

Samenwerking onder spanning

*De invloed van institutionele logica-meervoudigheid op
inter-organisatorische samenwerking binnen de jeugdhulp*



De afbeelding op dit voorblad is een foto van het werk 'The Oneironaut IV (1994), onderdeel van de serie 'Emotional Detox' van Marc Quinn (1964).

Tessa Roosenstein (605411)

Erasmus Universiteit Rotterdam

Masterscriptie Governance en Management van Complexe Systemen

Academisch jaar: 2024-2025

Begeleider: dr. Ingmar van Meerkerk

Tweede lezer: dr. Wouter Spekkink

30 juni 2025

Aantal woorden: 11816

Voorwoord

Deze masterscriptie gaat over de complexiteit van de jeugdhulp. De jeugdhulp is voor mij nooit een abstract beleidsvraagstuk geweest; het is een onderwerp dat mij persoonlijk raakt en jarenlang een groot onderdeel van mijn eigen leven is geweest. Zelf behoorde ik lange tijd tot de groep zogenoemde “complexe jeugdigen”: jongeren die intensieve en dure vormen van zorg nodig hebben. Een opname van slechts één week in een specialistische kliniek kostte destijds zo’n 5000 euro. Op dat moment stond ik daar helemaal niet bij stil, ik had immers andere zorgen. Pas jaren later, toen het beter met mij ging, besepte ik hoe kostbaar de jeugdhulp eigenlijk is.

Vanuit dat perspectief begrijp ik goed waarom gemeenten zoeken naar manieren om de jeugdhulp doelmatiger te organiseren. De gemeente in dit onderzoek doet dat onder meer door een nieuwe zorgopdracht te introduceren: de Midden-JGGZ. Deze opdracht heeft het doel om jeugdhulp toegankelijker en kosten-efficiënter te maken, door jeugdigen met matig-complexe problematiek sneller en minder specialistisch te behandelen, zodat de druk op de Specialistische-GGZ afneemt en de zorgkosten dalen.

De ontwikkeling van deze opdracht maakte ik van dichtbij mee toen ik in 2023 werkte bij een van de vijf zorgorganisaties deze opdracht gegund kregen. Voor het eerst stond ik ‘aan de andere kant’: niet als cliënt, maar als beleidsmedewerker.

Vanaf het begin van mijn masteropleiding was het voor mij duidelijk dat mijn afstudeeronderzoek over de jeugdhulp zou gaan. Mijn persoonlijke ervaring, mijn betrokkenheid bij het beleid en de aanhoudende maatschappelijke urgentie rondom de jeugdhulp maakten deze keuze vanzelfsprekend en betekenisvol.

Tegelijkertijd was het schrijven van deze scriptie ook complex. Het onderwerp raakt aan mijn eigen morele en ethische overtuigingen. Hoewel ik de noodzaak om jeugdhulp doelmatiger te organiseren begrijp, blijf ik moeite houden met de omvang van de bezuinigen. Dat maakte het onderzoeksproces soms uitdagend, maar tegelijkertijd leerzaam. Bovendien duurde het schrijven van dit afstudeeronderzoek langer dan ik had verwacht, en vroeg het veel geduld. Maar juist daarom kijk ik er met veel trots op terug.

Tot slot wil ik grote dank uitspreken aan mijn scriptiebegeleider, Ingmar van Meerkerk. Zijn scherpe inzichten, constructieve feedback en aanhoudende betrokkenheid zijn van grote waarde geweest voor zowel de kwaliteit van mijn onderzoek als mijn vertrouwen in het onderzoeksproces. Daarnaast wil ik de leden van de Midden-JGGZ Regiegroep bedanken

die tijd vrijmaakten voor een interview en hun eerlijke perspectieven met mij deelden. Ook dank aan mijn familie, partner, vrienden en hulphond Cinna.

Dit onderzoek is mijn manier om op een gezonde afstand bij te dragen aan een systeem dat mij mede gevormd heeft. Zonder te hoge verwachtingen hoop ik dat het bijdraagt aan een jeugdhulpsysteem dat jeugdigen ondersteunt in het vinden van hun weg in het leven en bij het bouwen aan hun toekomst.

Rotterdam / Haarlem

Samenvatting

De Nederlandse jeugdhulp kampt al decennia met structurele problemen zoals lange wachttijden, stijgende kosten en gefragmenteerde zorg. Sinds de Jeugdwet ingevoerd is in 2015, zijn gemeenten verantwoordelijk voor het organiseren van effectieve en toegankelijke jeugdhulp. Om dit te realiseren zetten zij steeds vaker in op inter-organisatorische samenwerking tussen zorgorganisaties. Dit soort samenwerkingen blijken echter complex, onder meer doordat de betrokken organisaties uiteenlopende perspectieven hanteren op wat ‘goede’ zorg is en hoe die georganiseerd zou moeten worden. Deze verschillen komen voort uit verschillende institutionele logica’s: diepgewortelde denk- en werkwijzen die richting geven aan wat organisaties als wenselijk, gepast en legitiem beschouwen.

Deze scriptie onderzoekt hoe logica-meervoudigheid het samenwerkingsproces beïnvloedt binnen de Midden-JGGZ Regiegroep: een inter-organisatorische samenwerking van vijf zorgorganisaties, geïnitieerd door gemeente X. Aan de hand van documentanalyse, interviews en een observatie is in kaart gebracht welke logica’s zichtbaar zijn binnen de Regiegroep, hoe deze op elkaar inwerken en hoe de logica-meervoudigheid het samenwerkingsproces beïnvloedt. Binnen de Regiegroep zijn met name de corporatie-, markt- en professielogica sterk aanwezig. De bureaucratische- en care-logica hebben meer een aanvullende rol. De logica-dynamiek binnen de Midden-JGGZ kan worden getypeerd als betwist: meerdere logica’s beïnvloeden tegelijkertijd het functioneren van de Regiegroep, maar blijken lastig met elkaar te verenigen. Dit type logica-meervoudigheid impliceert extensief en hardnekkig conflict in de samenwerking. In de Midden-JGGZ Regiegroep blijft het conflict grotendeels onderhuids, maar zorgt het wel degelijk voor frictie.

De spanningen die voortvloeien uit de logica-meervoudigheid belemmeren vooral het opbouwen van gedeeld begrip en effectieve communicatie. Uiteenlopende definities, prioriteiten en communicatieritmes leiden tot fragmentatie, vertraging en stroperige besluitvorming. Gedeeld vertrouwen wordt hierdoor indirect onder druk gezet: wanneer organisaties elkaar niet goed begrijpen en langs verschillende lijnen communiceren, wordt het moeilijk om vertrouwen op te bouwen. De toewijding aan de samenwerking lijkt minder beïnvloed te worden door de logica-meervoudigheid, mede dankzij het gedeelde verantwoordelijkheidsgevoel om de opdracht te laten slagen. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat het institutioneel ontwerp vanuit de gemeente, via de aanbestedingsvorm en prestatieafspraken, vooral de marktlogica versterkt, wat de logica-meervoudigheid verder aanwakkert en extra druk op de samenwerking legt. Tegelijkertijd blijkt dat de Regiegroep

actief strategieën ontwikkelt om met deze logica-spanningen om te gaan, zoals het oprichten en later weer loslaten van thematische werkgroepen.

Dit onderzoek laat zien dat logica-meervoudigheid het samenwerkingsproces belemmert, maar ook als katalysator kan fungeren voor wederzijdse reflectie en aanpassing. Daarmee draagt het onderzoek bij aan literatuur over institutionele complexiteit en inter-organisatorische samenwerking. Het past het model van Besharov en Smith (2014) toe op een ander analyseniveau en verdiept het Collaborative Governance model van Ansell en Gash (2008) door meer aandacht te geven aan het institutionele niveau.

Op basis van dit onderzoek volgt de aanbeveling aan gemeenten om bij het vormgeven van samenwerkingsopdrachten bewust ruimte in te bouwen voor de (h)erkenning van verschillende institutionele logica's en de publieke waarden die ze weerspiegelen. Daarnaast is het belangrijk om heldere afspraken te maken over de rolverdeling, en om realistische afspraken op te nemen over deadlines en resultaten.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	5
1. INLEIDING.....	10
1.1 AANLEIDING	10
1.2 CASUS MIDDEN-JGGZ	11
1.3 DOEL EN ONDERZOEKSVRAAG	13
1.4 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	13
1.5 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	14
2. THEORETISCH KADER	15
2.1 INSTITUTIONELE LOGICA'S.....	15
2.1.1 <i>Institutionele elementen</i>	17
2.2 LOGICA-MEERVOUDIGHEID: HET MODEL VAN BESHAROV EN SMITH (2014)	17
2.3 COLLABORATIVE GOVERNANCE: HET MODEL VAN ANSELL EN GASH (2008)	19
2.3.1 <i>Institutioneel ontwerp</i>	20
2.3.2 <i>Samenwerkingsproces</i>	20
2.3.2.1 <i>Vertrouwen</i>	21
2.3.2.2 <i>Gedeeld begrip</i>	21
2.3.2.3 <i>Toewijding</i>	22
2.3.2.4 <i>Communicatie</i>	22
2.4 CONCEPTUEEL MODEL	23
3. METHODOLOGIE	24
3.1 ONDERZOEKSOPZET	24
3.2 STEEKPROEFSELECTIE.....	24
3.3 DATAVERZAMELING	25
3.3.1 <i>Documentanalyse</i>	25
3.3.2 <i>Interviews</i>	25
3.3.3 <i>Observatie</i>	26
3.4 OPERATIONALISATIE	26
3.5 DATA-ANALYSE	26
3.6 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID.....	27
4. RESULTATEN & ANALYSE	29
4.1 CASUS EN CONTEXT	29
4.1.1 <i>De vijf betrokken zorgaanbieders</i>	29
4.1.2 <i>De Regiegroep</i>	30
4.2 HET SAMENWERKINGSPROCES.....	31
4.2.1 <i>Gedeeld begrip</i>	31
4.2.2 <i>Vertrouwen</i>	31
4.2.3 <i>Toewijding</i>	32
4.2.4 <i>Communicatie</i>	33
4.3 LOGICA'S IN DE MIDDEN-JGGZ REGIEGROEP	34
4.3.1 <i>Corporatielogica</i>	34
4.3.2 <i>Professielogica</i>	35
4.3.3 <i>Bureaucratische logica</i>	36
4.3.4 <i>Marktlogica</i>	36
4.3.5 <i>Care-logica</i>	37
4.4 TYPE LOGICA-MEERVOUDIGHEID BINNEN DE REGIEGROEP	38
4.4.1 <i>Mate van centraliteit: meerdere logica's hebben invloed</i>	38
4.4.2 <i>Mate van verenigbaarheid: spanningen en versterkingen tussen logica's</i>	39
4.4.3 <i>Neigend naar betwist</i>	40
4.5 INVLOED LOGICA-MEERVOUDIGHEID OP HET SAMENWERKINGSPROCES	41
4.5.1 <i>Gedeeld begrip</i>	41

4.5.2	<i>Communicatie</i>	41
4.5.3	<i>Vertrouwen</i>	43
4.5.4	<i>Toewijding</i>	44
5.	CONCLUSIE	45
6.	DISCUSSIE, AANBEVELINGEN EN METHODOLOGISCHE REFLECTIE	47
6.1	DISCUSSIE	47
6.2	WETENSCHAPPELIJKE AANBEVELINGEN	48
6.3	MAATSCHAPPELIJKE AANBEVELINGEN	49
6.4	METHODOLOGISCHE REFLECTIE	49
7.	BIJLAGEN	51
	BIJLAGE 1: GERAADPLEEGDE BELEIDSDOCUMENTEN	51
	BIJLAGE 2: OPERATIONALISATIESCHEMA'S	52
	<i>Operationalisatieschema 2A: Institutionele logica</i>	52
	<i>Operationalisatieschema 2B: De vijf institutionele logica's</i>	53
	<i>Operationalisatieschema 2C: Logica-meervoudigheid (vanuit Besharov & Smith, 2014)</i>	54
	<i>Operationalisatieschema 2D: Typen logica-meervoudigheid (vanuit Besharov & Smith, 2014)</i>	55
	<i>Operationalisatieschema 2E: De kwaliteit van het samenwerkingsproces (vanuit Ansell & Gash, 2008)</i> ..	55
	BIJLAGE 3: OVERZICHT VAN RESPONDENTEN	57
	BIJLAGE 4: INTERVIEWGIDS RESPONDENTEN	58
	BIJLAGE 5: OBSERVATIESCHEMA	63
	BIJLAGE 6: ILLUSTRATIEVE CITATEN PER SAMENWERKINGSDIMENSIE EN PER LOGICA	65
8.	BRONNEN	67

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De jeugdhulp staat onder druk. De sector kampt met hardnekkige problemen zoals toenemende wachttijden, stijgende kosten en een versnipperd zorgaanbod. De vraag naar een toekomstbestendig jeugdhulpsysteem wordt breed gedeeld. Eerdere hervormingen, zoals die in 1989 en 2005, hadden al het doel om deze problemen aan te pakken en te zorgen voor een samenhangend en effectief jeugdhulpsysteem, maar het beoogde resultaat bleef uit (Clarijs, 2013; Stellaard, 2023). In 2015 werd met de invoering van de Jeugdwet opnieuw een grote hervorming doorgevoerd. Sindsdien zijn gemeenten verantwoordelijk voor het inkopen en organiseren van jeugdhulp, met de achterliggende gedachte dat zij beter in staat zijn om de zorg dichtbij jeugdigen en hun gezinnen te organiseren (Stellaard, 2023). Gemeenten kregen zo een centrale rol in het vormgeven van het jeugdhulpstelsel (Jeugdwet, 2015).

De problematiek rondom de jeugdhulp kan geduid worden als een complex maatschappelijk probleem. Dit type problemen wordt gekenmerkt door onduidelijke oorzaken, verschillende en soms tegenstrijdige oplossingen, en een veelheid van betrokken actoren die uiteenlopende normen, waarden en werkwijzen hanteren (Thornton & Ocasio, 2008). In de jeugdhulp leidt dit tot verschillende, soms tegenstrijdige opvattingen onder aanbieders en andere betrokkenen over de betekenis van ‘goede’ zorg, en hoe die georganiseerd zou moeten worden. Om dit soort complexe maatschappelijke problemen aan te pakken is het van belang om rekening te houden met al deze verschillende percepties van de betrokken partijen (Huxham & Vangen, 2013). Deze partijen zijn wederzijds afhankelijk; ze beschikken over verschillende bronnen (financiële middelen, kennis, netwerk) die nodig zijn om tot een effectieve aanpak te komen. Dat maakt samenwerking tussen zorgaanbieders noodzakelijk, maar ook ingewikkeld (Klijn & Koppenjan, 2014).

De onderliggende verschillen in perspectieven komen voort uit bredere institutionele logica's die in de samenleving en in het zorgveld aanwezig zijn (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Institutionele logica's zijn diepgewortelde manieren van denken en doen die richting geven aan wat men als wenselijk, passend of vanzelfsprekend beschouwt (Palthe, 2014; Scott, 2013; Thornton et al., 2012). In veel publieke organisatievelden, zoals de jeugdhulp, bestaan verschillende logica's naast elkaar (Thornton et al., 2012). Denk bijvoorbeeld aan een marktgerichte logica, gericht op efficiëntie en concurrentie, en een zorglogica die inzet op relationele zorg en nabijheid. Deze logica's beïnvloeden op

verschillende manieren hoe actoren problemen definiëren en welke oplossingsrichtingen zij passend vinden. Wanneer meerdere logica's tegelijkertijd aanwezig zijn, kunnen er botsingen tussen logica's ontstaan. Dit kan de samenwerking bemoeilijken en leiden tot onduidelijkheid, onzekerheid, en frictie tussen de betrokken partijen (Besharov & Smith, 2014).

Dit spanningsveld tussen logica's wordt zichtbaar in beleid en regelgeving. Zo benadrukt de Hervormingsagenda Jeugd (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2023) dat samenwerking nodig is voor een samenhangend zorgaanbod, terwijl de Mededingingswet grenzen stelt aan de mate waarin samenwerking is toegestaan (Nederlandse Mededingingsautoriteit, 2010). Deze logicaspanningen maken het veld complex: samenwerking wordt zowel gestimuleerd als begrensd. Ook in de uitvoering leidt dit tot spanning, zowel binnen als tussenorganisaties. Een voorbeeld is een situatie waarin zorgorganisatie enerzijds de opdracht hebben om kosten te beheersen, maar anderzijds de opdracht hebben om collectief te investeren in flexibele, integrale zorg.

Gemeenten hebben een centrale rol in het jeugdhulpveld en stimuleren samenwerking tussen zorgaanbieders (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022). Dergelijke samenwerkingen worden op meerdere plekken in Nederland opgezet, zoals in Gelderland (Verwervingsdocument, 2023) en Zeeland (ZZRJ, z.d.), met als doel de samenhang, effectiviteit en toegankelijkheid van de jeugdhulp te verbeteren. Wanneer zulke samenwerkingen goed verlopen ondanks de uiteenlopende denk- en werkwijzen, vergroot dit de kans op het bereiken van de gezamenlijke doelen, het lerend vermogen tussen organisaties (Ansell & Gash, 2008; Dietrich, Eskerod, Dalcher & Sandhawalia, 2010) en het ontwikkelen van een samenhangender en effectiever jeugdhulpstelsel. Echter kan de aanwezigheid van verschillende, tegenstrijdige institutionele logica's het samenwerken ook belemmeren (Besharov & Smith, 2014). Deze institutionele complexiteit vergroot de kans op spanningen of zelfs extensief conflict binnen een samenwerkingsverband, wat de samenwerking en het resultaat van de samenwerking negatief beïnvloedt.

1.2 Casus Midden-JGGZ

Een concreet voorbeeld van hoe gemeenten inter-organisatorische samenwerking vormgeven, en ook de casus voor dit onderzoek, is te vinden in gemeente X. Op 1 januari 2023 zijn daar de nieuwe jeugdhulpcontracten ingegaan. Een van deze contracten introduceerde de Midden-JGGZ: een nieuwe jeugdhulpopdracht waar samenwerking tussen zorgaanbieders centraal staat (Gemeente X, 2022). Het doel van de te bereiken samenwerking is onder meer het

versterken van de samenhang en verbinding tussen de jeugdhulp-expertise van de betrokken aanbieders. De gemeente verwacht dat dit bijdraagt aan kortere wachttijden en lagere kosten, doordat jeugdigen voortaan ook minder intensieve hulp binnen de Midden-JGGZ kunnen krijgen, en dus niet direct doorverwezen hoeven te worden naar duurdere specialistische jeugdhulp (Gemeente X, 2022).

