



VAN PRENATAAL TOT PEUTERTIJD: EEN NETWERK GROOTBRENGEN OOK EEN OPVOEDKUNDIGE KWESTIE?

*EEN VERGELIJKEND ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN DE
BESTUURSVORM, BOUNDARY SPANNING-ACTIVITEITEN EN
INSTITUTIONEEL DESIGN OP EEN EFFECTIEVE, INTEGRALE
SAMENWERKING*

DOCENT: DR. INGMAR VAN MEERKERK
TWEDE LEZER: DR. WOUTER SPEKKINK
STUDENT: SEP HILHORST (512306)
OPLEIDING: GMCS
DATUM: JANUARI 2025
AANTAL WOORDEN: 11947

Voorwoord

Beste lezer,

Met trots presenteer ik u mijn masterscriptie. Deze scriptie markeert niet alleen een academische mijlpaal, maar ook een persoonlijke reis die onverwachte uitdagingen met zich meebracht. Toen ik in januari 2023 mijn eerste ideeën op papier zette, had ik nooit verwacht dat ik twee jaar later pas mijn scriptie zou inleveren. Tijdens het schrijven van mijn scriptie werd ik geconfronteerd met een zware hersenschudding, waardoor ik verplicht tot stilstand moest komen. Voor iemand bij wie stilzitten niet voorkwam in haar woordenboek, bleek juist deze stilstand de meest waardevolle les. Het bood ruimte voor zelfreflectie, iets wat ik achteraf niet had willen missen. Gedurende dit proces zijn meerdere mensen onmisbaar geweest die ik graag wil bedanken.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider, Ingmar van Meerkerk, bedanken voor zijn waardevolle inzichten, kritische vragen en betrokkenheid. Onze gesprekken daagde mij altijd uit om mijn scriptie naar een hoger niveau te tillen en gaven mij steeds weer hernieuwde energie om door te gaan. Jouw flexibiliteit en geduld die je voor mij tijdens de begeleiding van mijn scriptie hebt gehad, waardeer ik enorm.

Tegelijkertijd met mijn scriptie liep ik stage bij Andersson Elffers & Felix (AEF). Deze stage moest ik door mijn hersenschudding twee keer afbreken. Zonder de ruimte die AEF mij gaf om mij te kunnen focussen op mijn herstel, weet ik niet of ik in hetzelfde tempo was hersteld. Daarvoor ben ik de organisatie en al haar collega's enorm dankbaar. Speciale dank aan Sanne van Eerden, die mij heeft geïntroduceerd in de wereld van Kansrijke Start en mij in contact heeft gebracht met de lokale coalities.

Eveneens wil ik alle respondenten bedanken die ik tijdens mijn onderzoek heb gesproken. Ik ben onder de indruk hoe jullie dit waardevolle werk met enorme toewijding doen. Jullie hebben mij geïnspireerd om met dezelfde toewijding mij in te gaan zetten voor kansengelijkheid. In het bijzonder wil ik Daniëlle Kretz en Lowine van Schuylenburg bedanken voor de deur die zij hebben geopend naar de coalitieleden. Zonder deze opening, had mijn masterscriptie nooit plaats kunnen vinden.

Het programma Kansrijke Start heeft mij laten zien hoe belangrijk een goed vangnet is voor de kansen die je in het leven krijgt. Tijdens het schrijven van mijn scriptie werd bevestigd hoe bevoorrecht ik ben met mijn eigen vangnet. In de eerste plaats vrienden en huisgenoten: jullie hebben een bijdrage hebben geleverd die veel verder gaat dan wat ik in de afgelopen jaren op de universiteit heb geleerd. Tot slot verdient mijn moeder het laatste woord van dank. Dankzij jouw oneindige steun en onvoorwaardelijke liefde heb je me de kans gegeven om het beste uit mezelf te halen.

Hopelijk kan ik door alle aan mij gegeven kansen met deze scriptie bijdragen aan een kansrijke start voor ieder kind. Ik wens u veel leesplezier.

Samenvatting

Om ieder kind een gezonde, veilige en veelbelovende start te bieden, is in 2018 het landelijk actieprogramma Kansrijke Start gelanceerd. Een goede koppeling tussen het medische en sociale domein is daarvoor essentieel. Het programma is daarom georganiseerd vanuit lokale coalities en regionale coalities tussen betrokken professionals uit het sociale domein en professionals uit het medische domein. In dit onderzoek staan de lokale coalities van Groningen en Amsterdam centraal. Beiden kennen een andere bestuursvorm. In Groningen wordt het bestuur geleid door één van de coalitieorganisaties, ook wel de leidende organisatie. In Amsterdam is een programmateam als aparte administratieve entiteit opgericht, ofwel een NAO.

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren hoe de bestuursvorm van de coalities van Amsterdam en Groningen van invloed is op de effectieve, integrale samenwerking en welke rol institutioneel design en boundary spanning-activiteiten hierbij spelen. Zo kunnen de coalities zelf en toekomstige lokale en regionale coalities binnen Kansrijke Start leren over welke elementen van belang zijn in een netwerkorganisatie. Dat brengt mij tot de volgende hoofdvraag: *Hoe is de bestuursvorm van invloed op het bereiken van een effectieve, integrale samenwerking binnen de coalities van Amsterdam en Groningen van het programma Kansrijke Start en wat is de rol van boundary spanning-activiteiten en institutioneel designstrategieën hierbij?* Om deze hoofdvraag te beantwoorden, is een vergelijkende casestudie uitgevoerd waarbij gebruik is gemaakt van interviews, observaties en documentanalyses.

De resultaten laten zien dat de gehanteerde bestuursvorm en het aanwezige vertrouwen van invloed is op de mate waarin institutioneel designstrategieën en boundary spanning-activiteiten worden toegepast. Doordat leidende organisaties een breed, netwerkgericht perspectief behouden, wordt het netwerk bij deze bestuursvorm meer op een afstand aangestuurd. In Groningen zijn daarom institutioneel designstrategieën sterker aanwezig. Door de betrokkenheid die is vereist van alle netwerkleden in een NAO, spelen vertrouwen en gemeenschappelijke grond hier een belangrijke rol. Dat maakt dat binnen de Amsterdamse coalitie boundary spanning-activiteiten sterker aanwezig zijn. Vanwege de vereiste betrokkenheid, is het Amsterdamse programmateam meer participatief ingestoken dan Groningen. Stafleden van het programmateam zijn gelieerd aan de betrokken organisaties in het netwerk en zijn zo onderdeel van het veld. Het daardoor in Amsterdam ontstane vertrouwen stimuleert bovendien de uitvoering van boundary spanning-activiteiten. Door meerdere

wisselingen die in korte tijd in Groningen hebben plaatsgevonden, lag de focus in Groningen vooral op het uitzetten van duidelijke lijnen waardoor tevens meer institutioneel designstrategieën aanwezig zijn.

De aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten blijken een cruciale rol te spelen in het bereiken van een effectieve, integrale samenwerking. Aan de ene kant zorgen boundary spanner activiteiten binnen de coalitie voor positieve procesmatige resultaten in de coalitie zelf. Door de manier waarop het Amsterdamse programmteam is samengesteld, weet het programmteam wat belangrijk is in de netwerkorganisaties en krijgen zij hun thuisorganisatie gemobiliseerd. Groningen heeft daarentegen niet de capaciteit om het kernteam net zo in te richten. De invloed van de samenwerking beklijft daardoor minder in de thuisorganisaties, waardoor men hier minder makkelijk tot gemeenschappelijke grond komt. Aan de andere kant dragen boundary spanner activiteiten direct bij aan resultaten voor de gehele keten. Hiervoor is van belang dat mensen aanwezig zijn die de samenwerking kunnen integreren in de interne werkprocessen van de organisatie. Dit lijkt beter te lukken in de stadscoalitie van Amsterdam dan in stadsdeelcoalitie van Amsterdam en de Groningse coalitie. Een logische verklaring hiervoor is het verschil in mandaat tussen de coalities. De stadsbrede coalitie van Amsterdam zit op hoger, bestuurlijk niveau waardoor zij meer doorzettingsmacht hebben om boundary spanning-activiteiten uit te voeren en zo dingen echt voor elkaar te krijgen in de thuisorganisatie.

Vanwege de grote positieve invloed die boundary spanning-activiteiten hebben op de integrale, effectieve samenwerking moeten beide (en toekomstige) coalities zo worden ingericht dat deze activiteiten succesvol kunnen worden uitgevoerd. Doorzettingsmacht in de deelnemende organisaties is daarbij bepalend. Enerzijds kan doorzettingsmacht worden verkregen door coalitieleden met een bepaald mandaat toe te voegen om zo de samenwerking top-down op te kunnen leggen. Anderzijds kan dit door bottom-up de professionals in de coalitie meer autonomie te geven, zodat zij in staat zijn om de keten te trekken. Daarnaast is het aan te bevelen om te zorgen dat degene die het netwerk besturen, nauw verbonden zijn met de coalitie-organisatie. Tot slot is het van belang dat coalitieleden in stelling worden gebracht om boundary spanning-activiteiten uit te voeren door hen praktische handvaten aan te bieden.

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	1
<i>Samenvatting</i>	3
<i>Lijst van tabellen en figuren</i>	7
Tabellen.....	7
Figuren	8
<i>H1 – Inleiding</i>	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Bestuursvormen, netwerkmanagement en wetenschappelijke relevantie	9
1.3 Probleemstelling.....	10
1.4 Maatschappelijke relevantie	11
1.5 Leeswijzer	12
<i>H2 - Theoretisch kader</i>	13
2.1 Naar een effectieve, integrale samenwerking	13
2.2 De rol van vertrouwen.....	14
2.3 Inrichting van het netwerk.....	15
2.4 Netwerkmanagement als medicijn tegen complexiteit	16
2.4.1 Institutioneel design	17
2.4.2 Procesmanagement d.m.v. boundary spanning	18
2.5 Conceptueel model.....	19
<i>H3– Methodologie</i>	21
3.1 Onderzoeksstrategie	21
3.2 Onderzoekspopulatie	21
3.3 Dataverzameling en analyse.....	22
3.4 Operationalisering	23
3.5 Kwaliteitscriteria	26
<i>H4 – Resultaten</i>	27
4.1 Context.....	27

4.2 Inrichting van de coalities	28
4.3 Institutioneel design.....	31
4.4 Boundary spanner activiteiten.....	33
4.5 Vertrouwen.....	35
4.6 Gemeenschappelijke grond.....	37
4.7 Effectieve, integrale samenwerking.....	39
4.7.1 Integraliteit	39
4.7.2 Effectiviteit	40
4.8 Deelconclusie	41
<i>H5 – Conclusie</i>	<i>44</i>
5.1 Conclusie.....	44
5.2 Implicaties voor theorie.....	45
5.3 Implicaties voor de praktijk	46
5.4 Beperkingen en vervolgonderzoek	47
<i>Referentielijst.....</i>	<i>49</i>
<i>Bijlage 1: Lokale Monitor Kansrijke Start.....</i>	<i>52</i>
Vergelijking indicatoren Lokale Monitor Kansrijke Start.....	54
Resultaten per indicator Lokale Monitor Kansrijke Start	55
<i>Bijlage 2: Interviewhandleiding coalitieleden.....</i>	<i>57</i>
<i>Bijlage 3: Interviewhandleiding programmamanagers.....</i>	<i>59</i>
<i>Bijlage 4: Respondenten</i>	<i>61</i>
<i>Bijlage 5: Observaties & bestudeerde documenten.....</i>	<i>62</i>
<i>Bijlage 6: Uitgebreide analyse Amsterdam</i>	<i>63</i>
<i>Bijlage 7: Uitgebreide analyse Groningen</i>	<i>84</i>
<i>Bijlage 8: Interventies Amsterdam</i>	<i>104</i>
<i>Bijlage 9: Interventies Groningen</i>	<i>107</i>

Lijst van tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1: Operationalisering.....	25
Tabel 2: Kwaliteitstest.....	26
Tabel 3: Scoretabel institutioneel design	33
Tabel 4: Scoretabel boundary spanning-activiteiten	35
Tabel 5: Scoretabel vertrouwen.....	37
Tabel 6: Scoretabel gemeenschappelijke grond	38
Tabel 7: Scoretabel effectieve, integrale samenwerking.....	41
Tabel 8: Indicatoren onderverdeeld in doelstellingen	53
Tabel 9: Vergelijking indicatoren	55
Tabel 10: Percentage van vrouwen (19-45) dat rookt.....	55
Tabel 11: Percentage vrouwen en mannen met problematische schulden (19-45).....	55
Tabel 12: Percentage zwangere vrouwen met psychische of psychiatrische problemen.....	55
Tabel 13: Percentage vrouwen in een zeer kwetsbare situatie	55
Tabel 14: Percentage zwangere vrouwen met problematische schulden in het jaar van de bevalling.....	56
Tabel 15: Percentage kinderen dat geboren wordt in een gezin met problematische schulden.....	56
Tabel 16: Percentage kinderen met een vroeggeboorte en/of een laag geboortegewicht voor de duur van de zwangerschap	56
Tabel 17: Percentage aantal uithuisplaatsingen van kinderen tot 2 jaar	56
Tabel 18: Respondenten.....	61
Tabel 19: Observaties.....	62
Tabel 20: Bestudeerde documenten	62
Tabel 21: Tabel bestuursvormen Amsterdam	66
Tabel 22: Uitgebreide scoretabel Amsterdam.....	69
Tabel 23: Uitgebreide scoretabel Amsterdam.....	73
Tabel 24: Uitgebreide scoretabel vertrouwen Amsterdam.....	76
Tabel 25: Uitgebreide scoretabel gemeenschappelijke grond Amsterdam	79
Tabel 26: Uitgebreide scoretabel effectieve, integrale samenwerking Amsterdam.....	83
Tabel 27: Tabel bestuursvormen Groningen.....	88
Tabel 28: Uitgebreide scoretabel institutioneel design Groningen	90

Tabel 29: Uitgebreide scoretabel boundary spanning Groningen.....	94
Tabel 30: Uitgebreide scoretabel vertrouwen Groningen	97
Tabel 31: Uitgebreide scoretabel gemeenschappelijke grond Groningen.....	99
Tabel 32: Uitgebreide scoretabel effectieve, integrale samenwerking Groningen	104
Tabel 33: Interventies Amsterdam	106

Figuren

Figuur 1: Bestuursvormen (Kenis & Provan, 2009)	16
Figuur 2: Conceptueel model	20
Figuur 3: Bestuurlijke context Amsterdam	28
Figuur 4: Bestuurlijke context Groningen.....	28
Figuur 5: Actorenoverzicht Amsterdam.....	30
Figuur 6: Actorenoverzicht Groningen	31
Figuur 7: Herziend conceptueel model	43
Figuur 8: Bestuurlijke context Amsterdam	64
Figuur 9: Actorenoverzicht Amsterdam.....	66
Figuur 10: Bestuurlijke context Groningen.....	85
Figuur 11: Actorenoverzicht Groningen	87

H1 – Inleiding

1.1 Aanleiding

Eén op de zes kinderen in Nederland kent geen goede start bij de geboorte door vroeggeboorte, een te laag geboortegewicht of blootstelling aan sociale of medische risicofactoren (Waelput et al., 2017). De gezondheid van een kind tijdens de eerste 1000 dagen blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van problemen op latere leeftijd. Een baby die tijdens deze periode blootstaat aan stress, rook, mishandeling of andere risicofactoren, begint met een achterstand op zijn of haar leven (Roseboom et al., 2006).

Om ieder kind een gezonde, veilige en veelbelovende start te bieden, is in 2018 het landelijk actieprogramma *Kansrijke Start* gelanceerd (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018). Door meer aandacht te geven aan mentale en fysieke omstandigheden van (aanstaande) kwetsbare gezinnen, hoopt het programma de kansen voor baby's en peuters te vergroten en problemen te voorkomen. Een goede koppeling tussen het medische en sociale domein is daarvoor essentieel. Het programma is daarom georganiseerd vanuit lokale en regionale coalities waarin het sociale en medische domein samenwerken. Dergelijke domeinoverstijgende coalities zijn in lijn met de tendens die vanuit de literatuur is ontstaan dat dienstverlening en besluitvorming moeten plaatsvinden in netwerkorganisaties met verschillende, wederzijds afhankelijke actoren (Klijn & Koppenjan, 2016).

De twee lokale coalities die in dit onderzoek worden bestudeerd, zijn de coalitie van Groningen en de coalitie van Amsterdam. Beiden zijn op een andere manier georganiseerd, waardoor het interessant is om deze coalities te vergelijken. In Groningen wordt het bestuur geleid door één van de coalitieorganisaties, terwijl in Amsterdam een aparte administratieve entiteit is opgericht voor het bestuur.

1.2 Bestuursvormen, netwerkmanagement en wetenschappelijke relevantie

Dat Amsterdam en Groningen anders zijn georganiseerd, sluit aan bij de literatuur dat diverse netwerken verschillende bestuursvormen kunnen aannemen. In overeenstemming hiermee suggereren Provan & Kenis (2007) drie ideaaltypes van bestuursvormen die, afhankelijk van een aantal omstandigheden, kunnen leiden tot effectieve resultaten: het zelfbesturende netwerk, het model van de leidende organisatie en het model van de netwerk administratieve organisatie

(NAO). Dit onderzoek richt zich op het structurele kenmerk van de bestuursvorm, aangezien de coalities van Amsterdam en Groningen hierin van elkaar verschillen. Groningen komt sterk overeen met een leidende organisatie, en Amsterdam met een NAO.

De afgelopen decennia is veelvuldig onderzoek gedaan onder welke omstandigheden een netwerksamenwerking daadwerkelijk effectief kan zijn (Markovic, 2017; Raab et al., 2015; Turrini et al., 2010). Wetenschappers stellen dat met name de structuur en netwerkmanagement van belangrijke invloed zijn op de netwerkprestaties (Klijn, Steijn, et al., 2010; Provan & Milward, 1995). De laatste jaren richten steeds meer onderzoekers zich op een configurationele benadering, waarbij zij de interactieve effecten deze determinanten in het netwerk onderzoeken (Markovic, 2017; Raab et al., 2015; Wang, 2016). Deze studies laten zien dat het effect van bepaalde netwerkmanagementactiviteiten afhankelijk is van de structuur. Netwerkmanagementactiviteiten zijn echter nog niet in samenhang bekeken met het structurele kenmerk van de bestuursvorm. Netwerkmanagement (Markovic, 2017) en bestuursvormen (Raab et al., 2015) zijn beiden los onderzocht vanuit een configurationele benadering, maar nog niet in combinatie met elkaar. Binnen de netwerkmanagementactiviteiten wordt een onderscheid gemaakt tussen hands-off strategieën van institutioneel design en hands-on strategieën van procesmanagement (Sørensen & Torfing, 2009). Specifiek richt dit onderzoek zich op de boundary spanning-activiteiten als procesmanagementstrategie. Boundary spanners verbinden verschillende organisaties met elkaar en hun omgeving. Vanwege het domeinoverstijgende karakter van de coalities en het daarop aansluitende verbindende karakter van boundary spanners, is daarom gekozen om binnen de hands-on strategieën te focussen op boundary spanning-activiteiten.

De configurationele benadering staat nog in de kinderschoenen, waardoor weinig bekend is over de relatie tussen de bestuursvorm en netwerkmanagement en wat dit kan betekenen voor het verklaren van de effectiviteit. Door te onderzoeken hoe netwerkmanagement, specifiek boundary spanning en institutioneel design, de netwerkprestaties beïnvloedt in de verschillende bestuursvormen, draagt dit onderzoek bij aan de literatuur over netwerkeffectiviteit.

1.3 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren hoe de bestuursvorm van de coalities van Amsterdam en Groningen van invloed is op de effectieve, integrale samenwerking en welke rol

institutioneel design en boundary spanning-activiteiten hierbij spelen. Zo kunnen de coalities zelf en toekomstige lokale en regionale coalities binnen Kansrijke Start leren over welke elementen wel en niet werken binnen een dergelijk samenwerkingsverband. Middels een vergelijkende casestudie wordt uiting gegeven aan dit doel. Op basis van het bovenstaande is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Hoe is de bestuursvorm van invloed op het bereiken van een effectieve, integrale samenwerking binnen de coalities van Amsterdam en Groningen van het programma Kansrijke Start en wat is de rol van boundary spanning-activiteiten en institutioneel designstrategieën hierbij?* De onderzoeksvraag wordt ondersteund door de volgende deelvragen:

1. Hoe is het bestuur van de coalitie van Groningen en de coalitie van Amsterdam vormgegeven?
2. Hoe is de bestuursvorm van de coalities van invloed op de effectieve, integrale samenwerking?
3. Welke rol spelen de verschillende bestuursvormen op de aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten en institutioneel designstrategieën?
4. Hoe zijn boundary spanning-activiteiten en institutioneel designstrategieën van invloed op de effectieve, integrale samenwerking?
5. Welke lessen kunnen worden geleerd over de inrichting en het gebruik van netwerkmanagementstrategieën voor (toekomstige) regionale en lokale coalities om tot een effectieve, integrale samenwerking te komen?

1.4 Maatschappelijke relevantie

Door in dit onderzoek te achterhalen waar de succesfactoren en de beperkingen zitten in de structuur van en gedragingen in een bestaand netwerk, kan lering worden getrokken voor (toekomstige) regionale en lokale samenwerkingen. De lessen die we leren over wat wel en niet werkt in de huidige lokale coalities, zorgt dat een beeld ontstaat hoe toekomstige en bestaande samenwerkingsverbanden het beste kunnen worden ingericht en welke sturingsmechanismen binnen die inrichting het beste werken. Daarmee geeft het onderzoek niet alleen verbeterpunten voor de al ver ontwikkelde regionale en lokale coalities, maar biedt het ook bouwstenen voor de inrichting van lokale en regionale coalities die nog in de kinderschoenen staan. Een effectieve inrichting van de regionale en lokale coalities zal zorgen voor een betere

wisselwerking tussen de sociale en medische beleidssectoren. Door bij te dragen aan deze kruisbestuiving ontstaat goede, integrale zorg wat ten goede komt van het uiteindelijke, belangrijkste doel: ieder kind de best mogelijke start geven.

1.5 Leeswijzer

Het onderzoek start met het theoretisch kader waarin de relevante theorie en het conceptueel model worden gepresenteerd. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden toegelicht in de methodologie. Daarna zullen onderzoeksmethoden besproken, waarna het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie, aanbevelingen en opties voor vervolgonderzoek.

H2 - Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen afgebakend en wordt de wetenschappelijke basis van het onderzoek beschreven. Aan het eind van het hoofdstuk wordt het conceptueel model toegelicht dat uitgangspunt vormt voor dit onderzoek.

2.1 Naar een effectieve, integrale samenwerking

De heersende opvatting in het openbaar bestuur is dat governance netwerken helpen om prestaties te leveren die niet zouden worden bereikt door individuele organisaties (Klijn, Steijn & Edelenbos 2010; Provan & Kenis 2008; Turrini et al. 2010). Onderzoekers hebben tegelijkertijd weinig overeenstemming over hoe dergelijke netwerken moeten worden geëvalueerd (Provan & Milward, 2001). Terwijl juist deze evaluatie cruciaal is om te begrijpen of netwerken hun beoogde effecten sorteren. Provan en Milward (2001) suggereren dat dit dilemma verzacht kan worden door de effectiviteit op verschillende analyseniveaus te evalueren: gemeenschapsniveau, organisatieniveau en netwerkniveau. In dit onderzoek wordt gekeken naar de effectiviteit op netwerkniveau. Het onderzoeken van de effectiviteit van het "hele" netwerk kan helpen om beter te begrijpen hoe netwerken zich ontwikkelen en hoe collectieve resultaten worden bereikt (Provan et al., 2007).

Welke specifieke uitkomst op netwerkniveau tegen het licht moet worden gehouden, hangt volgens Provan en Milward (2001) af van de context en de doelgroep van het netwerk. Binnen de context waarin Kansrijke Start zich afspeelt – het sociale domein en de gezondheidszorg – is de veronderstelling dat een geïntegreerd netwerk van dienstverlening de meest effectieve aanpak is om cliënten een continuüm van zorg te bieden (Conrad et al., 2003). In dit onderzoek zal daarom de effectieve, integrale samenwerking als uitkomst tegen het licht worden gehouden.

Voor een dergelijke samenwerking is essentieel dat actoren eerst tot een gemeenschappelijke basis komen (Edelenbos & van Meerkerk, 2018; Eriksson et al., 2020). De gevonden gemeenschappelijke grond kan namelijk fungeren een verbindende kracht tussen de verschillende organisaties (Beers et al., 2006). Bij het vinden van een gemeenschappelijke basis komen volgens Edelenbos & Meerkerk (2018) actoren met verschillende doelen, belangen

standpunten ‘dichterbij elkaar’ tijdens het proces van coöperatie, onderhandeling en samenwerking. Het creëren van gemeenschappelijke grond is dus geen stabiele staat waar complete consensus bestaat over de waardes, doelen en probleemdefinities (Ansell & Gash, 2008; Edelenbos & van Meerkerk, 2018; Emerson et al., 2012; Tonelli et al., 2018). Het is een dynamisch proces waarbij integratie en afstemming rondom de inhoud plaatsvindt. De actoren worden bewust van elkaars uiteenlopende visies en standpunten om van daaruit erkenning te geven aan gemeenschappelijke visie(s), waarde(n) en doelen.

Vanuit dit perspectief wordt de gemeenschappelijke grond niet alleen als input, maar ook als output van het samenwerkingsproces gezien. Voor de lokale coalities van Kansrijke Start is het vinden van een gemeenschappelijke basis echter geen resultaat op zich. Centraal staat dat een sterk, samenhangend netwerk met passende zorg rondom de kwetsbare ouders moet ontstaan. De samenwerking is pas geslaagd als deze aansluit bij de behoeftes van de eindgebruiker. Hiervoor is nodig dat de betrokken actoren een stap verder met elkaar gaan; het creëren van een effectieve, integrale samenwerking.

De afhankelijke variabele effectieve, integrale samenwerking bestaat, zoals de naam doet vermoeden, uit twee componenten: integraliteit en effectiviteit. Naar analogie van Klijn, Steijn en Edelenbos (2010) wordt hier een onderscheid gemaakt tussen procesuitkomsten en inhoudelijke uitkomsten. De procesuitkomsten, in dit onderzoek aangeduid als integratie, richten zich op de dynamiek en kwaliteit van het samenwerkingsproces zelf. Hierbij wordt beoordeeld of de samenwerking adequaat is door de aanwezigheid van goed geïntegreerde coördinatiemechanismen en gezamenlijke besluitvorming die gedragen wordt door alle betrokkenen. De inhoudelijke uitkomsten gaan over de concrete en tastbare uitkomsten van het samenwerkingsproces; ofwel de effectiviteit.

2.2 De rol van vertrouwen

Vanuit de literatuur is bekend dat vertrouwen een positieve invloed heeft op governance netwerken (Klijn, Edelenbos, et al., 2010; Markovic, 2017). Vertrouwen wordt gedefinieerd als “de verwachting van actor A dat een andere actor B zich zal onthouden van opportunistisch gedrag wanneer een gelegenheid zich daartoe voordoet” (Klijn, Edelenbos, et al., 2010, p. 196). Vertrouwen is dus vooral belangrijk in onvoorspelbare en risicovolle situaties, omdat actoren dan minder gevormde verwachtingen hebben over het gedrag van de andere partij. Gezien de complexiteit en onvoorspelbaarheid van netwerken, is vertrouwen voor netwerken van groot

belang. Een op vertrouwde gestoelde samenwerking vermindert onzekerheid en bespaart transactiekosten (Klijn, Edelenbos, et al., 2010). Verder verstevigt vertrouwen de samenwerking door de stabiliteit in relaties te vergroten, en verbetert het de resultaten op netwerkniveau door leren, kennisuitwisseling en innovatie te stimuleren. Wanneer vertrouwen aanwezig is, zijn actoren meer geneigd om zich open te stellen en zijn ze ontvankelijk voor elkaars standpunten (Edelenbos & van Meerkerk, 2018). Hierdoor groeien actoren dichter naar elkaar toe, wat het vinden van gemeenschappelijke grond bevordert.

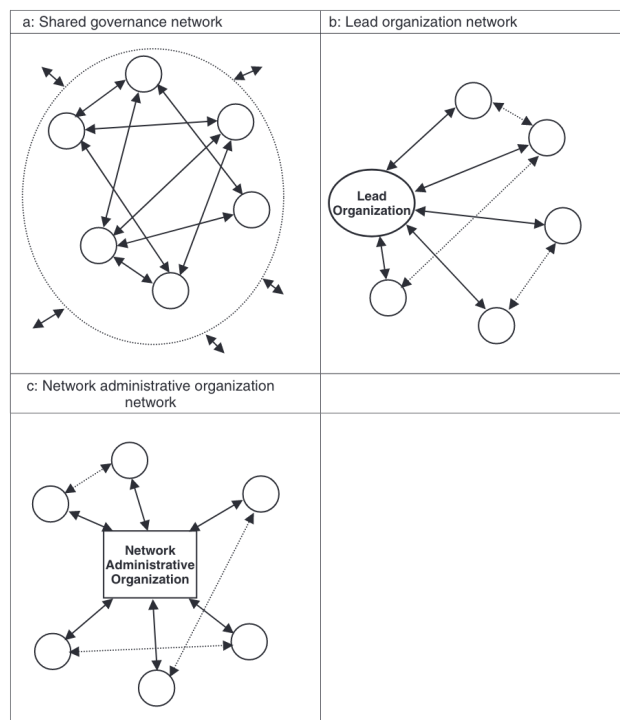
2.3 Inrichting van het netwerk

Eén van de belangrijkste factor die van invloed is op de netwerkprestaties, blijkt de structuur van het netwerk te zijn (Provan & Milward, 1995; Provan & Sebastian, 1998). Vanuit verschillende structurele eigenschappen, maken Provan & Kenis (2007) een onderscheid tussen drie vormen waarop een netwerk kan worden bestuurd (zie figuur 1): door de netwerklleden zelf, door een leidende organisatie of door de netwerk administratieve organisatie (NAO).

