, haken de benodigde disciplines ook aan bij de jongere en het gezin. De JIM en de reeds betrokken, vaste hulpverlener blijven ook betrokken (respondent 4).

De respondent geeft op de vraag of hiermee de integraliteit van de hulpverlening toeneemt aan:

*“Op zich wel. [...] bij de JIM-aanpak, in ieder geval bij Youké, hoort ook het ‘In Verbindingsteam’ vanuit het idee dat als een jongere bijvoorbeeld psychische problemen heeft én verslavingsproblemen én er is een complexe situatie in het gezin, dan zou je daar ouderwets gezien drie hulpverleners in hebben. Bij het ‘inverbindingsteam’ -wel vanuit de JIM maar waarbij meerdere disciplines aanwezig zijn vanuit verschillende organisaties- bv GGZ, verslavingshulp, LVB. Vanuit de JIM-aanpak wordt de hulpverlening ingezet bij gezinnen, maar op het moment dat dat nodig is haken een of meer van de andere disciplines aan. Dat is de integrale blik om naar de casus te*

*kijken. Als er bijvoorbeeld iemand nodig is vanuit verslavingszorg dan komt die persoon wel in persoon bij de jongere. De 'eigen' hulpverlener, de vaste, blijft natuurlijk ook betrokken. Dat is wel anders want in andere situaties moet de jongere worden aangemeld en komt hij op een wachtlijst bij die organisatie. Dus het kan al sneller wanneer je de expertise zelf in huis hebt. Dat 'inverbindingsteam' is wel een factor van belang"* (respondent 4, p. 8).

De inzet van informele zorg in combinatie met formele zorg heeft naar de mening van de respondent eveneens meerwaarde. De informele zorg (de JIM) en de formele zorg (de verlener van specialistische zorg van Youké) vullen elkaar aan, zo vertelt zij. De JIM kent de jongere (en veelal diens gezin) al langer, zij/hij kent de gezinsleden en de geschiedenis van het gezin en is al betrokkenheid bij het gezin. De formele zorgverlener beschikt daarentegen weer over de opleiding en de expertise en weet welke hulpverlening het beste bij het gezin past. Hulpverleners ervaren ook tijdswinst in een traject omdat ze niet eerst zelf een vertrouwensband op hoeven bouwen. De JIM geeft ook advies aan de gespecialiseerde zorgverlener over hoe een thema aan te kaarten binnen het gezin, welk gezinslid op welke wijze aanspreekbaar is en hij kan gezinsleden op bepaalde zaken wijzen die door een professional niet bespreekbaar gemaakt zouden kunnen worden. De jongere en/of diens gezin leren sociale relaties op te bouwen en te onderhouden. Na afloop van een traject weet het gezin bij wie en hoe men hulp kan vragen en vindt men ook dan een steunpilaar voor de momenten dat het nodig is.

Naar de mening van de projectleider verlaagt de inzet van de JIM de drempel naar ondersteuning. Zij geeft aan dat jongeren die geïnterviewd zijn aangeven vaak al een hele rij hulpverleners achter de rug hebben en er niet veel voor voelen hun verhaal weer aan een nieuwe hulpverlener te vertellen. Het verhaal aan de JIM vertellen, in hun eigen leefomgeving in plaats van op kantoor bij een professionele organisatie, voelt anders voor hen. Ook sluiten zowel de JIM als de professionele hulpverlener zich bij de jongere en het gezin aan door bijvoorbeeld in de avonduren af te spreken. Bovendien is de JIM vrijwel altijd ook buiten kantoor tijden bereikbaar voor de jongere/het gezin.

*"Als er om 21:00 uur 's avonds sprake is van problemen of een crisis bij de jongere, dan zou een hulpverlener niet beschikbaar zijn, maar een JIM kun je wel bellen. [...] Het is wel zo misschien dat bepaalde problemen zo niet gaan opbouwen en uiteindelijk niet tot escalatie komen"* (respondent 4, p. 5).

De opgedane kennis en ervaring wordt verspreid via workshops, colleges, presentaties of een conferentie. De projectleider geeft aan op welke wijze de opgedane kennis en ervaring overgedragen wordt aan andere professionals of disciplines.

*"Zonmw stelt ook geld beschikbaar waar je een aanvraag voor kunt doen voor implementatie, zodat je ook echt wat gaat doen met je resultaten. Ze zijn echt bezig met de vraag hoe het de praktijk echt kan dienen en dat het niet alleen maar een publicatie is die onderzoekers lezen. Wat ik ook veel doe als onderzoeker is workshops geven op bijeenkomsten van professionals, in het onderwijs bijvoorbeeld een keer een college of presentatie geven. De academische werkplaats heeft ook recent een conferentie georganiseerd en dan wordt gepresenteerd wat er nu uit de projecten komt. Dan worden professionals, beleidsmakers en onderzoekers uitgenodigd, maar ook inwoners. Zo proberen we dan wel die kennis te verspreiden"* (respondent 4, p. 7).

Ook binnen de organisatie waar de respondent werkzaam is, wordt ruimte aan de betrokken professionals geboden om te leren, zo vertelt de respondent:

*"Youké heeft methodiekbijeenkomsten voor hulpverleners die met de aanpak werken. De resultaten laat ik terug komen in bijeenkomsten en daarover gaan we in gesprek. Wat betekent dit nu, hoe kunnen we het laten terugkomen in het werk? Dat is wel een manier om het echt te borgen"* (respondent 4, p. 7).

### Deelconclusie

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek, kan geconcludeerd worden dat het doelbereik voor de doelgroep is toegenomen. De dienstverlening is meer integraal door betrokkenheid van specialistische zorg via het 'inverbindingsteam'. De handelingsvaardigheid en zelfredzaamheid van jongeren en ouders wordt vergroot, hetgeen niet/minder het geval zou zijn bij uithuisplaatsing. De duurzaamheid van het resultaat van de ingezette hulp wordt hiermee vergroot.

De doelgroep van de JIM-aanpak wordt ook niet geconfronteerd met een wachtlijst wanneer een beroep op gespecialiseerde zorg wordt gedaan. De veronderstelling is dat dit in sommige gevallen escalatie van problemen voorkomt.

~~De drempel naar ondersteuning is verlaagd en de duurzaamheid van het resultaat van een traject is vergroot.~~

De samenwerking tussen de formele en de informele zorg is versterkt.

Op basis van de verzamelde gegevens kan ook geconcludeerd worden dat de aanpak de drempel naar zorg/ondersteuning verlaagt.

Ook is sprake van collectief profijt; de opgedane kennis wordt verspreid onder een bredere groep professionals en andere actoren.

Tot slot kan gesteld worden dat bij Youké sprake is van organisatorisch profijt. De deskundigheid van de professionals wordt bevorderd. Van de andere betrokken organisaties kan dit niet beoordeeld worden; gegevens hierover ontbreken.

In dit hoofdstuk wordt het project *Ondersteuning van participatie van jongeren met psychische of gedragsproblemen* geanalyseerd. Aan de hand van de variabelen wordt vanaf subparagraaf 5.2 per variabele beschreven welk beeld is verkregen op basis van de indicatoren die in dit onderzoek worden gehanteerd. Iedere subparagraaf sluit af met een deelconclusie.

### 5.1 de casus

Het project *Ondersteuning van participatie van jongeren met psychische of gedragsproblemen* wordt uitgevoerd in het kader van de werkplaats KeTJA. In deze werkplaats werken het Verwey-Jonker Instituut, de gemeente Amsterdam, de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Inholland, VU Amsterdam, NEJA, GGD Amsterdam, Trias Pedagogica, de stichting Interculturele Participatie en Integratie, de ouder- en kindteams Amsterdam en het Jeugdplatform Amsterdam samen. De projecten die binnen deze kenniswerkplaats worden ontwikkeld en uitgevoerd, ondersteunen van de ontwikkeling van de aanpak door de Ouder- en Kindteams van Amsterdam. Deze teams bieden in alle wijken van de stad preventieve steun en hulp aan ouders en jeugdigen.

KeTJA is onderdeel van het Netwerk Effectief Jeugdinstel Amsterdam en wordt financieel ondersteund door de gemeente Amsterdam en ZonMw (Wiersma & Van Goor, 2019).

In de werkplaats wordt kennis gedeeld en worden methodieken (door-)ontwikkeld en handreikingen opgesteld. Daarnaast voert KeTJA twee projecten uit. Een van de projecten richt zich op het ondersteunen van participatie van jeugdigen met psychische problemen. Dit project vormt het onderwerp van dit hoofdstuk (<https://neja.nl/>).

De doelgroep van het project *ondersteuning van participatie van jongeren met psychische of gedragsproblemen in Amsterdam* zijn jongeren van 16 tot 23 jaar met psychische en/of gedragsproblemen. Het doel van het project (zoals oorspronkelijk bij aanvang beschreven) is het ontwikkelen van praktische tools voor hulpverleners en docenten die hen helpen in contact te komen én te blijven met en ondersteuning te bieden aan de doelgroep. In pilots binnen het project wordt getest of de ontwikkelde tools ook daadwerkelijk helpen. Beoogd wordt hiermee de ondersteuning van actieve maatschappelijke participatie van jongeren met psychische of gedragsproblematiek in Amsterdam te verbeteren.

Het project is opgebouwd uit drie fasen. In de eerste fase is literatuuronderzoek gedaan en zijn ervaringen en vragen van professionals en de behoeften van jongeren geïnventariseerd. In fase twee is een ontwikkelgroep opgericht, bestaande uit onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam, professionals en jongeren van FACT-jeugd en Spirit en is gekozen voor twee thema's waar drie tools voor ontwikkeld zijn. De twee gekozen thema's zijn *sociale steun/eenzaamheid* en *bejegening door hulpverleners*.

De coördinatie van het project ligt in handen van het Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie van de Hogeschool van Amsterdam.

Het project heeft een looptijd van drie jaren en is eind 2019 afgerond.

### 5.2 collaboratieve innovatie

Bij het operationaliseren van de variabele *collaboratieve innovatie* is uitgegaan van een vijftal indicatoren op basis waarvan in dit onderzoek vastgesteld wordt of al dan niet sprake is van

*collaboratieve innovatie*. De volgende indicatoren zijn gehanteerd voor het beoordelen van de vraag of bij dit geselecteerde project sprake is van collaboratieve innovatie: (1) betrokkenheid verschillende actoren, (2) diversiteit in betrokken actoren, (3) op vertrouwen gerichte dialoog, (4) niveau van communicatie, (5) gezamenlijk eigenaarschap.

### 5.2.1 bevindingen collaboratieve innovatie

In het project werken partners in de Kenniswerkplaats Transformatie Jeugd in samenwerking met de Amsterdamse Werkplaats Sociaal Domein en partners in de geestelijke gezondheidszorg (Spirit en FACT-jeugd<sup>11</sup>) samen. Ook jongeren uit de onderzoeksgroep zijn bij het project betrokken. In pilots wordt getest of de ontwikkelde tools ook daadwerkelijk werken. Bij deze pilots is de uitvoering (hulpverleners en docenten) eveneens betrokken. Verder zijn het Verwey- Jonkerinstituut en de gemeente Amsterdam (tevens hoofdfinancier van het project) betrokken (respondent 5.1).

De mate of aard van betrokkenheid verschilt tussen de partijen; het Verwey-Jonkerinstituut is penvoerder. De lectoraten van de Hogeschool van Amsterdam en de Hogeschool Inholland zijn betrokken als onderzoeker en als coördinator van het project/de deelprojecten.

Wat als belemmerend wordt ervaren in de samenwerking, is de hoge werkdruk van de professionals die betrokken zijn bij het project. Hierdoor komt de planning onder druk te staan. Door de coördinator wordt aangegeven dat de tijdsinvestering van de projectleiding om een en ander in goed banen te leiden hierdoor groot is (respondent 5.1).

Door de respondenten wordt aangegeven dat sprake is van diversiteit onder de betrokken actoren. Een van de coördinatoren van het project beaamt dat de diversiteit binnen de groep betrokken actoren een positief effect heeft.

*“Ja, nu je dat zo zegt, ik heb me dat eigenlijk niet zo gerealiseerd, maar ik denk wel dat het feit dat én hulpverleners én jongeren én onderzoekers aan tafel zaten; dat maakt natuurlijk wel uit”* (respondent 5.1, p. 2).

Daarbij wordt overigens wel aangegeven dat deze verscheidenheid in actoren de uitvoering van het project complexer maakt.

*“Het was wel heel ingewikkeld op die manier want het kost moeite elkaar te begrijpen; de taal is heel anders”,* geeft respondent 5.1 aan (p. 2).

Dit heeft tot gevolg dat extra tijd in de samenwerking moet worden gestoken, waardoor het project langer duurt dan voorzien.

Jongeren en ouders zijn betrokken geweest in de beginfase van het project. Zo is het doel van het onderzoek naar de bejegening van jongeren door jeugdprofessionals in samenspraak met professionals uit het MBO-Jeugdteam in Amsterdam en met het Jeugdplatform<sup>12</sup> geformuleerd (Wiersma, & Van Goor, 2019).

In de eerste fase van het project, waarin de behoeften van jongeren zijn geïnventariseerd, is de doelgroep geïnterviewd door jongeren.

---

<sup>11</sup> FACT-jeugdteams bestonden bij aanvang van het project nog wel, maar zijn gedurende de looptijd van het project als gevolg van de transformatie van de jeugdzorg opgeheven.

<sup>12</sup> Het Jeugdplatform is het inspraakorgaan van de gemeente voor jongeren en ouders.

*“De jongeren waren ook betrokken bij het opstellen van een interviewleidraad en jongeren hebben jongeren zelf geïnterviewd. Dat waren deels jongeren die zelf een hulpverleningsachtergrond hadden en deels studenten van ons. De resultaten hebben we ook weer met de jongeren besproken; zo zijn ze in elke stap van het proces betrokken” (respondent 5.1, p. 1).*

In de tweede fase denken jongeren mee en dragen zij bij aan de ontwikkeling van interventies. Dit leidt tot een andere focus dan oorspronkelijk bedacht is.

*“Door de betrokkenheid van cliënten zelf is er wel wat anders uit gekomen dan wanneer ze er niet bij zouden zijn betrokken” (respondent 5.1, p. 2).*

Daar waar volgens een van de respondenten verwacht wordt dat jongeren een gemis aan bepaalde specifieke voorzieningen in de stad aan zullen geven als antwoord op de vraag hoe de ondersteuning van hun maatschappelijke participatie verbeterd kan worden, blijkt uit de eerste fase van het project de bejegening door professionals een thema te zijn, naast de reeds bij aanvang van het project benoemde thema's eenzaamheid en sociale steun ([www.zonmw.nl](http://www.zonmw.nl)).

Dat onderling vertrouwen een stimulerende factor voor op innovatie gerichte samenwerking is, beaamt de geïnterviewde coördinator. Zij geeft aan zich daar in te herkennen, maar wijst tegelijk op haar ervaring in dit project dat dit in de praktijk een lastige opgave bleek. Door wisselingen in de personele samenstelling van de professionals uit het FACT-jeugdteam ontstond wrijving, miscommunicatie en stagnatie, waardoor het vertrouwen in deze participant verdween (respondent 5.1).

Naar de mening van de coördinator is binnen het project sprake van gezamenlijk eigenaarschap, maar het kost haar wel veel tijd om dit gedurende het project te behouden. Dat de subsidie voor het project verdeeld was over veel personen en dat de looptijd van het project lang is, bemoeilijkt dit proces.

Door de verschillende geschetste obstakels wordt op enig moment besloten het team op te delen in drie ontwikkelgroepen: één voor de leermodule over bejegening, één voor het opzetten van de peer-to-peersteun en één voor de ontwikkeling van de e-module over eenzaamheid. Iedere ontwikkelgroep kan zodoende het eigen tempo kiezen zonder de totale voortgang van het project in de weg te staan. Binnen iedere ontwikkelgroep is de betrokkenheid groot. De professionals van Spirit werken zelfs buiten de beschikbare uren aan het project, omdat zij het belang ervan inzien, aldus de coördinator (respondent 5.1).

### Deelconclusie

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek kan gesteld worden dat de betrokkenheid van de verschillende actoren in dit project verschillend is. Met name de betrokken kennisinstituten zijn nauw betrokken. De hoge werkdruk van een deel van de betrokken professionals werkt belemmerend bij collaboratieve innovatie.

Geconstateerd kan worden dat sprake is van een grote mate van diversiteit binnen de groep actoren, zowel qua opleidingsniveau, organisatie en functie. De groep varieert van jongeren die onder de doelgroep van het project vallen tot betrokken lectoren. Door de diversiteit moet er wel rekening mee worden gehouden dat het (extra) inzet en tijd vergt om tot onderling begrip te komen.



Uit het gegeven dat bejegening niet als thema in de oorspronkelijke projectaanvraag staat, maar op basis van de input van geïnterviewde jongeren wel een belangrijk thema wordt, blijkt dat de directe betrokkenheid van jongeren bij het project leidt tot een andere benadering van de oplossing van het probleem. Hieruit kan worden opgemaakt dat de betrokkenheid van de doelgroep bevorderlijk is voor de mate van innovatie.

Binnen het project is het vertrouwen in een deel van de betrokken professionals geschaad, waardoor niet gesproken kan worden van een volledig op vertrouwen gerichte dialoog.

In het project is sprake van gezamenlijk eigenaarschap. Dit gezamenlijk eigenaarschap verkrijgen en behouden vraagt wel expliciete inzet en aandacht. De lange looptijd van het project en de versnipperde financiering beïnvloeden dit.

### 5.3 innovatie

In deze subparagraaf worden de empirische bevindingen aangaande de variabele 'innovatie' beschreven. Dit met oog op de deelvraag of collaboratieve innovatie effect heeft op de mate van innovatie in het aanbod van het project *Ondersteuning van participatie van jongeren met psychische of gedragsproblemen*.

De indicatoren van deze variabele zijn: (1) andere benadering van het probleem en/of de oplossing, (2) nieuwe en/of creatieve ideeën, (3) nieuwe en/of creatieve aanpakken, (4) doorbreking conventionele inzichten en/of aanpakken, (5) oordeel betrokken actoren over gewenste resultaat, (6) verbetering kwaliteit aanbod, (7) distributie opgedane kennis.

Hieronder wordt per variabele beschreven wat het onderzoek naar dit project oplevert.

#### 5.3.1 Bevindingen innovatie

Respondenten geven aan dat sprake is van een andere benadering van de aanpak/het aanbod.

Na het afnemen van interviews onder jongeren in de eerste fase blijkt dat de behoefte van de doelgroep anders is dan vooraf werd verondersteld, constateert een van de respondenten.

*“Bij aanvang hadden we eigenlijk gedacht dat er nieuw aanbod nodig zou zijn. [...] We dachten ‘er moet waarschijnlijk iets van een soort kamertrainingscentrum komen’, maar dat bleek dus niet nodig. [...] Na de interviews met de jongeren en aanbieders van deze groep, en toen bleek dat er in Amsterdam meer dan genoeg aanbod en dat daar niet zozeer behoefte aan was, maar dat er behoefte was aan -en dat kwam echt van de jongeren zelf- een andere bejegening van hulpverleners (richting de jongere) [...] En jongeren in deze groep bleken eigenlijk eenzaam te zijn en ze wilden dat hulpverleners dáár meer over wisten (respondent 5.1, p. 1).*

Wanneer jongeren gevraagd wordt welke hulp hen helpt of wat zij missen of voor verbetering vatbaar is, blijkt dat dit veelal te maken heeft met de bejegening, met de relatie tussen de professional en de jongere.

*“Dit los van de problemen waarmee jongeren zitten en los van het aanbod of de methode van waaruit de professional werkt”. (respondent 5.2, p. 2).*

Het veranderde inzicht in de behoeften van de doelgroep, dat naar aanleiding van de interviews ontstaat, leidt ook tot andere ideeën over het aanbod, hetgeen is omgezet in actie. Rondom het thema *bejegening* is een leermodule ontwikkeld en voor het thema *sociale steun/eenzaamheid* is een handreiking gemaakt om peer-to-peersteun op te kunnen zetten. Ook is een e-module eenzaamheid voor docenten en hulpverleners ontwikkeld (respondent 5.1).



*“En dan gaat het over hele algemene zaken, zoals het ‘echt’ zijn van professionals, dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn om de jongere verder te helpen, dat ze nieuwsgierig zijn, niet te snel oordelen, niet te snel een richting op willen sturen, dat ze beschikbaar zijn, dat ze betrouwbaar zijn. [...] Dat soort elementen gaat het allemaal om”* respondent 5.2, p. 2).

De bij de leermodule over *bejegening* betrokken associate lector stelt dat deze interventie breder is:

*“Het ligt een beetje onder allerlei aanbod, zou je kunnen zeggen. Los van het aanbod dat je hebt, zul je er voor moeten zorgen dat de bejegening in orde is”.* (respondent 5.2, p. 4).

De respondent geeft aan dat het van belang is dat professionals op een andere manier gaan denken. Professionals zijn geschoold in het uitvoeren van aanbod en het accent in de benadering in dit project wordt juist verlegd naar vraaggericht werken. Dit vergt een omslag in het denken en handelen, benadrukt deze respondent. Maar ook bij gemeenten en verzekeraars is naar zijn mening een omslag nodig om organisaties en hun professionals de ruimte te bieden.

*“Van de gemeenten vraagt dat ook een andere manier van hulp inkopen; veel minder op allerlei soorten aanbod, maar veel meer de voorwaarden creëren dat er langdurige relaties aangegaan kunnen worden door de professionals”* (respondent 5.2, p. 6).

Hij erkent ook dat dit lastig is in een politieke omgeving:

*“Maar goed, dat is bij gemeenten lastig, want dan zegt de gemeenteraad op een gegeven moment ook van ‘werkt het ook, heb je cijfers?’. Dat is heel lastig want zo kun je dat niet vertalen”* (respondent 5.2, p. 7).

Naar de mening van een van de respondenten leidt de nieuwe aanpak omtrent het thema *bejegening* tot verbetering van de kwaliteit van het aanbod, maar om dit duurzaam te maken is een aantal factoren van belang. Zo moet sprake zijn van bewustwording bij de professionals en moeten zij zich de inzichten uit de leermodule eigen maken en vertalen naar hun eigen werkpraktijk. Ook moeten professionals getraind worden in de andere bejegening en is het van belang dat er blijvend aandacht voor is in bijvoorbeeld casuïstiekbespreking of intervisie. Dit alles zal door de organisatie waar zij werkzaam zijn gefaciliteerd moeten worden, anders is de kans dat het effect duurzaam is kleiner, volgens deze respondent. Deze randvoorwaarden zijn naar de mening van respondent belangrijk. Wanneer de professional bijvoorbeeld onder tijdsdruk staat, is de kans aanwezig dat de jongere het gevoel krijgt dat er ‘op de klok gekeken wordt’, hetgeen negatief over komt (respondent 5.2).

De leermodule *bejegening* is beschikbaar voor een brede groep professionals die werken met de doelgroep van het project. De module bestaat onder meer uit:

*“een reflectietool voor feedback op uitvoering en casuïstiekbespreking die professionals kunnen gebruiken tijdens intervisie en supervisie. [...] De leermodule wordt medio 2019 in directe samenwerking met het MBO-Jeugdteam uitgetoetst en geëvalueerd met jeugdprofessionals van meerdere organisaties die werken met jongeren van 16-23 jaar in Amsterdam-Noord (Wiersma & Van Goor, 2019, p. 21).*

*“De module [...] kan zelfstandig worden uitgevoerd binnen professionele organisaties. De benodigde materialen worden op het kennisportaal geplaatst (Wiersma, & Van Goor, 2019, Samenvatting, par. 12).*

Oorspronkelijk waren bij de ontwikkeling van de interventie alleen professionals van het MBO-jeugdteam<sup>13</sup> betrokken.

*“Maar het idee van de leermodule is dat deze voor een variëteit aan professionals die werken met jongeren in deze leeftijdsfase relevant is. We proberen hem zo te ontwikkelen dat organisaties ‘m ook zelf kunnen uitvoeren; dat wij de training online beschikbaar stellen, met een trainersinstructie zodat je ‘m kunt downloaden wanneer je er zelf mee aan de slag wilt in de organisatie. Zo komt de opgedane kennis en ervaring breed beschikbaar, dat is het idee”. (respondent 5.2, p. 3).*

Ook wordt een slotbijeenkomst in de slotfase van het project georganiseerd waarin de interventies worden gepresenteerd aan uitvoerders uit het veld. En de verwachting is, dat er eveneens een link op de website van het Nederlands Jeugd Instituut zal komen. Dit instituut heeft een hoog bereik binnen het werkveld (respondent 5.2).

### Deelconclusie

De betrokkenheid van de doelgroep in het project leidt tot een andere focus dan vooraf bedacht is. Derhalve is sprake van een andere benadering van het probleem.

Door de participatie van en interviews met jongeren, is het begrip van het probleem en de gewenste aanpak deels veranderd. Zonder deze betrokkenheid zou de leermodule *bejegening* niet ontwikkeld zijn. Vanuit deze optiek heeft de collaboratieve innovatie geleid tot nieuwe creatieve ideeën. Ook heeft de samenwerking in het kader van dit project geleid tot ander aanbod.

Het nieuw ontwikkelde aanbod leidt tot verbetering van de kwaliteit van het aanbod, kan op basis van hetgeen in het onderzoek naar voren komt gesteld worden. Voor duurzame kwaliteitsverbetering moet wel een aantal voorwaarden in acht worden genomen.

De ontwikkelde inzichten omtrent *bejegening* worden breed verspreid.

## 5.4 effectiviteit

In alinea 2.6.3.3 is de variabele *effectiviteit* geoperationaliseerd en daar is een drietal indicatoren uit voortgekomen voor de uitvoering van dit onderzoek. Deze zijn: (1) doelbereik voor de doelgroep, (2) collectief en organisatorisch profijt, (3) verbeterd organisatorisch leren.

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de vraag of de collaboratieve innovatie in het project *Ondersteuning van participatie van jongeren met psychische of gedragsproblemen* van invloed is op de effectiviteit van het aanbod.

### 5.4.1 bevindingen effectiviteit

In de eerste fase van het project geven de geïnterviewde jongeren aan dat zij niet zozeer bepaald aanbod missen, maar dat zij de bejegening door professionals graag verbeterd willen zien. Daarmee bedoelen ze onder meer meer oprechte aandacht en luisteren en handelen zonder te oordelen. Op basis hiervan is de leermodule *bejegening* ontwikkeld waarin dit thema centraal staat (respondent 5.1). Over deze tool meldt het rapport *Bejegening van jongeren (16-23 jaar) door jeugdprofessionals*:

---

<sup>13</sup> Het MBO-jeugdteam is een speciaal team dat onderdeel is van de ouder- en kindteams die door heel Amsterdam verspreid werken. Dit MBO-team werkt voor studenten die problemen hebben op gebieden die niet direct aan school gekoppeld zijn.

*“Relationele kwaliteiten van jeugdhulpverleners hebben een positieve invloed op de effectiviteit van hulpverlening (Van Erve et al., 2005; Van Yperen, Booy, & Van der Veldt, 2003; Buijten, 2017; Noordink, Maassen, & Otten, 2018). De manier waarop hulpverleners zich opstellen in het contact met jeugdigen en hun ouders is cruciaal voor een goede werkrelatie tussen de professional en de cliënt die erop gericht is om de doelen van de hulpverlening te halen. Hoe de cliënt deze relatie beoordeelt heeft een grote invloed op de slagingskans van een hulptraject, is belangrijker dan de gestelde diagnose of de gehanteerde methodiek” (Wiersma, & Van Goor, 2019, p. 5).*

Volgens een van de respondenten is gelijkwaardigheid en respect binnen de werkrelatie van belang (respondent 5.1). Door beter aan te sluiten op de vraag van de doelgroep, wordt de dienstverlening verbeterd naar het oordeel van de coördinator.

Zij stelt ook dat de drempel naar zorg bij het deelproject over bejegening is verlaagd. Er van uitgaande dat de houding van de professional verandert door de module ‘bejegening’ en daarmee het contact met de jongere verbetert, kan de drempel naar zorg verlaagd worden (respondent 5.1).

In antwoord op het tweede door de doelgroep aangegeven thema, is de handreiking voor het opzetten van een peer-to-peergroep opgesteld. Ook is een e-module over eenzaamheid ontwikkeld; over welke vormen van eenzaamheid er zijn.

*“Jongeren beseffen dat professionals dat niet op kunnen lossen, maar willen wel dat ze ervan weten en dat ze het daar over kunnen hebben” (respondent 5.1, p. 2).*

Overigens dient opgemerkt te worden dat fase drie van het project niet/niet volledig is uitgevoerd. Omdat FACT-jeugd -waar laatstgenoemde handreiking voor was ontwikkeld om in de pilot mee te experimenteren- is opgehouden te bestaan, is de peer-to-peergroep niet binnen dit project van de grond gekomen, geeft een van de respondenten aan. Dit neemt niet weg dat de handreiking gereed is en indien gewenst door andere professionals gebruikt kan worden.

De verbinding tussen de informele en formele zorg is binnen dit project ook versterkt, vertelt een van de respondenten. Met de handreiking voor de peer-to-peersteun wordt beoogd de onderlinge sociale steun tussen de doelgroepjongeren te faciliteren en te versterken. De peer-to-peergroep wordt ondersteund door professionals (respondent 5.1).

Wanneer het collectief en organisatorisch profijt in dit project beschouwd wordt, is het volgende te zien.

