



Nederlands  
Jeugdinstituut

**ncj** Nederlands  
Centrum  
Jeugdgezondheid

*Verwey-  
Jonker*  
Instituut



ZonMw



# De Sterkste Schakels

Wat werkt in de samenwerking  
tussen jeugdgezondheidszorg, wijkteams  
en onderwijs?

Eindrapportage

© 2019

**Nederlands Jeugdinstituut (Nji), Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ), Verwey-Jonker instituut**

Alle informatie uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden. Graag de bron vermelden.

Dit onderzoek is gefinancierd door ZonMw (70-73600-98-408)

Met dank aan

Zorggroep Oude en Nieuweland, GGD Hollands Midden, GGD regio Utrecht, CJG Capelle aan den IJssel, GGD Noord- en Oost Gelderland, GGD Amsterdam. In het bijzonder willen wij de leden uit de projectgroep en de deelnemers aan de interviews bedanken voor hun inzet en de tijd die zij hebben geïnvesteerd in dit onderzoek.

#### **Auteurs**

Nikki Udo (Nji)

Frouke Sondeijker (Verwey- Jonker instituut)

Evelien Janssen (NCJ)

Marga Beckers (NCJ)

Mark Weghorst (NCJ)

**Vormgeving:** Taluut

**Redactie:** Nederlands Jeugdinstituut en Nederlands Centrum Jeugdgezondheid

#### **Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ)**

Churchillaan 11

3527 GV Utrecht

030 - 760 04 05

[www.ncj.nl](http://www.ncj.nl)

[contact@ncj.nl](mailto:contact@ncj.nl)

#### **Nederlands Jeugdinstituut**

Catharijnesingel 47

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

030 - 230 63 44

[www.nji.nl](http://www.nji.nl)

[info@nji.nl](mailto:info@nji.nl)

#### **Verwey Jonker Instituut**

Verwey-Jonker Instituut

Kromme Nieuwegracht 6

3512 HG Utrecht

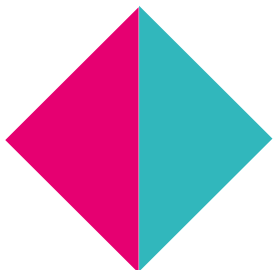
030- 230 07 99

[www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)

[seccr@verwey-jonker.nl](mailto:seccr@verwey-jonker.nl)

# Inhoudsopgave

Samenvatting	4
<b>1. Inleiding</b>	<b>12</b>
1.1 Waarom dit onderzoek?	12
1.2 Potentieel werkzame elementen	13
1.3 Doel- en vraagstelling	13
<b>2. Methode</b>	<b>14</b>
2.1 Onderzoeksopzet	14
2.2 Procedure werving organisaties	14
2.3 Dataverzameling	16
2.4 Kwalitatieve analyse	17
<b>3. Resultaten</b>	<b>19</b>
3.1 Interviews met ouders	19
3.2 Randvoorwaarden	21
3.3 Gezamenlijke visie en doelen	24
3.4 Vertrouwen en respect	25
3.5 Rollen en verantwoordelijkheden	28
3.6 Leiderschap en management	29
3.7 Planning, structuren en procedures	31
3.8 Communicatie	32
3.9 Richtlijnen voor het delen van informatie	34
3.10 Betrokkenheid professionals en cliënten	35
3.11 Vaardigheden en attitudes professionals	37
3.12 Samenwerking als proces	37
3.13 Zicht krijgen op het effect	39
3.14 Andere elementen	40
<b>4. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>42</b>
4.1 De (potentieel) werkzame elementen voor samenwerking in de praktijk	42
4.2 Conclusie per werkzaam element uit de literatuur	43
4.3 Aanbevelingen	47
<b>5. Discussie</b>	<b>49</b>
5.1 Limitaties van het onderzoek	50
5.2 Hoe hiermee verder?	51
<b>6. Literatuur</b>	<b>52</b>
<b>7. Bijlagen</b>	<b>53</b>
7.1 Bijlage 1 Codeboom	54
7.2 Bijlage 2: Context	55
7.3 Bijlage 3: Topiclist	61



# Samenvatting

In het kwalitatieve onderzoek De Sterkste Schakels is nagegaan welke werkzame elementen de praktijk ervaart in de samenwerking tussen de jeugdgezondheidszorg (JGZ), wijkteams en onderwijs. Het onderzoek bouwt hiermee voort op 12 elementen, genoemd in eerder [literatuuronderzoek](#) en het [inspiratieboekje 'Samen = Beter'](#).

## Onderzoeksvraag

Wat zijn werkzame elementen, effectieve innovatieve aanpakken en knelpunten in de samenwerking tussen JGZ, wijkteams en onderwijs teneinde preventie, zorg en ondersteuning voor gezinnen een continuüm te laten zijn.

Doel van het onderzoek is het versterken van de verbinding tussen de uitvoeringspraktijk van de JGZ, wijkteams en onderwijs door meer kennis en inzicht te verkrijgen in de werkzame elementen van een goede samenwerking.

## Methode

Zes JGZ-organisaties namen deel aan dit onderzoek. Elke JGZ-organisatie benaderde 2 gemeenten. Hierbij is gezocht naar deelnemende gemeenten die onderling zoveel mogelijk van elkaar verschillen. Zij varieerden in de volgende kenmerken: doelgroep van het wijkteam (jeugd of 0-100), organisatievorm van samenwerking tussen wijkteams en JGZ (JGZ gepositioneerd in het wijkteam of niet) en de grootte van de gemeenten (klein, middelgroot of groot). In totaal zijn interviews afgenomen in 10 gemeenten. In elke deelnemende gemeenten zijn semigestructureerde interviews gehouden:

- *Strategische niveau*: onder andere met beleidsmedewerkers, managers, teamleiders en coördinatoren van JGZ-organisaties, wijkteams, onderwijs en gemeenten.
- *Uitvoerend niveau*: professionals werkzaam bij JGZ-organisatie, wijkteams en onderwijs.
- *Cliëntniveau*: ouders.

	Aantal interviews	Aantal respondenten
Strategisch niveau	10	45
Uitvoerend niveau	10	72
Client niveau	8	9
<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>126</b>

Alle interviews zijn getranscribeerd. Voor de kwalitatieve analyse is de data opgedeeld in kleinere tekstsegmenten middels coderen. Voor het coderen van de data is gebruik gemaakt van het programma MaxQDA 2018.1. Er is gebruik gemaakt van een combinatie van thematisch en open coderen. Bij thematisch coderen zijn er vooraf codes opgesteld (deductief), waarbij gebruik is gemaakt van de potentieel werkzame elementen uit het eerder genoemde literatuuronderzoek over samenwerking. Bij open coderen zijn er andere relevante zaken uit de data gecodeerd (inductief).

## Resultaten per werkzaam element uit de literatuur

Hieronder staan op hoofdlijnen de belangrijkste resultaten per getoetst element beschreven. In [hoofdstuk 4](#) worden de resultaten uitgebreid beschreven met ter illustratie en onderbouwing quotes uit de interviews.

### 1. Randvoorwaarden

#### ***Vastgelegde afspraken worden nauwelijks genoemd als werkzaam element, maar deze afspraken kunnen wel ondersteunend zijn***

In het algemeen worden samenwerkingsafspraken op bestuurlijk niveau niet ervaren als een werkzaam element. Uit de interviews komt een gedeeld beeld naar voren: vastgelegde afspraken kunnen de samenwerking ondersteunen. Maar vooral wanneer deze wordt ingezet in combinatie met andere elementen.

#### ***Gezamenlijke huisvesting wordt ervaren als werkzaam element en kan andere elementen versterken***

In een aantal gemeenten wordt gezamenlijke huisvesting als een werkzaam element in de samenwerking ervaren. Gezamenlijke huisvesting draagt bij aan een effectievere communicatie, het opbouwen van een werkrelatie en het kennen van elkaars expertise.

#### ***Vaste gezichten en continuïteit van personeel wordt ervaren als werkzaam element***

Weinig personeelwisselingen helpt om elkaar als samenwerkingspartners te leren kennen en te vertrouwen. Een aantal gemeenten ervaart het grote personeelsverloop als knelpunt in de samenwerking. Het opbouwen van werkrelaties en het kennen en gebruikmaken van elkaars expertise wordt hierdoor bemoeilijkt. Er lijkt in die situaties een zekere samenwerkingsmoeheid te ontstaan als je te vaak nieuwe gezichten ziet.

#### ***Beperkte tijd van professionals voor samenwerking is aandachtspunt***

Werkdruk blijkt in sommige gevallen een knelpunt om te investeren in de samenwerking.

#### ***Faciliteren van samenwerking vanuit organisaties kan ondersteunen***

Faciliteren van ontmoeting en uitwisseling tussen professionals wordt als ondersteunend ervaren in de samenwerking. Genoemd zijn onder andere: gezamenlijke bijeenkomsten, netwerkbijeenkomsten, themabijeenkomsten,

heidagen en gezamenlijke trainingen. Ook ervaren professionals het als ondersteunend als zij gefaciliteerd worden om een aantal uren per week aan te sluiten bij een overleg. Een voorbeeld is JGZ-medewerkers die aansluiten bij het wijkteam.

## 2. Gezamenlijke visie en doelen

### ***Gezamenlijke visie op samenwerking wordt ervaren als werkzaam element***

Een gezamenlijke en gedragen visie op samenwerken, op zowel strategisch als uitvoerend niveau, lijkt positief bij te dragen aan hoe de samenwerking wordt ervaren.

### ***Belang van de organisatie overstijgen in gezamenlijke visie op samenwerken***

Gemeenten die werken vanuit een gezamenlijke visie die het organisatiebelang van de afzonderlijke organisaties overstijgt, en waar gelijkwaardigheid en wederkerigheid centraal staan in de samenwerking, ervaren dit als belangrijke basis voor verdere samenwerking.

### ***Bespreken, uitdragen en borgen van gezamenlijk visie op samenwerken***

Een gezamenlijke visie op samenwerking wordt als werkzaam ervaren als de hele organisatie deze visie met elkaar heeft besproken en uitdraagt. En als er aandacht is voor de borging van deze visie.

## 3. Vertrouwen en respect

### ***Voor een effectieve werkrelatie is vertrouwen in elkaar en elkaars expertise nodig***

De menselijke maat in de samenwerking, waaronder vertrouwen in elkaar en elkaars expertise, wordt in de praktijk ervaren als werkzaam. In bijna alle interviews komt dit terug. Het kennen van elkaar is de basis. Dat is geen verrassende uitkomst. Dit aspect komt ook in ander praktijkonderzoek naar voren. Opmerkelijk is wel de nadruk die in de interviews is gelegd op dit element. Wanneer er (te) weinig vertrouwen is opgebouwd tussen samenwerkingspartners, is de kans groot dat zij op elkaars 'stoel gaan zitten' of elkaar (te) laat inschakelen.

### ***Vertrouwen in samenwerkingspartners wordt in verband gebracht met andere elementen***

Vertrouwen en respect in de werkrelatie en het kennen van en gebruikmaken van elkaars expertise, hangen nauw met elkaar samen.

## 4. Rollen en verantwoordelijkheden

### ***Afstemmen van rollen en verantwoordelijkheden op casusniveau***

Het vastleggen van afspraken over rollen en verantwoordelijkheden maakt in de praktijk niet het verschil. De samenwerking verloopt volgens de praktijk vooral goed wanneer professionals op casusniveau weten welke expertise de ander heeft en per casus af wordt gesproken wie welke rol oppakt.

## 5. Leiderschap en management

### ***Uitdragen van meerwaarde van samenwerking werkt positief door op samenwerking***

Het goede voorbeeld geven op strategisch niveau wat betreft samenwerken, en het continue uitdragen van de noodzaak en meerwaarde van samenwerken worden ervaren als werkzaam in de samenwerking.

### ***Persoonlijk leiderschap en aanspreekbaar zijn, is belangrijk***

Professionals zelf hebben een belangrijke rol in het aangaan en verbeteren van de samenwerking. Elkaar aanspreken en zelf aanspreekbaar zijn, worden ervaren als werkzaam.

## 6. Planning, structuren, procedures

### ***Vastleggen van werkafspraken, processen of protocollen wordt niet ervaren als werkzaam***

Het vastleggen van werkprocessen, protocollen of werkafspraken ervaart men op zichzelf niet of nauwelijks als werkzaam element in de samenwerking. In sommige situaties kan dit wel ondersteunend werken maar dan in combinatie met andere elementen.

### ***Overlegstructuren: een manier om te werken aan de werkrelatie***

Overlegstructuren worden ervaren als ondersteunend in de samenwerking. Hierdoor kom je elkaar structureel tegen, leer je elkaar kennen en kun je werken aan de werkrelatie.

## 7. Communicatie

### ***In de communicatie tussen samenwerkingspartners is toegankelijkheid belangrijk***

Samenwerkingspartners vinden het belangrijk dat je elkaar makkelijk kunt benaderen, en toegankelijk en bereikbaar bent voor elkaar.

### ***Samen in gesprek met ouders ondersteunt het opbouwen van een werkrelatie***

In een aantal interviews gaven professionals van JGZ en wijkteams aan dat zij het in sommige casussen een meerwaarde vinden om samen met een collega professional in gesprek te gaan met ouders. Een enkele geïnterviewde ouder zegt dit ook prettig te hebben gevonden.

### ***Een terugkoppeling wordt als belangrijk ervaren***

Een terugkoppeling over een casus kan helpen bij het opbouwen van vertrouwen in de werkrelatie met de samenwerkingspartner.

### ***Een vast contactpersoon maakt het opbouwen van de werkrelatie makkelijker***

Een vast contactpersoon bij de samenwerkingspartner helpt in de communicatie en het opbouwen van een werkrelatie. Ook kan het helpen bij het leren kennen van de expertise van de ander.

## 8. Richtlijnen delen informatie

### ***Privacywetgeving wordt soms ervaren als drempel in de samenwerking***

De privacywetgeving wordt in de praktijk soms als drempel ervaren in de samenwerking. Ouders en jongeren vanaf het begin goed betrekken en transparant werken, helpt volgens een aantal professionals om deze drempel weg te nemen. Het werken met digitale dossiers of systemen waar de ouder of gezin de regie heeft, lijkt hierbij ook te helpen. Sommige professionals lijken nog zoekende in wat wel en niet mag in het uitwisselen van informatie.

## 9. Betrokkenheid professional en cliënten

### ***Een goede aansluiting tussen uitvoerend en strategisch niveau ondersteunt de samenwerking***

Betrokkenheid van professionals wordt ervaren als een belangrijk element voor het vormgeven van een effectieve samenwerking. Daar waar beleidsmedewerkers en managers de signalen, knelpunten en ideeën van professionals in de uitvoering benutten voor verbetering van de samenwerking draagt dit bij aan het continue verbeterproces van de samenwerking. Daar waar dit element niet aanwezig is, wordt dit veelal ervaren als knelpunt in de samenwerking.

### ***Daar waar ouders en jongeren worden betrokken ervaart men dit als meerwaarde***

Daar waar cliënten worden betrokken bij het (opstellen van) beleid, ervaren professionals en managers, beleidsmedewerkers en bestuurders dit als meerwaarde. In het algemeen komt naar voren dat dit nog in de kinderschoenen staat.

## 10. Vaardigheden en attitudes professionals

### ***Samenwerking initiëren en doen wat nodig is voor de samenwerking***

Vaardigheden en attitudes van professionals worden ervaren als belangrijke elementen voor een succesvolle samenwerking. Hierbij worden vaak vaardigheden en attitudes genoemd die te maken hebben met het nemen van initiatief. Ook flexibel opstellen naar de ander en het inleven in de ander worden genoemd.

## 11. Samenwerken is een proces

### ***Evalueren van de samenwerking helpt***

Deelnemende gemeenten evalueren de samenwerking zeer verschillend. In de ene gemeente is dit een vast onderdeel van de werkwijze. In de andere gemeente kent dit een minder structureel karakter. Evalueren wordt ervaren als werkzaam element als de samenwerking als een continue proces wordt gezien, het evalueren van de samenwerking onderdeel is van de werkwijze, en deze evaluaties en signalen vanaf de werkvloer worden benut in het verbeteren van de samenwerking.



## 12. Zicht krijgen op het effect

### ***Zicht krijgen op het effect van de samenwerking is een aandachtspunt***

Hierover is beperkt informatie opgehaald in de interviews. Zicht krijgen op het effect van de samenwerking en tevens het effect van de samenwerking voor cliënten vraagt niet alleen om spreken maar ook om meten. Enkele gemeenten zetten hier voorzichtige stappen in en denken na hoe ze dit goed vorm kunnen geven.

## **Andere elementen die naar voren zijn gekomen naast de getoetste elementen uit de literatuur:**

### Samenwerkingsrelatie met de gemeente

#### ***De samenwerkingsrelatie met de gemeente is van belang in de samenwerking JGZ, wijkteams, onderwijs***

Uit een aantal interviews blijkt dat JGZ, wijkteams en onderwijs een goede relatie met de gemeente ervaren als werkzaam element in de samenwerking in de driehoek. Een gemeente die ruimte en vertrouwen geeft aan de uitvoering, wordt hierbij genoemd als belangrijk.

### Schaalgrootte

#### ***Een kleine/middelgrote gemeente wordt ervaren als ondersteunend voor vormgeven van samenwerking***

In de kleinere of middelgrote gemeenten wordt de kleinschaligheid van de gemeente ervaren als ondersteunend voor het vormgeven van de samenwerking. Hierbij worden met name zaken benoemd die te maken hebben met het opbouwen van werkrelaties, elkaar kennen, elkaar snel kunnen vinden en meer overzicht in wie welke expertise heeft. Enkele respondenten noemen dat innovaties of nieuwe werkwijzen sneller kunnen worden doorgevoerd door de korte lijnen met beleidsmedewerkers of wethouder van een gemeente.

### JGZ en wijkteam in één team of organisatie

#### ***Eén team of organisatie kan andere elementen versterken***

In interviews in twee gemeenten wordt de organisatievorm van de wijkteams, waarin de JGZ onderdeel is van het wijkteam, ervaren als werkzaam element in de samenwerking tussen JGZ en wijkteam. Deze manier van organiseren wordt vaak in verband gebracht met werkzame elementen die gericht zijn op de onderlinge relatie tussen professionals, maar ook met een gezamenlijke visie en het spreken van één taal.

## Conclusies en aanbevelingen

### De werkzame elementen

De praktijk herkent en gebruikt grotendeels de 12 werkzame elementen uit de literatuur. Er is niet één afzonderlijk element dat maakt dat de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs succesvol is. Opvallend is dat de elementen veelal met elkaar samenhangen; ze zijn haast niet los van elkaar te zien in de praktijk.

Sommige elementen worden op zichzelf niet of nauwelijks als werkzaam ervaren. Zoals het element Randvoorwaarden en het element Planning, structuren en procedures. In sommige situaties worden deze wel als ondersteunend ervaren, zoals bij het borgen of overdragen van een werkwijze. In gemeenten waar de samenwerkingsrelatie tussen JGZ, wijkteams en onderwijs op strategisch niveau en uitvoerend niveau nog beperkt is opgebouwd, lijkt men meer nadruk te leggen op het vastleggen van samenwerkings- of werkafspraken.

Als deze samenwerkingsrelatie al meer is opgebouwd, komt de nadruk minder te liggen op het vastleggen van afspraken, procedures, taken en verantwoordelijkheden. Maar meer op samenwerking als proces; continue doen, uitproberen, evalueren en bijsturen. Uiteindelijk gaat het om een goede balans van de 12 werkzame elementen.

### Kernboodschap

#### Samenwerken is en blijft mensenwerk

Een succesvolle samenwerking tussen de jeugdgezondheidszorg, wijkteams en onderwijs is complex, dat laat het onderzoek De Sterkste Schakels zien. Het vraagt om een structurele investering op alle niveaus. Dat vraagt veel van professionals, beleidsmakers en bestuurders. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de samenwerking valt of staat met de kwaliteit, vaardigheden, attitude, kennis, ervaring en continuïteit van mensen. Het is noodzakelijk om als gemeente, wijkteam, JGZ en onderwijs duurzaam in te zetten op meerdere van de genoemde werkzame elementen van een effectieve samenwerking. Er is namelijk niet één afzonderlijk element dat maakt dat de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs succesvol is. De elementen versterken elkaar. De basis van samenwerken ligt in 'de menselijke maat'; het opbouwen van een werkrelatie waarbij men op elkaar en elkaars expertise vertrouwt.

## Aanbevelingen

### 1. *Begin bij het gezin*

Probeer samenwerking niet vanuit je eigen organisatieperspectief te organiseren. Dat wil iedereen en dát kan niet. Zo kunnen JGZ, onderwijs of wijkteams allemaal de ingang zijn voor een gezin. Dat geeft de betreffende partij de ruimte iets te betekenen. Maar dat zegt niet dat die partij altijd zelf de hele oplossing hoeft te zijn. Voor cliënten is het hierbij belangrijk dat er niet voorbij wordt gegaan aan die relatie. Het 'no-wrong door'-principe; het maakt niet uit waar je aanklopt we helpen je altijd naar de juiste plek is een mooi streven.

### 2. *Relatievorming is de basis van samenwerken; werk inclusief.*

Werken vanuit inclusiviteit is het centrale punt dat telkens terugkomt. Dit komt terug in zowel de relatie met de gezinnen, als in relaties tussen professionals, als in relatie tussen strategisch en uitvoerend niveau. Als de 12 elementen niet in balans zijn, heeft dit invloed op de samenwerkingsrelaties en de relatievorming.