Een netwerk dat door de deelnemers zelf wordt bestuurd kenmerkt zich doordat controle en coördinatie van activiteiten plaatsvindt via directe samenwerking in participatieve besluitvorming. Dergelijke netwerken zijn exclusief afhankelijk van de betrokkenheid en inzet van alle, of een subset van de organisaties die het netwerk vormen. Daarom zijn zelfbesturende netwerken vooral effectief wanneer diepgaand vertrouwen, veel doelconsensus, en een relatief klein aantal netwerkdeelnemers aanwezig is (Provan & Kenis, 2007; Wang, 2016). Juist in kleine organisaties kan directe coördinatie met andere organisaties een voordeel hebben ten opzichte van gecentraliseerde coördinatie.

Tegelijkertijd stellen Provan & Kenis (2007) dat wanneer organisaties groter worden, het effectiever is om de netwerkactiviteiten te centraliseren rondom een tussenorganisatie, ofwel een leidende organisatie of een NAO. Met een groot aantal betrokken organisaties en de daardoor ontstane verbindingen, is het lastiger om efficiënte coördinatie en integratie te bereiken. Door het netwerk vanuit een centraal punt te besturen, worden overlappingsen of tegenstrijdige acties voorkomen (Markovic, 2017; Provan & Milward, 1995). Een netwerk kan centraal bestuurd worden door een deelnemend lid dat optreedt als een leidende organisatie en alle belangrijke activiteiten en beslissingen op netwerkniveau coördineert (Provan & Kenis, 2007). Een NAO is daarentegen geen participant van het netwerk. In plaats daarvan wordt het netwerk extern bestuurd, waarbij de NAO is opgericht als een aparte administratieve entiteit met het netwerkbestuur als exclusief doel.

Hoewel vertrouwen een belangrijk onderdeel is voor de effectiviteit van de samenwerking, hoeft bij de aanwezigheid van een bemiddelaar, hetzij door een leidende organisatie of een NAO, vertrouwen niet extreem groot te zijn. Doordat het netwerk van een leidende organisatie rondom een verzameling van dyadische banden is gebouwd (zie figuur 1), kan het vertrouwen lager zijn dan bij het netwerk met een NAO (Provan & Kenis, 2007). Bij een dergelijk netwerk moeten de leden van het netwerk namelijk als een collectief de acties van de NAO controleren. Doordat bij een NAO vaak een grote betrokkenheid is vereist van minstens een deel van de netwerkleden, zal de doelconsensus ook gemiddeld sterker zijn dan bij een leidende organisatievorm. De netwerkleden van een NAO zijn doorgaans toegewijd aan de netwerkdoelen en strategisch betrokken bij het netwerk als geheel. Leidende organisaties nemen daarentegen meestal de meeste strategische en operationele beslissingen zelf, en kunnen een breed, netwerkgericht perspectief behouden, waartoe deelnemers zelf minder in staat zijn. Hierdoor zijn leidende organisaties beter uitgerust om beslissingen te nemen over doelen op netwerkniveau, waardoor minder doelconsensus vereist is dan bij een NAO.



FIGUUR 1: BESTUURSVORMEN (KENIS & PROVAN, 2009)

2.4 Netwerkmanagement als medicijn tegen complexiteit

Governance netwerken zijn door hun grote hoeveelheid betrokken actoren van nature complex (Klijn & Koppenjan, 2016). Het is daardoor noodzakelijk de netwerken te sturen door middel

van netwerkmanagement. Coöperatie en coördinatie van doelen en belangen gebeuren niet vanzelf. Eerder onderzoek laat ook zien dat deze bewering klopt; er zijn sterke relaties gevonden tussen de inzet van netwerkmanagementstrategieën en (waargenomen) netwerkprestaties (Klijn, Steijn, et al., 2010; Macciò & Cristofoli, 2017; Ysa et al., 2014). Door middel van netwerkmanagementstrategieën wordt vertrouwen ontwikkeld en behouden, wat een belangrijke voorspeller is voor succesvolle netwerken.

Netwerkmanagement wordt door Klijn & Edelenbos (2016) gedefinieerd als “alle doelbewuste strategieën die gericht zijn op het vergemakkelijken en begeleiden van de interacties en/of het veranderen van de kenmerken van het netwerk met de bedoeling om de samenwerking binnen de netwerkprocessen te bevorderen” (p. 11.) Netwerkmanagement kan over het algemeen worden gecategoriseerd in strategieën van institutioneel design of procesmanagement. Institutioneel design is een vorm van sturing waarbij het netwerk wordt vormgegeven zonder in direct contact te staan met het netwerk; dit wordt ook wel een hands-off strategie genoemd (Sørensen & Torfing, 2009). Procesmanagement is daarentegen meer gericht op het managen van de specifieke, directe interactieprocessen van het netwerk; ook wel hands-on strategie genoemd.

2.4.1 Institutioneel design

Beleidsprocessen bevinden zich in een institutionele context waar blijvende regels, interactiepatronen en vastgeroeste percepties de interactie tussen de betrokken partijen (negatief) kan beïnvloeden. Actoren proberen deze complexiteit te beheersen door middel van institutioneel design: pogingen om bestaande institutionele karakteristieken van governance netwerken te veranderen of nieuwe netwerken te bouwen (Klijn & Koppenjan, 2016). Het bevat maatregelen die het netwerk zelf of de omstandigheden waaronder het functioneert vormgeeft zonder in direct contact te staan met het netwerk (Sørensen & Torfing, 2009). Door met institutioneel design basisregels op te stellen waaraan alle actoren zich moeten houden, neemt de procedurele legitimiteit van het samenwerkingsproces toe (Ansell & Gash, 2008; Wang & Ran, 2023). Daarmee neemt tevens het consensusgerichte gedrag van actoren toe, wat cruciaal is voor het bereiken van vertrouwen en bereiken van een gemeenschappelijke basis, en dus uiteindelijk van een effectieve, integrale samenwerking (Ansell & Gash, 2008; Edelenbos & van Meerkerk, 2018).

Klijn & Koppenjan (2016) maken onderscheid tussen drie categorieën van institutioneel design: strategieën gericht op het veranderen van de institutionele regels, strategieën gericht op

het beïnvloeden van patronen van percepties en strategieën gericht op het bouwen van vertrouwen binnen het netwerk. Aangezien in dit onderzoek een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen hands-on en hands-off strategieën, ligt de focus op de meest duidelijk onderscheidende hands-off institutionele designstrategie; het veranderen van de institutionele regels.

Regels faciliteren en ondersteunen het terugkerende gedrag van actoren wat resulteert in een interactiepatroon. Om de interactiepatronen te veranderen, is het noodzakelijk om de regels van het netwerk aan te passen. Regels kunnen bijgestuurd worden door de samenstelling van het netwerk, de evaluatiecriteria en de interacties te beïnvloeden (Klijn & Koppenjan, 2016). Allereerst kan de samenstelling van het netwerk op drie manieren worden beïnvloed: door veranderingen aan te brengen in de relaties tussen de bestaande groep actoren van een netwerk, door nieuwe actoren te introduceren of door het proces van netwerkformatie zelf te faciliteren. Verder beïnvloeden managementstrategieën hoe actoren strategische keuzes maken in netwerkcontexten, door bijvoorbeeld de beloningsstructuren, beroepsnormen of evaluatiecriteria aan te passen (Klijn & Koppenjan, 2016; Sørensen & Torfing, 2009). Tot slot wordt getracht een duurzame invloed uit te oefenen op de interactie tussen actoren door conflictbeheersingsmechanismen te ontwikkelen of door bepaalde interactieprocedures te creëren. Deze strategie is erop gericht om het interactieproces makkelijker te maken of te conditioneren door algemene regels op te stellen (Klijn & Koppenjan, 2016; Sørensen & Torfing, 2009).

2.4.2 Procesmanagement d.m.v. boundary spanning

Waar institutioneel design zich richt op het veranderen van het netwerk als geheel, richten procesmanagementstrategieën zich op specifieke interactieprocessen in het netwerk. Hierbij is directe interactie met het netwerk (Sørensen & Torfing, 2007).

De literatuur noemt een enorme verscheidenheid aan procesmatige netwerkmanagementstrategieën om interactieprocessen te begeleiden (Agranoff & McGuire, 2003; Klijn, Steijn, et al., 2010). Vanuit de procesmatige activiteiten focust dit onderzoek zich op de verbindende managementstijl. Door de grote diversiteit aan betrokkenen binnen de coalities van Kansrijke Start is de verbindende managementsstijl extra van belang. Deze stijl wordt gezien als effectief, omdat het de verschillende actoren, lagen en domeinen samenbrengt (Klijn, Steijn, et al., 2010). Het versterkt daarmee het integrale karakter van de netwerkuitkomsten (van Meerkerk et al., 2015).

De verbindende managementstijl wordt gezien als een specifieke boundary spanning activiteit die is gericht op het verbinden van actoren (Edelenbos et al., 2013). Door interacties met de omgeving te vertalen naar de interne organisatie en andersom, zorgt de boundary spanner voor een betere ‘fit’ tussen de organisatie en de omgeving. Om dit te bereiken, zijn boundary spanners volgens van Meerkerk & Edelenbos (2014) betrokken bij drie (onderling verbonden) activiteiten: 1) verbinden of koppelen van verschillende mensen en processen aan beide zijden van de grens, 2) selecteren van informatie aan beiden kanten en 3) deze informatie vertalen voor de andere kant van de grens. Cruciaal voor het beheren en coördineren van de schakelpunten is niet alleen het vermogen om verbindingen te leggen, maar ook het vermogen om organisaties met verschillende achtergronden op één lijn te krijgen (Lodge & Wegrich, 2014). Door de verschillende beleidsproblemen en beleidsstromen over de grenzen heen met elkaar te verbinden, doorbreken boundary spanners institutionele barrières (Nederhand et al., 2019; van Hulst et al., 2012). Competente boundary spanners begrijpen de behoeftes van de verschillende actoren en zijn in staat om actief te luisteren, waardoor ze oog hebben voor ieders gezichtspunt (van Hulst et al., 2012; Williams, 2002). Zij proberen met die kennis een gedeeld begrip te creëren waarop zichzelf en de actoren kunnen voortbouwen (Nederhand et al., 2019). Actoren worden zo in staat gesteld om tot een gedeelde betekenis te komen waardoor boundary spanners een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen en vinden van een gemeenschappelijke grond; en dus in het realiseren van een effectieve, integrale samenwerking.

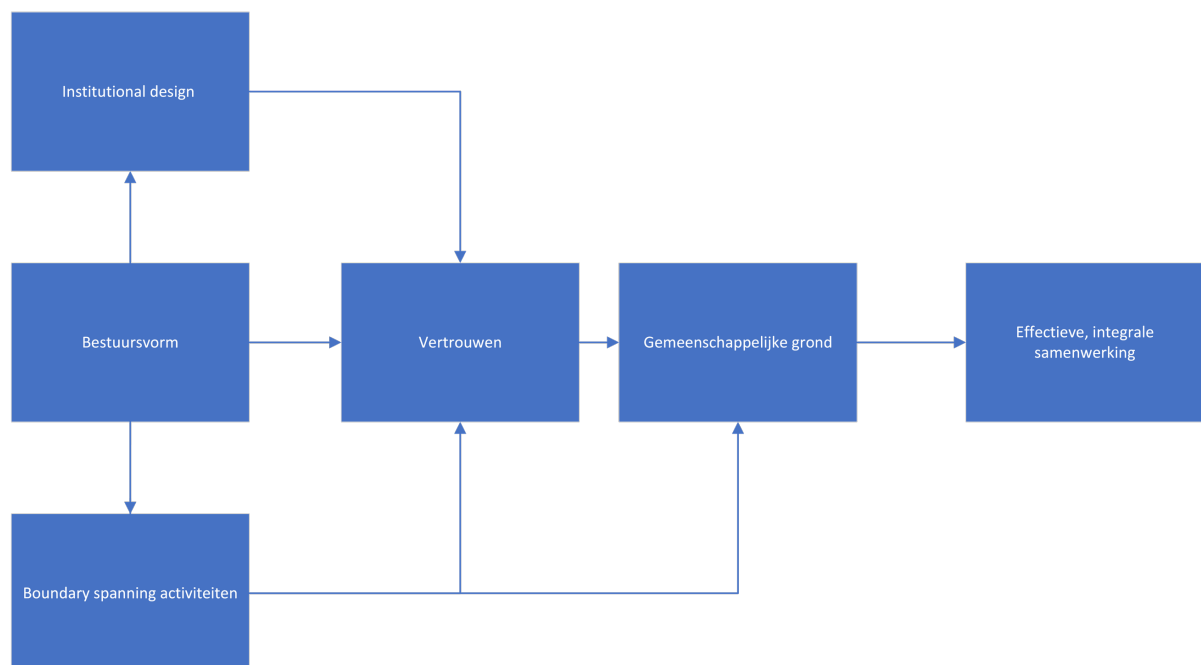
Eerder onderzoek laat zien dat boundary spanners belangrijk zijn in het ontwikkelen van vertrouwen tussen actoren (van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Door hun verbindende activiteiten en vaardigheden slagen zij erin om wederzijds begrip en betrouwbare relaties te ontwikkelen tussen actoren in het netwerk (Edelenbos & van Meerkerk, 2018). Het vergemakkelijkt en versterkt daarmee de interactieprocessen in het netwerk. Daarom wordt verwacht dat boundary spanners bijdragen aan het opbouwen van vertrouwen tussen actoren en op die manier ook indirect bijdragen aan een effectieve, integrale samenwerking.

2.5 Conceptueel model

Door de verschillende aspecten van de bovenstaande literatuur samen te voegen, is onderstaand conceptueel model opgesteld. Beide onafhankelijke variabelen hebben indirect invloed op de integrale samenwerking. Zowel institutioneel design en boundary spanning-activiteiten, als de specifieke bestuursvorm versterken de vertrouwensrelatie tussen de actoren. Vertrouwen is een belangrijke voorspeller voor een effectieve, integrale samenwerking. Door de aanwezigheid

van vertrouwen durven de actoren zich open te stellen en ontstaat een gemeenschappelijke grond. Boundary spanning heeft ook direct invloed op de gemeenschappelijke grond. Vanuit de gemeenschappelijke grond kunnen uiteindelijk de nodige koppelingen worden gemaakt die zorgen voor een effectieve, integrale samenwerking.

Door de theorie over bestuursvormen te synthetiseren met de theorie over netwerkmanagement, wordt verwacht dat de bestuursvorm invloed heeft op de aanwezigheid van institutioneel design en boundary spanning-activiteiten. Boundary spanners spelen een cruciale rol in het opbouwen van vertrouwen en het bevorderen van doelcongruentie. In een NAO, waar deze factoren zwaarder wegen dan in een leidende organisatie, zullen boundary spanning-activiteiten naar verwachting sterker aanwezig zijn. Leidende organisaties sturen het netwerk voornamelijk op afstand met een breed, netwerkgericht perspectief, waardoor wordt aangenomen dat institutioneel designstrategieën vaker voorkomen. Groningen wordt door een leidende organisatie bestuurd, waardoor wordt verwacht dat hier meer institutioneel designstrategieën aanwezig zijn. Amsterdam wordt bestuurd door een NAO, waardoor de verwachting is dat de nadruk ligt op boundary spanning-activiteiten



FIGUUR 2: CONCEPTUEEL MODEL

H3– Methodologie

In dit hoofdstuk worden allereerst de keuzes rondom de opzet van het onderzoek en analysetechnieken toegelicht. Daarna volgt een operationalisering van de concepten. Tot slot worden de kwaliteitscriteria van het onderzoek besproken.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign. Het doel van dit onderzoek is om te verklaren welke rol de bestuursvorm en institutioneel design en boundary spanning-activiteiten spelen bij het ontstaan van een succesvolle, integrale samenwerking. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om de achterliggende mechanismes van de te onderzoeken fenomenen te begrijpen, wat aansluit bij de verklarende onderzoeksvraag. Kenmerkend voor deze benadering is bovendien dat de nadruk ligt op de betekenis die de participanten zelf aan deze fenomenen geven (Cresswell & Cresswell, 2018). Door coalitieleden centraal te stellen, ontstaat inzicht in het verloop van de samenwerking en wordt ook gehoor gegeven aan de doelstelling van dit onderzoek.

Binnen de kwalitatieve benadering is gekozen voor een vergelijkende casestudie van twee lokale coalities binnen Kansrijke Start. Een casestudie kan dienen als krachtig voorbeeld waaruit lering wordt getrokken (Flyvbjerg, 2006). Dat is in lijn met het streven van dit onderzoek om door de lokale coalities te onderzoeken, lessen te trekken voor de inrichting van bestaande en toekomstige coalities. Een vergelijkende casestudie maakt het mogelijk om de verschillen en overeenkomsten tussen de casussen te duiden (Yin, 2009). Dit bevordert de theorievorming doordat het inzicht geeft in de omstandigheden waarin een theorie wel of niet standhoudt, en biedt zo waardevolle inzichten in wat werkt binnen de specifieke context van de coalities (Bryman, 2016).

3.2 Onderzoekspopulatie

Bij het selecteren van de casussen is specifiek gezocht naar coalities die zich richten op hetzelfde thema, namelijk Kansrijke Start, maar die op verschillende manieren zijn georganiseerd. Door de onafhankelijke variabele ‘bestuursvorm’ te laten variëren tussen de casussen, kan worden onderzocht of deze specifieke onafhankelijke variabele van invloed is (Blatter & Haverland, 2012).

In dit onderzoek worden twee coalities vergeleken: de lokale coalitie van Amsterdam en de lokale coalitie van Groningen. De lokale coalitie van Amsterdam komt overeen met een NAO; het wordt namelijk gestuurd vanuit een centraal programmteam. De lokale coalitie van Groningen lijkt daarentegen meer op een netwerk met een leidende organisatie. Voor een uitgebreidere analyse over de coalities met hun bijbehorende bestuursvorm, zie bijlage 6 en 7.

In totaal zijn 23 coalitieleden geïnterviewd (bijlage 4). Binnen deze sample is een maximale variatie aangebracht door gesprekken te voeren met coalitieleden op bestuurlijk en uitvoerend niveau van zoveel mogelijk verschillende betrokken organisaties uit diverse domeinen. Om de privacy van de respondenten te waarborgen is een privacy checklist ingevuld. Ook hebben de respondenten voor het gebruik van de verzamelde data een toestemmingsformulier ondertekend en zijn de namen van de respondenten vervangen door een respondentnummer.

3.3 Dataverzameling en analyse

In dit onderzoek wordt data verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews, documentanalyses en observaties. De interviews fungeren als de belangrijkste databron, de documentanalyse en observaties dienen ter ondersteuning. Door het uitvoeren van semigestructureerde interviews komen alle concepten aan bod, maar is ook ruimte om hiervan af te wijken (Cresswell & Poth, 2018). Dit biedt de mogelijkheid om door te vragen en zodoende de onderliggende mechanismen te achterhalen. Voorafgaand aan de interviews zijn vanuit de geoperationaliseerde concepten interviewhandleidingen opgesteld (bijlage 2 en 3). De interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt tot transcripten. Deze transcripten worden geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve analyseprogramma Atlas.ti. De codes zijn opgesteld op basis van de operationalisatie die voortkomt uit de literatuur. Tegelijkertijd was het coderen een iteratief proces waarbij de codes constant vergeleken zijn met de interviewdata en zijn aangescherpt (zie paragraaf 3.4).

Interviews blijven echter subjectief. De ondervraagden hebben mogelijk de neiging om bepaalde variabelen, zoals vertrouwen, gedeelde visie en netwerkeffectiviteit, positiever te beoordelen dan dat ze in werkelijkheid ervaren, vanwege sociale wenselijkheid. Dit probleem is ondervangen door de data aan te vullen met observaties en beleidsdocumenten. Middels observaties kan de onderzoeker de dynamieken van de samenwerking zelf ervaren en wordt de informatie meer authentiek. Observaties zijn uitgevoerd door bij verschillende coalitie-

overleggen en netwerkbijeenkomsten aan te sluiten (bijlage 5). Voorafgaand aan de observaties zijn een aantal focuspunten opgesteld om enige structuur aan de observaties te geven. Naast interviews en observaties zijn ook verschillende (interne) beleidsdocumenten bestudeerd (bijlage 5). Bij beleidsdocumenten bestaat het gevaar dat alleen de hoogtepunten van beleid naar voren komen. Door ook te kijken naar hardere cijfers die beschikbaar zijn via het dashboard Lokale Monitoring Kansrijke Start (bijlage 1), is getracht dit gevaar op te vangen. Deze cijfers moeten echter wel in perspectief worden gezien; de uitkomsten vallen namelijk niet 1-op-1 toe te rekenen aan het beleid van Kansrijke Start.

Om de mate van aanwezigheid van de dimensies te bepalen in de casussen, is aan elke dimensie een score toegekend. De scores worden niet puur mechanisch bepaald, maar ontstaan vanuit een algehele indruk van de data per concept. De scores variëren van 1 tot 5. Een score van 1 ster geeft aan dat de dimensie niet aanwezig is, terwijl een score van 5 sterren aangeeft dat de dimensie sterk aanwezig is. Het gemiddelde van de scores wordt berekend om een algemene score toe te kennen aan een concept.

3.4 Operationalisering

De abstracte, theoretische variabelen uit het conceptueel model, worden in het onderstaande operationaliseringsschema meetbaar gemaakt.

De operationalisering van institutioneel design vloeit voornamelijk voort uit de literatuur van Klijn & Koppenjan (2016), op één toevoeging na: de regulering van informatie-uitwisseling. Rondom het veranderen van de institutionele regels noemen Klijn & Koppenjan (2016) meerdere strategieën waarbij de sturing plaatsvindt vanuit macro- en dus staatsniveau. Gezien de casus staan in dit onderzoek echter alleen de strategieën centraal die op netwerkniveau, op kleinere afstand van het netwerk invloed uitoefenen op het netwerk.

De operationalisatie van de begrippen ‘bestuursvorm’ en ‘boundary spanner activiteiten’ wordt grotendeels overgenomen vanuit de literatuur (Klijn, Steijn, et al., 2010; Provan & Kenis, 2007; van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Na coderen bleek dat bij ‘vertrouwen’ een dimensie kon worden weggehaald en toegevoegd. De dimensie ‘voordeel van de twijfel’ bleek dusdanig generiek en verweven met de andere dimensies, dat is gekozen om deze niet terug te laten komen in de operationalisatie. Uit de analyse bleek bovendien dat een veilige sfeer binnen de coalitie, waarin leden open met elkaar durven communiceren, van belang is. Om die reden is de dimensie ‘vertrouwde omgeving’ toegevoegd.

In dit onderzoek wordt de definitie van gemeenschappelijke grond van Edelenbos & van Meerkerk (2018) aangehouden, maar wordt in de operationalisatie ‘het proces van dichterbij elkaar komen’ wat nauwer ingestoken. Een proces van dichterbij elkaar komen is namelijk moeilijk te meten, en kent overlap met de procesuitkomsten van de onafhankelijke variabelen. Door in dit onderzoek het ontstaan van gemeenschappelijke doel(en), visie(s) en waarde(n) centraal te stellen, is gemeenschappelijke grond voldoende onderscheidend. Het proces van dichterbij elkaar komen wordt zo uit elkaar getrokken tot de indicatoren bewustwording van uiteenlopende visies en het erkennen van de ontstane gedeelde waarden, visies of doelen.

De effectieve, integrale samenwerking wordt naar analogie van Klijn & Edelenbos (2010) opgedeeld in inhoudelijke- en procesuitkomsten. De inhoudelijke uitkomsten worden gewogen aan de doelen die opgesteld zijn door het landelijke actieprogramma van Kansrijke Start (bijlage 1). De procesuitkomsten gaan over de vervolgstap van gemeenschappelijke grond; het ontstaan van integratie. Dat komt tot uiting in het maken van gezamenlijke besluiten, de steun daarvoor en coördinatiemechanismes.

Begrip	Definitie	Dimensie	Indicator
Institutioneel Design	Pogingen om de bestaande institutionele karakteristieken van governance netwerken te veranderen (Klijn & Koppenjan, 2016, p. 182).	Strategieën gericht op de compositie van het netwerk	Toevoegen van nieuwe actoren
			Regels die de bestaande actorposities veranderen
		Strategieën gericht op de uitkomst van het netwerk	Regels die de evaluatiecriteria bepalen of veranderen
		Strategieën gericht op de netwerkinteracties	Regels ter regulering van de informatie-uitwisseling
			Regels die interactieprocedures veranderen of vestigen
Structuur	De manier waarop een netwerk georganiseerd en bestuurd wordt (Provan & Kenis, 2008).	Zelfbesturend	Netwerkliden besturen zelf het netwerk
			Geen bestuurlijk entiteit aanwezig
			Actoren interacteren op relatief gelijke basis
		Leidende organisatie	Eén netwerklid heeft de leiding
			Belangrijke activiteiten en beslissingen worden gecoördineerd door één netwerklid
		NAO	Een externe partij bestuurt het netwerk
			Externe partij die vooral gericht is op het coördineren en organiseren van het netwerk
Boundary spanning-activiteiten	De eigen organisatie verbinden met de omgeving door het verbinden van verschillende	Verbinden en koppelen van mensen en processen	Mensen aanwezig die duurzame relaties kunnen opbouwen en onderhouden met verschillende organisaties in het netwerk

	personen en processen aan beide kanten van een grens of schot tussen organisaties, het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten van deze grenzen en het vertalen van deze informatie naar de andere kant van de grens (Edelenbos & van Meerkerk, 2014, p. 6)		Mensen aanwezig die hun thuisorganisatie tijdig kunnen mobiliseren in verband met ontwikkelingen in het netwerk
		Selecteren van relevante informatie aan beiden kanten	Mensen aanwezig die een gevoel hebben van wat belangrijk is en wat ertoe doet voor andere organisaties in het netwerk
			Mensen aanwezig die zorgen voor een goede informatie-uitwisseling tussen het netwerk en hun thuisorganisatie
		Het vertalen van deze informatie	Mensen aanwezig die effectieve verbindingen leggen tussen ontwikkelingen in het netwerk en interne werkprocessen van hun thuisorganisatie
Vertrouwen	De verwachting van actor A dat een andere actor B zich zal onthouden van opportunistisch gedrag wanneer een gelegenheid zich daartoe voordoet (Klijn, Edelenbos, et al., 2010, p. 196)	Overeenkomst vertrouwen	Partijen komen de gemaakte afspraken na
		Vertrouwde omgeving	Partijen hebben met elkaar een veilige sfeer gecreëerd waarin men open met en naar elkaar durft te communiceren
		Betrouwbaarheid	Partijen houden rekening met de bedoelingen van de andere partijen
		Afwezigheid van opportunistisch gedrag	Partijen gebruiken de bijdragen van andere actoren niet in hun eigen voordeel
		Goodwill vertrouwen	Partijen kunnen ervan uitgaan dat de intenties van de andere partijen in principe goed zijn
Gemeenschappelijke grond	Actoren met verschillende belangen, doelen en standpunten komen dicht bij elkaar tijdens het proces van coöperatie, onderhandeling en samenwerking (Edelenbos & van Meerkerk, 2018, p. 2106)	Ontstaan van gedeelde waarde(s)	Bewustwording van uiteenlopende waarden
			Erkenning van gemeenschappelijke waarde
		Ontstaan van gedeelde visie	Bewustwording van uiteenlopende visies
			Erkenning van gemeenschappelijke visie
		Ontstaan van gemeenschappelijk(e) doel(en)	Bewustwording van uiteenlopende doelstellingen
			Erkenning van gemeenschappelijk doel
Effectieve, integrale samenwerking	De mate waarin de collaboratieve inspanningen het beoogde effect hebben voor de eindgebruiker en integrale mechanismes zijn ontstaan.	Inhoudelijke uitkomsten (effectiviteit)	Meer kwetsbare ouders goed voorbereid op de zwangerschap
			Minder ongeplande en onbedoelde zwangerschappen
			Betere signalering van problemen (ook niet-medische) bij aanstaande kwetsbare gezinnen
			Meer aanstaande kwetsbare ouders eerder de juiste hulp krijgen
			Meer kwetsbare ouders toegerust zijn voor het ouderschap en de opvoeding
			Minder baby's en jonge kinderen uit huis of onder toezicht worden geplaatst
		Procesuitkomsten (integraliteit)	Gezamenlijke besluitvorming
			Draagvlak voor de genomen besluiten
			Aanwezigheid van coördinatiemechanismen

TABEL 1: OPERATIONALISERING

3.5 Kwaliteitscriteria

Bij een casestudie zijn volgens Yin (2009) vier testen die de kwaliteit van het onderzoek kunnen waarborgen. De vier voorwaarden zijn constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid (Yin, 2009). De constructvaliditeit verwijst naar hoe goed het onderzoek meet wat het verondersteld wordt te meten. Interne validiteit gaat over de mate waarin een causaal verband kan worden vastgesteld tussen twee (of meer) variabelen. De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Tot slot gaat betrouwbaarheid over het minimaliseren van fouten en vertekeningen in een onderzoek. Welke tactieken in dit onderzoek zijn gebruikt om deze vier maatstaven te borgen, wordt uitgelegd in tabel 2.