Zoals in subparagraaf 5.3 aangegeven, wijst de geïnterviewde associate lector er op dat in veel praktijkgericht onderzoek, zoals bij dit project, kennisdocumenten zoals handreikingen voor professionals geproduceerd worden. Vaak bereiken deze handreikingen de professionals niet en als dit wel het geval is, dan is de vraag hoe tot daadwerkelijk duurzame gedragsverandering gekomen kan worden bij de professionals binnen de betrokken organisaties. Een handreiking is daar niet voldoende voor, stelt deze respondent. De organisatie moet in zijn optiek de gewenste gedragsverandering duurzaam inbedden. Hij vindt dat dit door het organiseren van bijvoorbeeld casuïstiekbespreking of intervisie gefaciliteerd moet worden.

*“Dat is echt een omwenteling die moet gaan komen. Dat het onderzoek veel meer een praktijk in gang zet - want we weten dat die handreikingen en richtlijnen helemaal niet bij de professionals terecht komen. [...] Er moet ook op beleidsniveau aandacht voor zijn. Dat gebeurt sporadisch en eigenlijk is dat zonde van het geld en*

*van de energie. [...] Er is tegenwoordig veel meer aandacht voor actiegericht onderzoek; dat zijn wel dingen die veel meer potentie hebben om beweging te realiseren in de praktijk. [...] Dat vergt een andere manier van denken bij subsidieverstrekkers, bij gemeenten, maar ook bij onderzoekers zelf; die denken ook vaak klassiek ” (respondent 5.2, p. 6-7).*

Het gaat bij innovatie niet slechts om het genereren van nieuwe ideeën; van belang is dat deze ideeën ook omgezet worden in actie, stelt de respondent. Wanneer de aanbeveling van deze respondent wordt opgevolgd, dan heeft dit naar verwachting positieve invloed op het collectieve profijt.

In het rapport *Bejegening van jongeren (16-23 jaar) door jeugdprofessionals* (Wiersma, & Van Goor, 2019) wordt geconstateerd dat bejegening enerzijds verband houdt met de houding en gedrag van een professional die daar wel of geen aanleg voor heeft, maar grotendeels ook door kennis, motivatie en vaardigheden beïnvloed wordt. De onderzoekers verbinden hier in hun rapport voorwaarden aan.

*“Een belangrijke voorwaarde is dat professionals zelf overtuigd zijn van het feit dat ze iets positiefs in de bejegening kunnen bewerkstelligen wanneer ze er gericht mee bezig zijn. Ook dient de verbetering of bestendiging van de kwaliteit van bejegening structureel op het netvlies te staan in het beleid van de organisatie wanneer het gaat over deskundigheidsbevordering. En is belangrijk dat de functie, verantwoordelijkheid en professionele ruimte voor professionals wordt afgestemd op de vereisten voor goede bejegening. [...] Om een duurzame gedragsverandering op het gebied van bejegening door professionals te waarborgen moet deze onderdeel worden van een breder ondersteuningssysteem voor leren op de werkvloer” (Wiersma, & Van Goor, 2019, p. 21).*

Een van de tools die het project heeft opgeleverd is een reflectietool voor feedback op uitvoering en casuïstiekbespreking die gebruikt kan worden door professionals tijdens supervisie en intervisie.

### Deelconclusie

De op innovatie gerichte samenwerking binnen het project heeft een aantal nieuwe tools opgeleverd (onder meer de ontwikkelde tool op het gebied van bejegening) die aansluiten op de behoefte van de doelgroep. Gesteld kan worden dat het doelbereik voor de doelgroep -en daarmee de effectiviteit van het aanbod- vergroot is.

De samenwerking binnen het project *ondersteuning van participatie van jongeren met psychische of gedragsproblemen* is van positieve invloed geweest op zowel de organisatorische als het collectieve profijt.

Naast de veronderstelde positieve gevolgen voor het collectief profijt kan -met inachtneming van bepaalde voorwaarden- de ontwikkelde tool voor bejegening van de doelgroep door professionals een positief effect hebben op de organisatorische legitimiteit van de bij dit project betrokken organisaties. Door de aanbevelingen op te volgen binnen de eigen organisatie wordt de kwaliteit en daarmee de effectiviteit van het aanbod verbeterd en daar hebben de organisaties profijt van.

## **5.2 overige factoren**

Een subdeelvraag van dit onderzoek is welke factoren van invloed zijn op het mogelijke positieve effect van collaboratieve innovatie op verbetering van het lokale zorgaanbod en/of innovatie in dit aanbod. Het onderzoek beoogt mede relevante factoren aan de wetenschappelijke inzichten op dit terrein toe te voegen of kennis over reeds gedetecteerde factoren te verdiepen. In dit kader is bevat dit hoofdstuk een extra paragraaf. Dit in het besef van het risico op een bias in dit onderzoek,

aangezien de reikwijdte van de behandelde wetenschappelijke literatuur in hoofdstuk twee begrensd is.

In deze paragraaf wordt ingegaan op drie additionele factoren die tijdens het onderzoek naar het project *ondersteuning van participatie van jongeren met psychische of gedragsproblemen* in het kader van voorliggende onderzoeksvraag naar voren zijn gekomen.

### 5.2.1 beschikbare tijd betrokken actoren

Zoals door respondenten aangegeven, is de tijd die verschillende betrokken professionals beschikbaar hebben om te participeren in het project een kritische succesfactor voor de op innovatie gerichte samenwerking. Volgens een van de respondenten komt het gebrek aan tijd door hoge werkdruk. De personele samenstelling van professionals uit de jeugdhulp wisselt veel gedurende de uitvoering van het project. Een van de respondenten zegt hierover:

*“In dit project heb ik ervaren dat er zó veel wisselingen zijn aan de kant van jeugdzorgpartijen dat de randvoorwaarden, dat er sprake is van een goed op elkaar ingespeeld team dat elkaar vertrouwt zodat de vernieuwing er kan komen, dat maakt het gewoon heel lastig. [...] Het was zo dat we op een gegeven moment een handreiking hadden gemaakt voor een soort peer-to-peergroep en iedereen was enthousiast om dat te doen, maar iedereen moest dat in de vrije tijd doen. Daarom is er geen peer-to-peergroep gedraaid. Dus de randvoorwaarde voor vernieuwing, dat is dan heel lastig”* (respondent 5.1, p. 3).

Ook voor de procesbegeleiding moet voldoende tijd beschikbaar zijn, geeft de coördinator van het project aan. Zij wijst er op dat ingeval van een combinatie van partners, bij aanvang van een project veel tijd moet worden geïnvesteerd in het bereiken van overeenstemming over wat men gaat doen, waarom en hoe het gedaan zal worden. Hierover zegt zij:

*“Je moet veel meer tijd stoppen in procesbegeleiding dan ik vooraf heb voorzien. Daar is te weinig tijd voor geraamd bij het opstellen van de begroting en in de praktijk loop je tegen een tijdsprobleem aan. [...] Samen werken kost gewoon heel veel tijd. Dat onderkennen we misschien onvoldoende”* (respondent 5.1, p. 4).

### 5.2.2 contextgebonden factoren

#### 5.2.2.1 continuïteit organisaties

Ook het gegeven dat de continuïteit van het FACT-jeugdteam onder druk staat werkt belemmerend en zorgt voor discontinuïteit.

*“PACT bestaat nu niet meer, zoals al gezegd, en dat team stond toen onder grote druk. Het team moet een aantal uren beschikbaar stellen om mee te werken aan het onderzoek en dat werd uiteindelijk verdeeld over drie personen die allemaal maar twee uur per week hadden hiervoor en die elkaar dan ook telkens afwisselden [...] bij bijeenkomsten van de projectgroep die hiermee bezig was. Men probeerde elkaar bij te praten, waar weer geen tijd voor was, waardoor je elke keer opnieuw kon beginnen. Dat werkt natuurlijk helemaal niet en dan is het vertrouwen op een gegeven moment dan ook helemaal weg”* (respondent, p. 2-3).

#### 5.2.2.2 innoveren in de context van een decentralisatie

Een andere additionele factor is het innoveren na een decentralisatie, zoals in deze context het geval is met de komst van de Jeugdwet in 2015. Deze decentralisatie ging gepaard met kortingen op het jeugdhulpbudget van ongeveer 20%. De geïnterviewde associate lector wijst erop dat dit in bredere zin een rol speelt bij de transformatie in de zorg.

*“Als je tegelijk met zo’n grote transformatie een bezuiniging laat ingaan; je weet gewoon dat je voor zulke grote veranderprocessen juist investering nodig hebt. [...] Mensen moeten op een heel andere manier over hun vak gaan nadenken [...]. Dingen die ze geleerd hebben in hun opleiding, in hun vorige werk, moeten ze anders gaan doen. Dat vergt heel veel tijd en dan moet je met elkaar een soort nieuwe praktijk gaan vormen. Ja, daar moet je in investeren en goed nadenken over wat dit vergt op alle niveaus; van de competenties en de manier van denken van professionals tot de organisatie daar omheen. Maar ook het beleid en hoe je dat financiert. [...] Het vraagt een lange adem, maar het is ook wel een manier van denken. Het vergt ook controleverlies en die controle durven los laten” (respondent 5.2, p. 7).*

Hij merkt in het verlengde hiervan op dat het delen of verleggen van het eigenaarschap, wat een van de transformatiedoelen van deze decentralisatie is, vereist dat meer ruimte wordt geboden aan professionals.

*“Ja, jouw vraag gaat ook over die effectiviteit en dat is natuurlijk een hele wezenlijke vraag. Zolang je op een klassieke manier over effectiviteit blijft denken, kom je hier nooit uit. Je hebt een nieuwe effectiviteitsopvatting nodig. [...] Een relationele begeleiding begeleidt niet op doelen die van tevoren bedacht zijn, maar het effect zit er veel meer in van ‘vindt de jongere z’n weg?’, maar die is van tevoren niet bekend. Dat is veel moeilijker te meten. Maar daar moet je je dan wel bij neerleggen; je kunt niet én én. [...] Je doet concessies aan bepaalde zaken [...]. Er moet ook een aanpassing zijn in het effectiviteitsdenken. Het is niet zo dat je het niet belangrijk vindt dat er effecten zijn, maar het betekent wel dat je van tevoren niet het succes van een interventie kunt afmeten aan een vooraf bepaalde uitkomst” (respondent 5.2, p. 8).*

### **5.2.2.3 ontschot en integraal werken**

Ontschot en integraal werken is een andere voorwaarde die een van de respondenten formuleert om in samenwerking tot innovatie te kunnen komen. Hij wijst daarbij naar gemeenten:

*“Iedereen heeft de mond vol van integraal werken en men kijkt dan naar professionals, maar waar het het minst goed lukt is bij de gemeenten zelf. Als je kijkt naar de verschillende beleidsterreinen die juist bij deze doelgroep erg bij elkaar komen; het gaat over financiën, huisvesting, over jeugdhulp, over gezondheid. Die komen allemaal bij elkaar, maar in het stadhuis is het het moeilijkst om de integratie te organiseren met allemaal verschillende wethouders” (respondent 5.2, p. 6).*

### **Deelconclusie**

Uit de in subparagraaf 5.2 beschreven additionele factoren kan worden opgemaakt dat de tijd die deelnemers aan (de uitvoering van het aanbod in het kader van) de samenwerking kunnen besteden van invloed is op het resultaat van de samenwerking. Ook de mate waarin het voortbestaan van (een van de) deelnemende organisaties al dan niet bedreigd wordt, is factor die van invloed is op de voortgang en het welslagen van activiteiten binnen dit project. Tot slot leert de ervaring bij deze casus dat het ontschot en integraal werken op alle niveaus een relevante factor is voor op innovatie gerichte samenwerking.



## HOOFDSTUK 6 - HUIS VAN DE WIJK DE EVENAAR

In dit hoofdstuk wordt de voorziening *Huis van de Wijk de Evenaar* geanalyseerd. Aan de hand van de variabelen wordt vanaf subparagraaf 6.2 per variabele beschreven welk beeld is verkregen op basis van de variabelen die in dit onderzoek worden gehanteerd. Iedere subparagraaf wordt afgesloten met een deelconclusie.

### 6.1 de casus

De Evenaar is een buurtvoorziening in de wijk Tuindorp-Oostzaan in Amsterdam Noord. De activiteiten die worden aangeboden, worden door een mix van professionals en vrijwilligers geïnitieerd en uitgevoerd. De Evenaar is in 2017 gestart als *Huis van de Wijk* en wordt gezien als een plek van verbinding; tussen de bewoners onderling, tussen professionals onderling en tussen bewoners en professionals (Helleman, G., Majoor, S., Smit, V., en Walraven, G., 2019; De Kreek, M., Brinkhuijsen, A., Veldboer, L., Bos, E., 2018).

De activiteiten die worden uitgevoerd door de welzijns- en zorginstellingen, vinden plaats onder de noemer *Samen Noord*. In deze alliantie hebben de negen betrokken organisaties zich verenigd. In de volgende paragraaf wordt beschreven welke organisaties het betreft. De activiteiten in de Evenaar worden zowel door vrijwilligers als door professionals uitgevoerd.

*“In de Evenaar bieden de negen organisaties uit Samen Noord ongeveer 15 verschillende activiteiten per week aan. Daarnaast zijn er maandag tot en met zaterdag ongeveer 25 activiteiten van ‘buurtinitiatieven’ door actieve bewoners en kleine zelfstandigen in de verschillende oude klaslokalen. Het cafégedeelte met bar is overdag druk bezocht tijdens de pauzes van de activiteiten, maar ook door de aanwezigheid van de kringlooptafel, de bar, de computers, de minibieb en de biljarttafel” (De Kreek et al., 2018, p. 38-39).*

De betrokken organisaties verdelen onder elkaar de inzet van participatie- en coördinatiemedewerkers.

### 6.2 collaboratieve innovatie

Bij het operationaliseren van de variabele *collaboratieve innovatie* is uitgegaan van een vijftal indicatoren op basis waarvan in dit onderzoek vastgesteld wordt of al dan niet sprake is van *collaboratieve innovatie*. De volgende indicatoren zijn gehanteerd voor het beoordelen van de vraag of bij dit geselecteerde project sprake is van collaboratieve innovatie: (1) betrokkenheid verschillende actoren, (2) diversiteit in betrokken actoren, (3) op vertrouwen gerichte dialoog, (4) niveau van communicatie, (5) gezamenlijk eigenaarschap.

#### 6.2.1 bevindingen collaboratieve innovatie

*Samen Noord* is onderdeel van het programma *Beter Samen in Noord*. De alliantie is gericht op vernieuwing, verbinding en integratie van zorg en welzijn in Amsterdam-Noord.

De volgende partijen werken samen binnen het programma *Beter Samen in Noord*: Doras, Eevan, Cordaan, BovenIJziekenhuis, MEE Amstel en Zaan, Leger des Heils, HVOquerido, gemeente Amsterdam (onder meer de dienst werk en inkomen), Arkin, Amstelring, SAG gezondheidscentra en het Zilveren Kruis (<https://www.betersameninnoord.nl>).

De volgende organisaties voor welzijn en zorg werken als alliantie samen in dit deel van Amsterdam: Het Leefkringhuis, Stichting Prisma, Stichting Dock, Civic Amsterdam, de Vrijwilligers Centrale Amsterdam, De Regenboog Groep, Stichting SPIN, Doras en Stichting Wijsneus (Decido, 2016).

Voorafgaand aan de samenwerking in het kader van Samen Noord hebben de betrokken organisaties en het stadsdeel Amsterdam-Noord een gezamenlijk plan genaamd *Samen Noord* opgesteld. In dit plan is vastgelegd hoe samengewerkt wordt *“in een ontwikkeltraject naar een gezamenlijk budget”* (Helleman et al., 2019). Het gezamenlijk budget maakt dat de schotten bijna weg zijn, volgens een van de professionals (Helleman et al., 2019; De Kreek et al., 2018, p. 26).

Er is een tweetal soort betrokken actoren te onderscheiden; enerzijds gaat het om betrokkenen bij de Evenaar en anderzijds om betrokkenen bij de alliantie Samen Noord.

Bij de Evenaar werken bewoners, vrijwilligers en betaalde beroepskrachten samen. Op zowel het niveau van uitvoering van activiteiten als de programmering is sprake van een mix aan actoren. Dit wordt als waardevol ervaren door een van de professionals.

*“Het versmelten van doelgerichte, formele activiteiten (zoals een inburgeringscursus of een spreekuur Werk, Participatie en Inkomen) en informele, relationele activiteiten (zoals biljarten of line dance) is geen doel op zich maar een middel. Het vergroot namelijk de kans dat problemen op een menselijk niveau worden gesignaleerd en op directe manier opgepakt. Een professional: “Het koppelen aan een professional, bijvoorbeeld een ouderenadviseur, gaat dan veel makkelijker, want die zit vaak ook in dezelfde ruimte”* (Helleman et al, 2019, p. 110; De Kreek et al., 2018, p. 36).

In het artikel *Samen sturen vanuit verbinding* van De Kreek, Brinkhuijsen, Bolderman en Dienaar (Helleman et al., 2019) wordt gesteld dat er een duidelijke meerwaarde is ontstaan door de diversiteit in werk- en denkwijzen die de verschillende professionals en actieve bewoners meenemen.

Naast de contacten binnen de Evenaar onderhouden de aldaar werkende professionals ook contacten met andere professionals en sleutelfiguren in de buurt en stemmen zij de activiteiten zoveel mogelijk af met ander aanbod in de wijk (Helleman et al., 2019). Zo werkt de geïnterviewde participatiemedewerker vooral vanuit de Evenaar, maar haar taak is in de hele wijk bewoners aan elkaar te verbinden en de sociale cohesie in de wijk te versterken (respondent 6.2).

Een van de onderzoekers van het in bovenstaand artikel aangehaalde onderzoek geeft aan:

*“We zijn met allemaal mensen gaan praten vanuit de vraag: hoe ben je hier terecht gekomen? Wat maakt het zo waardevol? Om te achterhalen ‘hoe ziet de structuur hier in elkaar’. En dan kom je er achter dat het een soort lappendeken is; je kunt het in netwerken plaatsen van mensen die ofwel de pet van professional op hebben [...] maar ook die buurtbewoner die alles en iedereen kent – die met elkaar te verbinden. We ervoeren dat de lijntjes heel kort zijn, ze kennen elkaar heel goed doordat ze in één gebouw zitten, een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor het reilen en zeilen van het Huis van de Wijk en voor het afstemmen van ondersteuning aan mensen die daar komen”* (respondent 6.3, p. 1).

De samenwerking tussen de partijen in de alliantie Samen Noord komt niet geheel op vrijwillige basis tot stand:

*“De opdracht vanuit het stadsdeel was concreet om in negen maanden te komen tot een gezamenlijke offerte aan het stadsdeel, vanuit een inhoudelijk plan hoe gezamenlijke partijen als één entiteit de basisvoorzieningen wilden gaan verbeteren”* (Decido, 2016, alinea 5).

De directeur van Civic Amsterdam, een van de participerende partijen, zegt over het opbouwen van onderling vertrouwen tussen de negen organisaties:



*“Decido werd gekozen als begeleider, vooral omdat de volgorde binnen de aanpak die zij voorstelde de organisaties het meeste aansprak. “We hadden behoefte om eerst tijd te steken in onderling vertrouwen. Vertrouwen, elkaar leren kennen, elkaars houding ten opzichte van het samenwerkingsverband begrijpen: dat waren fundamenten om te leggen, alvorens op de inhoud en formalisering te kunnen overgaan”. “ (Decido, 2016, alinea 6).*

De machtsposities binnen het samenwerkingsverband zijn vanaf de aanvang van de samenwerking gelijk, vertelt een van de procesbegeleiders van Decido in een artikel op de website van deze organisaties over Samen Noord:

*“Omdat sommige partijen het heel spannend vonden hebben we in één van de eerste bijeenkomsten afgesproken dat iedere partij een gelijke stem heeft in dit samenwerkingsverband en besluiten bij consensus zouden worden genomen: dat gaf comfort, omdat er gelijkwaardigheid werd gecreëerd en iedere partij op ieder moment een vetorecht kon uitspreken”. “(Decido, 2016, alinea 7).*

Over de machtsverhoudingen tussen het stadsdeel en de negen organisaties, geeft de procesbegeleider aan:

*““We merkten tijdens het proces een kanteling in de relatie met het stadsdeel. Door een inhoudelijk plan neer te leggen [...] wat door negen partijen als team werd verdedigd, kwam er meer gelijkwaardigheid tot stand in de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. We gingen sámen met de opdrachtgever op weg naar betere basisvoorzieningen. Je zag dat het stadsdeel steeds meer ruimte begon te geven aan Samen Noord, omdat ze de win-win zagen ontstaan.” “(Decido, 2016, alinea 11).*

Het vertrouwen in en van de opdrachtgever, het stadsdeel, groeit gedurende het proces. Uit bovenstaand citaat kan worden opgemaakt dat dit op basis van het inhoudelijke plan van de verenigde partijen in de alliantie Samen Noord is.

Het effect van de investering in het proces om tot gedeeld vertrouwen te komen, is in een bepaald opzicht duurzaam, aldus de directeur van een van de deelnemende partijen, Civic Amsterdam:

*““Door het proces richting een samenwerking met elkaar te doorlopen, merk je nu dat je elkaar in de dagelijkse praktijk gemakkelijker vindt. Omdat je elkaar goed ként ontstaat de bereidheid om te investeren -iets wat je anders minder zou doen omdat het gewoon een heleboel tijd kost. Er is veel commitment ontstaan, en dat is er nog steeds.” “ (Decido, 2016, alinea 10).*

Over de samenwerking tussen de verschillende actoren op operationeel niveau in de buurtvoorziening de Evenaar wordt door een van de respondenten aangegeven dat de lijntjes kort zijn. Dit geldt zowel voor de uit de verscheidene organisaties afkomstige professionals als voor de relatie tussen professionals en bewoners.

*“De ene organisatie is verantwoordelijk voor het beheer van het gebouw, maar de andere is weer verantwoordelijk voor de programmering en weer een andere organisatie is verantwoordelijk voor het vrijwilligersmanagement. En daardoor moeten ze samenwerken. Want je zit met de programmering in een gebouw en dat gebouw heeft programmering nodig; dat maakt dus dat dat beter werkt” (respondent 6.3, p. 3).*

*“De lijnen zijn ook kort tussen professionals en (actieve) bewoners, onder andere doordat de subsidies voor buurtinitiatieven vanuit de Evenaar worden verstrekt, er meer dan 25 buurtinitiatieven in de Evenaar zijn en doordat er professionals betrokken zijn bij de buurtkamers” (De Kreek et al., 2018, p. 36).*

Binnen de Evenaar worden de woorden ‘formeel’ en ‘informeel’ niet gebruikt om door professionals of vrijwilligers/bewoners georganiseerde activiteiten van elkaar te onderscheiden, geeft de participatiemedewerker aan. Andere bronnen bevestigen dit.

*“Waar wel het woord ‘informeel’ voor wordt gebruikt is het karakter van het contact tussen deze mensen onderling. Professionals zeggen bijvoorbeeld een formele rol te hebben, maar zich informeel op te stellen” (Helleman et al, 2019).*

*“Soms is het snijvlak tussen professional en vrijwilliger heel subtiel. En: wanneer ben je een vrijwilliger en wanneer een actieve buurtbewoners? Wat mij op valt is dat er wel een band is tussen deze groepen. Toen we er rond liepen hingen er A4-tjes op de muren waarop de professionals zich voorstelden ‘ik ben die en die en kom ‘ns langs’. Wat mij opviel was dat de professionals zich profileerden met het Amsterdammerschap of het uit die buurt komen. Dat was kennelijk een belangrijke factor in het presenteren, maar ook in het toelaten van iemand in een soort vertrouwenscirkel. Wat ook opviel was dat ik bij oudere bewoners als onderzoeker pas ‘open toegang’ kreeg toen ik mij had laten ontvallen dat ik bij De Evenaar op de peuterspeelzaal had gezeten in mijn jeugd. Zelfs in een hoofdstad als Amsterdam krijg je dan de vraag ‘van wie ben je er eentje?’ “ (respondent 6.3, p. 4).*

Zoals reeds aangegeven, dwingt de gekozen inkoopssystematiek van het stadsdeel de negen partijen die Samen Noord vormen tot samenwerking. De directeur van Civic Amsterdam, een van de deelnemende partijen, zegt hierover:

*“Komen tot een formeel samenwerkingsverband in een periode van negen maanden is één ding. Deze samenwerking ook uitvoeren is een tweede. [...] Bepalend voor het succes van Samen Noord was, naast de regievoering, de opzet van een gemengde werkgroepenstructuur, met één overkoepelend managementteam bestaande uit mensen van alle organisaties, en ‘daarboven’ een stuurgroep. In de werkgroepen worden de activiteiten uit het inhoudelijke plan uitgevoerd, om de verbeteringen in de basisvoorzieningen in Noord ook daadwerkelijk te realiseren. Het managementteam is er om bij te sturen en de voortgang te monitoren. “Het samen bemannen van de werkgroepen maakt dat de verbinding blijft en dat de samenwerking hecht is. Dat wat het ingewikkeld maakt, maakt het juist ook tot een saamhorige missie”. (Decido, 2016, alinea 14).*

De organisaties slagen er in een gezamenlijke missie te ontwikkelen voor het gezamenlijk bieden van een solide sociale basisinfrastructuur in Amsterdam Noord. In het plan *Samen toekomst maken* (2016) van de samenwerkende partijen is hierover het volgende opgenomen:

*“De gezamenlijke ambitie daarvan en daarvoor is dat oude en nieuwe Noorderlingen zich verbonden voelen, elkaar helpen en steunen, harmonieus samenleven en iedereen mee kan doen. De organisaties van de basisvoorzieningen werken -op verzoek van en in samenwerking met het Stadsdeel Noord- aan een integrale opdracht met een ongedeeld budget. Geen schotten en versnippering, maar juist samenhang” (stichting Spin, 2016, alinea 1).*

### Deelconclusie

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek, kan gesteld worden dat veel partijen op het gebied van zorg en welzijn samen werken in Amsterdam Noord. De mate van betrokkenheid tussen de partijen is groot en gelijkmatig verdeeld.

Bij de Evenaar is onder de betrokken groep actoren sprake is van grote mate van diversiteit. Er is een groot aantal wijkbewoners/vrijwilligers betrokken bij de Evenaar. Alhoewel de kenmerken van de bij

de Evenaar betrokken actieve bewoners en vrijwilligers onbekend zijn, mag er vanuit gegaan worden dat deze groep qua achtergrond zoals het opleidingsniveau gemêleerd is; zowel onderling als ten opzichte van de voor de Evenaar werkzame professionals. De professionals onderling verschillen minder van elkaar; zo zijn zij allen werkzaam binnen het sociaal domein. Verondersteld wordt dat hun opleidingsniveau varieert van MBO-niveau tot wetenschappelijk niveau. Deze diversiteit wordt als meerwaarde ervaren door actoren.

Wanneer de groep actoren van de alliantie Samen Noord in ogenschouw wordt genomen, kan gesteld worden dat de diversiteit gering is. De organisaties zijn allen werkzaam in het veld van zorg en welzijn in (in ieder geval) hetzelfde geografische gebied: Amsterdam Noord. Het gezamenlijk belang van deze organisaties, is dat zij samen het aanbod van basisvoorzieningen in dit stadsdeel uit kunnen voeren.

Het opbouwen van onderling vertrouwen tussen de deelnemende partijen van het programma Samen Noord gaat geleidelijk en er is tijd voor nodig. Een (gezamenlijk) inhoudelijk plan vormt een voorwaarde voor financiering. Aannemelijk is, dat het gegeven dat de samenwerking niet geheel op vrijwilligheid gestoeld is en sommige actoren zich in sommige fasen bedreigd voelen in hun voortbestaan, hier een rol bij speelt. Afspraken over gelijkwaardigheid in de posities in het besluitvormingsproces binnen de alliantie zijn randvoorwaardelijk voor het opbouwen van het onderlinge vertrouwen en dan nog is het een incrementeel proces.

Het opbouwen van vertrouwen is, zoals gezegd, een voorwaarde om tot een gezamenlijk inhoudelijk plan te komen en juist de kwaliteit van dit inhoudelijke plan was voor het stadsdeel reden om de partijen meer ruimte te geven.

De samenwerking tussen de vrijwilligers, actieve bewoners en professionals op operationeel is intensief en informeel. Dat de partijen fysiek in één gebouw samen werken draagt hier aan bij. Vermoedelijk speelt het feit dat sprake is van een bepaalde mate van afhankelijkheid van (groepen) buurtbewoners van de professionals in de Evenaar, daar waar het gaat om het verkrijgen van subsidie voor bepaalde activiteiten, eveneens een rol. Wat de formele en informele dienstverleners mede bindt, is het Amsterdammerschap of het afkomstig zijn uit de betreffende wijk.

De partijen in de alliantie er in geslaagd een gezamenlijke missie te formuleren. In het tot uitvoering brengen van deze missie en het gezamenlijke plan, is de wijze waarop de structuur is vorm gegeven gedurende het proces van de vorming van de alliantie een relevante factor. In deze structuur participeert iedere partner in ieder 'laag': van stuurgroepleden tot uitvoerenden.

De samenwerking en het tot uitvoering brengen van de plannen van de alliantie Samen Noord om tot verbetering van het aanbod te komen, vragen veel inzet van alle betrokken actoren, ondersteund door procesbegeleiding. Door deze inzet groeit het gezamenlijk eigenaarschap.

Uit informatie uit verschillende bronnen van voorliggend onderzoek, kan worden opgemaakt dat ook het feit dat de procesbegeleiding van de totstandkoming van de allianties onafhankelijk is, een relevante factor is in deze context.