De Midden-JGGZ-opdracht hangt samen met een belangrijke wijziging in het inkoopbeleid van de gemeente. In deze nieuwe contractperiode heeft de gemeente ervoor gekozen om een deel van de specialistische jeugdhulp zélf in te kopen. Dit betekent dat dit deel van de jeugdhulp niet meer ingekocht wordt via de regionale jeugdhulpregio waar de gemeente onder valt. Hiermee is een deel van de specialistische jeugdhulp overgeheveld van het regionale naar het lokale niveau. Dit overgehevelde segment betreft nu de nieuwe zorgzwaarte die tussen de Basis-GGZ en de Specialistische-GGZ invalt: de Midden-JGGZ (Gemeente X, 2022).

De gemeente heeft vijf jeugdhulpaanbieders gecontracteerd voor de Midden-JGGZ-opdracht: organisatie A, B, C, D en E. De gemeente heeft daarbij bepaald dat elke organisatie een vertegenwoordiger uitkiest die deelneemt in het centrale overleg van de Midden-JGGZ. Binnen dit overleg wordt de opdracht verder uitgewerkt. Dit centrale overleg is in de loop van de tijd de ‘Regiegroep’ gaan heten.

Deze vijf jeugdhulpaanbieders leveren niet alleen Midden-JGGZ, maar zijn ook actief binnen andere jeugdhulpopdrachten, zoals de Specialistische-GGZ en de Basis-GGZ. Het jeugdhulpveld kent meerdere opdrachten, elk met een eigen doelgroep, zorgzwaarte, en gecontracteerde aanbieders (Gemeente X, 2021). De Midden-JGGZ is daarmee een van de opdrachten binnen dit bredere jeugdhulpveld.

Dit bredere jeugdhulpveld bestaat uit een netwerk van organisaties die interacteren rondom het gedeelde algemene doel jeugdigen passende hulp te bieden. Daarmee kan het jeugdhulpveld worden beschouwd als een organisatieveld (Scott, 2013; Zietsma, Groenewegen, Logue & Hinings, 2017). Wat ‘passende hulp’ precies betekent, en hoe deze georganiseerd moet worden, wordt vanuit verschillende logica’s anders geïnterpreteerd.

In dit onderzoek staat de Midden-JGGZ Regiegroep centraal: het overleg waarin vertegenwoordigers van de vijf zorgaanbieders samenwerken aan de invulling en uitvoering van de opdracht. Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over ‘leden’ van de Regiegroep, wordt verwezen naar de organisaties die de leden vertegenwoordigen. De Regiegroep vormt een inter-organisatorische samenwerking waarin uiteenlopende normen, waarden en werkwijzen samenkomen.

1.3 Doel en onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren hoe institutionele logica's het inter-organisatorische samenwerkingsproces binnen de Regiegroep beïnvloeden.

Hierbij wordt gekeken naar de invloed die de aanwezige institutionele logica's hebben op de mate van de institutionele complexiteit binnen de Midden-JGGZ Regiegroep, en hoe deze logica-meervoudigheid het samenwerkingsproces binnen de Regiegroep beïnvloedt.

Met dit onderzoek wordt meer inzicht verkregen in de invloed van logica-meervoudigheid op door overheden geïnitieerde inter-organisatorische samenwerkingen. Dit draagt bij aan kennis over hoe dit soort nieuwe samenwerkingsopdrachten effectief kunnen worden ingericht en aangestuurd. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

“Hoe beïnvloedt logica-meervoudigheid het inter-organisatorische samenwerkingsproces van de Midden-JGGZ Regiegroep?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

- Welke institutioneel logica's zijn aanwezig binnen de Midden-JGGZ?
- Welke mate van institutionele complexiteit is aanwezig binnen de Midden-JGGZ?
- Hoe krijgt het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ vorm? En uit welke dimensies bestaat het samenwerkingsproces?
- Hoe beïnvloedt de institutionele complexiteit de verschillende dimensies van het samenwerkingsproces?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek doet een aanvulling op het Collaborative Governance (CG) framework van Ansell & Gash (2008). In hun model wordt het institutioneel ontwerp genoemd als cruciale factor voor succesvolle samenwerking, maar de rol van institutionele logica's daarin blijft onderbelicht. Dat valt op omdat elke samenwerking zich in een institutioneel veld ontwikkelt, en de aanwezige logica's invloed uitoefenen op het samenwerkingsproces (Besharov & Smith, 2014; Klijn & Koppenjan, 2014).

Joris Voets en collega's (2021) onderschrijven dit, en benadrukken dat in CG-modellen meer aandacht besteed mag worden aan de invloed van institutionele logica's en het institutioneel niveau op samenwerkingsprocessen. Dit onderzoek draagt bij aan die suggestie door het model van Besharov en Smith (2014) toe te passen dat vier typen logica-

meervoudigheid onderscheidt. Door dit model toe te passen op een inter-organisatorische samenwerkingsopdracht die door de gemeente is geïnitieerd, wordt inzicht verkregen in de manier waarop verschillende logica's zich tot elkaar verhouden en hoe die verhouding de samenwerking beïnvloedt.

Daarmee verbindt dit onderzoek het institutionele logica perspectief met het CG-model van Ansell en Gash en draagt het bij aan inzicht over samenwerking in een complex maatschappelijk veld als de jeugdhulp.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan inzicht in hoe institutionele logica's invloed hebben op inter-organisatorische samenwerking beïnvloeden binnen samenwerkingsverbanden die in opdracht van de overheid tot stand komen. Gemeenten stimuleren dit soort samenwerking steeds vaker, met het doel het jeugdhulpstelsel effectiever en samenhangender te maken. Door te laten zien hoe verschillende logica's doorwerken in het samenwerkingsproces, helpt dit onderzoek gemeenten om dergelijke opdrachten beter vorm te geven en aan te sturen.

Dit onderzoek vervolgt met een theoretisch kader, waarin de belangrijkste concepten worden toegelicht. Vervolgens worden de methodologie, en de resultaten en analyse gepresenteerd. Het onderzoek sluit af met een conclusie, discussie, aanbevelingen, en een methodologische reflectie.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet, gevolgd door het conceptueel model. Het kader bespreekt relevante theorieën die nodig zijn om de hoofdvraag te beantwoorden. Daarbij wordt onder meer gebruik gemaakt van de institutionele theorie en het model van Besharov & Smith (2014), dat vier verschillende typen logica-meervoudigheid onderscheidt. Ook wordt het Collaborative Governance (CG) framework van Ansell en Gash (2008) ingezet om inzicht te krijgen in samenwerkingsprocessen en welke rol het institutioneel ontwerp daarbij speelt.

2.1 Institutionele logica's

Institutionele logica's zijn sociaal geconstrueerde denk- en werkwijzen die het gedrag van individuen en organisaties aansturen. Ze bepalen welke waarden belangrijk worden gevonden, en welk gedrag als gepast of legitiem wordt gezien (Palthe, 2014; Scott 2013; Thornton et al., 2012). Doordat ze houvast bieden maken ze sociale situaties voorspelbaarder (Jackall, 1988).

Thornton en collega's (2012) onderscheiden zeven ideaaltypische logica's op maatschappelijk niveau: marktlogica, bureaucratische logica (ook wel staatlogica), gemeenschapslogica, familielogica, religielogica, professielogica en corporatielogica. Deze logica's zijn diep verankerd in maatschappelijke instituties, en werken door op lagere niveaus zoals organisatievelden of subgroepen, waar ze met elkaar kunnen interacteren of conflicteren (Besharov & Smith, 2014; Pache & Santos, 2010; Thornton & Ocasio, 2008). Dit maakt besluitvorming complexer en gedrag minder voorspelbaar (Jackall, 1988).

In het publieke domein, zoals de zorg, zijn vaak meerdere en tegenstrijdige logica's actief (Reay & Hinings, 2005, Scott et al., 2000; Thornton & Ocasio, 2008). In het zorgveld worden vanuit vooral de marktlogica, bureaucratische logica, professielogica en de corporatielogica herkend (Kitchener, 2002; Reay & Hinings, 2005, 2009; Scott et al., 2000; Scott, 2013). Recente studies wijzen daarnaast op een vijfde context specifieke logica: de care-logica, gericht op relationele zorg en nabijheid (Frow et al., 2019; Mountford & Cai, 2022; Roth, 2025).

Dit onderzoek richt zich op deze vijf logica's, en onderzoekt in hoeverre deze aanwezig zijn binnen de Regiegroep. Tabel 1 geeft een overzicht van hun kenmerken en focus, gebaseerd op een synthese van de relevante literatuur.

Tabel 1*De vijf institutionele logica's*

Institutionele logica	Kenmerken en focus	Gebaseerd op
Marktlogica	Focust op bedrijfsmatige principes zoals concurrentie, kosten-efficiëntie en doelmatigheid, gericht op goede kwaliteit zorg tegenover lage kosten. Goede zorg draagt bij aan concurrentiedynamiek en wordt geleverd tegen zo laag mogelijke kosten.	Kitchener, 2002; Mountford en Cai, 2022; Reay en Hinings, 2005, 2009; Roth, 2025; Scott et al., 2000; Thornton & Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012
Bureaucratische logica	Focust op transparantie, gelijkheid, hiërarchische sturing. Goede zorg is controleerbaar, rechtmatig, en wordt volgens de afgesproken normen en regels geleverd.	
Professiologica	Focust op professionele expertise, zorginhoudelijke standaarden en handelen in het belang van de cliënt. Professionele normen beslissen wat goede zorg is.	
Corporatielogica	Focust op interne stabiliteit van de zorgorganisatie. Goede zorg is uitvoerbaar, beheersbaar, past binnen de strategische doelen van de organisatie en draagt bij aan de interne stabiliteit van de organisatie.	
Care-logica	Holistische benadering met nadruk op compassie en met aandacht voor de leefwereld van de cliënt. Zorg is goed als deze responsief is, relationeel is en afgestemd is op de leefwereld van de cliënt.	Frow et al., 2019; Mountford en Cai, 2022; Roth, 2025.

2.1.1 Institutionele elementen

Institutionele logica's worden zichtbaar via institutionele elementen (Scott, 2013). Deze institutionele elementen zijn de bouwstenen van institutionele logica. Ze structureren sociale transacties en kunnen gedrag zowel aan- als ontmoedigen. Deze institutionele elementen worden in de literatuur vaak onderverdeeld in drie typen: regulatieve, normatieve en cognitieve elementen. Scott (2013) beschrijft deze driedeling en benadrukt dat elk type element gedrag op een andere manier beïnvloedt. Palthe (2014) komt tot een soortgelijke indeling en geeft bovendien antwoord op de vraag *waarom* actoren zich conformeren aan deze elementen.

Actoren moeten dit doen: Regulatieve institutionele elementen omvatten formele regels, wetgeving en beleid die gedrag proberen te sturen door macht, sancties en formele handhaving.

Actoren doen dit omdat het hoort: Normatieve elementen betreffen de gedeelde waarden, normen, sociale rollen en verwachtingen. Ze sturen gedrag via sociale verplichtingen en druk: actoren volgen deze elementen omdat ze zich verantwoordelijk voelen en omdat ze willen voldoen aan wat binnen hun omgeving als gepast wordt beschouwd.

Actoren doen dit omdat het vanzelfsprekend is: Cognitieve elementen bestaan uit gedeelde overtuigingen, aannames en routinematig gedrag. Deze elementen zijn vaak diep geworteld in de cultuur van een groep en worden niet ter discussie gesteld. Deze elementen sturen gedrag doordat ze als vanzelfsprekend worden ervaren: actoren handelen ernaar zonder over alternatieven na te denken.

2.2 Logica-meervoudigheid: het model van Besharov en Smith (2014)

Besharov en Smith (2014) laten in hun onderzoek zien dat binnen organisaties meerdere institutionele logica's tegelijkertijd aanwezig kunnen zijn. Dat hoeft niet altijd tot conflict te leiden, maar het kan het samenwerkingsproces wel onder druk zetten. Om te begrijpen wanneer spanning ontstaat, introduceren de onderzoekers twee dimensies: centraliteit en verenigbaarheid. Centraliteit verwijst naar de mate waarin meerdere logica's centraal staan in het functioneren van de organisatie, en verenigbaarheid verwijst naar de mate waarin logica's inhoudelijk op elkaar aansluiten.

Op basis hiervan onderscheiden Besharov en Smith vier typen logica-meervoudigheid (zie Figuur 1). Deze typen bieden een raamwerk om te begrijpen in welke situaties logica's

met elkaar botsen of juist naast elkaar kunnen bestaan. Elk type gaat samen met een bepaalde mate van conflict, die vervolgens ook het samenwerkingsproces beïnvloedt.

Het *betwiste type* wordt gekenmerkt door lage verenigbaarheid en hoge centraliteit. Meerdere logica's staan tegelijkertijd centraal en botsen inhoudelijk. Actoren werken vanuit uiteenlopende doelen, waarden en werkwijzen, wat leidt tot strijd om invloed en verwarring, bijvoorbeeld over welke doelen leidend zijn. Dit vergroot de kans op aanhoudende conflicten en belemmert het samenwerkingsproces. Het *vervreemde type* kent lage verenigbaarheid en lage centraliteit. Hoewel actoren werken vanuit verschillende doelen en werkwijzen, is maar één logica echt dominant. Spanning is aanwezig, maar blijft beheersbaar omdat maar één logica echt domineert. Het *afgestemde type* kent hoge verenigbaarheid en hoge centraliteit. Verschillende logica's sluiten voldoende op elkaar aan en geven gezamenlijk richting aan de besluitvorming. De kans op conflict is hierdoor minimaal. Het *dominante type* kent hoge verenigbaarheid en lage centraliteit. De logica's sluiten goed op elkaar aan en maar één logica beïnvloedt de kern van de organisatie. Hierdoor zijn spanningen vrijwel afwezig.

Figuur 1

Typen logica-meervoudigheid in organisaties (Besharov & Smith, 2014)

Mate van centraliteit Hoog Meerdere logica's raken de kern van het functioneren van de organisatie Laag Een logica raakt de kern van het functioneren van de organisatie, andere logica's raken de kern niet.	Betwist <i>Extensief conflict</i>	Afgestemd Minimaal conflict
	Vervreemd Gemiddeld conflict	Dominant Geen conflict
	Laag Logica's voorzien tegenstrijdige voorschriften voor acties	Hoog Logica's voorzien verenigbare voorschriften voor acties
	Mate van verenigbaarheid	

Besharov en Smith (2014) hebben hun model ontwikkeld op het organisatieniveau, maar geven aan dat het ook toepasbaar is op andere analyse-eenheden. In dit onderzoek wordt het daarom toegepast op de Midden-JGGZ Regiegroep.

Hoewel institutionele meervoudigheid dus een negatieve invloed kan hebben op het samenwerkingsproces (Besharov & Smith, 2014), kan een consistent institutioneel ontwerp waarin heldere regels, normen en structuren zijn vastgelegd het samenwerkingsproces juist een positief beïnvloeden (Ansell & Gash, 2008). Het institutioneel ontwerp is daarmee een

kritische factor voor de kwaliteit van samenwerking. Deze relatie wordt benadrukt in verschillende Collaborative Governance modellen, zoals die van Ansell en Gash (2008).

2.3 Collaborative Governance: het model van Ansell en Gash (2008)

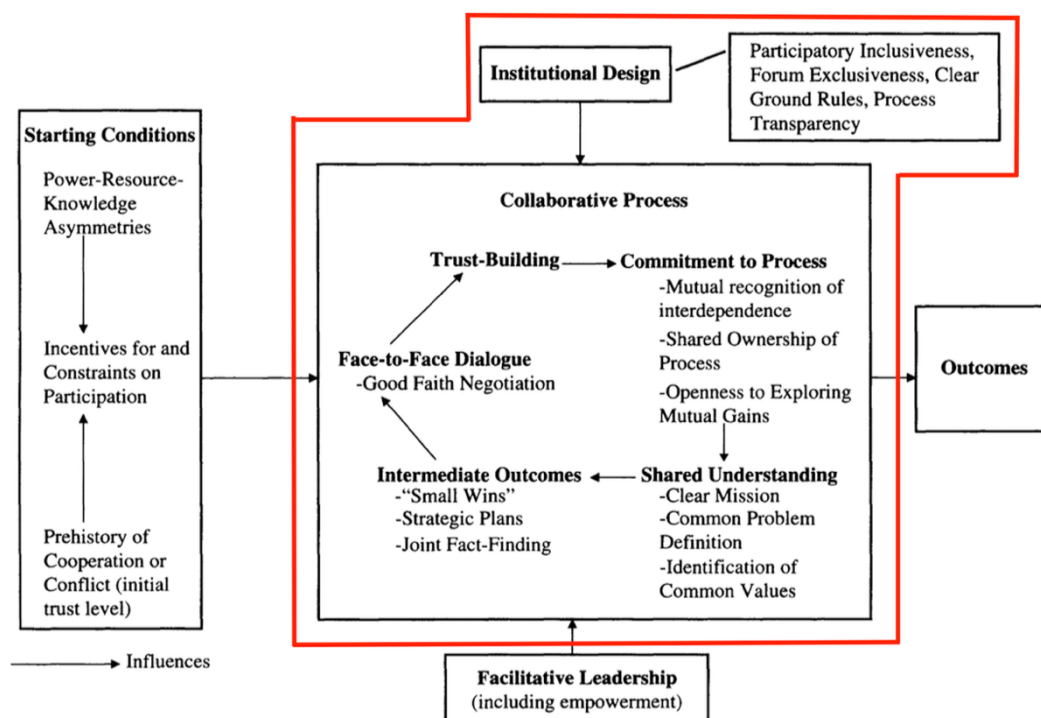
Collaborative Governance (CG) heeft betrekking op samenwerkingsvormen waarin overheden en maatschappelijke actoren gezamenlijk beleid ontwikkelen en uitvoeren, met name in situaties waarin meerdere partijen moeten samenwerken om tot oplossingen te komen. CG richt zich op de voorwaarden die nodig zijn om samenwerking op te bouwen en te behouden (Ansell & Gash, 2008).