Kwaliteitstest	Borging
Constructvaliditeit	• Triangulatie van methodes • Het bewijs is vastgelegd in opnames en transcripties • Enkele respondenten hebben de mogelijkheid gehad de conceptversie in te zien
Interne validiteit	• Operationalisering (grotendeels) o.b.v. literatuur
Externe validiteit	• Meerdere casussen met elkaar vergeleken met een andere bestuursvorm
Betrouwbaarheid	• Methodes zo nauwkeurig mogelijk beschreven • Interviewhandleiding gebruikt • Data is systematisch geanalyseerd en opgeslagen in dezelfde database

TABEL 2: KWALITEITSTEST

H4 – Resultaten

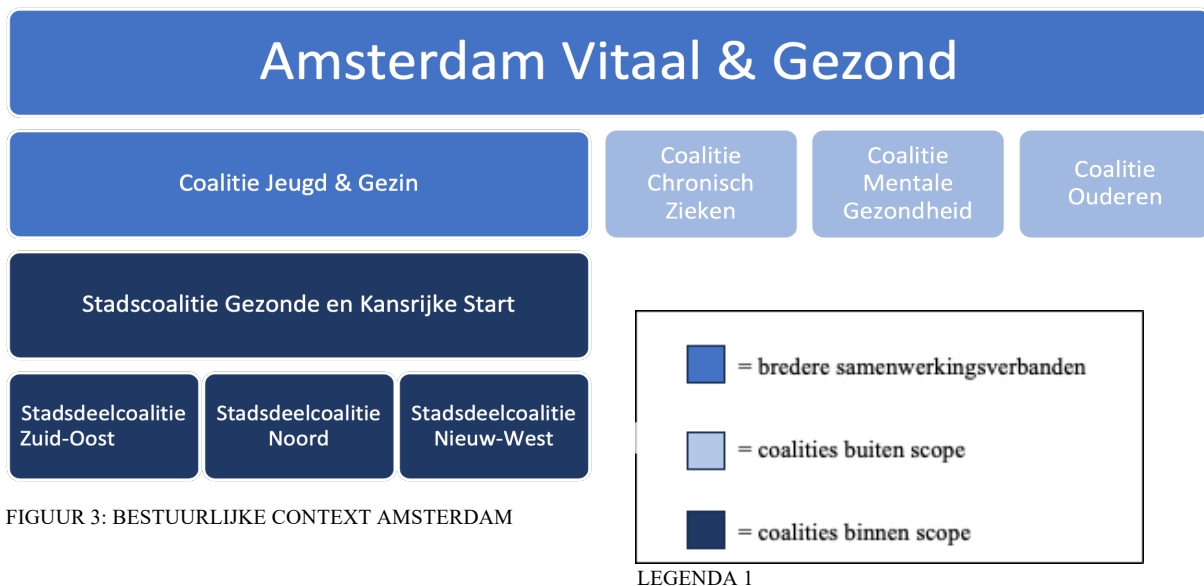
In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten van het onderzoek besproken. Deze resultaten worden ondersteund door middel van scoretabellen met scores per dimensie. Vanuit het gemiddelde per dimensie ontstaat een score voor de variabele. De variabele bestuursvorm is nominaal, waardoor hier geen gemiddelde eindscore uit voortvloeit. Voor een uitgebreidere analyse van elke variabele met een score per indicator en een kwalitatieve duiding van de individuele coalities, zie bijlage 6 en 7.

4.1 Context

In Groningen en Amsterdam worden meer kinderen in kwetsbare situaties geboren dan gemiddeld in Nederland (*Kansrijke Start* | *Regiobeeld*, z.d.). De urgentie is daarom in beide steden hoog. In 2010 namen Groningse zorgprofessionals en de gemeente Groningen het initiatief om de werkgroep ‘Zwangeren Centraal’ op te richten, nadat de perinatale sterftcijfers in de gemeente zorgwekkend hoog waren. Met de landelijke uitrol van het actieprogramma *Kansrijke Start* in 2018, begon ook Amsterdam zich actief in te zetten voor de eerste 1000 dagen. Beiden kregen naar aanleiding van het actieprogramma geld om *Kansrijke Start* (verder) vorm te geven. Dit resulteerde in het programma ‘Gezonde en *Kansrijke Start*’ (GKS) in Amsterdam en de omvorming van ‘Zwangeren Centraal’ tot de ‘Coalitie *Kansrijke Start* Groningen’ (CKSG).

Beide programma’s acteren in een bredere, bestuurlijke context (zie figuur 3 en 4). Besluiten waarvoor de coalities onvoldoende doorzettingsmacht hebben, worden beslecht op dit hogere niveau. Groningen legt daarnaast halfjaarlijks verantwoording af in bestuurlijk overleg waar de bestuurders van de coalitie-organisaties aansluiten.

In Amsterdam worden jaarlijks zes keer zoveel kinderen geboren als in Groningen, wat de omvang van de opdracht en beschikbare middelen in Amsterdam groter maakt. De programma’s en hun resultaten moeten daarom in context worden gezien.



FIGUUR 3: BESTUURLIJKE CONTEXT AMSTERDAM



FIGUUR 4: BESTUURLIJKE CONTEXT GRONINGEN

4.2 Inrichting van de coalities

De inrichting van het netwerk verschilt in beide coalities (zie figuur 5 en 6). De lokale coalitie van Amsterdam heeft een programmteam dat expliciet is aangesteld om Kansrijke Start binnen Amsterdam vorm te geven. Het programmteam is het (R2) “*vliegwiél*” van het programma en verricht daarmee het dagelijks werk voor het netwerk door de overkoepelende activiteiten te coördineren. Het programmteam is een NAO; het is een aparte administratieve entiteit, met het netwerkbestuur als exclusief doel (Provan & Kenis, 2007). In de lokale coalitie Groningen treedt daarentegen de gemeente als netwerkklid op als leidende organisatie (Provan & Kenis, 2007). Hoewel de gemeente Groningen het voorzitterschap heeft belegd bij de externe partij Zorgadvies Groningen, heeft de gemeente zelf ook een trekkersrol in de coalitie. Vanuit de gemeente zijn twee projectleiders aangesteld die samen met de projectleider van Zorgadvies Groningen (R17) “*het kernteam*” vormen. Met z’n drieën bereiden zij de overleggen voor en

proberen de coalitie zoveel mogelijk te ontzorgen. Overeenkomstig met een leidende organisatie, probeert de gemeente als netwerklied de coalitie en haar beslissingen te coördineren (Provan & Kenis, 2007). Hoewel Amsterdam en Groningen voornamelijk centraal georganiseerd zijn vanuit een NAO of een leidende organisatie, hebben beiden ook kenmerken van een participatieve bestuursvorm (zie tabel 21 en 27). De beslissingen worden in beide coalities in afstemming met de coalitieleden gemaakt. Met name Amsterdam heeft een participatieve invulling, omdat een aantal stafleden van het programmateam gedetacheerd zijn vanuit de betrokken netwerkorganisaties.

Het Amsterdamse programma GKS bestaat uit twee lagen: de bestuurlijke stadscoalitie en uitvoerende stadsdeelcoalities (zie figuur 3). De stadscoalitie bepaalt de koers en bewaakt dat uitvoering wordt gegeven aan de vastgestelde doelen. In de stadsgebieden waar de urgentie het hoogst is, zijn per stadsgebied stadsdeelcoalities. De stadsdeelcoalities bestaan uit professionals, vrijwilligers en andere partners in de wijken die een belangrijke signalerende rol hebben vanuit de praktijk. In Groningen zijn verschillende lagen vertegenwoordigd in één, gezamenlijke coalitie: zowel beleidsadviseurs als professionals zitten aan tafel. Het bestuurlijke niveau is, in tegenstelling tot Amsterdam, niet vertegenwoordigd in de stedelijke coalitie, maar in de provinciale coalitie van Groningen. Sinds januari 2024 is de Groningse aanpak ook uitgebreid naar zes wijken, waar wijkprojectleiders werken aan het versterken van professionele netwerken en het uitbreiden van het aanbod voor aanstaande ouders en jonge kinderen.



LEGENDA 2



FIGUUR 5: ACTORENOVERZICHT AMSTERDAM



FIGUUR 6: ACTORENOVERZICHT GRONINGEN

4.3 Institutioneel design

Zowel in Amsterdam, als in Groningen wordt sturing gegeven aan het netwerk door middel van institutioneel designstrategieën. Deze strategieën worden meer toegepast in de coalitie van Groningen, dan in die van Amsterdam. Waar Groningen een score heeft van 5 uit 5, heeft Amsterdam daarentegen een score van 3,7 uit 5.

Allereerst zit in de aanwezigheid van strategieën die gericht zijn op de compositie van het netwerk, geen verschil tussen de coalities. Zowel in Amsterdam, als in Groningen is de gewenste samenwerking vastgelegd in een convenant of intentieverklaring. Vanuit deze afspraken zijn structuren ontstaan, zoals de zorgpaden en de ‘Groningse Basisstructuur’, waarbij de actorposities per situatie expliciet worden geformuleerd en vastgelegd. In beide

coalities wordt de samenstelling op twee manieren beïnvloed. Enerzijds door bewust leden toe te voegen vanuit een specifiek niveau (bestuurlijk, management, of uitvoerend) en daarmee met een bepaald mandaat. Anderzijds door actoren toe te voegen vanuit een specifiek domein. Het toevoegen van nieuwe partijen werkt twee kanten uit: zowel het kern- of programmateam doen voorstellen, als de coalitieleden zelf.

Verder zijn in Groningen en Amsterdam strategieën aanwezig die gericht zijn op de uitkomst van het netwerk. In Groningen worden dergelijke strategieën meer toegepast dan in Amsterdam. Naast het convenant waarin afspraken zijn gemaakt over de doelstelling van de samenwerking, is in Groningen recentelijk ook een werkplan en werkagenda opgesteld. Zodoende kan langs deze lijn worden geëvalueerd met vooraf bepaalde criteria. Hoewel in Amsterdam ook een plan van aanpak en later een uitvoeringsplan is opgesteld, is dit alleen gebeurd bij stadscoalitie, de bestuurlijke laag van het programma. Doordat in Amsterdam niet over de gehele linie werkafspraken zijn gemaakt, zijn in Groningen relatief meer regels aanwezig die de evaluatiecriteria bepalen.

Tot slot worden in Groningen de netwerkinteracties meer gestuurd dan in Amsterdam. Waar Amsterdam zich voornamelijk bezighoudt met het inrichten van de interactie in de keten, is Groningen ook druk bezig met het sturen van de interactie in de coalitie zelf. In beide coalities wordt de informatie-uitwisseling gereguleerd door middel van een onlineplatform en een nieuwsbrief. In Amsterdam is een LinkedIn-pagina opgezet voor alle betrokkenen van het programma, terwijl in Groningen het kennisplatform exclusief voor de coalitie is bedoeld. Beide coalities structureren de interactie van de keten door deze in verschillende lagen op te delen: van stadsbreed tot op wijk- en stadsgebiedniveau. Op initiatief van het kernteam is in Groningen recentelijk een structuur ontstaan waarin subgroepen van de coalitie in werkgroepen bijeenkomen om samen te werken aan de werkagenda. Daarnaast is besloten om bijeenkomsten fysiek te houden om persoonlijk contact te bevorderen.

Dimensie	Amsterdam	Groningen
Strategieën gericht op de compositie van het netwerk	Sterk aanwezig (★★★★★)	Sterk aanwezig (★★★★★)
Strategieën gericht op de uitkomst van het netwerk	Gematigd aanwezig (★★★)	Sterk aanwezig (★★★★★)

Strategieën gericht op de netwerkkinteracties	Gematigd aanwezig (☆☆☆)	Sterk aanwezig (☆☆☆☆☆)
Score	Duidelijk aanwezig 3,7 sterren	Sterk aanwezig 5 sterren

TABEL 3: SCORETABEL INSTITUTIONEEL DESIGN

4.4 Boundary spanner activiteiten

In tegenstelling tot institutioneel designstrategieën, zijn in Amsterdam juist meer boundary spanning-activiteiten aanwezig. Waar Groningen een score heeft van 2,7 uit 5, heeft Amsterdam een score van 3,7 uit 5.

Hoewel in beide coalities mensen aanwezig zijn die duurzame relaties kunnen opbouwen, zijn in Groningen minder mensen aanwezig die hun thuisorganisatie tijdig kunnen mobiliseren. Eén van de coalitieleden in de stadscoalitie van Amsterdam stelt dat het belang van Kansrijke Start (R7): *“zo langzamerhand erg verankerd is in de spreekkamers van heel veel organisaties”*. Een verklaring dat het in Amsterdam beter lukt om de organisaties te mobiliseren, ligt mogelijk in de samenstelling van het programmteam. Doordat meerdere stafleden gelieerd zijn aan de betrokken organisaties van het netwerk, zijn zij letterlijk (R13) *“één van hen”* en krijgen daardoor de thuisorganisatie makkelijker mee. In Groningen heeft het kernteam met drie stafleden minder ruimte om eenzelfde soort rol te vervullen. Door de grootte van de achterban van de netwerkleiden, is het voor de Groningse coalitieleden een uitdaging om in hun eentje de gehele organisatie of hun gehele werkveld mee te krijgen. De coalitieleden merken daardoor op dat vooral de organisaties en mensen die direct betrokken zijn bij de coalitie, goed aangehaakt zijn bij Kansrijke Start.

Niet alleen specifieke personen, maar ook het Groningse kernteam en het Amsterdamse programmteam treden op als boundary spanners. Beiden zijn cruciaal voor het selecteren van relevante informatie. Toch zit een verschil in de aanwezigheid van deze activiteit tussen de coalities. Waar in Groningen het kernteam met name informatie verzamelt aan de kant van het netwerk, haalt het Amsterdamse programmteam ook informatie op uit het veld. Doordat het Amsterdamse programmteam o.a. bestaat uit mensen die gelieerd zijn aan de coalitieorganisaties, weet zij wat belangrijk is voor de organisaties in het netwerk. Een Amsterdams coalitielid (R2) benoemt dat het programmteam de juiste *“voelsprietten”* heeft, waardoor ze goed weten *“waar de bal valt”*. Het Groningse programmteam vraagt met name aan de coalitie input en ideeën over wat belangrijk wordt gevonden in hun thuisorganisaties en doen vanuit hier voorstellen voor prioritering. Naast kennis te hebben over de eigen organisatie, leren de

Groningse coalitieleden door verloop van tijd ook steeds meer over elkaars organisatie. Doordat, op voorstel van de voorzitter, elke vergadering een coalitiepartij vertelt over haar organisatie, hebben de Gronings coalitieleden een steeds beter beeld gekregen van wat speelt in de andere organisaties. Het is niet alleen de voorzitter die met haar voorstel sterk de behoeftes aanvoelt van de coalitieleden en optreedt als een boundary spanner, ook de coalitieleden ontpoppen zich dankzij dit voorstel steeds meer als boundary spanners.

Zowel in Groningen, als in Amsterdam gaat het vertalen van de ontwikkelingen in het netwerk naar de interne werkprocessen van de thuisorganisatie, moeizaam. In beide steden blijkt het voor de coalitieleden een grote opgave om wat wordt besproken in de overleggen ook (R3) *“kleiner of duidelijker te maken voor thuis”*. De onderwerpen besproken in de coalitie-overleggen (R20) *“voelen allemaal heel veel en groots”*, waardoor het soms ver van de praktijk afstaat. Toch lijken in Amsterdam meer mensen aanwezig te zijn die de vertaalslag naar de thuisorganisatie weten te maken, dan in Groningen. De Amsterdamse programmamanager ziet dit dan ook als de kerntaak van met name de stadscoalitieleden:

(R13): *“... dus wat ik het allerallerbelangrijkste vind dat ze daar niet zitten als persoon, maar ze zitten daar een groep te vertegenwoordigen, dus zij moeten ervoor zorgen dat ze dingen terugkoppelen naar hun achterban en dat ze input meenemen.”*

Doordat in de Amsterdamse stadsdeelcoalities minder concrete werkafspraken zijn gemaakt over hun rol, opereren de stadsdeelcoalitieleden passiever dan de stadscoalitie en vertalen zij de samenwerking minder in de thuisorganisaties. De stadsdeelcoalities hebben bovendien minder mandaat, waardoor zij nauwelijks (R6) *“doorzettingsmacht”* hebben om de samenwerking onderdeel te laten uitmaken van de interne werkprocessen. Coalitieleden in Groningen reflecteren kritisch op de mate waarin het hen lukt om de samenwerking te verankeren in de eigen organisaties.

(R22): *“Ik denk dat het goed is om echt eigenlijk nog kritisch te kijken van hoe, hoe zit jij hier in welk mandaat heb je en hoe breng jij dingen aan je achterban en heb je daar hulp bij nodig?”*

Een mogelijke verklaring dat in de stadscoalitie van Amsterdam de vertaalslag beter lukt dan in Groningen, is het verschil in mandaat. De stadscoalitie van Groningen is ingestoken op het management- en uitvoerende niveau, terwijl de stadscoalitie van Amsterdam bestuurlijk is. Een

enkele professional, zoals in de coalitie van Groningen, kun je niet verantwoordelijk houden voor het wel of niet slagen van de implementatie van beslissingen. Een bestuurder, zoals in de stadscoalitie van Amsterdam, moet daarentegen wel in staat zijn om dergelijke besluiten te integreren in haar thuisorganisatie.

Dimensie	Amsterdam	Groningen
Verbinden en koppelen van mensen en processen	Duidelijk aanwezig (★★★★)	Gematigd aanwezig (★★★)
Selecteren van relevante informatie aan beiden kanten	Duidelijk aanwezig (★★★★)	Gematigd aanwezig (★★★)
Het vertalen van deze informatie	Gematigd aanwezig (★★★)	Nauwelijks aanwezig (★★)
Score	Duidelijk aanwezig 3,7 sterren	Gematigd aanwezig 2,7 sterren

TABEL 4: SCORETABEL BOUNDARY SPANNING-ACTIVITEITEN

4.5 Vertrouwen

In de mate waarin vertrouwen aanwezig is, zit een verschil tussen de coalities. Waar Groningen een score heeft van 3,6 uit 5, heeft Amsterdam een score van 4,2 uit 5.

In beide coalities geloven de coalitieleden in de goede intenties van de ander. Bijna alle respondenten geloven dat iedereen die in de coalities aan tafel zit, de best mogelijke zorg voor de kwetsbare ouders wil leveren en de coalitie gezamenlijk tot een succes wil maken.

Door de intrinsieke motivatie die bij alle coalitieleden aanwezig is, heerst binnen beide coalities een fijne, veilige sfeer. Het is een onderdeel van vertrouwen dat niet naar voren komt uit de literatuur, maar in de casussen nadrukkelijk boven komt drijven. Hier wordt vertrouwen niet alleen gezien als de verwachting dat de ander zich zal onthouden van opportunistisch gedrag (Klijn, Edelenbos, et al., 2010) maar gaat vertrouwen ook om de aanwezigheid van een vertrouwde omgeving waarin men open met en naar elkaar durft te communiceren. Doordat in Groningen in korte tijd veel wisselingen hebben plaatsgevonden, was het even zoeken naar een nieuwe balans. Inmiddels zijn met de komst van de voorzitter duidelijke structuren en lijnen ontstaan, waardoor de balans hersteld is.

Een groter verschil zit in de mate waarin opportunistisch gedrag afwezig is. In Amsterdam hebben de meeste coalitieleden het idee dat de betrokken organisaties over hun

organisatiebelang heen kunnen kijken. In Groningen merken daarentegen respondenten op dat het eigen organisatiebelang weleens voorop kan staan. Eén respondent (R19) heeft het zelfs over een zekere “*concurrentiestrijd*” die zij “*proeft*”. Met de schaarse tijd en middelen in de zorg moeten ook hier keuzes worden gemaakt die soms ten koste kunnen gaan van het gezamenlijk belang. Met name rondom de keuzes over het inkopen van interventies en trainingen lijkt in Groningen een spanningsveld tussen belangen te bestaan.

In beide programma’s ervaren de coalitieleden dat iedereen zijn of haar best doet om de gemaakte afspraken uit te voeren. Toch lukt het in Groningen niet altijd om de werkafspraken na te komen. Het is echter met het oog op de sfeer dat de voorzitter bewust kiest om daar niet strikt op te handhaven. Tegelijkertijd geven de coalitieleden in Groningen aan dat de leden hierdoor te weinig gebonden zijn aan de afspraken, waardoor nauwelijks een “*aanspreekcultuur*” aanwezig is. Hoewel het in Amsterdam op bestuurlijk niveau lukt om de afspraken waar te maken, lukt dit niet altijd op uitvoerend niveau. Hier is het uitvoerend niveau tweeledig: enerzijds de stadsdeelcoalities, anderzijds de keten zelf. Om stadsdeelcoalitieleden niet onnodig te belasten en hun betrokkenheid bij de coalitie te behouden, zijn, net als in Groningen, de coalitieleden niet extreem gebonden aan specifieke werkafspraken. De door de bestuurders gemaakte afspraken, specifiek rondom het prenataal huisbezoek, worden in de praktijk niet altijd gerealiseerd in de Amsterdamse keten. Zo blijken verloskundigen, aanstaande ouders in een kwetsbare situatie lang niet altijd door te verwijzen naar de jeugdgezondheidszorg voor een prenataal huisbezoek, terwijl dat wel in de coalitie is afgesproken.

Waar zowel in Groningen, als in Amsterdam men binnen de coalities erop durft te vertrouwen dat de leden hun verplichtingen nakomen, is de praktijk weerbarstiger. Volgens de coalitieleden durven professionals, lang niet altijd te vertrouwen op professionals uit andere organisaties. In Amsterdam lijkt dit tevens een achterliggende oorzaak voor het niet nakomen van de afspraken door de keten. De professional moet durven varen op de professionaliteit van de ander. Maar wanneer eenmaal dat vertrouwen is geschaad door een negatieve ervaring, kiezen professionals minder snel om de afgesproken route te bewandelen. Het zijn door dit soort incidentele ervaringen dat de professionals elkaar niet altijd als betrouwbare partner zien.

Dimensie	Amsterdam	Groningen
Goodwill vertrouwen	Sterk aanwezig (★★★★★)	Sterk aanwezig (★★★★★)
Vertrouwde omgeving	Sterk aanwezig (★★★★★)	Duidelijk aanwezig (★★★★)
Afwezigheid van opportunistisch gedrag	Duidelijk aanwezig (★★★★)	Gematigd aanwezig (★★★)
Overeenkomst vertrouwen	Duidelijk aanwezig (★★★★)	Gematigd aanwezig (★★★)
Betrouwbaarheid	Gematigd aanwezig (★★★)	Gematigd aanwezig (★★★)
Score	4,2 sterren	3,6 sterren

TABEL 5: SCORETABEL VERTROUWEN

4.6 Gemeenschappelijke grond

Het verschil het aanwezige vertrouwen, blijkt consequenties te hebben voor de mate waarin een gemeenschappelijke grond aanwezig is. Net als bij vertrouwen, blijkt uit de interviews dat de gemeenschappelijke grond meer aanwezig is in Amsterdam, dan in Groningen. Waar in Amsterdam de gemeenschappelijke grond sterk aanwezig is met een score van 4,7 uit 5, heeft Groningen een score van 3,7 uit 5.

De kernwaarde van Kansrijke Start, ieder kind verdient een kansrijke start, wordt in beide coalities door iedereen onderschreven. Je kan er immers (R5) “*niet op tegen zijn, hè?*”.

In de gesprekken met beide coalities werd tegelijkertijd duidelijk dat de coalitieleden zich bewust zijn van de onderlinge verschillen tussen de betrokken organisaties. Het feit dat er verschillen zijn, betekent niet dat de coalities niet tot een gemeenschappelijk kader kunnen komen. In beide coalities heeft een proces plaatsgevonden waarbij de coalitieleden (R4) “*heel gezond met elkaar stoeien*”, maar uiteindelijk wel tot overeenstemming komen.

De kern van de Amsterdamse aanpak is dat professionals zo goed mogelijk moeten worden toegerust om de eerste 1000 dagen onderdeel van hun denk- en werkwijze te laten zijn. Tijdens het overleg van de stadscoalitie onderschreven de bestuurders de gekozen aanpak en formuleerden zij een gezamenlijke visie. Eén van hen benadrukte dat, hoewel de juiste lijnen zijn uitgezet, het belangrijk is het programma duurzaam te borgen. Hierop concludeerden de bestuurders gezamenlijk dat, zelfs als het programma zou stoppen, zij de verantwoordelijkheid hebben om de afspraken en werkwijzen voort te zetten. Dit bevestigt de brede steun van de

coalitieleden voor de visie van het programma. Groningen stelt in hun werkagenda hun missie te willen verwezenlijken, door zwangere, en met name (potentieel) kwetsbare zwangere, gerichte en passende hulpverlening voor, tijdens en na de zwangerschap aan te bieden. Toch ontstond in het coalitieoverleg een discussie over wat onder ‘kwetsbaar’ kan worden verstaan. Hoewel de wethouder heeft gesteld dat de aandacht vooral moet uitgaan naar de ‘extreem’ kwetsbare gezinnen, kwam in het overleg naar voren dat een aantal coalitieleden vinden dat ‘rijke’ gezinnen niet uit het oog moeten worden verloren. Dit voorbeeld laat zien dat een volledig gedragen, gedeelde waarde in Groningen nog onvoldoende is ontstaan.

Het grotere, gemeenschappelijke kader over de doelstellingen heeft wel haar beslag gekregen vorm van een werkagenda. De weg naar deze doelstellingen toe lijkt daarentegen niet helemaal helder. De Groningse coalitieleden worden het niet altijd met elkaar eens hoe uitvoering moet worden gegeven aan deze doelstellingen. De verschillen in visie zit met name in de middelen die worden ingezet om tot specifieke doelstellingen te komen. Eén van de coalitieleden stelt dat de coalitie hier meer achter elkaar moet gaan staan (R19) *“kies dan niet voor X en Y, maar kies voor Y en doe het samen”*. Daarin lukt het de Groningse coalitie niet om over het organisatiebelang heen te stappen en de onderlinge verschillen te accepteren. In Amsterdam worden deze verschillen juist gezien als kracht: door bewust te zijn van de verschillen, ontstaat ruimte voor overeenkomst. Hierdoor heeft Amsterdam een duidelijker gemeenschappelijk beeld over de doelgroep, de werkwijze en de achterliggende visie.

Dimensie	Amsterdam	Groningen
Ontstaan van gedeelde waarde(s)	Sterk aanwezig (★★★★★)	Duidelijk aanwezig (★★★★)
Ontstaan van gemeenschappelijke doelstelling(en)	Duidelijk aanwezig (★★★★)	Duidelijk aanwezig (★★★★)
Ontstaan van gedeelde visie	Sterk aanwezig (★★★★★)	Gematigd aanwezig (★★★)
Score	4,7 sterren	3,7 sterren

TABEL 6: SCORETABEL GEMEENSCHAPPELIJKE GROND

4.7 Effectieve, integrale samenwerking

4.7.1 Integraliteit

De coalitieleden van Groningen waarderen de samenwerking gemiddeld hoger (rapportcijfer 7,47), dan de coalitieleden van Amsterdam (rapportcijfer 7,1). Opvallend is dat daarentegen de gemiddelde eindscore van de scoretabel van procesuitkomsten van de samenwerking in Groningen lager ligt (3), dan in Amsterdam (4) (zie tabel 25 en 31). In Amsterdam is men met name kritisch is op wat nog in het vat zit voor de praktijk. De stadsdeelcoalitieleden geven daardoor hun coalitie een lager cijfer, wat het gemiddelde eindcijfer van de stadsdeelcoalitie en de stadscoalitie verlaagt.

Hoewel in beide coalities de bedoeling is dat de besluitvorming gezamenlijk en op gelijke basis gebeurt, lukt dat beter in de bestuurlijke coalitie van Amsterdam. De coalitieleden van Amsterdam geven aan de samenwerking als een (R4) “wisselwerking” tussen het programmateam en de coalitie te zien. Enerzijds komt het programmateam regelmatig met ideeën, anderzijds staat het beide coalities vrij om input te geven. Eenzelfde soort interactie vindt plaats tussen het kernteam en de Groningse coalitie. De Groningse coalitieleden voelen zich daardoor betrokken bij de besluiten die worden genomen. De uitvoerende kant van het Amsterdamse programma, ofwel de stadsdeelcoalities, worden echter minder betrokken bij de besluitvorming. Deze worden vooral op de hoogte gehouden van de besluiten die worden genomen in de stadscoalitie en de ontwikkelingen rondom het programma. Hoewel bewust is gekozen om het mandaat voornamelijk bij de stadscoalitie te beleggen, ontbreekt hierdoor volgens een respondent die in zowel in de stad- als de stadsdeelcoalitie zit, een gevoel van eigenaarschap bij de stadsdeelcoalitieleden. In Groningen is daarentegen de insteek van de coalitie dat de gehele coalitie eigenaar is van de besluiten die worden genomen. Toch ontbreekt ook in de uitwerking van de doelstellingen voor meerdere Groningse coalitieleden op een aantal vlakken een zekere gezamenlijkheid. Enkele coalitieleden geven aan dat het niet altijd duidelijk is waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Door gebrek aan transparantie, schort het daardoor weleens aan draagvlak voor (micro)besluiten en de agendering.

Het bereiken van goede coördinatiemechanismes is in beide steden met name een uitdaging in de keten. Uit de interviews komt naar voren dat een belangrijke voorwaarde voor de aanwezigheid van coördinatiemechanismes, de ontmoeting is. Binnen beide coalities kennen de leden elkaar inmiddels goed, waardoor hier relatief sterke coördinatiemechanismes zijn

ontstaan. Bij de professionals in de keten, lijken de coördinatiemechanismen echter minder aanwezig. Door de coalities zijn structuren opgesteld voor de werkwijze van de professionals, met als doel om de lijnen tussen de organisaties kort te laten zijn. De vraag is echter in welke mate professionals hier adequaat gebruik van maken. Uit de interviews komt naar voren dat in de praktijk in beide programma's de gemaakte samenwerkingsafspraken onvoldoende zijn geïmplementeerd. De samenwerking hangt nu nog erg (R4) “aan de structuur vast”, waardoor het in beide programma's niet altijd lukt om elkaar op de werkvloer te vinden.