### 6.3 innovatie

In deze subparagraaf worden de empirische bevindingen aangaande de variabele 'innovatie' beschreven. Dit met oog op de deelvraag of collaboratieve innovatie effect heeft op de mate van innovatie in het aanbod van de Evenaar / in het kader van het programma Samen Noord. De indicatoren van deze variabele zijn: (1) andere benadering van het probleem en/of de oplossing, (2) nieuwe en/of creatieve ideeën, (3) nieuwe en/of creatieve aanpakken, (4) doorbreking conventionele inzichten en/of aanpakken, (5) oordeel betrokken actoren over gewenste resultaat, (6) verbetering kwaliteit aanbod, (7) distributie opgedane kennis.

### 6.3.1 Bevindingen innovatie

In het gezamenlijke plan *Samen toekomst maken* van de negen samenwerkende organisaties wordt gesteld dat sprake is van een integrale en ontschotte benadering:

*“De organisaties van de basisvoorzieningen werken [...] aan een integrale opdracht met een ongedeeld budget. Geen schotten en versnippering, maar juist samenhang”* (stichting Spin, 2016, alinea 1).

Over integraliteit en verbinding van de wijkvoorziening de Evenaar kan worden opgetekend dat een van de respondenten van mening is dat door de verstrengeling van activiteiten die worden aangeboden door formele en informele dienstverleners en door het aanbieden van uiteenlopend aanbod op één fysieke plek in de wijk op het terrein van welzijn, vrijetijdsbesteding, sport, educatie en welzijn, de drempel naar minder toegankelijke voorzieningen wordt verlaagd (respondent 6.1). Een andere respondent wijst erop dat de verschillende doelgroepen elkaar ook meer ontmoeten door de mix in activiteiten.

*“Het ontbijt is daar ook een voorbeeld van. Daar zijn we in januari mee begonnen met een Syrische statushoudster die kwam voor een traject van de gemeente over bewegen. Zij wilde wel iets gaan organiseren, maar wilde niet een ontbijt organiseren voor alleen Arabische vrouwen. Ze wilde een mix. Dat is begonnen en dat is ook een mooie combinatie van ouderen en jonge mensen, vooral dames. Later in de ochtend is er een wandelgroep en die komen nu ook ontbijten”* (respondent 6.2, p. 3).

De participatiemedewerker is er op gericht verschillende individuen of groepen in de wijk met elkaar te verbinden. Door haar inzet worden ook buiten de Evenaar bewoners van de wijk Tuindorp-Oostzaan met elkaar in contact gebracht, met als doel de sociale cohesie in de wijk te versterken, geeft zij aan.

*“We hebben bijvoorbeeld een project ‘lief en leed’ waarbij we zogenaamde gangmakers (mensen die in hun straat wat meer contacten willen creëren) bij lief of leed een kaartje of bloemetje doen en proberen te bereiken dat de ‘ontvangers’ dat weer doen voor een ander in de wijk op een later moment”* (respondent 6.2, p. 1).

In het plan *Samen toekomst maken* (2016) van de samenwerkende organisaties wordt aangegeven dat de inwoners centraal staan in de aanpak van (onder meer) de Evenaar.

*“De dienstverlening en de activiteiten van de partners van Samen Noord kenmerken zich door wederkerigheid en presentie. Het is samen werken en actief meedenken met de Noordelingen en hen zo versterken in hun eigen kracht. Present zijn ook voor mensen die moeilijk bereikbaar zijn of bij wie de complexiteit van problemen groot is. Daarbij geldt het perspectief van de inwoners als vertrekpunt en wordt de inzet daarop aangesloten en afgestemd”* (Samen Noord, p. 8).

Een van de aanbevelingen naar aanleiding van de ervaringen in het Huis van de Wijk de Evenaar in het artikel *Samen sturen vanuit verbinding* (Helleman et al, 2019) is dan ook om samen te improviseren aan de hand van hetgeen zich in de wijk aandient en hierbij een open houding aan te nemen.

De gemeente faciliteert de door wijkbewoners aangedragen activiteiten door een financiële bijdrage. Om ideeën van bewoners voor activiteiten voor en door de buurt te kunnen realiseren zijn bewonersbudgetten beschikbaar gesteld. Een van de respondenten wijst erop dat doordat de toewijzing van deze budgetten via de participatiemedewerker verlopen, zij zicht heeft op deze activiteiten en indien gewenst verbindingen kan maken (respondent 6.1).

Vanuit cliëntperspectief ontbreken gegevens om te kunnen beoordelen of ook verbetering in de kwaliteit van de dienstverlening ervaren wordt. Naar de mening van de directeur van een van de participerende partijen in de alliantie van Samen Noord, de Regenboog Groep<sup>14</sup>, is dit het geval. De samenwerking leidt naar haar mening niet zozeer tot ander aanbod, maar verbetert de dienstverlening wel degelijk.

*“De burger komt net als in het verleden in aanraking met één van de negen organisaties, en kent Samen Noord verder niet. [...] Wat de burger wél merkt is snellere doorverwijzing, breder advies en een betere begeleiding, omdat medewerkers beter op de hoogte zijn van wat er allemaal kan en is. Door het samenwerkingsverband zijn onze medewerkers echt gaan samenwerken, en ze weten elkaar te vinden. Ze voelen zich verantwoordelijk voor het totaal. Daarbij zijn de Huizen van de Wijk echt de centra geworden waar de mensen het met elkaar samen oppakken.” Niet zozeer het ontwikkelen van nieuwe diensten, maar veel meer: elkaars expertise inzetten en naar elkaar doorverwijzen. Dat is wat Samen Noord tot nu toe waardevol maakt”* (Decido, 2016, alinea 16).

Voor de distributie van de opgedane ervaringen geldt dat de ervaringen met en lessen uit het proces dat doorlopen wordt om de alliantie Samen Noord te vormen, te vinden zijn op de website van de organisatie die dit proces als onafhankelijke partij heeft begeleid ([www.decido.nl](http://www.decido.nl)).

De opgedane kennis uit de ervaringen in het Huis van de Wijk de Evenaar is verspreid via het artikel *Samen sturen vanuit verbinding* in het boek *Plekken van hoop en verandering* (Helleman et al., 2019).

### Deelconclusie

Op basis van de verzamelde empirische gegevens, kan gesteld worden dat de wijze waarop de gemeente het opdrachtgeverschap en als gevolg hiervan de inkoop vorm geeft, het integraal werken bevordert. Door de vele activiteiten die worden aangeboden in de Evenaar ontmoeten verschillende groepen elkaar die anders (deels) mogelijk niet deel zouden nemen aan elkaars activiteiten. Daarnaast lijkt een mix in het aanbod van informele laagdrempelige activiteiten tot een hogere deelname aan hoogdrempelige formele voorzieningen te zorgen, waardoor de drempel naar deze voorzieningen verlaagt. Dit maakt dat de voorzichtige conclusie getrokken kan worden dat sprake is van een andere wijze waarop het aanbod wordt georganiseerd.

De ideeën of behoeften van de wijkbewoners staan centraal bij de Evenaar en de realisatie ervan wordt gefaciliteerd. Er is sprake van een responsieve houding bij de professionals.

Door de intensieve samenwerking tussen de partijen die gezamenlijk aanbod verzorgen op één fysieke plek is -vanuit het oogpunt van integraliteit en laagdrempeligheid- de kwaliteit van de

---

<sup>14</sup> De Regenboog Groep biedt opvang en ondersteuning voor mensen met sociale problemen in Amsterdam.

dienstverlening verbeterd. Of de kwaliteit van de afzonderlijke diensten is verbeterd, kan op basis van de bevindingen van dit onderzoek niet beoordeeld worden.

De mate waarin de opgedane ervaringen en kennis gedistribueerd worden is gering.

## 6.4 effectiviteit

In alinea 2.6.3.3 is de variabele *effectiviteit* geoperationaliseerd en daar is een drietal indicatoren uit voortgekomen voor de uitvoering van dit onderzoek. Deze zijn: (1) doelbereik voor de doelgroep, (2) collectief en organisatorisch profijt, (3) verbeterd organisatorisch leren.

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de vraag of de collaboratieve innovatie van invloed is op de effectiviteit van het aanbod van de voorziening Huis van de Wijk de Evenaar.

### 6.4.1 bevindingen effectiviteit

Over het doelbereik voor de doelgroep, vermeldt de website van Decido<sup>15</sup> dat het doel van de intensievere samenwerking tussen de negen organisaties die het samenwerkingsverband Samen Noord vormen, vergroting van de effectiviteit van de basisvoorzieningen is en het beter voorzien in de behoeften van de bewoners van Amsterdam Noord.

Wanneer zich een vraag voordoet bij de Evenaar, dan vindt een toetsing plaats of een geopperd idee voor nieuw aanbod bijdraagt aan het behalen van de beleidsdoelstellingen. De participatiemedewerker verwoordt het als volgt:

*“Het aanbod dat tot stand komt is een wisselwerking tussen ons en buurtbewoners. Bewoner A. kwam bijvoorbeeld met het idee voor een ontbijt, wij als professionals dachten ‘mooi: eten verbindt’ en toen is gezocht naar een geschikte ochtend”* (respondent 6.2, p. 4).

In de Evenaar speelt het fysiek onder één dak werken een rol bij de mate van integraliteit van de dienstverlening, wordt in het artikel *Samen sturen vanuit verbinding* aangegeven:

*“We hebben op basis van de gesprekken niet het beeld gekregen dat er te veel vanuit het doelrelationele model gewerkt zou worden [...]. Wat we wel gezien en gehoord hebben is dat er veel korte lijnen zijn waardoor methodisch werken en een relatie opbouwen heel vloeiend in elkaar over gaan en soms zelfs samenvallen. [...] Korte lijnen ontstaan in de eerste plaats tussen professionals van verschillende organisaties doordat ze in Samen Noord onder één budget samenwerken en een steeds sterker netwerk vormen. Dit uit zich niet alleen in elkaar weten te vinden op een locatie, via de mail of de telefoon, maar ook in fysieke nabijheid door het werken onder één dak, zoals de Evenaar. [...]*

*In de Evenaar is het krijgen van contact met een professional nog makkelijker. Als je daar in het cafégedeelte een vraag stelt: “Oh, dan moet je bij mijn collega zijn. Wacht, ik haal haar er gelijk even bij.”* (De Kreek et al., 2018, p. 36).

Over de samenwerking van formele dienstverleners met vrijwilligers en bezoekers zegt een in de Evenaar werkzame professional:

*“In Noord zijn alle wijken ook dorpen op zich, met een eigen karakter. In ieder Huis van de Wijk is de sfeer weer anders. Hier is er gevoel van geborgenheid, huiselijkheid. Dat hangt af van wat er speelt in de wijk, wie er in de wijk wonen. Maar toch ook wel van de opstelling van ons als professionals. Wij zitten vrijwel altijd hier beneden tussen de mensen te werken, in de inloopruimte. We kennen de mensen, kunnen ergens op inspelen. Dat maakt echt een verschil”* (respondent 6.2, p. 4).

---

<sup>15</sup> Decido heeft als onafhankelijke partij als procesbegeleider voor de vorming van het samenwerkingsverband opgetreden.



Helleman et al (2019) spreken in dit verband over *“een nauw vervlochten netwerk van professionals en buurtbewoners en een natuurlijk overgangsgebied tussen professionele (formele) en bewonersgestuurde (informele) activiteiten”* (p. 110).

Het aantal activiteiten dat wordt aangeboden in de Evenaar en het feit dat negen organisaties uit de welzijns- en de zorgsector activiteiten aanbieden in de Evenaar of er spreekuur houden, maakt dat wijkbewoners voor veel voorzieningen op één fysieke plek terecht kunnen.

*“Een bewoners hoeft daardoor niet meer verschillende organisaties te kennen; je gaat gewoon naar de Evenaar, voor dat ene inloopsprekuur, de tekenclub of een kopje thee aan de bar”* (Helleman et al., 2019, p. 109).

De participatiemedewerker zegt daarover:

*“Ik zou willen zeggen dat veel dienstverlening nog aardig versnipperd is, via verschillende organisaties of functies. Maar doordat het hier zo samen komt in het Huis van de Wijk, maakt het niet zoveel uit omdat je makkelijk kunt schakelen wanneer iemand met verschillende vragen komt”* (respondent 6.2, p. 2).

De mix aan formele en informele activiteiten in het gebouw verlaagt naar de mening van een van de respondenten de drempel naar andere voorzieningen; bijvoorbeeld op het gebied van welzijn of volksgezondheid.

*“Het ouder- kindcentrum is daar een voorbeeld van. Die komen, maar dan komen ze eerst ontbijten en daardoor worden al informeel gesprekken gestart. Dat creëert een soort laagdrempeligheid”* (respondent 6.1, p. 3).

De geïnterviewde onderzoeker van het rapport *Verbinding als motor van het sociaal domein in Amsterdam Noord* (De Kreek et al., 2018) zegt over de laagdrempeligheid van voorzieningen in de Evenaar:

*“Ook de laagdrempeligheid is van belang; je kunt daar binnen komen voor een spreekuur van het sociaal loket; je kunt er komen omdat je kind daar op balletles zit; je kunt er komen omdat jouw coach er zit die je begeleidt naar werk. En als je daar dan bent dan zie je bijvoorbeeld ook een foldertje over de tekencursus liggen. Of je komt voor de tekencursus en ziet dat je er ook voor schuldhulpverlening terecht kunt. Dus die vanzelfsprekendheid, die geen vanzelfsprekendheid is – die laagdrempeligheid, maar ook iemand die even tegen je zegt “o, nu je er bent, ik verbind je meteen even aan die of heb je wel eens gedacht aan de tekencursus”; dat maakt dat die plek zo leeft”* (respondent 6.3, p. 1-2).

De directeur van de Regenboog Groep is van mening dat de samenwerking met de andere organisaties organisatorisch en collectief profijt oplevert. In eerdergenoemd artikel op de website van Decido gaat zij in op de gevolgen van de samenwerking voor de betrokken organisaties.

*“Als we kijken naar de strategische opgaven waar we in Amsterdam in de komende jaren voor staan, dan hebben we nu op een heel natuurlijke manier een platform om onze uitdagingen en strategie te bespreken. Dat is ook een grote meerwaarde van deze samenwerking. Bij aanbestedingen kunnen we gezamenlijk overleggen: wat doen we daarmee? Wie schuiven we naar voren, hoe maken we samen een portfolio, hoe presenteren we ons? Die overleggen voeren we nu ook. Omdat we met negen organisaties zijn, hebben we alle relevante ontwikkelingen die zich voordoen goed in beeld.”* (Decido, 2016, alinea 17).

### Deelconclusie

Door de flexibiliteit en nabijheid van de professionals beweegt het aanbod in de Evenaar goed mee met de vraag. Er wordt ingespeeld op nieuwe behoeften die zich aandienen.

De korte lijnen tussen de professionals van de negen samenwerkende organisaties en tussen professionals, vrijwilligers en wijkbewoners zorgen voor variatie in het aanbod en integraliteit van de dienstverlening. Bovendien zorgt de veelzijdigheid van het aanbod (vrijtijds-, welzijns- en zorggerelateerd) voor een 'natuurlijke' doorgeleiding naar dienstverlening die doorgaans een hoge(re) drempel heeft. Dit heeft positieve invloed op de effectiviteit van de dienstverlening en op de laagdrempeligheid van het aanbod.

Dat er vanuit de professionals aandacht is voor het opbouwen en onderhouden van relaties en het leggen van verbanden tussen personen en organisaties, vergroot de effectiviteit van het aanbod eveneens.

Dat alle betrokken organisaties bij Samen Noord hun diensten in de Evenaar aanbieden en er wekelijks ook tal van activiteiten door wijkbewoners/vrijwilligers wordt verzorgd is niet alleen van positieve invloed op de integraliteit van het aanbod, maar verlaagt ook de drempel naar andere voorzieningen op het terrein van zorg, welzijn, gezondheid en vrijetijdsbesteding bijvoorbeeld. Naast het fysieke element, is het continu verbinden van vraag, aanbod, mensen en instellingen een werkwijze die het doelbereik voor de doelgroep vergroot.

Ook kan gesteld worden dat de samenwerking in Samen Noord zowel organisatorisch als collectief profijt oplevert voor de deelnemende organisaties. Door de vorming van de alliantie is de positie van de deelnemende partijen versterkt, kan men sneller anticiperen op ontwikkelingen die zich voor doen en gezamenlijk optreden in een aanbestedingsprocedure.

## 6.2 overige factoren

Gedurende het onderzoek is bij enkele projecten een aantal factoren naar voren gekomen die niet naar voren komen in de voor dit onderzoek geselecteerde wetenschappelijke literatuur. Omdat een van de doelen van dit onderzoek het zo mogelijk toevoegen van nieuwe factoren die van invloed zijn op collaboratieve innovatie is, worden deze additionele factoren hieronder behandeld.

### 6.2.1 ruimte bieden

In het artikel *Samen sturen vanuit verbinding* (Helleman et al, 2019) wordt geadviseerd voldoende ruimte te bieden; ruimte in het verantwoordingsstelsel voor professionals om samen te beoordelen wat van waarde is (Helleman et al., 2019).

Ook een van de respondenten die in een ander kader onderzoek heeft verricht bij de Evenaar vertelt dat veel van het werk dat de professionals verzetten van waarde is zonder dat het wordt vastgelegd. Deze activiteiten worden 'terloops' verricht:

*"Het viel ons als onderzoekers op dat gezien vanuit het perspectief van een professional: dat onderzoeken we ook: hoe kunnen we nu woorden geven aan wat je doet? Want je ziet dat professionals heel veel dingen doen die niet beschreven staan in de aanbesteding of in het beleid. Ze worden aangenomen voor bijvoorbeeld project x met beleidsdoelen zus en zo, maar ondertussen zijn ze constant bezig met verbinden: in zo'n buurthuis, in een Huis van de Wijk; dat iemand binnen komt voor een kopje koffie of bijvoorbeeld voor schulddienstverlening. [...] Wat ogenschijnlijk zo vanzelfsprekend is in het aangaan van een band met iemand; zien wat voor wensen en kwaliteiten bij iemand zitten en dan ook nog weten bij welk aanbod, op welke plek, bij welke professional iemand moet zijn, dat vakmanschap, dat staat niet in het beleid of in het projectplan, maar dat is wel wat maakt dat ze verder komen met mensen. [...]"*



*Opbouwwerk, buurtwerk, in de internationale terminologie 'community organisation'; dat is wat het is. Dat laat zich niet omvatten in een projectplan waarin staat wat stap a, b, c en d is, met een vaststaande methodiek. Het is altijd een kwestie van het aangaan van de relatie met iemand, zorgen dat iemand zich gehoord en welkom voelt en weten wat er aan aanbod is. Iemand een keer uitnodigen, op een voetstuk plaatsen, van die kleine handelingen waarvan je denkt dat het vanzelfsprekend is, maar die kennelijk vakmanschap vereisen"* (respondent 6.3, p. 2).

In het onderzoeksrapport *Verbinding als motor van het sociale domein in Amsterdam Noord* van De Kreek et al. (2018) waar deze respondent aan meewerkt, wordt gesteld dat problemen niet bij de wortel aangepakt kunnen worden door gebrek aan tijd.

*"Er is namelijk, bijvoorbeeld in de sociale wijkteams, veel aandacht voor het verhelpen van problemen in buurten, maar er lijkt geen tijd te zijn voor het aanpakken van de aan die problemen ten grondslag liggend structuren en processen (Hilhorst & Van Der Lans, 2016). Dat valt professionals niet te verwijten, want daadwerkelijke verandering van processen en structuren kost tijd. Tijd die professionals vaak niet gegund is, omdat er snel, 'evidence based' maatwerk geleverd moet worden dat bovendien tot een snel meetbaar effect leidt (Stam, 2016)"* (De Kreek et al., 2018, p. 31 ).

Activiteiten die uit groepen burgers voortkomen; daar wordt meer ruimte voor genomen, blijkt uit onderstaand citaat in hetzelfde rapport.

*"Tegelijk zien we dat er steeds meer sociaal-culturele initiatieven vanuit groepen burgers ontstaan om ontmoeting en wederzijdse ondersteuning te bevorderen. Opvallend is dat in burger- of bewonersorganisaties die we de laatste jaren steeds meer zien opkomen binnen de ruimte voor maatschappelijk initiatief, misschien wel van nature uitgaan van het tempo van hun bezoekers, vrijwilligers of doelgroep, ook bij opdrachten die uitgevoerd worden voor derden (Engelbersen & Lupi, 2015)"* (De Kreek et al., 2018, p. 31 ).

In dat kader wordt in het artikel *Verbinding als motor van het sociale domein in Amsterdam Noord* van De Kreek et al. (2018) de presentiebenadering aangehaald:

*"Harry Kunneman (2005) schreef over 'trage vragen' waar ieder mens in zijn leven mee te maken krijgt en die niet in kort tijdsbestek met 'evidence based' hulp op te lossen zijn. Andries Baart werkt al jaren aan de verspreiding van de 'presentiebenadering' waarin de een er is voor de ander met een houding van volledige acceptatie, zodat er een vertrouwensrelatie wordt opgebouwd. Het onderzoek uit Rotterdam rondom 'slow social work' laat zien dat er ruimte aan het ontstaan is voor plekken waar professionals al dan niet samen met bewoners langdurig present kunnen zijn voor trage vragen van mensen (Engbersen & Lupi, 2015)"* (De Kreek et al., 2018, p. 31-32).

### Deelconclusie

Het bieden van ruimte aan professionals is een factor die van invloed is op collaboratieve innovatie. Uit het beeld dat uit het onderzoek naar de Evenaar komt, blijkt dat inzet van de professionals niet altijd één op één te koppelen is aan een concrete doelstelling van het beleid of van een project, maar daarom niet minder waardevol hoeft te zijn. Deze ruimte is nodig om relaties op te bouwen en te onderhouden. Op plekken zoals de Evenaar, waar informele en formele dienstverleners zich gezamenlijk inspannen om basisvoorzieningen aan de wijkbewoners te kunnen bieden, is het -in lijn met de presentiebenadering- van belang ruimte te bieden aan zogenoemde 'trage vragen' en niet altijd gericht te zijn op de meest efficiënte aanpak; deze hoeft niet altijd ook het meest effectief te zijn!

## 6.2.2 continuïteit in de samenwerking

De onzekerheid over de continuïteit van de samenwerking in de alliantie wordt ervaren als een belemmerende factor door de geïnterviewde professionals van de Evenaar. Op de vraag of de samenwerking een gevolg is van een gezamenlijke aanbesteding, antwoordt de participatiemedewerker:

*“Ja, ze brengen samen een offerte uit. Dat loopt eind 2020 af. De vraag is even hoe het er daarna uit gaat zien. Of de constructie zoals het nu is blijft bestaan. Het zou zonde zijn, want ik denk dat je nu profijt hebt van de afgelopen drie jaar samenwerking door deze partijen. [...] Je wilt een beeld uitstralen van één, terwijl sommigen (noot: samenwerkingspartners) er goed in zijn, zoals Doras, folders te verspreiden met het eigen logo. Een collega van mij zei pas: ‘het lijkt wel of men al bezig is met na 2020, terwijl 2020 nog moet beginnen’. Dat merk je als professionals onderling al. [...] Men probeert bijvoorbeeld bepaalde successen naar zich toe te trekken; zo subtiel gaat dat dan” (respondent 6.2, p. 4-5).*

Deze onzekerheid wordt eveneens aangehaald in het artikel over de Evenaar in boek *Plekken van hoop en verandering*. Op het moment van uitvoering van voorliggend onderzoek is de continuïteit van het programma *Samen Noord* nog ongewis. De looptijd loopt af en het is nog onzeker of het programma wordt gecontinueerd en of dit met dezelfde organisaties zal zijn. Deze onzekerheid kan een belemmering vormen voor het samenwerkingsproces omdat onduidelijk is hoe lang de gezamenlijke aanpak en het gemeenschappelijk belang nog in stand zullen blijven, zo vermeldt Helleman et al. (2019) het in het artikel.

### Deelconclusie

Een andere factor die naar voren komt in dit onderzoek is de continuïteit. De (onzekerheid over de) continuïteit van (de gezamenlijke bekostiging en daarmee van) de samenwerking beïnvloedt de interactie tussen professionals op operationeel niveau.

## 6.2.3 contextafhankelijkheid

Dat het de Evenaar lukt veel bewoners van Tuindorp-Oostzaan geborgenheid te bieden en groepen of individuen met elkaar te verbinden, is afhankelijk van de context, stelt een respondent. Daarbij speelt de geschiedenis van de wijk naar haar mening een rol:

*“Men denkt soms dat men een dergelijk initiatief zo kan kopiëren en plakken, maar zo werkt het niet. Het is in ons geval een combinatie van de personen die hier zitten, de professionals én van wat voor wijk het is en het gebouw. [...] Mensen werden vroeger in dit stadsdeel geplaatst vanuit de Jordaan en het centrum. Dit had te maken met de sociale woningbouw. Het is ook echt een soort dorp” (respondent 6.2, p. 5).*

### Deelconclusie

Een derde factor die additioneel bij deze casus naar voren komt, is de context. Bij de aanpak en resultaten van de Evenaar, speelt het soort wijkbewoners een rol, evenals wat voor type persoon de professional is en de geschiedenis van de wijk. Dit maakt dat de bevindingen van voorliggend onderzoek kunnen niet met hetzelfde resultaat één op één gekopieerd worden in een andere context.

## 6.2.4 wijze van bekostiging

Ook de wijze waarop de bekostiging van Samen Noord vorm krijgt, is een relevante factor bij deze casus.

*“De opdracht vanuit het stadsdeel was concreet om in negen maanden te komen tot een gezamenlijke offerte aan het stadsdeel, vanuit een inhoudelijk plan hoe gezamenlijke partijen als één entiteit de basisvoorzieningen wilden gaan verbeteren” (Decido, 2016, alinea 5).*

De duur van de bekostiging komt aan de orde. De procesbegeleider van Decido, die het proces begeleidt, geeft hierover aan:

*“De eerste mijlpaal was de driejaarstermijn, die erdoor kwam. Het stadsdeel gaf gehoor aan de wens om meerjarig te financieren, zodat partijen ook écht konden gaan investeren. Als je ieder jaar weer onzeker bent of je volgend jaar nog in business bent, dan ben je ook niet bereid om allerlei projecten samen te gaan oppakken. [...] De opdracht vanuit het stadsdeel was concreet om in negen maanden te komen tot een gezamenlijke offerte aan het stadsdeel, vanuit een inhoudelijk plan hoe gezamenlijke partijen als één entiteit de basisvoorzieningen wilden gaan verbeteren” (Decido, 2016, alinea 12).*

### Deelconclusie

Uit bovenvermelde citaten blijkt dat de financiering van het programma Samen Noord (en daarmee een van de financieringsbronnen van de betrokken organisaties) een factor is die ten grondslag ligt aan het ontstaan van de samenwerking in het kader van *Samen Noord*. Ook de duur van de bekostiging is van belang op basis van de bevindingen bij de Evenaar. De verwachting is dat wanneer de duur te kort is, organisaties het niet de moeite waard vinden om te investeren in de samenwerking.

In dit hoofdstuk wordt de proeftuin *Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht* geanalyseerd. Aan de hand van de variabelen wordt vanaf subparagraaf 7.2 per variabele beschreven welk beeld is verkregen op basis van de indicatoren die in dit onderzoek worden gehanteerd. Iedere subparagraaf sluit af met een deelconclusie.

### 7.1 de casus

De proeftuin *Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht* is gericht op kinderen en jongeren met psychische klachten. Een digitale folder op de website van de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht (2016) vermeldt dat huisartsenpraktijken, de jeugdgezondheidszorg en de buurtteams Jeugd & Gezin samenwerken in het kader van deze proeftuin. Deze partijen vormen gezamenlijk de basiszorg voor opgroei en opvoeden in Utrecht. Ook deze proeftuin wordt uitgevoerd in het kader van de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht.

Doel van de proeftuin is de samenwerking tussen de partijen in de basiszorg voor jeugdigen met psychische klachten te verbeteren door de juiste zorg en ondersteuning op het juiste moment door de juiste hulpverlener op de juiste plek te verlenen (Van Bon-Martens, M.J.H., & Gilsing, R., 2018). De inzet is er op gericht dat jeugdigen en hun gezin zo vroeg en licht mogelijk passende zorg en ondersteuning ontvangen. Het versterken van de samenhang in de zorg die door de verschillende disciplines wordt geboden, is van belang omdat psychische klachten vaak samenhangen met opvoedkundige en/of sociale problemen in het gezin ([www.awtjutrecht.nl](http://www.awtjutrecht.nl)).

De samenwerking tussen het sociale en het medische domein is daarom belangrijk, temeer in de periode waarin deze proeftuin plaats vindt. De bij de proeftuin betrokken onderzoekers zeggen hierover:

*“Zorg op maat vereist samenwerking tussen hulp- en zorgverleners in het medische en het sociale domein. In de basiszorg aan jeugdigen met psychische klachten gaat het om de huisarts en de PHO-GGZ, over de gezinswerker van het buurtteam en de jeugdarts. Dat samenwerking nuttig is beseffen alle partijen. [...] Maar dat maakt samenwerking in de praktijk van alledag nog niet vanzelfsprekend. Dit houdt verband met de fase waarin de transformatie zich bevindt. De buurtteams met hun generalistische werkwijze zijn pas drie jaar aan de gang. Huisartsen en jeugdartsen zoeken nog hun weg in het veranderend stelsel. De transformatie van de specialistische zorg, die ook meer wijkgericht zal worden georganiseerd, verkeert in de beginfase”* (Van Bon-Martens, & Gilsing, 2018, p. 3).

De proeftuin wordt uitgevoerd in de wijken Binnenstad, Ondiep en Leidsche Rijn en bestaat uit twee fasen. In de eerste fase wordt een gezamenlijke visie op effectieve basiszorg voor de doelgroep opgesteld. In de tweede fase wordt de basiszorg onderzocht, getoetst aan de gemeenschappelijke visie met behulp van casuïstiekbesprekingen wordt bezien welke onderdelen van het aanbod wel en welke niet helpen.