Het model van Ansell en Gash laat zien dat succesvolle samenwerking afhangt van een samenspel van verschillende variabelen en contextuele factoren, waaronder het institutioneel ontwerp. Zij beschrijven CG als een sturingsvorm waarin publieke organisaties samen met niet-statelijke belanghebbenden via een formeel, consensus-gericht en deliberatief proces werken aan de implementatie van beleid (Ansell & Gash, 2008, p. 544).

Het model bestaat uit vijf onderdelen: de startvoorwaarden, het leiderschap, het samenwerkingsproces, het institutioneel ontwerp en de samenwerkingsuitkomsten. Dit onderzoek focust op het institutioneel ontwerp als cruciale context voor het samenwerkingsproces, en op het samenwerkingsproces zelf. Figuur 2 toont het framework van Ansell en Gash (2008) inclusief de onderdelen waarop dit onderzoek zich focust.

Figuur 2

CG-framework volgens Ansell en Gash (2008) met nadruk op het institutioneel ontwerp en het samenwerkingsproces.



2.3.1 Institutioneel ontwerp

Het institutioneel ontwerp verwijst naar de spelregels en procedures die samenwerking mogelijk maken (Ansell & Gash, 2008). In hun model onderscheiden Ansell en Gash vier ontwerpaspecten: inclusiviteit van participanten, exclusiviteit van het forum, heldere spelregels en transparantie van het proces.

Omdat dit onderzoek start op het moment dat de zorgorganisaties al geselecteerd zijn, vallen de eerste twee aspecten buiten de scope van dit onderzoek. De focus ligt op de twee laatste aspecten: duidelijke spelregels en transparantie van het proces. Heldere afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocedures dragen bij aan een eerlijke en voorspelbare samenwerking (Ansell & Gash, 2008). Ze versterken ook de procedurele legitimiteit: deelnemers ervaren het proces als eerlijk en betrouwbaar als hun inbreng serieus wordt genomen en wanneer het besluitvormingsproces transparant en consistent verloopt. Dit vergroot hun vertrouwen in de samenwerking. Ook het formaliseren van governance-structuren wordt genoemd als belangrijke spelregel.

Ansell en Gash besteden daarnaast ook aandacht aan het belang van consensus en het gebruiken van deadlines, al wijzen zij erop dat hierover in de literatuur geen eenduidigheid bestaat. Hoewel CG consensusgericht is, betekent dat niet dat consensus altijd haalbaar of wenselijk is. Het kan leiden tot afgezwakte compromissen, of zelfs tot een impasse in de besluitvorming. Over deadlines stellen Ansell en Gash dat ze enerzijds kunnen helpen om besluitvorming te structureren maar anderzijds dat ze de ruimte voor overleg kunnen beperken en de openheid en duurzaamheid van de samenwerking onder druk kunnen zetten.

Kortom, het institutioneel ontwerp heeft directe invloed op het samenwerkingsproces: het schept de voorwaarden waaronder samenwerking tot stand komt en voorspelbaar kan verlopen (Ansell & Gash, 2008).

2.3.2 Samenwerkingsproces

Het samenwerkingsproces staat centraal in het CG-model en draait om vertrouwen, toewijding, *face-to-face* dialoog, tussentijdse successen en gedeeld begrip. Deze voorwaarden beïnvloeden elkaar voortdurend (Ansell & Gash, 2008). Een effectief samenwerkingsproces vergroot de kans open een effectieve uitkomst van de samenwerking, namelijk het bereiken van de gezamenlijke doelen, gezamenlijke leerprocessen en innovatie (Ansell & Gash, 2008; Dietrich et al., 2010).

Om het samenwerkingsproces te conceptualiseren, wordt het model van Ansell en Gash (2008) als uitgangspunt genomen, omdat daarin de voorwaarden voor samenwerking het duidelijkst gevisualiseerd zijn. Daarnaast worden ook de modellen van Bryson, Crosby & Stone (2006) en Emerson, Nabatchi & Balogh (2011) betrokken. Ook zijn de casestudie van Grootjans en collega's (2022) en het proefschrift van Droppers (2000) meegenomen waarin de belangrijkste succesfactoren van samenwerking onderzocht zijn.

Uit deze literatuur blijkt dat vertrouwen, communicatie, gedeeld begrip en toewijding de meest bepalende aspecten binnen het samenwerkingsproces zijn. Deze vier elementen zijn nauw met elkaar verweven; ze beïnvloeden en versterken elkaar.

2.3.2.1 *Vertrouwen*

Vertrouwen wordt vaak gezien als noodzakelijke voorwaarde voor inter-organisatorische samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2011). Hoewel er geen eenduidige definitie van bestaat, wordt vertrouwen doorgaans opgevat als de verwachting dat andere actoren zich niet opportunistisch zullen gedragen (Edelenbos & Klijn, 2007).

Vertrouwen houdt in dat actoren zich kwetsbaar durven opstellen, risico's durven nemen en positieve verwachtingen hebben over elkaars intenties. Een actor die de ander vertrouwt, zal informatie en middelen durven delen, en erop vertrouwen dat de ander het gezamenlijk belang respecteert (Edelenbos & Klijn, 2007).

Vertrouwen opbouwen kost veel tijd en vraagt om toewijding. Vooral in de beginfase van samenwerkingen spelen herhaalde ontmoetingen en *face-to-face* contact een belangrijke rol. Ze helpen actoren elkaar beter te leren kennen, en versterken zo niet alleen het vertrouwen, maar ook het gedeeld begrip (Ansell & Gash, 2008; Grootjans et al., 2022).

2.3.2.2 *Gedeeld begrip*

Gedeeld begrip is een essentiële factor in inter-organisatorische samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Bryson et al., 2006; Emerson et al., 2011). Het verwijst naar overeenstemming over de probleemdefinitie, oplossingsrichtingen en doelen. Het ontwikkelen ervan is vaak tijdrovend en uitdagend, omdat betrokken partijen uiteenlopende of zelfs tegenstrijdige opvattingen kunnen hebben over de aard van het probleem en mogelijke oplossingen ervan (Vangen & Huxham, 2005). Tegelijkertijd kan gedeeld begrip bijdragen aan het waarderen en erkennen van elkaars perspectieven (Grootjans et al., 2022).

Ook wanneer doelen gedeeld worden, kunnen verwachtingen over de uitvoering verschillen. Zolang deze verschillen openlijk besproken worden, hoeft dit de samenwerking niet te schaden. Integendeel, open communicatie kan juist het vertrouwen versterken (Droppers, 2000; Grootjans et al., 2022).

2.3.2.3 Toewijding

Toewijding heeft grote invloed op inter-organisatorische samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2011). Het verwijst naar de actieve inzet van partijen om de samenwerking te laten slagen. Deze houding volgt uit het besef dat sprake is van wederzijdse afhankelijkheid (Ansell & Gash, 2008).

Toewijding uit zich daarnaast in gedeeld eigenaarschap. Partijen voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor de richting en de besluitvorming binnen de samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Droppers, 2000). Dit vraagt om een perspectief waarin de partijen elkaar niet als concurrent zien maar bereid zijn om verantwoordelijkheid te delen.

Tot slot betekent toewijding dat partijen bereid zijn om compromissen te sluiten die wederzijds voordelig zijn, ook als die dus niet volledig aansluiten bij hun eigen voorkeuren (Ansell & Gash, 2008; Droppers, 2000). Het vertrouwen dat eerlijk overleg leidt tot goede afwegingen helpt hierbij.

2.3.2.4 Communicatie

Effectieve communicatie is essentieel voor succesvolle samenwerking. Direct contact, zoals face-to-face-gesprekken, bevordert ruimte voor onderhandeling, wederzijds begrip en het herkennen van gedeelde belangen (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2011). Ook actief luisteren, het delen van feedback en het voeren van open dialogen zijn cruciaal (Ansell & Gash, 2008; Bryson et al., 2006; Emerson et al., 2011). Dit stimuleert uitwisseling van perspectieven en bevordert wederzijds leren, waarbij vertrouwen een versterkende rol speelt doordat het lastige discussies vergemakkelijkt (Grootjans et al., 2022).

Goede communicatie ondersteunt bovendien gezamenlijke besluitvorming: via voortdurende interactie ontstaan oplossingen die recht doen aan uiteenlopende belangen en perspectieven (Klijn & Koppenjan, 2014).

Ansell en Gash (2008) stellen dat hun CG-model verder mag worden uitgewerkt. Ze erkennen het belang van het institutioneel ontwerp als cruciale context voor de samenwerking, maar

gaan nauwelijks in op de bredere invloed van onderliggende institutioneel logica's of institutionele structuren. Voets et al. (2021) pleiten juist voor meer aandacht voor hoe institutionele logica's het verloop van het samenwerkingsproces beïnvloeden. Het is daarom relevant om te onderzoeken hoe de verschillende logica's binnen de Midden-JGGZ-opdracht doorwerken op het samenwerkingsproces.

2.4 Conceptueel model

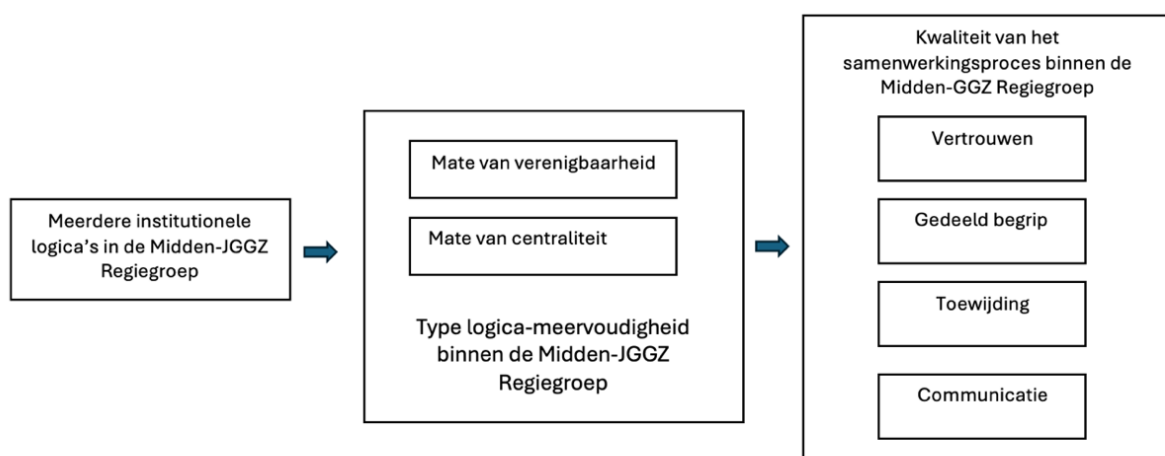
Onderstaand conceptueel model laat zien hoe in dit onderzoek de relatie tussen institutionele logica's en het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ wordt onderzocht.

De aanwezige logica's sturen het denken en handelen van de organisaties en leiden via de mate van verenigbaarheid en centraliteit tot een specifiek type logica-meervoudigheid. Het model van Besharov en Smith (2014) vormt daarmee een analytisch kader om te begrijpen hoe logica's zich tot elkaar verhouden en welke invloed zij hebben binnen de Midden-JGGZ.

Het type logica-meervoudigheid beïnvloedt vervolgens het samenwerkingsproces, dat in dit onderzoek geanalyseerd wordt aan de hand van de dimensies vertrouwen, gedeeld begrip, toewijding en communicatie. Hiervoor vormt het model van Ansell en Gash (2008) het analytisch uitgangspunt. Door beide modellen toe te passen wordt zichtbaar hoe logica-meervoudigheid doorwerkt op het samenwerkingsproces.

Figuur 3

Conceptueel model



3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksopzet, steekproefselectie, dataverzamelmethode, operationalisatie, data-analyse en validiteit en betrouwbaarheid toegelicht.

3.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe logica-meervoudigheid doorwerkt op het inter-organisatorische samenwerkingsproces binnen de Regiegroep. Hiervoor is gekozen voor een kwalitatieve, enkelvoudige casestudie. Dat maakt het mogelijk om diepgaand inzicht te krijgen in een actuele casus binnen haar complexe context (Yin, 2017). Om een integraal beeld te krijgen van de gekozen casus is data-triangulatie toegepast, waarbij meerdere dataverzamelmethode gecombineerd worden.

In het kader van ethiek en privacy zijn de naam van de gemeente, namen van organisaties en namen van respondenten geanonimiseerd. Alle respondenten hebben mondeling ingestemd met het consentformulier. Persoonsgegevens zijn uitsluitend bekend bij de onderzoeker en begeleider en worden maximaal drie jaar na afronding van het onderzoek bewaard.

3.2 Steekproefselectie

Voor de doelgerichte steekproefselectie (*purposive sampling*) zijn alle leden van de Midden-JGGZ Regiegroep geïnterviewd en is één overleg geobserveerd. De Regiegroep telt vijf leden, die elk hun eigen zorgorganisatie vertegenwoordigen binnen de Midden-JGGZ-opdracht. De groep is gezamenlijk verantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van deze opdracht. Hoewel de groep functioneel afgebakend is (alle participanten maken deel uit van hetzelfde overlegorgaan), bestaat binnen de Regiegroep diversiteit wat betreft organisatieachtergronden en denk- en werkwijzen. Juist deze combinatie maakt het mogelijk om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van verschillende institutionele logica's, de dynamiek in de Regiegroep en de manier waarop de samenwerking tot stand komt (Babbie, 2020). Daarnaast is gebruikgemaakt van *snowball sampling*, waarbij leden van de Regiegroep andere relevante actoren aandroegen, met name voor aanvullende inzichten vanuit de gemeente en regionale zorgcontext (Babbie, 2020).

Afsluitend heeft de onderzoeker werkervaring in het jeugdhulpveld, waardoor makkelijker relevante actoren benaderd konden worden.

3.3 Dataverzameling

3.3.1 Documentanalyse

Bij documentanalyse worden bestaande documenten geanalyseerd om meer inzicht te krijgen over de casus. Deze methode sluit goed aan bij casestudies (Van Thiel, 2021). Doordat de bestaande documenten zijn geschreven voor beleidsdoeleinden is de kans op sociaal wenselijke informatie klein.

In dit onderzoek zijn documenten van gemeente X en de bredere regio geanalyseerd. Deze documenten bieden inzicht in de achtergrond van de Midden-JGGZ-opdracht, de inrichting van de samenwerking, en de aanwezigheid van institutionele elementen in het beleid. De documentanalyse is gebaseerd op een selectie van beleidsdocumenten van gemeente X en de bredere regio (zie Bijlage 1) en uitgevoerd aan de hand van het theoretisch kader en de bijbehorende operationalisatieschema's (zie Bijlage 2).

3.3.2 Interviews

Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen met de leden van de Regiegroep en aanvullende actoren. De interviews zijn gebaseerd op een gestandaardiseerde interviewgids (zie Bijlage 4). Dit biedt ruimte voor verdieping en consistentie in de dataverzameling, en draagt daarmee bij aan de betrouwbaarheid en reproduceerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2021). Elk interview duurde ongeveer 60 minuten.

In totaal zijn tien respondenten geïnterviewd. De respondenten zijn in vier typen te onderscheiden:

1. Leden van de Regiegroep (vertegenwoordigers van de vijf zorgorganisaties);
2. Managers uit het bredere jeugdhulpveld (twee van een regionaal opererende jeugdhulporganisatie, één van het regionaal inkooporgaan);
3. Gemeentelijke actor (beleidsadviseur van gemeente X, met nauwe betrokkenheid bij de Midden-JGGZ-opdracht);
4. Externe adviseur (consultant betrokken bij de startfase van de opdracht).

3.3.3 Observatie

Er is een gestructureerde, non-participerende observatie uitgevoerd tijdens een digitaal overleg van de Regiegroep op 12 november 2024, met als doel inzicht te verkrijgen in het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ Regiegroep. Observatie maakt het mogelijk om samenwerking in de natuurlijke omgeving waar te nemen (Yin, 2017). De observatie werd vastgelegd met behulp van een observatieschema (zie Bijlage 5), en richtte zich op de vier samenwerkingsdimensies.

Om focus te behouden, stond per kwartier één dimensie centraal, zodat elke dimensie tweemaal geobserveerd kon worden op verschillende momenten. Tegelijkertijd bleef er aandacht voor saillante gedragingen buiten de focusdimensie. Deze aanpak bood een goede balans tussen gerichte observatie en openheid voor wat zich tijdens het overleg voordeed.

3.4 Operationalisatie

De centrale concepten in dit onderzoek zijn institutionele logica, logica-meervoudigheid en het samenwerkingsproces. Op basis van de literatuur zijn indicatoren opgesteld voor:

- De drie institutionele elementen (regulatief, normatief, cognitief);
- De vijf logica's (markt, bureaucratie, professie, corporatie, care);
- De vier typen logica-meervoudigheid (betwist, afgestemd, vervreemd, dominant);
- De vier dimensies van de kwaliteit van het samenwerkingsproces (vertrouwen, gedeeld begrip, toewijding, communicatie).

Deze indicatoren zijn ingezet bij de analyse van documenten, interviews en de observatie. Zie Bijlage 2 voor de volledige operationalisatieschema's.

3.5 Data-analyse

De data-analyse bestaat uit drie fasen: verzamelen, structureren en analyseren van kwalitatieve data (Van Thiel, 2021). De verzamelde data was rijk, maar ongestructureerd van aard. Om hier structuur in aan te brengen zijn de beleidsdocumenten, interviews en de observatie deductief gecodeerd op basis van de concepten en indicatoren uit de operationalisatieschema's (Babbie, 2020).

Tijdens het afnemen van de interviews bleek dat de oorspronkelijke onderzoeksvraag moest worden aangescherpt: de focus verschoof naar logica's binnen de Midden-JGGZ zelf.