4.7.2 Effectiviteit

Welke samenwerking daadwerkelijk in tastbare resultaten effectiever is, blijkt in beide coalities moeilijk te zeggen. De dashboardresultaten van de Lokale Monitor Kansrijke Start (*Kansrijke Start | Regiobeeld*, z.d.) geven enige indicatie of de coalities zich in de gewenste richting ontwikkelen. In beide programma's vindt een daling plaats op 5 van de 8 indicatoren (bijlage 1). Toch geven deze cijfers niet een eerlijk beeld; de daling valt immers niet 1-op-1 toe te wijzen aan het beleid van de coalities, maar is ook afhankelijk van veel andere factoren.

In beide coalities zijn meerdere interventies (bijlage 8 en 9) opgezet die concreet kunnen bijdragen aan de doelstellingen van het landelijke actieprogramma Kansrijke Start. Niet alles wat wordt bedacht door de coalities, wordt ook daadwerkelijk ingezet op uitvoerend niveau. De coalitieleden in zowel Groningen, als Amsterdam erkennen tegelijkertijd dat het tijd kost om de samenwerking te implementeren in de gehele keten; het is een kwestie van de (R9, R14, R23) “lange adem”. Procesmatig is in beide coalities een structuur opgebouwd, waardoor beter kan worden ingespeeld op de problematiek van de ouders. In Amsterdam komt specifiek naar voren dat bijna alle professionals zich inmiddels bewust zijn van het belang van de eerste 1000 dagen. Daardoor ontstaat een betere signalering, wat bijdraagt aan de effectiviteit. Om daadwerkelijk tot een effectieve dienstverlening voor de eindgebruiker te komen, is echter meer nodig dan een beweging en procesmatige resultaten; het moet onderdeel worden van de werkprocessen van de professionals. Zowel in Groningen, als in Amsterdam vallen nog stappen te zetten in de implementatie van het programma zodat de eindgebruiker ook de vruchten gaat plukken van het programma Kansrijke Start.

Dimensie	Amsterdam	Groningen
Procesuitkomsten	Duidelijk aanwezig (★★★★)	Gematigd aanwezig (★★★)
Inhoudelijke uitkomsten	Gematigd aanwezig (★★★)	Gematigd aanwezig (★★★)
Score	Duidelijk aanwezig 3,5 sterren	Gematigd aanwezig 2,8 sterren

TABEL 7: SCORETABEL EFFECTIEVE, INTEGRALE SAMENWERKING

4.8 Deelconclusie

Waar in Groningen voornamelijk de bestuursvorm van een leidende organisatie aanwezig is, is dat in Amsterdam een NAO. Tegelijkertijd hebben beiden kenmerken van een participantenbestuursvorm. Dat met name het Amsterdamse programmateam nauw verbonden is met de keten en dus participatief is ingevuld, is in lijn met de literatuur. Bij een NAO moet het netwerk als collectief haar acties controleren, waardoor een grote betrokkenheid van de leden is vereist. Het Amsterdamse programmateam is daarom zo ingericht dat het nauw met het netwerk verbonden is zodat voldoende draagvlak voor haar ontstaat. Deze structuur versterkt zoals verwacht de vertrouwensrelatie. Vanwege de vereiste betrokkenheid van de leden, spelen vertrouwen en doelconsensus een belangrijke rol in een NAO. Daarom werd verwacht dat in Amsterdam meer boundary spanner activiteiten aanwezig zouden zijn. Deze verwachting wordt bevestigd in de resultaten. Tegelijkertijd vindt tussen vertrouwen en boundary spanning een feedbackmechanisme plaats: de aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten zorgt niet alleen voor meer vertrouwen, maar de aanwezigheid van vertrouwen stimuleert ook de uitvoering van boundary spanning-activiteiten.

Het neutrale, netwerkgerichte perspectief van met name de voorzitter, zorgt in Groningen voor een toenemend vertrouwen. Doordat leidende organisaties een breed netwerkperspectief behouden, werd verwacht dat zij het netwerk vooral van een afstand sturen. In lijn hiermee, past het Groningse kernteam inderdaad vaker institutioneel designstrategieën toe. Het opstellen van de werkagenda en instellen van fysieke bijeenkomsten zorgen voor een gedeeltelijke toename in het vertrouwen, waardoor enige gemeenschappelijke grond kan worden gevonden. Tegelijkertijd werkt de relatie tussen institutioneel design en vertrouwen ook andersom. Doordat door de vele wisselingen een zekere onrust was ontstaan, heeft het

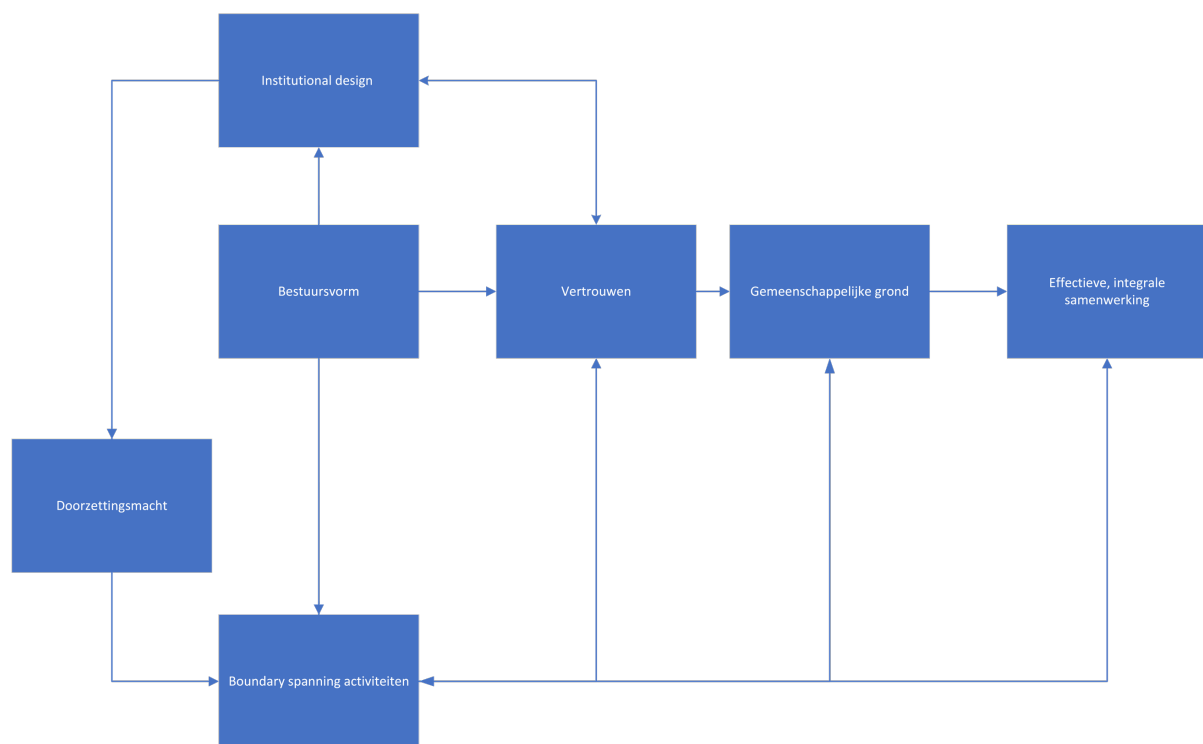
Groningse kernteam het stuur in de coalitie strakker proberen vast te houden door duidelijke lijnen uit te zetten.

Toch blijkt met name de aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten van grote invloed te zijn op het vertrouwen. In Groningen lijken minder mensen aanwezig te zijn die hun achterban meekrijgen, waardoor opportunistisch gedrag zichtbaarder is. Doordat in Groningen de invloed van het netwerk minder beklijft in de thuisorganisaties, is op sommige vlakken het individuele organisatiebelang daar sterker, hetgeen een negatieve impact op het vertrouwen in de coalitie. De aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten en vertrouwen blijken, net als in de literatuur, een belangrijke voorwaarde te zijn voor de aanwezigheid van gemeenschappelijke grond. Dankzij de sterkere aanwezigheid van beide variabelen in Amsterdam, lukt het daar beter om over het organisatiebelang heen te stappen en de onderlinge verschillen te accepteren. Men is ontvankelijker voor elkaars standpunten en kunnen daardoor makkelijker tot overeenstemming komen.

Tussen de coalities zit het verschil in de effectieve, integrale samenwerking met name op de procesmatige uitkomsten rondom de besluitvorming. Waar in Groningen de gezamenlijkheid in de besluitvorming weleens ontbreekt, wordt in Amsterdam de besluitvorming als een wisselwerking gezien. Een verklaring hiervoor is dat in Amsterdam gemeenschappelijke grond sterker aanwezig is, waardoor de coalitie zich meer gezamenlijk schaart achter de genomen besluiten. Tegelijkertijd zit op de aanwezigheid van de coördinatiemechanismen en de inhoudelijke resultaten nauwelijks verschil tussen de coalities. Beide coalities slagen er nog niet in om de samenwerking om te zetten in scherpe coördinatiemechanismen binnen de keten en daardoor praktische resultaten voor de eindgebruiker te bewerkstelligen. Uit de resultaten blijkt dat een belangrijke voorwaarde voor het behalen van dit doel is dat de samenwerking wordt geïntegreerd in de interne werkprocessen van de thuisorganisatie. Om dat te bereiken spelen boundary spanner activiteiten een cruciale rol. Deze hebben daarom, in tegenstelling tot de verwachting, ook directe invloed op het behalen van tastbare resultaten. Een stap voor de implementatie, is het kunnen mobiliseren van de thuisorganisatie. Deze mobilisatie lukt beter in de stadscoalitie van Amsterdam dan in stadsdeelcoalitie van Amsterdam en de Groningse coalitie. Een logische verklaring hiervoor is het verschil in mandaat tussen de coalities. De stadsbrede coalitie van Amsterdam zit op hoger, bestuurlijk niveau waardoor zij meer doorzettingsmacht hebben om dingen echt voor elkaar te krijgen in de thuisorganisatie. Door deze doorzettingsmacht zijn zij beter in staat om specifieke boundary spanning-activiteiten uit te voeren. De stadsdeelcoalitie van Amsterdam en de

Groningse coalitie zijn minder in staat om dit vorm te geven, waardoor in beiden programma's het niet lukt om de samenwerking helemaal te verankeren in de interne werkprocessen.

Hoewel de meeste relaties tussen de verschillende variabelen in overeenstemming zijn met de verwachting, zijn vanuit de resultaten ook een aantal nieuwe relaties waargenomen. Onderstaand conceptueel model geeft deze herziene relaties weer. Naast dat boundary spanner activiteiten van invloed zijn op vertrouwen en gemeenschappelijke grond, blijkt in deze context met name de activiteiten die de vertaalslag maken naar de thuisorganisaties van directe invloed te zijn op de effectieve, integrale samenwerking. Verder komt uit de resultaten naar voren dat door het netwerk zo vorm te geven dat de leden van de coalitie doorzettingsmacht hebben, de leden beter in staat zijn om de thuisorganisatie mee te krijgen en dus boundary spanning-activiteiten kunnen uitvoeren. Tot slot werkt de zowel de relatie tussen vertrouwen en institutioneel design, als de relatie tussen vertrouwen en boundary spanning-activiteiten twee kanten uit.



FIGUUR 7: HERZIEND CONCEPTUEEL MODEL

H5 – Conclusie

5.1 Conclusie

In dit onderzoek is geprobeerd antwoord te geven op de volgende hoofdvraag: *Hoe is de bestuursvorm van invloed op het bereiken van een effectieve, integrale samenwerking binnen de coalities van Amsterdam en Groningen van het programma Kansrijke Start en wat is de rol van institutioneel design en boundary spanning-activiteiten hierbij?* Om deze vraag te beantwoorden is een vergelijkende casestudie gedaan tussen twee coalities die beiden een andere bestuursvorm aannemen.

De gehanteerde bestuursvorm is vooral van invloed op de mate waarin institutioneel designstrategieën en boundary spanning-activiteiten worden toegepast. Groningen komt sterk overeen met de bestuursvorm van een leidende organisatie, en Amsterdam met een NAO. Doordat leidende organisaties een breed, netwerkgericht perspectief behouden, wordt het netwerk bij deze bestuursvorm meer op een afstand aangestuurd. In Groningen zijn daarom institutioneel designstrategieën sterker aanwezig zijn. Door de betrokkenheid die is vereist van alle netwerkleiden in een NAO, spelen vertrouwen en gemeenschappelijke grond hier een belangrijke rol. Dat maakt dat dat binnen de Amsterdamse coalitie boundary spanning-activiteiten sterker aanwezig zijn. Vanwege de vereiste betrokkenheid, is het Amsterdamse programmteam meer participatief ingestoken dan Groningen. Stafleden van het programmteam zijn gelieerd aan de betrokken organisaties in het netwerk en zijn zo onderdeel van het veld.

Naast de bestuursvorm, blijkt het aanwezige vertrouwen ook een rol te spelen op de aanwezigheid van specifieke netwerkmanagementstrategieën. Door de vele wisselingen die in korte tijd hebben plaatsgevonden, lag de focus van het Groningse kernteam vooral op het ontwerp van de coalitie zelf en waardoor meer institutioneel designstrategieën aanwezig zijn. Doordat het vertrouwen in Amsterdam sterker aanwezig is, hoeft het programmteam zich minder te focussen op de coalitie zelf en heeft het meer ruimte om te focussen op de gehele keten. Met de focus op de keten, worden tegelijkertijd meer boundary spanning-activiteiten uitgevoerd.

De aanwezigheid van dergelijke activiteiten blijken een cruciale rol te spelen in het bereiken van een effectieve, integrale samenwerking. Aan de ene kant zorgen boundary spanner activiteiten binnen de coalitie voor positieve procesmatige resultaten in de coalitie zelf. Door de manier waarop het Amsterdamse programmteam is samengesteld, weet het

programmteam wat belangrijk is in de netwerkorganisaties en krijgen zij hun thuisorganisatie gemobiliseerd. Groningen heeft daarentegen niet de capaciteit om het kernteam net zo in te richten. De invloed van de samenwerking beklijft daardoor minder in de thuisorganisaties, waardoor op sommige vlakken het individuele belang nog de overhand heeft. Tot overeenstemming komen over welke middelen moeten worden ingezet, gaat in Groningen daarom moeizamer. De sterkere gemeenschappelijke grond in Amsterdam, zorgt dat in Amsterdam de coalitieleden zich gemakkelijker gezamenlijk scharen achter de besluiten. Indirect zorgt de sterkere aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten in Amsterdam dus voor betere procesuitkomsten. Aan de andere kant dragen boundary spanner activiteiten direct bij aan resultaten voor de gehele keten. Uit de resultaten blijkt dat het in beide coalities nog niet volledig lukt om de samenwerking om te zetten tot scherpe coördinatiemechanismen in de keten en daardoor tastbare resultaten voor de kwetsbare aanstaande ouders te bewerkstelligen. Hiervoor is van belang dat mensen aanwezig zijn die de samenwerking kunnen integreren in de interne werkprocessen van de thuisorganisatie; ofwel mensen die de vertalende boundary spanning activiteit kunnen uitvoeren. Dit lijkt beter te lukken in de stadscoalitie van Amsterdam dan in stadsdeelcoalitie van Amsterdam en de Groningse coalitie. Een logische verklaring hiervoor is het verschil in mandaat tussen de coalities. De stadsbrede coalitie van Amsterdam zit op hoger, bestuurlijk niveau waardoor zij meer doorzettingsmacht hebben om boundary spanning-activiteiten uit te voeren en zo dingen echt voor elkaar te krijgen in de thuisorganisatie.

5.2 Implicaties voor theorie

De op theorie gebaseerde verwachtingen uit het conceptuele model kunnen worden bevestigd, maar tegelijkertijd zijn op basis van de bevindingen ook enkele aanvullingen te maken op deze theorie. In lijn met de verwachtingen van de theorie hebben de bestuursvorm, institutioneel designstrategieën en boundary spanning-activiteiten invloed op de effectieve, integrale samenwerking. Door de aanwezigheid van zowel boundary spanning-activiteiten, als institutioneel designstrategieën neemt het vertrouwen in beide coalities toe (Ansell & Gash, 2008; Klijn & Koppenjan, 2016; van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Uit de resultaten komt naar voren dat de relatie tegelijkertijd de andere kant op werkt: de aan- of afwezigheid van vertrouwen is van invloed op de mate waarin boundary spanning-activiteiten of institutioneel designstrategieën worden toegepast. Vanuit vertrouwen kan gemeenschappelijke grond worden gevonden, wat zorgt voor een effectieve, integrale dienstverlening (Edelenbos & van Meerkerk,

2018). Ter aanvulling op de literatuur blijkt dat boundary spanning-activiteiten niet alleen indirect, maar ook direct bijdragen aan een effectieve, integrale samenwerking. De uitwerking die de bestuursvorm heeft op de aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten is in overeenstemming met de literatuur (Provan & Kenis, 2007). Een toevoeging is echter dat het ontwerp tevens uitwerking heeft op de aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten. Uit de resultaten blijkt dat wanneer het netwerk zo is ontworpen dat de leden van de coalitie een zekere doorzettingsmacht hebben, het netwerk beter in staat is om boundary spanning-activiteiten toe te passen. Dit een institutioneel designstrategie, waardoor institutioneel design dus ook van invloed is op de aanwezigheid van boundary spanning-activiteiten.

5.3 Implicaties voor de praktijk

Gezien het belang van boundary spanning-activiteiten op een integrale, effectieve samenwerking, moeten beide (en toekomstige) coalities zo worden ingericht dat deze activiteiten veelvuldig kunnen plaatsvinden.

Voor de succesvolle uitvoering van deze activiteiten, blijkt dat doorzettingsmacht in de deelnemende organisaties bepalend is. Om Kansrijke Start uiteindelijk onderdeel te laten zijn van de interne werkprocessen, moet daarom deze doorzettingsmacht in beide coalities worden versterkt. Enerzijds kan dit door coalitieleden met een bepaald mandaat toe te voegen zodat de samenwerking top-down kan worden geïntegreerd. Besluiten kunnen zo vloeibaar worden gemaakt in de organisatie. Met name in Groningen kan mogelijk een intensievere bestuurlijke aanhaking zorgen voor een verdere commitment in de thuisorganisaties. Anderzijds kan dit door bottom-up de professionals in de coalitie meer autonomie te geven, zodat zij beter in staat zijn de keten te trekken. Zeker in de stadsdeelcoalities van Amsterdam blijkt dat een vorm van eigenaarschap mist. Een verklaring voor het ontbreken van dit eigenaarschap, is dat in de stadsdeelcoalitie nauwelijks concrete werkafspraken zijn waaraan de coalitieleden zich moeten houden. Voor Amsterdam ligt hier een kans om, net als in Groningen en haar stadscoalitie, in de stadsdeelcoalities in co-creatie tot uitvoeringsafspraken te komen. Zo geef je de stadsdeelcoalitieleden meer autonomie en voelen zij dat de bijbehorende afspraken echt van hen zijn.

Daarnaast is het van belang dat degenen die het netwerk besturen, nauw verbonden zijn met de coalitie-organisaties. Het gaat daarin niet alleen om begrijpen wat in de organisaties

gebeurt, maar ook om draagvlak te creëren voor de samenwerking in de coalitie-organisaties. Een fijnmazige constructie zoals in Amsterdam is een mooi voorbeeld van hoe deze nauwe betrokkenheid kan worden gecreëerd. Gezien de beperktere middelen in Groningen en andere coalities, is het niet realistisch om een soortgelijke constructie te verwachten. Wat wel interessant kan zijn is naar de mogelijkheden om een staf lid uit de keten toe te voegen aan het netwerkbestuur of deze regelmatig betrekken en aan laten sluiten bij het bestuur. Zo kan het netwerkbestuur zelf (nog meer) fungeren als boundary spanner.

Tot slot is het van belang dat de coalitieleden in stelling worden gebracht om boundary spanning-activiteiten uit te voeren. Door praktische handvatten aan te bieden aan de coalitieleden, kunnen de coalitieleden de boodschap van Kansrijke Start beter en effectiever delen. Denk bijvoorbeeld aan een interactief communicatiekanaal dat afgestemd is op de verschillende professionals. Zo zou bijvoorbeeld elk coalitielid geholpen kunnen worden bij het ontwikkelen van een onlineforum voor de specifieke beroepsgroep. Hierin kunnen de coalitieleden hun achterban op de hoogte houden van ontwikkelingen in Kansrijke Start en kan de beroepsgroep met elkaar succesverhalen of lessen delen.

5.4 Beperkingen en vervolgonderzoek

De eerder beschreven resultaten hebben verschillende beperkingen. Allereerst heeft de gekozen onderzoeksopzet, een vergelijkende casestudie, inherent beperkingen rondom de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Vanwege de tijdrovende wijze van dergelijk onderzoek, zijn slechts een beperkt aantal cases onderzocht. Bij het selecteren van de casussen is gezocht naar casussen die overeenkomen met hun opdracht (Kansrijke Start), maar van bestuursvorm verschillen. De factor beschikbare middelen kon niet worden meegenomen en meegewogen in dit onderzoek, terwijl deze mogelijk ook van invloed is op de effectieve, integrale samenwerking.

Verder zitten rondom de dataverzameling enkele beperkingen aan dit onderzoek. De respondenten bestonden slechts uit de mensen die als vertegenwoordigers aansluiten bij de overleggen van de coalitie. Door de grote druk op de zorg is relatief weinig gesproken met professionals gesproken uit de gehele keten. In dit onderzoek is daardoor vooral *over* de keten gesproken, en minder *met* de keten. De tastbare resultaten zijn lastiger te meten, omdat deze vooral bestaan uit de perceptie van de vertegenwoordigers. Dit doet af aan de constructvaliditeit. Bovendien voelen dergelijke vertegenwoordigers zich vaak nauw

verbonden met de opdracht van Kansrijke Start, wat een vertekenend beeld kan geven. Met deze beperking is zoveel mogelijk rekening gehouden door verschillende perspectieven mee te nemen en enkele observaties te doen die in lijn lagen met wat uit de interviewdata naar voren kwam.

Bij nader onderzoek is het waardevol om meer dan twee coalities te onderzoeken en casussen te selecteren die overeenkomen in de beschikbare middelen, zodat de toepasbaarheid van het onderzoek wordt vergroot. In de context van Kansrijke Start is een coalitie met een zelfbesturende bestuursvorm niet gevonden, maar het kan interessant zijn om in een ander programma deze vorm ook mee te nemen. Voor vervolgonderzoek kan het daarnaast nuttig zijn om met professionals uit de keten te spreken die niet direct betrokken zijn bij de overleggen van de coalities. Zo wordt een meer valide beeld gecreëerd over de inhoudelijke uitkomsten die de coalitie bewerkstelligt. Gezien de rol die doorzettingsmacht blijkt te hebben, is het tot slot interessant om in vervolgonderzoek in te zoomen op welke rol doorzettingsmacht heeft op de aanwezigheid van boundary spanner activiteiten.

Referentielijst

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt2tt2nq>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Blatter, J., & Haverland, M. (2012). *Designing Case Studies*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137016669>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.
- Conrad, D. A., Cave, S. H., Lucas, M., Harville, J., Shortell, S. M., Bazzoli, G. J., Hasnain-Wynia, R., Sofaer, S., Alexander, J. A., Casey, E., & Margolin, F. (2003). Community Care Networks: Linking Vision to Outcomes for Community Health Improvement. *Medical Care Research and Review*, 60(4_suppl), 95S-129S. <https://doi.org/10.1177/1077558703259096>
- Edelenbos, J., Van Buuren, A., & Klijn, E.-H. (2013). Connective Capacities of Network Managers. *Public Management Review*, 15(1), 131-159. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.691009>
- Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2018). Finding common ground in urban governance networks: What are its facilitating factors? *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(12), 2094-2110. <https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1383232>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). Collaborative public management: Coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*, 22(6), 791-812. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Kansrijke Start | Regiobeeld. (z.d.). Geraadpleegd 26 mei 2024, van https://www.regiobeeld.nl/kansrijke-start?regioIndeling=GM&ksOptiesTijdens=psych_prob_tijdens&ksOptiesVoor=lage_leefbaarheid&ksOptiesNa=big2®io=
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Klijn, E.-H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), 1063-1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>
- Klijn, & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector* (0 dr.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>
- Lodge, M., & Wegrich, K. (2014). *The Problem-Solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities*. Oxford University Press.
- Macciò, L., & Cristofoli, D. (2017). How to support the endurance of long-term networks: The pivotal role of the network manager. *Public Administration*, 95(4), 1060-1076. <https://doi.org/10.1111/padm.12349>

- Markovic, J. (2017). Contingencies and organizing principles in public networks. *Public Management Review*, 19(3), 361-380. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209237>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2018, september 12). *Actieprogramma Kansrijke Start—Publicatie—Kansrijke Start* [Publicatie]. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. <https://www.kansrijkestartnl.nl/documenten/publicaties/2018/09/12/actieprogramma-kansrijke-start>
- Nederhand, J., Van Der Steen, M., & Van Twist, M. (2019). Boundary-spanning strategies for aligning institutional logics: A typology. *Local Government Studies*, 45(2), 219-240. <https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1546172>
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33. <https://doi.org/10.2307/2393698>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Provan, K. G., & Sebastian, J. G. (1998). Networks within networks: Service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. *Academy of Management Journal*, 41(4), 453-463.
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2015). Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479-511. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut039>
- Roseboom, T., de Rooij, S., & Painter, R. (2006). The Dutch famine and its long-term consequences for adult health. *Early Human Development*, 82(8), 485-491. <https://doi.org/10.1016/j.earlhumdev.2006.07.001>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Theoretical Approaches to Metagovernance. In E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Theories of Democratic Network Governance* (pp. 169-182). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230625006_10
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Tonelli, D. F., Sant'Anna, L., Barcelar Abbud, E., & Aparecida de Souza, S. (2018). Antecedents, process, and equity outcomes: A study about collaborative governance. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1469381. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1469381>
- van Hulst, M., de Graaf, L., & van den Brink, G. (2012). The work of exemplary practitioners in neighborhood governance. *Critical Policy Studies*, 6(4), 434-451. <https://doi.org/10.1080/19460171.2012.730763>
- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: Findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3-24. <https://doi.org/10.1007/s11077-013-9181-2>
- van Meerkerk, I., Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2015). Connective management and governance network performance: The mediating role of throughput legitimacy. Findings

- from survey research on complex water projects in the Netherlands. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(4), 746-764. <https://doi.org/10.1068/c1345>
- Waelput, A. J. M., Sijpkens, M. K., Lagendijk, J., van Minde, M. R. C., Raat, H., Ernst-Smelt, H. E., de Kroon, M. L. A., Rosman, A. N., Been, J. V., Bertens, L. C. M., & Steegers, E. A. P. (2017). Geographical differences in perinatal health and child welfare in the Netherlands: Rationale for the healthy pregnancy 4 all-2 program. *BMC Pregnancy and Childbirth*, 17(1), 254. <https://doi.org/10.1186/s12884-017-1425-2>
- Wang. (2016). Exploring the Determinants of Network Effectiveness: The Case of Neighborhood Governance Networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 375-388. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv017>
- Wang, H., & Ran, B. (2023). Network governance and collaborative governance: A thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 25(6), 1187-1211. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.
- Ysa, T., Sierra, V., & Esteve, M. (2014). Determinants of Network Outcomes: The Impact of Management Strategies. *Public Administration*, 92(3), 636-655. <https://doi.org/10.1111/padm.12076>

Bijlage 1: Lokale Monitor Kansrijke Start

In samenwerking met experts uit de praktijk, wetenschap en beleid heeft het RIVM een indicatorenset vastgesteld voor de Lokale Monitor Kansrijke Start. Met deze indicatoren kunnen lokale coalities inzicht krijgen in de uitvoering van het actieprogramma Kansrijke Start en de gezondheid van kinderen en ouders in de eigen gemeente of regio. Via een onlinedashboard wordt inzicht verschaft in deze cijfers. De website toont de indicatoren uit de indicatorenset die momenteel beschikbaar zijn in grafieken. Deze indicatoren zijn ingedeeld in de fasen van het Actieprogramma Kansrijke Start (voor de zwangerschap, tijdens de zwangerschap en na de geboorte). Voor dit onderzoek zijn de verschillende indicatoren vervolgens onderverdeeld in de doelen die opgesteld zijn in het Actieprogramma Kansrijke Start (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018).

Een aantal van de indicatoren kunnen ook inzicht geven in het effect van beleid. In dit onderzoek zullen deze indicatoren met hun bijbehorende cijfers worden gebruikt voor de meting van de inhoudelijke uitkomsten. In de tabel 9 zijn de verschillende indicatoren onderverdeeld in de doelen die opgesteld zijn in het Actieprogramma Kansrijke Start. Tabel 10 laat de vergelijking zien tussen Amsterdam, Groningen en Nederland. De overige tabellen geven de exacte resultaten weer per indicator.