De looptijd van de proeftuin is drie jaar; van 2016 tot 2018 ([www.awtjutrecht.nl](http://www.awtjutrecht.nl)).

De kosten van de proeftuin worden gedragen door de gemeente Utrecht en stichting Lokalis; de uitvoerende organisatie van de buurtteams Jeugd & Gezin. Zij zijn samen met Huisartsen Utrecht Stad en Geïntegreerde Eerstelijns Zorg tevens opdrachtgever van de proeftuin. De coördinatie van de proeftuin ligt in handen van de twee betrokken kennisinstituten: het Trimbos-instituut en het Verwey-Jonkerinstituut ([www.awtjutrecht.nl](http://www.awtjutrecht.nl)).

## 7.2 collaboratieve innovatie

Bij het operationaliseren van de variabele *collaboratieve innovatie* is uitgegaan van een vijftal indicatoren op basis waarvan in dit onderzoek vastgesteld wordt of al dan niet sprake is van *collaboratieve innovatie*. De volgende indicatoren zijn gehanteerd voor het beoordelen van de vraag of bij dit geselecteerde project sprake is van collaboratieve innovatie: (1) betrokkenheid verschillende actoren, (2) diversiteit in betrokken actoren, (3) op vertrouwen gerichte dialoog, (4) niveau van communicatie, (5) gezamenlijk eigenaarschap.

### 7.2.1 bevindingen collaboratieve innovatie

Aan de proeftuin nemen de jeugdgezondheidszorg, huisartsenvoorzieningen en (gezinswerkers van) de buurtteams Jeugd & Gezin uit de gemeente Utrecht deel. De organisaties achter de buurtteams Jeugd & Gezin, Lokalis, is naast een van de uitvoerende partijen (mede) opdrachtgever van de proeftuin. De gemeente Utrecht is als opdrachtgever en financier betrokken. Daarnaast zijn de twee kennisinstituten op twee manieren betrokken bij de proeftuin; als onderzoeker en als coördinator van de proeftuin.

Voor wat betreft de deelname van ouders aan het project, meldt de coördinator dat één ouder heeft deelgenomen aan de visievorming. Naast de vaste deelnemers aan het project zijn bij de visievorming ook medewerkers uit de gespecialiseerde hulp en een jeugdarts betrokken. Aan de casuïstiekbespreking hebben de betreffende gezinnen vrijwel altijd deelgenomen, daar zij onderwerp van gesprek waren (respondent 7.1).

Over het onderlinge vertrouwen tussen de participanten op operationeel niveau, meldt het kernrapport *Proeftuin Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht* (2018) dat het niet zo is dat huisartsen, gezinswerkers en jeugdartsen aan het einde van de proeftuin volledig harmonieus en vlekkeloos samen werken, maar dat er zeker belangrijke stappen gezet zijn.

*“Grote winst is dat de partijen in de drie wijken elkaar beter hebben leren kennen, begrijpen en waarderen. Inzichten werden gedeeld, verschillen van mening uitgesproken, er werd een gemeenschappelijke leerproces doorlopen. Dit leverde veel positieve energie op”* (van Bon-Martens & Gilsing, 2018, p. 3).

Het proces dat gezamenlijk wordt doorlopen in het kader van de proeftuin heeft op zichzelf al meerwaarde gehad, vinden de onderzoekers:

*“De vaste deelnemers aan de casuïstiekbesprekingen [...] zijn eensluidend van mening dat deze besprekingen hebben bijgedragen aan een betere samenwerking in de eigen buurt/wijk. Partijen hebben elkaar beter leren kennen en elkaar beter weten te vinden. [...] Ook op stedelijk niveau heeft de Proeftuin de partijen in de basiszorg dichter bij elkaar gebracht: men heeft elkaar gevonden, er is een gezamenlijke visie opgesteld en partijen hebben een ‘lerende houding’ aangenomen”* (van Bon-Martens & Gilsing, 2018, p. 9).

Bij aanvang van het project wordt een gemeenschappelijke visie gevormd door de deelnemers aan de proeftuin, aangevuld met medewerkers uit de gespecialiseerde hulp, een jeugdarts en een ouder. Door de vorming van de visie wordt duidelijk wat alle deelnemers belangrijk vinden aan goede zorg voor de doelgroep, constateert de coördinator van het project. Zij zegt hierover:

*“Omdat, als je de vraag stelt ‘wat is goede zorg voor jongeren met psychische klachten’, iedereen dan zijn eigen beeld heeft over wat je onder ‘goed’ verstaat. Of misschien zelfs over wat je onder ‘klachten’ of ‘psychische klachten’ verstaat of onder ‘zorg’. [...] Dus die visie hebben we inderdaad met een breed spectrum aan*

*deelnemers opgesteld; ook breder nog dan diegenen die betrokken waren bij de proeftuin. Ook mensen vanuit de specialistische hulp, één jeugdarts, één ouder (dat van die laatste twee er maar één deelnam is achteraf gezien wel een beetje jammer). Maar het heeft wel geholpen om tot een gemeenschappelijk beeld te komen over waar het over zou moeten gaan, wat iedereen belangrijk vindt aan goede zorg voor jongeren met psychische klachten” (respondent 7.1, p. 1).*

De ontwikkeling van een gezamenlijke visie is belangrijk in de samenwerking en dient ook een andere functie naar de mening van een van de respondenten. Het voorkomt volgens haar mogelijke misverstanden later in het proces.

*“En ik vind het ook heel goed dat we gestart zijn met dat visiestuk; dus ook daar meer doelen vooraf en dus niet zozeer om de doelen zelf maar meer om het gesprek, het inzicht dat dat geeft in wat mensen willen bereiken. Dat helpt wel. Op een of andere manier heb je te dealen met perspectieven die verschillend zijn; daarom werk je ook samen. Dan is het niet vanzelfsprekend dat iedereen hetzelfde perspectief heeft als jij, dezelfde taal gebruikt als jij. [...] Daar vooraf expliciet bij stil staan en doorakkeren, is denk ik heel belangrijk. Dat gaat je gaandeweg het proces een hoop gedoe schelen in ieder geval” (respondent 7.1, p. 5).*

Het hebben van een gezamenlijke visie betekent niet dat er dan ook geen enkel verschil van inzicht meer is, zo bleek tijdens de casuïstiekbesprekingen, vertelt de respondent.

*“[...] er is gezegd, dit is de visie/basis die het evaluatiekader vormt. Maar dat gaf ook nog wel ruimte voor discussie hoor. Want als je zegt dat zorg tijdig moet zijn bijvoorbeeld, dan werd in de casuïstiekbespreking besproken ‘wanneer vind je het tijdig?’ [...]. En dat kan dan nog steeds wel verschillen. Ander voorbeeld was er rondom ‘zeggenschap’. Iedereen vindt dat de ouders regie moeten hebben, maar de mate waarin; daar verschilden ze nog wel in van mening. En het helpt als je van elkaar weet dat je daar anders over denkt. Alleen heb je het daarmee nog niet opgelost. Maar het is wel al een belangrijke stap” (respondent 7.1, p. 2).*

In het kernrapport *Proeftuin Basiszorg Jeugd GGZ (2018)* wijzen de onderzoekers op het belang van het operationaliseren van onderdelen van de visie. Een belangrijk middel hiervoor is de casuïstiekbespreking:

*“Het verdient aanbeveling dat partners in de basiszorg (buurtteam, huisartsen, JGZ) gezamenlijk reflecteren op de mate waarin zorg passend is. Passende zorg is de essentie van goede zorg en raakt de kern van de transformatie. Intervisie als team basiszorg, bijvoorbeeld via casuïstiekbesprekingen, kan hierbij helpen” (van Bon-Marten & Gilsing, 2018, p. 12).*

### Deelconclusie

Er is een redelijk aantal actoren op verschillende manieren betrokken bij de proeftuin *Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht*. Deze partijen komen uit de medische en de sociale / publieke sector.

De mate van diversiteit binnen de groep actoren is gering, blijkt uit de bevindingen van dit onderzoek. De betrokken professionals zijn weliswaar uit verschillende domeinen / organisaties afkomstig, maar beschikken alleen minimaal over h.b.o.-denkniveau.

Ouders en/of jeugdigen zijn nauwelijks betrokken in de proeftuin. Zij nemen alleen deel aan de casuïstiekbespreking, maar zijn dan zelf onderwerp van gesprek.

Het vertrouwen in elkaar is redelijk te noemen en is gedurende het proces gegroeid. De proeftuin heeft onder de professionele deelnemers geleid tot een toenemend begrip voor elkaar door het voeren van het gesprek over de verschillende meningen en inzichten. Het opstellen van een

gezamenlijke visie en de toetsing van elementen van de visie in de casuïstiekbesprekingen heeft bijgedragen aan de groei van het onderlinge vertrouwen.

Voor het creëren van gezamenlijk eigenaarschap is het hebben van een gezamenlijke visie van belang. De vorming van een gezamenlijke visie door de verschillende actoren heeft in deze proeftuin geresulteerd in een beter inzicht in elkaars zienswijzen en inzichten. Er mag van worden uitgegaan dat dit geleid heeft tot groei in het wederzijds begrip voor elkaar. Of ook echt gezamenlijk eigenaarschap is bereikt, kan niet beoordeeld worden op basis van de beschikbare gegevens. Het hebben van een gezamenlijke visie betekent niet dat er geen verschillen van inzicht en interpretatie meer zijn. De casuïstiekbesprekingen zijn een belangrijk middel om deze verschillen inzichtelijk en bespreekbaar te maken.

### 7.3 innovatie

In deze subparagraaf worden de empirische bevindingen aangaande de variabele ‘innovatie’ beschreven. Dit met oog op de deelvraag of collaboratieve innovatie effect heeft op de mate van innovatie in het aanbod van de proeftuin *Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht*.

De indicatoren van deze variabele zijn: (1) andere benadering van het probleem en/of de oplossing, (2) nieuwe en/of creatieve ideeën, (3) nieuwe en/of creatieve aanpakken, (4) doorbreking conventionele inzichten en/of aanpakken, (5) oordeel betrokken actoren over gewenste resultaat, (6) verbetering kwaliteit aanbod, (7) distributie opgedane kennis.

#### 7.3.1 bevindingen innovatie

Er kan bij dit programma niet gesproken worden van een volledig andere aanpak, maar meer van verbetering van de bestaande aanpak, vindt de betrokken coördinator.

*“Wat je wel ziet is dat er in de praktijk wel dingen zijn veranderd. Het gaat weliswaar niet om wereldschokkende veranderingen, maar meer om verbetering op verschillende processen. Bijvoorbeeld wanneer jeugdgezondheidszorg, huisartsenvoorzieningen en gezinswerkers op wijkniveau zich veel meer als team opstellen; noem je dat innovatie? Het was wel een verbetering! En dat ze elkaar goed hebben leren kennen. Lastig om het woord ‘innovatie’ te gebruiken. Wat er volgens mij wel is gebeurd, is dat ze nu op verschillende manieren aan het experimenteren zijn met verschillende organisatievormen. Bijvoorbeeld met de POH-ggz of een gezinswerker in de huisartsenvoorziening. Dus op basis hiervan zijn ze wel verschillende experimenten aangegaan in de manier van samen werken. Volgens mij zit daar de innovatie, zoals ik denk dat je hem bedoelt” (respondent 7.1, p. 3).*

De geïnterviewde manager van Lokalis verwacht dat een betere samenwerking in de basiszorg kan leiden tot een verlaging van het beroep op specialistische zorg. Zij zegt hierover:

*“Ik denk dat als we aan de voorkant beter samenwerken -dat geldt niet alleen voor huisartsen en buurtteams, maar ook met onderwijs en jeugdgezondheidszorg- dat je dan op een andere manier de hulp en ondersteuning gaat bieden, waardoor dan logischerwijs minder gebruik zou hoeven worden gemaakt van specialistische hulp. Maar dan vooral omdat het aan de voorkant goed georganiseerd is en mensen daar antwoord kunnen vinden op hun vraag” (respondent 7.2, p. 2).*

Het vanuit de basiszorg bieden van de juiste zorg en ondersteuning op het juiste moment door de juiste hulpverlener op de juiste plek; het doel van deze proeftuin, is nog niet bereikt. Maar de proeftuin draagt hier wel aan bij, naar de mening van deze manager.

*“Het doel is ook nu nog steeds niet bereikt. Ik ben er wel van overtuigd dat alles wat we doen daaraan bijdraagt en dus ook deze proeftuin” (respondent 7.2, p. 2).*



De in de proeftuin opgedane kennis is op diverse manieren verspreid, vertelt een van de respondenten. Via de websites van de AWTJU en de betrokken onderzoeksbureaus, middels het geven van workshops tijdens congressen en op symposia. Daarnaast is een implementatiedialoog voor de achterbannen van de betrokken organisaties gehouden.

*“[...] op congressen zijn verschillende workshops gegeven. En we hebben een soort implementatiedialoog voor de bredere achterbannen van de betrokken organisaties gehouden. [...] Volgens mij hebben de huisartsenvoorzieningen en Lokalis het ook weer onder hun achterbannen verspreid. Je ziet het ook wel terugkomen in landelijke rapporten over het sociaal domein. Vorige week nog met een posterpresentatie gestaan bij een inspiratiemarkt voor wethouders in het sociaal domein. Ook: symposium jeugd en onderzoek. Ik heb zelfs nog bij een internationaal congres een presentatie gegeven. Er zijn veel wegen bewandeld om de kennis te verspreiden” (respondent 7.1, p. 3).*

De manager van Lokalis plaatst de resultaten van de proeftuin *Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht* in een breder perspectief.

*“We hebben nog wel een keer een stedelijke bijeenkomst georganiseerd over de bevindingen van deze proeftuin in combinatie met datagegevens en met elkaar doorgesproken per wijk: wat zien we nu in deze wijk aan problematiek, welke problematiek komen huisartsen tegen, welke komen wij als Lokalis tegen en op welke terreinen willen we dan samenwerken? Je ziet dat dat meer energie geeft. De opbrengst hiervan kun je ook weer in casuïstiek gebruiken. Dat is een andere manier om het vliegwiel op gang te brengen. Een voorbeeld hiervan is dat er in een bepaalde wijk veel financiële problematiek voor komt. Het kan dat er mensen met lichamelijke klachten langs komen bij de huisarts, waar schuldenproblematiek aan ten grondslag ligt of in ieder geval een rol bij speelt. Dan is de samenwerking weer vanuit een ander perspectief van belang om de juiste hulp te kunnen bieden” (respondent 7.2, p. 1).*

### Deelconclusie

De proeftuin heeft niet geleid tot innovatie in de zin van een nieuwe aanpak of een andere benadering van het probleem of van de oplossing. Op basis van hetgeen respondenten aangeven, mag wel verwacht worden dat de proeftuin een voorloper of vliegwiel is voor een innovatieve aanpak binnen experimenten die op deze proeftuin in de basiszorg in Utrecht zijn gevolgd.

Geconcludeerd kan worden dat het (ambitieuze) doel van de proeftuin niet is bereikt, maar dat de proeftuin wel een bijdrage levert aan het bereiken van dat doel.

De opgedane kennis en ervaring is ruim en op verschillende manieren en niveaus verspreid en ook benut bij volgende stappen die in Utrecht gezet worden in het kader van de transformatie in de jeugdhulp.

## **7.4 effectiviteit**

In alinea 2.6.3.3 is de variabele *effectiviteit* geoperationaliseerd en daar is een drietal indicatoren uit voortgekomen voor de uitvoering van dit onderzoek. Deze zijn: (1) doelbereik voor de doelgroep, (2) collectief en organisatorisch profijt, (3) verbeterd organisatorisch leren.

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de vraag of de collaboratieve innovatie van invloed is op de effectiviteit van het aanbod van de proeftuin *Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht*.

### **7.4.1 bevindingen effectiviteit**

Op de vraag of binnen de proeftuin *Basiszorg voor Jeugd GGZ Utrecht* -of als gevolg daarvan- de



dienstverlening is verbeterd of dat sprake is van een meer integrale benadering, antwoordt de coördinator van de proeftuin dat dit voor de behandelde casussen niet het geval is. De opbrengst van de casuïstiekbesprekingen wordt benut om de inzichten te verrijken over relevante elementen om de kwaliteit van en samenwerking in de basiszorg te verbeteren.

*“Dat zou ik niet op basis van ons onderzoek kunnen zeggen. Uitgangspunt is wel dat het leidt tot effectievere zorg, maar daar hebben wij in die tweede fase niet naar gekeken. De casussen die in deze fase werden besproken, zijn gebruikt als leer- en ontwikkelmateriaal. En dus niet om voor die specifieke casus de hulp te verbeteren of samenwerkingsafspraken te maken” (respondent 7.1, p. 4).*

De geïnterviewde manager van Lokalis is van mening dat de casuïstiekbesprekingen in de tweede fase van de proeftuin de integraliteit van de dienstverlening heeft voor daarop volgende casussen verbeterd. Op een vraag daarover antwoordt zij:

*“Ik denk het wel. Ik denk dat een van de belangrijkste succesfactoren is dat je met elkaar aan tafel zit, dat je elkaar kent, weet wat ieders expertise is wanneer je casussen bespreekt. Daar het gesprek over hebben, helpt de integraliteit naar mijn mening enorm. [...] Ook bij de term ‘passende hulp’; iedereen is het erover eens dat de ingezette hulp passend moet zijn, maar wat die passende hulp is, welke strategie je kiest daarbij? Daar zit natuurlijk nog veel ruimte en daar moet je het gesprek over voeren” (respondent 7.2, p. 2).*

Ook uit behandelde thema's waarover in het kernrapport *Proeftuin Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht* conclusies worden getrokken op basis van de bevindingen uit de casuïstiekbesprekingen, is op te maken dat er binnen de proeftuin stappen zijn gezet op het gebied van vergroting van het doelbereik van de doelgroep en daarmee op het gebied van effectiviteit.

Het onderzoek naar de opbrengsten van de proeftuin laat zien dat tijdens casuïstiekbesprekingen over belangrijke thema's en vragen is doorgesproken, zoals de vraag wanneer zorg passend is, of de regie bij het gezin hoort te liggen en wat dit concreet betekent en op welke wijze de continuïteit bij professionele wisselingen zo goed mogelijk geborgd kan worden (Van Bon-Martens & Gilsing, 2018).

In datzelfde rapport stellen de onderzoekers dat de basiszorg nog passender kan worden gemaakt door investeringen binnen reeds bestaande samenwerkingsverbanden en in de samenwerking met andere disciplines. Bijvoorbeeld door professionals op de hoogte te stellen van het beschikbare preventief aanbod;

*“In het algemeen blijkt een aantal partijen onvoldoende op de hoogte te zijn van de verantwoordelijkheden en mogelijkheden die andere partijen bieden” (van Bon-Marten & Gilsing, 2018, p. 14).*

Of door hen gezamenlijk te laten reflecteren op de vraag of de ingezette zorg passend is.

*“Passende zorg is de essentie van goede zorg en raakt de kern van de transformatie. Intervisie als team basiszorg, bijvoorbeeld via casuïstiekbesprekingen, kan hierbij helpen” (Van Bon-Martens & Gilsing, 2018, p. 12).*

Hoewel de samenwerking tussen de formele en informele zorg geen onderwerp is dat een rol speelt in deze proeftuin, wordt in het kernrapport *Proeftuin Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht* naar aanleiding van de casuïstiekbesprekingen wel een aanbeveling gedaan, die gericht is op versterking van de samenwerking tussen formele en informele zorg. Het rapport meldt bijvoorbeeld dat kinderen van ouders met verslavingsproblemen en/of ouders met psychische problemen veelal aangepast gedrag

vertonen, wat signalering van problemen of van een mogelijke hulpvraag bemoeilijkt. In dit geval is de aanbeveling gelegen in het verbeteren van de vroegsignalering.

*“Daarnaast kan het informele netwerk van kinderen en jongeren met een verhoogd risico beter worden toegerust en benut voor vroegsignalering dan nu gebeurt. [...] Professionals kunnen dit faciliteren en ondersteunen” (van Bon-Marten & Gilsing, 2018, p. 13).*

De vraag of de drempel naar zorg binnen of dankzij de proeftuin is verlaagd is niet te toetsen, omdat de gezinnen die aan de proeftuin deelnemen al in de zorg zitten; zij hebben hun weg naar de zorg al gevonden. De indruk van een van de respondenten is wel dat de drempel tussen de betrokken professionals is verlaagd. Daarover zegt de coördinator:

*“Ik denk wel dat de drempel verlaagd is onder de betrokken professionals, om elkaar te betrekken of in te schakelen. Ze hebben elkaar echt wel beter leren kennen; de lijntjes tussen professionals in de basiszorg zijn korter geworden hierdoor in de betreffende wijken. [...] Het is wel zo dat men zich op stedelijk niveau ook beter tot elkaar is gaan verhouden; daar heeft dit traject mede aan bijgedragen. Men vond er elkaar al (en op basis van dat stedelijk overleg is deze proeftuin ook geïnitieerd), maar het heeft die samenwerking wel verstevigd en geholpen” (respondent 7.1, p. 4).*

Over de vraag of de proeftuin heeft geleid tot collectief profijt voor de betrokken organisaties, vermeldt het kernrapport *Proeftuin Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht*:

*“Het proces dat in de Proeftuin is doorlopen, heeft volgens de betrokkenen op zich al tot een belangrijke opbrengst geleid. De vaste deelnemers aan de casuïstiekbesprekingen in de drie buurten/wijken van de Proeftuin zijn eensluidend van mening dat deze besprekingen hebben bijgedragen aan een betere samenwerking in de eigen buurt/wijk. Partijen hebben elkaar beter leren kennen en elkaar beter weten te vinden. [...] Ook op stedelijk niveau heeft de Proeftuin de partijen in de basiszorg dichter bij elkaar gebracht: men heeft elkaar gevonden, er is een gezamenlijke visie opgesteld en partijen hebben een ‘lerende houding’ aangenomen” (van Bon-Marten & Gilsing, 2018, p. 9).*

De betrokken coördinator geeft aan zelf van de proeftuin te hebben geleerd dat het van belang is vooraf expliciet te maken wat de doelen van het onderzoek zijn, om zodoende het collectieve én organisatorische/professionele profijt zoveel mogelijk te faciliteren. Zij zegt hierover:

*“Wat een belangrijke les voor mij is geweest, is dat je dat vooraf veel explicieter maakt wat de kennis-/onderzoeksdoelen zijn, wat de leerdoelen zijn in de persoonlijke (professionele) ontwikkeling van betrokkenen en wat de doelen zijn om de werkwijze te veranderen. Kennisdoelen betekent dus ook dat je de resultaten wilt benutten voor andere wijken in Utrecht of daarbuiten. [...] Het is een omvangrijk rapport en gezegd wordt dat professionals het niet gaan lezen, maar daar is het ook niet voor bedoeld; het rapport dient het kennisdoel: overdracht naar andere regio’s. En de casuïstiekbespreking is weer bedoeld om bij te dragen aan de leerdoelen van betrokkenen (inzicht te geven in hoe anderen werken, hoe je kunt samenwerken) en ontwikkeldoelen (door afspraken te maken over hoe het beter kan). Het zou geholpen hebben als we dit vooraf explicieter hadden gemaakt” (respondent 7.1, p. 3).*

De bevindingen van de proeftuin moeten wel in de juiste context worden geplaatst met oog op het ‘collectief ontwikkelen’. De coördinator geeft aan dat in ieder situatie een eigen proces moet worden doorlopen.

*“[...] je kunt wel zeggen ‘dit zijn conclusies die wij trekken en ga ermee aan de slag’, maar ik denk wel dat het iedere keer een proces moet zijn om samen te ontdekken hoe jij het beste samen werkt. Die contexten zijn*

*iedere keer anders. Dus er zitten wel generieke elementen in, maar waarschijnlijk ook erg lokale elementen in. De aanpak als zodanig kun je niet 'zomaar' kopiëren in een andere omgeving; de visie en de manier waarop je een en ander kunt uitdiepen, uitwerken in casusbespreking, dus de methodiek wel. Maar de aanbevelingen; dat kan overal anders zijn. Het kan wel als inspiratie dienen over hoe het in een andere gemeente bijvoorbeeld benut kan worden. Maar andere dingen zul je zelf moeten gaan ontdekken" (respondent 7.1, p. 3-4).*

En de geïnterviewde manager van Lokalis plaatst (de resultaten van) de proeftuin in een reeks van activiteiten van 'collectief ontwikkelen'.

*"Deze proeftuin heeft aandachtspunten opgeleverd op basis waarvan de samenwerking verder versterkt kan worden. Ten tijde van deze proeftuin gebeurden er in de stad ook andere dingen, werden andere initiatieven ondernomen. De samenwerking met de huisartsen hadden we sowieso hoog op onze prioriteitenlijst staan. Dus ook op andere plekken was hiermee al aan de slag gegaan. Dat wat we belangrijk vonden is de samenwerking heel erg zoeken vanuit de wijk en die samenwerking faciliteren" (respondent 7.2, p. 1).*

De coördinator wijst erop dat het duurzaam leren en reflecteren om een tijdsinvestering vraagt.

*"Die gezamenlijke reflectie; een moment om te bezien 'doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?'. Dat moet je denk ik wel organiseren en faciliteren. [...] iemand moet wel de ruimte nemen of krijgen om dat te doen. Het vraagt namelijk ook investering" (respondent 7.1, p. 5).*

### Deelconclusie

Verondersteld mag worden dat de casuïstiekbesprekingen bewustwording onder de deelnemende professionals heeft bevorderd. Neem daarbij het gegeven dat er een vervolg is gegeven op deze proeftuin, waarin aan de slag is gegaan met de aanbevelingen van de onderzoekers en er kan met enige voorzichtigheid geconcludeerd worden dat de samenwerking in de proeftuin de effectiviteit van de zorg heeft vergroot of zal vergroten.

Dankzij de proeftuin is de samenwerking tussen betrokken partijen verbeterd; zowel op wijkniveau als op stedelijk niveau. In die zin is sprake van organisatorisch profijt. De inzet in de proeftuin was eveneens gericht op collectief profijt; of dit is bereikt kan niet beoordeeld worden op basis van de bevindingen.

Op basis van deze bevindingen kan niet geconcludeerd worden dat de effectiviteit van het aanbod is vergroot, maar de proeftuin en het daaraan gekoppelde onderzoek leggen wel zwakke plekken in de samenwerking bloot. Wanneer de hieraan gerelateerde aanbevelingen worden opgevolgd, zal dit naar verwachting tot verhoogde effectiviteit van de zorg voor jeugdigen met psychische problematiek leiden.

## HOOFDSTUK 8 - ZORGVRIJSTAAT ROTTERDAM-WEST

In dit hoofdstuk wordt *de Zorgvrijstaat* geanalyseerd. Aan de hand van de variabelen wordt vanaf subparagraaf 8.2 per variabele beschreven welk beeld is verkregen op basis van de indicatoren die in dit onderzoek worden gehanteerd. Iedere subparagraaf wordt afgesloten met een deelconclusie.

### 8.1 de casus

*De Zorgvrijstaat* werkt aan zorgzame wijken, door bewoners te ondersteunen in het zorgen voor elkaar. Samen wordt vorm gegeven aan zeggenschap en eigenaarschap in zorg en welzijn, zo vermeldt de factsheet *Zeg, wat doet die Zorgvrijstaat nou eigenlijk?* (2018).

Het is een laagdrempelig buurtnetwerk in Rotterdam-West dat buurtbewoners samen met professionals vanaf 2013 hebben opgebouwd. Bewoners steunen elkaar onderling; geprobeerd wordt een deel van de zorg en ondersteuning zelf te organiseren (Helleman et al., 2019).

De Zorgvrijstaat is volgens een van de initiatiefnemers als gevolg van een samenloop van omstandigheden ontstaan.

*“Zorgvrijstaat is in 2013 ontstaan door een samenloop van omstandigheden. Ik kwam een bekende tegen, die de mede-initiatiefnemer werd, bij een ondernemersontbijt dat ik organiseerde als vrijwilliger bij de leeszaal. [...] Ik was op dat moment als netwerkregisseur verbonden aan Delft, Westland en Oostland en betrokken bij de decentralisaties. [...] De gedachte achter de decentralisaties was heel goed, alleen de manier waarop het uiteindelijk uitgevoerd ging worden was niet echt passend bij de gedachte die wij toen hadden. Een groep ambtenaren, bestuurders van zorginstellingen, de Alzheimer vereniging, de cliëntenvereniging hadden ideeën over hoe het anders zou kunnen” (respondent 8.1, p. 1).*

De initiatiefnemers hebben de wijk als uitgangspunt genomen en zijn eerst met wijkbewoners gaan praten. Zij gingen er hierbij van uit dat bewoners bereid zijn wat voor elkaar te doen.

*“In die tijd stond er ook een artikel in de krant ‘wie wast straks de billen van de buurman?’. Die titel hebben we gebruikt om het gesprek aan te gaan met de bewoners. Alle gemeenten willen vergroting van de zelfredzaamheid. Wat komt er op ons af? In alle straten in deze buurten ligt gewoon kapitaal dat niet benut wordt. Dát was de gedachte achter Zorgvrijstaat; laten we in ieder geval al het kapitaal dat er is benutten, vraag en aanbod bij elkaar brengen en de al aanwezige kracht benutten. Wat is er dan nodig? Dat mensen elkaar vertrouwen. En vraag en aanbod komt niet vanzelf bij elkaar. [...] Mensen gaven aan dat vertrouwen nodig was. Iedereen is wel bereid iets voor een ander te doen, maar je moet elkaar wel een beetje kennen. Mensen gaven zelf aan dat je dan met elkaar moet gaan eten. Ze zijn zelf maaltijden gaan organiseren in verpleeghuizen. ‘Oud eten’ werd dat genoemd. Wij brachten mensen bij elkaar” (respondent 8.1, p. 2).*

Het doel van de Zorgvrijstaat is het vergroten van de samenkracht in deze wijk in Rotterdam-West.