Dit leidde tot een aanpassing van het theoretisch kader en het operationalisatieschema. Aanvullend op de deductieve analyse is dus ook inductief gewerkt, en zijn de interviews opnieuw geïnterpreteerd. Zo werden denk- en werkwijzen zichtbaar die vervolgens gekoppeld konden worden aan de literatuur over institutionele logica's. Vanuit deze aanscherping is literatuur van onder meer Mountford en Cai (2022) en Reay en Hinings (2005, 2009) aan het theoretisch kader toegevoegd.

In de data-analyse zijn inzichten uit de documentanalyse, interviews en de observatie aan elkaar gekoppeld. Door deze data-triangulariteit is een rijk beeld ontstaan van hoe institutionele logica's het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ Regiegroep beïnvloeden.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

De kwaliteit van dit onderzoek hangt samen met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoeksproces en de onderzoeksresultaten.

Validiteit verwijst naar de mate waarin het onderzoek meet wat het bedoelt te meten. In kwalitatief onderzoek gaat het vooral om de geloofwaardigheid en diepgang van de resultaten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit (Yin, 2017).

Interne validiteit betreft de geldigheid en nauwkeurigheid van de resultaten binnen de context van in dit specifieke onderzoek. De resultaten moeten logisch uit de data voortkomen. In dit onderzoek is de interne validiteit versterkt door data-triangulariteit. Data is verzameld via documentanalyse, semigestructureerde interviews en een non-participerende observatie. Door verschillende databronnen te combineren kunnen de bevindingen worden getoetst op samenhang en consistentie, wat de geloofwaardigheid vergroot (Yin, 2017). Daarnaast maakt de observatie het mogelijk om complexe interacties en dynamieken vast te leggen die in interviews niet expliciet naar voren komen (Barrios, Roys, Maestre & Araujo, 2024).

De externe validiteit betreft de mate waarin de onderzoeksresultaten overdraagbaar zijn op andere contexten, bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden in andere gemeenten. In casestudieonderzoek is de externe validiteit vaak beperkt, omdat één specifiek, context gebonden situatie diepgaand geanalyseerd wordt (Yin, 2017). De kans is wel aannemelijk dat soortgelijke samenwerkingsverbanden in andere gemeenten bestaan die op een soortgelijke wijze te werk gaan. Inzichten uit dit onderzoek zullen dan herkenbaar en wellicht toepasbaar zijn voor die situaties.

De betrouwbaarheid betreft de mate waarin het onderzoek consistent en transparant is, en daarmee herhaalbaar voor andere onderzoekers (Bhattacharjee, 2012). In dit casestudieonderzoek is de herhaalbaarheid geborgd via meerdere strategieën. Zo is gewerkt met semigestructureerde interviews met een gestandaardiseerde topiclist, en van een observatieschema, wat voor consistentie in de dataverzameling zorgt. Daarnaast is de data-analyse transparant beschreven.

4. Resultaten & Analyse

Dit hoofdstuk presenteert en analyseert de onderzoeksresultaten. De Midden-JGGZ Regiegroep staat hierbij centraal. Deze Regiegroep bestaat uit vertegenwoordigers van de vijf zorgorganisaties die samen verantwoordelijk zijn voor de inrichting en uitvoering van de Midden-JGGZ-opdracht van gemeente X.

Na de casusintroductie volgt de analyse van het samenwerkingsproces aan de hand van de vier dimensies: gedeeld begrip, vertrouwen, toewijding en communicatie. Vervolgens worden de aanwezige logica's binnen de Regiegroep en het type logica-meervoudigheid dat daaruit voortkomt geanalyseerd. Tot slot wordt onderzocht hoe de logica-meervoudigheid doorwerkt in het samenwerkingsproces.

4.1 Casus en context

De Midden-JGGZ is een nieuwe gemeentelijke zorgopdracht bedoeld voor jeugdigen (0-18 jaar) met (vermoedelijk) psychische problematiek waarvoor één vorm van behandeling voldoet, of als afbouwtraject na eerdere zwaardere hulp (Gemeente X, 2022). Deze zorg vormt de tussenvorm tussen de lokaal ingekochte Basis-GGZ en de Specialistische-GGZ, die regionaal ingekocht wordt via een regionaal inkooporgaan (Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Regio X, 2021).

Tot 1 januari 2023 viel deze doelgroep onder de regionale inkoop. Sindsdien koopt de gemeente deze zorg zelfstandig in onder de naam Midden-JGGZ. De gemeente is opdrachtgever van de opdracht.

4.1.1 *De vijf betrokken zorgaanbieders*

Voor de inrichting en uitvoering van de Midden-JGGZ heeft de gemeente vijf zorgaanbieders gecontracteerd: Organisatie A, B, C, D (onderdeel van een grote GGZ-koepel) en E (onderdeel van een deels commerciële zorggroep). De organisaties verschillen aanzienlijk van elkaar in schaalgrootte, organisatievorm, oriëntatie en expertise. Organisatie A en B zijn kleinschalige aanbieders, A is gespecialiseerd in trauma en B heeft een christelijke grondslag. Beiden hebben (nog) geen behandellocatie in de gemeente. Organisatie C, eveneens kleinschalig, opende tijdens de loop van het onderzoek een locatie in de stad. Organisatie D en E zijn grotere organisaties met meerdere vestigingen in de gemeente.

De vijf organisaties zijn ook actief op andere (lokale en/of regionale) onderdelen van het jeugdhulpstelsel, en opereren dus vanuit meerdere posities binnen het bredere zorglandschap.

4.1.2 De Regiegroep

Een belangrijk onderdeel van de Midden-JGGZ-opdracht betrof de inter-organisatorische samenwerking. De gemeente vroeg de vijf gegunde organisaties elk een vertegenwoordiger aan te wijzen voor een gezamenlijk overlegorgaan: de Regiegroep. Over de vorm, werkwijze en rol gaf de gemeente geen nadere invulling.

De Regiegroep groeide uit tot het centrale coördinatie- en afstemmingsorgaan van de Midden-JGGZ en komt sindsdien tweewekelijks bijeen om uiteenlopende zaken te bespreken, zoals triage, cliëntverdeling en gegevensuitwisseling. Daarmee vormt de Regiegroep het knooppunt van de inter-organisatorische samenwerking en is het de centrale analyse-eenheid in dit onderzoek.

De samenwerking kwam tot stand onder invloed van het aanbestedingsproces en gemeentelijk beleid. Omdat het om een Europese aanbesteding ging, moesten ook nieuwere en kleinere aanbieders kunnen meedingen, inclusief organisaties zonder vestiging in de gemeente. De vijf organisaties schreven zich in zonder gedeeld plan of gezamenlijke voorbereiding.

Tegelijkertijd verschillen de organisaties sterk in structuur, oriëntatie en positie binnen het zorglandschap. Elk bracht een eigen perspectief mee op de invulling van de opdracht. Volgens de gemeentelijk beleidsadviseur was deze heterogeniteit deels onvermijdelijk: grote organisaties konden vanwege hun behandelcapaciteit niet worden uitgesloten, terwijl de aanbestedingsregels ook ruimte boden aan kleinere aanbieders.

De Regiegroep ontstond dus in een context van beperkte sturing en uiteenlopende organisatiekenmerken. Binnen die context kreeg de samenwerking geleidelijk vorm. In het volgende deel wordt het samenwerkingsproces binnen de Regiegroep onderzocht aan de hand van de vier samenwerkingsdimensies.

4.2 Het samenwerkingsproces

4.2.1 Gedeeld begrip

De gemeente heeft als opdrachtgever de hoofddoelen van de Midden-JGGZ vastgesteld: het verminderen van de druk op de Specialistische-GGZ, betere toegankelijkheid en lokale organisatie van de jeugdhulp. Ook is bepaald welke jeugdigen tot de doelgroep van de Midden-JGGZ behoren (Gemeente X, 2022).

Binnen de Regiegroep is overeenstemming over deze hoofdlijnen. Leden geven aan deze doelen logisch en passend te vinden. Een voorbeeld van deze overeenstemming kwam naar voren tijdens het geobserveerde overleg, toen op de vraag of licht-verstandelijk beperkte jeugdigen tot de doelgroep behoren, unaniem ‘nee’ werd geantwoord.

Op uitvoerend niveau is het gedeeld begrip minder vanzelfsprekend. Interpretaties van de opdracht en prioritering van doelen verschillen. Zo ontbreekt een gedeelde definitie van ‘behandelverantwoordelijkheid’. Tijdens het geobserveerde overleg werd deze onduidelijkheid erkend, ondanks eerdere pogingen tot verduidelijking. Afstemming hierover werd doorgeschoven naar een volgend overleg.

Ook verschilt de prioriteit die leden geven aan het openen van een lokale vestiging: waar één organisatie actief investeert om een behandellocatie in de gemeente te openen, achten anderen dit (nog) niet noodzakelijk. Dit wijst op uiteenlopende handelingsperspectieven.

Daarnaast bemoeilijken verschillen in kennisniveau tussen de leden het gedeeld begrip. Een lid geeft aan dat dit leidt tot extra afstemming en vertraging:

“Je zit allemaal op verschillende levels qua kennisniveau (...). Het kost veel energie in afstemming”.

Samengevat is het gedeeld begrip op hoofdlijnen aanwezig. Echter blijkt op het uitvoerend niveau dat het gedeeld begrip kwetsbaar is en om voortdurende aandacht vraagt.

4.2.2 Vertrouwen

In de startfase van de samenwerking was het gedeeld vertrouwen binnen de Regiegroep beperkt. De vertegenwoordigende leden kenden elkaars organisaties niet allemaal even goed en hielden eerst afstand. Zo weigerden zij het voorstel van de externe procesbegeleider om

hun inschrijffertes met elkaar te delen. Dit wijst op terughoudendheid over elkaars strategische positie en inzet.

In de periode die volgde groeide het vertrouwen. Door structureel overleg leerden leden elkaars werkwijzen beter kennen en ontstond wederzijdse betrokkenheid. Zo gaf een van de leden tijdens het geobserveerde overleg aan de Regiegroep te willen vertegenwoordigen in het contact met een externe partij. De andere leden gaven aan erop te vertrouwen dat dit lid de belangen van de Midden-JGGZ goed zou behartigen. Een andere deelnemer gaf aan het contact met de nieuw aangestelde projectondersteuner op zich te willen nemen, en de gesprekken zorgvuldig terug te koppelen aan de Regiegroep. Ook hier spraken de leden hun vertrouwen over uit.

Toch blijft het vertrouwen kwetsbaar en afhankelijk van de context. Bij strategische onderwerpen houden leden vaker een slag om de arm en anticiperen ze op mogelijke belangentegenstellingen. Zo uitte een van de leden haar zorg over een potentiële machtsconcentratie bij één partij binnen de samenwerking:

“In de wandelgangen hoor ik van nou, dit moet allemaal onder één naam gaan komen en dat die naam organisatie D gaat worden (...). Dat is mijn eigen gevoeligheid als bestuurder van organisatie C”.

Dit toont aan dat vertrouwen onder druk kan komen te staan wanneer bij strategische kwesties, zoals positionering, onduidelijkheid bestaat over de rollen en posities binnen de samenwerking. Vertrouwen blijkt dus niet vanzelfsprekend stabiel.

4.2.3 Toewijding

Binnen de Regiegroep is sprake van toewijding, al uit deze zich vaker in woorden dan in concrete acties, en verschilt de mate van toewijding ook per organisatie.

Alle leden benadrukken het belang van gezamenlijke uitvoering van de opdracht en gedeelde verantwoordelijkheid. Dit blijkt onder meer uit de bereidheid om een gezamenlijke werkovereenkomst te ondertekenen; een stap die hun collectieve inzet benadrukt.

In de praktijk blijkt toewijding afhankelijk van beschikbare capaciteit. Grottere organisaties beschikken over meer capaciteit en ruimte om taken op zich te nemen, terwijl kleinere organisaties hun inzet moeten doseren. Hoewel dit nog niet tot scheefgroei geleid

heeft, wordt het risico daarop wel benoemd door de leden. De Regiegroep probeert hier als geheel alert op te blijven door te sturen op eerlijke taakverdeling.

In hoeverre de leden bereid zijn hun organisatiebelangen ondergeschikt te maken aan het gezamenlijke doel blijft onduidelijk. De leden vertegenwoordigen primair hun thuisorganisatie, en uit de data blijkt niet of daadwerkelijk compromissen gesloten worden die ten koste gaan van de eigen belangen.

Externe druk vanuit de gemeente stimuleert de toewijding: de hoge verwachtingen versterken het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd roept dit de vraag op hoe duurzaam deze toewijding is als de druk wegvalt.

4.2.4 Communicatie

Binnen de Regiegroep is sprake van frequente communicatie. In de startfase investeerden leden veel tijd in het opbouwen van contact, wat volgens hen bijdroeg aan het ontstaan van vertrouwen.

Om specifieke thema's dieper te bespreken werden werkgroepen opgericht waarin leden met collega's uit het zorgveld inhoudelijke en bedrijfsmatige vraagstukken bespraken. Deze leverden veel informatie op, maar afstemming tussen de werkgroepen en de Regiegroep bleef beperkt. Besluitvorming liep spaak, wat leidde tot verwarring en overbelasting binnen de Regiegroep. De Regiegroep besloot daarom de werkgroepen op te heffen de communicatie weer te centraliseren in het centrale overleg. Twee leden reflecteren hierop. Zie Bijlage 6 voor de bijbehorende citaten.

Hoewel dit besluit meer overzicht gaf, laten zowel de observatie als de interviews zien dat het overleg niet altijd de ruimte biedt om alle onderwerpen gelijkwaardig te behandelen. Sommige kwesties domineren, terwijl andere, zoals de stand van zaken over de werkovereenkomst, worden uitgesteld.

Een voorbeeld van gebrekkige afstemming betreft de aanstelling van een nieuwe projectondersteuner. Tijdens het geobserveerde overleg bleek dat deze aanstelling niet vooraf gecommuniceerd was met alle leden. Dit wijst op gebrekkige communicatie en duidelijkheid over besluitvormingsprocessen. Tegelijkertijd werd constructief gereageerd: een lid nam het contact met de projectondersteuner op zich, en gaf aan dit zorgvuldig aan de Regiegroep terug te koppelen.

Kortom, hoewel de communicatiestructuur omvangrijk is, blijven heldere afstemming en duidelijke besluitvorming aandacht vragen.

4.3 Logica's in de Midden-JGGZ Regiegroep

In het voorgaande deel is de samenwerking binnen de Regiegroep geanalyseerd aan de hand van de vier samenwerkingsdimensies. In dit deel wordt onderzocht welke institutionele logica's zichtbaar zijn binnen de Regiegroep. Op basis van documentanalyse, interviews en de observatie is onderzocht welke logica's in de praktijk zichtbaar zijn.

In het theoretisch kader zijn vijf logica's geïntroduceerd die vermoedelijk aanwezig zijn: de corporatielogica, de professielogica, de marktlogica, de bureaucratische logica en de care-logica. Uit de data-analyse blijkt dat deze logica's in meer of mindere mate, zichtbaar zijn binnen de Regiegroep.

4.3.1 *Corporatielogica*

De corporatielogica, gericht op interne stabiliteit en strategische positionering in het zorgveld (Kitchener, 2002), is duidelijk aanwezig in de Regiegroep, vooral op cognitief en normatief niveau.

Uit de interviews blijkt dat deelname aan samenwerkingsverbanden zoals de Midden-JGGZ gezien wordt als noodzakelijk om als zorgaanbieder niet buitenspel te raken.

Deze overtuiging weerspiegelt een gedeeld cognitief schema waarin samenwerking vanzelfsprekend gekoppeld wordt aan strategische positionering.

Ook in de omgang met risico's wordt de corporatielogica zichtbaar: het delen van informatie en de afhankelijkheid van anderen worden als risicovol ervaren. De overtuiging hierachter is dat samenwerking bedreigend kan zijn voor de strategische positie van de organisatie, en dat het beschermen van de eigen organisatiebelangen altijd voorop staat.

Zowel grote als kleine organisaties gebruiken dit cognitieve schema, maar verschillen in de mate van kwetsbaarheid en belang. Voor de grotere organisaties vormt de Midden-JGGZ slechts een klein deel van hun bedrijfsvoering, waardoor de urgentie om zich aan het collectieve belang te verbinden wordt beperkt. Kleine organisaties zijn financieel afhankelijker en ervaren bij het delen van informatie meer risico op opportunisme.

Normatief is de corporatielogica zichtbaar in de nadruk op benutting van personeelscapaciteit. Vanuit deze logica is zowel een te lange als te korte wachtlijst ongewenst. Een te korte wachtlijst kan duiden op onderbezetting van de behandelcapaciteit en daarmee op bedreiging van de continuïteit van de organisatie. Zoals een lid verwoordde:

“Geen enkele organisatie vindt wachtlijsten van drie jaar wenselijk. Kijk, helemaal geen wachtlijst is ook niet wenselijk, want je medewerkers moeten wel aan het werk.”

Regulatieve elementen zijn minder zichtbaar; er zijn weinig aanwijzingen dat formele regels of sancties vanuit corporatielogica de samenwerking sturen. Wel spelen interne beleidsafwegingen mee. Interne beleidsdocumenten van de vijf organisaties vallen niet onder de verzamelde data.

4.3.2 Professielogica

Binnen de Regiegroep is de professielogica duidelijk aanwezig. Deze logica legt nadruk op professionele deskundigheid als basis voor besluitvorming (Mountford en Cai, 2022). Deze logica is zichtbaar op regulatief, normatief en cognitief niveau, vooral in het denken over wat ‘goede’ zorg is.

De professielogica komt onder meer naar voren in het regelmatige aanhalen van GGZ-wet-en-regelgeving, zoals de AVG. Deze kaders functioneren niet alleen als randvoorwaarden, maar ook als inhoudelijke legitimatie (zie Bijlage 6 voor een illustratief citaat).

Ook zijn normatieve elementen aanwezig. Binnen de Regiegroep geldt het als professioneel en wenselijk om inhoudelijke besluiten te baseren op de stem van hoogopgeleide zorgprofessionals. Dit blijkt uit de autoriteit van een van de leden, een kinder- en jeugdpsychiater, en uit de gedeelde norm dat academische expertise centraal hoort te staan. Bij de meeste leden leeft het idee dat zorg idealiter door universitair geschoolde professionals wordt geleverd.