### 3. *Samenwerken is en blijft mensenwerk; kies niet voor systeemoplossingen.*

Dit punt is aanvullend op eerder genoemde punt. Zeker niet onbekend, maar wel belangrijk: samenwerken in het jeugddomein is mensenwerk. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de samenwerking valt of staat met de kwaliteit, vaardigheden, attitude, kennis, ervaring en continuïteit van mensen. Tevens betekent dit ook dat systeemoplossingen om de samenwerking te verbeteren of het sturen op structuren en processen geen duurzame oplossingen zijn om de samenwerking tot een succes te maken.

### 4. *Elke lokale context –met zijn eigen organisatiekenmerken- staat voor andere uitdagingen in de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs; weet waar jouw gemeente staat.*

De samenwerking wordt ervaren als succesvol wanneer de elementen in balans zijn. Een aantal kenmerken zoals schaalgrootte, mate van stedelijkheid en gekozen organisatievorm (jeugdteam of 0-100 wijkteam; positionering JGZ binnen of buiten wijkteam) is van invloed op de balans van die 12 elementen. Afhankelijk van de kenmerken liggen de uitdagingen om de 12 elementen in balans te krijgen op verschillende combinaties van elementen.

### 5. *Samenwerking is een doorlopend proces; benader het ook zo.*

Het benaderen van samenwerking als doorlopend proces lijkt een aandachtspunt in veel gemeenten. Van elkaar blijven leren en de samenwerking steeds met elkaar willen verbeteren, op alle niveaus.

Lees in [paragraaf 4.2](#) de uitgebreide conclusies.

Lees in [hoofdstuk 5](#) de discussie.



# Inleiding

## 1.1 Waarom dit onderzoek?

Samenwerken tussen professionals en organisaties is in veel situaties noodzakelijk, zo ook voor het gezond, veilig en kansrijk laten opgroeien van kinderen (Rutte, Pijpers, & Timmermans, 2014). De noodzaak tot intensievere samenwerking tussen de partijen in het jeugdveld en het onderwijs groeit. Deze samenwerking biedt kansen aangezien bekend is dat vroegtijdige interventies tot veel gezondheidswinst leiden (Timmermans, Heerwaarden & Pijpers, 2014). Door een goede samenwerking worden ouders niet van het kastje naar de muur gestuurd en ontstaat er idealiter een samenhangend aanbod van zorg en ondersteuning, wordt eigen regie versterkt en wordt beter aangesloten bij de mogelijkheden van ouders en kinderen.

Om samenwerken daadwerkelijk te laten bijdragen aan effectieve zorg voor jeugd is het van belang te weten wat werkzame elementen van samenwerken zijn en deze in de praktijk te brengen. Binnen dit onderzoek focussen we op de driehoek jeugdgezondheidszorg, wijkteam<sup>1</sup> en onderwijs.

Uit onderzoek van NCJ en de Jeugdzaak (2014) is bekend wat potentieel werkzame elementen zijn in de samenwerking rond jeugdigen en gezinnen. Vraag is echter of deze in de praktijk worden toegepast en ook daadwerkelijk als werkzaam worden ervaren.

De Raad voor Volksgezondheid en Samenleving gaf onlangs in haar advies Een gedurfde ambitie, veelzijdig samenwerken met kind en gezin (2016) aan dat *'wikken en wegen over samenwerken niet anders is dan vóór de stelselwijzigingen in het onderwijs, de jeugdhulp en de Wmo. Wel lijken de stelselwijzigingen er een nieuwe impuls aan te geven. Professionele identiteiten staan onder druk en bestuurlijke afspraken, regels en verantwoordelijkheden zijn (nog) niet altijd helder.'* Ook de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving geeft in haar advies (2016) aan dat het van belang is om vooral in de praktijk uit te zoeken wat wel en niet werkzame elementen zijn in de samenwerking, om goede afwegingen voor kinderen en ouders te kunnen maken.

---

<sup>1</sup> Voor de leesbaarheid gebruiken we in dit rapport de term wijkteam. Onder wijkteam verstaan we alle teams die in gemeenten verantwoordelijk zijn voor de toegang tot jeugdhulp. In de praktijk wordt dit op verschillende manieren georganiseerd en worden er verschillende benamingen gebruikt, zoals jeugdteam, sociaal wijkteam, buurtteam, CJG etc.

Het onderzoek De Sterkste Schakels richt zich dan ook op werkzame elementen die in de praktijk worden ervaren omtrent samenwerking in de praktijk van JGZ, wijkteams en onderwijs. Het onderhavige onderzoek bouwt hiermee voort op het literatuuronderzoek van Rutte, Pijpers en Timmermans (2014) en het [inspiratieboekje 'Samen = Beter'](#). In [paragraaf 1.2](#) staan de werkzame elementen uit deze literatuur benoemd waarvan in De Sterkste Schakels is nagegaan of en zo ja welke door de praktijk worden ervaren als werkzaam in de samenwerking.

## 1.2 Potentieel werkzame elementen

1. Randvoorwaarden om te investeren in samenwerking op orde; o.a. welke afspraken zijn gemaakt op beleids- en organisatie niveau tussen de JGZ, wijkteam en onderwijs? Hoe wordt de samenwerking gefaciliteerd?
2. Gezamenlijke visie en doelen; zijn ze samen opgesteld en worden ze door iedereen onderschreven?
3. Vertrouwen en respect; bouwen aan werkrelaties; kennen professionals elkaar
4. Rollen en verantwoordelijkheden; is duidelijk wie wat doet, wat elkaars werkwijze is en wanneer je naar elkaar moet verwijzen/elkaar kunt raadplegen en kennen professionals elkaars expertise?
5. Leiderschap en management; is er (persoonlijk) leiderschap en draagt het management de visie en doelen actief uit?
6. Planning, structuren en procedures; zijn deze voor iedereen helder?
7. Effectieve communicatie; zoekt men contact met elkaar bij discussies of onenigheid en probeert men tot een oplossing te komen voor het gezin?
8. Richtlijnen voor het delen van informatie, zijn ze er en weet iedereen hoe ze te gebruiken?
9. Betrokkenheid professionals en zorggebruikers; is er ruimte voor professionals en zorggebruikers om mee te denken over wat goed gaat en wat beter kan en wordt hier ook daadwerkelijk iets mee gedaan?
10. Vaardigheden en attitudes professionals; beschikken ze over de benodigde vaardigheden en attitudes, is er ruimte om hierop te reflecteren, deze te onderhouden en/of verder uit te bouwen?
11. Samenwerken is een proces; wordt dit ook zo neergezet? Wordt er gereflecteerd op de samenwerking en komen hier verbeteracties uit voort die vervolgens weer gemonitord worden?
12. Zicht krijgen op effect; is er aandacht voor de effectiviteit van het aanbod en de rol van samenwerking daarbinnen?

## 1.3 Doel- en vraagstelling

Wat zijn werkzame elementen, effectieve innovatieve aanpakken en knelpunten in de samenwerking tussen JGZ, wijkteams en onderwijs teneinde preventie, zorg en ondersteuning voor gezinnen een continuüm te laten zijn.

Doelstelling van het onderzoek is het versterken van de verbinding tussen de uitvoeringspraktijk van de JGZ, wijkteams en onderwijs, teneinde dichtbij kinderen en gezinnen preventie en hulp te kunnen bieden en zodoende de druk op duurdere specialistische zorg te verminderen.



# Methode

## 2.1 Onderzoeksofzet

Gezien de vraagstelling van het onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Middels kwalitatief onderzoek kan systematisch tekstueel materiaal verkregen uit gesprekken geanalyseerd worden, met als doel concepten te ontwikkelen die helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen, en gezichtspunten van betrokkenen (Boeije, 2014 in Evers, 2016). De nadruk in dit onderzoek ligt dan ook op hoe respondenten uit de praktijk de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs ervaren en wat maakt dat zij deze samenwerking als effectief of minder effectief ervaren.

Het onderzoek Sterkste Schakels kent een aantal fasen die deels parallel aan elkaar uitgevoerd zijn. De verschillende fasen worden weergegeven in onderstaande figuur.

### Vorbereiding



Figuur 1. Fasen van het onderzoek

## 2.2 Procedure werving organisaties

Zes JGZ-organisaties namen deel aan dit onderzoek. Elke JGZ-organisatie benaderde 2 gemeenten/wijkteams. Hierbij is gezocht naar deelnemende gemeenten die onderling zoveel mogelijk van elkaar verschillen. Hierbij is gekeken

naar variatie in de volgende kenmerken: doelgroep van het wijkteam (jeugd of 0-100), organisatievorm van samenwerking tussen wijkteam en JGZ (JGZ geïntegreerd in het wijkteam of niet) en de grootte van de gemeenten (klein, middelgroot of groot). Op basis van informatie verkregen via de deelnemende JGZ-organisaties is een keuze gemaakt welke gemeenten te benaderen. De bereidheid van gemeenten/wijkteams is bepalend geweest voor uiteindelijke deelname.

### 2.2.1 Deelnemende gemeenten en respondenten

Aan het onderzoek namen 6 JGZ-organisaties deel, die tevens deel uitmaken van de projectgroep.

- CJG Capelle aan de IJssel
- GGD Amsterdam
- GGD Hollands Midden
- GGD Noord- en Oost-Gelderland
- GGD regio Utrecht
- Zorggroep Oude en Nieuwe Land

In totaal zijn interviews afgenomen in 10 gemeenten. De kenmerken van gemeenten en wijkteams op hoofdlijnen zijn weergegeven in onderstaande tabel. Er zijn vele variaties en tussenvormen in de praktijk, toch is geprobeerd elke gemeente in te delen bij het meest passende kenmerk.

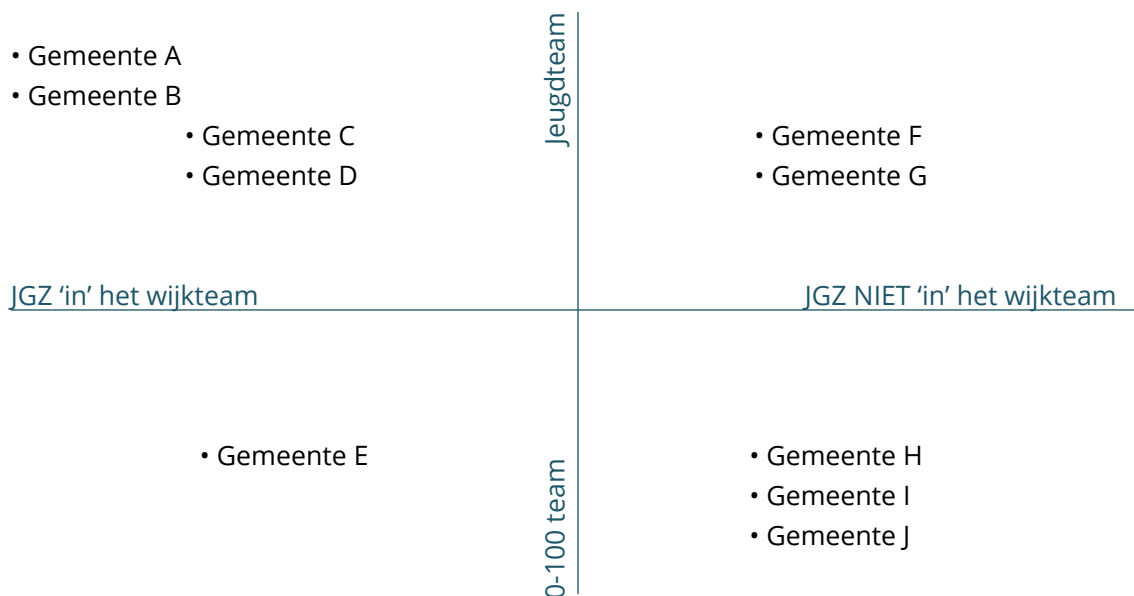
Deelnemende gemeente	Grootte gemeente*	Doelgroep wijkteam	JGZ in wijkteam**
A	Klein	Jeugd	Ja
B	Groot	Jeugd	Ja
C	Middelgroot	Jeugd	Ja
D	Klein	Jeugd (verandering naar 0-100)	Ja
E	Middelgroot	0-100	Ja
F	Groot	Jeugd	Nee
G	Klein	Jeugd***	Nee
H	Klein	0-100	Nee
I	Middelgroot	0-100	Nee
J	Middelgroot	0-100	Nee

**Tabel 1. Kenmerken van de deelnemende gemeenten/wijkteams**

\* O.b.v. inwoners d.d. 1/1/2018. Klein = <40.000, middelgroot = 40.000-100.000, groot = 100.000<

\*\* Onder 'JGZ in wijkteam' wordt verstaan: er is sprake van 1 organisatie, van een structureel samenwerkend team of van structureel (gedetacheerd) werkende JGZ-medewerkers (1 of meerdere) in het team.

\*\*\* Hier is geen jeugdteam voor het 'voorveld', wel voor complexe situaties/ beschikkingen.



Figuur 2 Deelnemende gemeenten en organisatievorm toegang tot jeugdhulp en positionering JGZ ten opzichte van het wijkteam

In totaal waren er 126 respondenten in dit onderzoek.

	Aantal interviews	Aantal respondenten
Strategisch niveau	10	45
Uitvoerend niveau <sup>2</sup>	10	72
Client niveau	8	9
<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>126</b>

Tabel 2 Aantal interviews en aantal respondenten

### 2.3.1 Dataverzameling

Verzameling en beknopte analyse beleidsdocumenten

Via de JGZ organisaties zijn beleidsdocumenten die betrekking hebben op de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs opgevraagd, zoals samenwerkingsafspraken of -convenant, visiedocumenten, werkafspraken, protocollen en informatie over de lokale organisatiestructuur. De ontvangen documenten waren per gemeente erg verschillend en daarmee niet geschikt voor verdere analyse. De documenten zijn benut in de voorbereiding van de interviews en het beschrijven van de lokale context op hoofdlijnen per deelnemende gemeente, zie [bijlage 2](#).

<sup>2</sup> Er waren minder medewerkers uit het onderwijs aanwezig in de interviews dan respondenten uit de JGZ en wijkteams.



### 2.3.2 Topiclist

De 12 potentieel werkzame elementen voor effectieve samenwerking (zie [paragraaf 1.2](#)) zijn allereerst geoperationaliseerd naar concrete handelingen en situaties. Op basis hiervan is een uitgebreid interviewkader opgesteld en zijn vervolgens verkorte topiclijsten voor de 3 verschillende doelgroepen opgesteld, zie hiervoor in de [bijlage 3](#).

### 2.3.3 Opzet en uitvoering interviews

In elke deelnemende gemeenten zijn semi- gestructureerde interviews gehouden op verschillende niveaus:

- *Strategische niveau*: o.a. met beleidsmedewerkers, managers, teamleiders en coördinatoren van JGZ organisaties, wijkteams, onderwijs en gemeenten.
- *Uitvoerend niveau*: professionals werkzaam bij JGZ- organisatie, wijkteams en onderwijs (waaronder in een aantal gemeenten ook voorschoolse voorzieningen)
- *Cliëntniveau*: (een vertegenwoordiging van) cliënten/ouders.

Op uitvoerend en strategisch niveau vonden groepsinterviews plaats, die ongeveer 2 uur duurden. De interviews met cliënten waren veelal op individueel niveau en duurden ongeveer 30 minuten. De meeste interviews vonden plaats op een locatie van een deelnemende organisatie. Enkele interviews, met name met cliënten, zijn telefonisch afgenomen. De interviews vonden plaats tussen juni en december 2018. Elk groepsinterview is afgenomen door twee interviewers. De interviewers zijn vooraf geïnstrueerd over de opzet van het interview en de manier van doorvragen. Alle interviews startten met een introductie op het onderzoek, een voorstelronde en praktische informatie over het interview. De interviews waren opgedeeld in twee delen, waarbij in het eerste deel zoveel mogelijk ruimte is gelaten aan geïnterviewden om aan te geven welke zaken volgens hen werken in de samenwerking en wat hen hierin eventueel hindert. Er is doorgevraagd op onderwerpen die benoemd zijn. In het tweede deel van het interview zijn onderwerpen uit de topiclist aangesneden die nog niet besproken waren. Op basis van opgedane ervaring in interviews is waar nodig de topiclist aangepast. Van alle interviews is een geluidsopname gemaakt. Deze opname is na uitwerking gewist.

## 2.4 Kwalitatieve analyse

Alle interviews zijn getranscribeerd. Voor de kwalitatieve analyse is de data allereerst opgedeeld in kleinere tekstsegmenten middels coderen. Voor het coderen van de data is gebruik gemaakt van het programma MaxQDA 2018.1. Op deze manier is de data analyse transparant en overzichtelijk. Er is gebruik gemaakt van een combinatie van thematisch en open coderen. Bij thematisch coderen zijn er vooraf codes opgesteld (deductief), waarbij gebruik is gemaakt van de potentieel werkzame elementen uit het eerder genoemde literatuuronderzoek over samenwerking. Bij open coderen zijn er opvallende zaken uit de data gecodeerd (inductief), ook relevant waren in relatie tot de vraagstelling (zoals ook genoemd in Evers, 2016).

In dit onderzoek is gekozen voor een alternatieve strategie om de interne betrouwbaarheid te waarborgen. Een aantal transcripten is door twee codeurs bekeken. Vervolgens hebben er regelmatig overlegmomenten tussen de codeurs plaatsgevonden: peer debriefing, een minder arbeidsintensief alternatief voor intercoder reliability waarbij je als codeur door een andere codeur wordt bevraagd op acties, gedachtesprongen en handelwijzen (Evers, 2016). In de beginfase van het coderen vonden deze overlegmomenten tussen twee codeurs frequenter plaats, om zo het codesysteem gezamenlijk te ontwikkelen en aan te scherpen. Vervolgens zijn codes onderling bekeken, en waar nodig opgesplitst of samengevoegd. De codeboom is opgenomen in [bijlage 1](#). Hierna zijn de tekstfragmenten per code nader geanalyseerd, met de betrokken onderzoekers/ projectmedewerkers besproken en verder uitgewerkt. Als aanvulling op deze analyse zijn in MaxQDA enkele co-occurrence models gemaakt om samenhang tussen codes visueel weer te geven. Voor terugkoppeling aan de deelnemende organisaties zijn de interviews per gemeente op hoofdlijnen geanalyseerd.



# Resultaten

**Eerst staan de resultaten van de interviews met ouders beschreven. Daarna volgen per element de resultaten van de interviews op uitvoerend en strategisch niveau.**

## 3.1 Interviews met ouders

Ouders benoemden in de interviews meerdere dingen die zij als behulpzaam of niet behulpzaam ervoeren in de ondersteuning die zij ontvingen van professionals vanuit JGZ, wijkteam en/of onderwijs.

### **Persoonlijk contact en vertrouwen**

Meerdere ouders gaven zaken aan die te maken hadden met gehoord worden, serieus worden genomen, persoonlijk contact en het opbouwen van vertrouwen in de relatie.

*'Ik vertrouw haar. Ik denk dat die vertrouwensband zo is gegroeid. Ze komt dan een paar keer bij mij en op een gegeven moment leer je elkaar wat kennen en dan durf je ook alles wel te vertellen.'* (ouder)

Wat opvalt is dat ouders de relatie met professionals starten met een basisgevoel van vertrouwen. Het feit dat professionals vanuit een organisatie werken wekt dat vertrouwen, voor ouders is dit een vanzelfsprekende start. De wijze waarop de professional invulling gaf aan de persoonlijke werkrelatie met ouders (passend bij hun eigen specifieke situatie) is van groot belang voor de effectiviteit van die werkrelatie, zo blijkt uit de interviews.

*'Vooral ook dat je echt gehoord wordt en dat er echt naar je geluisterd wordt. Dat vind ik eigenlijk ook wel heel belangrijk dat je weet wat je aan ze hebt en dat ze andersom ook weten wat ze aan ons hebben.'* (ouder)

### **Opbouwen van een persoonlijke samenwerkingsrelatie**

Ouders noemden verder dat zij bijvoorbeeld continuïteit, het kunnen bellen van dezelfde professional, maar ook betrouwbaarheid en nakomen van afspraken als positief ervoeren in het contact met de professionals. Een andere ouder spreekt over een persoonlijke 'klik'. Ook werd door een aantal ouders benoemd dat zij het prettig vonden dat de professional zo goed bereikbaar was, bijvoorbeeld via telefoon of app.

*'Zij is recht voor de raap, ze zegt waar het op staat, hoe het op haar overkomt. Daar heb ik heel erg behoefte aan. Er is gewoon nu al een betere klik dan met de vorige thuis begeleider en ik kan haar gewoon, gister had ik echt een verschrikkelijke dag met mijn dochter en dan kan ik haar gewoon bellen van wat moet ik doen? En dan staat ze me ook gewoon rustig te woord, het is niet ongepast dat ik bel, gewoon fijn.'* (ouder)

Een andere ouder gaf aan:

*Ouder: 'Nee, ik hou er niet van dat mensen mij komen commanderen. Je moet eerst mijn probleem horen voordat je komt zeggen wat we moeten gaan doen.'*

*Interviewer: 'En hoe doet N. dat?'*

*Ouder: 'Ik weet het niet, ik kan het niet uitleggen. In haar vak is ze professioneel. Ik weet niet hoe ze binnen gekomen is, gewoon rustig, zacht. Want ik had telefonisch al uitgelegd wat voor persoon ik ben. Dus dan is ze aangepast aan de eisen. Dus dat ging gewoon. En mijn zoon vindt haar helemaal prachtig.'*

In twee interviews valt op dat ouders de nadruk legden op de relatie met de professional, noemden hen bij hun voornaam en niet bij welke organisatie deze professionals werken. Zij legden de nadruk op de persoon en niet op de functies.