*“Het perspectief waar men naar streeft is een samenredzame buurt waarin het oog hebben voor elkaar de veerkracht vergroot en het meedoen stimuleert” (Helleman et al., 2019, p. 46).*

Het aanbod dat plaats vindt is ondergebracht in vijf programmalijnen, zo wordt in de factsheet *Zeg, wat doet die Zorgvrijstaat nou eigenlijk?* (2018) vermeld.

1. *Aanschuiven.* Via betaalbare buurtmaaltijden, verzorgd door verschillende groepen bewoners, ontmoeten wijkbewoners elkaar. Aan de maaltijden zijn cursussen gekoppeld en tijdens ‘aankaartmaaltijden’ worden maatschappelijke thema’s tijdens het eten bespreekbaar gemaakt.

2. *Het Zal Werken!* Een vrijwillige klussendienst die kleine woningaanpassingen uitvoert die helpen langer zelfstandig te wonen. Ook worden rollatorspreekuren gehouden voor reparaties.
3. *Buurthulp.* Via matchmaking worden vraag en aanbod in de wijk aan elkaar gekoppeld. Daarnaast wordt samengewerkt met betrokkenen van veertien ontmoetingsplekken in de wijk.
4. *Club geldzorg.* Via wekelijkse inloopspreekuren worden mensen ondersteund bij thema's rondom armoede en schulden (en aanverwante thema's zoals laaggeletterdheid).
5. *Geestverwanten.* In het kader van dit programma vindt onder meer 'natafelen' plaats. Na de maaltijd wordt gesproken over thema's die de geestelijke gezondheidszorg raken. Er worden laagdrempelige bijeenkomsten in de wijk met de wijkpsychiater georganiseerd en er is een cursus 'eerste hulp bij psychische problemen' opgezet.

De Zorgvrijstaat is onderdeel van het netwerk SamenBeter. De deelnemers aan dit netwerk richten zich *"op het bevorderen van gezondheid en vitaliteit in plaats van op het bestrijden van ziekte"* (Helleman et al., 2019, p. 47).

Het initiatief heeft verschillende financiers, waaronder de gemeente Rotterdam, meerdere fondsen zoals het Oranjefonds en de stichting Doen.

## 8.2 collaboratieve innovatie

Bij het operationaliseren van de variabele *collaboratieve innovatie* is uitgegaan van een vijftal indicatoren op basis waarvan in dit onderzoek vastgesteld wordt of al dan niet sprake is van *collaboratieve innovatie*. De volgende indicatoren zijn gehanteerd voor het beoordelen van de vraag of bij dit geselecteerde project sprake is van collaboratieve innovatie: (1) betrokkenheid verschillende actoren, (2) diversiteit in betrokken actoren, (3) op vertrouwen gerichte dialoog, (4) niveau van communicatie, (5) gezamenlijk eigenaarschap.

### 8.2.1 bevindingen collaboratieve innovatie

Binnen de Zorgvrijstaat wordt samengewerkt met tal van organisaties, waaronder de woningcorporaties in Rotterdam, het gezondheidscentrum Mathenesserlaan, de gemeente Rotterdam, Dock, Laurens Delfshaven, Humanitas, Pameijer, de werkgroep Jongeren Middelland, de wijkteams Middelland en Nieuwe Westen en het Leger des Heils.

De diversiteit binnen de groep actoren heeft meerwaarde, maar brengt ook vragen of dilemma's met zich mee, wordt in het artikel *Van buurtinitiatief tot proeftuin voor vernieuwing?* aangegeven (Hogendoorn, Milo & Walraven, via Helleman, 2019). Bijvoorbeeld op het terrein van de aansluiting van de informele zorg en ondersteuning op de meer formele aanpak.

*"Termen als 'top-down' en 'bottom-up' of 'informele en formele zorg' doen dan ook geen recht aan de dagelijkse praktijk van de Zorgvrijstaat. In plaats van deze tegenstellingen richt men zich juist op het ontwikkelen van een nieuwe praktijk (Helleman et al., 2019, p. 50).*

De initiatiefnemers van de Zorgvrijstaat adviseren in dit kader het volgende.

*"Organiseer multi-deskundigheid in het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen"* (Helleman et al., 2019, p. 50).

Een van de basisprincipes is gelijkwaardigheid in positie tussen alle betrokkenen bij de Zorgvrijstaat. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen hulpverlener en hulpvrager of tussen vrijwillige en professionele krachten, vertelt een van de respondenten.

*“Een basisinstek van ons is wel altijd geweest: we zijn geen hulpverleners, er zijn geen cliënten. Iedereen produceert iets, ook de wijkbewoner, de vrijwilliger, iedereen”* (respondent 8.1, p. 6).

De vorming van het netwerk van bewoners onderling en bewoners en professionals is via geleidelijke weg verlopen, vertellen de initiatiefnemers in het boek *Plekken van hoop en verandering*.

*“Dat begon in Rotterdam West betrekkelijk klein en huiselijk door samen te eten en voor elkaar te koken, zodat mensen kunnen aanhaken en meedoen. Dat netwerk van mensen werd steeds meer gedeeld en zo kon het vertrouwen groeien. Dan ontstaan ook vormen van ‘peer support’. Daarnaast komt er bij groeiend vertrouwen ook meer ruimte voor verbindingen tussen informele en formele ondersteuning”* (Helleman et al., 2019, p. 49).

Een van de tips die de initiatiefnemers van de Zorgvrijstaat geven in het artikel *Van buurtinitiatief tot proeftuin voor vernieuwing?* (Hogendoorn, Milo & Walraven, via Helleman, 2019) is derhalve:

*“Begin klein en versterk die relatie door elkaar beter te leren kennen en te vertrouwen”* (Helleman et al., 2019, p. 50).

Het aangaan, onderhouden en verder uitbouwen van netwerken is van belang, melden de initiatiefnemers van de Zorgvrijstaat. Vertrouwen vormt hierbij een belangrijke basis.

*“Werk vanuit vertrouwen verder aan het ontwikkelen en onderhouden van netwerken, bouw vitale coalities met relevante partijen, organiseer ‘peer support’ en ontsluit de collectieve intelligentie van netwerken”* (Helleman et al., 2019, p. 50).

Een van de initiatiefnemers van de Zorgvrijstaat die voor dit onderzoek geïnterviewd is, merkt op dat de decentralisatie van de zorgtaken naar de lokale overheid ten tijde van deze overgang begin 2015 niet bevorderlijk was voor de onderlinge samenwerking.

*“Ik was op dat moment ook netwerkregisseur voor complexe ouderenzorg en we liepen denk ik voor op de decentralisatie zelf. Iedereen nam z’n positie weer in ten tijde van de decentralisatie; van samenwerking was niet echt sprake, machtsposities werden duidelijk gemaakt en ik vond dat er bij ambtenaren soms enorme naïviteit te zien was rondom het hele vraagstuk”* (respondent 8.1, p. 1).

Een van de respondenten geeft aan dat het professionele organisaties soms moeite kost om aan te sluiten bij de vraag van de buurtbewoners:

*“Het moet niet vanuit ‘moeten’ zijn, maar kijken naar waar behoefte aan is. Niet een bijeenkomst organiseren omdat het moet vanuit de opdracht. Bewoners hebben bijvoorbeeld al tien keer benoemd waar zij tegenaan lopen. Moeten ze dat dan weer doen tijdens een bijeenkomst of kunnen we het een stap verder brengen zodat iedereen er wat aan heeft. En dat kost zo’n professionele organisatie moeite”* (respondent 8.1, p. 3-4).

Het hebben van vertrouwen in elkaar is soms lastig, zegt een van de respondenten in relatie tot de inzet van het welzijnswerk:

*“Want dat merken we in de botsing met het welzijnswerk. Het welzijnswerk heeft een opdracht, de medewerkers moeten KPI’s<sup>16</sup> scoren. Een bijeenkomst bijvoorbeeld trekken ze naar zich toe; ze gaan de bijeenkomst dan organiseren, gebruiken tasjes van de organisatie. Zetten zichzelf op de agenda en voor je het weet pakken ze het over en vertellen tijdens de bijeenkomst breeduit over aanbod dat feitelijk door anderen wordt uitgevoerd. Zo van “we hebben aanschuifmaaltijden”.” (respondent 8.2, p. 3).*

Buurtbewoners en/of hulpvragers participeren niet alleen in de proeftuin; zij zijn het uitgangspunt en het vertrekpunt, staat in de geanalyseerde documenten. De bij aanvang van de proeftuin al bestaande eetclubjes breiden zich op verzoek van de initiatiefnemers uit om meer wijkbewoners aan te kunnen laten schuiven.

*“Zo ontstaat er een infrastructuur van maaltijden en van sociaal contact. Het netwerk groeit” (Helleman et al., 2019, p. 44).*

De verschillende betrokken professionals voelen zich betrokken bij de wijk en willen de ontwikkeling van de wijk en haar inwoners stimuleren, vertellen de respondenten. Ook in het artikel over de Zorgvrijstaat in het boek *Plekken van hoop en verandering* wordt dit aangehaald.

*“De kracht van de Zorgvrijstaat zit daarnaast in het feit dat men vanuit een intrinsieke motivatie werkt en vanuit een herkenbare en verbindende set van waarden” (Helleman et al., 2019, p. 48).*

### **Subconclusie**

Op basis van de bevindingen kan gesteld worden dat binnen de Zorgvrijstaat veel partijen samen werken met uiteenlopende achtergrond en verschillende doelgroepen. Ook werken mensen uit de formele en informele zorg veel samen. De diversiteit onder de deelnemers is groot te noemen.

De betrokkenen binnen de Zorgvrijstaat werken samen op basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid. De samenwerking en het onderlinge vertrouwen zijn geleidelijk opgebouwd. De doelgroep participeert in ruime mate.

Of de (professionele en vrijwillige) medewerkers delen missie en visie delen, kan op basis van de verkregen informatie gesteld worden.

## **8.3 innovatie**

In deze subparagraaf worden de empirische bevindingen aangaande de variabele ‘innovatie’ beschreven. Dit met oog op de deelvraag of collaboratieve innovatie effect heeft op de mate van innovatie in het aanbod van *de Zorgvrijstaat*.

De indicatoren van deze variabele zijn: (1) andere benadering van het probleem en/of de oplossing, (2) nieuwe en/of creatieve ideeën, (3) nieuwe en/of creatieve aanpakken, (4) doorbreking conventionele inzichten en/of aanpakken, (5) oordeel betrokken actoren over gewenste resultaat, (6) verbetering kwaliteit aanbod, (7) distributie opgedane kennis.

### **8.3.1 bevindingen innovatie**

---

<sup>16</sup> Key Performance Indicator



De bewoners zelf zijn het uitgangspunt in de Zorgvrijstaat, is te lezen in het artikel *Van buurtinitiatief tot proeftuin voor vernieuwing?* in het boek *Plekken van hoop en verandering*. Zij bepalen het aanbod en geven het ook mede vorm.

*“Het uitgangspunt daarbij is dat de sleutel voor vernieuwing rond zorg en welzijn in handen van de bewoners zelf ligt en wel door het benutten van de overwaarde in de wijk, door collectieve oplossingen te zoeken en door te denken in netwerken”* (Helleman et al., 2019, p. 46).

In hetzelfde artikel laten de oprichters weten dat er niet gewerkt wordt met vooraf bedachte oplossingen voor een probleem. Het is meer dat er een beweging op gang wordt gebracht om een en ander bij elkaar te brengen en te experimenteren.

*“Omdat volgens de initiatiefnemers de sleutel tot vernieuwing van zorg en welzijn in handen van de bewoners zelf ligt, is men gestart vanuit de ervaringen en observaties van bewoners. Daarnaast is er gekozen voor een aanpak van experimenteren. Tevoren was er geen blauwdruk. De aanvliegroute is ‘het organiseren van toeval’ door het bij elkaar laten komen van verschillende stromen van problemen en oplossingen. Het gaat om zaken in beweging brengen. Dan komen er vanzelf kansen en mogelijkheden in beeld die je van tevoren niet had kunnen voorzien. Oftewel: dingen uitproberen, daarop reflecteren en van leren”* (Helleman et al., 2019, p. 48-49).

Wanneer na een inventarisatie door de initiatiefnemers onder buurtbewoners blijkt dat er voldoende aanbod/deskundigheid en welwillendheid is om een buurtgenoot bij te staan én dat er voldoende vraag naar ondersteuning of hulp zal zijn, maar dat deze elementen lastig aan elkaar te koppelen zijn, organiseren zij een matchingsavond om de aanbieders en vragen bijeen te brengen.

*“Een leerzame avond waaruit blijkt dat je met kennismaking en het opbouwen van vertrouwen veel kan bereiken”* (Helleman et al., 2019, p. 44).

In het boek *Plekken van hoop en verandering* wordt aangegeven dat na de decentralisaties in het sociaal domein en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen, de inloopvoorzieningen van de GGZ in de wijk verdwenen zijn. Het antwoord (het aanbod) dat daarop wordt gerealiseerd, is een pilot die de Zorgvrijstaat in 2017 in samenwerking met een GGZ-instelling start in de wijk. De wijkpsychiater die in het kader van deze pilot aan het werk gaat, is vooral gericht op het opbouwen en vergroten van de kennis op het gebied van psychiatrische problematiek in de wijk bij onder meer vrijwilligers. Ook slaat hij een brug tussen buurtbewoners en hun buurtgenoten met GGZ-problematiek, meldt het artikel in het boek.

*“De mensen met een GGZ uitdaging weten de weg echter wel naar de nieuwe bewonersplekken te vinden wat de vrijwilligers aldaar voor nieuwe uitdagingen stelt. Om deze lacunes te tackelen bedenkt men een nieuwe rol: de wijkpsychiater. Het is geen behandelrol, maar toegankelijke expertise voor de wijk en bewonersinitiatieven. In het traditionele systeem is deze expertise ver weg gestopt, achter een muur van indicaties, diagnoses, protocollen [...]. Nu draagt de laagdrempelige inzet van specialistische expertise bij aan meer inclusiviteit, zelfregie en samenredzaamheid. De wijkpsychiater schuift aan bij de maaltijden, geeft voorlichting over psychische stoornissen en medicatie. Ook brengt zij patiënten in contact met buurtbewoners”* (Helleman et al., 2019, p. 46).

Over de aanleiding van het ontstaan van dit aanbod vertelt een van de respondenten:

*“Dat zagen we ook in de psychiatrie. Mensen kwamen na 1 januari 2015 gewoon niet meer aan bod. Als er ‘ns wat aan de hand was en de GGZ werd gebeld dan werd gevraagd naar een BSN-nummer dat natuurlijk niet bij ons bekend was. Dan kon men iemand niet helpen. Toen zijn we een project wijkpsychiatrie gestart”* (respondent 8, p. 2).



Een van de andere projecten die in het kader van *de Zorgvrijstaat* wordt uitgevoerd is *Het zal werken!*. Het project is enkele jaren geleden opgezet door een van de initiatiefnemers van de Zorgvrijstaat. Het is een klussendienst van vrijwilligers die in Rotterdam “ouderen of mensen met een (lichamelijke) beperking helpen in hun zelfredzaamheid” (Lohuis, z.d.). Hun ervaringen zijn opgetekend in het boekje *Handboek Het zal werken!* Enerzijds met de bedoeling mensen te inspireren zelf iets te ondernemen, anderzijds voor het opdoen van ideeën door beleidsmakers over de vraag hoe om te gaan met het langer zelfstandig wonen door senioren en andere doelgroepen, conform de huidige maatschappelijke trend, zo vermeldt het boekje.

Op de vraag op welke wijze de opgedane kennis en ervaringen verspreid worden, antwoordt een van de respondenten:

*“Dat is moeilijk. Ik ben docent social work een aantal dagen in de week, dus ik neem veel dingen mee uit de praktijken hier naar de opleiding. Er is een boekje uitgebracht: weeffouten. We delen heel veel binnen Samen Beter, een landelijk netwerk waarin uitwisseling van ervaringen binnen proeftuinen plaats vindt. Wat minder zichtbaar, maar wel waardevol, is dat we bij meerdere gemeenten aan tafel zitten; zo hebben we mede input geleverd voor het programma Kwetsbare Rotterdammers, Gezond010. En binnen de netwerken delen we veel informatie en ervaring” (respondent 8.1, p. 7).*

Het boekje *Het zal werken!* is ook een manier om kennis te verspreiden; zowel gericht op de overdracht van praktische kennis als denkkraft (Lohuis, z.d.).

### Deelconclusie

In de aanpak van de Zorgvrijstaat spelen de bewoners een belangrijke rol; zij bepalen welk aanbod er zal zijn en voeren dit aanbod deels ook zelf uit. De betrokkenheid van de doelgroep is groot. De aanpak van een vraagstuk staat niet vooraf vast, maar wordt al lerend ontwikkeld. De initiatiefnemers van de Zorgvrijstaat wisselen hun ideeën uit en gaan vervolgens over tot actie; een van de relevante factoren voor op innovatie gerichte samenwerking. Ook wordt ingesprongen op lacunes die ontstaan door hiaten in het systeem. Of het aanbod anders is dan voorheen of anders is dan wanneer de Zorgvrijstaat niet zou bestaan, kan op basis van de beschikbare informatie niet beoordeeld worden. De introductie van een wijkpsychiater maakt dat dit wel aannemelijk is. De opgedane kennis op basis van de ervaringen bij *de Zorgvrijstaat* wordt op verschillende manieren onder uiteenlopende groepen verspreid.

## **8.4 effectiviteit**

In alinea 2.6.3.3 is de variabele *effectiviteit* geoperationaliseerd en daar is een drietal indicatoren uit voortgekomen voor de uitvoering van dit onderzoek. Deze zijn: (1) doelbereik voor de doelgroep, (2) collectief en organisatorisch profijt, (3) verbeterd organisatorisch leren.

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de vraag of de collaboratieve innovatie van invloed is op de effectiviteit van het aanbod van *de Zorgvrijstaat*.

### **8.4.1 bevindingen effectiviteit**

Doordat initiatiefnemers verschillende eetgroepen aan elkaar koppelen, ontstaat er een netwerk van aanschuifmaaltijden. Via een kaartspel komen zij in gesprek met bezoekers van de maaltijdvoorzieningen en zodoende komen zij te weten tegen welke thema's wijkbewoners aan lopen.

*“Toen zijn we allemaal thema’s gaan aankaarten en daardoor kwamen we in aanraking met steeds meer mensen. Naar voren kwam dat veel mensen schulden hadden, dat werkloosheid dreigde; het was in de crisisjaren, veel bezuinigingen in de GGZ. Het was een hele onrustige periode. Dus toen zijn we met schulden aan de gang gegaan” (respondent 8.1, p. 2).*

Door de netwerken proberen betrokkenen het aanbod steeds beter aan te laten sluiten op de vraag, zo wordt in het artikel *Van buurtinitiatief tot proeftuin voor vernieuwing?* aangegeven. Op veel plekken in de wijk schuiven mensen aan voor een maaltijd. Ook tijdens het *Natafelen* spreken deelnemers veel met elkaar en met professionals. Hierdoor wordt een beter beeld verkregen van wat er in de wijk speelt. Op basis hiervan kan ervan worden uitgegaan dat er steeds beter ingespeeld kan worden op de vraag of op hetgeen leeft in de wijk (Helleman et al., 2019).

In het artikel *Van buurtinitiatief tot proeftuin voor vernieuwing?* wordt er op gewezen dat maaltijden een manier vormen om sociale contacten te laten ontstaan. Omdat er verhoudingsgewijs veel GGZ-problematiek voorkomt onder wijkbewoners, wordt de samenkomst middels het eten ook benut om thema’s als psychische gezondheid te bespreken. Dit gebeurt na het eten. Dit initiatief wordt *Natafelen* genoemd. Formele zorg sluit zich in dit voorbeeld aan bij de informele zorg (Helleman et al., 2019).

In hetzelfde artikel wordt beschreven dat in de samenwerking tussen de informele partijen (de bewonersinitiatieven) en de formele organisaties blijkt dat het formele partners soms moeite kost op juiste wijze/goed aan te sluiten bij de informele partners.

*“Zo hebben formele organisaties soms moeite om goed aan te sluiten bij dit soort bewonersinitiatieven. Al te gemakkelijk zien zij nieuwe initiatieven als hulpmiddel voor de eigen doelstellingen” (Helleman et al., 2019, p. 48).*

Doordat betrokkenen in de wijk en bij de Zorgvrijstaat de krachten bundelen, werden de aangeboden voorzieningen en diensten toegankelijk voor een grotere groep mensen, vermeldt het artikel (Helleman et al., 2019).

De geïnterviewde eigenaresse van studio Delfshaven richt zich primair als zelfstandig ondernemer op opdrachten rondom communicatie. Voor derden, maar zij schrijft ook de nieuwsbrieven van de Zorgvrijstaat. De studio neemt deel aan de Zorgvrijstaat en is er voor de sociale cohesie in buurt, stelt zij;

*“Aan de ene kant ben ik gewoon bezig in het veld en met communicatie. Ik heb een aantal vaste opdrachtgevers. Studio Delfshaven is een soort ontmoetingsplek, dat doe ik er bij. [...] Mensen lopen binnen voor een korte vraag, we hebben daarnaast de inloopsprekuren. We doen hier ook maaltijden van ‘natafelen on tour’ van Zorgvrijstaat. Ik doe ook nog kleine events rondom bijvoorbeeld muziek. Dus ik probeer van alles te zoeken om mensen binnen te krijgen. [...] Mensen komen namelijk veel binnen voor kortstondig en oppervlakkig contact. Ik heb ook wel mensen met een psychiatrische aandoening; die ik probeer het netwerk in te krijgen” (respondent 8.2, p. 6-7).*

Een van de veel voorkomende thema’s die in de wijk spelen is de schuldenproblematiek, vertelt een respondent. Via bovengenoemde studio Delfshaven komen sommige wijkbewoners op laagdrempelige wijze bij professionele ondersteuning op dit gebied.

*“Wat ook wel bijzonder is, is de sticker op de deur over ‘moeilijke brieven’. Een groep burgers vertaalt de brief van de gemeente, sommigen begrijpen de brief gewoon niet. Mensen uit de wijk vertalen die brieven dan, op vaste momenten in de week” (respondent 8.1, p. 7).*

Indien vervolgens blijkt dat iemand kampt met schulden of budgetteringsproblemen, wordt doorverwezen naar formele of informele dienstverleners, vertelt de eigenaresse van studio Delfshaven.

*“We verwijzen dan bijvoorbeeld door naar budgetcoaches. We hebben een gepensioneerd maatschappelijk werkster in huis die ook hulp kan bieden, maar wanneer de vraag te complex wordt, dan verwijs ik ook door. [...] Voor sommige administratieve vragen moet wel langs de VraagWijzer<sup>17</sup> gegaan worden. Wij gaan dan vaak mee, omdat mensen daar anders echt niet terecht komen”* (respondent 8.2, p. 7).

Omdat psychische problematiek veel voor komt in de wijk, zijn er afspraken met instellingen voor deze specialistische zorgsoort gemaakt die de drempel naar deze zorg moeten verlagen, vertelt een van de respondenten.

*“Met de psychiatrie hebben we wel een afspraak. Mensen kunnen daar op twee manieren terecht. Bij een doorverwijzing helpen we het formulier in te vullen en iemand gaat zelf naar het wijkteam voor deze zorg. Maar als dat niet werkt, kunnen we haar op het 06-nummer bellen en haar introduceren. Zij komt dan naar de plek waar het relevant is. Mensen hoeven dan niet langs de VraagWijzer”* (respondent 8.1, p. 7).

Vanaf 2013 is de sociale cohesie in Rotterdam West verbeterd, waar de Zorgvrijstaat ook een rol in heeft gespeeld, stelt het artikel *Van buurtinitiatief tot proeftuin voor vernieuwing?* (Hogendoorn, Milo & Walraven, via Helleman, 2019). De initiatiefnemers hebben zich ingezet de krachten die al in de wijk aanwezig waren in de vorm van onderlinge steun tussen bewoners verder te versterken. Wat daar aan heeft bijgedragen, is dat mensen in dit stadsdeel ‘van nature’ al veel voor elkaar doen; men helpt elkaar en ondersteunt elkaar in deze voormalige arbeiderswijk.

De geïnterviewde zelfstandig ondernemer van studio Delfshaven vindt dat zij en haar organisatie profijt ondervinden van de deelname aan het netwerk van *de Zorgvrijstaat*. In antwoord op de vraag wat het netwerk haar oplevert, zegt zij:

*“In eerste instantie vooral de herkenning, dat ik niet de enige ben op m’n eilandje. Altijd maar zelf alles uitvinden en tegen veel muren aanlopen. Toen bleek ineens dat er veel kennis en ervaring is. [...] Het was al fijn te merken dat er meer mensen zoals ik zijn. Hoe pakken anderen dat aan? Uitwisselen van ervaringen”* (respondent 8.2, p. 3).

De observatie van een van de oprichters is dat succesvol innoveren een incrementeel proces is.

*“Ik denk wel ‘ns dat we in onze denkpatronen zitten van: we pakken iets op, dan leren we ervan, vervolgens regelen we het en is het klaar. Misschien is het zo dat het vooral gaat om het proces wat je met elkaar doormaakt, zoals bij onderzoekend ontwerpen. Om de kennis die je op doet. Moet je het niet méér zien als allemaal kleine projectjes en als beweging waarin je telkens weer kennis op doet? De sociale werkelijkheid verandert continu”* (respondent 8.1, p. 7).

### Deelconclusie

Op basis van het verzameld empirisch materiaal, kan geconcludeerd worden dat de toegankelijkheid van voorzieningen en diensten groot is. Ook is te zien dat de drempel naar (andere/meer specialistische) zorg en ondersteuning wordt verlaagd.

---

<sup>17</sup> Bij de VraagWijzer kunnen inwoners terecht met vragen of problemen. Indien nodig verwijst VraagWijzer naar bijvoorbeeld het wijkteam. Zonder verwijzing kunnen inwoners niet bij het wijkteam terecht (<https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/vraagwijzer/>).

In de Zorgvrijstaat werken formele en informele 'zorg' samen en ondersteunt eerstgenoemde inzet de informele inzet.

Door reeds bestaande initiatieven en de daaraan gekoppelde wijkbewoners en/of professionals met elkaar in verbinding te brengen en aanbod waar vraag naar is uit te bouwen of op te starten, is het collectief profijt -en daarmee de effectiviteit- toegenomen. Het beschikbare aanbod is uitgebreid en sluit beter aan op de vraag. Het doelbereik van de doelgroep is dan ook vergroot. Bovendien mag verondersteld worden dat betrokken organisaties lessen trekken uit dit proces op het gebied van het aanboren van krachten in de samenleving en het incrementeel ontwikkelen van het juiste (flexibele) aanbod.

## 8.5 overige factoren

Gedurende het onderzoek is bij enkele projecten een aantal factoren naar voren gekomen die niet naar voren komen in de geselecteerde wetenschappelijke literatuur. Omdat een van de doelen van dit onderzoek het zo mogelijk toevoegen van nieuwe factoren die van invloed zijn op collaboratieve innovatie is, worden deze additionele factoren hieronder behandeld. In volgende subparagrafen wordt ingegaan op deze factoren.

### 8.5.1 wijze van financiering

Door de -vanuit organisatorisch oogpunt- integrale benadering heeft de Zorgvrijstaat te maken met partijen die verschillende financieringsbronnen hebben. Aan deze financiële bronnen zijn vaak uiteenlopende regels en verantwoordings-eisen verbonden.

*"Het vraagt van initiatiefnemers vaak veel lenigheid om meerdere subsidieregels zo te combineren zodat integrale ontwikkeling toch mogelijk blijft"* (Helleman et al., 2019, p. 48).

In een context als deze waar sprake is van samenwerking tussen verschillende actoren die zich gezamenlijk richten op innoveren en ontwikkelen, moet vanuit de financiers zoals gemeenten en fondsen voldoende ruimte geboden worden voor het experimenteren en leren.

*"Wat bij de Zorgvrijstaat erg geholpen heeft, is dat zij een subsidie kreeg met veel vrije ruimte. Daardoor konden en durfden de initiatiefnemers te leren, falen en ontwikkelen"* (Helleman et al., 2019, p. 48).

Binnen het inkoopbeleid wordt te weinig ruimte gevonden of benut voor (incrementele) vernieuwing, vindt een van de respondenten.

*"Het is enerzijds de gemeente Rotterdam aan te rekenen, hoe ze het doen met de aanbesteding en anderzijds is het de instellingen aan te rekenen dat ze de ruimte niet pakken in het centraal stellen van het vak; dat ze niet doen wat ze zouden moeten doen. Ze zijn nu gericht op KPI's scoren"* (respondent 8.1, p. 4).

In dit hoofdstuk wordt het project *Gewoon opvoeden versterken* geanalyseerd. Aan de hand van de variabelen wordt vanaf subparagraaf 9.2 per variabele beschreven welk beeld is verkregen op basis van de indicatoren die in dit onderzoek worden gehanteerd. Iedere subparagraaf wordt afgesloten met een deelconclusie.