Fase	Doel	Indicator
Voor de zwangerschap	Meer kwetsbare ouders goed voorbereid met hun zwangerschap	Daling van percentage vrouwen (19-45) dat rookt
	Minder ongeplande en onbedoelde zwangerschappen in kwetsbare gezinnen	Daling percentage vrouwen en mannen (19-45) met problematische schulden
Tijdens de zwangerschap	Beter signalering van problemen (ook niet-medische) bij kwetsbare aanstaande gezinnen.	Daling van percentage zwangere vrouwen met psychische of psychiatrische problemen

	Meer aanstaande ouders krijgen tijdig de juiste hulp op alle domeinen.	Daling van vrouwen in een zeer kwetsbare situatie Daling van percentage zwangere vrouwen met problematische schulden Daling van vrouwen waarbij de zwangerschapsbegeleiding na de 10^e week van de zwangerschap startte
Na de zwangerschap	Meer kwetsbare ouders toegerust zijn voor het ouderschap en de opvoeding. Minder baby's en jonge kinderen uit huis of onder toezicht worden geplaatst	Daling van percentage kinderen dat geboren wordt in een gezin met problematische schulden Daling van percentage kinderen met een vroeggeboorte en/of een laag geboortegewicht voor de duur van de zwangerschap Daling van percentage gezinnen dat geen gebruik maakt van kraamzorg Daling van aantal uithuisplaatsingen van kinderen tot 2 jaar

TABEL 8: INDICATOREN ONDERVERDEELD IN DOELSTELLINGEN

Vergelijking indicatoren Lokale Monitor Kansrijke Start

Fase	Indicator	Nederland	Amsterdam	Groningen
Voor zwangerschap	Daling van percentage vrouwen dat rookt			X
	Daling percentage vrouwen en mannen met problematische schulden	X	X	X
Tijdens de zwangerschap	Daling van percentage van zwangere vrouwen met psychische of psychiatrische problemen			
	Daling van vrouwen in een zeer kwetsbare situatie	X		
	Daling van percentage zwangere vrouwen met problematische schulden in het jaar van de bevalling	X	X	X
	Daling van vrouwen waarbij de zwangerschapsbegeleiding na de 10 ^e week van de zwangerschap startte	Geen gegevens beschikbaar	Geen gegevens beschikbaar	Geen gegevens beschikbaar
Na de zwangerschap	Daling van percentage kinderen dat geboren wordt in een gezin met problematische schulden		X	X
	Daling van percentage kinderen met een vroeggeboorte en/of een laag geboortegewicht voor de duur van de zwangerschap	X	X	

	Daling van percentage gezinnen dat geen gebruik maakt van kraamzorg	Geen gegevens beschikbaar	Geen gegevens beschikbaar	Geen gegevens beschikbaar
	Daling van aantal uithuisplaatsingen van kinderen tot 2 jaar		X	X

TABEL 9: VERGELIJKING INDICATOREN

Resultaten per indicator Lokale Monitor Kansrijke Start

Jaartal	Nederland	Amsterdam	Groningen
2020	16,1%	19,9%	21,3%
2022	16,4%	22,3%	20,3%

TABEL 10: PERCENTAGE VAN VROUWEN (19-45) DAT ROOKT

Jaartal	Nederland	Amsterdam	Groningen
2018	2,6%	3,4%	2,2%
2019	2,3%	3,2%	2%
2020	2,1%	2,9%	1,8%
2021	1,9%	2,8%	1,6%
2022	1,9%	2,8%	1,5%

TABEL 11: PERCENTAGE VROUWEN EN MANNEN MET PROBLEMATISCHE SCHULDEN (19-45)

Jaartal	Nederland	Amsterdam	Groningen
2018	9%	10,1%	9,1%
2019	9,2%	11,2%	10,2%
2020	9,2%	10,5%	10,2%

TABEL 12: PERCENTAGE ZWANGERE VROUWEN MET PSYCHISCHE OF PSYCHIATRISCHE PROBLEMEN

Jaartal	Nederland	Amsterdam	Groningen
2018	7,8%	9,3%	8,3%
2019	7,6%	9,5%	8,8%
2020	7,4%	8,8%	7,5%
2021	7,1%	9%	7,5%
2022	7,4%	9,7%	8,6%

TABEL 13: PERCENTAGE VROUWEN IN EEN ZEER KWETSBARE SITUATIE

Jaartal	Nederland	Amsterdam	Groningen
2018	2,5%	2,6%	2,8%
2019	2,2%	2,5%	2%
2020	2%	2,1%	1,9%
2021	1,8%	2,4%	1,4%
2022	1,9%	2,5%	1,5%

TABEL 14: PERCENTAGE ZWANGERE VROUWEN MET PROBLEMATISCHE SCHULDEN IN HET JAAR VAN DE BEVALLING

Jaartal	Nederland	Amsterdam	Groningen
2018	4,5%	4,3%	5,2%
2019	3,9%	4%	3,7%
2020	4,5%	3,8%	3,8%
2021	3,3%	4%	2,9%
2022	6,2%	4%	2,8%

TABEL 15: PERCENTAGE KINDEREN DAT GEBOREN WORDT IN EEN GEZIN MET PROBLEMATISCHE SCHULDEN

Jaartal	Nederland	Amsterdam	Groningen
2018	15,6%	16,9%	13,8%
2019	15,3%	17%	14,8%
2020	15%	16,6%	14,2%
2021	14,8%	16,6%	15%

TABEL 16: PERCENTAGE KINDEREN MET EEN VROEGGEBORTE EN/OF EEN LAAG GEBORTEGEWICHT VOOR DE DUUR VAN DE ZWANGERSCHAP

Jaartal	Nederland	Amsterdam	Groningen
2018	0,2%	0,2%	0,4%
2019	0,2%	0,2%	0,3%
2020	0,2%	0,2%	0,3%
2021	0,2%	0,1%	0,1%

TABEL 17: PERCENTAGE AANTAL UITHUISPLAATSINGEN VAN KINDEREN TOT 2 JAAR

Bijlage 2: Interviewhandleiding coalitieleden

Introductie

Allereerst heel erg bedankt dat u mee wilt doen aan mijn onderzoek. Voor mijn master Bestuurskunde doe ik onderzoek naar de samenwerking binnen de coalitie van Kansrijke Start. Hierbij onderzoek ik wat voor invloed de structuur van de netwerken invloed heeft op de effectiviteit van het netwerk en welke rol spelen managementstrategieën daarbij spelen.

Bent u oké als ik het interview opneem? De informatie die ik zal opdoen tijdens ons interview, zal anoniem in mijn onderzoek worden verwerkt.

Openingsvragen

- Kunt u iets over uzelf vertellen en uw rol in de [lokale coalitie Groningen]?
- Hoe bent u, of uw organisatie betrokken geraakt bij de [stadscoalitie/stadsdeelcoalitie/lokale coalitie Groningen]?

Kernvragen

Structuur

- Kunt u iets vertellen over hoe de coalitie is ingericht? Hoe wordt de coalitie georganiseerd?
- Wat is de rol van [het programmateam/de leidende organisaties]?

Institutioneel design

- Hoe probeert [het programmateam/de gemeente & zorgadvies Groningen] sturing te geven aan de [stads(deel)coalitie]?
- (Bij stadscoalitie/CKSG) Hoe proberen jullie als stadscoalitie sturing te geven aan de gehele coalitie?
 - o Kunt u misschien voorbeelden hiervan noemen, of specifieke acties? Hoe doen jullie dit?

Boundary spanning-activiteiten

- Kunt u iets vertellen over de mensen die betrokken zijn bij de coalitie?
- Hoe stemmen mensen met elkaar af, en hoe worden de relaties opgebouwd?
- In hoeverre zijn in het netwerk mensen aanwezig die een gevoel hebben van wat in de andere organisaties speelt?
- In hoeverre zijn er in het netwerk mensen aanwezig die open (en tijdig) kunnen communiceren?
- In hoeverre zijn daar mensen aanwezig die een goed oog hebben voor de gedeelde belangen?
- In hoeverre zijn binnen de coalitie mensen aanwezig die de samenwerking goed weten te verankeren in hun thuisorganisatie (goede inbedding/afstemming)?

Vertrouwen

- Hoe zou u het onderlinge vertrouwen tussen de organisaties in de coalitie beschrijven?
- In hoeverre worden afspraken nagekomen?
- Heeft u het idee dat de andere partijen de coalitie tot een gezamenlijk succes willen maken? Kunt u hiervan een voorbeeld noemen?
- In hoeverre bent u en uw organisatie bereid om zich in te zetten voor de coalitie, ten koste van jullie eigen belang? En heeft u het idee dat de betrokken organisaties dat andersom ook hebben?

Gemeenschappelijke grond

- In hoeverre heeft u het idee dat er verschillen zijn in waarden, doelen en belangen?
- In hoeverre heeft u het idee dat er een duidelijke gemeenschappelijk visie is ontstaan?
- In hoeverre heeft u het idee dat jullie als coalitie een gemeenschappelijk doel hebben?
- In hoeverre heeft u het idee dat jullie binnen de coalitie een gedeeld belang/begrip aanwezig is?
- In hoeverre heeft u het idee dat jullie als coalitie op één lijn liggen?

Effectieve, integrale samenwerking

- Op een schaal van 1 tot 10, wat voor cijfer zal u de samenwerking geven? En waarom?
- In hoeverre heeft u het idee dat er korte lijnen bestaan tussen de betrokken organisaties?
- In hoeverre heeft u het idee dat er draagvlak is voor de besluiten die worden genomen? En worden deze besluiten gezamenlijk genomen?
- Op een schaal van 1 tot 10, wat voor cijfer geeft u de dienstverlening die jullie als coalitie aanbieden aan de kwetsbare ouders? En waarom?
- In hoeverre heeft u het idee dat de samenwerking binnen de coalitie de gewenste verandering teweegbrengt?
- Door het Actieprogramma Kansrijke Start zijn een aantal doelen opgesteld, [bij Amsterdam: ook in jullie pva zijn meegenomen], in hoeverre heeft u het idee dat die doelstellingen ook zijn of worden bereikt?
 - o Doelen: meer kwetsbare ouders goed voorbereid, minder ongeplande zwangerschappen, betere signalering van problemen, eerder de juiste hulp toegerust voor het ouderschap en de opvoeding, minder kinderen uithuisgeplaatst

Bijlage 3: Interviewhandleiding programmamanagers

Introductie

Allereerst heel erg bedankt dat u mee wilt doen aan mijn onderzoek. Voor mijn master Bestuurskunde doe ik onderzoek naar de samenwerking binnen de coalitie van Kansrijke Start. Hierbij onderzoek ik wat voor invloed de structuur van de netwerken invloed heeft op de effectiviteit van het netwerk en welke rol spelen managementstrategieën daarbij spelen.

Bent u oké als ik het interview opneem? De informatie die ik zal opdoen tijdens ons interview, zal anoniem in mijn onderzoek worden verwerkt.

Openingsvragen

- Kunt u iets over uzelf vertellen en uw rol in de [lokale coalitie Groningen]?

Kernvragen

Structuur

- Kunt u iets vertellen over het ontstaan van de coalitie? Hoe is deze geformeerd?
- Kan je iets meer vertellen over jullie rol als [de gemeente en zorgadvies/het programmateam]? (Bij Groningen: En hoe verhouden jullie je onderling tot elkaar?)
- Kan je iets meer vertellen over wie onderdeel uitmaken van [het programmateam/kernteam]?
- Uit wie bestaat het programmateam allemaal? Handelen de vertegenwoordigers vanuit het programmateam, of als vertegenwoordiger van de organisatie?

Institutioneel design

- Hoe proberen jullie sturing te geven aan de coalitie?
- Hoe coördineren en organiseren jullie de coalitie?
- In hoeverre creëren jullie bepaalde randvoorwaardes voor de coalitie, en wat voor randvoorwaardes zijn dat?
- In hoeverre zijn er bepaalde basisregels opgesteld waaraan iedereen zich moet houden binnen de coalitie?
 - o Werkagenda?
- Hoe proberen jullie de interactie te sturen? Richten jullie specifieke interactieprocedures in?
- Vooraf bepaald hoe vaak jullie elkaar zien?

Boundary spanning-activiteiten

- Kunt u iets vertellen over de mensen die betrokken zijn bij de coalitie?
- Hoe stemmen mensen met elkaar af, en hoe worden de relaties opgebouwd?

- In hoeverre zijn in het netwerk mensen aanwezig die een gevoel hebben van wat in de andere organisaties speelt?
- In hoeverre zijn er in het netwerk mensen aanwezig die open (en tijdig) kunnen communiceren?
- In hoeverre zijn daar mensen aanwezig die een goed oog hebben voor de gedeelde belangen?
- In hoeverre zijn binnen de coalitie mensen aanwezig die de samenwerking goed weten te verankeren in hun thuisorganisatie (goede inbedding/afstemming)?

Vertrouwen

- Hoe zou u het onderlinge vertrouwen tussen de organisaties in de coalitie beschrijven?
- In hoeverre worden afspraken nagekomen?
- Heeft u het idee dat de andere partijen de coalitie tot een gezamenlijk succes willen maken? Kunt u hiervan een voorbeeld noemen?

Gemeenschappelijke grond

- In hoeverre heeft u het idee dat er verschillen zijn in waarden, doelen en belangen?
- In hoeverre heeft u het idee dat jullie binnen de coalitie een gedeeld belang/begrip aanwezig is? Hoe is dat ontstaan?
- In hoeverre heeft u het idee dat de coalitie op één lijn ligt?

Effectieve, integrale samenwerking

- Op een schaal van 1 tot 10, wat voor cijfer zal u de samenwerking geven? En waarom?
- In hoeverre heeft u het idee dat er korte lijnen bestaan tussen de betrokken organisaties?
- In hoeverre heeft u het idee dat er draagvlak is voor de besluiten die worden genomen? En worden deze besluiten gezamenlijk genomen?
- (Op een schaal van 1 tot 10, wat voor cijfer geeft u de dienstverlening die jullie als coalitie aanbieden aan de kwetsbare ouders? En waarom?)
- In hoeverre heeft u het idee dat de samenwerking binnen de coalitie de gewenste verandering teweegbrengt?
- Door het Actieprogramma Kansrijke Start zijn een aantal doelen opgesteld, [bij Amsterdam: ook in jullie pva zijn meegenomen], in hoeverre heeft u het idee dat die doelstellingen ook zijn of worden bereikt?
 - o Doelen: meer kwetsbare ouders goed voorbereid, minder ongeplande zwangerschappen, betere signalering van problemen, eerder de juiste hulp toegerust voor het ouderschap en de opvoeding, minder kinderen uithuisgeplaatst

Bijlage 4: Respondenten

Amsterdam	Groningen
R1	R14
R2	R15
R3	R16
R4	R17
R5	R18
R6	R19
R7	R20
R8	R21
R9	R22
R10	R23
R11	
R12	
R13	

TABEL 18: RESPONDENTEN

Bijlage 5: Observaties & bestudeerde documenten

Coalitie	Observatie
Amsterdam	Netwerkbijeenkomst Noord
	Netwerkbijeenkomst Zuid-Oost
	Netwerkbijeenkomst Nieuw-West
	Overleg stadscoalitie
	Overleg stadsdeelcoalitie Noord
Groningen	Netwerklunch Indische Buurt / De Hoogte
	Bijeenkomst lokale coalitie Groningen

TABEL 19: OBSERVATIES

Coalitie	Document
Amsterdam	Plan van Aanpak GKS
	Intentieverklaring Lokale Coalitie Noord
	Raadsinformatiebrief 1
	Raadsbrief bijlage 1
	Raadsinformatiebrief 2
	Magazine GKS (voortgangsrapportage)
	Regiobeeld update GKS
Groningen	Basisstructuur Kansrijke Start Provincie Groningen
	Werkplan en werkagenda KSG
	Projectplan Kansrijke Start 2020-2022
	Evaluatie Vragenlijst KSG
	Conclusie Evaluatie KSG
	Missie, visie, doelen, inspanningen KSPG
	PowerPoint Bestuurlijk Overleg 20240613
	PowerPoint Bestuurlijk Overleg 20241212
Landelijk	Actieprogramma Kansrijke Start
	Vervolgaanpak Kansrijke Start 2022-2025

TABEL 20: BESTUDEERDE DOCUMENTEN

Bijlage 6: Uitgebreide analyse Amsterdam

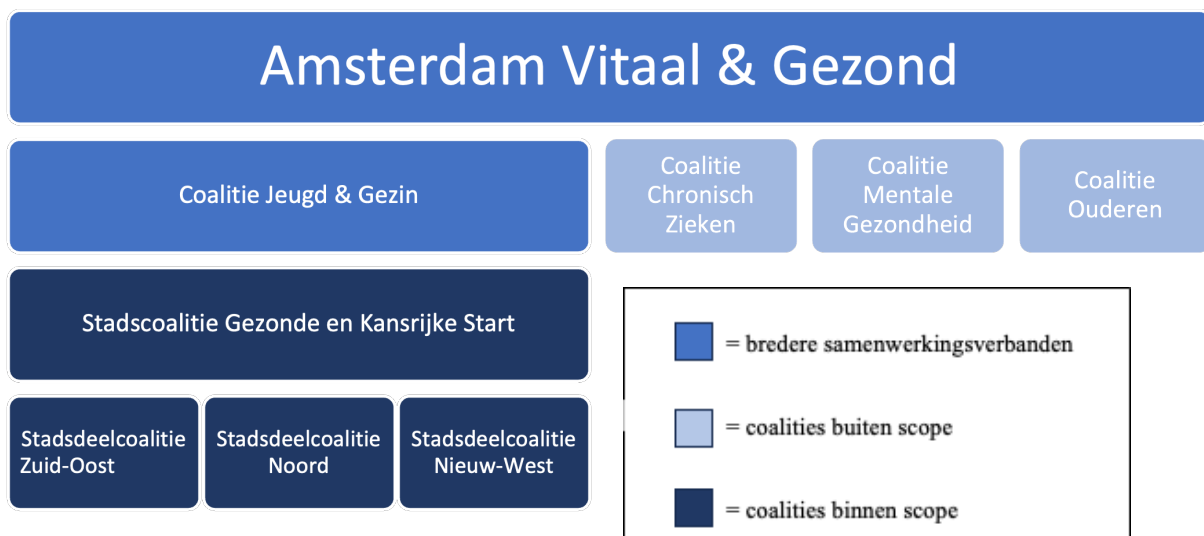
1.1 Context

In Amsterdam worden gemiddeld 12.634 kinderen per jaar geboren. Niet ieder kind dat in Amsterdam wordt geboren heeft echter dezelfde kansen; tussen de diverse stadsdelen zitten grote verschillen. In stadsdeel Zuid-Oost ligt de kans op ziekte en sterfte rondom de geboorte dubbel zo hoog als in stadsdeel Zuid.¹ In vergelijking tot het landelijk gemiddelde ligt de kans op ziekte en sterfte rondom de geboorte in sommige wijken in Amsterdam zelfs twee tot driemaal hoger dan het landelijk gemiddelde. Verder ligt het percentage geboortes per jaar in kwetsbare gezinnen in Amsterdam aanzienlijk hoger dan de rest van Nederland² De urgentie in Amsterdam is dus hoog.

Toen in 2018 het actieprogramma Kansrijke Start landelijk werd uitgerold, heeft de gemeente Amsterdam geld gekregen om Kansrijke Start ook vorm te geven binnen Amsterdam. Naar aanleiding van de beschreven urgentie en de opdracht vanuit het landelijk actieprogramma Kansrijke Start, is in 2018 het programma Gezonde en Kansrijke Start (hierna: GKS) Amsterdam gestart. Dit programma moet echter worden gezien in de context van bredere samenwerkingsverbanden binnen Amsterdam (figuur 8). Op het allerhoogst niveau is een stadsbrede samenwerking Amsterdam Vitaal en Gezond, waarbij de gezamenlijke opgave is om te zorgen dat in de toekomst iedereen vitaal en gezond kan leven en gebruik kan maken van goede ondersteuning in de zorg. Amsterdam Vitaal en Gezond biedt de context voor een brede bestuurlijke coalitie Jeugd en Gezin om partners in de zorg (preventief en curatief) en welzijn te committeren rond een optimale start en ontwikkeling van alle kinderen in Amsterdam, vanaf preconceptie tot volwassenheid. Het programma GKS valt dus op haar beurt weer onder de coalitie Jeugd en Gezin, en dus indirect onder Amsterdam Vitaal en Gezond. Een aantal coalitieleden van de stadscoalitie GKS zitten ook in de coalitie Jeugd en Gezin, en of Amsterdam Vitaal en Gezond. Bepaalde besluiten waarvoor het programma GKS onvoldoende mandaat heeft, kunnen, zoals de coalitieleden stellen, worden (R4) “geëscaleerd” naar de coalitie Jeugd en Gezin.

¹ Plan van Aanpak Gezonde & Kansrijke Start

² Regiobeeld update 2018-2021



FIGUUR 8: BESTUURLIJKE CONTEXT AMSTERDAM

LEGENDA 3

1.2 De inrichting en rol van de het programmateam GKS

Door de gemeente Amsterdam is een programmateam aangesteld die zich voornamelijk richt op het scheppen van randvoorwaarden zodat iedereen die als professional of vrijwilliger betrokken is bij de zorg, ondersteuning of opvoeding van jonge kinderen meer kennis heeft over het belang van de eerste 1000 dagen en deze toepast in de dagelijks praktijk. Het team bestaat uit de programmamanager, een programmasecretaris, twee communicatieadviseurs, een inhoudelijke adviseur, een beleidsadviseur, een onderzoeker, drie detacheringen vanuit de JGZ en een detachering vanuit de verloskunde. De meeste stafleden doen dit niet fulltime, maar naast hun reguliere baan. Het programmateam zet zich enerzijds in om partijen met elkaar te verbinden, samenwerking te stimuleren, samenhang te creëren en kennis te vergroten (bijvoorbeeld door trainingen te organiseren/financieren). Anderzijds probeert het programma GKS een extra impuls te geven aan gewenste ontwikkelingen rond een gezonde en kansrijke start. Dit doen ze met concrete projecten, programma's of interventies.

In de beginperiode is door het programmateam veel geïnvesteerd in het bouwen van coalities. Het programmateam heeft de afgelopen jaren een brede stadcoalitie gesmeed waarin partijen uit zowel het medisch- als het sociaal domein (figuur 9) deelnemen met als doel het belang van de eerste 1000 dagen onderdeel te laten zijn van de denk- en werkwijze van relevante professionals in Amsterdam en daarmee de samenwerking rondom deze periode tussen de diverse actoren te verstevigen. Deze actoren vormen gezamenlijk de stadscoalitie en zorgen voor commitment en slagkracht op management- en beleidsniveau. De stadscoalitie draagt bij

aan de koers en kwaliteit van de aanpak. Zij bewaakt dat er uitvoering wordt gegeven aan de vastgestelde doelen en heeft daarbij een faciliterende rol voor de uitvoering in de wijken. Naast de stadscoalitie, zijn er ook stadsdeelcoalities ontstaan voor de stadsdelen waarbij de urgentie het grootst is: Nieuw-West, Noord en Zuid-Oost. Deze coalities bestaan uit professionals, teamleiders van de professionals, vrijwilligers en andere partners in de wijken en hebben een belangrijke signalerende rol vanuit de praktijk.

Het programmteam lijkt in grote mate op een NAO zoals Provan & Kenis (2007) deze bedoeld had. Het fungeert als een externe entiteit, en is expliciet aangesteld om Kansrijke Start binnen Amsterdam vorm te geven en daarmee dus de activiteiten binnen het netwerk te beheren. Verschillende respondenten beschrijven het programmteam als het “*vliegwiel*” van het netwerk; het zijn de mensen die het “*dagelijks werk*” voor het netwerk verrichten en de “*overkoepelende activiteiten coördineren*”. Hoewel het programmteam procesmatig een leidende rol inneemt door het o.a. het voorzitterschap van de coalities op zich te nemen, neemt het inhoudelijk een gelijkwaardigere rol in. Het probeert signalen op te vangen vanuit de stadscoalities en de stadsdeelcoalities over met welke onderwerpen zij zich bezig moeten houden. Het werkt ook de andere kant uit; het projectteam “*voedt*” de coalities met ideeën waarop de coalities feedback kunnen leveren. Tegelijkertijd heeft het programma ook kenmerken van een zelfbesturende bestuursvorm (Provan & Kenis, 2007). Veel beslissingen worden in afstemming met de coalities gemaakt. Daarnaast bevat het programmteam ook medewerkers van de netwerkorganisaties zelf, waardoor het netwerk zichzelf gedeeltelijk bestuurd.



FIGUUR 9: ACTORENOVERZICHT AMSTERDAM

Dimensie	Kwalitatieve duiding
Zelfbesturend	Hoewel het programmteam procesmatig een trekkersrol inneemt, neemt het inhoudelijk een gelijkwaardigere rol in. De coalitieleden hebben zelf ook invloed en interacteren zodanig op relatief gelijke basis. Doordat de stafleden van het programmteam gelieerd zijn aan de betrokken organisaties, is het erg participatief ingericht.
Leidende organisatie	In Amsterdam is het niet een netwerklied die de leiding heeft, maar een aparte entiteit.
NAO	Het programmteam lijkt in een grote mate op een NAO. Het is namelijk een aparte administratieve entiteit, met het netwerkbestuur als exclusief doel.

TABEL 21: TABEL BESTUURSVORMEN AMSTERDAM

1.2 Institutioneel design

In de beginjaren is met name gewerkt aan het smeden en versterken van de stads- en stadsdeelcoalities. Een belangrijk onderdeel in het verstevigen van de samenwerking was om commitment te creëren door de stadscoalitie een convenant te laten ondertekenen en de stadsdeelcoalities en een intentieverklaring te laten tekenen. Het is een typische institutioneel design strategie, omdat hiermee de omstandigheden waaronder het netwerk functioneert wordt vormgegeven; het is gericht op het veranderen van het netwerk als geheel (Klijn & Koppenjan, 2016).

In de intentieverklaring worden de al dan niet bestaande actorposities gevestigd of herbevestigd. Men moet duidelijke afspraken maken over de taakverdeling, en vertrouwen op elkaars kennis en kunde. Een belangrijk onderdeel daarvan is het realiseren van zorgpaden. Inmiddels zijn meerdere zorgpaden gecreëerd waarbij een overzicht staat vermeld welke stappen professionals kunnen zetten bij specifieke problematiek en welke hulp en ondersteuning vanuit andere domeinen kan worden ingezet. Door expliciet de actorposities te formuleren, wordt getracht domeinonzekerheden weg te halen en dus sturing te geven aan het netwerk (Klijn & Koppenjan, 2016). De compositie van het netwerk wordt ook regelmatig veranderd door nieuwe actoren toe te voegen. Aan het begin is de samenstelling van de coalitie geprobeerd vorm te geven door in het netwerk coalitieleden bewust toe te voegen vanuit een bepaalde functie: in de stadscoalitie is gekozen voor bestuurders en in de stadsdeelcoalitieleden voor professionals. Niet alleen op functie, maar ook op specifieke werkvelden, worden nieuwe organisaties toegevoegd. In de bijeenkomst van de stadsdeelcoalitie werden meerdere (nieuwe) partijen geïntroduceerd om onderdeel te laten uitmaken van het programma. Voor het betrekken van nieuwe, informele partijen kwam het programmateam met het voorstel om de verschillende organisaties te laten pitchen om te vertellen wie ze zijn en wat ze doen. Hiermee worden de toegangsregels van het netwerk gedeeltelijk veranderd; met een pitch wordt immers bepaald of de informele partijen wel of niet worden betrokken (Klijn & Koppenjan, 2016). Hoewel het programmateam de potentiële netwerkleiden introduceert, ligt de keuze om deze nieuwe partijen wel of niet toe te voegen bij het netwerk zelf. Wanneer de partijen zelf aangeven een bepaalde actor te willen betrekken of juist niet, wordt daar door het programmateam gehoor aan gegeven. In diezelfde bijeenkomst van de stadsdeelcoalitie en de bijeenkomst van de stadscoalitie werd een voorstel gedaan door het programmateam om een maandelijkse check-in te implementeren voor de professionals in de praktijk. De netwerkleiden van de coalitie besluiten dit voor de

professionals in de keten. Hier wordt zichtbaar hoe echt op ontwerpniveau het netwerk de interactie van de professionals probeert te sturen. Vanuit hun systeemverantwoordelijkheid past niet alleen het programmteam, maar ook de coalitieleden institutioneel designstrategieën toe op de keten.

Hoewel geen harde regels zijn gemaakt rondom de informatie-uitwisseling, zijn binnen het netwerk wel bepaalde geïnstitutionaliseerde mechanismes ontstaan waarin de informatie-uitwisseling plaatsvindt. Voorafgaand aan elke bijeenkomst wordt de agenda gestuurd en het verslag van de vorige bijeenkomst. Verder heeft het programmteam een (openbare) LinkedIn-groep voor alle betrokkenen van het programma GKS waarbij netwerkdagen, trainingen en andere relevante informatie wordt gedeeld. Ook heeft het programmteam een nieuwsbrief ontwikkeld waar maandelijks updates worden gegeven over ontwikkelingen rondom GKS. Beide tools dragen bij aan het structureren en reguleren van de communicatie en informatie-uitwisseling binnen het netwerk. Verder zijn door de interactie in de lagen van de stads- en de stadsdeelcoalitie op te delen, interactieprocedures gevestigd.

Zowel voorafgaand aan het programma, als tijdens het programma GKS zijn strategieën ingezet die gericht zijn op de uitkomst van het netwerk. Aan de start van het programma is een plan van aanpak opgesteld waarin doelen zijn opgesteld, daarmee zijn in eerste instantie de evaluatiecriteria bepaald. Het plan van aanpak was echter erg (R13) “*hoog over*”. Daarom is in meerdere heisessies met zowel de stadscoalitie als het gehele programmteam een uitvoeringsplan opgesteld om de uitvoering beter vorm te geven. Elk jaar wordt dit plan herzien en worden de evaluatiecriteria telkens aangescherpt. Zo wordt op dit moment ook gewerkt aan het concretiseren van het uitvoeringsplan. Een respondent die in beide coalities deelneemt stelt tegelijkertijd dat in de stadsdeelcoalitie nauwelijks met een werkagenda wordt gewerkt.

(R6): “Het is vooral dat dat [de leden uit de stadsdeelcoalities] meegenomen worden in wat er allemaal is en soms ook weleens hun mening gevraagd. Maar er wordt aan hun niet echt dingen gevraagd om te doen. Met de stads coalitie maken we ook wel echt een werkagenda die we met elkaar uitvoeren.”

Vanuit het idee dat de professionals het al druk genoeg hebben, is bewust gekozen om de stadsdeelcoalities vooral in te zetten om signalen op te vangen. In de stadscoalitie overleggen wordt de stadsdeelcoalitieleden voornamelijk op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen rondom het programma GKS. De stadscoalitie heeft minder concrete werkafspraken die

moeten worden gekomen, waardoor hier minder institutioneel designstrategieën die gericht zijn op de uitkomst van het netwerk aanwezig zijn.