### **Aansluiten bij het gezin**

Ouders vinden het van belang dat er wordt aangesloten bij hun specifieke sociale context. Dit is van wezenlijk belang en werd door ouders gezien als vanzelfsprekend. Een voorbeeld waarin een ouder het belangrijk vindt om zelf zaken te regelen:

*'Maar de meeste dingen regel ik zelf. En dan ga ik op zoek: wat moet ik zoeken, wie moet ik bellen. Dus de meeste dingen doe ik zelf. Als ik er niet uit kom, dan bel ik N.'* (ouder)

Het gezin als uitgangspunt van handelen en ook gebruik maken van de ervaringskennis en de mogelijkheden in het gezin, kwam ook naar voren. In een interview stelde een ouder dat ze zelf ervaringskennis inbracht en erg haar best moest doen om dit te laten meewegen in de adviezen.

*'Wat ik persoonlijk goed vind, is dat ze je gewoon in je eigen waarde laten. En dat vind ik belangrijk. Niet voelen dat ze tegen jou zijn. Kijk, je kan [...] en op dat moment geven ze jou tips, jij kan zelf kiezen neem ik die tips aan of neem ik ze niet aan.'* (ouder)

### **Snelheid van handelen**

Snelheid van handelen en inspelen op de ervaren urgentie bij ouders kan een breekpunt zijn in de samenwerking met ouders. Ouders toonden in de interviews begrip voor het belang van overleg tussen professionals, maar ervaarden wel traagheid. Daar waar vanuit professioneel oogpunt soms een overleg gepland wordt, zagen ouders dit niet altijd als bijdragend (*'het mocht ook wel via de mail'*). Ouders ervaarden het vele overleggen soms als belastend. In een aantal interviews legden ouders het verband tussen het belang van snelheid van handelen en de vertraging die zorgvuldigheid met zich meebrengt.

*'Maar het andere ding is, dat je op gegeven moment wel heel erg moe bent, want je hebt ook nog je werk en je hebt ook nog je andere dingen. Het is ook gewoon een beetje een hele fulltime job aan het worden....'* (ouder)

*'Nou we zitten er nog middenin, we zijn er nog mee bezig. Toevallig hebben we net een overleg gehad. Aan de ene kant op zich wel goed, ik ervaar het op zich goed, maar het duurt allemaal zo lang...'* (ouder)

Als het na een gesprek lang duurt voordat de vervolgactie wordt uitgevoerd, zoals waar nodig het inzetten van hulp, leek dit ten koste te gaan van het vertrouwen van de ouder in de professional.

### **Warme overdracht**

Verder valt op dat het als prettig werd ervaren wanneer er een zogenaamde 'warme overdracht' was tussen professionals. Een moeder benoemde hoe zij het vond toen de JGZ medewerker erbij was bij een afspraak met het wijkteam:

*'Het was voor mij fijn omdat ik A. al kende, die was hier al een keertje geweest tijdens mijn zwangerschap ook en die kende ook de situatie, want ze was langs ons geweest. Dus dat vond ik er wel fijn aan, dat het al een beetje vertrouwd was en bekend was en dat zij ook wel in het gesprek wat input kon geven ook over de situatie.'* (Ouder)

### **Dossier**

In één interview gaf een ouder aan dat het online dossier prettig was, zo kon ze als ze wilde iets nalezen:

*'De communicatie tussen die instanties, daar heb ik eigenlijk weinig mee te maken. Het was wel open communicatie. [Organisatie] houdt ook een online dossier bij, gewoon met een statusupdate en wat ze gedaan hebben en hoe het gaat en op welk nummer ze te bereiken zijn. En dat hebben ze wel weer gedeeld met de gemeente, gewoon met het wijkteam en daar heb ik zelf ook gewoon inzicht in, dus dat is fijn. Maar ik kijk er eigenlijk weinig in, want ik heb er wel vertrouwen in dat het allemaal klopt en dat het oké is. Maar dat gaat allemaal automatisch, daar hoef ik me verder niet druk om te maken. (ouder)*

## **3.2 Randvoorwaarden**

### **3.2.1 Vastgelegde samenwerkingsafspraken**

In het algemeen benoemden respondenten niet expliciet dat overstijgende samenwerkingsafspraken op bestuurlijk niveau een werkzaam element vormen in de samenwerking. Eén participant op strategisch niveau gaf aan dat het vastleggen van overstijgende afspraken in een convenant ondersteunend heeft gewerkt. Toch wordt daarbij ook aangegeven dat het vastleggen van samenwerkingsafspraken geen garantie is voor een goede samenwerking, zoals dit citaat illustreert:

*'Je kunt het nog zo goed op papier hebben, maar je moet elkaar ook kennen en vertrouwen hebben'* (Manager JGZ)

Vaak legden bestuurders, managers en beleidsmedewerkers meer nadruk op de doorvertaling van overstijgende samenwerkingsafspraken naar de praktijk dan het hebben van deze afspraken an sich. Een voorbeeld:

*'Op regioniveau is er de samenwerkingsafpraak en kenmerken daarvan zijn vastgelegd. (...) Dat helpt in ieder geval als signaal van dit is iets wat we met elkaar doen. We hebben op individueel niveau niet gezegd, het moet zo. Dus die teams zijn er met elkaar over in gesprek gegaan. En het is linksom best een beetje anders dan rechts. Maar het signaal is duidelijk, we doen dit met elkaar.'* (Manager JGZ)

In een aantal gemeenten zijn volgens respondenten op strategisch niveau overstijgende samenwerkingsafspraken vastgelegd, maar lijken niet alle deelnemende professionals hiervan op de hoogte.

### 3.2.2 Gezamenlijke huisvesting

In het algemeen noemden respondenten gezamenlijke huisvesting als een werkzaam element in de samenwerking. Veel van hen brachten gezamenlijke huisvesting in verband met effectieve communicatie. Respondenten die bij elkaar gehuisvest zijn, gaven aan dat zij de ervaring hebben dat zij elkaar makkelijk opzoeken en regelmatig bij elkaar binnen lopen om te sparren. Hierdoor maken ze makkelijk gebruik van elkaars expertise. Het citaten hieronder illustreren dit:

*'(..) de JGZ is dus deze kant op gekomen, dus we zitten nu in 1 gebouw en dat is al grappig, want je merkt al, je loopt even bij elkaar naar binnen om dingen te vragen en dat werkt anders dan via de mail of dat je moet bellen, dus daar zit al heel veel winst in (..) dat maakt het contact al heel laagdrempelig.'* (Teamleider wijkteam)

*'De lijnen zijn korter, de expertise zit letterlijk aan het bureau tegenover je.'* (Jeugdverpleegkundige)

Ook wordt een enkele keer genoemd dat overdracht en terugkoppeling m.b.t. een casus makkelijk(er) gaat doordat mensen elkaar hierover snel op kunnen zoeken.

### 3.2.3 Continuïteit in personele bezetting

Veel respondenten gaven aan dat personele wisselingen bij een samenwerkingspartner het moeilijk maakt voor om te weten wie te benaderen. Zij ervaren dit als knelpunt dat hen hindert in het aangaan en onderhouden van de samenwerkingsrelatie. Een medewerker van een wijkteam gaf aan hoe het verloop in personeel de samenwerking met onderwijs bemoeilijkte:

*'(..) dat het verloop in het sociaal team heel groot is en dat de schakelfunctionaris op scholen ook ongelofelijk vaak wisselde. Dus daar komt ook de frustratie bij, dan was er iemand op een bepaalde school en dan was die weer weg. En dan wist de school weer niet wie ze dan weer moesten benaderen.'* (Wijkteamprofessional)

In dezelfde gemeente benoemden respondenten dat de personele wisselingen in het wijkteam tot gevolg hadden dat de expertise van de JGZ onvoldoende is benut. Zoals een jeugdarts op deze wijze verwoordt:

*'Er zijn ook veel meer nieuwe mensen bij het sociaal team gekomen en die weten niet hoe wij als JGZ werken.'* (Jeugdarts JGZ)

Respondenten die over het algemeen tevreden zijn over de samenwerking gaven aan dat vaste gezichten en weinig verloop van personeel bijdragen aan de mate waarin zij de samenwerking als positief ervaren. Zij gaven aan dat dit ervoor zorgt dat je elkaar kent, weet wat de ander kan en elkaar snel kunt opzoeken.

### 3.2.4 Faciliteren van samenwerking

Veel professionals gaven aan dat het faciliteren van ontmoeting en uitwisseling hen ondersteunt in het aangaan en behouden van samenwerking met partners. Een aantal respondenten gaf daarbij aan dat elkaar ontmoeten niet in elke situatie

vanzelf gaat en om die reden facilitering nodig is. Een manager JGZ verwoordde dit op deze manier:

*'Op zich moet je dat proces echt faciliteren, mensen ook echt de gelegenheid geven elkaar te ontmoeten. (...) Samenwerking en casuïstiek[bespreking] is niet iets vanzelfsprekends (...) dat moet je echt faciliteren.'* (Directie JGZ)

Zo worden gezamenlijke bijeenkomsten, netwerkbijeenkomsten, themabijeenkomsten, heidagen en gezamenlijke trainingen genoemd als ondersteunend in de samenwerking. In één gemeente werd door professionals benoemd dat een werkbezoek bij 'de ander' positief is ervaren:

*'En wat we in het begin hebben gehad, toen we net gingen samenwerken, is dat we mee konden kijken in de consultatiebureaus. Konden we een ochtend of een middag meedraaien, zodat je kon zien wat zij in hun spreekuren doen. En andersom ook dat zij meegaan met ons in gezinnen. En dat je op die manier van elkaar ook een beetje weet wat je doet.'*

*(Wijkteamprofessional)*

In deze gemeente gaven respondenten aan dat het meelopen met de ander meer inzicht geeft in elkaars werkwijze en hierdoor ook meer begrip ontstaat. Dit heeft volgens hen invloed gehad op het vertrouwen in elkaar en de communicatie onderling.

Veel professionals benoemden als knelpunt of aandachtspunt in de samenwerking een hoge werkdruk, beperkte tijd voor overleg of evalueren van de samenwerking. Daarentegen geven een aantal professionals en respondenten op strategisch niveau aan dat alleen faciliteren van samenwerking, in bijvoorbeeld meer tijd voor overleg of ontmoeting, niet voldoende is. Samenwerking is een onderdeel van het werk van de professional, en daar moet de professional dan ook tijd voor nemen, zo werd aangegeven. Een teamleider van een wijkteam verwoordde dat op deze manier:

*'(...)er is tijd nodig en dat is wat we in de teams ook steeds benadrukken, van natuurlijk wordt er een enorm beroep op je gedaan door cliënten, scholen (...). Maar je moet eigenlijk altijd in je tijd een percentage vrijhouden om te leren, omdat dat ook zo belangrijk is. Leren, netwerken, elkaar leren kennen, heel veel samenwerken, ook van elkaar leren. (...) Dus dat is iets wat we voortdurend moeten herhalen, van dat hoort er ook bij, dat is ook een deel van je functie.'*

*(Teamleider wijkteam)*

Specifiek voor de JGZ werd in meerdere interviews aangegeven dat het verschil in flexibiliteit tussen JGZ en wijkteam aandacht behoeft in de samenwerking en het faciliteren hiervan. Veel professionals geven aan dat het in de praktijk lastig is dat JGZ-medewerkers minder flexibel zijn in het indelen van hun tijd en minder beschikbaar zijn voor overleggen. Deze citaten van een jeugdarts en wijkteammedewerker illustreren dit aandachtspunt:

*'(...)JGZ wel nog vastzit in een stramien van vaste spreekuren draaien, en die daar qua tijd komt vast te zitten.'* (Jeugdarts JGZ)

*'Dat merk je ook wel. Ze [JGZ- medewerkers] hebben toch een wat ander stramien. Het is echt een stramien zou je kunnen zeggen, waardoor ze niet bij alle overleggen aanwezig kunnen zijn. Spreekuur gaat gewoon voor op al het andere. En ja, dat is wel eens jammer. Maar ook gewoon een feit, spreekuren kun je niet afzeggen.'* (Wijkteamprofessional)

In een aantal interviews gaven respondenten aan dat JGZ medewerkers gefaciliteerd worden in de vorm van uren om aan te sluiten bij overleg met het wijkteam. Een aantal respondenten gaf hierbij aan dat dit ondersteunend werkt. Een jeugdverpleegkundige gaf aan hoe zij hierin wordt gefaciliteerd:

*'(..) we hebben eens in de twee weken vrij gekregen van spreekuren, zodat je in ieder geval bij het overleg kan zijn. Zodat we in ieder geval kunnen overleggen over gezinnen. Dus daar is nu de afspraak over op hoger niveau.'*  
(Jeugdverpleegkundige JGZ)

### 3.3 Gezamenlijke visie en doelen

Een aantal respondenten gaf aan een gezamenlijke en gedragen visie op samenwerking te ervaren als element dat de samenwerking verder brengt. Daarbij gaven respondenten aan dat het vooral belangrijk is dat samenwerkingspartners zich bewust zijn van het feit dat je elkaar nodig hebt om goede hulp te kunnen bieden aan kinderen en ouders.

Bij interviews in twee gemeenten leek er niet of nauwelijks sprake te zijn van een gezamenlijke visie op samenwerken, maar werd aangegeven door respondenten dat het uitwerken hiervan de samenwerking ten goede kan komen. In één van deze gemeenten valt op dat men op strategisch niveau zoekende is naar wat elke afzonderlijke partner bijdraagt in het veld, hoe de samenwerkingspartners zich tot elkaar verhouden en waar de meerwaarde zit van de samenwerking.

Wat opvalt aan wat respondenten benoemden die werken in een lokale context mét een gezamenlijke en gedragen visie op samenwerken, is dat deze visie de grenzen en belangen van organisaties overstijgt. Respondenten benoemden hierbij dit 'overstijgende' onderdeel van deze visie als waardevol. Bij deze gemeenten gaven veel respondenten zaken aan die te maken hebben met het belang van het kind voorop, het kind staat centraal (en niet de systemen). Een voorbeeld hiervan:

*'(..) Dat wij uiteindelijk willen dat kinderen (..) gezond en veilig opgroeien, en dat is wat je biedt. (..) Daarop vinden we elkaar.'* (Teamleider wijkteam).

Verder benoemden een aantal respondenten als onderdeel van hun gezamenlijke visie dat samenwerken een meerwaarde heeft, dat de samenwerken iets oplevert voor alle partijen en dat je van elkaar leert door samen te werken. Ook gelijkwaardigheid van partijen komt in veel van deze gezamenlijke visies op samenwerken terug volgens respondenten. Enkele respondenten gaven aan dat zij gelijkwaardigheid een belangrijk element in de gezamenlijke visie vinden. Hierbij aansluitend werd ook wederkerigheid genoemd, zoals onderstaand voorbeeld illustreert:

*'Je moet echt heel duidelijk een wederkerigheid voelen. Dat je bijvoorbeeld niet zegt van, jij moet op ons aansluiten. Ik vind dat al klinken (..) van ik vraag en jullie draaien. En ik vind dat dat ook echt iets is waar we wel aan werken, maar soms nog wel wat meer uitgedragen kan worden.'* (Beleidsmedewerker gemeente)



### **Bespreken, uitdragen en borgen van gezamenlijk visie op samenwerken**

Een aantal respondenten gaf aan dat het opstellen van een gezamenlijke visie an sich niet voldoende is om samenwerking tot een succes te maken. Het bespreken van deze visie met elkaar, met alle partners, het inhoud geven en laden van deze visie, worden door meerdere respondenten benoemd als voorwaarde. Daarbij gaven respondenten aan dat het creëren van draagvlak voor deze gezamenlijke visie en het communiceren en uitdragen van deze visie vanuit management naar de werkvloer belangrijk is.

Een andere voorwaarde die respondenten benoemden is het borgen van de gezamenlijke visie en doelen. In enkele interviews benoemden respondenten dat de gemeente, wijkteam, JGZ en onderwijs wel zijn gestart met het gezamenlijk opstellen van visie en doelen, maar dat deze visie in de uitvoering is 'weggezakt', door bijvoorbeeld personele wisselingen. De visie op samenwerken wordt niet altijd overgedragen aan nieuwe collega's.

## **3.4 Vertrouwen en respect**

Het merendeel van de respondenten benoemde zaken rond vertrouwen en respect als werkzaam element in de samenwerking. Uit de interviews komt naar voren dat professionals en managers, bestuurders en beleidsmedewerker verschillende zaken belangrijk vinden als het gaat om dit element; zoals elkaar iets gunnen, betrokkenheid naar elkaar toe, bereidwillig om elkaar te helpen, maar ook los durven laten wanneer de ander iets oppakt. Ook het (durven) aanspreken van elkaar is benoemd door respondenten. Verder benoemden respondenten vertrouwen in elkaars expertise en deskundigheid als essentieel onderdeel. 'Kleine' positieve ervaringen met samenwerking in een casus zorgen volgens enkele respondenten voor het ontstaan van vertrouwen. Verder gaven respondenten aan dat inleven in het perspectief van de samenwerkingspartner werkt. Dit zorgt namelijk voor meer begrip naar elkaar toe. Een beleidsmedewerker verwoordde dat op deze manier:

*'Dat je ook met respect naar elkaar moet kijken, niet te makkelijk, niet van onderwijs moet niet zo zeuren, je moet ook wel respect hebben van waaruit eenieder zit te praten, wat een ieders kader is.'* (Beleidsmedewerker gemeente)

Bij de gemeenten waar men minder positief lijkt te zijn over de samenwerking, gaf een aantal respondenten aan dat er verbeteringen mogelijk zijn wat betreft vertrouwen in elkaar of dat de afwezigheid hiervan wordt ervaren als knelpunt. In meerdere interviews benoemden respondenten dat er knelpunten ontstaan in de samenwerking wanneer een samenwerkingspartner zich niet gehoord voelt of er weinig vertrouwen lijkt in hun expertise. Een jeugdverpleegkundige die veel aanwezig is op school gaf hier een voorbeeld van:

*'Ik vind ook nog weleens op school, dan is er een leerling waar we al lang mee bezig zijn op school. (...) En dan zeggen we op gegeven moment, van nu moet er iets gebeuren richting bijvoorbeeld onderwijsopvangvoorziening. En dan zegt sociaal team van nou ja, daar gaan we eerst maar eens een aanmelding tegenaan gooien. En dan denk ik, ja maar, weet je, luister ook naar degene die echt ook wel verstand van zaken hebben en hier al langer bezig zijn. Dan voel je je niet direct heel erg serieus genomen.'* (Jeugdverpleegkundige JGZ)

Een aantal professionals die aangaven dat zij vertrouwen tussen school, wijkteam en JGZ ervaren, gaven aan dat dit een positieve invloed heeft op de snelheid van hulp bieden. Onderstaande illustreert dit:

*'Zij [wijkteam en JGZ] weten ook van ons wat je intern in school allemaal te bieden hebt voordat je bij hen aanklopt. Dus dan weet je gewoon van oh er is al een traject gedaan (..) en dan hoef je dat niet allemaal nog een keer te bevragen, dat scheelt gewoon tijd.'* (Zorgcoördinator Voortgezet Onderwijs)

In een andere gemeente gaven professionals aan dat er niet altijd gehandeld wordt vanuit vertrouwen in elkaar, zoals het gesprek tussen twee professionals hieronder laat zien:

*'En na drie keer vergaderen wordt er een keer een conclusie getrokken van er moet wat ingezet worden. En dat merk ik heel erg in het onderwijs, op school is er vaak al heel veel gebeurd en dan wil je dat er wordt doorgepakt...en dan is er eerst een ronde tafel en dan weer een ronde tafel (..) En soms zijn we echt aan het overleggen om het overleggen en dat is soms echt wel frustrerend.'* (Zorgcoördinator voortgezet onderwijs)

*'Het overleggen om het overleggen, op het moment dat ik inspring (..) en jij bent al een halfjaar bezig, dan zou ik eigenlijk in het ultieme, beste geval ervan uit moeten gaan: je hebt gedaan wat je kan, jij geeft nu aan en ouders geven aan, dit hebben we nodig, ga het maar doen. Dan zouden we niet nog tig keer moeten gaan vergaderen of alles boven tafel willen krijgen, alles uitpluizen. Want dat is kostbare tijd.'* (Wijkteamprofessional)