Daarnaast zijn cognitieve elementen aanwezig. Opleidingsniveau wordt vanzelfsprekend gekoppeld aan zorgkwaliteit. Binnen de Regiegroep leeft sterk de overtuiging dat zorg alleen geleverd moet worden door hoogopgeleide professionals. Deze vanzelfsprekendheid blijkt uit de leidende rol van de kinder- en jeugdpsychiater, wier adviezen als gezaghebbend worden gezien. Een illustratief citaat is opgenomen in Bijlage 6.

4.3.3 *Bureaucratische logica*

De bureaucratische logica draait om standaardisatie, controle en verantwoording via top-down beleidskaders en kwaliteitsrichtlijnen (Mountford & Cai, 2022). Binnen de Regiegroep is deze logica vooral zichtbaar in de rol van de gemeente als opdrachtgever, met invloed op met name het regulatieve niveau. De logica raakt minder aan de inhoud van de samenwerking, maar zet wel druk op de Regiegroep.

De logica is met name zichtbaar op regulatief niveau: zo stuurt de gemeente op doelen, waaraan duidelijke verwachtingen over de verantwoording, uitvoerbaarheid en transparantie gekoppeld zijn. De voortgang wordt strak gemonitord en als resultaten uitblijven volgt bestuurlijke opschaling.

De logica komt ook tot uiting in de normen en denkpatronen van de gemeente. Op cognitief niveau blijkt dit uit de vanzelfsprekendheid dat zorg alleen goed georganiseerd kan worden via vaste afspraken en uniforme kaders. De gedachte dat standaardisatie leidt tot controleerbare en transparante zorg is diep verankerd in het gemeentelijk denken, en oefent daarmee druk uit op de Regiegroep.

4.3.4 *Marktlogica*

Binnen de Midden-JGGZ Regiegroep is ook de marktlogica aanwezig. Deze is niet primair verankerd in de overtuigingen van de meeste zorgorganisaties (op uitzondering van organisatie E, die deels commercieel georganiseerd is), maar meer in het bredere systeem van marktwerking waarin de organisaties opereren. Deze logica draait om concurrentie, doelmatigheid en meetbaarheid (Thornton & Ocasio, 2008), en sluit aan bij de overheid die meer vanuit bedrijfsprincipes is gaan werken.

De marktlogica is ten eerste zichtbaar in de opdrachtstructuur. Omdat de waarde van de opdracht boven de Europese aanbestedingsdrempel lag, moest de gemeente een openbare aanbesteding organiseren. Vijf organisaties werden geselecteerd op basis van prijs en inhoud, waarmee concurrentie vanaf het begin in de opdracht verankerd was. Formele wet- en regelgeving zoals het aanbestedingsrecht en mededingingsrecht benadrukken deze logica. Daarnaast wordt in beleidsdocumenten duidelijk dat zorg doelmatig moet worden georganiseerd en bekostigd.

Daarnaast zijn normatieve elementen van de marktlogica aanwezig. De nadruk ligt op doelmatige zorg, volgens normen van de opdrachtgever: de voortgang wordt strikt gemonitord

op basis van meetbare resultaten. De gemeentelijk beleidsadviseur rapporteert elk kwartaal aan de directie, en legt druk op Regiegroep om de gewenste resultaten te bereiken. De gemeente verwacht daarnaast van de vijf organisaties dat ze deze doelen grotendeels zelfstandig behalen. Ook deze normatieve verwachting legt druk op de Regiegroep, zoals een lid aangeeft:

“Ik merk wel dat de druk ontzettend oploopt vanuit bestuurlijk [gemeente X] (...). Ik denk steeds van, wij kunnen geen gouden ei leggen.”

Daarnaast weerspiegelen normen vanuit de marktlogica dat samenwerking niet losstaat van marktlogica: investeringen zijn alleen legitiem wanneer ze rendabel zijn voor de eigen organisatie. Dit uit zich in terughoudendheid bij investeringen:

“Als jij te weinig cliënten krijgt, is het niet rendabel om een nieuwe vestiging te openen”.

Ook cognitief is de marktlogica geïnternaliseerd. Binnen de Regiegroep geldt het als vanzelfsprekend dat concurrentie voorafgaat aan samenwerking. De spelregels van de markt worden niet alleen gevolgd, maar als normaal en logisch ervaren. Deze vanzelfsprekendheid beïnvloedt het gedrag van de Regiegroep: alle leden blijven alert op hun concurrentiepositie, ook binnen dit gezamenlijke project. Kleinere organisaties proberen hun concurrentiepositie ten opzichte van de grotere organisaties te verstevigen, en grotere organisaties proberen vooral hun marktaandeel te behouden. Een illustratief citaat hiervan is te vinden in Bijlage 6.

4.3.5 Care-logica

De care-logica is binnen de Regiegroep in beperkte mate aanwezig. Deze logica draait om waarden als nabijheid, afstemming op de leefwereld van cliënten en relationele zorg (Mountford & Cai, 2022). Met name leden van kleinere, inhoudelijk gedreven organisaties brengen waarden vanuit deze logica in, maar de invloed van de care-logica op het functioneren van de Regiegroep is op zichzelf marginaal.

Regulatieve elementen van deze logica zijn nauwelijks zichtbaar. Begrippen als ‘nabije’ en ‘passende’ zorg zijn opgenomen in het gemeentelijk beleidskader, maar worden breed geïnterpreteerd en krijgen geen duidelijke betekenis vanuit de care-logica.

Op normatief niveau benadrukken enkele leden dat zorg moet aansluiten bij de leefwereld van jongeren. Een van hen benadrukt dat jeugdigen die gebaat zijn bij specialistische hulp hier toegang toe moeten blijven houden, zelf als dit ingaat tegen de doelstelling om verwijzingen naar de Specialistische-GGZ terug te dringen. Deze opvatting weerspiegelt een normatief ideaal van holistische, cliëntgerichte zorg. Deze visie krijgt echter weinig weerklink binnen de bredere Regiegroep en wordt nauwelijks vertaald naar gezamenlijke besluiten.

Ook de cognitieve elementen van de care-logica zijn beperkt tot enkele leden. Zij beschouwen zorg als relationeel en holistisch, met nabijheid als vanzelfsprekend uitgangspunt. Deze overtuiging wordt binnen de Regiegroep echter nauwelijks gedeeld, waardoor de care-logica vooral zichtbaar is in individuele perspectieven, en slechts marginaal in het collectieve handelen. Tijdens de geobserveerde vergadering uitten enkele leden hun zorgen over de impact van de onduidelijkheid van de behandelverantwoordelijkheid op cliënten, wat leidde tot een uitgebreid gesprek. In de besluitvorming binnen dit overleg kreeg echter het terugdringen van instroom in de Specialistische-GGZ prioriteit, waardoor een besluit over de behandelverantwoordelijkheid werd uitgesteld.

4.4 Type logica-meervoudigheid binnen de Regiegroep

Op basis van de in 4.3 beschreven logica's wordt nu, met het model van Besharov en Smith (2014), geanalyseerd welk type logica-meervoudigheid zichtbaar is in de Regiegroep. Het model onderscheidt vier typen logica-meervoudigheid, afhankelijk van de mate van centraliteit en verenigbaarheid. Het type dat voortkomt uit de analyse geeft inzicht in mogelijke spanningen en de effecten daarvan op het samenwerkingsproces.

4.4.1 Mate van centraliteit: meerdere logica's hebben invloed

Binnen de Regiegroep zijn verschillende logica's tegelijkertijd werkzaam. Vooral de markt-, corporatie en professielogica zijn sterk verankerd in de kern van het functioneren.

De corporatielogica is intern voelbaar en komt tot uiting in terughoudendheid, risicobeheersing en het beschermen van de eigen organisatiebelangen. De marktlogica is vooral extern ingegeven, en werkt door via aanbestedingsregels, prestatie-eisen en nadruk op meetbare resultaten. Ook de professielogica manifesteert zich in de manier waarop inhoudelijke zorg kwesties besproken worden en is zichtbaar in besluitvorming rondom zorg-

inhoudelijke kwesties. De bureaucratische logica is ook aanwezig, en werkt net als de marktlogica vooral via de gemeente. Hoewel deze minder de kern van de Regiegroep raakt oefent deze in combinatie met de marktlogica wel druk uit op de Regiegroep. De care-logica is op zichzelf slechts marginaal aanwezig en is vooral zichtbaar bij leden van de kleinere, inhoudelijke gedreven organisaties.

Samenvattend is sprake van een hoge mate van centraliteit: meerdere logica's hebben tegelijkertijd invloed op het functioneren van de Regiegroep.

4.4.2 Mate van verenigbaarheid: spanningen en versterkingen tussen logica's

Binnen de Regiegroep versterken sommige logica's elkaar, terwijl anderen juist botsen. De markt- en bureaucratische logica sluiten goed op elkaar aan. De gemeente combineert deze twee logica's in haar sturingsinstrumenten: via aanbesteding, prestatieafspraken en verantwoording stuurt zij zowel op verantwoording (bureaucratisch) als doelmatigheid (markt).

Ook de professie- en care-logica versterken elkaar. Waar de care-logica nadruk legt op nabijheid en afstemming met de cliënt, benadrukt de professielogica expertise en kwaliteit. In combinatie leiden ze tot een benadering van jeugdhulp die zowel relationeel als inhoudelijk stevig is. Binnen de Regiegroep brengen vooral leden van kleinere organisaties deze logica's samenhangend naar voren.

Tussen de corporatielogica en de professie- en care-logica ontstaat frictie. Waar de corporatielogica inzet op zelfbescherming en strategische positionering, vragen de andere logica's juist om openheid en afstemming met de cliënt en meer samenwerking tussen de betrokken partijen. Botsing wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de besluitvorming op momenten dat het niet willen delen van bedrijfsgevoelige informatie haaks staat op het streven naar gezamenlijke zorgafstemming.

Ook de markt- en professielogica botsen. De marktlogica vereist snelheid en doelmatigheid, de professielogica juist zorgvuldige afweging. Dit vertraagt besluitvorming, zoals zichtbaar werd bij het geobserveerde overleg waarin een inhoudelijke discussie over cliëntverdeling andere agendapunten blokkeerde.

Samenvattend is de mate van verenigbaarheid beperkt: sommige logica's sluiten op elkaar aan, anderen botsen fundamenteel. Hoewel openlijke conflicten worden vermeden, is wel degelijk sprake van onderlinge frictie tussen de logica's.

4.4.3 *Neigend naar betwist*

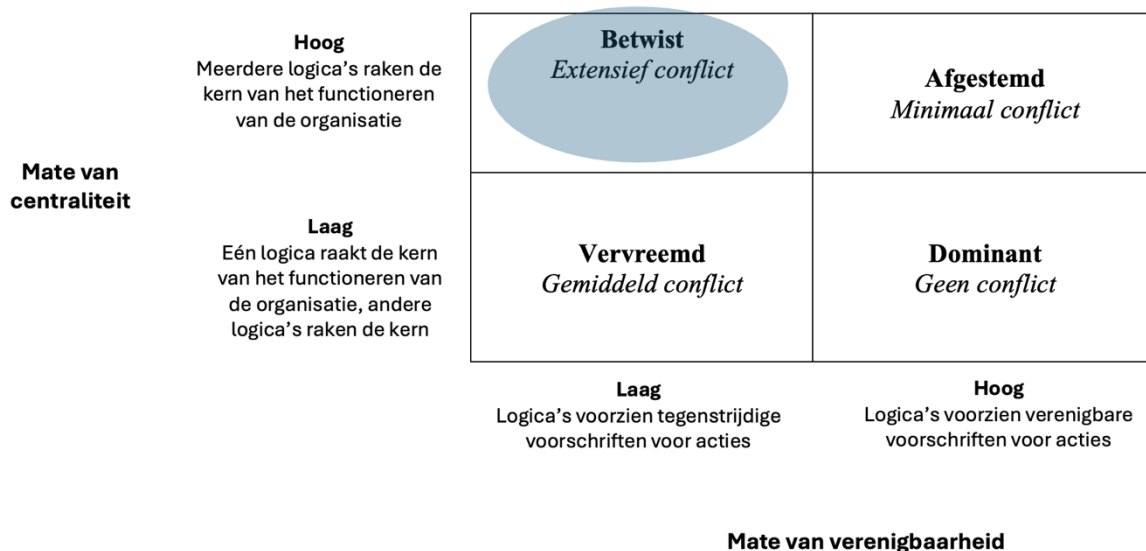
Op basis van de analyse kan worden geconcludeerd dat de logica-dynamiek binnen de Regiegroep neigt naar het betwiste type logica-meervoudigheid (zie Figuur 4). De centraliteit is hoog: meerdere logica's beïnvloeden het functioneren van de Regiegroep. De verenigbaarheid is beperkt: sommige logica's versterken elkaar, maar er zijn ook duidelijke spanningen tussen logica's zichtbaar.

Hoewel de spanning niet leidt tot openlijk conflict, is wel sprake van botsende logica's en onderhuidse frictie. De Regiegroep hanteert een conflict-vermijdende houding: spanningen worden vaak afgezwakt of omgebogen. Zo uitte een lid tijdens het overleg frustratie over besluitvorming over de aanstelling van een projectondersteuner waar hij niet bij betrokken was geweest. Hij legde de oorzaak bij tijdsdruk vanuit de gemeente en niet bij de andere leden. Zo werd potentiële spanning in de Regiegroep geneutraliseerd.

Samenvattend wordt de Regiegroep gekenmerkt door onderliggende logica-spanningen. Dit heeft invloed op de kwaliteit van het samenwerkingsproces (Besharov & Smith, 2014).

Figuur 4

Typen logica meervoudigheid volgens Besharov en Smith (2014): Regiegroep neigt naar betwist.



4.5 Invloed logica-meervoudigheid op het samenwerkingsproces

De logica-meervoudigheid neigt naar het betwiste type. Door de hoge centraliteit van meerdere logica's en hun beperkte verenigbaarheid ontstaat druk op het gezamenlijk functioneren van de Regiegroep. Openlijke conflicten blijven uit, maar de spanningen beïnvloeden de samenwerking merkbaar. In dit deel wordt per samenwerkingsdimensie geanalyseerd hoe logica-meervoudigheid via specifieke mechanismen doorwerkt op het samenwerkingsproces binnen de Regiegroep.

Logica-meervoudigheid blijkt vooral het gedeeld begrip en de communicatie te beïnvloeden. De corporatie-, markt- en professielogica zijn het meest dominant, de care-logica en bureaucratische logica werken minder door op het samenwerkingsproces.

4.5.1 Gedeeld begrip

De aanwezigheid van meerdere en deels botsende logica's maakt het ontwikkelen van gedeeld begrip binnen de Regiegroep kwetsbaar en intensief. Uiteenlopende definities en prioriteiten belemmeren het gedeeld begrip.

Verschillende logica's leiden tot uiteenlopende interpretaties van centrale begrippen. Zo wordt 'passende zorg' verschillend ingevuld, afhankelijk van het onderwerp waarin het besproken. In de praktijk blijkt dat de leden van de Regiegroep verschillende accenten benadrukken, afhankelijk van welke logica op dat moment binnen het gesprek het meest aanwezig is. Dit wordt mogelijk gemaakt omdat de beleidsdefinitie van 'passende zorg' zelf bestaat uit elementen van verschillende logica's: elementen uit de marktlogica (zoals doelmatigheid en beheersing van de kosten: zo kort als nodig), care-logica (nabijheid en afstemming op de leefwereld van de jeugdige) en professielogica (snelle signalering van problematiek). Hierdoor is het lastig om tot één gedeelde invulling te komen. Ook over het begrip 'behandelverantwoordelijkheid' bestaat geen eenduidigheid, zoals bleek tijdens het geobserveerde overleg waarin de discussie hierover werd uitgesteld wegens complexiteit. Deze variatie aan interpretaties leidt tot de continue noodzaak om definities expliciet te maken, wat het ontwikkelen van gedeeld begrip complex en tijdsintensief maakt.

4.5.2 Communicatie

De logica-meervoudigheid heeft een sterke invloed op de kwaliteit van de communicatie binnen de Regiegroep. Dit wordt zichtbaar via twee mechanismes.

Ten eerste leiden verschillende logica's tot verschillende communicatieritmes wat de kwaliteit van de communicatie negatief beïnvloedt. De logica's sturen op verschillende tempo's: markt- en corporatielogica sturen op snelheid, terwijl professie- en care-logica juist vragen om verdieping en zorgvuldige afstemming. Dit leidt tot spanning in het overleg en een onevenwichtige agenda: sommige onderwerpen worden uitgebreid besproken, terwijl anderen blijven liggen of gehaast worden afgehandeld.

Tijdens het geobserveerde overleg kregen inhoudelijke thema's, zoals de aansluiting met het preventieve veld of de inrichting van het matchingoverleg veel tijd. Deze zorgvuldige maar trage communicatie weerspiegelde de invloed van de professie- en care-logica. Daarentegen werd de bespreking van het werkdocument, dat snel bij de gemeente moest worden aangeleverd, summier besproken. Een lid gaf aan dat de feedback van de projectbegeleider nog niet kon worden verwerkt, omdat de Regiegroep zelf nog geen overleg had gevoerd over de definitieve inhoud ervan. Het werkdocument stond bovendien aan het eind van de agenda, waardoor dit en andere punten slechts in enkele minuten werden afgehandeld. Ondanks het belang van het onderwerp bleef de bespreking oppervlakkig door de tijdsdruk.

Deze versnelling van tempo toont een logica-botsing: inhoudelijke afstemming (professie- en care-logica) botst met de resultaatgerichtheid en het vlotte tempo (corporatie- en marktlogica). Het gevolg hiervan is dat de communicatie uit balans raakt en gefragmenteerd verloopt en het lastiger is om een gezamenlijk ritme te hanteren. Het risico is dat belangrijke onderwerpen blijven liggen of onvoldoende besproken worden.

Ten tweede leidt logica-meervoudigheid tot gebrek aan overzicht en afstemming, wat de kwaliteit van de communicatie beïnvloedt. Dit werd zichtbaar in de werkgroepen die de Regiegroep had ingericht waarin verschillende logica's van elkaar werden gescheiden. Zo richtte de werkgroep inhoud zich op zorginhoudelijke kwesties, en kregen de professie- en care-logica veel ruimte. In de werkgroep bedrijfsvoering werden met name kwesties besproken waarin de corporatie- en marktlogica naar voren kwamen.