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Strategieën gericht op de compositie van het netwerk	Sterk aanwezig (★★★★★) - Toevoegen van nieuwe actoren (★★★★★) - Regels die de bestaande actorposities veranderen (★★★★★)	Door de intentieverklaring en het convenant (en de daaruit voortvloeiende zorgpaden) worden de actorposities vastgesteld. Tevens wordt door te besluiten over het wel of niet toevoegen van de actoren ook een beslissing gemaakt over de compositie van het netwerk. De samenstelling van het netwerk wordt daarnaast vormgegeven door in beide coalities specifiek mensen toe te voegen vanuit een bepaalde functie en met of zonder een bepaald mandaat.
Strategieën gericht op de uitkomst van het netwerk	Gematigd aanwezig (★★★) - Regels die de evaluatiecriteria bepalen (★★★)	Binnen de stadscoalitie is deze dimensie relatief sterk aanwezig, maar in de stadsdeelcoalitie minder. Het gemiddelde van beide coalities samen ligt daarom op gematigd.
Strategieën gericht op de netwerkindertacties	Gematigd aanwezig (★★) - Regels ter regulering van de informatie-uitwisseling (★★) - Regels die de interactieprocedures veranderen of vestigen (★★)	Het sturen van een nieuwsbrief en de opzet van een linkedin-pagina institutioneel designstrategieën rondom de informatie-uitwisseling. Het zijn echter strategieën die gericht zijn op alle betrokkenen, en niet specifiek de coalities. Naast vanzelfsprekende mechanismes zoals het sturen van een agenda en het verslag, zijn geen hele scherpe regels rondom de interactieprocedures ontstaan. Toch zijn door de interactie in de lagen van de stads- en de stadsdeelcoalitie op te delen, in zekere zin interactieprocedures gevestigd.
Score	3.7 sterren	

TABEL 22: UITGEBREIDE SCORETABEL INSTITUTIONEEL DESIGN AMSTERDAM

1.3 Boundary spanningactiviteiten

Het idee van de coalities, en met name de stadscoalitie, is dat de coalitieleden niet alleen (R13) *“een soort stuurgroep zijn van het programma, maar zich echt onderdeel voelen van het programma en daarin dus ook hun eigen stappen zetten”*. De belangrijkste stappen die de coalitieleden daarin moeten zetten, is dat zij de samenwerking die plaatsvindt binnen de coalitie, weten te vertalen en naar de interne organisatie en andersom. De programmamanager stelt dan ook dat dit de kerntaak is voor de coalitieleden:

(R13): *“Nou in ieder geval dus wat ik het allerallerallerbelangrijkste vind dat ze daar niet zitten als persoon, maar ze zitten daar een groep te vertegenwoordigen, dus zij moeten ervoor zorgen dat ze dingen terugkoppelen naar hun achterban en dat ze input meenemen.”*

In hoeverre de coalitieleden daadwerkelijk als dergelijke boundary spanners optreden, verschilt per functie, individuele organisatie en persoon. Hoewel nagenoeg alle coalitieleden zich bewust zijn van hun grensfunctie, erkennen met name de professionals van de stadsdeelcoalitie dat het moeilijk is om deze rol daadwerkelijk goed te vervullen. Het lukt vaak wel om de thuisorganisatie tijdig te mobiliseren vanuit het management, maar om de stap verder te gaan en echt de vertaalslag te maken naar de interne werkprocessen van de professionals van de thuisorganisatie, blijkt vaak nog lastig.

(R3): *“Dat is nog niet helemaal ingebed tot in het uitvoerende, nee dat nog niet. Het is wel meer zoals dat wij managers bij de kraam vroegen, ons teammanagers die stuur ik dan die zorgpaden. Dus als zo’n kraamverzorgende belt van ‘ik zit nou met een beetje lastig, kun je me even ondersteunen’. Nou ja, dan kan [die teammanager] [die zorgpaden] doorsturen. Maar die zitten nog niet allemaal bij die kraamverzorgende tussen de oren, nee.”*

Veel van wat wordt besproken in de coalitie is vaak hoog over, waardoor het lastig is om dat (R3) *“dan kleiner of duidelijk te maken voor thuis”*. De voornaamste reden dat het in de stadsdeelcoalities niet altijd lukt om de grensfunctie te vervullen, is simpelweg tekort aan beschikbare tijd en middelen. Het lidmaatschap van de stadsdeelcoalitie komt voor de professionals naast hun kerntaak; het bieden van hulpverlening. Door de grote personeelstekorten slokt vaak de kerntaak de professionals volledig op. Extra werkzaamheden moeten daardoor plaatsvinden in hun vrije tijd, waardoor weinig ruimte overblijft om de achterban mee te nemen over de samenwerking in de coalitie. Bestuurders in de stadscoalitie

hebben hiervoor in hun dagelijkse werk daarentegen meer tijd. Toch is ook voor de bestuurders nog ruimte voor verbetering in het overbrengen van de informatie op de thuisorganisatie. Enkele leden van de stadsdeelcoalitie geven namelijk aan dat vanuit de bestuurders naar hen toe niet altijd duidelijk wordt gecommuniceerd.

(R7): *“Zo kwam ik zelf bijvoorbeeld laatst achter dingen, of tenminste achter dat is niet omdat ze dat dan bewust tegenhouden, maar dat is dat er afspraken lagen bij de stedelijke coalitie waar ik dan nog een keer helemaal geen weet van had. Ik denk van ja, dat moet dan toch eerder gecommuniceerd worden. Ik ben één van de aanbieders van jeugdgezondheidszorg. Maar dan denk ik, als er qlleen gecommuniceerd wordt met één van de directeuren, dat lijkt me niet voldoende.”*

Elke individuele organisatie heeft daarnaast te maken met haar eigen opdracht en moet daarin haar eigen keuzes maken. Door een prioriteitenstrijd lukt het niet altijd om het belang van Kansrijke Start te verankeren in de thuisorganisatie. Specifiek binnen het sociale domein, en dan met name buurtteams blijkt dit moeilijk. Buurtteams zijn georganiseerd rondom alle leeftijden waardoor de eerste 1000 dagen slechts een klein deel van hun opdracht behelst en het dus lastig is om de gehele achterban de urgentie van Kansrijke Start te laten voelen.

De mate waarin de verschillende mensen in het netwerk in staat zijn om duurzame relaties op te bouwen, verschilt niet zozeer per functie, maar meer per persoon. Hoewel uit de interviews blijkt dat in beide coalities (R6) *“mensen zitten die niet op hun mondje zijn gevallen”*, springt specifiek één iemand binnen de stadscoalitie eruit die, ook als het moeilijk wordt, verbindingen weet te leggen en open durft te communiceren:

(R13): *“Ja, we zaten wel eens in een werkgroep en daar was best wel een soort conflict. Maar dan meer, zeg maar op belangen, dus niet per se nu ruzie, maar gewoon meer dat je zag dat de belangen botsten. En dan heeft ze zeg maar na de vergadering, heeft ze iedereen opgebeld om dat uit te spreken en heeft het ook voor de volgende keer op de agenda gezet om er nog op te reflecteren. Dat vind ik heel sterk.”*

Niet alleen de individuele netwerkliden treden op als boundary spanners, het programmateam voert zelf ook meerdere boundary spanning-activiteiten uit. Wat het programmateam vooral doet is het selecteren van de relevante informatie; zowel aan de kant van het netwerk, als bij de betrokken organisaties in het veld. Het programmateam probeert signalen op te vangen, zodat het inzicht heeft wat relevant is voor de verschillende organisaties in het netwerk. Met de

signalen die zij ophalen vanuit het veld en de coalities, creëert het programmateam de juiste voelsprietten:

(R2): “Dat boek ... gaat over dat je kijkt naar de omgeving en of je voelsprietten hebt. Nou ja, uitgewaaid of aanstaan. Een heel mooi artikel is dat je moet staan waar de bal valt. Sommige teamsporters kennen het spel zo goed, dat ze op basis van het spel zien waar zij dan moeten gaan staan. ... Doordat vanuit dit programma op allerlei plekken ook professionals in het veld zitten die gelieerd zijn aan dit programmateam, hebben zij het vermogen om heel goed aan te voelen wat er in de wijken echt met ouders en kinderen gebeurt en tussen professionals gebeurt. En daarmee kunnen ze de signalen razendsnel naar boven halen en projectpilots en dat soort zaken oprichten die uiteindelijk een samenhangend geheel van activiteiten vormen.”

Op deze manier fungeert het programmateam als een vertaler tussen het netwerk en de omgeving en creëert als een echte boundary spanner een betere fit (van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Doordat meerdere stafleden afkomstig zijn van de betrokken netwerkpartijen en dus echt letterlijk (R13) “*één van hen*” zijn, weten zij niet alleen goed wat speelt in de organisaties, maar krijgen zij ook vaak echt dingen voor elkaar in hun thuisorganisatie:

(R13): “Ja, want we hebben bijvoorbeeld een training ontwikkeld en door diegene die nu bij ons programmateam zit, heeft zij ervoor gezorgd dat dat wordt opgenomen in hun kwaliteitsbeleid dat zij die training moeten volgen.”

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Verbinden en koppelen van mensen en processen	Duidelijk aanwezig (★★★★) - Mensen aanwezig die duurzame relaties kunnen opbouwen en onderhouden met verschillende organisaties in het netwerk (★★★★) - Mensen aanwezig die hun thuisorganisatie tijdig kunnen mobiliseren in verband met ontwikkelingen in het netwerk (★★★★)	De mate waarin de verschillende mensen in het netwerk in staat zijn om duurzame relaties op te bouwen verschilt per persoon. Toch lijken veel mensen in de organisatie in staat om knelpunten te bespreken en zo relaties op te bouwen. Verder lukt het meerdere coalitieleden om met name op managementniveau de thuisorganisatie te mobiliseren.
Selecteren van relevante informatie aan beiden kanten	Duidelijk aanwezig (★★★★) - Mensen aanwezig die een gevoel hebben van wat belangrijk is en wat ertoe doet voor andere organisaties in het netwerk (★★★★) - Mensen aanwezig die zorgen voor een goede informatie-uitwisseling tussen het netwerk en hun thuisorganisatie (★★★★)	Het programmteam vervult een cruciale rol in het selecteren van relevante informatie aan beiden kanten. Door signalen op te vangen in het veld weten zij wat belangrijk is, en zorgen ze tevens voor een goede informatie-uitwisseling tussen het netwerk en hun thuisorganisatie. Het lukt echter de bestuurders niet altijd om de besluiten die worden genomen in de stadscoalitie door te geven aan de stadsdeelcoalitieleden
Het vertalen van deze informatie	Gematigd aanwezig (★★★) - Mensen aanwezig die effectieve verbindingen leggen tussen ontwikkelingen	Van de coalitieleden wordt verwacht dat zij hun thuisorganisatie meenemen in het verhaal van Kansrijke Start en dit verhaal uiteindelijk weten te verankeren in hun organisatie. De mate waarin dit lukt verschilt tussen de stadscoalitie en de stadsdeelcoalitie. Met name de laatste stap om de samenwerking te verankeren in de interne werkprocessen van de professionals lijkt nog een uitdaging.
Score	3.7 sterren	

TABEL 23: UITGEBREIDE SCORETABEL BOUNDARY SPANNING AMSTERDAM

1.4 Vertrouwen

Wanneer in het licht van deze casus wordt gesproken over vertrouwen, moet een onderscheid worden gemaakt tussen vertrouwen in de coalities en vertrouwen in de keten. Het vertrouwen in de keten steekt namelijk anders in elkaar dan het vertrouwen binnen de afzonderlijke coalities. Waar binnen overleggen en de coalities het vertrouwen hoog is, kan dit op de werkvloer verschillen. Tussen de betrokken partijen in de coalitie is het vertrouwen relatief hoog, maar op individueel niveau lijken de professionals bepaalde taken niet over te dragen aan professionals van een andere organisatie.

In de mate waarin de netwerkleiden geloven in de goede intenties van de ander, zit geen onderscheid. Op elk niveau ervaart men dat iedereen de best mogelijke zorg voor de kwetsbare, aanstaande ouders wil leveren en zich wil inzetten voor het “*grotere doel*”.

(R7): *“Ik heb het idee overleggen waarin ik zit dat, ja iedereen een groot hart heeft, zal ik maar zeggen voor de voor de kansarme gezinnen en daar echt wel zijn steentje in wilt bijdragen, ja.”*

Wat uit de resultaten veelal naar voren komt, is de veilige sfeer die binnen de overleggen van de coalities heerst. Het is een onderdeel van vertrouwen die niet naar voren komt in de literatuur, maar in deze casus nadrukkelijk naar boven komt drijven. Hier wordt vertrouwen niet alleen gezien als “de verwachting dat de ander zich zal onthouden van opportunistisch gedrag” (Klijn, Edelenbos, et al., 2010), maar gaat vertrouwen ook om de aanwezigheid van een vertrouwde omgeving waarin men open met en naar elkaar durft te communiceren. Een omgeving waarin alles bespreekbaar is lijkt binnen de coalities zeker aanwezig te zijn:

(R4): *“Wij hebben een hele, een hele veilige sfeer om alles te kunnen zeggen en men gaat ook verder heel respectvol met elkaar om. Maar knelpunten kunnen heel goed besproken worden, ja.”*

Door de aanwezigheid van zo’n vertrouwde omgeving, zijn de coalities in staat om tot een gemeenschappelijke grond te komen en op basis van deze grond duidelijke afspraken te maken. De afspraken die gemaakt worden op bestuurlijk niveau, lijken echter niet altijd te kunnen worden waargemaakt op uitvoerend niveau. Specifiek rondom het prenataal huisbezoek. Afsproken is dat wanneer verloskundige signaleren dat in de zwangerschap al kwetsbaarheden zijn, zij die aanstaande kunnen ouder doorverwijzen naar de jeugdgezondheidszorg voor een prenataal huisbezoek. In de praktijk blijkt dit echter niet altijd te gebeuren.

(R6): *“Dat erbij halen van de jeugdgezondheidszorg voor zo een prenataal huisbezoek ... dat gebeurt al veel minder dan de potentie, zeg maar die het heeft, hè? In sommige stadsdelen, in sommige gebieden weet je gewoon van, nou er moeten minstens 3 keer per week moeten gezin voorbijkomen bij de verloskundige die hiervoor geschikt zou zijn. Maar wat verloskundigen dan zeggen is van: ja ah, we zien het soms wel dat er in die kwetsbaarheden er zijn, maar om dan de tijd te nemen om met dat met dat gezin of met zo een zwangere om mee te nemen in van ah, we zien dat jij misschien wat extra ondersteuning nodig hebt dan zouden we gezondheidszorg kunnen doen, zal ik die erbij halen of zal ik jou eens naar verwijzen ... Dat is al zo een brug te ver, omdat er de tijd daarvoor gewoon ontbreekt.”*

De achterliggende oorzaak van het gebrekkig verwijzen, lijkt hem vooral te zitten in de betrouwbaarheid. Verloskundigen lijken het soms moeilijk te vinden om het stokje over te dragen en het vertrouwen bij de ander neer te leggen.

(R4): *“In van die wijkbijeenkomsten is ook echt wel naar voren gekomen. Dat verloskundige zeiden van ja zo een prenataal huisbezoek bijvoorbeeld. Ja, alles goed en wel. Maar ja, wat gaan jullie dan precies doen met haar en neem je dan niet eigenlijk een soort van het over van mij?”*

Meerdere respondenten geven aan dat het lijkt alsof de verloskundigen het spannend vinden om het vertrouwen van de cliënt kwijt te raken door te verwijzen naar de jeugdgezondheidszorg. Doordat de verloskundige zich verantwoordelijk voelt voor de vertrouwensrelatie, kan niet altijd de juiste brug worden gebouwd voor na de geboorte. Wanneer de verloskundigen niet doorverwijzen, heeft dit ook weerslag op de manier waarop de betrokken partijen de verloskundigen zien; het wordt zo een minder betrouwbare partner.

Desondanks hebben de meeste coalitieleden het idee dat de verschillende partijen over hun eigen organisatiebelang heen in willen zetten voor de het programma GKS. Een aantal betrokken partijen (bijvoorbeeld verloskundigen of kraamverzorgers) zijn eigen ondernemingen, waardoor zij regelmatig vanuit hun eigen tijd en geld zich moeten inzetten voor het programma GKS. Hoewel de mate waarin deze ondernemingen zich hiervoor inzetten verschilt, laat zien dat deze organisaties zich bereid zijn in te zetten ten koste van hun eigen belang. Het is echter wel zo dat alle betrokken organisaties op capaciteit keuzes moeten maken. Wanneer in wordt gezet op een bepaalde problematiek, betekent dat dat op andere opgaven

minder kan worden ingezet. Daarin kan het organisatiebelang voorop spelen, omdat de eigen opdracht het belangrijkste blijft.

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Goodwill vertrouwen	Sterk aanwezig (★★★★★) - Partijen kunnen ervan uitgaan dat de intenties van de andere partijen in principe goed zijn (★★★★★)	De mate waarin de coalitieleden geloven in de goede intenties van de ander is hoog; men gelooft dat iedereen de best mogelijke zorg wilt voor de kwetsbare ouders.
Vertrouwde omgeving	Sterk aanwezig (★★★★★) - Aanwezigheid van een veilige sfeer waarin men open met en naar elkaar durft te communiceren (★★★★★)	De coalitieleden voelen zich volledig veilig om binnen de overleggen knelpunten aan te kaarten.
Afwezigheid opportunistisch gedrag	Duidelijk aanwezig (★★★★) - Partijen gebruiken de bijdragen van anderen niet in hun eigen voordeel (★★★★)	De meeste coalitieleden hebben het idee dat de betrokken organisaties over hun eigen organisatiebelang heen willen zetten. Tegelijkertijd heeft elke organisatie te handelen in haar eigen organisatieopdracht, waardoor soms keuzes moeten worden gemaakt ten koste van Kansrijke Start, ten gunste van de organisatieopdracht.
Overeenkomst vertrouwen	Gematigd aanwezig (★★★) - Partijen komen de gemaakte afspraken na (★★★)	De afspraken die worden gemaakt op bestuurlijk niveau, kunnen niet altijd waar worden gemaakt op uitvoerend niveau.
Betrouwbaarheid	Gematigd aanwezig (★★★) - Partijen houden rekening met de bedoelingen van de andere partijen (★★★)	De coalitieleden durven onderling erop te vertrouwen dat de leden hun verplichtingen nakomen. Het echter de professionals in de keten echter nog niet altijd om het vertrouwen in de handen te leggen in de handen van professionals uit andere organisaties.
Score	4,2 sterren	

TABEL 24: UITGEBREIDE SCORETABEL VERTROUWEN AMSTERDAM

1.5 Gemeenschappelijke grond

De onderliggende waarde van Kansrijke Start; ieder kind verdient een kansrijke start wordt door iedereen erkend. Je kan er immers (R5) *“niet op tegen zijn, hè?”*. Vanuit de basis wil iedereen de zorg rondom de kwetsbare ouders zo goed mogelijk organiseren. Iedereen is doordrongen van het belang van de eerste 1000 dagen en het idee dat vroeg moet worden ingezet om latere problematiek te voorkomen.

Hoewel de einddoelstelling voor iedereen duidelijk is, geven enkele respondenten aan dat de subdoelstellingen van kansrijke start, relatief abstract zijn. De meeste respondenten zijn zich bewust van de onderlinge verschillen tussen de betrokken organisaties, en het zou ze (R2) *“niet verbazen dat er verschillende beelden zijn over hoe je [een kansrijke start] moet realiseren”*. Elke individuele organisatie heeft een andere opdracht en te maken met andere problematiek. Door tijd- en middelen schaarste moeten keuzes worden gemaakt die kunnen afwijken van de doelstellingen van Kansrijke Start. Het feit dat deze verschillen er zijn, hoeft echter geen probleem te vormen:

(R4): *“Iedereen spreekt een andere taal. Dat gaat niet alleen over medisch en sociaal, dat gaat ook over formele partijen en informele partijen. De zorgverzekeraar, de gemeente, iedereen spreekt een andere taal. Ik denk juist dat dat wat wij aan het doen zijn is, zeggen, oké, dat accepteren we dat iedereen een andere taal spreekt. En nu gaan we proberen om een soort gemeenschappelijke taal te ontwikkelen. En niet zozeer jij moet mijn taal spreken, maar meer gewoon, ja, dat zeg ik, de acceptatie, dat dat zo is. We spreken allemaal een andere taal. Dat is niet erg in wezen.”*

Doordat de coalitieleden de verschillen benoemen en aan elkaar uitleggen waarom bepaalde keuzes moeten worden gemaakt, ontstaat acceptatie van de verschillen. Een respondent (R4) vertelt over dit proces als *“een proces waarbij we heel gezond met elkaar aan het stoeien zijn”*. Deze quote laat zien dat het vinden van gemeenschappelijke grond ook binnen Amsterdam een doorlopend proces van coöperatie, onderhandeling en samenwerking is, zoals Edelenbos & van Meerkerk (2018) stellen. Doordat men oog heeft voor elkaars verschillen, ontstaat juist ruimte voor de overeenkomsten.

Hoewel het vinden van gemeenschappelijke grond een doorlopend proces is, lijkt de gemeenschappelijke grond binnen beide coalities van Amsterdam regelmatig te worden gevonden. Dat werd tevens zichtbaar in een overleg. Meerdere bestuurders gaven te kennen het idee te hebben dat zij met z'n allen met de juiste dingen bezig zijn. De visie dat om tot een

kansrijke start voor ieder kind te komen, de professionals zo goed mogelijk toegerust moeten worden om de eerste 1000 dagen onderdeel van hun denk- en werkwijze te laten zijn, wordt breed gedragen. Eén bestuurder gaf in het overleg aan dat hoewel de juiste lijnen zijn uitgezet, het nu van belang is dat het programma ook geborgd wordt voor de toekomst. In het gesprek dat hieruit voortkwam, onderschreven meerdere bestuurders dit belang. De bestuurders zien het als hun opdracht, dat ook als het programma wegvalt, de afspraken en werkwijzen van dit programma bestaan blijven. In het overleg komt men gezamenlijk tot deze visie, en ontstaat in die zin een gemeenschappelijke grond. Dat hierin een gemeenschappelijke grond wordt gevonden, kan waarschijnlijk worden verklaard vanuit de veilige sfeer die wordt gevoeld binnen de coalitie. Net als de literatuur stelt, zijn de actoren door de vertrouwde omgeving die is ontstaan ontvankelijk voor elkaars standpunten waardoor ze tot relatieve overeenstemming kunnen komen.

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Ontstaan van gedeelde waarde(s)	Sterk aanwezig (★★★★★) - Bewustwording van uiteenlopende waarde(s) (★★★★★) - Erkenning van gedeelde waarde(s) (★★★★★)	De achterliggende kernwaarde en het programma GKS, namelijk 'ieder kind een kansrijke start', en het belang daarvan, wordt door iedereen onderschreven.
Ontstaan van gemeenschappelijke doelstelling(en)	Duidelijk aanwezig (★★★★★) - Bewustwording van uiteenlopende doelstelling(en) (★★★★★) - Erkenning van gemeenschappelijke doelstelling(en) (★★★★★)	De doelstellingen die in het convenant zijn opgesteld, zijn voor meerdere coalitieleden vrij abstract. Toch scharen nagenoeg alle coalitieleden zich achter deze doelstellingen.
Ontstaan van gedeelde visie	Sterk aanwezig (★★★★★) - Bewustwording van uiteenlopende visie (★★★★★) - Erkenning van gedeelde visie (★★★★★)	De leden erkennen dat waarschijnlijk verschillende beelden zijn tussen de partijen over hoe je een kansrijke start moet realiseren. Juist door oog te hebben voor deze verschillen, ontstaat gezamenlijkheid. De visie dat de professionals moeten worden toegerust om uiteindelijk het idee van Kansrijke Start te kunnen verankeren

		in hun werkwijzen, wordt daardoor ook breed gedragen.
Score	4,7 sterren	

TABEL 25: UITGEBREIDE SCORETABEL GEMEENSCHAPPELIJKE GROND AMSTERDAM

1.6 Effectieve, integrale samenwerking

1.6.1 Integraliteit

Op de vraag hoe de respondenten de samenwerking in de coalitie ervaren, wordt binnen de stadscoalitie en de stadsdeelcoalitie verschillend geantwoord. Opvallend is dat de samenwerking in de stadscoalitie over het algemeen hoger wordt gewaardeerd (rapportcijfer 7,4), dan de samenwerking in de stadsdeelcoalitie (rapportcijfer 6,8).

Rondom de inhoud van het programma worden de meeste besluiten uiteindelijk door de stadscoalitie gemaakt. De stadscoalitie zit op echt op strategisch niveau in de coalitie, en geven daardoor richting aan het programma. Desalniettemin geven de leden in beide coalities aan de samenwerking als een (R4) “wisselwerking” tussen het programmateam en de coalitie te zien. Enerzijds komt het programmateam regelmatig met ideeën, anderzijds staat het beide coalities vrij om input te geven. De stadsdeelcoalities denken mee, maar worden vooral op de hoogte gehouden van de besluiten die worden genomen in de stadscoalitie of de ontwikkelingen rondom het programma. Hoewel bewust is gekozen om het mandaat voornamelijk bij de stadscoalitie te beleggen, ontbreekt hierdoor volgens een respondent die in beide coalities zit een vorm van eigenaarschap binnen de stadsdeelcoalitie.

(R6): *“Het is vooral dat, het is daar vooral aanhoren, zeg maar, en dan gaat iedereen weer uit elkaar, dus ja... Ik vraag me ook af, hoe betrokken zij zich allemaal voelen hè? Ze zijn dan wel lid van die stadsdeel coalitie, maar ik vraag me af of ze echt het gevoel hebben dat het van hen is.*

Het schort hierdoor op sommige momenten in de stadscoalitie aan een zekere doorzettingsmacht, waardoor ideeën minder snel van de grond komen.

Wat betreft de aanwezigheid van coördinatiemechanismen lijkt het onderscheid niet te liggen tussen de stadscoalitie en de stadsdeelcoalitie, maar eerder tussen de coalities en de keten. Uit de interviews blijkt dat een belangrijke voorwaarde voor de aanwezigheid van coördinatiemechanismen is, dat men elkaar simpelweg kent.

(R12): *“Het kennen is eigenlijk het allerbelangrijkste en relatiebeheer zeg ik altijd maar, hè. Dat is gewoon superbelangrijk, weet je wel, Je moet even iemand kunnen bellen. Je moet mensen ontmoeten.”*

De individuen die in de coalities zitten kennen elkaar inmiddels relatief goed doordat zij elkaar regelmatig zien in de overleggen. Binnen de coalities zijn daardoor de coördinatiemechanismen relatief sterk aanwezig. Doordat men elkaar kent, zijn de drempels laag om elkaar, ook buiten de coalitie om, te benaderen. Meerdere respondenten geven aan regelmatig een (R6) “*één-tweetje*” of (R10) “*onderonsje*” met andere leden van de coalitie te hebben.

Bij de professionals in de keten, die niet aansluiten bij dergelijke overleggen, lijken de coördinatiemechanismen minder aanwezig te zijn. Nog voordat de men elkaar leert kennen en coördinatiemechanismen kunnen ontstaan, moet de gehele keten bewust zijn van het belang van Kansrijke Start. Dat belang lijkt inmiddels – mede dankzij het bestaan van het programmateam – door te sijpelen bij alle betrokken professionals in het veld.

(R7): *“Dus ja, dat [kansrijk kunnen opgroeien] is zo langzamerhand erg verankerd is in de spreekkamers van heel veel organisaties.”*

Doordat professionals het belang van de eerste duizend dagen in zien, nemen zij ook steeds meer deel aan activiteiten en trainingen die worden georganiseerd door het programmateam. Dankzij de activiteiten die door het programmateam worden georganiseerd, met de netwerkbijeenkomsten als belangrijkste aanjager, leren de professionals elkaar steeds beter kennen.

(R9): *“Zo ’n netwerkbijeenkomst geeft daar dan toch een enorme slinger aan om mensen te gaan opzoeken en ja, elkaar erbij te betrekken.”*

Wanneer de professionals elkaar kennen, weten ze beter wat hun handelingsperspectieven zijn als ze een kwetsbare aanstaande ouder tegenkomen en zouden ze makkelijker moeten kunnen schakelen met andere organisaties. Toch blijkt (R9) “*de dagelijkse realiteit om dingen te realiseren...een stuk lastiger*”. Door het grote verloop van professionals vervliegt vaak de kennis en ‘het poppetje’, waardoor de ontstane mechanismen telkens opnieuw moeten worden opgebouwd. De samenwerking hangt daarom nu nog erg (R4) “*aan de structuur vast*”, waardoor vooral de mensen die direct zijn betrokken bij het programma GKS handelen volgens de ideeën

van het programma. De professionals blijven daarentegen elkaar veelal in dezelfde, vertrouwde routes opzoeken en men dus buiten de structuur om, vooral in zijn of haar (R12) “*eigen eilandje*” blijft. Hoewel het belang van Kansrijke Start steeds meer in alle lagen doordringt, en de professionals elkaar ook steeds beter leren kennen, lukt het niet dus nog niet altijd elkaar op de werkvloer te vinden en de goede coördinatiemechanismes te ontwikkelen.

1.6.2. Effectiviteit

Wat de samenwerking oplevert in tastbare resultaten, vinden de respondenten moeilijker te zeggen. De waardering die respondenten aan de kwaliteit van de aangeboden dienstverlening geven, loopt erg uiteen. Opvallend is dat de bestuurders over het algemeen de dienstverlening lager waarderen, dan de mensen die dicht bij het vuur zitten.

Door het programmateam zijn meerdere interventies (zie bijlage 8) opgezet die ervoor moeten zorgen dat de doelstellingen van het actieprogramma Kansrijke Start worden bereikt. In bijlage 8 is zichtbaar wat voor tastbare resultaten zijn gehaald bij de interventies. Hoewel vanuit het programmateam verschillende instrumenten zijn ontwikkeld, wordt op operationeel niveau daar alleen nog niet altijd gebruik van gemaakt:

(R6): “*Vorige week luisterde ik mee met een project over vroeg signalering over een project van kansrijke start dat is uitgezonden. Je kan wel hele ingewikkelde vragenlijst hebben, maar je hoeft eigenlijk maar vijf vragen te stellen aan ouders en als je daarop komt, dan moet je doorvragen. Dat is al drie of vier jaar geleden geïnitieerd. En dan schrik ik gewoon als ik hoor dat professionals denken van vijf vragen, welke vijf vragen? Dat is al lang en breed geïmplementeerd, dacht ik*”.