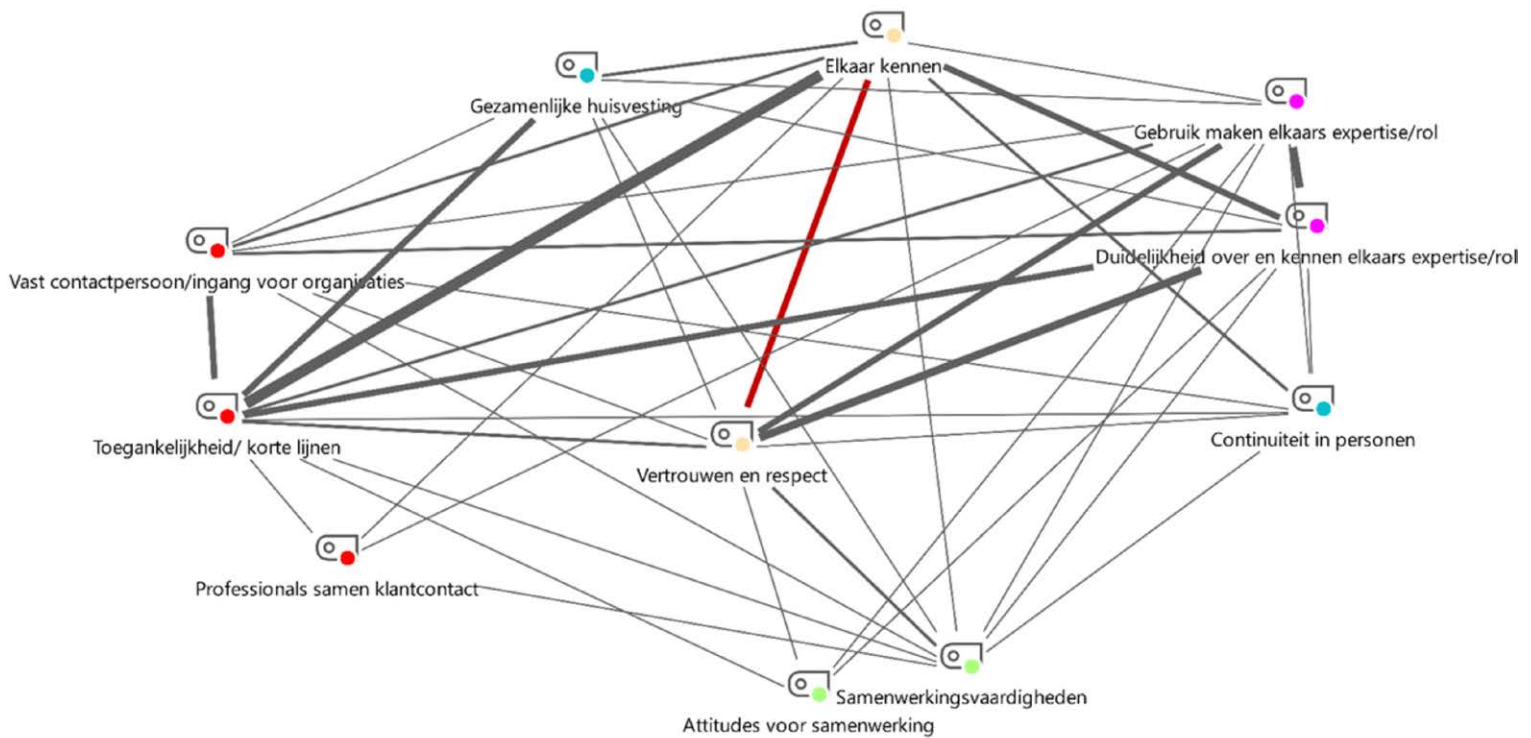
Veel respondenten gaven aan dat om vertrouwen in elkaar op te bouwen, het nodig is om elkaar te kennen en te weten wat de ander doet en kan (werkzaam element: rollen en verantwoordelijkheden). Een voorbeeld:

*'Maar ik merk dat collega's die mij niet kennen, met wie ik nog niet heb samengewerkt, dat dat altijd weer een punt is van ja, maar jij bent van welzijnswerk, heb je wel goed gekeken naar... Dat je elkaar daarin heel erg moet vinden en zoeken.'* (wijkteamprofessional)

Ook noemden respondenten zaken rond het element 'vertrouwen' in één adem met het gebruik van elkaars expertise, zoals onderstaand citaat illustreert:

*'Als je elkaar niet kent, ga je elkaar ook niet consulteren als je met een vraagstuk zit.'* (wijkteamprofessional)

In figuur 3 is een visuele weergave opgenomen van welke elementen het meeste samen voorkomen in tekstfragmenten uit de interviews. Dit figuur onderschrijft de hierboven beschreven resultaten, waarbij de door respondenten benoemde samenhang tussen elementen opvalt.



Figuur 3. Code co-occurrence model (MaxQDA).

### **Bouwen aan de werkrelatie**

In het merendeel van de interviews is aangegeven dat het essentieel is om elkaar te kennen en dat samenwerken makkelijker gaat wanneer je elkaar kent. Respondenten legden 'elkaar kennen' uit als: persoonlijk contact, elkaar tegenkomen, elkaar spreken, overleggen met elkaar, samen optrekken, weten met wie je te maken hebt. Eén respondent plaatste een kanttekening bij het element van elkaar kennen in de samenwerking: het is niet nodig om iedereen te kennen om je werk goed te kunnen doen. Het gaat hierbij vooral om het kennen van een aantal sleutelfiguren of contactpersonen.

Meerdere respondenten gaven aan dat het opbouwen van een werkrelatie vraagt om initiatief vanuit de professional om het contact op te zoeken, bij de ander langs te gaan of de ander op te bellen.

In sommige gemeenten legden respondenten veel nadruk op het element 'elkaar kennen' als werkzaam in de samenwerking. Dit zijn met name respondenten in gemeenten waar professionals uit de JGZ en wijkteam al langer met elkaar samenwerken, en een sterke samenwerkingsrelatie hebben opgebouwd. Enkele managers, bestuurders en beleidsmedewerkers gaven aan dat het

opbouwen van een samenwerkingsrelatie niet alleen voor de werkvloer belangrijk is, zoals deze bestuurder aangaf:

*'We kunnen niet met netwerkorganisaties samenwerken als wij elkaar als bestuurders niet kennen. Je hebt daar ook voor nodig dat je elkaar met regelmaat ziet, dat je weet dat je vanuit dezelfde perspectieven handelt en dezelfde dilemma's deelt.'* (Bestuurder welzijnsorganisatie)

### 3.5 Rollen en verantwoordelijkheden

In bijna elk interview benoemden respondenten het kennen en gebruik maken van elkaars expertise als belangrijk thema. Het werd aangegeven als werkzaam element of als verbeterpunt.

Een aantal respondenten gaf aan dat het vastleggen van afspraken over rollen en verantwoordelijkheden niet zozeer het verschil maakt, maar dat het vooral gaat om dat je weet wie welke expertise heeft en dat je per casus kunt bepalen wie welke rol oppakt. Juist bij deelnemende gemeenten waar professionals elkaar kennen, waar men elkaar makkelijk weet te vinden, weten wat de ander kan en over het algemeen tevreden lijken te zijn over de samenwerking, legden respondenten meer de nadruk op afstemmen van de rollen op casusniveau. Een wijkteammedewerker gaf aan:

*'(..) Dat je eigenlijk per cliënt heel goed kijkt van wie doet wat, wie pakt wat op? Dat je daardoor de rol gaandeweg ook duidelijk wordt, door het te doen, door bezig te zijn, dat het duidelijk is wie welke functie vervult en wie welke verantwoordelijkheid neemt.'* (Wijkteamprofessional)

Over deze werkwijze zijn deze respondenten in het algemeen tevreden. Onderstaand citaat is een voorbeeld van hoe JGZ en wijkteam hun rol op casusniveau afstemmen:

*'Er zijn ook wel situaties waarin ouders het bijvoorbeeld niet prettig vinden om met een gezinscoach contact te hebben, maar wel prettig vinden om met een jeugdarts contact te hebben. En dan kiezen we er ook bewust voor van om te zeggen nou, dan is de arts degene die met het gezin contact onderhoudt en eventueel verwijzing doet of afspraken maakt. Want dat komt ook weleens voor, niet heel vaak maar weleens. En dat stemmen wij dan ook onderling met elkaar af op die manier.'* (Wijkteamprofessional)

Hierbij geven respondenten aan dat deze manier van samenwerken ook kwetsbaar is, aangezien het persoonsafhankelijk is en het werkproces en samenwerkingsafspraken enkel globaal zijn vastgelegd.

In een gemeente waar de JGZ heel dichtbij het wijkteam staat door detachering van één of meerdere JGZ medewerkers en gezamenlijke huisvesting, valt op dat professionals aangeven elkaar 'vanzelfsprekend' op te zoeken in casussen.

*'Bij elke aanmelding van 0-4 halen we altijd de JGZ erbij. (..) Met de wat oudere kinderen kijk je ook wat meer casus specifiek; is het goed om nu contact met elkaar te hebben? (..)'* (Wijkteammedewerker)

Eén participant in een gemeente met een wijkteam voor inwoners van 0-100 jaar benoemde daarentegen dat vooral de medewerkers in het sociaal team die veel

met volwassenen werken – maar soms ook met jeugd- veelal niet bekend zijn met wat de JGZ kan en doet.

*'Het [contact met JGZ in een casus] is wel afgesproken, maar ik weet dat het heel vaak niet gebeurt. Omdat mensen daar niet automatisch aan denken. (...) Maar ik merk ook bij anderen, dan vraag ik dat ook weleens: heb je de JGZ betrokken? Oh nee.'* (Wijkteamedewerker)

*'Dat komt ook denk ik, ze weten niet goed wat de JGZ inhoudt. Dus het is ook onbekendheid met ons werk.'* (Jeugdverpleegkundige JGZ)

Veel respondenten gaven aan dat het verkrijgen van inzicht in elkaars expertise een proces is, hierin moet blijvend geïnvesteerd worden. Vooral ook bij verloop van personeel. Meerdere respondenten noemden dat het helpt om 'je gezicht te laten zien', informatie te geven over jouw expertise als professional en organisatie en wat je kunt betekenen. Een jeugdverpleegkundige gaf aan:

*'Dus dat is sowieso onze angst, dat de JGZ een beetje gaat uitsterven. Want wijkteams zijn er nu, dus de eerst vragen die er zijn die gaan dan gelijk naar het wijkteam. Wat is nou eigenlijk nog de meerwaarde van de verpleegkundige (...)? En er ligt bij mezelf ook een verantwoordelijkheid, dat ik mijn gezicht laat zien en dat ik van me laat horen.'* (Jeugdverpleegkundige JGZ)

Enkele respondenten gaven aan dat de JGZ onvoldoende zichtbaar is voor scholen, waardoor er weinig gebruik wordt gemaakt van de expertise van de JGZ. Een voorbeeld:

*'Dat iemand een probleem had met een kindje dat alleen maar rijstwafels at en verwezen was naar het wijkteam en dat de verpleegkundige zei: daar zijn wij toch ook voor? Zij worden vaak overgeslagen.'* (beleidsmedewerker JGZ)

Een aantal respondenten werkzaam in het onderwijs gaven aan dat het voor hen niet duidelijk is wanneer JGZ en wanneer het wijkteam te benaderen. Volgens sommige respondenten kan de JGZ meer benut worden.

Daar waar respondenten spraken over de afzonderlijke bijdrage van de JGZ in de samenwerking, benoemden zij de preventieve blik, laagdrempeligheid, het grote bereik en het feit dat JGZ makkelijk(er) een ingang in een gezin lijkt te hebben. Een voorbeeld:

*'Stuur iemand van de JGZ en de deur gaat open. Waar hem dat in zit weet ik nog steeds niet (...). ik vind dat mensen in de jeugdhulp daar veel beter naar moeten kijken.'* (Directeur)

Respondenten werkzaam in de JGZ leken zich veelal te kunnen vinden in deze 'beelden' en verwachtingen. Wel werd benadrukt dat JGZ meer kan dan vaak gedacht wordt.

*'En we zijn natuurlijk meer dan ogen en oren'* (Teammanager JGZ)

Bij twee gemeenten, beide waarin JGZ onderdeel uitmaakt van het wijkteam, gaven respondenten aan dat het een meerwaarde is dat zij van elkaars expertise kunnen leren op de werkvloer.

### 3.6 Leiderschap en management

Een aantal respondenten gaf aan dat uitdragen van het belang en de meerwaarde van samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs een element is dat

doorwerkt op de samenwerking. Respondenten (strategisch en uitvoerend niveau) in één gemeente gaven aan dat de combinatie van leiderschap en gezamenlijke visie op samenwerken heeft bijgedragen aan de – door hen als effectief ervaren – samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs. Onderstaand citaat illustreert dit:

*'En dan de proces coördinator van het CJG, ik voel me wel echt een beetje getraind door haar, die alles erin heeft gehamerd: over die organisatie grenzen heen, altijd het belang van het kind voorop, het gaat niet over het belang van je organisatie. Dat soort dingen zijn er echt ingestampt bij iedereen, dus dat helpt wel denk ik.'* (Jeugdarts JGZ)

Een ander onderdeel van (persoonlijk) leiderschap dat meermaals als werkzaam werd benoemd door respondenten is aanspreekbaar zijn voor de ander. In drie gemeenten benoemden respondenten dit op een vergelijkbare manier. Een respondent gaf aan dat het makkelijker is om aanspreekbaar te zijn wanneer je elkaar kent en toegankelijk bent voor de ander:

*'Wat we gewoon steeds merken is hoe belangrijk het is dat mensen elkaar gewoon kennen en daardoor eerder durven zeggen: schuif aan, denk eens met me mee. Maar ook eerder durven zeggen: jij zou dit regelen, en het is niet geregeld, waarom niet?'* (Beleidsmedewerker gemeente)

Enkele respondenten gaven aan dat door elkaar te kennen en aanspreekbaar te zijn (beginnende) knelpunten in de samenwerking sneller naar elkaar worden uitgesproken en opgepakt. Hierbij benoemden professionals ook de rol die zij zélf hebben in het aanspreken van de ander en het bespreekbaar maken van aandachtspunten of knelpunten in de samenwerking. Een voorbeeld:

*'Bespreekbaar maken. En toch wel de betrokken persoon dan aanspreken en dan (...) een overleg zo snel mogelijk afdwingen. Toevallig zit ik nu met een situatie waar ik de gang van zaken, dat ik het er niet helemaal mee eens ben. (...) daar moet je wel gewoon zelf achteraan. En ik ben altijd heel erg van met de personen bespreken wie het aangaat. En kom je er niet uit, dan ga je een niveau hoger, maar dat is vaak niet nodig, zolang je het maar onderling afstemt wat er gaande is.'* (Jeugdarts JGZ)

Elkaar aanspreken is niet vanzelfsprekend en niet makkelijk, zo gaven een aantal respondenten aan. Sommige respondenten benoemden attitudes die maken dat zij samenwerkingspartners (durven) aanspreken bij een moeizame samenwerking, zoals de waarde inzien van leren van moeizame situaties en het besef dat deze situaties inherent zijn aan het samenwerken. Ook gaven zij aan dat een bepaalde 'cultuur' van feedback geven en ontvangen hierbij helpt.

Maar wat als aanspreken van de samenwerkingspartner niet genoeg oplevert? De meeste professionals gaven aan dat zij weten waar ze dan terecht kunnen, bijvoorbeeld bij een teamleider of direct leidinggevende. Bij één gemeente was het voor professionals niet duidelijk waar ze terecht kunnen wanneer ze knelpunten ervaren in de samenwerking met een samenwerkingspartner. De geringe aansluiting tussen beleidsniveau en de uitvoering in deze gemeente lijkt hiermee te maken te hebben.

### 3.7 Planning, structuren en procedures

Weinig respondenten gaven aan dat zij vastleggen van werkafspraken over de samenwerking an sich als werkzaam ervaren. Een aantal respondenten benoemde dat nieuwe werkafspraken ontstaan vanuit de uitvoering, het is niet nodig om 'alles' op papier vast te leggen. Zoals deze citaten illustreren:

*'En het zit 'm ook in heel veel sparren met elkaar en dan tot oplossingen komen, en tot nieuwe plannen komen. Ik heb wel het gevoel dat je het dan samen (..) doet. Er staan niet hele uitgebreide werkprocessen op papier.'* (Jeugdarts JGZ)

*'Ik heb wel ook vaak gebeld met jullie teamleider van het jeugdteam als ik dacht van dit kan makkelijker of sneller. En bijvoorbeeld met A. besproken van hoe kunnen we dit doen. En dat zij dan zei van zullen we het voortaan zo doen? En dan had ik die toezegging, maar dan staat er verder ook niet echt ergens iets op papier, maar dan kon ik het wel voortaan zo doen. En dan zei ik tegen mijn team van voortaan doen we het zo in de samenwerking met het jeugdteam, dan gaat het lekker snel en dan ga je dat gewoon doen.'* (Teamleider JGZ)

Daarentegen brachten sommige respondenten hier een nuance op aan: in sommige gevallen kan het wel ondersteunend werken om werkafspraken of processen te noteren, met name in de beginfase van een project of nieuwe werkwijze. In een gemeente gaven respondenten op strategisch niveau aan dat juist de combinatie tussen elementen die te maken hebben met het opbouwen van een werkrelatie én het vastleggen van (werk)afspraken of processen helpt. Het citaat hieronder illustreert dit:

*'Dus het heeft dan 2 lagen: aan de ene kant dat het organisatorisch ingebed is, en aan de andere kant dat het ook een naam heeft, het contact.'* (Beleidsadviseur gemeente)

Een enkele respondent gaf aan dat het vooral gaat om hoe de werkafpraak tot stand is gekomen, of professionals hierbij betrokken zijn. Ook gaf een aantal respondenten aan dat wanneer er een nieuwe of aangepast werkafpraak over de samenwerking wordt vastgesteld, het helpt om daar met elkaar in gesprek over te gaan.

*'Dus niet dat je een protocol maakt en de wereld in stuurt en dat is het dan. Je bedenkt wel hoe je dingen zou willen zien. Maar je moet er met elkaar inhoud aan geven. (..) Je moet toch met elkaar het gesprek hebben. (..) je kan niet zonder elkaar te ontmoeten en met elkaar te zeggen van wat betekent dit nou? En dat is ook de enige manier om elkaar te begrijpen.'* (Beleidsmedewerker gemeente)

Een respondent gaf aan dat er in hun lokale situatie veel ruimte is om de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs vorm te geven op de werkvloer en dat dit de samenwerking verder heeft gebracht:

*'Wat denk ik ook heel erg helpt is dat wij niet heel erg strak in het veld zitten. We hebben niet van die hele duidelijke kaders, dus als er ergens een probleem is, dan zeggen we niet: daar zijn we niet van, dat doen we niet. Tenminste, dat denk ik, dat is tenminste wat we graag willen: altijd bereid om mee te denken met andere partijen van, hoe kunnen we hier toch samen uitkomen. En soms doen we weleens iets waarvan we denken: eigenlijk ligt dat niet bij ons, maar omdat je dan toch weer verder komt... Ik denk dat dat ook wel helpt in samenwerking.'* (Teamleider wijkteam)

Verder benoemde een aantal respondenten overlegstructuren als behulpzaam, aangezien dit faciliteert dat je elkaar tegenkomt en elkaar en elkaars expertise leert kennen.

### 3.8 Communicatie

Veel respondenten gaven aan dat het werkt wanneer je toegankelijk en bereikbaar voor elkaar bent. Veel respondenten gebruikten de term 'korte lijnen' als onderdeel van een effectieve communicatie. Daar waar respondenten concreet maakten wat zij hieronder verstaan, werden vooral zaken benoemd die te maken hebben met snel kunnen sparren via (beveiligde) app, mail, telefoon of in persoon en laagdrempelig contact hebben. Een professional gaf een voorbeeld van wat zij ervaart als effectieve communicatie in de samenwerking tussen wijkteam en JGZ:

*'Ja, dus letterlijk binnen lopen, maar ook een mail sturen en binnen 2 dagen daar wel een reactie op krijgen. Dat is mijn ervaring met de JGZ. En ook flexibiliteit: als ze spreekuur hebben, maar wel weten dat ik ze wil spreken, dat ze zelf ook onthouden van als er een kindje niet komt, dat ze dan even naar de flexkamer lopen en mij opzoeken. Een kwartiertje iets kunnen bespreken met elkaar.'* (Wijkteamprofessional)

Meerdere professionals benoemden dat effectieve communicatie het makkelijker maakt om gebruik te maken van de expertise van de ander.

Ook op strategisch niveau gaven een aantal respondenten uit verschillende gemeenten zaken aan die te maken hebben met effectieve communicatie tussen managers, teamleiders, bestuurder en/of beleidsmedewerker van de gemeente. Een teamleider van een jeugdteam gaf hierbij aan dat een goede samenwerkingsrelatie op strategisch niveau met de JGZ ook invloed heeft op de samenwerking op de werkvloer en op de aansluiting tussen beleid en praktijk:

*'En wat ik zelf merk, ik vind bijvoorbeeld de samenwerking, ook met L. [manager JGZ]] erg prettig, en ik denk heel vaak dat dat ook een basis is voor wat je ook weer overbrengt op je team ofzo. Dus dat als je op management of teamleiders niveau prettig met elkaar overweg kunt, ik heb echt het idee van met L. kan ik alles bespreken, als ergens iets zit dan loop ik bij jou binnen of we bellen even. Dus dat dat ook al heel helpend is in de samenwerking voor onze medewerkers. Dus dat de medewerkers ook weten van als ik ergens een knelpunt heb in de samenwerking met het jeugdteam en ik ga naar L. en wij lossen dat samen op; dat werkt op andere niveaus ook weer door. En wij zien elkaar ook regelmatig, wij hebben ook wel één keer in de 6 weken dat we met elkaar zitten.'* (Teamleider wijkteam)

Enkele professionals gaven aan dat het voor de samenwerking ook belangrijk is op welke manier er wordt gecommuniceerd naar gezinnen. Hierbij werd benoemd dat het helpend is wanneer je benadrukt dat je er een collega bijhaalt, in plaats van het gebruik van termen als doorverwijzen.