### 9.1 de casus

Het project *gewoon opvoeden versterken* (ook wel *Wijkacademies Opvoeden Utrecht* genoemd) wordt uitgevoerd in drie Utrechtse wijken. Het doel is om binnen deze wijken de gemeenschappelijke inzet voor opgroeien en opvoeden te versterken. Op de website van de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht -waar het project onderdeel van uitmaakt- wordt het volgende gezegd over het project:

*“‘Gewoon opvoeden versterken’ wordt uitgevoerd in drie Utrechtse pilotwijken: Hoograven, Kanaleneiland en Leidsche Rijn. Het project richt zich op de vorming van netwerken rondom opgroeien en opvoeden. Om deze wijknetwerken tot stand te brengen, gaat in elke pilotwijk een Wijkacademie van start. Een Wijkacademie bestaat uit een kerngroep van ouders en andere bewoners die in gesprek gaan over opvoedvraagstukken. Samen kiezen ze belangrijke thema’s om in de wijk aan de orde te stellen en zoeken zij naar creatieve manieren om andere bewoners van de wijk daarbij te betrekken (Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht, alinea 4-5).*

Verhalen, vragen en ervaringen staan centraal in de werkwijze van de *wijkacademie opvoeden*, zo vermeldt de website van het programma. De ouders bepalen met elkaar welke thema’s zij verder oppakken en bespreekbaar willen maken in hun wijk.

*“Elke Wijkacademie wordt ondersteund door professionals uit spoor 1 (gewoon opvoeden) en spoor 2 (basishulp). Binnen de werkplaats zullen zowel de activiteiten van de Wijkacademies als de samenwerking tussen de professionals uit spoor 1 en 2 met onderzoek worden gevolgd” (Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht, alinea 4-5).*

In het project wordt bezien op welke wijze bepaalde transformatiedoelstellingen van het sociaal domein aangepakt kunnen worden. Op de website van de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht wordt hierover gezegd:

*“In het verleden werd ‘gewoon opvoeden’ gezien als het voorportaal van de jeugdzorg. Sinds de transitie en transformatie is daar verandering in gekomen. Hoe krijgen belangrijke transformatiedoelstellingen als ontzorgen, normaliseren en demedicaliseren gestalte in de dagelijkse leefomgeving waarin kinderen en jongeren opgroeien? En hoe kunnen wijkprofessionals en de Buurtteams Jeugd en Gezin daar een actieve rol in spelen? Daar gaat dit project over” (Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht, alinea 1).*

Gedurende de uitvoering zijn kennisinstellingen betrokken bij het project.

*“Dit project richt zich op de vraag hoe de gezamenlijke inzet van bewoners en professionals in de Wijkacademies bij kan dragen aan het versterken van het opgroei- en opvoedklimaat in de wijk. Om deze vraag te beantwoorden worden de Wijkacademies gevolgd door onderzoekers van de Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht” (Kesselring, 2019, p. 5).*

Het project *gewoon opvoeden versterken* is een van de 17 Wijkacademies Opvoeden in het land die verdeeld over zes gemeenten worden uitgevoerd. Veel *Wijkacademies Opvoeden* zijn van onderop

ontstaan, maar de Utrechtse variant vormt hier een uitzondering op; deze is vanuit de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht ontstaan.

De 17 Wijkacademies vallen onder het landelijke programma *Wijkacademies Opvoeden en meer* van de Stichting Bevordering Maatschappelijke Participatie die in 2013 in drie andere steden in Nederland aangevangen is met het programma (Helleman et al. (2019).

*“Na vijf jaar heeft BMP<sup>18</sup> op 1 januari 2019 het landelijk programma Wijkacademies Opvoeden en meer overgedragen aan Movisie”* (Kesselring, 2019, p. 21).

Het project *Gewoon opvoeden versterken* kent een looptijd van vier jaar en is in 2015 aangevangen (wijkacademie opvoeden, z.d.).

## 9.2 collaboratieve innovatie

Bij het operationaliseren van de variabele *collaboratieve innovatie* is uitgegaan van een vijftal indicatoren op basis waarvan in dit onderzoek vastgesteld wordt of al dan niet sprake is van *collaboratieve innovatie*. De volgende indicatoren zijn gehanteerd voor het beoordelen van de vraag of bij dit geselecteerde project sprake is van collaboratieve innovatie: (1) betrokkenheid verschillende actoren, (2) diversiteit in betrokken actoren, (3) op vertrouwen gerichte dialoog, (4) niveau van communicatie, (5) gezamenlijk eigenaarschap.

### 9.2.1 bevindingen collaboratieve innovatie

Zoals bij de casusbeschrijving aangegeven, is het project *gewoon opvoeden versterken* onderdeel van het programma *Wijkacademies Opvoeden*.

De organisaties die betrokken zijn bij *Gewoon opvoeden versterken* zijn: de universiteit van Utrecht, de Hogeschool Utrecht, de gemeente Utrecht, Lokalis, de Jeugdgezondheidszorg, sociaal makelorganisaties DoenJa en VoorUit, jongerenwerk JoU Utrecht en de stichting BMP ([www.awtjutrecht.nl](http://www.awtjutrecht.nl)).

Ook ouders zijn nauw betrokken bij de uitvoering van het project in de betreffende wijken:

*“De kern van dit project wordt gevormd door de ouders (kerngroepleden) van de drie Utrechtse Wijkacademies en de professionals die hen ondersteunen. Zij werken nauw samen met de onderzoekers van de Hogeschool Utrecht/Universiteit Utrecht en met medewerkers van stichting BMP. Andere samenwerkingspartners zijn de leden van de project- en klankbordgroep van GOV<sup>19</sup>. Hierin zitten vertegenwoordigers van de organisaties waar de betrokken professionals werkzaam zijn en vertegenwoordigers van een aantal andere wijkorganisaties. [...] Elke Wijkacademie zoekt daarnaast zelf samenwerking met wijkbewoners en -organisaties om het gekozen thema samen met hen te bespreken en aan te pakken”* (Kesselring, 2016, p. 13).

Het lag in de bedoeling professionals uit zowel spoor 1 (gewoon opvoeden) als spoor 2 (basishulp) in te zetten. In de praktijk is dit niet gerealiseerd in Utrecht. Een van de respondenten geeft het volgende hierover aan:

*“De oorspronkelijk basis was dat iemand uit de sociale basis (voorheen de 0-de lijn – in Utrecht zitten werkers afkomstig uit verschillende organisaties in de buurtteams<sup>20</sup>) én iemand uit het buurtteam samen zouden gaan ondersteunen (in de kerngroep); men wilde in de kerngroep de 0<sup>de</sup> en de 1<sup>ste</sup> lijn met elkaar verknopen, maar de*

---

<sup>18</sup> Stichting Bevordering Maatschappelijke Participatie

<sup>19</sup> *Gewoon Opvoeden Versterken*

<sup>20</sup> Daarnaast heb je de sociale basis, wat voorheen Gewoon Opvoeden was (onderwijs, jeugdgezondheidszorg, sociaal makelaars, jongerenwerkers → alle vrij toegankelijke voorzieningen)



*buurtteams wilden dat niet doen. Dus toen zijn het twee professionals uit de sociale basis geworden. Maar nú - het project is vier jaar geleden gestart- wordt daar wat op teruggekomen. Gezien wordt dat wanneer een ieder in het eigen spoor blijft, dat niet goed is. Omdat de buurtteams nu vol lopen met inwoners met een hulpvraag, wordt nu wel gekeken naar de vraag hoe de sociale basis versterkt kan worden om dat wat daar kan blijven, ook daar te houden. Eigenlijk is iedereen (alle professionals) nodig bij het opvoeden, opgroeien van jeugdigen. Niet zozeer denken in een pyramide van op- en afschaling, maar meer in een continuüm” (respondent 9.1, p. 3).*

De oorsprong van de *Wijkacademies Opvoeden* is gelegen in een behoefte binnen de doelgroep. Na afronding van het (landelijke) project *Opvoeden is een gesprek* (de voorloper van de *Wijkacademies Opvoeden*) wil de doelgroep deze aanpak graag gecontinueerd zien. Hieruit is onder meer het project *Wijkacademies Opvoeden* voortgekomen. Het oorspronkelijke project is ontwikkeld met en op initiatief van migrantenouders.

*“Aanleiding was dat een aantal Marokkaanse oudere mannen vonden dat zij, wat opvoeden betreft, veel hadden laten liggen en zich onvoldoende hadden gerealiseerd dat vader zijn in Nederland een totaal nadere invulling vraagt, dan vader zijn in Marokko. Zij wilden hun zonen behoeden voor dezelfde fouten” (wijkacademie opvoeden, p. 1).*

De ouders in de wijken Leidsche Rijn, Hoograven en Kanaleneiland hebben een nadrukkelijke rol in de Utrechtse *Wijkacademies*. Dit verschilt van de gebruikelijke aanpak bij opvoedondersteuning:

*“De werkwijze van de Wijkacademie onderscheidt zich van de reguliere methoden opvoedondersteuning waarin de professional vaak de expert is die ouders adviezen geeft over gedragsregulatie van hun kind. Gelijkwaardigheid tussen ouders en professionals is een belangrijk aspect van de Wijkacademie (wijkacademies opvoeden, p. 2).*

De betrokken professionals van verschillende organisaties zijn geen ‘natuurlijke’ samenwerkingspartners van elkaar en moeten elkaar leren kennen:

*“Door de inbedding in de werkplaats is de begeleiding van de Utrechtse Wijkacademies belegd bij professionals vanuit verschillende praktijkorganisaties met eigen kerntaken en werkwijzen. Hierdoor is contact gelegd tussen professionals die elkaar zonder dit project waarschijnlijk niet zo snel zouden hebben gevonden, zoals een jeugdverpleegkundige en een sociaal werker. Dit bracht echter ook een uitdaging met zich mee. Professionals moesten samenwerken terwijl ze elkaar ook moesten leren kennen” (Helleman et al., 2019, p. 102).*

Over elkaar kennen en vertrouwen wordt in het artikel *Leren van elkaar, de Wijkacademies Opvoeden, Utrecht* in het boek *Plekken van hoop en verandering* ook aangegeven:

*“De ervaring leert dat elkaar kennen en vertrouwen cruciale factoren zijn. Daarom is het belangrijk dat professionals een bekend gezicht zijn in de wijk en zelf directe contacten hebben met ouders. Persoonlijk aanspreken blijkt het beste te werken (Helleman et al., 2019, p. 103-104).*

In bovengenoemd artikel geven de opstellers als tip de ervaringskennis van ouders en professionele kennis als gelijkwaardige kennisbronnen te waarderen (Helleman et al., 2019).

De ouders in de wijk participeren in het project. Zoals eerder vermeld nemen zij deel aan de kerngroep en worden geacht een actieve rol te spelen in de aanpak van het project:

*“Het gaat niet alleen om het gedrag van kinderen, maar ook over de dagelijkse problemen [...] vragen over de veiligheid in de wijk tot vragen over straatcultuur, loverboys, gezondheid en bewegen. In het licht van de transformatie van de jeugdzorg is nu de vraag welke rol burgers zelf bij (het signaleren van) deze kwesties kunnen spelen en hoe zij, in samenwerking met professionals, kunnen bijdragen aan het versterken van het*



*opgroei- en opvoedklimaat in de wijk (de pedagogische civil society)” (Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht, alinea 2-3).*

Dit is ook in lijn met het gemeentelijk beleid, geeft de betrokken onderzoeker aan:

*“De gemeente Utrecht wil echt graag de beweging maken van meer samenwerking met ouders, meer gelijkwaardige samenwerking vooral; een van de transformatiedoelstellingen is immers: meer preventie en meer eigen kracht” (respondent 9.1, p. 2).*

Op de vraag of sprake is van gezamenlijk eigenaarschap, antwoordt de respondent bevestigend. Factoren die daarbij relevant zijn, zijn volgens haar: tijd, zelfvertrouwen en onderling vertrouwen tussen de deelnemers. Verder zegt zij over gezamenlijk eigenaarschap:

*“Zeker wel! Heeft ook met gelijkwaardigheid te maken tussen de ouders en de professionals. Ook uit een onder professionals afgenomen interview, werd aangegeven dat zij steeds meer een verschuiving in het eigenaarschap zien. In het begin moesten ze zelf veel ‘trekken’, ook in organisatorisch opzicht; professionals bedachten bijvoorbeeld ook het programma van een bijeenkomst. Nu organiseren de ouders het zelf [...] en verzinnen zij zelf de bijbehorende creatieve werkvormen” (respondent 9.1, p. 4).*

In het artikel *Leren van elkaar, de Wijkacademies Opvoeden, Utrecht* in het boek *Plekken van hoop en verandering* van Helleman et al. (2019) wordt aangegeven dat het collectief eigenaarschap geleidelijk tot stand kwam. Naar aanleiding daarvan is een van de tips in het artikel: vertrek vanuit een gedeelde ambitie en laat deze ook de leidraad gedurende het hele proces zijn.

*“De Utrechtse Wijkacademies kennen door hun inbedding in de werkplaats een andere aanvliegroute. Niet de signalen uit de wijk, maar de ambitie van de werkplaats -samenwerken aan het versterken van de gemeenschappelijk inzet voor opgroeien en opvoeden- waren aanleiding om met de Utrechtse Wijkacademies te starten. Deze top-down aanvliegroute zorgde voor een lastige start. Enerzijds omdat vooraf niet bekend was hoeveel animo er in de wijken zou zijn voor dit initiatief. Anderzijds omdat er veel onduidelijkheid was over de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende werkplaatspartners. Het vergde een lange adem om tot gedeeld eigenaarschap te komen. Uiteindelijk lijken de gesprekken, waarin de focus steeds lag op de gedeelde ambitie, de motor te zijn geweest om de handschoen gezamenlijk op te pakken. Ieder vanuit een eigen rol. De betrokken praktijkorganisaties hebben uren vrijgemaakt zodat een aantal professionals ruimte kreeg om de Wijkacademies te ondersteunen” (Helleman et al., 2019, p. 102).*

### Deelconclusie

Er zijn veel verschillende partijen betrokken bij het programma *gewoon opvoeden versterken*. Het is aannemelijk dat de betrokkenheid redelijk groot is. Wanneer spoor 2 ook betrokken zou zijn, dan zou er sprake zijn van een nog grotere diversiteit, hetgeen mogelijk ten goede zou komen aan de effectiviteit.

De groep actoren is gevarieerd te noemen; van ouders die in de betreffende wijken wonen tot wetenschappers die onderzoek doen naar de bevindingen binnen het project.

In het project leunen de participerende ouders niet op de professionals, maar vormen de ouders de spil. De professionals spelen ‘slechts’ een ondersteunende, faciliterende rol.

Gelijkwaardigheid, elkaar kennen en wederzijds vertrouwen zijn belangrijke factoren; zowel tussen ouders en professionals als tussen professionals onderling.

Gelijke waardering van ervaringskennis van ouders en professionele kennis is eveneens van belang. Gebaseerd op bovenstaande kan ervan worden uitgegaan dat binnen het project *gewoon opvoeden*

*versterken* sprake is van een op vertrouwen gerichte dialoog en gelijkwaardige machtsposities van ouders en professionals.

In lijn met een van de transformatiedoelstellingen wordt de verantwoordelijkheid voor een goed opgroei- en opvoedklimaat in de wijk binnen dit project in eerste instantie bij de ouders en andere wijkbewoners gelegd. Hiermee bevordert de aanpak van *gewoon opvoeden versterken* de inzet van de eigen kracht.

Na een trage start, is sprake van voldoende gezamenlijk eigenaarschap.

Het (waargenomen) eigenaarschap bij ouders bij aanvang van het project is niet goed. Wellicht speelt hier de 'top down'-benadering in deze fase een rol. Gedurende de looptijd van het project groeit het eigenaarschap van de deelnemende ouders. Mogelijk heeft dit met gevoel van gelijkwaardigheid te maken heeft. Andere factoren die een rol zullen spelen zijn: (a) het onderlinge vertrouwen tussen deelnemers (tussen ouders onderling en tussen ouders en professionals), (b) zelfvertrouwen, (c) voldoende tijd bij professionals om aan het project te besteden, (d) de focus op de gezamenlijke ambitie.

### 9.3 innovatie

In deze subparagraaf worden de empirische bevindingen aangaande de variabele 'innovatie' beschreven. Dit met oog op de deelvraag of collaboratieve innovatie effect heeft op de mate van innovatie in het aanbod van *gewoon opvoeden versterken*.

De indicatoren van deze variabele zijn: (1) andere benadering van het probleem en/of de oplossing, (2) nieuwe en/of creatieve ideeën, (3) nieuwe en/of creatieve aanpakken, (4) doorbreking conventionele inzichten en/of aanpakken, (5) oordeel betrokken actoren over gewenste resultaat, (6) verbetering kwaliteit aanbod, (7) distributie opgedane kennis.

#### 9.3.1 bevindingen innovatie

Er is sprake van een andere benadering van opvoeden in *Gewoon opvoeden versterken* ten opzichte van de wijze waarop dit vraagstuk voor de invoering van de Jeugdwet in 2015 werd beschouwd, wordt op de website van de Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht gesteld:

*"In het 'pre-transformatiedenken' werd gewoon opvoeden gezien als het preventief voorportaal van de jeugdzorg. Maar gewoon opvoeden behelst veel meer dan preventie. Het gaat niet alleen om het gedrag van kinderen, maar ook over de dagelijkse problemen, uitdagingen en dilemma's van het ouderschap. Deze variëren van vragen over de veiligheid in de wijk tot vragen over straatcultuur, loverboys, gezondheid en bewegen"* (Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht, alinea 2).

Volgens de directeur van de Stichting Bevordering Maatschappelijke Participatie ligt de kracht van het programma in de kern ervan: de persoonlijke verhalen van ouders, zo is te lezen in het artikel *Leren van elkaar, de Wijkacademies Opvoeden, Utrecht* in het boek van Helleman et al. (2019).

*"Hoe gaat het in zijn werk? Onder het motto 'leren van elkaar' [...] komt de kerngroep maandelijks bijeen op een ontmoetingsplek in de wijk [...]. Tijdens die bijeenkomsten gaat de groep in gesprek over vragen als 'hoe ben je zelf opgevoed?', 'wie zijn jouw partners bij het opvoeden?' en 'hoe ziet jouw ideale wijk eruit?'. De veelal creatieve werkvormen die gebruikt worden, zoals rollenspel of collage, lokken verhalen uit. Persoonlijke verhalen die van elkaar verschillen, maar waarin ook gedeelde ervaringen zichtbaar worden. Het expliciet maken daarvan -en daarin ligt een belangrijke rol voor de ondersteunende professionals- leidt tot de keuze voor een opvoedvraagstuk dat de groep aan gaat pakken om zo hun gedroomde wijk een stukje dichterbij te brengen* (Kesselring, 2019; Helleman et al., 2019, p. 100).

De bij het project *gewoon opvoeden versterken* betrokken onderzoeker geeft aan dat de participatie van ouders van invloed is op de thema's die geselecteerd worden om om te zetten in actie:

*“Dit zijn wel voorbeelden van benaderingen waarbij de ouders aan het roer staan. In Hoograven bijvoorbeeld viel professionals het hoge aantal vechtscheidingen erg op en zij vonden dat hier iets mee moest gebeuren. Maar de ouders vonden dat helemaal niet zo. Zij wilden meer aandacht voor de sociale cohesie in de wijk, zij gaven aan dat ze het gevoel hadden er alleen voor te staan. Zo zie je dat ouders echt voor andere thema's kiezen. De gemeente geeft daar ook ruimte voor. Dat is toch wel een andere manier van werken”. (respondent 9.1, p. 2).*

De ervaringen die zijn opgedaan tijdens de uitvoering van het project *Opvoeden is een gesprek*, de voorloper van *Gewoon opvoeden versterken*, zijn benut om de programmatheorie De Wijkacademies Opvoeden te ontwikkelen. Deze theorie vormt de basis voor *Gewoon opvoeden versterken*. Een van de respondenten beaamt dat de eerder ontwikkelde methodiek waardevol is.

*“Ja, die methodiek (dialoog-reflectie-actie) en het met een programma werken -dat als doel heeft dat de inzet uiteindelijk tot actie moet leiden, tot activiteiten waar de rest van de wijk ook wat van moet merken- zijn van wezenlijk belang geweest” (respondent 9.1, p. 4).*

De wijkacademies vormen zowel een denk- als een doe-tank; ideeën van ouders worden na prioritering in actie omgezet. In het evaluatierapport wordt daarover aangegeven:

*“Een kerngroep komt maandelijks bij elkaar op bestaande locaties zoals een buurthuis, speeltuin of school. In het eerste half jaar ligt de nadruk op het vormen van de kerngroep, het prioriteren van vraagstukken die spelen in de wijk en het bedenken van creatieve activiteiten rondom het gekozen vraagstuk. In de periode daarna ligt de nadruk op de uitvoering van de activiteiten. Een Wijkacademie is dus zowel een denk- als een doetank, waarbij in het 'denken' vooral de kerngroep en betrokken professionals actief zijn en in het 'doen' ook andere wijkbewoners en -organisaties een rol krijgen (Jonker, 2015). Een Wijkacademie werkt als het ware dus van binnen naar buiten” (Kesselring, 2019, p. 16).*

Ook in het artikel *Leren van elkaar* in het boek *Plekken van hoop en verandering* wordt op actiegerichtheid ingegaan:

*“Na dialoog en reflectie volgt dus actie: de kerngroep ontwikkelt een product of activiteit waarmee ze het gekozen opvoedvraagstuk daadwerkelijk in de wijk brengt. Net als in de gesprekken worden hiervoor creatieve vormen gekozen. Een filmpje, sketch of spel maakt het makkelijker de boodschap achter het verhaal te laten landen en te bespreken” (Kesselring, 2019; Helleman et al., 2019, p. 101).*

De onderzoeker pleit ervoor dat niet alleen gekeken wordt naar het aantal ouders dat deelneemt, maar ook naar het aantal professionals dat nu via deze aanpak wordt bereikt en kennis maakt met deze hele andere manier van werken:

*“Jongerenwerkers en maatschappelijk werkers zijn veelal wel gewend met groepen (wel op andere wijze) te werken, maar een wijkverpleegkundige bijvoorbeeld niet, of voor buurtteams die alleen individueel gericht werken” (respondent 9.1, p. 2).*

Op de vraag of de aanpak of het aanbod veranderd is, antwoordt zij:

*“Het is juist een niet-aanbodgerichte aanpak. Het is een soort platform; men kan zich samen inzetten voor de wijk. In deze context moet het aanbod gezien worden. Er ontstaan zeker zaken vanuit de academies. Arbeidsparticipatie was bijvoorbeeld een vraag. Voor de deelnemers zelf, maar ook voor andere geïnteresseerden in de wijk is er toen wat georganiseerd, dus in die zin is nieuw aanbod ontwikkeld.*

*Beleidsmakers en/of de professionals waren zeker niet zelf met dat thema gekomen. Een ander voorbeeld: in Hoograven werd veel overlast ervaren. Ouders hebben dat thema 'overlast' in de wijkacademie opgepakt. Er was weinig intergenerationeel contact (volwassenen, jongeren). Er is een thema-avond georganiseerd in de wijk waaruit is gekomen dat er een jaarlijks intergenerationeel voetbaltoernooi wordt gehouden in de wijk. Dit is dus een ander voorbeeld van aanbod dat is voortgekomen uit de wijkacademies. De betrokkenheid van die vaders is hierdoor vergroot. Het thema werd door verschillende groepen herkend; door het jongerenwerk, de jongeren zelf en door moeders" (respondent 9.1, p. 4).*

Een ander onderscheid met andere benaderingen bij opvoedondersteuning is dat niet de professionals, maar de ouders als expert gezien en behandeld worden in dit project, meldt de website van de *Wijkacademies*.

*"De werkwijze van de Wijkacademie onderscheidt zich van de reguliere methoden opvoedondersteuning waarin de professional vaak de expert is die ouders adviezen geeft over gedragsregulatie van hun kind. Gelijkwaardigheid tussen ouders en professionals is een belangrijk aspect van de Wijkacademie (wijkacademies opvoeden, p. 2).*

De *Wijkacademies* in Utrecht zijn ook een plek waar deelnemers uit de kerngroep zich kunnen ontplooiën, volgens het artikel in het boek *Plekken van hoop en verandering*.

*"De kerngroepleden krijgen geen vergoeding, maar wel de ruimte om ervaringen op te doen én om hun eigen kennis en ervaring met anderen te delen. Ouders die de Nederlandse taal minder goed spreken, worden gekoppeld aan de ouders die dat wel kunnen. Ouders die zich willen ontwikkelen in de catering krijgen de mogelijkheid ervaring op te doen bij evenementen in de wijk. Peer-support van andere kerngroepleden lijkt een belangrijke factor voor ouders om zich open te stellen voor nieuwe ervaringen" (Helleman et al., 2019, p. 101).*

Naar de mening van een van de respondenten heeft het project *gewoon opvoeden versterken* tot verbeteringen geleid voor de kerngroepleden.

*"[...] kan gesteld worden dat het programma succesvol is geweest? Op onderdelen wel; al is het een klein groepje ouders. "Door gesprekken met andere vaders, ben ik ook anders gaan kijken naar mijn eigen rol als vader". Bewuster omgaan met opvoeden en ouderschap, waar het daarin om gaat. Of een moeder die bij aanvang hulp kreeg van een psycholoog en in de loop van het programma aangaf dat ze daarmee kan stoppen "ik kan hier mijn ei wel kwijt nu". Er zijn ook wel netwerken ontstaan. Voor individuele ouders kan gesteld worden dat het gelukt is. Zij hebben nu een steviger netwerk. Het gaat enerzijds om empowerment, dat was een doel" (respondent 9.1, p. 4-5).*

Over nieuwe contacten tussen professionals wordt in het artikel *Leren van elkaar* gesteld dat er verbindingen zijn gemaakt die niet vanzelfsprekend tot stand zouden zijn gekomen.

*"Door de inbedding in de werkplaats is de begeleiding van de Utrechtse Wijkacademies belegd bij professionals vanuit verschillende praktijkorganisaties met eigen kerntaken en werkwijzen. Hierdoor is contact gelegd tussen professionals die elkaar zonder dit project waarschijnlijk niet zo snel zouden hebben gevonden, zoals een jeugdverpleegkundige en een sociaal werker" (Helleman et al., 2019, p. 102).*

Ook in de rapportage *Wijkacademies in beeld* wordt de meerwaarde voor professionals en voor kerngroepleden aangehaald. Deze meerwaarde, die hieronder in het kader is weergegeven, is door professionals geformuleerd tijdens hun intervisiebijeenkomsten.

**“Meerwaarde voor professionals**

- Energie en inspiratie
- Warmte en oprecht contact
- Inzicht in denk- en doepatronen van andere ouders, daardoor:
  - Relativering (eigen) opvoedvragen
  - Relativering eigen (professionele) vooroordelen
- Bewustwording van de realiteit (bijv. leed waarmee sommige ouders in het verleden geconfronteerd zijn of weinige geld waarmee ze rond moeten komen)
- Inzicht in wat er speelt in de wijk (wat je scherp houdt als professional)
- Bewustwording eigen professionele rol: gelijkwaardigheid en wederkerigheid maar binnen professionele grenzen (“je bent geen vriendin”)

**Meerwaarde voor kerngroepleden**

- Ontmoeting en (verdieping) sociale contacten
  - Onderlinge (h)erkenning/steun/motivatie/uitwisseling van tips en tops
  - Klankbord vinden én zijn (meedenken met een ander en je daardoor waardevol voelen)
  - Moment van rust
  - Bezinning/zelfinzicht
  - Kracht/mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling als mens en als ouder
  - Participatie/meedoen (het gevoel hebben ergens bij te horen)”
- (Kesselring, 2019, p. 26).

Tijdens de periode van het project *Opvoeden is een gesprek*, de voorloper van *gewoon opvoeden versterken*, is het programma in drie wijken in Amsterdam, Haarlem en Den Haag uitgevoerd. Uit de ervaringen in deze pilots is het programma *Wijkacademies Opvoeden* voortgekomen, dat verspreid is en inmiddels in 17 wijken wordt uitgevoerd (wijkacademies opvoeden). Deze programmatheorie biedt richtlijnen voor professionals die met dit programma gaan werken. Hiermee is de methodiek overdraagbaar gemaakt (wijkacademies opvoeden).

Aan het oorspronkelijke project is een landelijke promotiegroep gekoppeld, bestaande uit vertegenwoordigers van de samenwerkende organisaties. Deze promotiegroep heeft onder meer als taak de projectresultaten te verspreiden. Daarnaast wordt jaarlijks een conferentie georganiseerd waarin thema's aan de orde komen die de participerende ouders belangrijk vinden (wijkacademies opvoeden). Deze jaarlijkse conferenties worden geïnitieerd door de Stichting Bevordering Maatschappelijke Participatie. Deze stichting biedt daarnaast intervisie aan professionals die met het programma werken (Helleman et al., 2019).

*“Door het bestaan van het landelijke programma kunnen (nieuwe) lokale Wijkacademies profiteren van ondersteuning en inspiratie. Zo is er een Whatsapp vraagbaak, worden er intervisiebijeenkomsten georganiseerd en zijn er werkvormen beschikbaar waardoor het wiel niet alleen uitgevonden hoeft te worden. [...] In de recent ontwikkelde digitale leeromgeving kunnen professionals delen van de cursus online volgen. [...] Bijkomend voordeel is dat professionals elkaar via het forum vragen kunnen stellen”* (Helleman et al., 2019, p. 102-103).

In Utrecht volgen het lectoraat Jeugd van de Hogeschool Utrecht en het departement Educatie en Pedagogiek van de Universiteit Utrecht het project tot eind 2019 met onderzoek (Helleman et al., 2019). Een van de betrokken onderzoekers geeft aan:

*“Het project is nu afgelopen en mijn betrokkenheid als onderzoeker is afgerond (behoudens het schrijven van een/enkele artikelen), maar de wijkacademies gaan wel door. Dat wordt gefaciliteerd door de organisaties waar de professionals vandaan komen. Door de gemeente wordt nu ook gezien hoe de uitgangspunten van de methodiek van de wijkacademies goed ingebed kan worden, geborgd kan worden. Wellicht is deze manier van werken voor meer professionals interessant om kennis mee te maken”* (respondent 9.1, p. 2).