Doordat de logica's zodanig uit elkaar getrokken waren, kon afstemming nog maar moeilijk tot stand komen. In het centrale overleg werden hierdoor voorstellen ingebracht die sterk gedomineerd werden door één logica, en dus niet aansloten bij andere perspectieven. Dit gebrek aan aansluiting maakte gezamenlijke besluitvorming en de samenwerking als geheel stroperiger. Het idee was daarom dat via een centraal overleg het samenwerkingsproces overzichtelijker en samenhangender zou worden.

Om dit te verbeteren besloot de Regiegroep de werkgroepen op te heffen en het overleg weer te centraliseren. De verwachting was dat dit zou leiden tot meer overzicht en betere afstemming tussen perspectieven. In de praktijk leidde dit besluit echter niet per definitie tot minder logica-spanningen. De botsende logica's kwamen opnieuw samen in het centrale overleg, wat opnieuw leidde tot spanningen in ritme en prioritering. Zorginhoudelijke thema's werden vanuit de professielogica nog steeds uitvoerig besproken, maar kregen vervolgens weinig gewicht in de besluitvorming omdat de professielogica daarin vaak minder dominant was en minder urgentie kreeg dan kwesties ingebracht vanuit corporatie- en marktlogica.

De gevolgen in de communicatie waren merkbaar: afstemming kostte veel tijd, en zorginhoudelijke discussies bleven vaak lang zonder duidelijke uitkomst. Dit voorbeeld laat zien hoe logica-meervoudigheid structureel doorwerkt in de communicatie. Tegelijkertijd toont het ook aan dat het scheiden van logica's via werkgroepen geen duurzame oplossing was, omdat botsende perspectieven steeds weer terugkwamen in het centrale overleg.

4.5.3 Vertrouwen

Het opbouwen van vertrouwen binnen de Regiegroep blijkt sterk samen te hangen met de kwaliteit van communicatie en gedeeld begrip. Het wordt duidelijk dat vertrouwen niet vanzelf ontstaat, maar geleidelijk groeit wanneer de communicatie helder verloopt en gedeeld begrip tot stand komt. Logica-meervoudigheid belemmert dit proces van vertrouwen opbouwen op twee manieren.

Ten eerste leidt logica-meervoudigheid tot verschillende communicatieritmes. Waar binnen sommige logica's de nadruk ligt op pragmatisch handelen en bijsturen onderweg (corporatielogica), hechten andere logica's juist sterk aan volledige afstemming vooraf, vooral bij inhoudelijke besluitvorming (professielogica). Deze verschillen zorgen voor vertraging en frustratie. Een lid benoemt dat besluitvorming wordt belemmerd doordat "*het allemaal rond moet zijn voordat we iets kunnen doen*". Deze situatie weerspiegelt de spanning tussen logica's die sturen op tempo (marktlogica), pragmatische voortgang (corporatielogica) en zorgvuldige afstemming (professielogica). Vanuit deze botsing ontstaat vertraging, wat het vertrouwen ondermijnt: het roept twijfel op over de intenties en inzet van de ander; cruciale factoren voor het ontstaan van wederzijds vertrouwen (Edelenbos & Klijn, 2007).

Ten tweede belemmert logica-meervoudigheid de ontwikkeling van gedeeld begrip, doordat logica's centrale begrippen anders interpreteren en verschillende cognitieve schema's

hanteren. Leden geven aan dat organisaties lang niet altijd op hetzelfde “level” zitten, waarmee verwezen wordt naar verschillen in vanzelfsprekendheden en interpretaties van (kern)concepten. Een lid beschrijft hoe er telkens opnieuw “*stof wordt opgeworpen*”, waardoor afstemming stroperig verloopt en gezamenlijke uitgangspunten lang op zich laten wachten. Het voortdurend opnieuw bevragen of herdefiniëren van begrippen kost veel energie.

Vertrouwen blijkt daarmee indirect beïnvloedt te worden door logica-meervoudigheid: via de verstoring van de communicatie en het gedeeld begrip ontstaat een fragiele basis voor gedeeld vertrouwen. Wanneer organisaties elkaar, door de aanwezigheid van verschillende logica's, niet goed begrijpen en langs verschillende lijnen communiceren, wordt het lastig om elkaar wederzijds te vertrouwen.

4.5.4 Toewijding

Binnen de Regiegroep is sprake van gedeelde toewijding aan de opdracht, maar de motiveringen van de toewijding verschillen per organisatie, afhankelijk van de dominante logica. Zo komt toewijding vanuit de professielogica voort uit het idee dat het goed uitvoeren van deze opdracht bijdraagt aan betere kwaliteit van jeugdhulp. Dit heeft voor organisaties die sterker handelen vanuit professielogica grote inhoudelijke betekenis, wat hun bereidwilligheid om er tijd en energie in te steken vergroot.

Tegelijkertijd wordt de gezamenlijke toewijding voor een groot deel gedragen door praktische noodzaak: geen van de vijf organisaties kan zich zonder gevolgen terugtrekken uit de opdracht. Voor alle vijf de organisaties is terugtrekking uit de opdracht geen reële optie. Deze collectieve noodzaak leidt ertoe dat er gezamenlijke stappen gezet worden, zoals het opstellen van de werkovereenkomst, ondanks uiteenlopende onderliggende motieven.

De toewijding binnen de Regiegroep lijkt daarmee grotendeels pragmatisch van aard. Logica-meervoudigheid leidt op dit punt niet tot directe spanningen en lijkt de samenwerking op het gebied van toewijding (vooralsnog) niet te belemmeren.

5. Conclusie

In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

“Hoe beïnvloedt logica-meervoudigheid het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ Regiegroep in gemeente X?”

Aan de hand van kwalitatieve data, verzameld via documentanalyse, interviews en een observatie, is geanalyseerd welke logica's aanwezig zijn binnen de Regiegroep, hoe deze logica's op elkaar inwerken, en hoe dat het samenwerkingsproces beïnvloedt.

Binnen de Regiegroep is sprake van sterke logica-meervoudigheid. Vijf logica's zijn zichtbaar, waarvan de corporatie-, professie- en marktlogica het meest prominent zijn. De care- en bureaucratische logica hebben een meer aanvullende rol. De care-logica versterkt in sommige gevallen de professielogica, en de bureaucratische-logica oefent vooral invloed uit via gemeentelijke kaders.

De Regiegroep kent een hoge centraliteit en beperkte verenigbaarheid tussen logica's. De casus past hiermee binnen het type betwiste logica-meervoudigheid (Besharov & Smith, 2014). Dit type wordt gekenmerkt door frictie en spanningen. Opvallend is dat deze spanningen voornamelijk onderhuids blijven.

Problemen in het gedeeld begrip ontstaan doordat verschillende logica's leiden tot uiteenlopende definities en prioriteiten. Dit bemoeilijkt het bereiken van gezamenlijke interpretaties, en maakt het noodzakelijk dat definities continue geëxpliciteerd moeten worden. Dit maakt het ontwikkelen van gedeeld begrip complex en tijdsintensief. Binnen de communicatie leidt logica-meervoudigheid voor disbalans in het ritme van de communicatie, wat tot fragmentatie leidt in het overleg: sommige onderwerpen worden uitvoerig besproken maar vinden uiteindelijk geen weerklank in besluitvorming, terwijl andere onderwerpen worden doorgeschoven naar een volgend overleg. Daarnaast leidt logica-meervoudigheid tot gebrek aan overzicht en afstemming, wat de kwaliteit van de communicatie ook negatief beïnvloedt. Omdat het gedeeld begrip en de communicatie verstoord raken door de logica-meervoudigheid ontstaat een fragiele basis voor wederzijds vertrouwen. Wanneer organisaties elkaar niet goed begrijpen en langs elkaar heen communiceren, wordt het lastig om structureel op elkaar te durven vertrouwen. De toewijding blijft ondanks de aanwezige spanning vanuit de logica-meervoudigheid aanwezig. Dit heeft te maken met het gegeven dat de leden zich

gezaamenlijk verantwoordelijk voelen voor het slagen van de opdracht. De noodzaak van de opdracht functioneert daarmee als bindende factor.

Een belangrijke bevinding in dit onderzoek is de rol van de gemeente als opdrachtgever. Via aanbesteding, prestatieafspraken en strakke rapportageverplichtingen versterkt de gemeente vooral de marktlogica structureel in het institutioneel ontwerp. Tegelijkertijd is de rolverdeling tussen de gemeente en de Regiegroep niet altijd duidelijk: de gemeente stelt zich enerzijds terughoudend op, maar oefent in de praktijk toch veel invloed uit bij tegenvallende resultaten, wat bij de Regiegroep zorgt voor verwarring over verantwoordelijkheden en rolverdeling. Dit vergroot de druk op de samenwerking en bevestigt het risico dat Ansell en Gash (2008) beschrijven: onduidelijke institutionele kaders kunnen zorgen voor verwarring en daarmee moeizamere samenwerking.

Ook komt uit de data naar voren dat organisatiekenmerken mogelijk van invloed zijn op hoe logica's doorwerken. De grotere, hiërarchisch georganiseerde organisaties vertonen vaker kenmerken vanuit de corporatielogica. De kleinere, inhoudelijk gedreven organisaties bewegen vaker tussen de professie- en -care en corporatielogica in. Hoewel dit onderzoek zich richtte op de Regiegroep als geheel, bieden deze verschillen aanvullende inzichten in de institutionele dynamiek.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat logica-meervoudigheid het samenwerkingsproces beïnvloedt via mechanismen die vooral het gedeeld begrip, communicatie, en indirect het vertrouwen belemmeren. Tegelijkertijd blijkt de Regiegroep in staat strategieën te ontwikkelen om met deze spanningen om te gaan. Het opzetten van de werkgroepen bood aanvankelijk ruimte om logica's en daaruit voortvloeiende publieke waarden te scheiden, maar leidde op langere termijn tot fragmentatie en gebrekkige coördinatie. De keuze om terug te keren naar één centraal overleg duidt op een leerproces, waarin spanning niet langer vermeden wordt maar bespreekbaar wordt gemaakt. Logica-meervoudigheid werkt in deze casus daarmee niet louter verstorend, maar ook als aanjager voor gezamenlijke reflectie en aanpassing. Hoewel dit onderzoek vooral inzicht biedt in hoe logica-meervoudigheid het samenwerkingsproces beïnvloedt, wijzen de bevindingen ook op het belang van het vermogen om constructief met logicaspanningen om te gaan.

6. Discussie, aanbevelingen en methodologische reflectie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten in breder theoretisch perspectief geplaatst en wordt gereflecteerd op hoe dit onderzoek bestaande modellen rondom samenwerking en institutionele theorie aanvult en verdiept.

6.1 Discussie

Dit onderzoek laat zien dat het model van Besharov en Smith (2014) niet alleen toepasbaar is op individuele organisaties, maar ook op inter-organisatorische samenwerkingsverbanden zoals de Regiegroep. Daarmee beantwoordt dit onderzoek hun suggestie om het logica-meervoudigheidsmodel ook buiten het niveau van de individuele organisatie toe te passen. Tegelijkertijd sluit dit onderzoek aan bij het CG-model van Ansell en Gash (2008), waarin het institutioneel ontwerp wordt gezien als essentiële factor voor succesvolle samenwerking.

Binnen de Regiegroep wordt zichtbaar dat het institutioneel ontwerp niet alleen de randvoorwaarden creëert voor samenwerking, maar ook invloed heeft op welke logica's in de samenwerking dominant worden. De nadruk van de gemeente op een bepaalde aanbestedingsvorm, strenge prestatieafspraken en rapportageverplichtingen versterkt vooral de marktlogica. Hierdoor vindt de samenwerking binnen de Regiegroep plaats in een institutioneel kader waarin de marktlogica sterker aanwezig is dan andere logica's, zoals de professie- of care-logica. Daarmee beïnvloedt het institutioneel ontwerp de logica-meervoudigheid zelf, en dus ook de aard van logica-spanning binnen de samenwerking van de Regiegroep.

Dit onderzoek geeft inzicht in de invloed van institutionele structuren op inter-organisatorische samenwerking, en sluit daarmee aan bij de kritiek die Voets et al. (2021) hebben op het CG-model van Ansell en Gash (2008). Zij stellen dat het in het CG-model ontbreekt aan een duidelijke plaats voor de sturende rol van institutionele structuren (Voets et al., 2021, p. 9). In dit onderzoek komt die rol en de invloed daarvan op de samenwerking concreet naar voren. Zo wordt dat in de Regiegroep bijvoorbeeld zichtbaar op momenten van plotselinge tijdsdruk: wanneer de beleidsadviseur aandringt op snelle resultaten, verdwijnt de ruimte voor reflectie en inhoudelijke afstemming. De professie- en care-logica raken dan naar de achtergrond, terwijl ze op veel andere momenten wel vertegenwoordigd worden. Dit vermindert de kans op gedeelde afstemming en leidt ertoe dat niet alle publieke waarden die

voortvloeien uit de logica's op gelijke wijze vertegenwoordigd zijn op dit soort cruciale besluitvormingsmomenten.

Tegelijkertijd laat dit onderzoek zien dat een inter-organisatorisch samenwerkingsverband geen passieve uitvoerder is van bovenaf opgelegd beleid en een opgelegd institutioneel kader. De Regiegroep ontwikkelde, via *trial-and-error*, eigen strategieën om de aanwezige logicaspanning actief te managen. Daarmee sluit dit onderzoek aan bij Klijn en Koppenjan (2014), die stellen dat actief management een mogelijke manier is om logicaspanning binnen complexe samenwerkingsverbanden te hanteren. In eerste instantie probeerde de Regiegroep de logicaspanning te managen door verschillende thematische werkgroepen in te stellen, waarin verschillende logica's van elkaar werden gescheiden. Dit zorgde echter voor gebrekkige afstemming en verwarring. De keuze om terug te keren naar één centraal overleg laat zien dat logicaspanning niet langer vermeden werd, maar expliciet besproken werd. Daarmee ontstond ruimte voor gezamenlijke reflectie en het ontwikkelen van overlegvormen die beter recht doen aan de aanwezige logica-meervoudigheid. Daarmee laat deze casus zien dat samenwerking, ook onder sturende institutionele structuren die de logicaspanning vergroten, toch ruimte kan bieden voor bottom-up leerprocessen. De Regiegroep maakte logica-spanning bespreekbaar en zocht actief naar werkbare vormen van afstemming.

6.2 Wetenschappelijke aanbevelingen

Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de dynamiek tussen top-down sturing via het institutioneel ontwerp en de bottom-up strategieën die samenwerkingsverbanden ontwikkelen om hiermee om te gaan. In het bijzonder is het relevant om te onderzoeken of juist het proces van experimenteren en terugkomen op eerdere strategieën bijdraagt aan duurzame samenwerking. In het verlengde hiervan is het relevant om te onderzoeken hoe het vermogen om met logicaspanningen om te gaan van invloed is op de kwaliteit van inter-organisatorische samenwerking.

Daarnaast zou toekomstig onderzoek kunnen analyseren hoe verschillende vormen van institutioneel ontwerp, bijvoorbeeld gestuurd vanuit de marktlogica of juist vanuit de care-logica, invloed hebben op de aard en de dynamiek van de logica-meervoudigheid. Een interessant, hypothetische, benadering zou zijn om in een vergelijkende casestudie te verkennen of een institutioneel ontwerp dat meer gestuurd wordt vanuit de care-logica tot een effectiever en gelijkwaardiger samenwerkingsproces leidt dan een ontwerp waarin de

marktlogica dominant is. Zulke inzichten kunnen zichtbaar maken hoe ontwerpkeuzes, vroeg in het proces, bepalend zijn voor de ruimte die later ontstaat voor kwalitatieve samenwerking.

6.3 Maatschappelijke aanbevelingen

De onderzoeksbevindingen laten zien op welke punten het institutioneel ontwerp van inter-organisatorische samenwerkingen verbeterd kan worden om beter met logica-meervoudigheid om te gaan.

Ten eerste blijkt het van belang om in het institutioneel ontwerp bewust ruimte te maken voor het (h)erkennen en bespreekbaar maken van aanwezige logica's en de publieke waarden die ze reflecteren. Als deze logica's vroegtijdig (h)erkend worden, lost dat de spanning niet volledig op, maar kunnen ritmeverschillen, fragmentatie en misverstanden wel beter worden geplaatst en worden besproken. Dit helpt om wederzijdse verwachtingen tussen de organisaties en tussen de gemeente en de organisaties af te stemmen en voorkomt zo dat logicabotsingen in de samenwerking terecht komen in de persoonlijke sfeer in plaats van inhoudelijk besproken te worden.

Daarnaast leidt onduidelijkheid over de rol van de opdrachtgever, in dit geval de gemeente, tot verwarring leidt en extra druk. Heldere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden zorgen voor rust en voorspelbaarheid en voorkomen dat ad-hoc ingrijpen van de gemeente het samenwerkingsproces verstoort. In het verlengde hiervan vraagt samenwerken onder logica-meervoudigheid om realistische deadlines. In dit onderzoek werd zichtbaar dat plotselinge tijdsdruk vooral ruimte voor reflectie en inhoudelijke afstemming beperkte, juist kenmerkend voor de professie- en care-logica. Wanneer logica-meervoudigheid (h)erkent en serieus genomen wordt, vraagt dat ook om een ritme dat ruimte laat voor die meervoudigheid.

6.4 Methodologische reflectie

Dit onderzoek kent ook beperkingen.

Allereerst is de oorspronkelijke onderzoeksvraag tijdens het onderzoeksproces aangescherpt. Initieel was het doel te onderzoeken hoe logica's uit andere opdrachten binnen het zorgveld (zoals een opdracht voor specialistische jeugdhulp binnen de regio) doorwerkten op het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ Regiegroep. In de praktijk bleek dit lastig, omdat Regiegroep-leden nauwelijks konden reflecteren op denk- en werkwijzen buiten

hun eigen opdracht. Hierdoor leverde een belangrijke interviewvraag (*Welke invloed denkt u dat normen, waarden en werkwijzen uit opdracht E hebben op het samenwerkingsproces in de Midden-JGGZ Regiegroep?*) weinig bruikbare data op. Dit leidde tot een bijstelling van de onderzoeksvraag, waardoor sommige interviewvragen achteraf minder relevant bleken voor de analyse.