#### **Een vast contactpersoon**

Veel respondenten benoemden het hebben van een vast contactpersoon bij de samenwerkingspartner als werkzaam in de samenwerking. Hierbij ervaarden respondenten dit als ondersteunend, omdat een vast contactpersoon ervoor zorgt



dat je weet wie je waarvoor kunt bereiken en hierdoor sneller diegene inschakelt wanneer nodig.

Een voorbeeld hiervan:

*'Wij hebben één vast contactpersoon van het jeugdteam, die sluit elke maandag bij ons aan bij het zorgteamoverleg. We hebben een vaste jeugdarts verbonden aan onze school (...). Dat loopt heel erg naar tevredenheid, want we zijn zo bij het jeugdteam met een leerling als het moet, en we zijn zo bij de jeugdarts als het moet. (...) Het loopt eigenlijk heel vloeiend hier.'* (Zorgcoördinator praktijkonderwijs).

Verder bracht een aantal professionals ter sprake dat een vast contactpersoon helpt bij het kennen van de expertise van de samenwerkingspartner.

Het inzetten van een contactpersoon staat volgens veel respondenten niet per definitie gelijk aan een betere samenwerking, hier is meer voor nodig, waaronder het opbouwen van een werkrelatie.

Meerdere respondenten gaven aan dat het als contactpersoon voor school belangrijk is om aan te passen aan de behoeften van de school. Onderstaand citaat illustreert dit:

*'School heeft een eigen karakter. Wij zijn over het algemeen wat flexibeler dan scholen in het aanpassen van onze werkwijze. Dus dat is een beetje wat er moet gebeuren als schoolcontactpersoon met je school. Moet je proberen om je zoveel mogelijk te voegen naar wat die school wenst en vanuit daar... Dus je kan niet voor alle scholen hetzelfde concept hanteren, van zo doen we dat. Zo werkt dat niet.'* (Wijkteamprofessional)

Voor ouders heeft het inzetten van een vast contactpersoon bij school ook voordelen volgens de respondenten: kinderen eerder op de juiste plek. In de gemeenten waar er geen vaste contactpersoon voor samenwerkingspartners is, werd aangegeven dat dit knelpunten oplevert of dat er behoefte is aan een vast contactpersoon. In sommige gevallen had het ontbreken van een vast contactpersoon te maken met interne veranderingen of verloop van personeel.

### **Samen in gesprek met ouders**

In een aantal interviews gaven professionals van JGZ en wijkteam aan dat zij het in sommige casussen een meerwaarde vinden om samen met een collega professional in gesprek te gaan met ouder(s), bijvoorbeeld door samen op huisbezoek te gaan of gezamenlijk een intake te doen bij aanmelding bij het wijkteam. Een professional gaf een voorbeeld:

*'Met P. hebben we dat gedaan in een gezin met een moeder die heel wantrouwend was. Dus ik zei van joh, ik kom dan met een collega. (...). Toen heb ik P. meegenomen zeg maar, ik was daar al bekend, die moeder vertrouwde mij, samen op dat huisbezoek gegaan. (...) En doet het er niet toe of het jeugdhulp heet, of Pietje of Jantje, maakt niet uit, het is gewoon een collega met een andere expertise. En dat probeer ik vaak in de gezinnen wel aan te geven, van ik heb die expertise niet, maar mijn collega wel. Die is daar gewoon goed in, vind je het goed dat we dan met z'n tweeën komen?'* (Jeugdverpleegkundige JGZ)

In bovenstaand voorbeeld is de JGZ en toegang tot jeugdhulp in eenzelfde organisatie ondergebracht. Ook andere professionals werkend in een andere

lokale context gaven aan positieve ervaringen te hebben met samen in gesprek gaan met een gezin. In één gemeente werd aangegeven dat zij dit vooral ervaren als een goede aanpak bij ouders die (deels) zorg mijden. Een aantal professionals gaf aan dat zij deze aanpak ook om een andere reden als ondersteunend in de samenwerking ervaren. Ouders hebben op deze manier beide professionals gezien en gesproken waardoor het in het in veel gevallen een minder grote drempel is om toestemming te geven voor gegevensuitwisseling tussen deze professionals.

### **Terugkoppeling**

In veel interviews benoemden professionals dat het krijgen van een terugkoppeling over een casus helpt bij het opbouwen van een werkrelatie met de samenwerkingspartner. Bijvoorbeeld om te weten of het gezin 'is aangekomen' bij de samenwerkingspartner. Hierbij is het vragen van toestemming van ouders een aandachtspunt. Een terugkoppeling kun je ook vragen van een ouder, waardoor je toch op de hoogte bent van de stand van zaken, aldus een professional van een wijkteam:

*'Die zorgcoördinator stimuleert gezinnen ook weleens bij ons aan te melden (...) En dan hebben wij het ook over van joh, zeg anders even van vind je het goed als ik volgende week even bel om te kijken of je bent aangekomen, of het is gelukt, enzovoorts. Dan heb je toch meer terugkoppeling daarover.'*  
(Wijkteamprofessional)

### **3.9 Richtlijnen voor het delen van informatie**

Een aantal professionals benoemde dat zij de privacywetgeving soms als een drempel ervaren voor uitwisselen van informatie, wat volgens hen zijn weerslag heeft op de samenwerking. De meerderheid van de respondenten gaf aan dat de privacywetgeving (AVG) leidend is bij het delen van informatie tussen samenwerkingspartners en dat het vragen om toestemming aan ouders voor het delen van informatie vooropstaat. In een aantal interviews leken professionals zoekende naar wat wel en niet mag in het uitwisselen van informatie over gezinnen. Een enkele professional merkte op dat zij en haar collega's voorzichtiger zijn geworden met het delen van informatie over gezinnen. Een aantal respondenten op strategisch niveau benoemde dat het binnen de eigen organisatie en in de samenwerking met partners een fase van zoeken is (geweest) met betrekking tot de privacyregels. Daarentegen gaven andere respondenten aan dat deze privacywetgeving er juist voor zorgt dat professionals anders werken: samen met ouders praten en niet over ouders, al vanaf het begin in het contact met ouders transparant zijn over welke informatie wordt gedeeld met wie. Volgens een aantal respondenten is de manier waarop je de ouders toestemming vraagt voor het delen van informatie essentieel. Zij ervoeren dat als je dit op de juiste manier doet, privacy niet in de weg hoeft te staan bij samenwerking met andere professionals. Respondenten gaven aan dat dit iets vraagt aan vaardigheden van professionals. Een jeugdarts gaf een voorbeeld:

*'Ik zeg meestal van ik wil het graag delen met leerplicht, zullen we vragen of ze met ons meedenkt? En dan noem ik vaak de voor naam, zal ik A. even vragen of*

*ze contact opneemt of dat ik met haar wat bespreek. Of met het CJG...(..) Dan merk ik eigenlijk niet dat ouders dat een probleem vinden, het is maar net hoe je dat brengt.' (Jeugdarts JGZ)*

In één gemeente ervaren respondenten dat een gezamenlijke training over de mogelijkheden en onmogelijkheden van delen van informatie vanuit juridisch oogpunt ondersteunende. Want, zo gaf een respondent aan:

*'Er is veel meer mogelijk dan de meeste mensen denken'.  
(Directeur samenwerkingsverband)*

Een professional die werkt in een gemeente waar JGZ en 'wijkteam' deel uitmaken van één organisatie, gaf aan dat ouders het vaak prettig vinden dat je makkelijk met collega's binnen dezelfde organisatie kunt overleggen wanneer nodig:

*'Ik moet eerlijk zeggen dat er veel ouders er gewoon heel blij mee zijn, dat je dat zo makkelijk kan. Toen vroeg ik aan die ouders van: wat is er dan precies besproken? Want ik probeer altijd eerst zoveel mogelijk van de ouder uit te gaan (..) zegt ze van: oh, dat weet ik niet precies. Zeg ik: oh vind je het goed als ik dat even check bij mijn collega. Dan zegt ze van: oh joh tuurlijk. En eigenlijk gaat het heel vaak op die manier dat mensen mondeling toestemming. Ik zet het wel altijd even in het dossier, dat ik heb het besproken en dat de ouders ook akkoord zijn.  
(Wijkteamprofessional)*

### **Gebruik van digitale systemen**

In een aantal interviews benoemden respondenten dat een beveiligde app of een systeem om beveiligd te mailen helpt bij het uitwisselen van gegevens en daardoor de samenwerking makkelijker maakt. In één gemeente wordt er toegewerkt naar een digitaal dossier waarbij de inwoner de regie op zijn dossier en professionals kan toevoegen aan dit dossier. In een school wordt er al gewerkt met een digitaal dossier, waarbij ouders inzage hebben in alles wat er wordt genoteerd in het dossier.

## **3.10 Betrokkenheid professionals en cliënten**

### **Betrokkenheid van professionals in beleid**

Veel respondenten gaven aan dat betrokkenheid van professionals in beleid een belangrijk element is voor het vormgeven van een effectieve samenwerking. Bij vier van de deelnemende gemeenten lijkt dit element duidelijk aanwezig. Deze gemeenten variëren in grootte, maar hebben de samenwerking op een vergelijkbare manier georganiseerd waarbij er een jeugdteam is en de JGZ in dit team aanwezig is, of gedetacheerd voor een aantal uren per week.

Onderstaande citaten illustreren hoe professionals betrokkenheid in beleid ervaren:

*'Ik vind ook wel dat het gestimuleerd wordt om je eigen ideeën te uiten, en eventueel op papier te zetten of te bespreken, zodat er ook ruimte gemaakt kan worden. Soms moet je wel beargumenteren waarom je bepaalde dingen wilt, maar er wordt wel naar geluisterd.' (Jeugdverpleegkundige JGZ)*

*'We worden ook door beleidsambtenaren regelmatig gevraagd van denk eens mee over dit en dit onderwerp. Of ik heb hier dit plan voor op papier gezet, kan*

*jij je daarin vinden? We worden hier heel erg uitgenodigd om mee te denken en de terugkoppeling naderhand nadat dat vastgelegd is, die is er ook.'*

*(Wijkteamprofessional)*

Respondenten gaven aan dat zij ervaren dat het benutten van signalen van knelpunten en ideeën voor verbetering van de samenwerking vanaf de werkvloer bijdraagt aan het continue verbeterproces van de samenwerking. Meerdere respondenten noemden verder betrokkenheid van professionals én persoonlijk leiderschap. Een voorbeeld:

*'Dat ik nu dus ook de kracht voel om te zeggen: oké, prima, als wij dit in de uitvoering moeten uitvoeren, dan verwacht ik ook dat beleid met de uitvoering in gesprek gaat over (..) regie en eigenaarschap over wat we doen.'*

*(Wijkteamprofessional)*

Respondenten die positief zijn over de manier waarop professionals worden betrokken bij het beleid, gaven aan dat het helpt in de samenwerking om je als professionals betrokken te voelen bij het opstellen van nieuw beleid of (werk) afspraken rond de samenwerking. Hiervoor is het volgens hen nodig dat zij zich gehoord voelen door management en bestuur, dat er ruimte is voor nieuwe ideeën vanaf de uitvoering en dat input vanuit professionals serieus wordt genomen.

*'En ik heb het idee dat als wij binnen ons team iets aangeven, dat onze teamcoördinator dat ook zeker meeneemt en dat hij zeker ook voor ons team gaat staan als dat nodig is.'* (Wijkteamprofessional)

Professionals benoemden dat wanneer zij het gevoel hebben dat er niets met hun input of signalen gebeurt, zij de keer erop minder initiatief nemen om input te geven aan teamleiders of managers.

In de gemeenten waar dit werkzame element niet lijkt te worden ingezet in de praktijk, gaven een aantal professionals aan dat de afwezigheid hiervan wordt ervaren knelpunt. Een jeugdarts gaf hierover aan:

*'Er zijn een aantal mensen in de gemeente die heel goed weten wat we doen en daar heel veel begrip voor hebben. En er zijn ook een aantal mensen in de gemeente, die dit zo hardnekkig willen doorvoeren, en ondertussen geen feeling met de werkvloer hebben.'* (Jeugdarts JGZ)

### **Betrokkenheid van cliënten in beleid**

Er is in de interviews niet veel informatie opgehaald over betrokkenheid van cliënten in beleidsontwikkeling en hoe respondenten dit ervaren met betrekking tot de samenwerking tussen JGZ, onderwijs en wijkteam. In de meeste interviews gaven respondenten aan dat het betrekken van cliënten, ouders en kinderen, waardevol is om te benutten. Daarentegen lijkt het betrekken van cliënten nog niet structureel te gebeuren in de praktijk. In de interviews werd voornamelijk gesproken over cliëntenraden, adviesraden sociaal domein of jongerenraden van de gemeente of wijkteams. Enkele initiatieven zoals het betrekken van cliënten bij het opstellen van maatschappelijke agenda's of beleidsplannen worden benoemd; zoals focusgroepen.

### 3.11 Vaardigheden en attitudes professionals

Veel respondenten gaven aan dat professionals zelf een belangrijke rol hebben in de samenwerking. Hierbij noemden respondenten vaak vaardigheden en attitudes die te maken hebben met het nemen van initiatief: pro-actieve houding, niet afwachten tot de ander bij jou komt, de stap naar voren zetten of doorpakken. Een voorbeeld:

*'Ik hoor van de werkvloer ook vaak van: we willen wel, maar er komt nooit iemand bij ons. Nou, daar heb ik dan altijd een standaardantwoord op, als de ander niet bij jou komt dan ga jij naar hen toe.'* (Manager JGZ).

Verder noemden respondenten vaardigheden als je flexibel opstellen, inleven in de ander en zoveel mogelijk aansluiten bij de samenwerkingspartner. Dit citaat illustreert dat dit veel vraagt van een professional aan vaardigheden en attitudes:

*'Dus dan merk ik ook van hulpverleners het woordje 'verleiden' van scholen om met je samen te werken (...). Als je achter je bureau blijft zitten, te afgebakend van dit is mijn taak...Het vraagt ook wat van ondernemen, creativiteit, aansluiten, een stapje naar links en je inleven in waar de school tegenaan loopt. Werkt heel goed.'* (Wijkteamprofessional)

In één gemeente legden respondenten de nadruk op durven te vertrouwen op de professionaliteit van anderen en hierbij niet bang zijn om af te wijken van regels. Een wijkteammedewerker bracht dit zo onder woorden:

*'Ik denk dat we mensen zijn die protocollen heel makkelijk los kunnen laten (...). En dat we inderdaad niet, als ik P. bel, P. zegt dan echt niet: eens kijken in de protocollen of dat mag of niet. Dat werkt dan niet, Maar dat is denk ik ook de instelling van de mensen zelf, we staan hier allemaal voor de jeugd en we doen het gewoon.'* (Wijkteamprofessional)

Verder kwam in meerdere interviews naar voren dat het helpt wanneer je als professional en manager een open houding hebt, waarbij je bereid bent om van de ander te leren.

*'Je moet weten waar je het halen moet, maar je moet als mens ook bereid zijn om te erkennen dat jij het niet alleen kan en dat een ander er misschien meer vanaf weet.'* (Leerlichtconsulent)

*'Voor mij ligt de kracht in het collectief. Dus het gaat er heel erg om je alsmaar bewust te zijn dat jij niet het enige antwoord op de vraag bent, maar dat anderen soms -of vaak eigenlijk- het antwoord hebben. En dat je bereid bent om die ander te betrekken, of zelfs voor jou in plaats. En ik vind dat belangrijk omdat je daarmee eigenlijk elkaars kracht verbind in plaats van elkaar juist buiten (...) te houden.'* (Manager JGZ)

### 3.12 Samenwerking als proces

In de meerderheid van de interviews gaven respondenten op een of andere manier aan dat zij de samenwerking tussen wijkteam, JGZ en onderwijs als een continue proces, een zoektocht of een leerproces zien. Het is zaak om continue te evalueren en bij te stellen. Zoals onderstaande citaten illustreren:

*'Het is wel een constant proces, om daar allemaal aan te werken. En continue heb je wel dat het ergens gaat schuren (...) en dan moet je daar toch mee verder.'* (Beleidsmedewerker gemeente)

*'En inderdaad die evaluatiemomenten, dat je af en toe wel bij elkaar komt om eens even te praten over hoe het gaat en waar je tegenaan loopt dat is ook belangrijk. Want samenwerking is natuurlijk een continu proces, dus er zijn ook dingen die niet altijd goed lopen en dan is het fijn als je elkaar ook weet te vinden om te kijken van hoe lossen we dit op.'* (Jeugdarts JGZ)

Het opbouwen en onderhouden van een werkrelatie met samenwerkingspartners kost tijd, zo gaven meerdere respondenten aan.

### **Evalueren van de samenwerking**

Uit de interviews kwam een wisselend beeld naar voren als het gaat om het evalueren van de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs. Bij een aantal gemeenten gaven respondenten aan dat het continue evalueren van de samenwerking met samenwerkingspartners onderdeel is van de werkwijze op de werkvloer en dat dit positief doorwerkt op de samenwerking. Het valt op dat in de uitspraken van deze respondenten een zekere vanzelfsprekendheid naar voren komt als het gaat om het aangaan van het gesprek met partners over de samenwerking.

*'Dus wat ik zo prettig vind is dat het allemaal best wel heel organisch gaat, dus je komt en route dingen tegen en dan denk je van nou dan moeten we weer eens met elkaar van gedachten gaan wisselen. Werkt dit nog? Werkt het niet meer? Hoe moet het anders?'* (Teamleider wijkteam)

In drie gemeenten komt de combinatie van evalueren en de aansluiting tussen beleid en praktijk naar voren als belangrijke combinatie van werkzame elementen voor de samenwerking. Signalen vanaf de werkvloer, ook vanuit evaluatiegesprekken op de werkvloer tussen samenwerkingspartners, lijken in deze gemeenten snel terecht komen bij management, die deze signalen kan benutten in het verbeteren van de samenwerking. In een andere gemeente gaven respondenten aan dat professionals bijvoorbeeld één of twee keer per jaar de samenwerking evalueren, zoals onderstaand citaat illustreert:

*'We hebben sowieso één keer per jaar een evaluatie met alle PO en VO scholen gehad afgelopen jaar vanuit het wijkteam.'* (Wijkteamprofessional)

*'We hebben één keer per jaar zo ongeveer even afstemming met elkaar van doen we het nog goed? Zijn we goed bezig? Vinden we elkaar nog goed genoeg, of moet het anders?'* (Wijkteamprofessional)

Verder zijn er meerdere respondenten in andere gemeenten die aangaven dat evalueren met samenwerkingspartners weinig plaatsvindt, of in ieder geval niet structureel. Respondenten gaven in deze interviews vaak wel aan de meerwaarde te zien van evalueren van de samenwerking, maar 'de waan van de dag' bemoeilijkt het om dit structureel te doen. Onderstaand citaat illustreert hoe een intern begeleider/leerkracht aankijkt tegen evalueren van de samenwerking:

*'En later (..) zijn we nog een keertje bij elkaar gekomen, van hoe verloopt de samenwerking? En daarna gaat het gewoon goed en dan evalueert niemand meer wat. (..) Je hoeft ook niet bij elkaar te komen om bij elkaar te komen. Alhoewel het niet slecht is om 1 keer in de zoveel tijd even te reflecteren van gaat*

*het nog zoals we wilden dat het zou gaan. En dat schiet er dan bij in. Er gaat heel veel altijd verloren vind ik in de waan van de dag. Iedereen holt verder, om even stil te staan en even te kijken van werkt het nog? (IB'er en docent Primair Onderwijs)*

### 3.13 Zicht krijgen op het effect

In veel gemeenten wordt er met elkaar geëvalueerd en samen gekeken hoe de samenwerking beter kan. Dit staat beschreven in [paragraaf 3.12](#). In de ene gemeente is dit een vast onderdeel van de werkwijze, terwijl dat in andere gemeenten een minder structureel karakter kent. Echter zicht krijgen op het effect en dan ook nog het effect van de samenwerking voor cliënten dat vraagt niet alleen om spreken maar ook om meten. Hierover is beperkt informatie opgehaald in de interviews. Enkele gemeenten zetten hier voorzichtige stappen in en denken erover na hoe ze dit goed vorm kunnen geven.

Binnen de samenwerking in de driehoek JGZ, onderwijs en wijkteam lijkt het meten van effecten van de geleverde hulp niet of nauwelijks te gebeuren. Enkele van de respondenten benoemde dat er wel eens clienttevredenheidsonderzoek wordt gedaan.

### 3.14 Andere elementen

In de interviews zijn een paar aanvullende elementen in de interviews naar voren gekomen die als werkzaam worden ervaren door professionals en/of managers, bestuurders en beleidsmedewerkers. Deze elementen zijn aanvullend op de getoetste werkzame elementen uit de literatuur.

#### 3.14.1 Samenwerkingsrelatie met de gemeente

Een aantal respondenten gaf aan dat de relatie tussen JGZ, wijkteams en onderwijs met de gemeente invloed heeft op de samenwerking in de driehoek. Een voorbeeld hiervan is een jeugdarts die aangeeft dat er mede door de goede relatie tussen gemeente, wethouder en teamleider wijkteam een 'gunstig klimaat voor de samenwerking' ontstond.