Het is voor veel bestuurders dan ook de vraag in hoeverre de dingen die op bestuurlijk niveau worden bedacht en besloten, ook daadwerkelijk landt in de praktijk. Meerdere respondenten geven aan dat veel dingen mooie dingen zijn opgetuigd, maar veel nog in de kinderschoenen staat. Nagenoeg alle respondenten stellen dan ook dat het een kwestie van een (R9) “*lange adem*” is, voordat de Kansrijke Start echt volledig in de werkprocessen is ingebouwd en daadwerkelijk effect sorteert. Het kost tijd om de keten op te bouwen.

Dat een tijd nodig is, blijkt ook uit de dashboardresultaten. Hoewel de cijfers in perspectief moeten worden geplaatst, en de cijfers maar maximaal lopen tot 2022, neemt de meerderheid van problematiek met de jaren af. Van de acht indicatoren die zijn opgesteld, zijn bij vijf van de indicatoren een daling waar te nemen. Tegelijkertijd zijn de dalingen zo nihil en

valt de daling niet uitsluitend toe te rekenen aan Kansrijke Start, dat niet kan worden geconcludeerd dat het programma al daadwerkelijk effectief is.

Wat wel uit de resultaten blijkt, is dat dankzij het programma het idee en belang van Kansrijke Start inmiddels bij veel professionals bekend is.

(R1): *“Ik zie gewoon ik denk dat er heel veel meer bewustwording is dan vijf jaar geleden. Ja, bij de professionals. En daardoor hebben de ouders en kinderen daar meer profijt van.”*

Door deze bewustwording ontstaat betere signalering van problemen, wat de effectiviteit ten goede komt. Respondenten reflecteren op het programma als (R13) *“een beweging die in gang is gezet”*. Door deze bewustwording weet men elkaar steeds makkelijker te vinden. Om echter daadwerkelijk tot een effectieve dienstverlening voor de eindgebruiker te komen, is nog wel meer nodig dan een beweging; het moet onderdeel worden van de werkprocessen van de professionals. Met meerdere interventies, zoals trainingen voor professionals en de netwerkbijeenkomsten wordt dit getracht te bereiken, maar het programma is er nog niet. Wil het programma langdurig effect sorteren, benadrukken bestuurders dat de afspraken van het programma moeten worden geborgd. Voor deze borging benadrukken de bestuurders het belang van een programmateam die continu de rode draad bewaakt.

Dimensie	Amsterdam	Kwalitatieve duiding
Procesuitkomsten	Duidelijk aanwezig (★★★★) - Gezamenlijke besluitvorming (★★★★) - Draagvlak voor de genomen besluiten (★★★★★) - Aanwezigheid van coördinatiemechanismes (★★★)	De leden van beide coalities ervaren de samenwerking als een “wisselwerking”. Door het mandaat voornamelijk te leggen bij de stadscoalities, lijkt een zekere vorm van eigenaarschap bij de stadsdeelcoalities te ontbreken. Doordat de coalitieleden de besluitvorming als een wisselwerking zien, is ook draagvlak voor de genomen besluiten. In beide coalities zijn de lijnen kort doordat men elkaar relatief goed kent. Hoewel het belang van de eerste 1000 dagen in de gehele keten doorsijpelt, hangt de samenwerking

		vooral nog vast aan de mensen die direct betrokken zijn bij het programma. Het lukt daardoor nog niet altijd om op de werkvloer de goede coördinatiemechanismes te ontwikkelen.
Inhoudelijke uitkomsten	Gematigd aanwezig (☆☆☆) - Meer kwetsbare ouders goed voorbereid op de zwangerschap (☆☆☆) - Minder ongeplande en onbedoelde zwangerschappen (☆☆☆) - Meer aanstaande kwetsbare ouders krijgen eerder de juiste hulp (☆☆☆) - Betere signalering van problemen (ook niet-medische) bij aanstaande kwetsbare gezinnen (☆☆☆☆) - Meer aanstaande kwetsbare ouders zijn toegerust op het ouderschap en de opvoeding (☆☆) - Minder baby's en jonge kinderen worden uit huis of onder toezicht geplaatst (☆☆☆☆)	Wat de samenwerking oplevert in tastbare resultaten, is moeilijk te zeggen. De mate van aanwezigheid van indicatoren wordt beoordeeld door een combinatie van de dashboardresultaten, de interventies met behaalde resultaten en de interviews (zie kwalitatieve duiding hieronder). Door het programma zijn verschillende interventies opgezet die ervoor zouden moeten zorgen dat de professionals betere dienstverlening aanbieden waardoor de kwetsbare (aanstaande) ouders beter zijn voorbereid op de zwangerschap en het ouderschap. Toch geven bestuurders aan dat de verschillende interventies en werkwijzen die bestuurlijk worden bedacht, nog niet altijd worden uitgevoerd in de praktijk. Wil het programma daadwerkelijk effect sorteren, is dan ook een lange adem nodig. Toch lijkt bewustwording te zijn ontstaan, waardoor vooral betere signalering van problemen is.
Score	3,5 sterren	

TABEL 26: UITGEBREIDE SCORETABEL EFFECTIEVE, INTEGRALE SAMENWERKING AMSTERDAM

Bijlage 7: Uitgebreide analyse Groningen

1.1 Context

In de gemeente Groningen zijn in de afgelopen vijf jaar gemiddeld 2.031 kinderen geboren.³ Zowel het perinatale sterftecijfer als het percentage van kinderen te vroeg geboren en/of met laag geboortegewicht voor zwangerschapsduur, ligt in Groningen hoger dan het landelijk gemiddelde. Rond 2010 waren de perinatale sterftecijfers in de gemeente Groningen uitzonderlijk hoog in vergelijking met de rest van Nederland. Naar aanleiding daarvan startten de Groningse zorgprofessionals samen met de gemeente Groningen in 2011 de werkgroep ‘Zwangeren Centraal’ met de steun van het programma ‘Health Pregnancy 4 All’. De samenwerking tussen partners in de geboortezorgketen is in 2016 vastgelegd in een convenant. Met deze werkgroep was Groningen één van de voorlopers op het landelijk actieprogramma Kansrijke Start. De Groningse aanpak werd in bepaalde opzichten als voorbeeld gezien hoe de signalering van kwetsbare zwangere kan worden opgepakt. Zo worden de in Groningen ontwikkelde zorgpaden gebruikt als landelijke blauwdruk voor de lokale zorgpaden en kwam in september 2019 minister Hugo de Jonge naar Groningen om zich te informeren over de Groningse aanpak. Naar aanleiding van de uitrolling van het landelijk actieprogramma Kansrijke Start en de extra gelden die daarmee loskwamen, werd de werkgroep ‘Zwangere Centraal’ in 2019 omgezet in de ‘Coalitie Kansrijke Start Groningen’ (CKSG).

Naast de lokale coalitie van de gemeente Groningen, is sinds begin 2023 er ook een provinciale coalitie van de provincie Groningen (zie figuur 10). Deze coalitie bestaat uit vertegenwoordigers van de tien lokale coalities van de provincie. De voorzitter van de gemeentelijke coalitie van Groningen, is ook voorzitter van de provinciale coalitie. Op bestuurlijk niveau wordt door deze provinciale coalitie de hele brede, strategische lijnen uitgezet voor de gehele regio; en zo dus ook voor de lokale coalitie Groningen. De verhalen uit de lokale coalities worden opgehaald door de provincie, zodat de lokale coalities onderling van en met elkaar kunnen leren.

³ PowerPoint Bestuurlijk Overleg KSG 20240613

Provinciale Coalitie Groningen

Coalitie Kansrijke Start Groningen

Overige 9 lokale coalities provincie Groningen

Wijkprojectleiders
((Hoogkerk, Selwerd/Paddepoel/Tuinwijk, Indische Buurt/De Hoogte, Beijum, Lewenborg en de Wijert)

-  = bredere samenwerkingsverbanden
-  = coalities buiten scope
-  = coalities binnen scope

FIGUUR 10: BESTUURLIJKE CONTEXT GRONINGEN

LEGENDA 4

1.2 Inrichting van de coalitie

De Coalitie Kansrijke Start Groningen bestaat uit diverse partijen uit de geboortezorg en het sociaal domein (zie figuur 11). In de coalitie zijn zowel professionals aanwezig die direct met de aanstaande (kwetsbare) ouders te maken hebben, als beleidsadviseurs die wat verder af staan van de ouders. Vanuit het landelijk actieprogramma Kansrijke Start heeft de gemeente Groningen de opdracht gekregen om de (al bestaande samenwerking) binnen de geboortezorg en het sociaal domein te verstevigen. Het voorzitterschap van de Coalitie Kansrijke Start Groningen heeft de gemeente, met het oog op onafhankelijkheid, uitbesteed aan Zorgadvies Groningen. De projectleider van Zorgadvies Groningen vervult daarin een technische voorzittersrol, waarbij zij optreedt als een neutrale procesbegeleider, zoals ze ook zelf stelt:

(R17): *“Ik wil dus ook over de inhoud niet uh mijn mening eigenlijk geven. Ik wil vooral faciliteren dat anderen tot besluiten kunnen komen en stappen kunnen zetten. Een gemeente heeft daarin een andere rol. De gemeente heeft ook echt een verantwoordelijkheid in dat hele kansrijke stuk die heel anders is dan die van mij. Ja, en daardoor is het voor mij makkelijker om daar een onafhankelijke rol in te pakken. Ik stem niet mee...Ik wil mijn rol zuiver houden en die onafhankelijkheid borgen.”*

In zekere zin is hier dus sprake van een externe partij die (gedeeltelijk) het netwerk coördineert, zoals ook bij een NAO het geval is (Provan & Kenis, 2007). Hoewel de projectleider van Zorgadvies Groningen in de vergaderingen een technische voorzittersrol vervult, heeft de gemeente, door het geld dat zij krijgen vanuit het Rijk, een trekkersrol. Vanuit de gemeente zijn twee projectleiders aangesteld die samen met de projectleider van Zorgadvies Groningen (R17)

“het kernteam” vormen. Met z’n drieën bereiden zij de overleggen voor en proberen de coalitie zoveel mogelijk te ontzorgen, zodat de overige coalitieleden zich echt kunnen bezighouden met de inhoud. Op de achtergrond houdt de gemeente zich daarnaast bezig met de aanvraag van subsidies en de inkoop van interventies. Het is de gemeente die verantwoordelijk is voor de financiering: van de aanvraag van subsidies tot de inkoop van interventies. De gemeente treedt hier op als een leidende organisatie: als netwerklied proberen zij sturing te geven aan de coalitie (Provan & Kenis, 2007). Enerzijds doen zij dit door naast Zorgadvies Groningen te gaan staan in het programmamanagement, anderzijds door op de achtergrond de financiering te organiseren.

In medio 2023 is gekozen om de aanpak van Kansrijke Start uit te breiden naar de wijken. Sinds januari 2024 zijn in zes wijken wijkprojectleiders aan de slag om enerzijds het netwerk van de professionals in de wijk te verstevigen, en anderzijds het aanbod voor de aanstaande ouders en de jonge uit te breiden. Het streven is om uiteindelijk in alle 10 de stadsdelen een wijkprojectleider te hebben zitten. Eén van de projectleiders van de gemeente is verantwoordelijk voor het uitrollen en coördineren van de aanpak in de wijken. Door de verantwoordelijkheid die de gemeente hierin neemt, wordt opnieuw duidelijk dat zij een leidende organisatie zijn zoals Provan & Kenis (2007) dit hadden bedoeld. Hoewel een externe partij het technisch voorzitterschap op haar neemt, neigt dit netwerk vooral naar de bestuursvorm van een leidende organisatie. De gemeente is de enige partij die vanuit het Rijk geld krijgt, waardoor het haar verantwoordelijkheid is om Kansrijke Start te organiseren. Samen met Zorgadvies Groningen coördineert en organiseert de gemeente Groningen namelijk de belangrijke activiteiten in dit netwerk. Tegelijkertijd worden beslissingen altijd in afstemming genomen met de coalitieleden, waardoor CKGS ook kenmerken draagt van een zelfbesturend netwerk.



FIGUUR 11: ACTORENOVERZICHT GRONINGEN

Dimensie	Kwalitatieve duiding
Zelfbesturend	Hoewel het kernteam procesmatig een trekkersrol inneemt, neemt het inhoudelijk een gelijkwaardigere rol in. De coalitieleden hebben zelf ook invloed en interacteren zodanig op relatief gelijke basis.
Leidende organisatie	Het is de gemeente die de formele leiding heeft; zij krijgen immers als enige partij het geld van het Rijk om Kansrijke Start uit te rollen. Belangrijke activiteiten en beslissingen worden echter niet geheel alleen door de gemeente gemaakt, maar met de coalitie als geheel.

	Tegelijkertijd heeft op de achtergrond in de financiering de gemeente een belangrijke rol.
NAO	Door de voorzittersrol van Zorgadvies is er in zekere zin een externe partij die het netwerk coördineert en organiseert. Het is echter de gemeente die haar heeft ingekocht, waardoor geen sprake is van een NAO.

TABEL 27: TABEL BESTUURSVORMEN GRONINGEN

1.3 Institutioneel design

Op diverse manieren wordt de compositie van het netwerk beïnvloedt. De samenstelling van de coalitie is onder andere geprobeerd vorm te geven, door in het netwerk coalitieleden bewust toe te voegen vanuit een bepaalde functie: enerzijds mensen die verbonden zijn met het werkveld, anderzijds mensen in een beleidsfunctie. Niet alleen op functie, maar ook op specifieke werkvelden, worden nieuwe organisaties toegevoegd. Toen de werkgroep ‘Zwangeren Centraal’ werd opgezet, waren vooral professionals uit de geboortezorg betrokken. Met de komst van extra gelden vanuit het landelijk Actieprogramma Kansrijke Start, zag de gemeente in 2019 het moment om ook andere partijen, uit andere domeinen erbij te betrekken. De gemeentelijke projectleider heeft toen het initiatief genomen om het sociale domein, de zorgverzekeraar en een ervaringsdeskundige te laten aanhaken. Naast het introduceren van nieuwe actoren, werd de compositie van het netwerk ook beïnvloed door de actorposities en wat van hen wordt verwacht in deze positie, vast te leggen in een convenant dat door de ketenpartners is ondertekend. Recentelijk is provincie breed, met overeenkomst van de lokale coalities, de ‘Groningse Basisstructuur’ vastgesteld waarbij een uniforme werkwijze is ontstaan over in welke situatie naar wie moet worden doorverwezen. Met deze structuur wordt bepaald wat in welke situatie de positie van de actoren zijn, en daarmee de actorposities vastgelegd. Hetzelfde geldt voor de zorgpaden die afgelopen jaar zijn bijgeschaafd.

Naast dat het convenant de actorposities vaststelt, is het ook een strategie die zich richt op de uitkomst van het netwerk. In dit convenant staan afspraken over wat wordt verwacht te bereiken met de samenwerking, waardoor evaluatiecriteria vooraf zijn bepaald. Het afgelopen jaar zijn deze evaluatiecriteria aangepast, doordat is gewerkt aan het opstellen van een werkagenda en een werkplan. In de werkagenda staat de opdracht van de coalitie, de doelen, wie betrokken zijn en welke focuspunten de coalitie voor dat jaar heeft. In aansluiting op de werkagenda is een werkplan uitgeschreven waarin per thema wordt beschreven welke concrete acties de coalitie wil uitvoeren. De acties zijn vervolgens gebundeld in actielijnen. De werkagenda en het werkplan vormen zo een lijn waartegen de coalitie kan evalueren.

Vanuit de actielijnen die zijn opgesteld, zijn werkgroepen gevormd die buiten de regulieren overleggen van de coalitie om, aan de actielijnen werken. Het instellen van werkgroepen is een voorstel geweest van het kernteam die op deze manier de interactieprocedure van de coalitie probeert te vestigen. Door de aanpak uit te breiden naar de wijken, vindt steeds meer interactie in de wijken plaats, waardoor tevens is getracht de interactie te vestigen. Daarnaast is vanuit de voorzitter bepaald dat de overleggen in principe fysiek moeten plaatsvinden, om zo het persoonlijk contact van de coalitie te bevorderen. Alle drie vormen basisregels waaronder de interactie plaatsvindt (Ansell & Gash, 2008). De informatie-uitwisseling wordt o.a. gereguleerd d.m.v. een kennisplatform waarin alle leden van de coalitie als een soort intranet berichten kunnen plaatsen en documenten kunnen uploaden. Op deze manier ontstaat een structuur waarin men de informatie met elkaar kan delen en contact met elkaar kan houden. Tot slot heeft het kernteam nieuwsbrieven ontwikkeld waar updates worden gegeven over de ontwikkelingen rondom de Coalitie Kansrijke Start Groningen. Ook dat draagt bij aan de structurering van de informatie-uitwisseling binnen het netwerk.

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Strategieën gericht op de compositie van het netwerk	Sterk aanwezig (★★★★★) - Toevoegen van nieuwe actoren (★★★★★) - Regels die de bestaande actorposities veranderen (★★★★★)	Nieuwe actoren werden geïntroduceerd door de gemeente toen de coalitie ‘Zwangeren Centraal’ werd omgezet in ‘Coalitie Kansrijke Start Groningen’. Het convenant, de zorgpaden en de Groningse Basisstructuur zet de bestaande actorposities vast. Verder wordt de samenstelling beïnvloedt door bewust te kiezen voor enerzijds coalitieleden die verbonden zijn met het werkveld, en anderzijds coalitieleden die beleidsmatig invloed hebben.
Strategieën gericht op de uitkomst van het netwerk	Sterk aanwezig (★★★★★) - Regels die de evaluatiecriteria bepalen (★★★★★)	In 2016 is een convenant opgesteld waaraan afspraken zijn gemaakt over de samenwerking. Recentelijk is deze opgeschoond, en is een werkagenda opgesteld met concrete actielijnen.
Strategieën gericht op de netwerkinteracties	Sterk aanwezig (★★★★★) - Regels ter regulering van de informatie-uitwisseling (★★★★★) - Regels die de interactieprocedures veranderen of vestigen (★★★★★)	De interactieprocedures worden gevestigd doordat in de coalitie een structuur is ontstaan waarbij elke actielijn een eigen werkgroep heeft. Verder worden de interactieprocedures gevestigd door de aanpak uit te breiden naar de wijken. Bovendien is vooraf ook afgesproken dat de vergaderingen alleen fysiek mogen plaatsvinden. De informatie-uitwisseling wordt o.a. gereguleerd d.m.v. een kennisplatform waarin alle leden van de coalitie als een soort intranet berichten kunnen plaatsen en documenten kunnen uploaden.
Score	5 sterren	

TABEL 28: UITGEBREIDE SCORETABEL INSTITUTIONEEL DESIGN GRONINGEN

1.3 Boundary spanner-activiteiten

In het netwerk zijn mensen aanwezig die duurzame relaties kunnen opbouwen. Hoewel wordt aangegeven dat iedereen oprechte interesse heeft in andermans werkveld en perspectief, worden met name de onderzoekers en de voorzitter genoemd als mensen die dwarsverbanden kunnen leggen. Door de neutrale rol die beiden vervullen, kunnen zij vaak boven het organisatiebelang

uitstijgen, en zo met een helicopterview verschillende kanten belichten. De voorzitter wordt specifiek benoemd als iemand die – ook wanneer het moeilijk wordt – mensen bij elkaar kan brengen. Zo vertelt één van de respondenten over een organisatie die iets meer op haar eigen (R14) “eiland” zit, maar de voorzitter hierin adequaat optreedt om deze organisatie bij de samenwerking te betrekken. Zelf ziet de voorzitter zich ook als iemand die verbindingen legt tussen verschillende thema’s en organisaties:

(R17): *“Door mijn dubbelrol in het provinciale deel en de lokale coalitie kan ik wel makkelijker partijen bij elkaar brengen. Ja, en zien we welke soorten kennis er deelbaar zijn en waar anderen wat aan kunnen hebben. Ja en zo die verbindingen eigenlijk leggen ook de dwarsverbanden leggen tussen mensen, tussen thema's dus uh, nou, noem maar op.”*

Over de tijd heen hebben de coalitieleden steeds beter idee gekregen wat speelt in de andere organisaties, en wat elkaars rol in de keten is. Naast dat men elkaar simpelweg beter leert kennen na verloop van tijd, heeft de voorzitter ook voorgesteld om elke vergadering een coalitiepartij te laten vertellen over hoe het er bij hen aan toegaat in de praktijk. Verschillende respondenten geven aan dat ze daardoor steeds beter begrip ontwikkelen hoe de andere organisaties werken.

(R22): *“Ik denk wel dat we [in het gevoel hebben van wat in de organisatie belangrijk is] echt wel stappen hebben gemaakt. Dat je met elkaar in gesprek gaat doordat mensen eens wat vertellen over hun werk. Dat is gewoon heel concreet, maar wel heel handig om te doen. Want ook inderdaad die medisch maatschappelijk werker als die wat vertelt over hoe die dan werkt en wat zijn route is, en in een kwartier heb je dan al veel meer van: oh, zo werkt dat daar. Dus dat helpt heel erg.”*

Het voorstel ontstond nadat voor enkele coalitieleden niet altijd duidelijk was welke rol zij binnen de coalitie konden vervullen. Typerend voor een boundary spanner heeft de voorzitter actief geluisterd naar de behoeftes van de netwerkliden om de netwerkliden dichterbij elkaar te brengen (Williams, 2002). Tegelijkertijd ontpoppen de coalitieleden zich hierdoor ook steeds meer tot boundary spanners, omdat zij steeds beter begrip krijgen hoe de andere organisaties werken en zo ook dwarsverbanden kunnen leggen.

Het kernteam vraagt aan de coalitie input en ideeën over wat zij belangrijk vinden voor Kansrijke Start. Vanuit hier selecteren zij de relevante informatie en doen ze voorstellen voor

prioritering. Daarvoor is het van belang dat de mensen aan de coalitietafel weten wat speelt in hun thuisorganisatie, zodat de juiste informatie-uitwisseling plaatsvindt. Tegelijkertijd moeten de coalitieleden de samenwerking van de coalitie ook overbrengen bij de eigen thuisorganisatie. Hoewel Kansrijke Start vaak op de agenda staat in overleggen van hun organisatie, blijkt het lastig om in te schatten wat dan uiteindelijk daadwerkelijk relevant is voor de mensen op de werkvloer.

(R20): *“Ja, eerlijk gezegd vind ik dat altijd wel een groot verschil hoor, in wat ik dan daar bij de coalitie allemaal hoor en doe, dan voelt het allemaal heel veel en groots. En dan kom ik op mijn eigen achterbanvergadering en denk ik, ja, ik heb eigenlijk niet veel te vertellen ofzo. Omdat het wel heel weinig is wat dan wat dan, zo heel praktisch voor mijn achterban nog weer te doen is.”*

Toch maken de coalitieleden ook keuzes in wat ze wel en niet doorsluizen naar hun achterban.

(R20): *“Dus dan toen we op een gegeven moment bijvoorbeeld zo'n screeningsinstrument hadden ja, dan staat het even extra op de agenda. Dus toen was het wel even allemaal wat meer, maar zoals nu, zo een werkdocument, ja ik wil daar niet mee lastig vallen wat daarin staat en of zij daar ook wat over te zeggen hebben.”*

Dat Kansrijke Start op de agenda staat bij meerdere organisaties, betekent nog niet dat het daadwerkelijk bij alle professionals terechtkomt en die professionals ook worden gemobiliseerd. Enerzijds zijn sommige organisaties zo groot dat het simpelweg niet lukt om de gehele organisatie mee te krijgen.

(R22): *“Maar die eerste 1000 dagen, dat belang daarvan, dat is natuurlijk een stukje kansrijke start en dat wordt bij ons intern niet overal gezamenlijk opgepakt.”*

Anderzijds verschilt het ook per organisatie of groep in welke mate ze zijn aangehaakt bij het belang van Kansrijke Start. Hoewel in de coalitie de organisaties dat belang allemaal voelen en weten wat hun rol is, zijn in de keten grote verschillen van de organisaties die aangehaakt zijn. Vaak is het dezelfde groep mensen en organisaties die zich aanmelden voor een symposium of netwerklunch. De kraam- en verloskundige praktijken zijn relatief klein, waardoor zij de netwerklunches, trainingen of andere activiteiten van Kansrijke Start veelal in eigen tijd moeten

doen. Niet alle organisaties in de keten hebben daardoor de ruimte om het belang van Kansrijke Start in te bedden in de organisatie.

Uit de interviews blijkt dan ook dat in de laatste stap, Kansrijke Start onderdeel uit laten maken van de interne werkprocessen, de coalitie nog tekortschiet.

(R18): *“Eigenlijk zou de basisstructuur, dat is de manier waarop je bij zwangere in een kwetsbare situatie, hoe je met elkaar samenwerkt, eigenlijk zou dat gewoon in de DNA moeten zitten van elke professional. Dat je dan precies weet wat je moet doen en wie je moet hebben. Een automatische piloot. Hoe je dan de terugkoppeling doet, dat ontbreekt er nu steeds. Het komt niet bij nieuwe medewerkers terecht.”*

Voor dit laatste maakt uit welk type (R23) “*poppetjes*” binnen de specifieke organisaties aanwezig zijn. Wanneer een organisatie echte trekkers heeft, wil de samenwerking nog weleens (R23) “*vleugels krijgen*”. Tegelijkertijd heeft niet elk lid van de coalitie het mandaat om bepaalde beslissingen verder te brengen in de organisatie. Meerdere respondenten geven daarom aan dat kritisch mag worden gekeken naar welke rol de leden in de coalitie en de thuisorganisatie innemen.

(R22): *“Ik denk dat het goed is om echt eigenlijk nog kritisch te kijken van hoe, hoe zit jij hier in welk mandaat heb je en hoe breng jij dingen aan je achterban en heb je daar hulp bij nodig? ... Maar dat we daar veel kritischer naar kijken in plaats van dat iedereen daar maar zit met hele goede bedoelingen en goed gedrag, maar dat je eigenlijk niet goed hebt echt goed hebt nagedacht in mijn beleving, hoe dit dan allemaal verder gaat in al die organisaties die we waarvan we willen dat het verder komt.”*

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Verbinden en koppelen van mensen en processen	Gematigd aanwezig (☆☆☆) - Mensen aanwezig die duurzame relaties kunnen opbouwen en onderhouden met verschillende organisaties in het netwerk (☆☆☆☆) - Mensen aanwezig die hun thuisorganisatie tijdig kunnen mobiliseren in verband met ontwikkelingen in het netwerk (☆☆)	Hoewel meerdere mensen aanwezig zijn die duurzame relaties kunnen opbouwen, lukt het niet altijd om de achterban te mobiliseren voor Kansrijke Start. Dat laatste zit niet zozeer in de mensen die direct betrokken zijn bij coalitie, maar vooral bij mensen die in de organisaties zitten van de gehele keten.
Selecteren van relevante informatie aan beiden kanten	Gematigd aanwezig (☆☆☆) - Mensen aanwezig die een gevoel hebben van wat belangrijk is en wat ertoe doet voor andere organisaties in het netwerk (☆☆☆) - Mensen aanwezig die zorgen voor een goede informatie-uitwisseling tussen het netwerk en hun thuisorganisatie (☆☆☆)	Hoewel de voorzitter sterk aanvoelt waar de behoeftes van de coalitieleden liggen, krijgen ook steeds meer coalitieleden begrip van de andere organisaties. De coalitieleden selecteren de informatie voor de achterban, maar vinden het regelmatig moeilijk om te bepalen wat van toepassing is voor hun achterban. Deze dimensie is dus nog volop in ontwikkeling.
Het vertalen van deze informatie	Nauwelijks aanwezig (☆☆) - Mensen aanwezig die effectieve verbindingen leggen tussen ontwikkelingen (☆☆)	Coalitieleden geven aan dat het nog niet lukt om de samenwerking van Kansrijke Start daadwerkelijk onderdeel te laten zijn van de interne werkprocessen.
Score	2,7 sterren	

TABEL 29: UITGEBREIDE SCORETABEL BOUNDARY SPANNING GRONINGEN

1.4 Vertrouwen

Het afgelopen jaar heeft de coalitie veel wisselingen gekend; vanuit Zorgadvies Groningen is dit inmiddels de vierde voorzitter. Het was hierdoor zoeken naar een nieuwe balans, maar het

vertrouwen lijkt weer terug te zijn. Met de huidige voorzitter zijn duidelijke lijnen en structuren zijn ontstaan, waardoor weer (R16) “*rust in de tent*” is gekomen.

Het wederzijds vertrouwen dat iedereen de coalitie tot een gezamenlijk succes wil laten maken, heeft daarentegen altijd bestaan. De respondenten beschouwen elkaar als bevlogen en inhoudelijk betrokken mensen, die allemaal de beste zorg voor de kwetsbare ouders willen leveren.

(R16): “*Dat merk je aan de sfeer ... We hebben allemaal diezelfde motivatie. Dat maakt dit project zo geweldig om aan te werken. Iedereen heeft dat. We hebben allemaal zo die motivatie van, ja maar we doen de goede dingen voor die ouders en die kinderen.*”

Het is door deze intrinsieke motivatie dat de sfeer in de groep goed is, en de meeste mensen de knelpunten durven aan te kaarten. Hier bestaat het vertrouwen dus niet alleen over “de verwachting dat de ander zich zal onthouden van opportunistisch gedrag”, zoals in de literatuur naar voren komt, maar gaat vertrouwen ook over de vertrouwde omgeving die men gezamenlijk met elkaar creëert (Klijn, Edelenbos, et al., 2010). Toch geven een aantal coalitieleden aan dat soms nog wel verschillen zitten in de mate waarop men zich durft te uiten.