Over de distributie van de opgedane kennis en ervaring zegt zij:

*“Daarnaast via de verschillende websites en ‘Wijkacademies in beeld’ dat is geschreven. Zonmw heeft ook een website van alle werkplaatsen. Daarnaast zijn er de publicaties die vanuit het lectoraat zijn uitgebracht. Zelf heb ik ook veel presentaties gegeven, ook in colleges met studenten” (respondent 9.1, p. 3).*

Naar aanleiding van de bevindingen in het project *Gewoon opvoeden versterken* is ook een poster opgesteld met informatie over de resultaten van het project plus lessen en tips voor anderen (poster *Gewoon opvoeden versterken*).

### Deelconclusie

In het project is sprake van een andere benadering van zowel het probleem als van de oplossing.

De ouders in het kernteam bepalen welke thema's 'behandeld' worden in de wijk. De professionals zijn hier volgend in. Dit past in de gewenste hervorming die met de decentralisatie van de jeugdhulp in 2015 beoogd wordt.

Uit de wijze waarop de Wijkacademies werken komt een ander aanbod voort dan wanneer alleen professionals de behoefte aan aanbod in zouden schatten. Belangrijk hierbij is dat de ouders als expert worden gezien. Ook wordt door agendering van thema's in de wijk een bredere groep bereikt dan doorgaans bij oudergroepen het geval is.

De kerngroepleden hebben ook de ruimte zich te ontplooien, hetgeen deze aanpak anders maakt dan andere oudergroepen. Het project bewerkstelligt ook contacten tussen professionals van verschillende organisaties die zonder deze aanpak niet of later tot stand zouden zijn gekomen. De conclusie kan worden getrokken dat het project *gewoon opvoeden versterken* zowel voor kerngroepleden als voor professionals tot verbetering heeft geleid. Het doelbereik voor de doelgroep is groot.

Wanneer de ontwikkeling van het programma *Wijkacademies Opvoeden* bekeken wordt vanaf de aanvang van het programma met het project *Opvoeden is een gesprek*, dan kan geconcludeerd worden dat het programma op verschillende manieren goed overdraagbaar is gemaakt. Er is een methodiek ontwikkeld die in alle andere wijkacademies die volgen toepasbaar is en mogelijk ook breder onder professionals die wijkgericht met opvoeders werken.

Ook de opgedane ervaringen en kennis van het opvolgende project, *Gewoon opvoeden versterken*, worden op uiteenlopende wijze verspreid. Op basis van de verzamelde informatie kan dan ook gesteld worden dat de opgedane kennis en ervaring goed is geborgd en gedistribueerd.

## 9.4 effectiviteit

In alinea 2.6.3.3 is de variabele *effectiviteit* geoperationaliseerd en daar is een drietal indicatoren uit voortgekomen voor de uitvoering van dit onderzoek. Deze zijn: (1) doelbereik voor de doelgroep, (2) collectief en organisatorisch profijt, (3) verbeterd organisatorisch leren.

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de vraag of de collaboratieve innovatie van invloed is op de effectiviteit van het aanbod van het project *gewoon opvoeden versterken*

### 9.4.1 bevindingen effectiviteit



Een van de respondenten, de betrokken beleidsadviseur van de gemeente, geeft over het aansluiten op de vraag van ouders door professionals aan:

*“[...] en tegelijk merkte ik ook dat partijen uit de sociale basis, dus het jongerenwerk en de sociaal makelaar zoekend zijn in ‘hoe doen wij dat nu met ouders’. De werkers vonden de training bijvoorbeeld prettig. Ik vond dat merkwaardig, want ik veronderstelde dat een sociaal makelaar juist gewend is om met ouders te werken maar die training bracht hen toch wel wat nieuws en het is een andere manier van werken om aan te sluiten bij die vraag van ouders en daar op mee te bewegen. [...] Dat aansluiten bij de ouders, bij wat zij nodig hebben en daar in mee te bewegen is nog geen automatisme. [...] Op dat niveau aan dingen te gaan bouwen, in hun leefwereld (van de ouders): waar lopen zij nu tegenaan? Wat vinden zij belangrijk?” (respondent 9.2, p. 3-4).*

In het impressierapport *Wijkacademies in beeld* dat in maart 2019 verscheen, geeft de bij de Wijkacademies betrokken onderzoeker van de Hogeschool Utrecht aan:

*“Om de verbinding binnen en tussen de sporen van het Utrechts model (verder) te versterken, worden de drie Utrechtse Wijkacademies elk sinds de start ondersteund door twee professionals uit de sociale basis (spoor 1). Daarnaast zijn aan elke Wijkacademie ook een of twee vaste gezinswerkers van de buurtteams Jeugd en Gezin (spoor 2) verbonden” (Kesselring, 2019, p. 19).*

Laatstgenoemde intentie is niet gerealiseerd, geeft deze onderzoeker in het interview in het kader van voorliggend onderzoek aan in reactie op de vraag of zij denkt dat de drempel naar zorg voor de doelgroep verlaagd is.

*“Als de buurtteams meer aangehaakt waren geweest, dan zou hier sprake van zijn. Maar nu de betrokken professionals uit de sociale basis (0<sup>de</sup> lijn) komen, kan hier niet bevestigend op geantwoord worden want hier was al sprake van een lage drempel. [...] Het lag wel in de bedoeling dat het netwerk een schakel zou kunnen zijn naar de buurtteams indien nodig, maar hier is ondanks de wens niet mee samengewerkt” (respondent 9.1, p. 5).*

Ook een andere respondent gaat in op het feit dat de verbinding van spoor 1<sup>21</sup> en spoor 2<sup>22</sup>, komt niet zoals oorspronkelijk beoogd was (binnen de Utrechtse Wijkacademies) van de grond is gekomen.

*“De bedoeling van dit project was juist de verbinding te leggen tussen spoor 1 en spoor 2; dat was het doel. Hoe kan die samenwerking gestimuleerd worden. Dan ging het om het buurtteam, de JGZ<sup>23</sup> en welzijn (bij ons heet het sociaal makelen). Uiteindelijk bleek dat het buurtteam hier niet zo’n rol in had. Eerst zat het buurtteam stevig in de stuurgroep, maar toen bleek dat dit niet zo’n passende taak was voor hen, maar dat het thema ‘opvoeding/samenwerken met ouders’ meer lag bij ofwel de JGZ, ofwel de sociaal makelaar en voor een deel ook bij het jongerenwerk. [...] het is niet geworden wat we oorspronkelijk dachten. Die verbinding tussen spoor 1 en spoor 2 is niet heel stevig geworden daardoor” (respondent 9.2, p. 2).*

De betrokken onderzoeker bij het project ziet een oprechte intentie bij de gemeente om ouders een gelijkwaardige positie in de samenwerking te geven.

*“De gemeente Utrecht wil echt graag de beweging maken van meer samenwerking met ouders, meer gelijkwaardige samenwerking vooral; een van de transformatiedoelstellingen is immers: meer preventie en meer eigen kracht” (respondent 9.1, p. 2).*

Dit door de inbreng van de participerende ouders leidend te laten zijn bij de keuze voor thema’s waarmee in de wijk aan de slag gegaan wordt, maar zij wijst ook op facilitering op andere manieren.

---

<sup>21</sup> Spoor 1 = (onder meer) gewoon opvoeden versterken

<sup>22</sup> Spoor 2 = basishulp, geboden vanuit de Utrechtse wijkteams

<sup>23</sup> Jeugdgezondheidszorg



*“De thema’s zijn door de ouders gekozen, ook al zouden deze niet in lijn zijn met het gemeentelijk beleid of er in ontbreken, dan is daar toch mee aan de slag gegaan. Ja. De gemeente heeft daar ook een belangrijke rol in gespeeld. De wethouder jeugd was ook bij de aftrap van de wijkacademies. Het heeft toen namens de gemeente ook € 5.000 per wijk beschikbaar gesteld als activiteitenbudget (naast het initiatievenfonds dat de gemeente al kende, maar daarbij is het altijd maar afwachten of een aanvraag gehonoreerd wordt). Met dit budget kon iedere wijkacademie direct aan de slag. En inmiddels heeft de gemeente ook een beleidsregel aangepast zodat, ook nu het project formeel is afgerond, bestaande groepen ouders zoals de groep van een wijkacademie aanspraak kunnen maken op die beleidsregel en zo subsidie kan aanvragen en niet via zo’n initiatievenfonds. De gemeente heeft in die zin goed meegedacht om zo dingen mogelijk te maken” (respondent 9.1, p. 2).*

In het boek *Plekken van hoop en verandering* is over de samenwerking tussen ouders en professionals het volgende opgenomen:

*“Uitgangspunt in Wijkacademies is dat de sleutel naar sterke pedagogische wijknetwerken ligt in de samenwerking tussen ouders en professionals. De ervaringsdeskundigheid van de ouders wordt gezien als een waardevolle en gelijkwaardige kennisbron naast de praktijkkennis van de professionals. De rol van de professionals is dan ook niet die van opvoedexpert, maar die van groeps- en procesbegeleider. De ouders kiezen de opvoedvraagstukken en activiteiten waarmee ze aan de slag gaan. De professionals helpen als moderator bij het expliciteren van opvoedvraagstukken en ondersteunen de ouders daarnaast bij de uitvoering van activiteiten en het leggen van verbindingen met andere wijkbewoners en -organisaties” (Jonker, 2015; Helleman et al., 2019).*

Dit sluit aan bij het beeld dat een van de respondenten schetst.

*“Ander thema is de versterking van de contacten tussen formele en informele zorg. Gaat vooral over professionals en ouders samen. De ouders zijn ook voor elkaar een bron van steun geweest en de gelijkwaardigheid is echt belangrijk. De ervaringskennis van ouders wordt gelijk gewaardeerd aan de professionele expertise van de professionals” (respondent 9.1, p. 5).*

In het boek *Plekken van hoop en verandering* wordt er op gewezen dat de drempel naar opvoedondersteuning voor andere moeders in een van de wijken wordt verlaagd.

*“Elke Wijkacademie doorloopt hetzelfde proces: van persoonlijke verhalen naar gezamenlijke actie. De uitkomst van dit proces -de keuze voor opvoedvraagstukken en activiteiten- blijft echter lokaal maatwerk. Zo zetten de moeders in Leidsche Rijn zich in voor het versterken van het onderlinge contact tussen moeders in de wijk. Op eigen initiatief hebben ze de naam ‘Wijkacademie’ omgedoopt tot ‘ZUS’ omdat ze die naam beter vinden passen bij wat ze willen uitdragen en bereiken. De activiteiten die ze bedacht hebben, beginnen hun eerste vruchten af te werpen. Met de wekelijkse opvoedinloop in het buurtcentrum en de workshops over opvoedvragen als ‘hoe combineer ik werk en privé?’ slaagt ZUS erin ander moeders uit de wijk te bereiken” (Helleman et al., 2019, p. 105).*

Zoals eerder al aangegeven, is naar aanleiding van de ervaringen in de pilotperiode van de voorloper van *gewoon opvoeden* versterken de programmatheorie de Wijkacademies Opvoeden ontwikkeld.

*“Maria Jonker Onderzoek heeft een inventarisatie en theoretische onderbouwing geleverd van de middelen, uitkomsten en werkzame mechanismen van de Wijkacademies Opvoeden. [...] De conclusie is dat Wijkacademies Opvoeden bijdragen aan het versterken van de civil society in wijken” (wijkacademies opvoeden, p. 2).*

De methodiek Wijkacademies Opvoeden is in 2019 opgenomen in de databank Effectieve sociale interventie van Movisie (wijkacademies opvoeden).

De professionals die de training hebben gevolgd waarderen deze positief. De betrokken beleidsmedewerker van de gemeente zegt hierover:

*“Professionals willen bijvoorbeeld graag dat de training die ze in het kader van de wijkacademie hebben gevolgd blijft, want -zo geeft men aan- die was waardevol. Kennelijk zit dat niet in de opleiding, ze hebben dus nog wat te leren. En dat vind ik de waarde. In ons beleid geven we aan dat we willen aansluiten bij de leefwereld van de ouders. De vraag is dan: kunnen professionals dat dan en wat is daarvoor nodig?”* (respondent 9.2, p. 4).

Ook een andere respondent, de betrokken onderzoeker, is te spreken over het werken met deze methodiek.

*“Ja, die methodiek (dialogo-reflectie-actie) en het met een programma werken -dat als doel heeft dat de inzet uiteindelijk tot actie moet leiden, tot activiteiten waar de rest van de wijk ook wat van moet merken- zijn van wezenlijk belang geweest. ‘Opvoeden is in gesprek’ heet de methodiek. Deze wordt door alle wijkacademies gehanteerd. Alle professionals zijn in deze methodiek getraind. [...] Het beste voor de kinderen in deze wijk is wat iedereen wilde, dat was helder. Dat is heel belangrijk geweest”* (respondent 9.1, p. 4).

De beleidsmedewerker van de gemeente vraagt aandacht voor het werken met ouders op de wijze zoals dat in de Wijkacademies gebeurt. Zij ziet dat een bredere groep dan de direct betrokken ouders daar profijt van kan hebben.

*“Ik heb er voor gezorgd dat er een vaste subsidieregeling is voor dit soort netwerken, breder dan de wijkacademies. Maar met name ervoor zorgen dat het ook op het netvlies van het jongerenwerk en de sociaal makelorganisatie (het welzijn) blijft, dat werken met ouders, hoe doe je dat? En hoe kunnen we ouders versterken in hun opvoedende rol? Dat komt kinderen ten goede; eigen kinderen, maar ook kinderen in de wijk. Ik vind dat heel waardevol. Hoe zorgen we ervoor dat de sociaal makelorganisatie dit continueert? Daar moeten wij ons als gemeente over buigen”* (respondent 9.2, p. 5).

Volgens de betrokken onderzoeker is sprake van vergroting van het sociaal kapitaal door het project.

*“De Wijkacademies zijn gericht op het versterken van het contact tussen (mede)opvoeders vanuit de gedachte dat contact met anderen het sociaal kapitaal vergroot. Sociaal kapitaal kan omschreven worden als de hulpbronnen die mensen in staat stellen doelen te bereiken die ze zonder deze hulp niet hadden kunnen bereiken (Coleman, 1988). Vaak worden drie vormen van sociaal kapitaal onderscheiden: bonding, bridging en linking. Bonding is gericht op het versterken van contacten binnen de eigen groep. In de Wijkacademies gebeurt dat in de kerngroep, waar ouders andere (mede)opvoeders uit de buurt (beter) leren kennen, (h)erkenning bij elkaar vinden en komen tot gedeelde opvoedthema’s. Bridging is gericht op het aangaan van verbindingen buiten de eigen groep. In de Wijkacademies gebeurt dat wanneer de kerngroep het gekozen opvoedthema naar buiten brengt en het netwerk van andere wijkbewoners aanboort om dit thema breder onder de aandacht te brengen. Linking is gericht op het vormen van allianties tussen bewoners en organisaties in de wijk. In de Wijkacademies gebeurt dat wanneer kerngroepleden en andere wijkbewoners het netwerk van vrijwilligers en professionals benutten bij het organiseren van activiteiten (Jonker, 2015)”* (Kesseling, 2019, p. 18).

De betrokken onderzoeker stelt dat de vraag, op welke wijze de opgedane ervaringen in Utrecht geborgd kunnen worden, belangrijk is.

*“Vanuit die aanpak zijn ook uitgangspunten te halen waar zowel ouders als professionals al mee bekend zijn → zo spreek je allen dezelfde taal. Bezien wordt hoe een en ander aan kan sluiten bij hetgeen er al is in Utrecht, om het te borgen. Wat is nodig om de opbrengsten duurzaam te maken”* (respondent 9.1, p. 2).

### Subconclusie:

Vanuit het oogpunt van het doelbereik voor de doelgroep, kan op basis van de bevindingen van de verzamelde empirische gegevens geconcludeerd worden dat er door het project *gewoon opvoeden versterken* in deze context beter aangesloten wordt op de vraag van ouders. Betrokken professionals worden hier in getraind via de ontwikkelde methodiek *Wijkacademies Opvoeden*, die inmiddels is opgenomen in de databank van effectieve sociale interventies.

De ouders bepalen de thema's die behandeld worden en niet de professionals of de gemeente. Door het beschikbaar stellen van een laagdrempelig activiteitenbudget faciliteert de gemeente bovendien de vraaggerichte benadering.

Binnen het project is ook aandacht voor de ervaringsdeskundigheid van ouders, waarbij het streven is deze op gelijke wijze te waarderen met de professionele deskundigheid. De professionals staan als het ware ten dienste van de ouders en de relatie tussen de informele en formele zorg is versterkt. De bevordering van de integraliteit die beoogd wordt, door de Utrechtse Wijkacademies goed te verbinden met de wijkteam van waaruit basishulp wordt geboden, is niet gerealiseerd.

Het gegeven dat de buurtteams niet hebben geparticipeerd in de Wijkacademies in Utrecht, kan als gemiste kans worden gezien.

Dat er in dit project professionals (weliswaar uit spoor 1) gekoppeld zijn aan de ouders/oudergroepen, bevordert wel dat contact gelegd wordt met de basishulp (de wijkteams) of dat een bredere doelgroep wordt bereikt.

Het bereiken van een bredere doelgroep is ook te zien in ZUS, de wijkacademie in Leidsche Rijn, waar een groeiend aantal moeders de opvoedinloop bezoekt. Met deze resultaten voor ogen kan toch geconcludeerd worden dat het project de drempel naar voorzieningen verlaagt.

Hoewel niet optimaal, wordt het doelbereik voor de doelgroep in dit project vergroot.

Het project *gewoon opvoeden versterken* heeft zowel tot organisatorisch als collectief profijt geleid. Collectief profijt door de ontwikkeling van een overdraagbare methodiek die zelfs is opgenomen in de databank Effectieve sociale interventie. Professionals die meewerken aan de proeftuin hebben geleerd op een andere -waarschijnlijk meer responsieve- manier met ouders te werken. Ook het sociaal kapitaal in de betrokken wijken is vergroot.

Dat er professionals uit verschillende disciplines meewerken in het project *gewoon opvoeden versterken*, wordt het begrip van een maatschappelijk vraagstuk verbreed. Dit komt het organisatorisch leren ten goede. Op welke wijze de opbrengsten duurzaam en overdraagbaar gemaakt kunnen worden is nog een zoektocht ten tijde van de afronding van het project.

## 9.5 overige factoren

Gedurende het onderzoek is bij enkele projecten een aantal factoren naar voren gekomen die niet naar voren komen in de geselecteerde wetenschappelijke literatuur. Omdat een van de doelen van dit onderzoek het zo mogelijk toevoegen van nieuwe factoren die van invloed zijn op collaboratieve innovatie is, worden deze additionele factoren hieronder behandeld. In volgende subparagrafen wordt ingegaan op deze factoren.

### 9.5.1 continuïteit

Ook in het onderzoek naar dit project komt de factor continuïteit naar voren. Ten eerste continuïteit in de personele bezetting op operationeel niveau. Discontinuïteit werkt belemmerend, stelt de beleidsadviseur van de gemeente Utrecht.

*“Maar voordat het van de grond kwam en er voldoende mensen waren -daar was nog steeds geen sprake van toen ik er in stapte twee jaar geleden; het is heel traag verlopen. Of er was iemand zwanger óf ziek en daardoor duurde het heel lang voordat die ouders er vertrouwen in hadden. Die wilden gewoon een vertrouwd gezicht hebben” (respondent 9.2, p. 2).*

Niet alleen de personele bezetting, maar ook de verandering in betrokken organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het project als gevolg van noodzakelijke aanbestedingsprocedures, wordt door de beleidsadviseur genoemd als factor die van invloed is.

*“En wij hadden hier eerst een vijftal sociaal maakorganisaties, ieder voor bepaalde wijken en dat is dit jaar Dock geworden, dus daar kwam ook weer een overgang in. Dock moest eerst worden meegenomen, want het was niet duidelijk in de opdracht beschreven dat zij die wijkacademies moesten draaien als een soort product. We geven eerder de opdracht voor het versterken van ouders in hun opvoedende rol, het ondersteunen van ouders daarbij. In die algemeenheid, dus niet ‘er staat een drietal projecten waar jullie iets op moeten leveren’. Dus daar hebben we nog wel gesprekken over moeten voeren” (respondent 9.2, p. 2).*

Ze heeft hierbij ook oog voor de rol van de gemeente.

*“En dan ben ik mij er ook van bewust dat wij daar als gemeente ook iets in doen; wij hebben een nieuwe aanbesteding omdat we dat zo met elkaar hebben afgesproken. We moeten dit soort werk in opdrachten aanbesteden. Dan krijg je dus ook continu ‘breaks’” (respondent 9.2, p. 4).*

### **9.5.2 ontstaan van de samenwerking**

Het ontstaan van de samenwerking in de Wijkacademies in Utrecht verschilt van de Wijkacademies elders in het land. In Utrecht is de start top down ingegeven. Dit was van invloed op het proces van het project, geeft een van de respondenten aan.

*“Het unieke van Utrecht is dat het gestart is vanuit de werkplaats zelf. In andere gemeenten komt het veel meer voort ‘van onderop’, veelal vanuit professionals in de wijk die een platform willen vormen en de professional heeft dan vaak al ouders op het oog. In het geval van de drie Utrechtse werkplaatsen moesten de professionals en ouders nog ‘aangezocht’ worden. Ook moesten de professionals bij aanvang nog overtuigd worden van de toegevoegde waarde van de wijkacademie. De groep ouders is in Utrecht ook kleiner in omvang gebleven dan in de andere gemeenten; daar is vaak sprake van deelname van tien ouders per academie. In Utrecht neemt een lager aantal deel” (respondent 9.1, p. 1).*

Ook in het artikel over *gewoon opvoeden versterken* in het boek *Plekken van hoop en verandering* wordt ingegaan op deze factor.

*“De Utrechtse Wijkacademies kennen door hun inbedding in de werkplaats een andere aanliegroute. Niet de signalen uit de wijk, maar de ambitie van de werkplaats -samenwerken aan het versterken van de gemeenschappelijk inzet voor opgroeien en opvoeden- waren aanleiding om met de Utrechtse Wijkacademies te starten. Deze top-down aanliegroute zorgde voor een lastige start. Enerzijds omdat vooral niet bekend was hoeveel animo er in de wijken zou zijn voor dit initiatief. Anderzijds omdat er veel onduidelijkheid was over de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende werkplaatspartners” (Helleman et al., 2019, p. 102).*

### **Subconclusie**

Een aanvullende factor die naar voren komt in dit onderzoek is de discontinuïteit in de personele bezetting bij deelnemende partijen. Dit vertraagt het proces. Ook de wijziging als gevolg van een aanbestedingsprocedure in de organisatie die het proces trekt, leidt tot vertraging in het proces. Een derde 'nieuwe' factor die een rol speelt, is het verschil tussen de top down – of een bottom up benadering bij aanvang van het proces. Een bottom up benadering lijkt meer bevorderlijk voor de voortgang in deze fase van het proces.

In het volgende hoofdstuk worden de empirische bevindingen afgezet tegen factoren die een rol spelen bij collaboratieve innovatie die geselecteerd zijn aan de hand van de variabelen uit dit onderzoek.

Doelstelling van voorliggend onderzoek is het leveren van een bijdrage aan wetenschappelijk theorieën over collaboratieve innovatie. Uit de empirische gegevens komt een aantal aanvullende factoren naar voren die mogelijk ook van invloed zijn op collaboratieve innovatie. Hoewel dit geen onderdeel vormt van de hoofdvraag van dit onderzoek, worden deze factoren -met het leveren van een bijdrage aan de wetenschappelijke theorieën over het onderwerp van deze scriptie in gedachten- in onderstaande tabel weergegeven.

<b>Ondersteuning participatie jongeren met psychische of gedragsproblemen</b>	<b>tijd</b>	<b>continuïteit</b>		<b>integraal werken</b>
	Beschikbare tijd professionals	Onzekerheid over continuïteit deelnemende organisaties		Integraal werken in het gemeentehuis

<b>Huis van de Wijk de Evenaar</b>	<b>ruimte</b>	<b>continuïteit</b>	<b>contextgebonden factoren</b>	
	Bieden van ruimte aan professionals	Onzekerheid over continuïteit over de samenwerking / deelnemende organisaties	-geschiedenis en samenstelling inwoners wijk -financieringswijze (stimuleert samenwerking & langere looptijd)	

<b>De Zorgvrijstaat</b>			<b>contextgebonden factoren</b>	
			in bekostiging ruimte voor experimenteren/ leren & vernieuwing	

<b>Gewoon opvoeden versterken</b>		<b>continuïteit</b>	<b>contextgebonden factoren</b>	
		-in de personele bezetting -in samenstelling deelnemende organisaties	-financieringswijze -ontstaan van de samenwerking	

Tabellen - additionele factoren

Wanneer gekeken wordt welke additionele factoren bij meerdere projecten naar voren komen, dan zijn dit: (a) het bieden van ruimte en tijd aan professionals, (b) de continuïteit (van zowel de samenwerking als het voortbestaan van de deelnemende organisaties en (c) factoren die een enkele keer met elkaar samenhangen) en de financieringswijze (van de inzet) van de deelnemende organisaties.

## HOOFDSTUK 11 - ANALYSE, CONCLUSIES EN REFLECTIE

In dit onderzoek heeft de vraag, of collaboratieve innovatie in het lokaal sociaal domein invloed heeft op de mate van innovatie in het aanbod en/of op de effectiviteit van dat aanbod, centraal gestaan. In dit hoofdstuk wordt antwoord op deze vraag gegeven op basis van de conclusies die worden getrokken aan de hand van de verzamelde onderzoeksgegevens.

In paragraaf 10.1 worden in volgorde van de variabelen uit de hoofdvraag conclusies getrokken op basis van de theoretische en empirische bevindingen van dit onderzoek. In deze paragraaf worden de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. In paragraaf 10.2 wordt afgesloten met 'aanbevelingen en reflectie'.

### 11.1 conclusies

Met oog op de reikwijdte van dit onderzoek beperkt de eindconclusie zich tot hoofdlijnen, waarin conclusies aangaande de onderzochte projecten in relatie tot de geselecteerde variabelen getrokken worden. Een meer uitgebreide deelconclusie per project is te vinden aan het einde van elke behandelde variabele in de hoofdstukken waarin de casussen behandeld worden.

#### 11.1.1 collaboratieve innovatie

Bij collaboratieve innovatie worden ideeën, kennis en competenties tussen de participerende partijen uitgewisseld waardoor het begrip van het vraagstuk en de ideeën voor probleemoplossing worden vergroot en het wederzijds leren wordt gestimuleerd. Om deze reden is het wenselijk dat sprake is van diversiteit tussen de betrokken actoren; bijvoorbeeld in waarden en meningen en denkniveau (Robert, 2000; Torfing 2019). De kracht van de collaboratieve benadering bij publieke innovatie is de betrokkenheid van relevante actoren. Naast de organisatorische setting zijn onder meer ervaring, lef, financiële middelen en implementatiekracht belangrijke wegingsfactoren voor deelname aan deze vorm van samenwerking (Torfing, 2019).

Bij alle onderzochte projecten is sprake van diversiteit binnen de groep betrokken actoren, maar de mate ervan verschilt per project. Zo is de diversiteit bij het *project ondersteuning participatie jongeren met psychische of gedragsproblemen* groot, maar bij het project *basiszorg Jeugd GGZ* gering.

De betrokkenheid van de doelgroep blijkt niet altijd een vanzelfsprekendheid te zijn. Bij het project *basiszorg Jeugd GGZ* en *het JIM-project* is deze gering te noemen.

Onderstaande tabel laat zien dat daar waar de diversiteit gering is, de betrokkenheid van de doelgroep ook niet of nauwelijks aanwezig is.

Bij het project *ondersteuning participatie jongeren met psychische of gedragsproblemen* leidt de participatie van de doelgroep duidelijk tot een andere benadering van het probleem en de oplossing. Bij *de Zorgvrijstaat*, *de Evenaar* en *gewoon opvoeden versterken* participeert de doelgroep in verschillende opzichten; de doelgroep is bij deze aanpakken zowel deelnemer als (informele) dienstverlener. Binnen het project *gewoon opvoeden versterken* vormt de doelgroep de spil van de aanpak.

De betrokkenheid van de coördinerende partij (bij veel projecten is dit de kennisinstelling) is in alle gevallen groter dan die van andere deelnemers.

Bij vrijwel alle projecten komen de deelnemende organisaties uit verschillende domeinen of terreinen van dienstverlening. Dit bevordert de integraliteit. Bij enkele projecten is deze integrale benadering minder van de grond gekomen dan vooraf gewenst werd. Dit is het geval bij *het JIM-project* en bij *gewoon opvoeden versterken*.



Een hoge mate van vertrouwen wordt door Sørensen en Torfing (2011) genoemd als contextgebonden ‘driver’ voor samenwerking die gericht is op publieke innovatie. In de wetenschappelijke theorieën wordt een aantal stimulerende factoren voor collaboratieve innovatie behandeld, waarvan *sterke afhankelijkheid tussen betrokken actoren* er een van is. Kijkend naar de samenwerking in *Samen Verder (de Evenaar)* is hier duidelijk sprake van: de gemeente stelt de samenwerking als voorwaarde voor financiering van het integrale aanbod en daarmee kan het voortbestaan van de betrokken organisaties zelfs raken. Daarnaast vormt een *gedeelde visie* een belangrijke stimulans voor de collaboratieve innovatie. Hier wordt in de volgende subparagraaf op terug gekomen. Voor een succesvol en duurzaam resultaat van de samenwerking is de mate van *gezamenlijk eigenaarschap* ook belangrijk (Sørensen & Torfing, 2011).