Respondenten die (redelijk) positief spraken over de samenwerking tussen JGZ, wijkteam(en soms ook onderwijs) in hun lokale situatie, beschreven de rol van de desbetreffende gemeente vaak als faciliterend en stimulerend. Hierbij gaven respondenten een enkele keer aan dat het samenbrengen van samenwerkingspartners hier onderdeel van is. Een aantal respondenten gaf aan dat het positief doorwerkt in de samenwerking in de driehoek wanneer de gemeente handelt vanuit ruimte voor en vertrouwen in de uitvoering. Hier lijkt de samenwerking met de gemeente meer vanuit partnerschap te zijn vormgegeven. Begrip en wederzijds vertrouwen tussen samenwerkingspartners en gemeente werd door respondenten ook genoemd als belangrijk onderdeel. Een beleidsmedewerker van een gemeente verwoordde dit zo:

*Wat ik er nog aan toe wilde voegen is dat we in de gemeente heel bewust hebben gekozen voor een uitgangspunt: wij vertrouwen elkaar, wij gaan vanuit vertrouwen met elkaar de samenwerking aan en niet vanuit controle behoefte of alles vast willen leggen, want wij geloven dat dat het beste werkt. En als je ziet in*

*de praktijk, zijn we zoveel jaar verder, dan werkt dat ook gewoon goed. Dan werkt het ook als je elkaar durft te vertrouwen en dan krijg je dat ook terug. Dus dat is wel ook een belangrijke vaststelling die we intussen mogen doen. (..) Een wethouder moet het ook durven loslaten en durven te laten gebeuren wat er gebeurt.’ (beleidsmedewerker gemeente)*

### 3.14.2 Schaalgrootte van de gemeente

In zes van de deelnemende gemeenten gaven respondenten aan dat de omvang van hun gemeente ook van invloed is op hoe de samenwerking bij hen verloopt. Dit werd aangegeven in gemeenten met tussen de 20.000 en 66.000 inwoners.

*‘De gemeente is natuurlijk niet heel groot maar wel groot genoeg om iets georganiseerd te krijgen en klein genoeg om snel daar te zijn waar je wezen moet.’ (Teammanager JGZ)*

De manier waarop respondenten dit duiden komt grotendeels overeen; door de kleinschaligheid is er veel aandacht voor het opbouwen van werkrelaties, elkaar kennen, elkaar snel kunnen vinden. Ook is het volgens hen overzichtelijk wie welke expertise in huis heeft. Een professional werkzaam verwoordde het op deze manier:

*‘Over waarom het werkt...(..) Dat de gemeente klein is, dat de mensen elkaar weten te vinden, dat je niet met teveel mensen te maken hebt, maar dat het overzichtelijk is. En dat we makkelijk bij elkaar naar binnen lopen.’ (Wijkteammedewerker)*

Dit heeft volgens een aantal respondenten te maken met minimale personele wisselingen en de opgebouwde werkrelatie tussen samenwerkingspartners. Een ander aspect dat respondenten aangaven is dat zij ervaren dat de beperkte schaalgrootte zich goed leent voor het experimenteren met nieuwe werkwijzen of organisatiestructuren. Zij gaven aan dat de schaalgrootte het mogelijk maakt om snel af te stemmen met de gemeente, beleidsmedewerkers en/of wethouder en snel zaken te organiseren.

In twee gemeenten benoemden respondenten de schaalgrootte samen met de ‘ons kent ons’ cultuur in de gemeente: veel betrokkenheid onder inwoners, sociale cohesie en saamhorigheid. Zij gaven aan dat dit positief doorwerkt in de samenwerking.

*‘En de sociale cohesie natuurlijk, want dat is wel wat deze gemeente ook krachtig maakt.’ (Beleidsmedewerker gemeente)*

### 3.14.3 JGZ en wijkteam in één team of organisatie

In interviews in twee gemeenten werd de organisatievorm van de wijkteams, waarin de JGZ onderdeel is van deze wijkteams, benoemd als werkzaam element in de samenwerking tussen JGZ en wijkteam. Zoals onderstaand citaat illustreert:

*‘Ik denk dat het feit dat we één team zijn met elkaar, dus de JGZ en de jeugdhulp, dat dat wel echt heel bevorderlijk werkt.’ (Wijkteamprofessional)*

In één gemeente is JGZ en wijkteam ondergebracht in één organisatie, in de andere gemeente vormen JGZ en toegang tot jeugdhulp één team. In beide gevallen is er één aansturing van het team bestaande uit JGZ medewerkers en



jeugdhulpmedewerkers. Daarbij benoemden respondenten dat één aansturing voor JGZ medewerkers en jeugdhulpmedewerkers bijdraagt aan het spreken van één taal en het werken vanuit één gezamenlijke visie en belang.

*'En dat je nu met elkaar in één gebouw zit en je hebt dezelfde baas, dat maakt bepaalde dingen makkelijker, dat je meer één belang nastreeft.'*

*(Jeugdverpleegkundige JGZ)*

Wat opvalt is dat op strategisch niveau dezelfde bewoordingen werden gebruikt om het effect van dit element op de samenwerking te beschrijven: het maakt JGZ een 'natuurlijke gesprekspartner' van wijkteams en er is een 'natuurlijke samenwerking' ontstaan.

Sommige professionals linken 'het zijn van één team' met beschikbaar en toegankelijk zijn voor de ander, maar ook dat je elkaar meer ziet als één team, waardoor je elkaar beter kent. Dit zorgt er volgens respondenten ook voor dat zij de samenwerking als effectief ervaren.



# Conclusies en aanbevelingen

**In deze kwalitatieve studie zijn werkzame elementen in de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs onderzocht. Hierbij lag de nadruk op hoe professionals (uitvoerend niveau) en managers, bestuurders en beleidsmedewerkers (strategisch niveau) uit diverse praktijken de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs ervaren en welke elementen volgens hen meespelen in deze samenwerking.**

## **4.1 De (potentieel) werkzame elementen voor samenwerking in de praktijk**

De praktijk herkent en gebruikt grotendeels de 12 werkzame elementen uit de literatuur. Er is niet één afzonderlijk element dat maakt dat de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs succesvol is. Opvallend is dat de elementen veelal met elkaar samenhangen; ze zijn haast niet los van elkaar te zien in de praktijk.

Sommige elementen worden op zichzelf niet of nauwelijks als werkzaam ervaren, zoals het element Randvoorwaarden, waaronder vastleggen van (overstijgende) samenwerkingsafspraken en het element Planning, structuren en procedures, waaronder o.a. het vastleggen van werkafspraken en protocollen over de samenwerking. Daarbij worden ze in sommige situaties wel als ondersteunend ervaren, zoals bij het borgen of overdragen van een werkwijze.

In gemeenten waar de samenwerkingsrelatie tussen JGZ, wijkteams en onderwijs op strategisch niveau en uitvoerend niveau nog beperkt is opgebouwd, lijkt men meer nadruk te leggen op het vastleggen van samenwerkings- of werkafspraken. Als deze samenwerkingsrelatie al meer is opgebouwd, komt de nadruk minder te liggen op het vastleggen van afspraken, procedures, taken en verantwoordelijkheden. Maar meer op samenwerking als proces; continue doen, uitproberen, evalueren en bijsturen. Uiteindelijk gaat het om een goede balans tussen de 12 werkzame elementen.

## 4.2 Conclusie per werkzaam element

Hieronder volgen de belangrijkste conclusies voor elk van de 12 elementen en andere elementen.

### 4.2.1 Randvoorwaarden

***Vastgelegde afspraken worden nauwelijks genoemd als werkzaam element, maar deze afspraken kunnen wel ondersteunend zijn***

In het algemeen worden samenwerkingsafspraken op bestuurlijk niveau niet ervaren als een werkzaam element. Uit de interviews komt een gedeeld beeld naar voren: vastgelegde afspraken kunnen de samenwerking ondersteunen. Maar vooral wanneer deze worden ingezet in combinatie met andere elementen.

***Gezamenlijke huisvesting wordt ervaren als werkzaam element en kan andere elementen versterken***

In een aantal gemeenten wordt gezamenlijke huisvesting als een werkzaam element in de samenwerking ervaren. Gezamenlijke huisvesting draagt bij aan een effectievere communicatie, het opbouwen van een werkrelatie en het kennen van elkaars expertise.

***Vaste gezichten en continuïteit van personeel wordt ervaren als werkzaam element***

Weinig personeelwisselingen helpen om elkaar als samenwerkingspartners te leren kennen en te vertrouwen. Een aantal gemeenten ervaart het grote personeelsverloop als knelpunt in de samenwerking. Het opbouwen van werkrelaties en het kennen en gebruikmaken van elkaars expertise worden hierdoor bemoeilijkt. Er lijkt in die situaties een zekere samenwerkingsmoeheid te ontstaan als je te vaak nieuwe gezichten ziet.

***Beperkte tijd van professionals voor samenwerking is aandachtspunt***

Werkdruk blijkt in sommige gevallen een knelpunt om te investeren in de samenwerking.

***Faciliteren van samenwerking vanuit organisaties kan ondersteunen***

Faciliteren van ontmoeting en uitwisseling tussen professionals wordt als ondersteunend ervaren in de samenwerking. Genoemd zijn onder andere: gezamenlijke bijeenkomsten, netwerkbijeenkomsten, themabijeenkomsten, heidagen en gezamenlijke trainingen. Ook ervaren professionals het als ondersteunend als zij gefaciliteerd worden om een aantal uren per week aan te sluiten bij een overleg. Een voorbeeld is JGZ-medewerkers die aansluiten bij het wijkteam.

### 4.2.2 Gezamenlijke visie en doelen

***Gezamenlijke visie op samenwerking wordt ervaren als werkzaam element***

Een gezamenlijke en gedragen visie op samenwerken, op zowel strategisch als uitvoerend niveau, lijkt positief bij te dragen aan hoe de samenwerking wordt ervaren.

**Belang van de organisatie overstijgen in gezamenlijke visie op samenwerken**

Gemeenten die werken vanuit een gezamenlijke visie die het organisatiebelang van de afzonderlijke organisaties overstijgt, en waar gelijkwaardigheid en wederkerigheid centraal staan in de samenwerking, ervaren dit als belangrijke basis voor verdere samenwerking

**Bespreken, uitdragen en borgen van gezamenlijk visie op samenwerken**

Een gezamenlijke visie op samenwerking wordt als werkzaam ervaren als de hele organisatie deze visie met elkaar heeft besproken en uitdraagt. En als er aandacht is voor de borging van deze visie.

**4.2.3 Vertrouwen en respect****Voor een effectieve werkrelatie is vertrouwen in elkaar en elkaars expertise nodig**

De menselijke maat in de samenwerking, waaronder vertrouwen in elkaar en elkaars expertise, wordt in de praktijk ervaren als werkzaam. In bijna alle interviews komt dit terug. Het kennen van elkaar is de basis. Dat is geen verrassende uitkomst. Dit aspect komt ook in ander praktijkonderzoek naar voren. Opmerkelijk is wel de nadruk die in de interviews is gelegd op dit element. Wanneer er (te) weinig vertrouwen is opgebouwd tussen samenwerkingspartners, is de kans groot dat zij op elkaars 'stoel gaan zitten' of elkaar (te) laat inschakelen.

**Vertrouwen in samenwerkingspartners wordt in verband gebracht met andere elementen**

Vertrouwen en respect in de werkrelatie en het kennen van en gebruikmaken van elkaars expertise, hangen nauw met elkaar samen.

**4.2.4 Rollen en verantwoordelijkheden****Afstemmen van rollen en verantwoordelijkheden op casusniveau**

Het vastleggen van afspraken over rollen en verantwoordelijkheden maakt in de praktijk niet het verschil. De samenwerking verloopt volgens de praktijk vooral goed wanneer professionals op casusniveau weten welke expertise de ander heeft en als per casus af wordt gesproken wie welke rol oppakt.

**4.2.5 Leiderschap en management****Uitdragen van meerwaarde van samenwerking werkt positief door op samenwerking**

Het goede voorbeeld geven op strategisch niveau wat betreft samenwerken, en het continue uitdragen van de noodzaak en meerwaarde van samenwerken worden ervaren als werkzaam element in de samenwerking.

**Persoonlijk leiderschap en aanspreekbaar zijn, is belangrijk**

Professionals zelf hebben een belangrijke rol in het aangaan en verbeteren van de samenwerking. Elkaar aanspreken en zelf aanspreekbaar zijn, worden ervaren als werkzaam.

#### 4.2.6 Planning, structuren, procedures

##### ***Vastleggen van werkafspraken, processen of protocollen wordt niet ervaren als werkzaam***

Het vastleggen van werkprocessen, protocollen of werkafspraken ervaart men op zichzelf niet of nauwelijks als werkzaam element in de samenwerking. In sommige situaties kan dit wel ondersteunend werken maar dan in combinatie met andere elementen.

##### ***Overlegstructuren: een manier om te werken aan de werkrelatie***

Overlegstructuren worden ervaren als ondersteunend in de samenwerking. Hierdoor kom je elkaar structureel tegen, leer je elkaar kennen en kun je werken aan de werkrelatie.

#### 4.2.7 Communicatie

##### ***In de communicatie tussen samenwerkingspartners is toegankelijkheid belangrijk***

Samenwerkingspartners vinden het belangrijk dat je elkaar makkelijk kunt benaderen, en toegankelijk en bereikbaar bent voor elkaar.

##### ***Samen in gesprek met ouders ondersteunt het opbouwen van een werkrelatie***

In een aantal interviews gaven professionals van JGZ en wijkteams aan dat zij het in sommige casussen een meerwaarde vinden om samen met een collega professional in gesprek te gaan met ouders. Een enkele geïnterviewde ouder zegt dit ook prettig te hebben gevonden.

##### ***Een terugkoppeling wordt als belangrijk ervaren***

Een terugkoppeling over een casus kan helpen bij het opbouwen van vertrouwen in de werkrelatie met de samenwerkingspartner.

##### ***Een vast contactpersoon maakt het opbouwen van de werkrelatie makkelijker***

Een vast contactpersoon bij de samenwerkingspartner helpt in de communicatie en het opbouwen van een werkrelatie. Ook kan het helpen bij het leren kennen van de expertise van de ander.

#### 4.2.8 Richtlijnen delen informatie

##### ***Privacywetgeving wordt soms ervaren als drempel in de samenwerking***

De privacywetgeving wordt in de praktijk soms als drempel ervaren in de samenwerking. Ouders en jongeren vanaf het begin goed betrekken en transparant werken, helpt volgens een aantal professionals om deze drempel weg te nemen. Het werken met digitale dossiers of systemen waar de ouder of gezin de regie heeft, lijkt hierbij ook te helpen. Sommige professionals lijken nog zoekende in wat wel en niet mag in het uitwisselen van informatie.

#### 4.2.9 Betrokkenheid professional en cliënten

##### ***Een goede aansluiting tussen uitvoerend en strategisch niveau ondersteunt de samenwerking***

Betrokkenheid van beleidsmedewerkers wordt ervaren als een belangrijk element voor het vormgeven van een effectieve samenwerking. Daar waar beleidsmedewerkers en managers de signalen, knelpunten en ideeën van de werkvloer benutten voor verbetering van de samenwerking draagt dit bij aan het continue verbeterproces van de samenwerking. Daar waar dit element niet aanwezig is, wordt dit veelal ervaren als knelpunt in de samenwerking.

##### ***Daar waar ouders en jongeren worden betrokken ervaart men dit als meerwaarde***

Daar waar cliënten worden betrokken bij het (opstellen van) beleid, ervaren professionals en managers, beleidsmedewerkers en bestuurders dit als meerwaarde. In het algemeen komt naar voren dat dit nog in de kinderschoenen staat.

#### 4.2.10 Vaardigheden en attitudes professionals

##### ***Samenwerking initiëren en doen wat nodig is voor de samenwerking***

Vaardigheden en attitudes van professionals worden ervaren als belangrijke elementen voor een succesvolle samenwerking. Hierbij worden vaak vaardigheden en attitudes genoemd die te maken hebben met het nemen van initiatief. Ook flexibel opstellen naar de ander en het inleven in de ander worden genoemd.

#### 4.2.11 Samenwerken is een proces

##### ***Evalueren van de samenwerking helpt***

Deelnemende gemeenten evalueren de samenwerking zeer verschillend. In de ene gemeente is dit een vast onderdeel van de werkwijze. In de andere gemeente kent dit een minder structureel karakter. Evalueren wordt ervaren als werkzaam element als de samenwerking als een continue proces wordt gezien, het evalueren van de samenwerking onderdeel is van de werkwijze, en deze evaluaties en signalen vanaf de werkvloer worden benut in het verbeteren van de samenwerking.

#### 4.2.12 Zicht krijgen op het effect

##### ***Zicht krijgen op het effect van de samenwerking is een aandachtspunt***

Hierover is beperkt informatie opgehaald in de interviews. Zicht krijgen op het effect van de samenwerking. En tevens het effect van de samenwerking voor cliënten vraagt niet alleen om spreken maar ook om meten. Enkele gemeenten zetten hier voorzichtige stappen in en denken na hoe ze dit goed vorm kunnen geven.

#### 4.2.13 Samenwerkingsrelatie met de gemeente

##### ***De samenwerkingsrelatie met de gemeente is van belang in de samenwerking JGZ, wijkteams, onderwijs***

Uit een aantal interviews blijkt dat JGZ, wijkteams en onderwijs een goede relatie met de gemeente ervaren als werkzaam element in de samenwerking in de

driehoek. Een gemeente die ruimte en vertrouwen geeft aan de uitvoering, wordt hierbij genoemd als belangrijk.

#### 4.2.14 **Schaalgrootte**

##### ***Een kleine/middelgrote gemeente wordt ervaren als ondersteunend voor vormgeven van samenwerking***

In de kleine of middelgrote gemeenten wordt de kleinschaligheid van de gemeente ervaren als ondersteunend voor het vormgeven van de samenwerking. Hierbij worden met name zaken benoemd die te maken hebben met het opbouwen van werkrelaties, elkaar kennen, elkaar snel kunnen vinden en meer overzicht in wie welke expertise heeft. Enkele respondenten noemen dat innovaties of nieuwe werkwijzen sneller kunnen worden doorgevoerd door de korte lijnen met beleidsmedewerkers of wethouder van een gemeente.

#### 4.2.15 **JGZ en wijkteam in één team of organisatie**

##### ***Eén team of organisatie kan andere elementen versterken***

In interviews in twee gemeenten wordt de organisatievorm van de wijkteams, waarin de JGZ onderdeel is van het wijkteam, ervaren als werkzaam element in de samenwerking tussen JGZ en wijkteam. Deze manier van organiseren wordt vaak in verband gebracht met werkzame elementen die gericht zijn op de onderlinge relatie tussen professionals, maar ook met een gezamenlijke visie en het spreken van één taal.

### 4.3 **Aanbevelingen**

Uit de analyse van de interviews vielen aanvullend een aantal patronen op. Deze zijn besproken, hierop is gereflecteerd en dit heeft geleid tot onderstaande aanbevelingen:

#### 1. **Begin bij het gezin**

Probeer samenwerking niet vanuit je eigen organisatieperspectief te organiseren. Dat wil iedereen en dát kan niet. Sluit aan bij de realiteit die begint bij het cliëntsysteem, het gezin. Het werken met een 'linking pin of vast contactpersoon' lijkt werkzaam voor alle partijen. Als er niet vanuit het cliëntsysteem wordt gestart en wordt aangesloten bij die realiteit, dan zie je dat de kwaliteiten van verschillende partners niet optimaal benut worden. Een voorbeeld is de kracht van de JGZ als verbinder die niet overal even goed benut wordt, maar die ze met hun natuurlijke ingang voor ouders met jonge kinderen wel in zich hebben. Hetzelfde geldt voor onderwijs daar waar het kinderen tussen 4 en 12 betreft. Er dient dus idealiter van verschillende kanten verantwoordelijkheid te worden genomen om het echt vanuit die cliënten te bekijken en je vanuit die context bewust te worden van je eigen rol. Zo kunnen JGZ, onderwijs of wijkteams allemaal de ingang zijn voor een gezin. Dat geeft de betreffende partij de ruimte iets te betekenen. Maar dat zegt niet dat die partij altijd zelf de hele oplossing hoeft te zijn. Voor cliënten is het hierbij belangrijk dat er niet voorbij wordt gegaan aan die relatie. Het 'no-wrong door'-principe; het maakt niet uit waar je aanklopt we helpen je altijd naar de juiste plek is een mooi streven.

## 2. Relatievorming is de basis van samenwerken; werk inclusief.

Werken vanuit inclusiviteit is het centrale punt dat telkens terugkomt zowel in relatie met de cliëntsystemen als in relaties tussen professionals als in relatie tussen strategisch en uitvoerend niveau. Indien de 12 elementen niet in balans zijn, heeft dit invloed op de samenwerkingsrelaties en de relatievorming.