Hoewel duidelijke werkafspraken zijn gemaakt en in elke vergadering wordt teruggekomen op de actielijsten, lukt het niet altijd om die werkafspraken na te komen. Het is echter juist met het oog op de sfeer, dat de voorzitter kiest om niet al te strikt daarop te handhaven:

(R17): “*Daar doen we dan ook echt niet moeilijk over, want het is, ja het moet haalbaar blijven. Het is niet een gejakker en geraas en de mensen moeten het echt leuk blijven vinden en met de inhoud bezig zijn. Dingen doen waar ze passie voor hebben. En de sfeer in zo'n coalitie is essentieel om het gewoon ook zo, dat het leuk is om te komen.*”

Toch geven een aantal coalitieleden aan dat de leden soms te weinig worden gebonden aan de afspraken, waardoor een (R22) “*aanspreekcultuur*” nauwelijks aanwezig is. Afspraken worden daardoor minder nagekomen, omdat niet precies duidelijk is wat van de coalitieleden wordt verwacht.

Ondanks de vertrouwde sfeer die in de coalitie heerst, merken meerdere respondenten ook op dat soms het organisatiebelang voorop staat. Een enkele respondent heeft het zelfs over een zekere (R19) “*concurrentiestrijd*” die zij “*proeft*”. Deze strijd gaat vooral om het

beschermen van de eigen organisatie en de professionals. Met de schaarse tijd en middelen in de zorg moeten keuzes worden gemaakt, die soms ten koste gaan het gezamenlijk belang van Kansrijke Start. Enkele respondenten geven aan dat met de keuzes rondom inkopen het eigen belang weleens de boventoon kan voeren. Doordat partijen zichzelf goed op de kaart weten te zetten, voelen andere organisaties het commerciële belang.

(R22) *“Ze hebben dat zichzelf heel goed gepositioneerd. Dus daar zit soms voel ik daar ook wel wat commercieel belang van zichzelf.”*

Tegelijkertijd wordt dat commerciële belang niet per definitie als iets negatiefs gezien. De andere organisaties begrijpen immers dat zij geen publiek geld krijgen en hun (R23) *“eigen broek moeten ophouden”*.

Waar men binnen de coalitie relatief erop durft te vertrouwen dat de leden hun verplichtingen nakomen, durven de professionals, volgens de coalitieleden, nog niet altijd het vertrouwen in de handen van professionals uit andere organisaties, te leggen.

(R23): *“Dat is misschien wel eens hè, speelt soms weleens een rol als jij, als je als verloskundige altijd gewend met hetzelfde doen en het zelf in de hand hebt en dat je nu moet zeggen: nou, ik ben de jeugdverpleegkundige die gaat op huisbezoek. Dan ben je afhankelijk natuurlijk. Je moet varen op haar professionaliteit dat hè, dat ga je ook doen, maar soms is er misschien andere uitkomst dan jij had gehoopt of gedacht en dan dat is soms wel lastig, hè? Dan moet dat vertrouwen er ook zijn”*

Eenmaal een negatieve ervaring met een doorverwijzing, kiezen professionals er soms toch voor om niet de afgesproken route te bewandelen. Het zijn dit soort incidentele ervaringen dat de professionals elkaar niet altijd als betrouwbare partner zien.

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Goodwill vertrouwen	Sterk aanwezig (★★★★★) - Partijen kunnen ervan uitgaan dat de intenties van de andere partijen in principe goed zijn (★★★★★)	De coalitieleden beschouwen elkaar als bevolgen en inhoudelijk betrokken mensen, die allemaal de beste zorg voor de kwetsbare ouders willen leveren.
Vertrouwde omgeving	Duidelijk aanwezig (★★★★★) - Aanwezigheid van een veilige sfeer waarin men open met en naar elkaar durft te communiceren (★★★★★)	De coalitieleden ervaren een fijne sfeer in de groep, waar men gemotiveerd is om zijn of haar ideeën in te brengen en knelpunten aan te kaarten. Een enkeling geeft echter aan dat het soms nog wel verschil zit tussen de coalitieleden in de mate waarin zij zich durven te uiten.
Afwezigheid opportunistisch gedrag	Gematigd aanwezig (★★★) - Partijen gebruiken de bijdragen van anderen niet in hun eigen voordeel (★★★)	Het organisatiebelang lijkt soms nog voorop te staan; met name rondom de inkoop van interventies en trainingen lijkt een spanningsveld van belangen te bestaan.
Overeenkomst vertrouwen	Gematigd aanwezig (★★★) - Partijen komen de gemaakte afspraken na (★★★)	Hoewel iedereen haar best doet om de gemaakte afspraken na te komen, lukt dit niet altijd. Met het oog op de sfeer wordt hier niet strikt op gehandhaafd, waardoor soms een aanspreekcultuur ontbreekt.
Betrouwbaarheid	Gematigd aanwezig (★★★) - Partijen houden rekening met de bedoelingen van de andere partijen (★★★)	De coalitieleden durven onderling erop te vertrouwen dat de leden hun verplichtingen nakomen. Het echter de professionals in de keten echter nog niet altijd om het vertrouwen in de handen te leggen in de handen van professionals uit andere organisaties.
Score	3,6 sterren	

TABEL 30: UITGEBREIDE SCORETABEL VERTROUWEN GRONINGEN

1.5 Gemeenschappelijke grond

De gehele coalitie is zich bewust van de onderlinge verschillen; het is vaak een hele andere taal die men spreekt. De waarden die onder de werkwijze liggen, zijn dan ook heel verschillend. Dat die verschillen er zijn, betekent niet dat men elkaar niet kan vinden met een gezamenlijk belang. De achterliggende kernwaarde van Kansrijke Start, op het hoogste niveau van

abstractie, staat voor alle respondenten buiten kijf: ieder kind verdient een kansrijke start. Om dit te bewerkstelligen wil de coalitie zwangere, en met name (potentieel) kwetsbare zwangere, gerichte en passende hulpverlening aanbieden voor, tijdens en na de zwangerschap.

Toch ontstond tijdens een bijeenkomst van de coalitie een discussie over wat onder ‘kwetsbaar’ kan worden verstaan. Hoewel de wethouder heeft gesteld dat de aandacht vooral moet naar de ‘extreem’ kwetsbare gezinnen, vinden een aantal in de coalitie dat ook de ‘rijke’ gezinnen niet uit het oog moeten worden verloren. Dit laat zien dat een volledig gedeeld begrip over de missie nog niet is ontstaan; een respondent geeft ook aan dat daarom het van belang is dit gesprek met elkaar te blijven voeren.

(R22): *“Ik vind het wel eens lastig die hele discussie over die rijke zwangere vrouwen, zeg maar die we hadden, waar jij bij zat. Nou, ik vind dat een mooie discussie om te hebben. Omdat het ook heeft, waar hebben we het nou over? Wat vinden we nou kwetsbare zwangere? Daarbij hebben we weleens vaker de discussie gehad dat gewoon 50, 60% van alle vrouwen potentieel kwetsbaar is ... En dat we dat soms te weinig, dus ik denk dat het heel goed is om nog weer die focus te hebben, wat is onze opdracht, wat willen we en wat zien we?”*

Desalniettemin geeft de meerderheid van de respondenten aan dat met het ontstaan van de werkagenda, een gemeenschappelijk kader is ontstaan. De werkagenda reflecteert de gezamenlijke doelstellingen die de coalitie heeft voor dat jaar. Voorafgaand aan de werkagenda zijn flink wat gesprekken en discussies gevoerd, om zo uiteindelijk de werkagenda gedragen te laten zijn. Hoe dit proces verloopt wordt bondig samengevat door één van de respondenten: (R20) *“eindeloos praten totdat het goed is en dan weer bijsturen en evalueren”*. De gezamenlijkheid van de coalitie zit volgens één van de projectleiders in de opdracht waaraan je met z’n allen committeert middels zo’n werkagenda.

Dat de doelstellingen relatief helder zijn, betekent niet dat de weg daarnaar toe exact duidelijk is. Alhoewel doelstellingen gezamenlijk zijn opgesteld en zijn weergegeven in de werkagenda, wordt men het niet altijd met elkaar eens hoe uitvoering moet worden gegeven aan deze doelstellingen. In de stappen naar de doelen toe, wordt dus nog niet altijd gemeenschappelijke grond gevonden, zoals ook blijkt uit het volgende fragment:

(R19) *“Nou ja, je hebt visies en je hebt middelen. Ik denk dat als je er niet over eens bent, met welke middelen je tot die visie komt ... Als je bepaalde doelen wil bereiken, maar je hebt geen consensus over via welke weg. Ja, dan is dat dus ingewikkeld.”*

Een gedeeld idee over de aanpak van de doelstellingen ontbreekt op bepaalde vlakken. De verschillen in de visie zit met name in de keuze om bepaalde interventies en trainingen wel of niet te implementeren of in te kopen. Eén van de respondenten stelt dan ook dat in deze keuzes de coalitie meer achter elkaar moet gaan staan:

(R19) “Als het beter is om een bepaalde structuur te gaan gebruiken of bepaalde methode; kies dan niet voor X en Y, maar kies voor Y en doe het samen.”

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Ontstaan van gedeelde waarde(s)	Duidelijk aanwezig (★★★★) - Bewustwording van uiteenlopende waarde(s) (★★★★) - Erkenning van gedeelde waarde(s) (★★★)	De achterliggende kernwaarde van de Coalitie Kansrijke Start Groningen namelijk ‘ieder kind verdient een kansrijke start’, en het belang daarvan, wordt door iedereen onderschreven. Het idee dat daarvoor de kwetsbare zwangere passende, gerichte hulpverlening nodig heeft wordt ook breed gedragen. Toch is niet iedereen het met elkaar eens over wat als ‘kwetsbaar’ moet worden beschouwd.
Ontstaan van gemeenschappelijke doelstelling(en)	Duidelijk aanwezig (★★★★) - Bewustwording van uiteenlopende doelstelling(en) (★★★★★) - Erkenning van gemeenschappelijke doelstelling(en) (★★★)	Na veel constructieve gesprekken, is uiteindelijk een werkagenda ontstaan die door bijna alle coalitieleden breed wordt gedragen.
Ontstaan van gedeelde visie	Gematigd aanwezig (★★★) - Bewustwording van uiteenlopende visie (★★★★) - Erkenning van gedeelde visie (★★)	De leden erkennen dat waarschijnlijk Op een aantal vlakken is de coalitie nog niet tot een gedeelde visie gekomen over hoe de doelstellingen van de werkagenda bereikt kunnen worden.
Score	3,7 sterren	

TABEL 31: UITGEBREIDE SCORETABEL GEMEENSCHAPPELIJKE GROND GRONINGEN

1.6 Effectieve, integrale samenwerking

1.6.1. Integraliteit

De vraag hoe de coalitieleden de samenwerking in de coalitie ervaren, wordt over het algemeen positief beantwoord. De coalitieleden geven de samenwerking gemiddeld een 7,45. Tegelijkertijd blijkt uit de gevoerde gesprekken, dat in de samenwerking nog ruimte ligt voor verbetering.

De insteek van de coalitie is dat de besluiten gezamenlijk worden gemaakt en iedereen achter deze besluiten staat. Volgens de projectleider is “*niet iemand de baas in de coalitie*”. Het kernteam legt vaak ideeën, plannen of andere onderwerpen voor, waarop de coalitie dan vervolgens haar input kan geven. Soms worden de individuele leden van de coalitie naar aanleiding van een voorstel gevraagd om over een specifiek vraagstuk mee te denken. Zo ervaren coalitieleden dat hun inbreng serieus wordt genomen.

(R14): “*Dat [de voorzitter] eigenlijk zorgvuldig wil zijn in niet dat ze niet de enige is die het concept op inhoud maakt, maar dat ze even een aantal mensen hun kennis en hoofd leent. Dus dat we even meekijken, meedenken, en dan om daarna iedereen ook zijn zegje alsnog erover te laten doen. Dus ik vind dat [de voorzitter] daarin zorgvuldig is in iedereen de ruimte geven en iedereen aan het woord laten.*”

In enkele gevallen worden door het kernteam voorstellen gedaan waar de coalitie niet mee eens is. Recentelijk kwam de projectleider met een programmavoorstel voor een symposium wat door de coalitie wordt georganiseerd. De hele coalitie had veel kritiek op het voorstel, dus werd dat voorstel ook van tafel geveegd en het symposium verschoven. Het symposium is immers (R16) “*niet van mij, maar van de coalitie*”, zoals de projectleider zelf stelt. Dit voorbeeld laat zien dat wanneer geen draagvlak voor een besluit is, het voorstel ook niet doorgaat. Toch stellen een aantal respondenten dat op sommige specifieke vlakken in de uitvoering van de genomen besluiten, ofwel (R19) “*microbesluiten*”, de gezamenlijkheid ontbreekt.

(R14) “*Behalve dat er soms wel, zeker vanuit de gemeente, dingen worden bedacht van: we gaan dit doen of we gaan iets maken of we gaan een folder maken. Dat ik dan wel eens mis van oké, is het dan vanuit de coalitie? Er is niet eerst een voorstel gedaan, dit is niet met ons besproken. We hebben dit niet met elkaar bedacht.*”

Naast dergelijke microbesluiten, worden rond de uitvoering ook dingen ingekocht die niet altijd in lijn liggen met wat de voorkeuren van de coalitie. Het is daardoor voor een aantal

respondenten niet altijd te volgen waarom dan toch voor die dingen wordt gekozen. Er ontbreekt op zulke momenten transparantie over hoe dergelijke inkopen tot stand zijn gekomen en het geld is verdeeld.

(R22) *“Dat is dus iets wat de coalitie heeft ingekocht of heeft geregeld, terwijl dat niet de behoefte is van de coalitie. Dat is dus een heel onduidelijk gebeuren. Je merkt wel vaker dat het soms onduidelijk is hoe dingen tot stand gekomen zijn.”*

Zoals eerder genoemd, vervult het kernteam een belangrijke rol in de voorbereiding van de overleggen. Een onderdeel daarvan is de agendasetting van de vergaderingen. Enkele respondenten zijn echter kritisch op het aandeel van het kernteam in de agendering. Volgens hen zou de agendering meer bij de coalitieleden zelf moeten liggen, zodat zij gezamenlijk invloed hebben over wat wordt besproken in de overleggen en waar de prioritering ligt.

(R22): *“Wat soms nog wel misschien te veel is, dat vond ik wel een mooie opmerking van [de projectleider] ook, want zij bepalen ook wel vaak de agenda, terwijl je eigenlijk misschien meer wil ophalen. Dus wat hun rol nu is, is wel dat stukje agenderen, terwijl ik denk dat hun rol meer zou moeten worden ophalen en daarna agenderen dus daar nou daar zie ik nog wel winst in te halen.”*

Door het relatief grote aandeel dat het kernteam heeft, voelt het niet altijd alsof de agenda gezamenlijk wordt besloten. Draagvlak over de agendering ontbreekt daardoor weleens.

(R19): *“...dat afgelopen dinsdag dan iemand kwam vertellen over wasbare luiers. Ja, Ik vind die, ik ben niet eens met die agendering. Ik vind het echt zonde van onze tijd van een professional, dus wie bepaalt dat? Goede vraag.*

In de mate waarin de coördinatiemechanismen aanwezig zijn, is een onderscheid te maken tussen de coalitie en de keten. Een belangrijke voorwaarde voor het hebben van korte lijnen, is dat men elkaar kent. Door te weten wat ieders rol is, weet men wie ze voor welk onderdeel in de keten nodig hebben en kunnen zo makkelijk doorverwijzen.

(R14): *“Als hier een kraamverzorgende is en die van het sociaal domein en de route loopt via de jeugdverpleegkundige. Dat is op zich prima, maar als je helemaal niet van elkaars bestaan goed afweet, dan ga je ook nooit bedenken dat er een route kan lopen.”*

Door de zes wekelijkse overleggen kennen de coalitieleden elkaar inmiddels goed, en weet men elkaar ook op een informele manier te vinden. Doordat in deze overleggen verschillende leden en externen over hun professie en thuisorganisatie hebben verteld, weten de leden wat elkaars rol is in de keten en waarvoor ze de organisaties kunnen inzetten. De lijnen binnen de coalitie zijn daardoor kort. Daarentegen is in de keten nog niet iedereen op de hoogte van de route die bewandeld moet worden.

(R22): *“We hebben [de structuren] nu allemaal ingericht. Alleen dan moeten mensen het ook gaan gebruiken... Ik denk dat wij inmiddels in onze coalitie wel weten wat we doen, maar dan heb je natuurlijk nog een hele achterban en dat is ja, hoe bereik je die ook allemaal? Dat die ook weten wat andere partijen doen.”*

Deze ingerichte structuur, ook wel de ‘Basisstructuur Groningen’, is volgens de respondenten *“nog te weinig bekend in het veld”*. Terwijl juist de implementatie van deze structuur kan zorgen voor betere en duidelijkere coördinatiemechanismes. De korte lijnen die er tussen de professionals zijn, bestaan vaak uit de bestaande lijnen tussen organisaties in hetzelfde werkveld. Coördinatiemechanismes buiten het eigen domein om, blijken moeilijker te ontstaan.

(R22): *“Bijvoorbeeld de JGZ, daar is de samenwerking al heel nauw mee. We hebben zelfs locaties die in dezelfde locatie zitten als de consultatiebureaus. Nou ja, en de verloskundige, die werken regionaal, dus dat is best wel moeilijk. Dat is niet zo gemeentelijk en kraamhulp is natuurlijk ook weer, dat is heel anders georganiseerd, dus je merkt dat de lijnen daar moeilijker zijn.”*

Toch wordt ook benadrukt, dat het al een grote winst is dat überhaupt lijnen zijn ontstaan tussen de geboortezorg en het sociale domein. Voorheen wisten professionals niet eens van elkaar bestaan af. Wanneer een professional (R14) *“zich heel erg zorgen maakte om iemand”*, moest de professionals maar net een (R14) *“telefoonnummer hebben van iemand die we dan konden bellen”*. Dat deze verschillende soorten organisaties allemaal een rol spelen in de eerste 1000 dagen, is al een (R14) *“ontzettend grote winst”*.

1.6.2 Effectiviteit

In de evaluatie die het kernteam zelf heeft uitgevoerd binnen de coalitie, geven 7 van de 12 mensen aan de samenwerking als effectief te beschouwen. Van de overige 5 vindt één iemand de samenwerking minder effectief, en 4 neutraal.

Wat de aanpak echter daadwerkelijk oplevert voor de kwetsbare ouders, blijkt lastig te zeggen. Bij de coalitieleden is twijfel of de verbeteringen die ingevoerd zijn in de coalitie, ook daadwerkelijk bij de doelgroep terechtkomen. De dashboardresultaten kunnen enige indicatie geven over of de doelstellingen worden bereikt. Van de acht indicatoren die zijn opgesteld in de Lokale Monitor Kansrijke Start, vindt bij vijf indicatoren een daling plaats (zie bijlage 1). Deze resultaten moeten wel in perspectief worden gezien, omdat deze daling afhankelijk is van heel veel factoren en dus niet 1-op-1 vallen toe te rekenen aan het beleid van Kansrijke Start.

Inmiddels zijn vanuit de coalitie zijn meerdere interventies opgezet (bijlage 9) die ervoor moeten zorgen dat concrete resultaten worden behaald en dus de doelstellingen van het actieprogramma Kansrijke Start worden bereikt. De coalitieleden geven aan dat mede dankzij de interventies (R22) “dingen op de kaart worden gezet”. Enkele coalitieleden die in het veld werken, merken ook dat van interventies daadwerkelijk gebruik worden gemaakt:

(R21): We hebben korte lijnen met een project, als Nu Niet Zwanger. Waarbij op moment dat we een kwetsbare zwangere in het ziekenhuis hebben die bevallen is en die anticonceptie wenst dat ook heel vlot kan krijgen.”

Toch blijkt uit de evaluatie dat nog lang niet iedereen deze interventies inzet. Op de vraag hoe vaak interventies vanuit Kansrijke Start worden ingezet antwoordden slechts 3 van de 12 coalitieleden ‘vaak’. Meerdere leden geven in de interviews dan ook aan dat het tijd kost om de interventies duurzaam weg te zetten; het is een kwestie van een (R14, R23) “lange adem”. Hoewel de leden zich bewust zijn van de tijd die nodig is, gaat het proces voor enkelen niet snel genoeg. Een coalitielid geeft aan dat de coalitie meer naar de doelen (R22) “aan het kruipen zijn dan dat we daarnaartoe rennen”. Het is tot nu toe voor veel leden vooral veel (R15) “papierenwaarheid”: de coalitie houdt zich met name bezig met het proces, en minder met concrete resultaten. Men heeft behoefte aan meer concrete acties en nadruk op de implementatie, zodat de coalitie sneller tot het bereiken van de doelstellingen komt. Met de uitbreiding in de wijken, lijken hier tegelijkertijd stappen in te worden gezet. Door in de wijken te zitten, worden de kwetsbare ouders steeds beter bereikt en brengt het concrete verbeteringen te weeg voor deze doelgroep.

Dimensie	Beoordeling	Kwalitatieve duiding
Procesuitkomsten	Gematigd aanwezig (☆☆☆) - Gezamenlijke besluitvorming (☆☆☆)	In de basis is niemand de baas in de coalitie, en worden de besluiten gezamenlijk genomen. Toch heeft niet ieder coalitielid het idee dat rondom enkele microbelsuiten, agendering en de inkoop van interventies de gehele coalitie wordt meegenomen.

	- Draagvlak voor de genomen besluiten (☆☆☆) - Aanwezigheid van coördinatiemechanismes (☆☆☆)	Wanneer geen draagvlak is voor een besluit, gaat in principe het besluit niet door. Het is echter dat soms transparantie (en dus gezamenlijkheid) ontbreekt, waardoor draagvlak voor besluiten daalt. Doordat de coalitie elkaar en elkaars professie kent, zijn de lijnen binnen de coalitie kort. Tegelijkertijd is in de keten nog niet iedereen bekend met de handelingsperspectieven van Kansrijke Start, waardoor niet alle lijnen even kort zijn.
Inhoudelijke uitkomsten	Gematigd aanwezig (☆☆☆) - Meer kwetsbare ouders goed voorbereid op de zwangerschap (☆☆☆) - Minder ongeplande en onbedoelde zwangerschappen (☆☆☆) - Meer aanstaande kwetsbare ouders krijgen eerder de juiste hulp (☆☆☆) - Betere signalering van problemen (ook niet-medische) bij aanstaande kwetsbare gezinnen (☆☆☆) - Meer aanstaande kwetsbare ouders zijn toegerust op het ouderschap en de opvoeding (☆☆) - Minder baby's en jonge kinderen worden uit huis of onder toezicht geplaatst (☆☆☆☆)	Wat de samenwerking oplevert in tastbare resultaten, is moeilijk te zeggen. De mate van aanwezigheid van indicatoren wordt beoordeeld door een combinatie van de dashboardresultaten, de evaluatie van de coalitie zelf en de interviews (zie kwalitatieve duiding hieronder). Door de coalitie zijn verschillende interventies opgezet die ervoor zouden moeten zorgen dat de professionals betere dienstverlening aanbieden waardoor de kwetsbare (aanstaande) ouders beter zijn voorbereid op de zwangerschap en het ouderschap. Hoewel enkele respondenten stellen dat de bij bepaalde interventies de lijnen kort zijn, geven meerdere respondenten ook aan dat nog onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de interventies. De gesprekken in de coalitie gaan vooral over het proces, maar nog niet over concrete acties voor de praktijk. Met de komst van de wijkcoalities lijkt hier echter verbetering in te zitten.
Score	2,8 sterren	

TABEL 32: UITGEBREIDE SCORETABEL EFFECTIEVE, INTEGRALE SAMENWERKING GRONINGEN

Bijlage 8: Interventies Amsterdam

Interventies	Resultaat	Doelstelling
Prenataal huisbezoek <i>Het prenatale huisbezoek van de Jeugdgezondheidszorg is gericht op het bieden van hulp en ondersteuning aan zwangere vrouwen die de zorg het beste kunnen gebruiken. Het liefst in een al zo vroeg mogelijk stadium in de zwangerschap.</i>	Het aantal prenatale huisbezoeken blijft nog achter bij de verwachte aantallen o.b.v. de gegevens van bestaanszekerheid. 3 interactieve theatersessies om het belang van het prenataal huisbezoek te benadrukken	Meer kwetsbare ouders goed voorbereid op de zwangerschap Meer kwetsbare ouders zijn toegerust voor ouderschap en de opvoeding k
Nu Niet Zwanger <i>De Nu Niet Zwanger methodiek stelt mensen in staat een bewuste en geïnformeerde keuze te maken over het moment van hun kinderwens. Zodat zij niet overvallen worden door een onbedoelde zwangerschap.</i>	In 2023 100 aanmeldingen/opschalingen door organisaties, inclusief gesprekken, huisbezoeken en begeleiding van cliënten naar het medisch of sociaal domein, en vergoedingen voor anticonceptie. 100 aandachtsfunctionarissen getraind in 2023 Samenwerking met 35 organisaties in het medisch en sociaal domein	Minder ongeplande en onbedoelde zwangerschappen
Centering <i>Een groepsgewijze verloskundige zorg, of zorg vanuit de JGZ aan kinderen van 0-18 maanden en hun ouders.</i>	Afgelopen twee jaar 65 verloskundigen, dan wel jeugdverpleegkundigen getraind in Centering. 60 Eritrese moeders en 70 Eritrese zwangere nemen deel aan Centering Ouderschap bijeenkomsten Pilotgroep Centering voor Bulgaarse zwangere opgericht	Meer kwetsbare ouders zijn toegerust voor ouderschap en de opvoeding

Lactatiekundige Zorg <i>Op een laagdrempelige manier kunnen vragen over borstvoeding worden gesteld en kan worden meegedacht met borstvoeding</i>	In de stadsdelen Noord, Nieuw-West en Zuidoost is er wekelijks op alle locaties een jeugdverpleegkundige die is opgeleid tot lactatiekundige aanwezig.	Meer kwetsbare ouders zijn toegerust voor ouderschap en de opvoeding
Training ‘sensitief werken maakt het verschil!’ <i>De training leert professionals om echt aan te sluiten bij (aanstaande) ouders in een kwetsbare situatie</i>	Meer dan honderd Ouder- en Kindteam (OKT-) professionals hebben het afgelopen jaar binnen Kansrijke Start Amsterdam de training ‘Sensitief werken in de eerste 1000 dagen’ gevolgd.	Betere signalering van problemen (ook niet-medische) bij aanstaande ouders

TABEL 33: INTERVENTIES AMSTERDAM

Bijlage 9: Interventies Groningen

Interventies	Resultaat (2023)	Doelstelling
Prenataal huisbezoek JGZ <i>Het prenatale huisbezoek van de Jeugdgezondheidszorg is gericht op het bieden van hulp en ondersteuning aan zwangere vrouwen die de zorg het beste kunnen gebruiken. Het liefst in een al zo vroeg mogelijk stadium in de zwangerschap.</i>	128 huisbezoeken jeugdverpleegkundigen bij zwangere inwoners thuis. Een groei t.o.v. van 2022; toen waren er 89 huisbezoeken.	Meer kwetsbare ouders goed voorbereid op de zwangerschap Meer kwetsbare ouders zijn toegerust voor ouderschap en de opvoeding
Centering <i>Een groepswijze verloskundige zorg, of zorg vanuit de JGZ aan kinderen van 0-18 maanden en hun ouders.</i>	30 a.s. ouder(s) in Centeringzorg	Meer kwetsbare ouders zijn toegerust voor ouderschap en de opvoeding
Nu Niet Zwanger <i>De Nu Niet Zwanger methodiek stelt mensen in staat een bewuste en geïnformeerde keuze te maken over het moment van hun kinderwens. Zodat zij niet overvallen worden door een onbedoelde zwangerschap.</i>	33 organisaties doen mee 56 getrainde professionals zetten vrouwen en mannen in hun kracht 55 inwoners bereikt via coördinator	Minder ongeplande en onbedoelde zwangerschappen
Stevig Ouderschap <i>Dit programma zorgt voor extra steun bij ouderschap. Een Stevig Ouderschap-verpleegkundige van de GGD komt ongeveer 6 keer bij de ouder thuis. De verpleegkundige komt bij de ouder thuis om te luisteren, te praten en mee te denken.</i>	62 ouder(s) ondersteund via Stevig Ouderschap	Meer kwetsbare ouders toegerust zijn voor het ouderschap en de opvoeding Meer aanstaande kwetsbare ouders krijgen eerder de juiste hulp
VoorZorg <i>VoorZorg is een intensief huisbezoek programma voor zeer kwetsbare vrouwen die zwanger zijn en te maken hebben met een</i>	19 deelnemers	Meer aanstaande ouders eerder de juiste hulp Meer kwetsbare ouders goed voorbereid op de zwangerschap

<i>opeenstapeling van problemen. Zij krijgen ondersteuning van een gespecialiseerd VoorZorg-verpleegkundige die ondersteunt bij de zwangerschap, versterking van het ouderschap, verzorging en opvoeding, gezondheid en levensloopontwikkeling en bij het krijgen van betere toegang tot hulp.</i>		Meer kwetsbare ouders toegerust zijn voor het ouderschap en de opvoeding
Moeders Informeren <i>Moeders Informeren Moeders (MIM) is een laagdrempelig, preventief programma voor moeders met een jong eerste kind die behoefte hebben aan steun.</i>	149 deelnemers 97 deelnemers jaarlijkse MIM-picknick, appgroepjes, 50 vrijwilligers	Meer kwetsbare ouders toegerust zijn voor het ouderschap en de opvoeding
Diverse initiatieven in de wijken	122 ouders bezoeken wekelijkse ouder-kind activiteiten in de wijken	Meer kwetsbare ouders toegerust zijn voor het ouderschap en de opvoeding

TABEL 34: INTERVENTIES GRONINGEN