Daarnaast zijn er beperkingen in de breedte en diepgang van de dataverzameling. Door de kleinschalige opzet van het onderzoek bleef het zicht op hoe logica's zich binnen de vijf organisaties manifesteren beperkt. Ook had het waardevol kunnen zijn om meerdere overleggen van de Regiegroep te observeren. Doordat nu maar één keer geobserveerd is, is het zicht op hoe logicaspanningen zich in de praktijk uiten en hoe daar in de interactie mee omgegaan wordt nu vrij beperkt. Een grootschaliger opzet, met interviews binnen de organisaties en meerdere observaties, zou meer inzicht kunnen bieden in hoe verschillende logica's zichtbaar worden, hoe logica's zich tot elkaar verhouden en hoe ze doorwerken op het samenwerkingsproces.

Afsluitend ligt een beperking in de gekozen onderzoeksbenadering. Het samenwerkingsproces is bestudeerd vanuit de lens van institutionele logica's. Deze invalshoek bood richting en houvast, maar kan ook vertekening veroorzaken: niet alle spanningen, gedragingen of dynamieken binnen de samenwerking zijn te verklaren vanuit deze lens. Dit vormt een risico voor de interne validiteit. De onderzoeker heeft dit risico onderkend en heeft geprobeerd hier zo zorgvuldig en kritisch mogelijk mee om te gaan.

7. Bijlagen

Bijlage 1: Geraadpleegde beleidsdocumenten¹

- Regiovisie Jeugdhulp Regio X
- Beleidsplan Maatschappelijke Ondersteuning en Jeugdhulp 2021-2026 Gemeente X
- Inkoopstrategie Jeugdhulp Gemeente X
- Beschrijvend Document Opdracht Psychische problematiek – Jeugdhulp lokaal Gemeente X
- Programma van Eisen Opdracht Psychische problematiek (Gemeente X)
- Beschrijvend Document Systeemaanbieders Jeugdhulp (Regio X)
- Programma van Eisen Systeemaanbieders Jeugdhulp (Regio X)

¹ In overleg met de scriptiebegeleider zijn deze documenten geanonimiseerd om herleidbaarheid van de casus te voorkomen.

Bijlage 2: Operationalisatieschema's

Operationalisatieschema 2A: Institutionele logica

Hoofdconcept	Beschrijving hoofdconcept	Dimensie	Indicatoren
Institutionele logica	<i>Overkoepelende, sociaal geconstrueerde set van organisatieprincipes, bestaande uit institutionele elementen, die tezamen het denken en handelen van actoren sturen (Thornton et al., 2012)</i>	Regulatieve institutionele elementen <i>Actoren moeten dit doen (Palthe, 2014)</i>	Wetgeving, beleid, regels, contracten (Scott, 2014; Palthe, 2014)
		Normatieve institutionele elementen <i>Actoren doen dit omdat het hoort (Palthe, 2014)</i>	Normen, waarden, verwachtingen, werkrollen, gewoontes (Scott, 2014; Palthe, 2014)
		Cognitieve institutionele elementen <i>Actoren doen dit omdat het vanzelfsprekend is (Palthe, 2014)</i>	Gedeelde overtuigingen, aannames, routinematig gedrag (Scott, 2014; Palthe, 2014)

Operationalisatieschema 2B: De vijf institutionele logica's

Institutionele logica	Focus/kenmerken	Indicatoren
Marktlogica	Focust op bedrijfsmatige principes zoals concurrentie, kosten efficiëntie en doelmatigheid, gericht op goede kwaliteit zorg tegenover lage kosten. Goede zorg draagt bij aan concurrentiedynamiek en wordt geleverd tegen zo laag mogelijke kosten (Scott et al., 2000; Reay & Hinings 2005, 2009; Thornton et al., 2012; Mountford & Cai, 2022; Roth, 2025).	<i>Regulatief:</i> Aanbestedingsregels, strakke monitoring op het zo snel mogelijk behalen van doelen. <i>Normatief:</i> Normen gericht op het behalen van meetbare en doelmatige resultaten. <i>Cognitief:</i> Concurrentie als vanzelfsprekendheid, nadruk op de concurrentiepositie van de eigen organisatie.
Bureaucratische logica	Focust op transparantie, gelijkheid, hiërarchische sturing. Goede zorg is controleerbaar, rechtmatig en wordt volgens de afgesproken normen en regels geleverd (Scott et al., 2000; Reay & Hinings, 2005, 2009; Thornton et al., 2012; Mountford & Cai, 2022; Roth, 2025).	<i>Regulatief:</i> Beleidsregels vanuit de gemeente gericht op rechtmatige zorg. <i>Normatief:</i> Normen van controleerbaarheid en transparantie. <i>Cognitief:</i> Standaardisatie als vanzelfsprekend middel voor goede zorg.
Professiologica	Focust op professionele expertise, zorginhoudelijke standaarden en handelen in het belang van de cliënt. Professionele normen beslissen wat goede zorg is (Scott et al., 2000; Reay & Hinings, 2005, 2009, Thornton et al., 2012; Mountford & Cai, 2022; Roth, 2025).	<i>Regulatief:</i> Verwijzingen naar geldende regels in de GGZ als legitimatie <i>Normatief:</i> Besluiten worden genomen op basis van autoriteit hoogopgeleide professionals. <i>Cognitief:</i> vanzelfsprekendheid dat mate van expertise de kwaliteit van de zorg bepaalt.
Corporatielogica	Focust op interne stabiliteit van de zorgorganisatie. Goede zorg is uitvoerbaar, beheersbaar, past binnen de strategische doelstellingen van de organisatie en draagt bij aan de interne stabiliteit van de organisatie	<i>Regulatief:</i> Interne beleidsafwegingen van organisaties gericht op waarborgen interne stabiliteit organisatie. <i>Normatief:</i>

	(Scott et al., 2000; Kitchener, 2002; Reay & Hinings, 2005, 2009; Thornton et al., 2012; Mountford & Cai, 2022, Roth, 2025).	Norm is dat interne stabiliteit van de eigen organisatie gewaarborgd moet worden. <i>Cognitief:</i> Strategische positionering binnen samenwerking wordt als vanzelfsprekend gezien, vanzelfsprekendheid van samenwerking als risico voor eigen organisatie.
Care-logica	Holistische benadering met nadruk op compassie en preventie. Aandacht voor de leefwereld van de cliënt. Zorg is goed als deze responsief is, relationeel is en afgestemd is op de leefwereld van de cliënt (Frow et al., 2019; Mountford & Cai, 2022; Roth, 2025).	<i>Regulatief:</i> Aandacht in beleidsdocumenten voor nabijheid zorg, relationele aspecten van de zorg. <i>Normatief:</i> Norm is dat aandacht besteed wordt aan de leefwereld van de cliënt. <i>Cognitief:</i> Nabijheid en relationele zorg worden als vanzelfsprekendheid ervaren.

Operationalisatieschema 2C: Logica-meervoudigheid (vanuit Besharov & Smith, 2014)

Hoofdconcept	Dimensies
Logica-meervoudigheid De mate waarin verschillende logica's aanwezig zijn in de Midden-JGGZ Regiegroep. Logica-meervoudigheid manifesteert zich aan de hand van twee dimensies.	Verenigbaarheid: De mate waarin de logica's in de Midden-JGGZ Regiegroep elkaar versterken of juist conflicteren.
	Centraliteit: De mate waarin meerdere logica's als gelijkwaardig en relevant worden gezien voor het functioneren van de Midden-JGGZ Regiegroep

Operationalisatieschema 2D: Typen logica-meervoudigheid (vanuit Besharov & Smith, 2014)

Type	Combinatie van dimensies	Indicatoren
Betwist	Lage verenigbaarheid + hoge centraliteit	Uiteenlopende doelen, strijd tussen logica's, veel conflict
Vervreemd	Lage verenigbaarheid + lage centraliteit	Uiteenlopende doelen, één dominante logica, gemiddeld conflict
Afgestemd	Hoge verenigbaarheid + hoge centraliteit	Logica's zijn gelijkwaardig aan elkaar en versterken elkaar, minimaal conflict
Dominant	Hoge verenigbaarheid + lage centraliteit	Eén dominante logica bepaalt de kern van de Midden-JGGZ, andere logica's hebben een marginale rol, weinig conflict

Operationalisatieschema 2E: De kwaliteit van het samenwerkingsproces (vanuit Ansell & Gash, 2008)

Hoofconcept	Dimensies	Indicatoren
Kwaliteit van het samenwerkingsproces	Vertrouwen: De actoren verwachten van elkaar dat ze zich constructief gedragen, zonder opportunisme, en dat ze allen in het belang van de samenwerking handelen	Actoren durven zich kwetsbaar op te stellen, actoren durven risico's te nemen in het samenwerkingsproces, actoren verwachten dat anderen handelen met goede intenties en motieven, actoren delen middelen, informatie en kennis met elkaar, actoren gaan ervan uit dat anderen het gezamenlijk belang nastreven en dus niet opportunistisch zullen handelen.
	Gedeeld begrip:	Er is overeenstemming over de probleemdefinitie, er is overeenstemming over

	De samenwerkende actoren hebben een gedeelde probleemdefinitie, doelen en oplossingsrichtingen en erkennen elkaars perspectieven	oplossingsrichtingen en strategieën, er is erkenning en waardering voor elkaars perspectieven, verschillen in verwachtingen over uitvoering en verantwoordelijkheid worden openlijk besproken.
	Toewijding: De samenwerkende actoren tonen inzet om het samenwerkingsproces te laten slagen en nemen hier actief verantwoordelijkheid voor	Actoren tonen actieve participatie en streven naar gezamenlijke resultaten, zijn bereid om daarin te investeren. Actoren ervaren gedeelde verantwoordelijkheid, streven naar collectieve besluitvorming. Actoren zijn bereid om compromissen te sluiten, zien af van eigenbelang.
	Communicatie: De samenwerkende actoren communiceren op een open, frequente en betekenisvolle wijze met elkaar	Er vinden regelmatig face-to-face ontmoetingen plaats, actoren luisteren actief naar elkaar en geven elkaar feedback, er vinden rijke gesprekken plaats waarin men perspectieven deelt, er is ruimte voor onderhandeling en het bespreken van belangen.

Bijlage 3: Overzicht van respondenten

Naam	Functie en werkzaam bij ...	Toelichting
Lid A	Contractmanager en senior beleidsadviseur bij organisatie A	De leden van de Midden-JGGZ Regiegroep. Samen hebben zij een centrale rol in het gezamenlijk vormgeven van de Midden-JGGZ-opdracht. Hun perspectieven zijn essentieel om te begrijpen welke institutionele logica's binnen de Midden-JGGZ Regiegroep zichtbaar zijn, en hoe deze elkaar versterken of juist botsen. Daarnaast bieden deze perspectieven inzicht in het samenwerkingsproces binnen de Regiegroep zelf.
Lid B	Regiodirecteur bij organisatie B	
Lid C	Directeur bij organisatie C & kinder- en jeugdpsychiater bij organisatie C	
Lid D	Manager bij organisatie D	
Lid E	Contractmanager Kind en Jeugd bij organisatie E	
Gemeentelijk beleidsadviseur	Senior beleid coördinator/adviseur bij gemeente X	De gemeente heeft als opdrachtgever een centrale rol in de Midden-JGGZ-opdracht. Het perspectief van deze respondent is belangrijk omdat zo meer inzicht verkregen kan worden in hoe de Midden-JGGZ-opdracht beleidsmatig vormgegeven is, en om te begrijpen welke verwachtingen de gemeente had van de Midden-JGGZ.
Accountmanager en gebiedsmanager (Dubbelinterview)	-Accountmanager bij organisatie R -Gebiedsmanager bij organisatie R	Deze respondenten zijn werkzaam bij andere jeugdhulpopdrachten binnen de regio. Ze boden inzicht in hoe de Midden-JGGZ zich verhoudt tot andere opdrachten van het jeugdhulpstelsel. Ook deelden zij hun kijk op de Midden-JGGZ (wat valt hen op, hoe werkt de Midden-JGGZ volgens hen samen). Ook een manager die werkzaam is voor de regio is geïnterviewd. Ook zijn perspectief bood inzicht in hoe de Midden-JGGZ zich verhoudt tot de andere onderdelen in het (regionale) jeugdhulpstelsel.
Contractmanager	Contractmanager specialistische en forensische jeugdhulp bij het regionaal openbaar lichaam	
Consultant	Senior managing consultant bij consultancybureau Y, projectleider tijdens de startfase van de Midden-JGGZ.	Deze adviseur was inhoudelijk betrokken bij de startfase van de Midden-JGGZ. Deze respondent kan met een analytische blik naar het jeugdhulpveld kijken.

Bijlage 4: Interviewgids respondenten

Uitleg interview doel:

- Vragen gericht op het in kaart brengen van de manieren van denken en doen binnen de Midden-JGGZ
- Vragen gericht op de invloed vanuit opdracht E en perceel 1b op Midden-JGGZ
- Vragen gericht op de samenwerking binnen de Midden-JGGZ en de invloed van opdracht E en perceel 1b op:
 - o Het vertrouwen
 - o Het gedeeld begrip
 - o De toewijding
 - o De communicatie

Toestemmingsverklaring voorleggen:

Informatieformulier is van tevoren gemaild.

Mondeling besproken: je mag altijd iets vragen als je iets niet helemaal begrijpt.

Dit interview wordt opgenomen via Teams, en zal daarna worden uitgeschreven. Daarna wordt de opname van het interview verwijderd. Jouw privacy wordt maximaal beschermd, en er worden op geen enkele manier vertrouwelijke informatie van of over jou of wat je gezegd hebt gedeeld zonder dat dat jij daar toestemming voor hebt gegeven. Ook concurrentiegevoelige informatie blijft dus echt tussen mij en mijn scriptiebegeleider, en wordt niet gedeeld. Ik zal het interview met je delen zodra het is getranscribeerd, zodat je er nog toestemming voor kunt geven. Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig, en als je niet meer mee wilt doen mag je altijd stoppen, daar hoeft je je dan niet voor te verantwoorden. Ga je hiermee akkoord?

Het onderzoek richt zich op inter-organisatorische samenwerkingen binnen het zorgveld. Specifiek dus het gemeentelijk jeugdhulpveld, en de inter-organisatorische samenwerking van de Midden-JGGZ.

Het interview bestaat uit drie blokken met vragen, waarbij het eerste blok ingaat op het in kaart brengen van de manieren van denken en doen binnen de Midden-JGGZ, het tweede blok ingaat op het in kaart brengen van de invloed van perceel E en opdracht 1b op de Midden-JGGZ, en het derde deel vragen richt zich op het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ en de invloed van perceel E en opdracht 1b op dit samenwerkingsproces. Aan dit derde blok wil ik de meeste tijd besteden.

Algemene introductie

- Kun je jezelf kort introduceren? Bij welke organisatie werk je, hoe lang al, en wat is je functie binnen die organisatie?

1 (7,5 minuut) Vragen gericht op het in kaart brengen van de logica('s) binnen de Midden-JGGZ

De volgende vragen zijn erop gericht om inzicht te krijgen in de manieren van denken en doen binnen de Midden-JGGZ. Manieren van denken werken en doen noemen we ook wel logica's. Logica's verwijzen dus naar de manieren van denken en doen die invloed hebben op hoe de Midden-JGGZ werkt, en welke ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen daarin belangrijk zijn.

- Wat zijn volgens jou de missie en visie van de Midden-JGGZ?
 - o *Eventueel proben*: wat is nou echt de kern, waar gaat het nou echt om?
- Wat zijn volgens jou de kernwaarden van de Midden-JGGZ?
- Wat zijn de belangrijkste doelen die de Midden-JGGZ wil bereiken, en op welke manier probeert de Midden-JGGZ deze te bereiken?
 - o *Eventueel gesloten proben*: zijn strategieën om doelen te bereiken gericht op samenwerking, of juist proberen jullie de doelen meer onafhankelijk van elkaar te bereiken? Spelen KPI's een belangrijke rol, of is bijvoorbeeld een goed proces van groot belang?
- Hoe zou je de cultuur binnen de Midden-JGGZ omschrijven? Normen en waarden?
- Hoe ziet de verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de Midden-JGGZ eruit? *Bijvoorbeeld: is er een gezamenlijke aanpak, of werkt elke organisatie meer op diens eigen manier?*
- In de aanbestedingsstukken wordt best veel aandacht besteedt aan de samenwerking tussen de vijf organisaties in de Midden-JGGZ. Is die samenwerking tussen de organisaties iets wat je herkent?

(Nagaan: is er nu een logica zichtbaar? Of meerdere? Samenwerking/concurrentie?)

2 (7,5 minuut) Vragen gericht op het in kaart brengen van de invloed die logica's uit de andere opdrachten (perceel E en opdracht 1b) hebben op de Midden-JGGZ

De vijf zorgorganisaties zijn niet alleen werkzaam in de Midden-JGGZ, maar ook in andere opdrachten, waaronder het leveren van specialistische ambulante jeugdhulp (perceel E) en het leveren van wijkgerichte basis JGGZ (opdracht 1b). Ook in die twee opdrachten zijn er bepaalde logica('s) aanwezig: bepaalde manieren van denken en werken, en bepaalde ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen.

- Kan je iets vertellen over het contact dat jij hebt met mensen uit jouw organisatie die werken binnen perceel E en/of in opdracht 1b? Zie je ze vaak, is het contact intensief of juist niet, hoe ziet dat contact er dan uit, waar heb je het zoal over?
- Door welke manieren van werken, denken en doen, en door welke ideeën, regels, belangen, normen, waarden, overtuigingen worden opdracht E en perceel 1b gekenmerkt volgens jou?

Mate van verenigbaarheid:

- Komt de manier van werken, denken en doen, (ideeën, regels, normen, waarden, overtuigingen) in de Midden-JGGZ overeen met die in perceel E (specialistisch ambulante jeugdhulp) of zijn er juist verschillen?

- Komt de manier van werken, denken en doen (ideeën, regels, normen, waarden, overtuigingen) in de Midden-JGGZ overeen met die in opdracht 1b (wijkgerichte basis ggz) of zijn er juist verschillen?