## 3. Samenwerken is en blijft mensenwerk; kies niet voor systeemoplossingen.

Dit punt is aanvullend op eerder genoemde punt. Zeker niet onbekend, maar wel belangrijk: samenwerken in het jeugd domein is mensenwerk. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de samenwerking valt of staat met de kwaliteit, vaardigheden, attitude, kennis, ervaring en continuïteit van mensen. Tevens betekent dit ook dat systeemoplossingen om de samenwerking te verbeteren of het sturen op structuren en processen geen duurzame oplossingen zijn om de samenwerking tot een succes te maken. Gemeenten en organisaties richten zich echter vaak op systeemoplossingen. De werkafpraak om de JGZ te betrekken in casussen heeft geen invloed op de samenwerking wanneer wijkteamprofessionals collega's van de JGZ niet kennen, de expertise van jeugdarts of jeugdverpleegkundige niet kennen, niet weten wie te betrekken, management niet uitdraagt en uitstraalt dat de samenwerking meerwaarde heeft et cetera.

## 4. Elke lokale context – met zijn eigen (organisatie)kenmerken- staat voor andere uitdagingen in de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs; weet voor welke uitdagingen jouw gemeente staat.

De samenwerking wordt ervaren als succesvol wanneer de elementen in balans zijn. Een aantal kenmerken zoals schaalgrootte, mate van stedelijkheid en gekozen organisatievorm (jeugdteam of 0-100 wijkteam; positionering JGZ binnen of buiten wijkteam) is van invloed op de balans van die 12 elementen. Afhankelijk van de kenmerken liggen de uitdagingen om de 12 elementen in balans te krijgen op verschillende combinaties van elementen. Een voorbeeld hiervan dat iedereen zal herkennen is dat in de kleine gemeenten heel veel 'wel loopt' doordat iedereen elkaar kent. Veel in de samenwerking gebeurt op betrekkingniveau. Pas als er iemand wegvalt, gaat men meer op zoek naar houvast en ontstaat er meer behoefte aan vastgelegde afspraken, structuren en procedures. In grotere gemeenten is het niet mogelijk om iedereen te kennen en wordt veel vaker gestart met het vastleggen van afspraken en procedures zodat de juiste mensen elkaar gaan vinden.

## 5. Samenwerking is een doorlopend proces; benader het ook zo.

Het benaderen van samenwerking als doorlopend (leer)proces lijkt een aandachtspunt in veel gemeenten. Van elkaar blijven leren en de samenwerking steeds met elkaar willen verbeteren, op alle niveaus. In veel gemeenten is voortvarend van start gegaan. Er is daar gewerkt aan visievorming op de samenwerking, gezamenlijke deskundigheidsbevordering, evalueren et cetera. Echter stoppen dit soort initiatieven veelal na een bepaalde periode. Dan wordt ervan uitgegaan 'dat het wel staat'. Gezien het tijdschap; enkele jaren na de decentralisatie, de transformatie is nog in volle gang en de werkdruk is hoog, is het begrijpelijk dat er in de praktijk nog niet altijd consequent vanuit die benadering wordt gewerkt aan de samenwerking.





# Discussie

**Het onderzoek 'De Sterkste Schakels' had als doel om meer zicht te krijgen op wat maakt dat de samenwerking tussen JGZ, wijkteams en onderwijs in de praktijk als meer of minder succesvol wordt ervaren. De werkzame elementen uit literatuuronderzoek van Rutte, pijpers, Timmermans (2014) zijn hierbij als uitgangspunt genomen. De nadruk lag op het begrijpen, verklaren en duiden van deze elementen in de praktijk, passend bij de complexiteit van samenwerken. Om die reden is gekozen voor kwalitatief onderzoek.**

Wat er uit 'De Sterkste Schakels' naar voren komt is wellicht niet nieuw, maar geeft wel verdiepend inzicht op hoe werkzame elementen in de praktijk vorm krijgen en ervaren worden. Veel van deze werkzame elementen blijken in mindere of meerdere mate ingezet te worden in de praktijk. De meerderheid van deze elementen wordt ervaren als elementen die doorwerken in de samenwerking. Uit dit onderzoek blijkt dat de elementen in de praktijk veelal met elkaar samenhangen. Dit komt overeen met conclusies uit de Landelijke inventarisatie aansluiting onderwijs en jeugdhulp (2018).

De uitkomsten van 'De Sterkste Schakels' onderschrijven de complexiteit van samenwerken; een succesvolle samenwerking vraagt om blijvende investering op alle niveaus, en dat vraagt veel van professionals, beleidsmakers en bestuurders. Er is geen 'simpele' oplossing, zoals inzet van een afzonderlijk element, mogelijk om de samenwerking te verbeteren. Het is noodzakelijk om als gemeente, wijkteam, JGZ en onderwijs duurzaam in te zetten op meerdere elementen. De basis van samenwerken ligt in 'de menselijke maat'; het opbouwen van een werkrelatie waarbij men op elkaar en elkaars expertise vertrouwt. Dit bevestigt bevindingen uit andere rapporten, waarin geconcludeerd wordt dat de samenwerking beter loopt op plekken waar door samenwerkingspartners geïnvesteerd wordt in elkaar kennen en opzoeken (Inspecties, 2017; Hospers & van der Zijde, 2018). Dat samenwerken mensenwerk is komt ook terug in de Landelijke inventarisatie aansluiting onderwijs en jeugdhulp (2018), waarbij wordt gevonden dat meer onderling vertrouwen zorgt voor toename van aanwezigheid van andere werkzame elementen.

Wat betreft de invloed van de organisatievorm van de wijkteams/ toegang tot jeugdhulp (jeugdteam of 0-100 team) en de positionering van de JGZ ten opzichte van deze toegang tot jeugdhulp (deel uitmakend van het wijkteam of niet) concluderen we dat elke lokale context met zijn eigen (organisatie)kenmerken voor andere uitdagingen staat in de samenwerking in de driehoek JGZ, wijkteam

en onderwijs. Dit komt deels overeen met de bevindingen in Hospers en van der Zijde (2018), waaruit blijkt dat meerdere organisatievormen van het sociaal domein een succesvolle samenwerking tussen JGZ en wijkteam kennen. Ook wordt een soortgelijke conclusie getrokken in een verkenning van de verbinding tussen JGZ en schoolmaatschappelijk werk (Nederlands Jeugdinstituut e.a., 2016): *'Het gaat niet om de vorm maar om de kwaliteit van de samenwerking.'* Hiermee zeggen we ook dat systeem- of structuuro oplossingen, waarvoor dikwijls wordt gekozen om de hulp en ondersteuning aan jeugdigen en gezinnen te verbeteren, niet 'DE' oplossing zijn. Een structuur kan ondersteunend of belemmerend werken op bepaalde facetten van het werk in het jeugdveld, maar de echte oplossing zit in het consequent doorvoeren van beleid en het duurzaam investeren in lokale professionals en hun kennis, kwaliteiten en vaardigheden.

### 5.1 Limitaties van het onderzoek

Gezien de keuze voor kwalitatief onderzoek zijn de conclusies niet te generaliseren naar alle gemeenten en alle samenwerkingsverbanden in de driehoek JGZ, wijkteam en onderwijs. Daarentegen heeft een gevarieerde groep gemeenten deelgenomen aan deze studie. De deelnemende gemeenten hebben de samenwerking op diverse manieren georganiseerd en variëren van kleinere gemeenten tot steden. Hierdoor verwachten we dat er voor iedere andere gemeente, JGZ-organisatie en/of onderwijsinstelling herkenbare en relevante resultaten in voorliggend rapport staan.

De beperkte tijd die beschikbaar was voor de groepsinterviews in combinatie met de selectie van mensen aan tafel tijdens de interviews kan een niet volledig representatief beeld van de samenwerking in de driehoek hebben gecreëerd. Dit onderzoek richt zich echter op ervaringen van professionals, beleidsmedewerkers, managers en bestuurders in de samenwerking, ook wanneer dit niet representatief is voor de samenwerking in de driehoek in de gehele gemeente levert dit waardevolle inzichten op over wat zij op uitvoerend en strategisch niveau als werkzaam ervaren en waarom.

De interviews nodigden uit tot meer diepgaande gesprekken over 'de goede voorbeelden', echter was de veelheid van mensen bij de groepsinterviews in combinatie met de beperkte tijd per interview hiervoor ontoereikend. Wellicht dat er in de toekomst ruimte is om een aantal van deze gemeenten als goed praktijkvoorbeeld omtrent samenwerking tussen JGZ, wijkteams en onderwijs te beschrijven. Om echt te spreken van een goed voorbeeld is het nodig om ook te kijken naar de bredere context. Want ook de samenwerking met bijvoorbeeld huisarts en de wijze waarop gemeenten de inkoop hebben geregeld zijn, zo werd benoemd tijdens de slotbijeenkomst, van invloed op de samenwerking in de driehoek. Tevens dient er, om te kunnen spreken van een 'goed voorbeeld' iets over de effecten van de samenwerking voor cliënten bekend te zijn. De ouders die we voor dit onderzoek hebben geïnterviewd, hebben daar uiteraard iets over gezegd, maar deze informatie is te summier om direct van een goed voorbeeld te spreken. Meer cliënten spreken in eenzelfde gemeente en cijfers over tevredenheid en doelbereik kunnen hieraan bijdragen. Ondanks de beperkingen van dit onderzoek is in meerdere interviews aangegeven dat de gesprekken- waarin gereflecteerd is op de samenwerking- an sich al waardevol waren.

## 5.2 Hoe hiermee verder?

Tijdens de slotbijeenkomst van 'De Sterkste Schakels' zijn de resultaten besproken met de praktijkpartners en is er met hen doorgesproken over hoe nu verder met deze uitkomsten. Alle partijen onderschrijven de relevantie van de samenwerking in de driehoek. Ze willen graag wat vaak begonnen is als een gedwongen huwelijk uit zien groeien tot een goede vriendschap, waarbij je elkaar respecteert, elkaars kwaliteiten ziet en weet te benutten, elkaar aanspreekt als dat nodig is en samen elke keer opnieuw kijkt wat het best passend is voor een kind of gezin. Dit betekent ook dat het kind, of het gezin de doorgaande lijn vormt. Deze zou het uitgangspunt moeten zijn in de samenwerking en iedereen zou telkens moeten kijken: "Hoe verhoud ik me hiertoe?".

Om daar te komen is er vooral behoefte aan goede (praktijk)voorbeelden, het leren van successen elders. Zoals hierboven toegelicht, vraagt dat om een vervolg. De ervaring leert dat het hebben van goede voorbeelden niet automatisch leidt tot de verdere verspreiding van het succes. Elke praktijk is anders, overal moet er gekeken worden wat te leren valt uit dit voorbeeld en welke vertaling naar de lokale context passend is. Naast vervolgonderzoek om die goede voorbeelden te kunnen beschrijven op zo'n manier dat anderen er ook van kunnen leren, adviseren we actieonderzoek om geleerde lessen uit die voorbeelden ook daadwerkelijk op meer plekken te implementeren en de effecten ervan te monitoren. Ons inziens zou dit passend zijn en een plek kunnen krijgen binnen huidige beleidsprogramma's als Kansrijke Start en Zorg voor de Jeugd.

Tot slot kunnen de uitkomsten van 'De Sterkste Schakels' ook van meerwaarde zijn in en benut worden voor andere projecten zoals ZonMw projecten en projecten in kader van het programma Sociaal Domein of Integraal Werken in de wijk.



# Literatuur

Evers, J. (2016). *Kwalitatieve analyse: kunst en kunde*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Grinten, M. van der, Walraven, M., Kooij, D., Bomhof, M., Smeets, E. & Ledoux, G. (2018) *Landelijke inventarisatie aansluiting onderwijs en jeugdhulp 2018*. Utrecht/ Nijmegen/Amsterdam: Oberon/KBA Nijmegen/Kohnstamm Instituut.

Hospers, S., Zijde, Q. (2018) *Nader onderzoek Jeugdgezondheidszorg en Jeugdhulp*. Hoogmade: Partners in beleid.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2017). *Jeugdgezondheidszorg actief. Gezond vertrouwen*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Nji, NCJ, Sociaal Werk Nederland, BPSW, GGD GHOR (2016). *Verkenning verbinding onderwijs en Jeugdgezondheidszorg en schoolmaatschappelijk werk*. Utrecht: Nji.

Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2016). *Een gedurfde ambitie: veelzijdig samenwerken met kind en gezin*. Den Haag: RVS.

Rosendal, H., F. Polderman., Timmermans. M., Pijpers, F., Heerwaarden, van, Y. (2014). *Beter Samen: Een handreiking om te komen tot effectieve samenwerking in de zorg voor jeugd*. Utrecht: NCJ.

Rutte, F., Pijpers, F. en Timmermans, M. (2014). *Literatuuronderzoek: Samenwerken aan het gezond en veilig laten opgroeien van kinderen*. Utrecht: Nederlands Centrum Jeugdgezondheid.

Smeets, E., & Veen, D. van. (2018). *Samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en jeugdhulp. Onderzoek naar succesfactoren in praktijkvoorbeelden*. Nijmegen: KBA Nijmegen / Zwolle: Hogeschool Windesheim / NCOJ.

Timmermans, M., Heerwaarden, Y. en Pijpers, F. (2014). *Samen = beter. Inspiratie om samen te werken in de zorg voor de jeugd*. Utrecht: Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ) in samenwerking met De Jeugdzaak.



# Bijlagen

**7.1 Bijlage 1: Codeboom**

**7.2 Bijlage 2: Context**

**7.3 Bijlage 3: Topiclist**

## 7.1 Bijlage 1: De Codeboom

Samenwerking JGZ, wijkteam en onderwijs								
Randvoorwaarden	Faciliteren samenwerken	Vastleggen afspraken overstijgend	Continuïteit personeel	Relatie gemeente	Ruimte vs bureaucratie	Gezamenlijke huisvesting		
Gezamenlijke visie en doelen	Vastgelegde visie	Overstijgend/gezin centraal	Bespreken/duiden					
Vertrouwen en respect	Elkaar kennen	Vertrouwen						
Rollen & verantwoordelijkheden	Verwachtingen	Aansluiten behoeften	Vastgelegde afspraken	Kennen elkaars expertise	Gebruik maken expertise	Regie		
Leiderschap & management	Elkaar aanspreken	Uitdragen belang samenwerking	Sturen	Opschalen bij problemen				
Planning, Structureren, afspraken	Vastleggen							
Communicatie	Zelfde taal	Opschalen afschalen overdracht	Vast contract persoon	Openheid	Toegankelijkheid korte lijnen	Prof. samen klantcontact	Contact-momenten	Afstemming strategisch niveau
Richtlijnen delen informatie	Drempel uitwisselen informatie	Richtlijn/afspraken	Digitaal systeem					
Betrokkenheid professionals en cliënten	Aansluiting praktijk-beleid	Betrokkenheid professionals in beleid	Betrokkenheid cliënten in beleid					
Vaardigheden, attitudes	Samenwerkings-vaardigheden	Attitudes samenwerking	Vaardigheden transformatie	Deskundigheids-bevordering	Intervisie			
Samenwerken als proces	Zoektocht/leerproces	Evalueren samenwerking						
Zicht op effect	Cliënt-tevredenheid	Zicht effect in kaart brengen	Doelrealisatie	Kinderen eerder in beeld				

## 7.2 **Bijlage 2: Context**

### 7.2.1 **Beschrijving context deelnemende gemeenten**

Hieronder volgt een beknopte beschrijving van context van de gemeenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek.

#### **Gemeente A**

##### *Grootte van gemeente*

Gemeente A is een kleine gemeente met ongeveer 34.000 inwoners (1/1/2018).

##### *Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente A heeft een jeugdteam (naast een sociaal team 18+), bestaande uit medewerkers van verschillende organisaties, verdeeld over een toegangsteam en een uitvoerend team. Van (voorheen) een CJG (netwerkorganisatie) - combinatie van jeugdteam, JGZ en welzijn - is gemeente A overgegaan naar een jeugdteam. Alle organisaties functioneren zelfstandig.

##### *Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

Een medewerker van de JGZ-organisatie (voor 0-18 jarigen) is gedetacheerd naar het jeugdteam. Daarnaast vindt regelmatig gezamenlijk overleg en training van JGZ en jeugdteam plaats. Op casusniveau vinden JGZ en jeugdteam elkaar. JGZ en jeugdteam zitten op 1 locatie. De teammanager JGZ en teammanager jeugdteam hebben geregeld overleg over samenwerking en casusregie.

##### *Verbinding met onderwijs*

JGZ en jeugdteam hebben beiden contacten met scholen; naast elkaar maar afgestemd.

#### **Gemeente B**

##### *Grootte van gemeente*

Gemeente B is een grote gemeente met ongeveer 850.000 inwoners (1/1/2018).

##### *Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente B heeft een jeugdteam, verdeeld over vele teams in de gemeente. In elk team is expertise aanwezig op het gebied van JGZ, preventie en jeugdhulp, cliëntondersteuning, (L)VB en jeugd GGZ. De teams zijn zo samengesteld dat er per gebied een goede balans is van de benodigde expertise. De samenwerking voor het jeugdteam betrof een joint venture van de gemeente en organisaties, waaronder de JGZ-organisatie voor 0-18 jarigen. Per 2019 bestaat het jeugdteam uit drie organisaties: een stichting voor het jeugdteam, de JGZ-organisatie en een andere JGZ-organisatie (tot 4 jaar). De teams worden aangestuurd door een teamleider en een meewerkend coördinator van de JGZ.

##### *Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

JGZ is onderdeel van het jeugdteam. In elk team zitten 4 kerndisciplines: jeugdverpleegkundigen (JGZ), jeugdartsen (JGZ), jeugdteamadviseurs en jeugdpsychologen. De meeste JGZ-professionals werken in één team, een enkeling in twee.

*Verbinding met onderwijs*

Er is altijd een jeugdteamadviseur en een jeugdarts (JGZ) aan een school verbonden.

**Gemeente C***Grootte van gemeente*

Gemeente C is een middelgrote gemeente met ruim 65.000 inwoners (1/1/2018).

*Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente C heeft een jeugdteam. De stichting voor het jeugdteam is opgericht in opdracht van gemeente C. Het betreft een zelfstandige stichting met gemeente C als hoofdfinancierder. Vrijwel al het uitvoerende personeel heeft de stichting zelf in dienst.

*Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

Het jeugdteam is geïntegreerd samengesteld met JGZ- en jeugdhulpprofessionals. Gelijktijdig met de invoering van de jeugdwet is de stichting gestart, per 2015. Hierbij heeft het jaar 2014 gefungeerd als pilot jaar en toen is de stichting geformaliseerd. In 2015 en 2016 is er gestart met werken in vier wijkgerichte, integrale jeugdteams. In 2017 vond de fysieke integratie van JGZ- en jeugdhulpprofessionals plaats.

De jeugdhulpverleners zijn een mix van maatschappelijk werkers, schoolmaatschappelijk werkers, ambulante thuisbegeleiders en dergelijke functies. Elk team telt ongeveer 20 medewerkers. Per team is er een coördinator en voor alle teams samen functioneren twee managers. Ouders kunnen contact opnemen met het team of binnenkomen via partnerorganisaties. Het jeugdteam kan zelf hulp/ondersteuning bieden. Niet vrij toegankelijke jeugdhulp en jeugdbescherming/jeugdreclassering zijn buiten het jeugdteam georganiseerd. Met een beschikking bepaalt het jeugdteam wat geleverd moet worden. Het jeugdteam houdt de casusregie. Er is ook een expertteam, dat op casusniveau mee kan denken met de jeugdteam medewerkers.

*Verbinding met onderwijs*

Er zijn samenwerkingsafspraken tussen het jeugdteam en scholen. Er zijn vaste contactpersonen vanuit het jeugdteam voor de scholen, zowel vanuit JGZ als jeugdhulp, die onder andere spreekuren houden en trainingen geven. Op scholen voor voortgezet onderwijs is er een zorgcoördinator in het geval van zorgen.

**Gemeente D***Grootte van gemeente*

Gemeente D is een kleine gemeente met ruim 33.000 inwoners (1/1/2018).

*Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente D heeft ten tijde van de interviews (2018) een jeugdteam (CJG als netwerkorganisatie voor jeugd) en een gebiedsteam (team van instellingen op het



gebied van welzijn, wonen en (jeugd)zorg), dat zich vooral richt op complexere, meervoudige vragen waar regievoering vereist is. Het jeugdteam en het gebiedsteam gaan over naar een 0-100 team per 2019.

#### *Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

Een jeugdarts van de JGZ-organisatie (voor 0-18 jarigen) is lid van het kernteam van het jeugdteam. Voor 4-6 uur per week is zij beschikbaar voor dit gemeentelijke team, voor in ieder geval medische inbreng in een wekelijks overleg over complexe casuïstiek en zaken betreffende inzet van jeugdhulpverlening.

Daarnaast participeert de jeugdarts in gemeentelijke overleggen.

Op het moment van uitvoering van dit onderzoek is er een verandering gaande; het jeugdteam en het gebiedsteam gaan over in een toegangsteam vanuit het brede sociale domein voor 0-100. Medewerkers komen in dienst van de gemeente. De JGZ wordt geen onderdeel van het 0-100 team, mogelijk wel in de vorm van uren/beschikbaarheid van een jeugdarts.

#### *Verbinding met onderwijs*

De jeugdverpleegkundige van de JGZ-organisatie schuift wanneer nodig aan bij ondersteuningsteams op scholen, op uitnodiging van de intern begeleider.

### **Gemeente E**

#### *Grootte van gemeente*

Gemeente E is een middelgrote gemeente met ongeveer 47.000 inwoners (1/1/2018).