Bij alle onderzochte projecten is sprake van gezamenlijk eigenaarschap, behalve bij het project *basiszorg Jeugd GGZ*, waar dit niet bepaald kan worden op basis van de verzamelde gegevens. Het ontstaan van gezamenlijk eigenaarschap binnen het project *gewoon opvoeden versterken* is - waarschijnlijk door de top-downbenadering in de startfase van het project in Utrecht- moeizamer tot stand gekomen. Aangaande het aan de factor *gezamenlijk eigenaarschap* gekoppelde onderlinge vertrouwen en/of gelijkwaardigheid vertonen de bevindingen van het onderzoek een soortgelijk beeld; hier is bij vrijwel alle projecten sprake van, behalve bij het project *ondersteuning participatie jongeren met psychische of gedragsproblemen* en de *proeftuin basiszorg Jeugd GGZ*. Bij eerstgenoemd project is de oorzaak gelegen in de geringe mate van betrokkenheid van de professionals dat door beperkte beschikbaarheid in capaciteit veroorzaakt wordt. Bij vrijwel alle projecten komt uit de bevindingen naar voren dat voor het opbouwen van onderling vertrouwen en het komen tot gezamenlijk eigenaarschap specifieke aandacht, bijvoorbeeld in de vorm van procesbegeleiding, nodig is en dat het een tijdsinvestering vergt.

De deelvraag van dit onderzoek of bij de geselecteerde projecten sprake is van collaboratieve innovatie kan in vrijwel alle gevallen bevestigend worden beantwoord. Alleen bij het project *basiszorg jeugd GGZ Utrecht* is dit niet het geval.

### 11.1.2 innovatie

In dit onderzoek is uitgegaan van de definitie die Sørensen en Torfing (2011) hanteren voor het begrip *innovatie*. Deze definitie luidt:

*“Een bewust en pro-actief proces dat het genereren en praktisch ‘adoptereren’ van en verspreiding van nieuwe en creatieve ideeën omvat, met als doel tot een kwalitatieve verbetering in een specifieke context te komen”.*

Wetenschappers Sørensen en Torfing koppelen een aantal kenmerken voor innovatie aan deze definitie, zoals pro-activiteit en actiegerichtheid, het veranderen van conventionele inzichten en ingesloten praktijken, een veranderende aanpak in de context van het object en een verbetering van de aanpak (in de ogen van betrokken actoren). Derhalve is onderzocht of bij de geselecteerde projecten sprake is van een andere benadering van het vraagstuk of de aanpak, of de aanpak heeft geleid tot een in de ogen van betrokkenen verbeterde kwaliteit en/of de vergroting van de integraliteit van het aanbod en hoe de opgedane ervaring en opgebouwde kennis gedistribueerd is.

Behalve bij het project *basiszorg Jeugd GGZ*, is bij alle projecten sprake van een andere aanpak of benadering van ofwel het probleem ofwel de oplossing. Zo wordt middels de *JIM-aanpak* uithuisplaatsing voorkomen en informele zorg ingezet in een context met zware, escalerende

problematiek, hetgeen ongebruikelijk is. Het meest in het oog springende verschil vormt het ontwikkelde aanbod binnen het project *ondersteuning participatie jongeren met psychische of gedragsproblemen*: actieve participatie van de doelgroep bij de probleemdefinitie leidt tot (niet voorzien) aanbod op het gebied van bejegening door professionals. Ook in het *project gewoon opvoeden* versterken bepaalt de doelgroep in plaats van de professionals het aanbod.

Het aanbod leidt bij vrijwel alle projecten naar de mening van betrokken actoren tot verbetering vanuit het oogpunt van kwaliteit of integraliteit van het aanbod. Deze positieve waardering is aan uiteenlopende factoren te relateren. In *het JIM-project* en *bij de Zorgvrijstaat* speelt de positieve waardering van de ervaringsdeskundigheid en de gelijkwaardige positie van de doelgroep een rol. Bij *de Evenaar* vormen het onderbrengen van veelsoortige activiteiten onder één dak en de nabijheid van de professionals (waarmee tevens de drempel naar voorzieningen wordt verlaagd) succesfactoren.

In alle gevallen is de opgedane kennis op verschillende manieren gedistribueerd, zowel binnen als buiten de (groep) organisaties/actoren. In verschillende gevallen is dit ook een logisch gevolg van de context waarin de collaboratieve innovatie plaats vindt: binnen een academische werkplaats bijvoorbeeld. De mate van distributie van de opgedane ervaringen en kennis zijn bij de wijkgeoriënteerde projecten (*de Zorgvrijstaat* en *de Evenaar*) geringer.

De deelvraag van dit onderzoek of collaboratieve innovatie effect heeft op de mate van innovatie in het aanbod van geselecteerde projecten kan bevestigend worden beantwoord; bij alle projecten waar sprake is van collaboratieve innovatie, is innovatie in het aanbod waargenomen.

### 11.1.3 effectiviteit

Om de invloed van partnerschap op de effectiviteit te bepalen, wordt in wetenschappelijke literatuur onderscheid gemaakt tussen het cliëntperspectief en het organisatorisch perspectief. Dit onderscheid is ook terug te vinden in de drie dimensies die Chen en Graddy (2010) toepassen in hun onderzoek naar de rol die partnerschap in netwerken speelt bij de effectiviteit van deze netwerken.

Over de eerste dimensie *het doelbereik voor de doelgroep* kan op basis van de verzamelde empirische gegevens worden geconcludeerd dat de samenwerking binnen de projecten een positieve invloed heeft gehad op deze dimensie. Alleen bij de proeftuin *basiszorg jeugd GGZ* is dit niet te meten op basis van de verzamelde gegevens. Bij het *JIM-project* is hier bijvoorbeeld sprake van omdat deelnemers aan het project niet met wachtlijsten worden geconfronteerd wanneer zij een beroep op specialistische zorg moeten doen. Ook de duurzaamheid van het resultaat van de ingezette ondersteuning is in dit project groter dan bij de gebruikelijke aanpak (uithuisplaatsing) doordat gewerkt wordt aan versterking van de vaardigheden van zowel de jongere als de ouder(s) en omdat de informele hulpverlener, de JIM, ook beschikbaar zal zijn voor het gezin na afronding van het traject. Ook bij het project *ondersteuning participatie jongeren met psychische of gedragsproblemen* kan gesproken worden van verhoogd doelbereik voor de doelgroep omdat het project instrumenten heeft voortgebracht die beter aansluiten bij de behoefte van de jongeren (onder meer de tool op het gebied van bejegening door professionals). Bij *de Evenaar* en *de Zorgvrijstaat* is het in de wijk aanbieden van een breed scala aan integrale dienstverlening onder meer een reden om te spreken van verhoogde effectiviteit als gevolg van een toegenomen doelbereik voor de doelgroep.

Een tweede dimensie van effectiviteit die wetenschappers Chen en Graddy (2010) benoemen is *het hebben van collectief en organisatorisch profijt* van het partnerschap. Behoudens de proeftuin

*basiszorg voor jeugd GGZ*, is hier bij alle projecten sprake van. Een evident voorbeeld is de samenwerking binnen *Samen Noord (de Evenaar)*. Zonder deze samenwerking was de opdracht naar alle waarschijnlijkheid niet aan dit collectief gegund door de deelgemeente. Bovendien versterkt de alliantie de positie van de afzonderlijke organisaties.

Tot slot is de derde dimensie van betreffende wetenschappers bestudeerd in het kader van voorliggend onderzoek: *het verbeterde organisatorisch leren*. Hiervan is bijvoorbeeld duidelijk sprake bij de (bij meerdere projecten) betrokken kennisinstellingen; door de binnen deze projecten opgedane ervaringen, vergroten zij de kans om toekomstige opdrachten te verwerven die over deze actuele vraagstukken binnen het sociaal domein handelen. Daarnaast is onder meer sprake van verbeterd organisatorisch leren bij de instelling Youké, die als aanbieder van specialistische zorg deelneemt aan de op vernieuwing gerichte samenwerking in het *JIM-project* en tegelijk een coördinerende en onderzoekende rol vervult in het project.

De deelvraag van dit onderzoek of collaboratieve innovatie effect heeft op de effectiviteit van het aanbod van de projecten, kan positief worden beantwoord. Bij alle projecten waar sprake is van collaboratieve innovatie is sprake van verhoging van de effectiviteit.

In onderstaande tabel worden de drie variabelen uit de hoofdvraag van dit onderzoek van een waardering voorzien.

Project	Variabele	Collaboratieve innovatie	Innovatie	Effectiviteit
<b>Het JIM-project</b>		-voldoende diversiteit -betrokkenheid organisaties groot -betrokkenheid doelgroep gering -gelijkwaardige relaties -gezamenlijk eigenaarschap	-andere benadering oplossing -andere aanpak -distributie kennis goed	-doelbereik doelgroep toegenomen -drempel verlaagd -samenwerking verbeterd -collectief profijt -verbeterd organisatorisch leren
<b>Ondersteuning participatie jongeren met psychische of gedragsproblemen</b>		-grote mate diversiteit -betrokkenheid organisaties wisselend -betrokkenheid doelgroep groot -vertrouwen matig -gezamenlijk eigenaarschap	-andere benadering probleem -nieuwe ideeën en ander aanbod -verbetering kwaliteit -distributie kennis goed	-doelbereik doelgroep toegenomen -collectief profijt -organisatorisch profijt
<b>Huis van de Wijk de Evenaar</b>		-redelijk mate van diversiteit -grote betrokkenheid organisaties -betrokkenheid doelgroep groot -gezamenlijk eigenaarschap	-andere aanpak -meer integraliteit -verbetering kwaliteit -distributie kennis	-doelbereik doelgroep toegenomen -drempelverlagend -meer verbindingen, samenwerking hecht -collectief profijt -organisatorisch profijt

<b>Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht</b>	-aantal participanten redelijk, mate diversiteit gering -nauwelijks betrokkenheid doelgroep -onderling vertrouwen redelijk -gezamenlijk eigenaarschap onduidelijk	-geen andere aanpak -doelbereik stapje dichterbij -distributie kennis goed	-doelbereik doelgroep onbekend -collectief profijt onbekend -organisatorisch profijt onbekend
<b>Zorgvrijstaat</b>	-aantal participanten (organisaties) groot -diversiteit groot -betrokkenheid doelgroep groot -gezamenlijk eigenaarschap	-aanpak al lerend ontwikkeld -drempelverlagend / toegankelijkheid groot -distributie kennis redelijk	-doelbereik doelgroep vergroot -collectief profijt -organisatorisch profijt
<b>Gewoon opvoeden versterken</b>	-diversiteit groot -betrokkenheid organisaties redelijk groot -betrokkenheid doelgroep groot -gelijkwaardigheid -vertrouwen groot -gezamenlijk eigenaarschap	-andere benadering probleem en oplossing -ander aanbod -distributie kennis goed	-groter doelbereik -meer integraliteit (met 2 <sup>de</sup> lijnszorg) niet gerealiseerd -drempelverlaging -collectief profijt -organisatorisch profijt

Tabel – waardering variabelen projecten / proeftuinen

De resultaten van het onderzoek overziend, kan de hoofdvraag bevestigend worden beantwoord: collaboratieve innovatie in het lokaal sociaal domein heeft zowel (positieve) invloed op de mate van innovatie in het aanbod als op de effectiviteit van het aanbod.

## 11.2 aanbevelingen en reflectie

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan aan de hand van de in de vorige paragraaf getrokken conclusies. De aanbevelingen zijn bestemd voor gemeenten en raken het beleid binnen het sociaal domein. De paragraaf sluit af met enkele noties aangaande het onderzoek zelf.

Een van de belangrijke factoren voor innovatieve samenwerking is implementatiekracht; de nieuwe ideeën of aanpakken moeten tot uitvoering kunnen worden gebracht. Voor een duurzaam resultaat van de samenwerking is het enerzijds van belang dat vanuit de deelnemende organisaties actoren van het juiste niveau en van meerdere niveaus deelnemen aan de samenwerking; in veel gevallen is commitment op zowel bestuurlijk niveau en/of managementniveau als op operationeel niveau gewenst om de vernieuwing goed te laten beklijven. Gemeenten moeten zich hier bewust van zijn.

Diversiteit in de groep betrokken actoren van de samenwerking is van belang (Robert, 2000; Torfing, 2019). Door te grote verschillen tussen de deelnemers aan de op innovatie gerichte samenwerking kan -zoals Koppenjan en Klijn (2004) het noemen- een 'dialogue of the deaf' ontstaan vanwege het onvermogen elkaar te begrijpen, dezelfde taal te spreken of elkaar uit te dagen. Een aanbeveling is hier expliciet aandacht voor te hebben en tijd voor te reserveren binnen de samenwerking. De

ontwikkeling van een gezamenlijke visie kan hierbij ondersteunend zijn. Ook procesbegeleiding kan hier een positieve bijdrage aan leveren.

De betrokkenheid van de doelgroep is eveneens belangrijk bij collaboratieve innovatie. Gemeenten wordt aanbevolen alert te zijn op de betrokkenheid van deze groep in de samenwerking. Niet alleen in uitvoeringsfase maar ook bij de probleemdefiniëring, het formuleren van mogelijke oplossingen en/of aanpakken en in de fase van gezamenlijke visievorming.

Een andere aanbeveling naar aanleiding van voorliggend onderzoek, is voldoende tijd en aandacht te investeren in het creëren van gezamenlijke eigenaarschap en het opbouwen van onderling vertrouwen, dat daar veelal aan vooraf gaat.

Zoals Osborne en Brown (2011; Torfing, 2019) betogen staat innovatie niet per definitie gelijk aan verbetering. Soms heeft het juist (onbedoelde) negatieve neveneffecten tot gevolg -zoals hogere zorgkosten of een aanzuigende werking van bepaalde doelgroepen- en de collaboratieve samenwerking leidt ook niet altijd tot verbeterde aanpakken. Van belang is daarom dat ook binnen deze samenwerkingsvorm 'begeleid' geëxperimenteerd wordt. Het bieden van een lerende omgeving waarin ruimte is voor ontdekken en experimenteren is nodig voor innoveren, maar de aanbeveling is de inzet die dit vraagt periodiek af te zetten tegen de inzet van schaarse publieke middelen en de vraag in welke mate het resultaat van de samenwerking bij zal dragen aan het creëren van publieke waarde. Dit kan op gespannen voet staan met het non-lineaire en iteratieve karakter van het op innovatie gerichte proces.

Bij veel van de onderzochte projecten heeft de betrokken kennisinstelling ook een coördinerende rol waarin veel inzet gevraagd wordt om tot gezamenlijk vertrouwen, een gedeelde visie of gezamenlijk partnerschap te komen. Het lijkt of bij sommige projecten de inzet op collaboratieve innovatie verdwijnt op het moment dat de rol van de kennisinstelling eindigt. Ook los van de rol van kennisinstellingen moeten betrokken instellingen bereid zijn tijd en capaciteit vrij te maken voor coördinatie om duurzaam resultaat uit de samenwerking te halen. Aanbevolen wordt hier in dergelijke situaties al in de aanvangsfase van een project bij stil te staan.

Uit de verzamelde empirische gegevens blijkt dat discontinuïteit in de inzet van de participerende professionals een obstakel vormt. De oorzaak hiervan is gelegen in krapte in capaciteit, maar ook het tijdvak waarbinnen het project plaats vindt is hierbij relevant. Doordat sommige partijen (met name Loyalis) niet lang voor aanvang van de projecten gevormd zijn en nog zoekende zijn naar hun rol en taken na de decentralisaties in 2015, blijkt de inzet van professionals of de betrokkenheid van professionals uit de basiszorg of specialistische zorg een kwetsbare factor in de samenwerking. Een aanbeveling is voor aanvang van de op innovatie gerichte samenwerking voldoende ruimte te maken om medewerkers daadwerkelijk in de gelegenheid te stellen goed te kunnen participeren. In tijden dat een deelnemende organisatie zelf nog in ontwikkeling is of onder druk staat, moet de vraag gesteld worden of de organisatie in staat is een deugdelijke bijdrage te leveren aan de samenwerking.

Opmerkelijk is dat daar waar het aanbod gericht is op de versterking van de sociale kracht in een wijk of buurt, een collectieve verbondenheid van de deelnemende partijen met de geografische omgeving een belangrijke rol lijkt te spelen. De geschiedenis van de wijk lijkt zowel bij *de Evenaar* als bij *de Zorgvrijstaat* een relevante succesfactor te zijn. In beide gevallen is de betrokkenheid van wijkbewoners erg groot en vindt de samenwerking plaats in oude wijken die van oudsher arbeiderswijken waren. De contextafhankelijkheid is derhalve groot. De contextafhankelijkheid bij deze projecten maakt dat een gelijke aanpak in een andere context niet tot dezelfde resultaten zal

leiden. Ingeval binnen andere gemeenten een soortgelijke ontwikkeling gewenst is, wordt aanbevolen goed aan te sluiten op de specifieke kenmerken van deze nieuwe context. Een andere opvallende overeenkomst tussen deze twee proeftuinen is, dat zij in de minste mate van alle projecten opgedane kennis / ervaringen distribueren. Dit heeft mogelijk verband met de mate waarin het proces bij deze programma's iteratief is; men beweegt continu mee met de behoefte en vraag van de doelgroep en zoekt geleidelijk en onophoudelijk naar de (op dat moment) juiste vorm. Ook de veelzijdigheid van de doelgroep, die bij deze twee programma's groter is dan bij de andere projecten, kan van invloed hierop zijn. Dit zou onderwerp van nader onderzoek kunnen zijn.

Voor het creëren van ruimte aan een andere benadering van een probleem of maatschappelijk vraagstuk en/of de aanpak -een van de kenmerken van innovatie- moeten de aan collaboratieve innovatie gerelateerde partijen los durven en willen laten. In de publieke context van gemeenten kunnen twee mogelijke belemmeringen in dit verband niet onbenoemd blijven:

- a. Veel gemeenten zijn vanuit governance-oogpunt gericht op onder meer sturing en rechtmatigheid. Zij zijn vanuit het verleden gewend te opereren als presterende en rechtmatige overheid. In veel gevallen blijft dit wenselijk, bijvoorbeeld bij het verstrekken van bijstandsuitkeringen. Geleidelijk wint een ander perspectief terrein bij de overheid: de samenwerkende en de responsieve overheid, die ruimte geeft aan initiatieven in de gemeenschap en op basis van gelijkwaardigheid samen met verschillende partners maatschappelijke uitdagingen tegemoet treedt. Veel gemeenten beschikken nog over onvoldoende kennis/ervaring om dergelijk perspectief gericht vorm te geven. Bovendien zijn de processen bij gemeenten niet ingericht op deze andere benaderingen. Het verdient aanbeveling aandacht te besteden binnen gemeenten aan deze veranderende rol van de overheid en de eisen die aan deze andere rol worden gesteld.
- b. Bij de lokale overheid, waar sprake is van inzet van publieke middelen en waar waardecreatie centraal staat, vormt de gemeenteraad het kaderstellende en toezichthoudende orgaan. Met oog op draagvlak voor innovatie (en het daarbij behorende proces) bij dit democratische orgaan verdient het aanbeveling de gemeenteraad vanaf het begin te betrekken bij processen die innovatie tot doel hebben.

Ingeval gemeenten de (op innovatie gerichte) samenwerking tussen verschillende partijen willen bevorderen, kan de inkoopssystematiek hier behulpzaam bij zijn. Via de inkoopssystematiek kan de onderlinge afhankelijkheid tussen partijen vergroot worden.

Het fysiek onder één dak brengen van uiteenlopende activiteiten en voorzieningen kan drempelverlagend werken en de integraliteit van de dienstverlening bevorderen. Het verdient aanbeveling ook de meerwaarde van deze benadering te overwegen wanneer een gemeente zich oriënteert op het stimuleren van de transformatie in het sociaal domein middels collaboratieve innovatie.

Tot slot worden hieronder enkele reflecterende opmerkingen bij het onderzoek geplaatst.

Het onderzoek is veelomvattend. Naar aanleiding van de variabelen uit de hoofdvraag is een groot aantal indicatoren vastgesteld op basis waarvan de gegevens van zes projecten verzameld zijn. Dit maakt dat deze scriptie omvangrijk is. Een ander gevolg hiervan is dat (een selectie van) de analyse en conclusies op hoofdlijnen weergegeven zijn. De reikwijdte van het onderzoek laat verdere verdieping helaas niet toe. Dit doet niet volledig recht aan de informatie die respondenten verstrekt hebben en dus aan de veelheid van empirisch materiaal dat verzameld is en ook niet aan de maatschappelijke relevantie van het vraagstuk.

Hoewel de proeftuin *basiszorg jeugd GGZ Utrecht* voldoet aan de criteria voor collaboratieve innovatie, neemt deze proeftuin een bijzondere positie in binnen de geselecteerde projecten voor dit onderzoek. In meerdere opzichten kan geen conclusie worden getrokken aan de hand van de gehanteerde indicatoren die in dit onderzoek gehanteerd worden. De proeftuin was weliswaar gericht op verbetering van de samenwerking en kwaliteit van het aanbod voor de doelgroep, maar het middel dat hiervoor wordt ingezet -casuïstiekbespreking- levert geen directe gevolgen voor het aanbod op. Dit is wellicht op langere termijn mede dankzij daarop volgende projecten in dezelfde samenwerkingscontext wel het geval, maar om dit te kunnen bepalen zou vervolgonderzoek nodig zijn. Bij de beoordeling van de resultaten van deze proeftuin moet dit in acht worden genomen.

Op basis van de verzamelde gegevens van *het JIM-project* en het project *gewoon opvoeden versterken* zou de voorzichtige uitspraak gedaan kunnen worden dat de samenwerking tussen de basiszorg en de specialistische zorg weerbarstig is. De wijze waarop tot meer integraliteit tussen deze twee zorgvormen gekomen kan worden, vormt een interessant vraagstuk voor nader onderzoek.

De kans is aanwezig en aanzienlijk dat de in het vorige hoofdstuk beschreven additionele factoren die voortkomen uit het verzamelde empirische materiaal reeds voor komen in wetenschappelijke literatuur die niet geselecteerd is in het kader van dit onderzoek. Dit vormt een bias voor voorliggend onderzoek. Indien dit niet het geval is, zou nader onderzoek verricht moeten worden om vast te kunnen stellen of deze factoren daadwerkelijk belangrijke indicatoren zijn bij collaboratieve innovatie.



## Bronnenlijst

- Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Utrecht. (z.d.). *Gewoon opvoeden versterken*. (z.d.). Geraadpleegd op 18 oktober 2019, van [www.awtjutrecht.nl/projecten/gewoon-opvoeden-versterken](http://www.awtjutrecht.nl/projecten/gewoon-opvoeden-versterken)
- Van Bon-Martens, M.J.H., Gilsing, R. (2018). *Proeftuin Basiszorg Jeugd GGZ Utrecht, kernrapport*. Geraadpleegd van [www.trimbos.nl](http://www.trimbos.nl).
- Chen, B., & Graddy, E. A. (2010). The effectiveness of nonprofit lead-organization networks for social service delivery. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 405–422.
- Decido. (2016). *Over Samen Noord*. (2016). Geraadpleegd op 23 februari 2020, van <https://www.decido.nl/case/samen-noord/>
- De Corte, J., Verschuere, B., & De Bie, M. (2016). Networks for Welfare Provision: Getting a Grip on Processes of Social Exclusion by Evaluating Network Effectiveness. *Social Policy & Administration*, 51(7), 1174–1190. <https://doi.org/10.1111/spol.12241>
- Van Dael, Y. & Stoele, M. (z.d.). *Weeffouten*. Rotterdam, Nederland: Tripiti.
- Helleman, G., Majoor, S. J. H., Smit, V. J. M., & Walraven, G. (2019). *Plekken van hoop en verandering: samenwerkingsverbanden die lokaal verschil maken*. Utrecht: Uitgeverij Eburon.
- Kesselring, M. (2019). *Wijkacademies in beeld*. Geraadpleegd van <http://www.awtjutrecht.nl/projecten/gewoon-opvoeden-versterken>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector* (2nd ed.). Oxon: Routledge.
- Koppenjan, J. (2008). Creating a playing field for assessing the effectiveness of network collaboration by performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 699–714. <https://doi.org/10.1080/14719030802423061>
- de Kreek, M., Brinkhuijsen, A., Veldboer, L., & Bos, E. (2018). *Verbinding als motor van het sociale domein in Amsterdam Noord: een verkenning van informeel en formeel sociaal werk in de Molenwijk en Tuindorp Oostzaan*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, Maatschappij en Recht.
- Lohuis, D. (z.d.). *Handboek Het zal werken!*. Rotterdam, Nederland: Tripiti.
- Over Beter Samen in Noord. (z.d.). Geraadpleegd op 12 januari 2020, van <https://www.betersameninnoord.nl/4781>
- Parigger, E.M. *Participatie van jeugdigen met psychische of gedragsproblematiek in Amsterdam beter ondersteund*. Geraadpleegd op 13 november 2019 van <https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/jeugd/programmas/project-detail/academische-werkplaatsen-transformatie-jeugd/participatie-van-jeugdigen-met-psychische-of-gedragsproblematiek-in-amsterdam-beter-ondersteund/verslagen/>
- Putters (2018). *Een lokaal sociaal contract. Voorwaarden voor een inclusieve samenleving*. Geraadpleegd van [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties-2018/Een\\_lokaal\\_sociaal\\_contract](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties-2018/Een_lokaal_sociaal_contract)
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868

Stichting Spin <http://www.stichting-spin.nl/wp-content/uploads/2017/03/Samen-toekomst-maken-Samen-Noord-visie.pdf> van de samenwerkende organisaties in de alliantie Samen Noord. (z.d.).

Torring, J. (2018). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11.

Vos en Dam (2018). *Pact voor de transformatie*. Geraadpleegd van [https://www.bmc.nl/actueel/pact-voor-de-transformatie-van-hoe\\_dan-naar-doe\\_dan](https://www.bmc.nl/actueel/pact-voor-de-transformatie-van-hoe_dan-naar-doe_dan)

Wiersma, M. & Van Goor, R. (2019). *Bejegening van jongeren (16-23 jaar) door jeugdprofessionals*. Amsterdam: Verwey-Jonker Instituut.

Wiersma, M. & Van Goor, R. (2019). *Portaalvraag: Bejegening jongeren (16-23 jaar) door jeugdprofessionals*. Geraadpleegd op 13 november 2019 van <https://neja.nl/wp-content/uploads/2019/01/Bejegening-van-jongeren-16-23-jaar-door-jeugdprofessionals-Juni-2019-Samenvatting.pdf>

---

Wijkacademie Opvoeden. (z.d.). *Wijkacademies opvoeden en meer...* (z.d.). Geraadpleegd op 28 februari 2020, van <http://wijkacademieopvoeden.nl/voor-professionals>

Wijkacademie Opvoeden. (z.d.). *Wijkacademies opvoeden en meer...* (z.d.). Geraadpleegd op 28 februari 2020, van <http://wijkacademieopvoeden.nl/voor-professionals/ontstaansgeschiedenis-wijkacademies-opvoeden/>

Wijkacademie Opvoeden. (z.d.). *Wijkacademies opvoeden en meer...* (z.d.). Geraadpleegd op 28 februari 2020, van <http://wijkacademieopvoeden.nl/voor-professionals/programmatheorie/>

Wijkacademie Opvoeden. (z.d.). *Wijkacademies opvoeden en meer...* (z.d.). Geraadpleegd op 28 februari 2020, van <http://wijkacademieopvoeden.nl/blog/2019/12/20/1503/>

## BIJLAGE 1 Topiclist

### Collaboratieve innovatie

- **Welke deelnemers** betrokken bij het project/de proeftuin/het programma?
- **Diversiteit** betrokken actoren → belemmerend of juist niet?
- Op **vertrouwen** gerichte dialoog? Onderlinge afhankelijkheidsrelaties/macht
- **Participatie** doelgroep/ouders/buurtbewoners
- **Communicatie** hoog niveau in- en extern?
- **Gezamenlijke eigenaarschap**? Missie / visie?

### Innovatie

- **Andere benadering probleem / oplossing**?
- **Nieuwe/creatieve ideeën** gegenereerd en omgezet in **actie**? **Breken** met **norm**/gevestigde aanpak?
- Nieuwe producten ontwikkeld / **nieuw aanbod**?
- Nieuwe aanpak naar mening actoren **tot verbetering** geleid?
- **Kwaliteit zorgaanbod** verbeterd?
- **Kennis/ervaring** verspreid?

### Effectiviteit van het aanbod

#### *Doelbereik doelgroep*

- Is de **zorg meer passend** of anderszins beter? **Sluit** beter aan op **vraag**?  
Of keuzevrijheid?
- Meer **integraliteit en/of betere dienstverlening**?
- Versterking **formele en informele zorg**?
- **Drempel** naar zorg/ondersteuning verlaagd?

#### *Organisatorisch of collectief profijt*

- **Vermogen problemen** op te lossen toegenomen?
- **Legitimiteit** v beleid toegenomen?

#### *Verbeterd organisatorisch leren*

- **Gedeeld begrip van het probleem/vraagstuk** onder deelnemers netwerk  
(ook hierboven al)
- **Consensus** over hoe vraagstuk wordt aangepakt

- Zijn de **doelen** van het beleid meer **bereikt**
- 

Welke **andere factoren** zijn van belang bij collaboratieve samenwerking die niet tijdens het interview aan de orde zijn geweest?

**Relevante stukken** beschikbaar?