Mate van centraliteit:

- Heb je het idee dat de Midden-JGGZ wordt beïnvloed door de manieren van werken, denken en doen (ideeën, regels, normen, waarden, overtuigingen) vanuit perceel E?
- Heb je het idee dat de Midden-JGGZ wordt beïnvloed door de manieren van werken, denken en doen (ideeën, regels, normen, waarden, overtuigingen) vanuit opdracht 1b? Een voorbeeldsituatie zou kunnen zijn dat het wel eens moeilijk is geweest om een besluit te nemen binnen de Midden-JGGZ omdat er belangen vanuit perceel E en/of opdracht 1b een rol speelden.

3 (30 minuten) Vragen gericht op het in kaart brengen van het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ

De volgende vragen gaan over het samenwerkingsproces binnen de Midden-JGGZ, en onderzoeken specifiek **de invloed van de manieren van denken en werken** vanuit perceel E en opdracht 1b op dit samenwerkingsproces. Hierbij kan je zowel aan het nu denken, maar kan je ook terugdenken aan de periode toen jullie de Midden-GGZ nog aan het opstarten waren, in de periode dat Berenschot betrokken was.

Het samenwerkingsproces bestaat uit vier elementen: vertrouwen, gedeeld begrip, toewijding en communicatie.

Vertrouwen:

Uitleg: vertrouwen gaat over de verwachting die jij hebt over de intenties en motieven van de andere vier organisaties binnen de samenwerking. Als jij een hoge mate van vertrouwen ervaart, betekent dat dat jij verwacht dat de andere vier organisaties nooit opportunistisch zullen handelen in deze samenwerking, ook niet als de kans daarop zich voordoet.

- Hoe zou je de mate van wederzijds vertrouwen binnen de samenwerking omschrijven? Heb je hier voorbeelden van?
- Durf jij je kwetsbaar op te stellen binnen deze samenwerking? Heb jij het idee dat iedereen zich kwetsbaar durft op te stellen?
- Op welke manier durf je risico's te nemen binnen de samenwerking? Heb jij het idee dat men risico's durft te nemen? Heb je hier voorbeelden van?
- Durf jij kennis, informatie te delen vanuit jouw eigen organisatie in het belang van de samenwerking?
- Wat is jouw beeld als het gaat om de intenties en belangen van de andere vier organisaties?
- Op welke manier denk jij dat de logica/ dus die manier van werken, denken en doen (de ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen) vanuit perceel E invloed heeft op het vertrouwen binnen de Midden-JGGZ?

- Op welke manier denk jij dat de logica/ dus de manier van werken, denken en doen (de ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen) vanuit opdracht 1b invloed heeft op het vertrouwen binnen de Midden-JGGZ?

Gedeeld begrip:

Uitleg: dit betreft de mate waarin alle vijf de organisaties hetzelfde inzicht hebben in drie dingen: wat het probleem precies is, welke doelen de samenwerking van de Midden-GGZ wil bereiken, en welke strategieën of aanpakken er gebruikt gaan worden om die doelen te bereiken. Het gaat er dus om in hoeverre iedereen op dezelfde lijn zit over wat er speelt en hoe het opgelost/aangepakt gaat worden.

- Wat is jouw indruk van het niveau van gedeeld begrip tussen de vijf samenwerkende zorgorganisaties binnen de Midden-JGGZ? Voorbeelden?
- Denk je dat alle organisaties dezelfde prioriteit hebben binnen de gestelde doelen? Voorbeelden?
- In welke mate heb je het idee dat er overeenstemming is tussen de vijf zorgaanbieders over de manier waarop de doelen bereikt moeten worden? Voorbeelden?
- Zijn er specifieke strategieën of aanpakken waarvan je merkt dat er verschil van inzicht bestaat tussen de zorgaanbieders? Voorbeelden?
- Op welke manier denk jij dat de logica/ manier van werken, denken en doen (de ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen) vanuit perceel E invloed heeft op het gedeeld begrip binnen de Midden-JGGZ?
- Op welke manier denk jij dat de logica/ manier van werken, denken en doen (de ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen) vanuit opdracht 1b invloed heeft op het gedeeld begrip binnen de Midden-JGGZ?

Toewijding:

Uitleg: dit betreft de betrokkenheid en de inzet van de samenwerkende organisaties bij het bereiken van de doelen van de samenwerking. Denk hieraan aan de bereidheid die iedereen voelt om actief bij te dragen aan de gezamenlijke doelen, de verantwoordelijkheid die iedereen voelt voor het doen laten slagen van het project, en de mate waarin iedereen eigenaarschap ervaart voor de samenwerking. Het gaat erom in hoeverre alle organisaties zich inzetten voor het gezamenlijke doel en hoe zij hun rol daarin zien.

- In hoeverre denk jij dat je de andere vier organisaties echt nodig hebt om de doelen van de Midden-JGGZ te bereiken?
- Hoe denk jij dat de vijf organisaties tegen de kans van slagen van het Midden-GGZ project aankijken?
 - o Geslotener *proben*: Heb je het idee dat alle vijf de organisaties erin geloven dat dit project zal slagen?
- In welke mate heb jij het idee dat de samenwerkende organisaties gezamenlijk eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor het Midden-JGGZ project voelen?
 - o Geslotener *proben*: heb jij het gevoel dat de samenwerkende organisaties de verantwoordelijkheid voor het project samen dragen? Heb je voorbeelden van

hoe dit gedeelde eigenaarschap en deze gedeelde verantwoordelijk wel/ niet tot uiting komt?

- Op welke manier denk jij dat de logica/ manier van werken, denken en doen (de ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen) vanuit perceel E invloed heeft op het de toewijding binnen de Midden-JGGZ?
- Op welke manier denk jij dat de logica/ manier van werken, denken en doen (de ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen) vanuit opdracht 1b invloed heeft op de toewijding binnen de Midden-JGGZ?

Communicatie:

Uitleg: communicatie verwijst hierbij naar de manier waarop de samenwerkende organisaties informatie met elkaar uitwisselen en met elkaar in contact staan. Het omvat onder meer de frequentie van het contact en de kwaliteit ervan.

- Hoe ervaar je de communicatie tussen de vijf samenwerkende organisaties? /hoe heb je het tot nu toe ervaren? Voorbeelden?
- Vinden er veel face-to-face overleggen plaats?
- Zijn alle organisaties meestal aanwezig bij meetings?
- Op welke manier denk jij dat de logica/ manier van werken, denken en doen (de ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen) vanuit perceel E invloed heeft op het de communicatie binnen de Midden-JGGZ?
- Op welke manier denk jij dat de logica/ manieren van werken, denken en doen (de ideeën, regels, normen, waarden en overtuigingen) vanuit opdracht 1b invloed heeft op de communicatie binnen de Midden-JGGZ?

Afronding

- Danken respondent
- Bevragen of er nog aanvullingen zijn vanuit respondent
- Benoemen dat ik nu verder ga met interviewen, heb jij nog mensen werkzaam in perceel E en 1b die je of andere mensen binnen Fier waarvan je denkt dat het relevant is om met ze te praten?
- Zou jij het goed vinden als ik 12 november erbij ben bij de regiegroep, ik wil graag het samenwerkingsproces observeren. Dat maakt het onderzoek sterker. Ik ga dit aan iedereen, dus alle vijf de organisaties, vragen
- Vragen of wederom contact mag worden gezocht met de respondent als dat nodig is voor verduidelijking

Bijlage 5: Observatieschema

1. Vertrouwen

- Mate van openheid: hoe open en eerlijk lijken deelnemers te praten? Delen ze ook twijfels of alleen optimisme?
- Kwetsbaarheid en risico bereidheid: durven deelnemers zich kwetsbaar op te stellen? Geven ze fouten toe, vragen ze om hulp?
- Steun: steunen de deelnemers elkaar, en wordt input van de anderen gewaardeerd of juist niet?
- Non-verbale signalen: als mogelijk ook letten op non-verbale signalen zoals gezichtsuitdrukkingen; instemmend knikken.

Deel 1 (0 - 15 minuten) en deel 2 (60 - 75 minuten)

2. Gedeeld begrip

- Gezamenlijke taal en concepten: praten deelnemers met dezelfde woorden over de belangrijke concepten en doelen?
- Verduidelijking: wordt er vaak om verduidelijking gevraagd, ontstaan er misverstanden?
- Consistentie in ideeën en doelen: zijn er verschillende interpretaties of zit iedereen in dezelfde richting?

Deel 1 (15 - 30 minuten) en deel 2 (75 - 90 minuten)

3. Toewijding

- Actieve deelname en betrokkenheid: dragen deelnemers actief bij, luisteren ze actief naast dat ze praten?
- Actiebereidheid: zijn deelnemers bereid om verantwoordelijkheden en taken op zich te nemen?
- Positieve houding over de samenwerking: worden er uitingen gedaan over bijvoorbeeld bevestiging van gedeeld eigenaarschap?

- Lange-termijn-oriëntatie: verwijzen de deelnemers naar toekomstige samenwerking, of wijzen ze op andere manieren op het belang van duurzame samenwerking?

Deel 1 (30 - 45 minuten) en deel 2 (90 - 105 minuten)

4. Communicatie

- Duidelijkheid en structuur: kunnen deelnemers hun ideeën duidelijk overbrengen? Worden de ideeën/agendapunten concreet en gestructureerd besproken?
- Responsiviteit: reageren deelnemers constructief op elkaar, worden vragen en opmerkingen constructief opgevolgd?
- Gebruik van non-verbale feedback: wordt er geknikt, geglimlacht, handjes opgestoken via Teams? Dit kan allemaal wijzen op actieve communicatie.
- Communicatieritme: verloopt het gesprek vloeiend, krijgt iedereen en krijgen alle onderwerpen de juiste ruimte?

Deel 1 (45 - 60 minuten) en deel 2 (105 - 120 minuten)

Bijlage 6: Illustratieve citaten per samenwerkingsdimensie en per logica

Deze bijlage bevat een selectie van citaten die aansluiten bij de samenwerkingsdimensies en logica's uit hoofdstuk 4, maar die vanwege de woordenlimiet niet in het hoofdstuk zelf zijn opgenomen. De citaten zijn geordend per samenwerkingsdimensie en logica en corresponderen met de sub paragrafen in hoofdstuk 4. Ze bieden een verdieping en onderbouwing van de resultaten en analyse in het onderzoek.

4.2.4 Communicatie

Deze citaten laten zien hoe leden van de Regiegroep terugkijken op de communicatiestructuur rondom de werkgroepen:

“Wat betreft communicatie werd dat, heel eerlijk gezegd, werd dat iedereen een beetje te veel. Want we hebben natuurlijk tweewekelijks een Regiegroep overleg. En er was een werkgroep inhoud, een werkgroep bedrijfsvoering (...). Er waren dus al drie overlegstructuren die tweewekelijks of wekelijks bij elkaar kwamen (...) en heel eerlijk gezegd was dat een beetje too much (...) Er was gewoon te veel communicatie, dus de frequentie die is ernstig teruggeschroefd. Al die werkgroepen zijn maar weer opgeheven”.

“En toen in de periode met de Regiegroep en met de werkgroepen eronder, denk ik dat er te weinig sturing gezeten heeft op hoe dat allemaal aan elkaar aangelijnd kon blijven, dus daarin was gewoon de totale coördinatie te dun En dan hadden we zoveel werkgroepen en dan had je in de Regiegroep heel veel tijd nodig om weer bij te praten en op hetzelfde level te komen (...) het was gewoon te veel”.

4.3.2 professielogica

Professielogica komt naar voren in het aanhalen van GGZ-wet-en-regelgeving:

“En zodra wij dan weer op de proppen komen met wet- en regelgeving die nu eenmaal hangt aan de GGZ (...), dat zijn allemaal elementen die betrekking hebben op kwaliteit en kwaliteitsdenken.”

Binnen de Regiegroep leeft de overtuiging dat zorg geleverd moet worden door hoogopgeleide zorgverleners. De kinder- en jeugdpsychiater binnen de Regiegroep heeft dan ook een leidende rol. Een lid zegt hierover:

“We hebben binnen ons gezelschap een kinder- en jeugdpsychiater, die staat eigenlijk in het denken en vormgeven voorop. En de andere vier (...) ja, die gaan eigenlijk helemaal met haar mee.”

8. Bronnen

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal Of Public Administration Research And Theory: J-PART*, 18(4), 543–571. <https://www.jstor.org/stable/25096384>
- Babbie, E. R. (2020). *The Practice of Social Research* (15de editie). Cengage AU.
- Barrios, H. E. M., Roys, E. Y. M., Maestre, J. B. O., & Araujo, H. A. A. (2024). Contributions to the Application of Non-Participant Observation as a Research Technique. *Power System Technology*, 48(4), 175–184. <https://doi.org/10.52783/pst.988>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy Of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. <http://repository.out.ac.tz/504/>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Clarijs, M. A. J. (2013). *Tirannie in de jeugdzorg: Een onderzoek naar de mogelijkheid van beleidsveranderingen* [Proefschrift, Tilburg University]. https://pure.uvt.nl/ws/files/4596986/Clarijs_Tirannie_25_11_2013_emb_tot_25_11_2014.pdf
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D., & Sandhawalia, B. (2010). The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects. *Project Management Journal*, 41(4), 59–78. <https://doi.org/10.1002/pmj.20194>
- Droppers, O. (2000). *A Case Study of Collaborative Governance: Oregon Health Reform and Coordinated Care Organizations*. <https://doi.org/10.15760/etd.1823>
- Edelenbos, J., & Klijn, E.H. (2007). Trust in complex Decision-Making networks. *Administration & Society*, 39(1), 25–50. <https://doi.org/10.1177/0095399706294460>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Payne, A., & Govind, R. (2019). Service ecosystem well-being: conceptualization and implications for theory and practice. *European Journal Of Marketing*, 53(12), 2657–2691. <https://doi.org/10.1108/ejm-07-2018-0465>
- Regio X (2021). *Inkoopstrategie 2023*. Geraadpleegd op 29 juni 2025.²
- Gemeente X (2021). *Beleidsplan Maatschappelijke Ondersteuning en Jeugdhulp 2021-2026*. Geraadpleegd op 29 juni 2025.³
- Gemeente X (2022). *Beschrijvend document Psychische problematiek*. Onuitgegeven aanbestedingsdocument.⁴
- Grootjans, S. J. M., Stijnen, M. M. N., Kroese, M. E. A. L., Ruwaard, D., & Jansen, M. W. J. (2022). Collaborative governance at the start of an integrated community approach: a case study. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13354-y>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). Managing to Collaborate. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford University Press, USA.
- Jeugdwet*. (2015, 1 januari). <https://wetten.overheid.nl/BWBR0034925/2025-01-01>. Geraadpleegd op 25 juni 2025.
- Kitchener, M. (2002). Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: The Case of Academic Health Centre Mergers. *Organization Studies*, 23(3), 391–420. <https://doi.org/10.1177/0170840602233004>
- Klijn, E., & Koppenjan, J. (2014). Complexity in governance network theory. *Complexity Governance & Networks*, 1(1), 61. <https://doi.org/10.7564/14-cgn8>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022). *Integraal Zorg Akkoord: Samen werken aan gezonde zorg*.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023). *Hervormingsagenda Jeugd*. Geraadpleegd op 29 juni 2025, van <https://open.overheid.nl/documenten/addec5d5-279c-40de-b607-7b64e8441602/file>

² In overleg met de scriptiebegeleider is deze bron geanonimiseerd om herleidbaarheid van de casus te voorkomen.

³ In overleg met de scriptiebegeleider is deze bron geanonimiseerd om herleidbaarheid van de casus te voorkomen.

⁴ In overleg met de scriptiebegeleider is deze bron geanonimiseerd om herleidbaarheid van de casus te voorkomen.

- Mountford, N., & Cai, Y. (2022). Towards a flatter ontology of institutional logics: How logics relate in situations of institutional complexity. *International Journal Of Management Reviews*, 25(2), 363–383. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12313>
- Nederlandse Mededingingsautoriteit. (2010). *Samenwerken en concurreren in de zorgsector: Kansen | Mogelijkheden | Grenzen*. Geraadpleegd op 29 juni 2025, van https://www.acm.nl/sites/default/files/old_publication/bijlagen/6852_NMA_Samenwerken_in_de_zorg_JUNI2010.pdf
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *The Academy Of Management Review*, 35(3), 455–476. <https://www.jstor.org/stable/25682424>
- Palthe, J. (2014). Regulative, Normative, and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change. *Management And Organizational Studies*, 1(2). <https://doi.org/10.5430/mos.v1n2p59>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2005). The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351–384. <https://doi.org/10.1177/0170840605050872>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629 - 652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Roth, M. (2025). Managing Institutional Diversity in Integrated Care: A Systematic Literature Review of Institutional Logics and Management Strategies. *International Journal Of Integrated Care*, 25(1). <https://doi.org/10.5334/ijic.8587>
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4de editie) [Kobo]. SAGE Publications.
- Stellaard, S. (2023). *Boemerangbeleid: over aanhoudende tragiek in passend onderwijs- en jeugdzorgbeleid* [PhD, Vrije Universiteit Amsterdam]. <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/213498090/pdf+boemerangbeleid+-+63d0f2539da3b.pdf>

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (1ste editie, pp. 99–129). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding* (vierde, herziende druk editie). Uitgeverij Coutinho.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2005). Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1306963>
- Verwervingsdocument. (2023). In *De Zeven Gelderse Jeugdregio's*. Geraadpleegd op 22 oktober 2024, van https://g7jeugd.nl/images/bovenregionale-projecten/Essentiele%20functies/Toetredingsdocument_verwerving_essentiele_functies_G7_versie_def_230523.pdf
- Voets, J., Brandsen, T., Koliba, C., & Verschuere, B. (2021). Collaborative governance. *Oxford Research Encyclopedia Of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1419>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* [Adobe ePub]. Sage Publications, Inc.
- Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D., & Hinings, C. R. (2017). Field or Fields? Building the Scaffolding for Cumulation of Research on Institutional Fields. *The Academy Of Management Annals*, 11(1), 391–450. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0052>
- ZZRJ. (z.d.). Zeeuwse Zorg Rondom Jeugd. Geraadpleegd op 22 oktober 2024, van <https://zzrj.nl>