#### *Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente E heeft vier wijkteams voor 0-100. Binnen deze teams wordt wel de knip tussen jeugd en volwassenen casuïstiek gemaakt. Alle medewerkers vanuit de vier samenwerkingspartners in het 0-100 team zijn in dienst bij de moederorganisatie en gedetacheerd naar het 0-100 team.

#### *Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

In gemeente E is de JGZ ondergebracht bij twee organisaties. Eén organisatie biedt JGZ voor 0-4 jarigen (vanuit consultatiebureaus en wijkteams) en de andere organisatie biedt JGZ voor 4-18 jarigen. In elk 0-100 team wordt geprobeerd om één jeugdverpleegkundige met expertise van 0-4 jarigen te laten plaatsnemen. Deze jeugdverpleegkundigen hebben naast hun preventieve taken ook taken aangaande PGB, zorg in natura, crisisituaties, etc. en het afgeven van indicaties/ beschikkingen. In het wijkteam zit verder onder andere maatschappelijk werk, WMO, participatie, buurtwerk, wijkverpleging en een jeugdverpleegkundige voor 4-18 jarigen. Bij het toewijzen van een jeugdverpleegkundige bij eerstgeboren kinderen wordt rekening gehouden met welke jeugdverpleegkundige in welk wijkteam zit.

Bij start van het project vindt een onderzoek/ doorontwikkeling plaats van de wijkteams. Uitkomsten kunnen gevolgen hebben voor de organisatie in de regio.

*Verbinding met onderwijs*

De JGZ-organisatie voor 0-4 jarigen heeft vanuit het consultatiebureau korte lijnen met peuterspeelzalen en kinderdagverblijven en de intern begeleiders van basisscholen. Er is een vaste overlegstructuur en er wordt (gedeeltelijk) gewerkt met vaste contactpersonen.

De JGZ-organisatie voor 4-18 jarigen heeft ook afspraken met onderwijs en de samenwerkingsverbanden. Jeugdverpleegkundigen vanuit deze organisatie (niet dezelfde als in de wijkteams) hebben meerdere scholen onder hun hoede, verdeeld over woonplaatsen. Jeugdverpleegkundigen van de JGZ-organisatie voor 0-4 jarigen hebben ook afspraken met het onderwijs: met regelmaat is er overleg over casussen waar zij vanuit het wijkteam bij betrokken zijn. Dit gebeurt in overleg met de jeugdverpleegkundigen van de JGZ-organisatie voor 4-18 jarigen.

**Gemeente F***Grootte van gemeente*

Gemeente F is een grote gemeente met ongeveer 124.000 inwoners (1/1/2018).

*Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente F heeft een jeugdteam, bestaande uit zes teams. Het jeugdteam worden door de gemeente uitbesteed aan een coöperatie met een eigen directeur. Dit is een nieuwe samenwerkingsorganisatie die bestaat uit vertegenwoordigers van allerlei organisaties. Het jeugdteam is onderdeel van een CJG (netwerkorganisatie). Er is ook een virtueel CJG en er is ook een eigen cursusbureau voor de regio.

*Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

Er zijn vier aparte JGZ-teams van de JGZ-organisatie (voor 0-18 jarigen) naast de zes jeugdteams; allen onderdeel van het CJG. Deze teams zitten voor de helft bij elkaar op een locatie.

*Verbinding met onderwijs*

WHet voormalig schoolmaatschappelijk werk is opgegaan in de jeugdteams. Elke school heeft een vaste medewerker uit het team. De JGZ heeft daarnaast vaste, reguliere contactmomenten op school en sluit aan bij ondersteuningsteams. Onderwijs is geen onderdeel van het CJG.

**Gemeente G***Grootte van gemeente*

Gemeente G is een kleine gemeente met ruim 20.000 inwoners (1/1/2018).

*Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente G kent geen wijkteam voor het 'voorveld' (= het stelsel van algemene dienstverlening en voorzieningen voor alle inwoners van de gemeente). Er is wel een team voor -9 maanden tot 18 jarigen en 18+ jarigen bij complexere problemen, dat indicaties/beschikkingen kan afgeven voor extra hulp/ondersteuning (maatwerkvoorziening). Diverse organisaties leveren experts voor dit team.

*Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

In gemeente G is de JGZ ondergebracht bij twee organisaties. Eén organisatie biedt JGZ voor 0-4 jarigen (consultatiebureaus) en de andere organisatie biedt JGZ voor 4-18 jarigen. Aangezien er geen wijkteam is, maakt de JGZ voor 0-4 jarigen hier geen onderdeel van uit. De JGZ voor 0-4 jarigen is ook geen onderdeel van het team voor complexere problemen. Wel sluit de JGZ-organisatie voor 0-4 jarigen op casusniveau aan bij overleg van dit team, wanneer het een zwangere betreft. De jeugdarts van de JGZ-organisatie voor 4-18 jarigen maakt wel onderdeel uit van dit team.

*Verbinding met het onderwijs*

De JGZ-organisatie voor 0-4 jarigen heeft (naast JGZ) schoolmaatschappelijk werkers in dienst die vragen oppakken op scholen. Er is een vaste jeugdverpleegkundige betrokken bij de scholen en de jeugdarts is betrokken bij de zorgadviesteams van de VO-scholen, beiden vanuit de JGZ-organisatie voor 4-18 jarigen. De preventieve gezondheidsonderzoeken die op scholen plaatsvinden worden ook uitgevoerd door de JGZ-organisatie voor 4-18 jarigen.

**Gemeente H***Grootte van gemeente*

Gemeente H is een kleine gemeente met ruim 28.000 inwoners (1/1/2018).

*Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente H heeft een wijkteam voor mensen van 0-100 met problemen op meerdere leefgebieden of met problemen met de opvoeding van hun kind. In het 0-100 team werken hulpverleners van verschillende organisaties samen. Alle ouders kunnen hier terecht voor informatie, advies en diensten op het gebied van opvoeden, zorg en ondersteuning en welzijn. Ouders en kinderen kunnen ondersteund worden vanuit het 0-100 team of doorverwezen worden naar specialistische jeugdhulp.

*Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

De JGZ vanuit de JGZ-organisatie (voor 0-18 jarigen) is geen onderdeel van het 0-100 team. De JGZ sluit aan bij casuïstiekoverleg voor nieuwe aanmeldingen en aandachtskinderen van 0-5 jaar.

*Verbinding met onderwijs*

Medewerkers uit het 0-100 team zijn actief op kinderdagverblijven (medewerker met expertise van 0-4 jarigen) en basisscholen (medewerker met expertise van 4-12 jarigen) en bieden ondersteuning aan kinderen en ouders. Daarnaast kennen de scholen intern begeleiders en komen JGZ-professionals voor hun reguliere taken op de scholen. Er is één vaste coördinator voor de scholen, in verbinding met het 0-100 team.

## **Gemeente I**

### *Grootte van gemeente*

Gemeente I is een middelgrote gemeente met circa 44.000 inwoners (1/1/2018).

### *Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente I heeft een wijkteam voor mensen van 0-100. Dit 0-100 team bestaat uit vier lokale kernteams, die in de kernen gepositioneerd zijn en ondersteuning kunnen bieden en kunnen doorverwijzen naar andere organisaties.

### *Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

De JGZ vanuit de JGZ-organisatie (voor 0-18 jarigen) maakt geen onderdeel uit van het 0-100 team en er is geen structurele aansluiting van de JGZ. De JGZ zit in de schil om het 0-100 team heen.

### *Verbinding met onderwijs*

Het 0-100 team heeft één contactpersoon per school. Er zijn geen afspraken met het samenwerkingsverband.

## **Gemeente J**

### *Grootte van gemeente*

Gemeente J is een middelgrote gemeente met bijna 73.000 inwoners (1/1/2018).

### *Organisatievorm van wijkteam*

Gemeente J heeft een wijkteam voor mensen van 0-100 voor ondersteuning bij lichte, individuele problematiek en verwijzing. Het 0-100 team bestaat uit drie teams. De uitvoering wordt door de gemeente uitbesteed aan een coöperatie. De medewerkers vanuit verschillende organisaties werken voor hun volledige dienstverband voor het 0-100 team.

Tot 2018 was er een jeugdteam. Door de overgang worden er ten tijde van dit project werkovereenkomsten opgesteld. Samenwerkingsovereenkomsten blijven grotendeels op inhoud hetzelfde.

### *Organisatievorm van JGZ en wijkteam*

De JGZ vanuit de JGZ-organisatie (voor 0-18 jarigen) is geen onderdeel van het 0-100 team. De JGZ is verdeeld over drie stadsgebieden, net als het 0-100 team. De JGZ is verdeeld in ondersteuning voor 0-12 jarigen en voor 12+ jarigen. De JGZ was eerder onderdeel van het jeugdteam (met gedetacheerde medewerkers).

### *Verbinding met onderwijs*

Schoolmaatschappelijk werk zit in de 0-100 teams. Elke school heeft een vaste medewerker uit het team. De JGZ heeft daarnaast vaste, reguliere contactmomenten op school en sluit aan bij ondersteuningsteams.

## 7.3 Bijlage 3: Topiclist

### 7.3.1 Topiclist professionals

#### Startvragen

- Hoe loopt het proces in 'toegang' als een ouder/ gezin vragen of problemen heeft (op meerdere gebieden)? (klantreis)
- Hoe kijk jij naar 'samenwerken' in het algemeen?
  - Wat vind jij hierin belangrijk?
  - Wat denk jij dat werkt? En wat niet werkt?
- Kun je vertellen over de verhouding tussen wijkteams JGZ? Op welke manier werken jullie samen? Ervaren jullie de samenwerking anders ten aanzien van lichamelijke of psychosociale problemen?
- Kun je vertellen over de verhouding tussen JGZ en het onderwijs? Op welke manier werken jullie samen?
- Kun je vertellen over de verhouding tussen wijkteams onderwijs? Op welke manier werken jullie samen?

#### Randvoorwaarden

- Kun je beschrijven hoe je als professional wel of niet gefaciliteerd/gesteund wordt door de organisatie om te investeren in samenwerking met andere partijen (JGZ, onderwijs, lokaal team)?
  - Tijd om samen te werken?
  - Afspraken/ kaders (bv intensiteit samenwerking, rol en verantwoordelijkheden)?

#### Visie en gezamenlijke doelen

- Kun je beschrijven wat de visie van jouw organisatie op het samenwerken met partners (lokaal team, JGZ, onderwijs) is? Wat zijn de doelen binnen het samenwerken?
  - In hoeverre zijn de gezamenlijke visie op samenwerking en de doelen hiervan veranderd sinds de transformatie? Kun je hier een voorbeeld van geven?

#### Leiderschap en management

- Op welke wijze dragen managers/collega's/medewerkers in de organisatie uit dat de samenwerking tussen wijkteams JGZ belangrijk is? En onderwijs en JGZ/ lokaal team?
  - Wat gaat er goed daarin of wat zou je graag willen?
  - Bij wie kun je terecht als de samenwerking met de ander niet goed loopt?
  - In hoeverre voel je je gesteund door de organisatie waar je werkt als de samenwerking met de andere partners niet goed verloopt? Kun je aan voorbeeld geven?

#### Vertrouwen en respect

- Hoe is het contact met elkaar (JGZ/ lokaal team/ onderwijs) als je samenwerkt rond een gezin? Wat vind jij daarin belangrijk?
- Hoe bouwen jullie aan jullie werkrelaties?

### **Rollen en verantwoordelijkheden**

- Kun je wat meer vertellen over wie (JGZ, lokaal team, onderwijs) wat doet?  
Oftewel: Over de rollen en verantwoordelijkheden van jgz, wijkteam en onderwijs?
  - Wat verwacht je van de ander?
  - Wat heb je zelf te bieden?
  - Weet je bij wie je moet zijn voor welke expertise? Maak je gebruik van de expertise en vaardigheden van de ander?
  - In welke situaties is de rol en verantwoordelijkheid van JGZ/ lokaal team/ onderwijs voor jou (niet) duidelijk?

### **Planning, structuren en procedures**

- Kun je iets vertellen over bijv. werkprocessen, procedures of samenwerkingsafspraken/protocollen die te maken hebben met de samenwerking met JGZ/lokaal team/ onderwijs?
- Hoe ervaar je deze processen, procedures en afspraken?

### **Effectieve communicatie**

- Op welke wijze communiceer je met je partners (jgz, lokaal team, onderwijs) over een casus?
  - Wanneer zie of spreek je deze partners?
  - Hoe ervaar je de communicatie met deze partners? (openheid, flexibiliteit, wederkerigheid...)

### **Richtlijnen voor het delen van informatie**

- Kun je beschrijven hoe jullie informatie van cliënten delen tussen JGZ/ lokaal team/ onderwijs? Registreren jullie evt. samenwerking ook in de DD JGZ of andere systemen?
  - Hoe ervaar je dit?
  - Afspraken/ protocollen?

### **Betrokkenheid professionals en zorggebruikers**

- Hoe worden professionals binnen jouw organisatie betrokken bij het maken van beleid (zoals samenwerkingsafspraken en procedures) over samenwerking?
- Kun je wat vertellen over hoe cliënten worden betrokken?

### **Vaardigheden en attitudes professionals**

- Jullie werken allemaal op je eigen manier met opvoeders en kinderen/jeugdigen. Wat doe je om je unieke bijdrage te versterken? Wat doen jullie om je gezamenlijke bijdrage te vergroten?

### **Samenwerken in een proces & Zicht krijgen op effect**

- Kun je beschrijven hoe jij zicht krijgt op de resultaten van samenwerken met JGZ/ lokaal team/onderwijs?
  - Reflecteer jij samen met collega's van partners (lokaal team, onderwijs, JGZ) resultaten van samenwerking? En wat doen jullie met deze informatie?

- Kun je beschrijven) hoe de organisatie zicht krijgt op of de samenwerking tot betere resultaten bij de cliënten leidt dan 'los van elkaar' opereren?
  - En hoe 'meten' jullie dit?

#### **Huisvesting**

- Hoe zijn de verschillende samenwerkingspartners gehuisvest? (apart of bij elkaar?)

#### **Slotvraag**

- Welke 3 dingen maken dat de samenwerking tussen jgz, wijkteamen onderwijs goed verloopt in jullie lokale situatie? Geef een top 3.

### 7.3.2 Topiclijst 'strategisch niveau'

#### **Startvragen**

- Hoe kijk jij naar samenwerking in het algemeen? Wat vind jij belangrijk hierin? Wat werkt?
- Wanneer is de samenwerking voor jou succesvol?
- Kun je vertellen over de verhouding tussen wijkteamen jgz? Op welke manier werken JGZ en het wijkteammet elkaar samen? Hoe ervaar je deze samenwerking?
- Kun je vertellen over de verhouding tussen JGZ en het onderwijs? Op welke manier werken JGZ en het onderwijs met elkaar samen? Hoe ervaar je deze samenwerking?
- Kun je vertellen over de verhouding tussen wijkteamen onderwijs? Op welke manier werken wijkteams en het onderwijs met elkaar? Hoe ervaar je deze samenwerking?

#### **Randvoorwaarden**

- Kun je beschrijven hoe de organisatie professionals faciliteert om te investeren in samenwerking met andere partijen (JGZ, onderwijs, lokaal team)?

#### **Gezamenlijke visie en doelen**

- Kun je wat vertellen over de visie van de organisatie op het samenwerken met partners (lokaal team, JGZ, onderwijs)?
- In hoeverre zijn de doelen/is de visie veranderd sinds de transformatie?

#### **Leiderschap en management**

- Op welke wijze draag jij/ dragen medewerkers uit dat de samenwerking tussen wijkteamen JGZ belangrijk is? En onderwijs en JGZ/ lokaal team?
- Hoe doen ze dit?

#### **Vertrouwen en respect**

- Welke verwachtingen heb jij van jouw samenwerkingspartners? Worden die verwachtingen ook waar gemaakt?
- Kun je iets vertellen over het contact met personen uit andere organisaties op beleidsniveau/ strategisch niveau? Hoe ervaar je dit contact?

### **Rollen en verantwoordelijkheden**

- Kun je wat meer vertellen over wie (JGZ, lokaal team, onderwijs) wat doet?  
Oftewel: Over de rollen en verantwoordelijkheden van JGZ, wijkteam en onderwijs?
- Wat vind je van deze verdeling?
- Wat doe je als organisatie om de unieke bijdrage te versterken? Wat doen jullie om jullie gezamenlijke bijdrage te vergroten?

### **Planning, structuren en procedures**

- Kun je iets vertellen over bijv. werkprocessen, procedures of samenwerkingsafspraken/protocollen die te maken hebben met de samenwerking met JGZ/lokaal team/ onderwijs? Hoe ervaar je de processen, procedures en afspraken?

### **Effectieve communicatie**

- Kun je iets vertellen over hoe je communiceert met jouw partners (lokaal team, JGZ, onderwijs) over hoe de samenwerking verloopt? Hoe vind je dat dat gaat?  
Als er sprake is van reflectie op samenwerking:
- Kun je wat meer vertellen over hoe je met partnerorganisaties reflecteert op de samenwerking?

### **Richtlijnen voor het delen van informatie**

- Op welke wijze delen jullie informatie van cliënten tussen JGZ/ lokaal team/ onderwijs?

### **Betrokkenheid professionals en zorggebruikers**

- Hoe worden professionals binnen jouw organisatie betrokken bij het maken van beleid (zoals samenwerkingsafspraken en procedures) over samenwerking?
- Kun je wat vertellen over hoe cliënten worden betrokken bij het beleid over samenwerking? Hoe ziet dit eruit?

### **Vaardigheden en attitudes professionals**

- Welke vaardigheden en attitudes moeten jouw professionals bezitten ten aanzien van de samenwerking? Heb je het idee dat al jouw professionals die ook bezitten?  
Op welke wijze helpt jouw organisatie de professional hierbij?

### **Samenwerken is een proces**

- Op welke wijze wordt jullie samenwerking geëvalueerd?
- Wie hebben er invloed op hoe de samenwerking verloopt?

### **Zicht krijgen op het effect**

- Op welke wijze krijgt jouw organisatie zicht op het effect van de begeleiding/hulp? (Wat) wordt er gemeten/gemonitord m.b.t. transformatiedoelen en uitkomsten (cliënttevredenheid, doelrealisatie en uitval)? En kosteneffectiviteit?
- Op welke wijze evalueren jullie het effect van de samenwerking?



**Huisvesting**

- Hoe zijn de collega's die samenwerken (JGZ/lokaal team/onderwijs) gehuisvest?
- Hoe ervaren jullie dit?

**Slotvraag**

- Welke 3 dingen maken dat de samenwerking tussen JGZ, wijkteam en onderwijs goed verloopt in jullie lokale situatie? Geef een top 3.

**7.3.3 Topiclist cliënten****Startvragen**

- Welke organisaties ken je persoonlijk en op welke wijze ben je daar terecht gekomen?
- Had je met meerdere professionals te maken? Was het voor jou duidelijk welke professional welke rol had? En wie je waarvoor kon benaderen?
- Ben je met jouw vragen snel bij de juiste professional terecht gekomen? Hoe vaak ben je doorverwezen?
- Wat vond je van de samenwerking tussen de verschillende organisaties/professionals? Wat vond je goed gaan en waar had je last van?

**Rollen en verantwoordelijkheden (en verwachtingen)**

- Weet/Wist je wie waar verantwoordelijk voor is/wie wat doet? Zo ja, vertel daar eens meer over.
- Weet je wat het wijkteam doet? Met welke vragen zou jij naar het wijkteamtoestappen? En wanneer juist niet?
- Weet je wat de JGZ doet? Met welke vragen zou jij naar de JGZ toestappen? En wanneer juist niet?
- Weet je wanneer je op school terecht kunt met jouw vragen? Welke vragen zou jij op school stellen? En welke juist niet?

**Planning, structuren en procedures**

- Hoe lang duurde het voordat je terecht kon met jouw vraag? Hoe heb je dit ervaren?
- Als je ervaring hebt gehad met doorverwijzen van de ene naar de andere organisatie...hoe ging dat?

**Effectieve communicatie**

- Hoe heb je de communicatie met en tussen de professionals (JGZ, lokaal team, onderwijs) ervaren? Waren er overleggen tussen professionals over uw (hulp) vraag? Zo ja, wat weet je daarvan? Op welke wijze was jij hierbij betrokken?

**Richtlijnen voor het delen van informatie**

- Weet je wat er met jouw gegevens wordt gedaan door de verschillende organisaties? Als gegevens zijn gedeeld, op welke wijze werd jij daarvan op de hoogte gebracht?

### **Betrokkenheid professionals en zorggebruikers**

- Wat kon de professional/konden de professionals jou vertellen over de samenwerkingsrelatie met andere organisaties?

### **Vaardigheden en attitudes professionals**

- Wat vond je van de professionals (deskundigheid, vaardigheden, gedrag, klik)

### **Samenwerken is een proces**

X

### **Zicht krijgen op het effect**

- Wat zie je als resultaat van jouw contact met de professionals?
- Op welke wijze is de hulp/zijn de doelen van het gesprek geëvalueerd met jou?
- Heb je het gevoel dat de organisatie van uw ervaringen leert om het beleid en kwaliteit te verbeteren?

### **Huisvesting**

- Op welke plek/ locatie heb je hulp/ ondersteuning gehad?
- Weet je welke professional waar zit? Hoe heb je dit ervaren?



Nederlands  
Jeugdinstituut



Nederlands  
Centrum  
Jeugdgezondheid



ZonMw