

Het effectief functioneren van organisatienetwerken in het jeugddomein

Onderzoek naar het Jeugdhulpnetwerk in de Kempengemeenten
Resultaten 2019

**HET
PON**



Kempen gemeenten

Colofon

Auteurs

M. Blanken, L. Martens en J.J.P. Mathijssen

Tilburg University | Tilburg School of Social and Behavioral Sciences | Tranzo
T +31 (0)13 466 9111 | +31 (0)6 3003 8970 (M. Blanken)

Vormgeving

S. ten Thije, het PON

In opdracht van

S. Sanders
Centrum voor Jeugd en Gezin plus de Kempen
T +31 (0)49 774 55 44



CJG+ de Kempen

Centrum voor Jeugd en Gezin+
Kempengemeenten

Datum

Juli 2020

© 2020 Het PON/Tranzo

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het PON/Tranzo. Gehele of gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld. Vermenigvuldiging en publicatie in een andere vorm dan dit rapport is slechts toegestaan na schriftelijke toestemming van het PON/Tranzo. Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld, kan het PON/Tranzo geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

Meer informatie

www.hetpon.nl

Inleiding

Waarom dit onderzoek?

In Nederland zijn de gemeenten al weer een geruime tijd verantwoordelijk voor het gehele jeugddomein. De lokale overheid kiest daarbij veelal voor een samenwerkende overheidsrol en geeft samen met de diverse organisaties vorm aan het jeugdhulpnetwerk. Zij richten zich daarbij steeds meer op het creëren van maatschappelijke waarde (outcome) en minder enkel op het genereren van financiële en output accountability. In het algemeen zien we een toename van het aantal organisatienetwerken in het publieke domeinⁱ en specifiek in het sociale domeinⁱⁱ. Steeds vaker worden publieke programma's via organisatienetwerken geïmplementeerd en gestuurdⁱⁱⁱ, want deze netwerken zijn in staat om vraagstukken aan te pakken die voor een organisatie of overheid alleen te complex of te duur zijn^{iv}. Dit geldt ook binnen het gemeentelijke jeugddomein.

Om meer inzicht te verkrijgen in het functioneren van het jeugdhulpnetwerk en daarmee een bijdrage te leveren aan de transformatie naar een andere manier van overheidssturing, hebben (de) Samenwerking Kempengemeenten (Bladel, Bergeijk, Eersel en Reusel-De Mierden), hierna Kempengemeenten, Bergen op Zoom en Breda aan het PON en Tranzo (Tilburg University) opdracht gegeven om een meerjarig wetenschappelijk onderzoek uit te voeren naar het jeugdhulpnetwerk van hun gemeente. Over organisatienetwerken^v en netwerkeffectiviteit^{vi} bestaan vele studies en theorieën, maar onderzoeken naar netwerken in zijn geheel zijn schaars^{vii}. De belangrijkste reden hiervoor is dat het uitvoeren van een onderzoek naar het gehele netwerk complex en vaak duur is en veel tijd vraagt. Desalniettemin is het relevant om de netwerkeffectiviteit van het jeugdhulpnetwerk in beeld te krijgen.

In deze uitgave presenteren we u de resultaten van de netwerkanalyse voor de Kempengemeenten in 2019 en maken we waar mogelijk een vergelijking met de eerste meting en de andere twee casusgemeenten. Mocht u vragen hebben, een nadere toelichting wensen op de resultaten, of bijvoorbeeld meer informatie willen over de onderzoeksmethode, neemt u dan contact op met Mariëlle Blanken (m.blanken@uvt.nl of 06 30038970).

Wat wordt er gemeten?

Dit onderzoek is gebaseerd op een multiple casestudie waarbij in de periode van 2017-2020 twee metingen zijn uitgevoerd. Om na te kunnen gaan hoe het jeugdhulpnetwerk is vormgegeven en functioneert, is gebruik gemaakt van een vragenlijst op organisatieniveau. In het kader staat de informatie over de onderzoeksmethode verder uitgewerkt.

De resultaten bekijken we vanuit het idee van *selectieve integratie* en *passende netwerksturing*. Selectieve integratie betekent dat de relaties binnen een netwerk gericht en passend moeten zijn, zodat de organisaties die samen moeten werken dat ook doen, terwijl organisaties die niet hoeven samen te werken dat niet doen^{viii}.

Voor het jeugdhulpnetwerk in De Kempen is het dus de vraag of de verwachte kernorganisaties ook daadwerkelijk een centrale positie in het netwerk hebben. Dit zijn bijvoorbeeld de organisaties met een signalerende en schakelfunctie. Om effectief hulpvragen te kunnen signaleren en om cliënten te kunnen verwijzen tussen organisaties, hebben zij een centrale positie nodig in het netwerk. De rol van kernorganisaties is daarmee cruciaal voor het effectief functioneren van een netwerk^{ix}.

Naast integratie, heeft de vorm van netwerksturing ook invloed op het succes of falen van het netwerk^x. Om positieve netwerkopbrengsten te kunnen genereren die niet door de organisaties afzonderlijk bereikt kunnen worden, is het belangrijk om te werken met een passende vorm van netwerksturing^{xi}. In het algemeen geldt dat de grootte van het netwerk en het vertrouwen in het netwerk door de deelnemende organisaties meebepalen welke vorm van netwerksturing passend is^{xii}. Daarnaast is het belangrijk dat er overeenstemming is tussen de deelnemende organisaties over de vorm van netwerksturing in het netwerk. Verschillen in perceptie kunnen namelijk leiden tot conflicten en legitimiteitsvraagstukken, wat uiteindelijk zorgt voor ineffectief functioneren van het netwerk als geheel^{xiii}.

Casussen: De Kempengemeenten (Bergeijk, Bladel, Eersel, Reusel-De Mierden), Bergen op Zoom en Breda.

Onderzoekseenheid: Het netwerk van de jeugdhulp als geheel (whole network).

Definitie: het jeugdhulpnetwerk bestaat uit organisaties waarmee de casusgemeente samenwerkt om het doel van het jeugdhulpbeleid te bereiken.

Doel jeugdhulpbeleid: meer kinderen groeien in een kansrijk en veilig thuis op tot zelfstandige burgers die actief deelnemen aan de samenleving en sociaal en economisch zelfredzaam zijn.

Onderzoekspopulatie: organisaties die participeren in het jeugdhulpnetwerk.

Eenheden van observatie: medewerkers van organisaties die participeren in het jeugdhulpnetwerk.

Wat staat in dit rapport?

In deze publicatie worden allereerst de resultaten van de tweede meting (2019) besproken aan de hand van de volgende vier deelvragen:

- Vorm van netwerksturing: Welke vorm van netwerksturing ervaren de organisaties?
- Netwerkstructuur: Welke positie hebben de organisaties ten opzichte van elkaar in het jeugdhulpnetwerk?
- Netwerkrelaties: Hoe sterk zijn de netwerkrelaties en is er sprake van vertrouwen en betrokkenheid?
- Type contact: Waarover hebben organisaties dagelijks tot wekelijks contact?

Vervolgens vergelijken we deze resultaten met de eerste meting die in 2017/2018 plaatsvond en maken waar mogelijk een vergelijking met de jeugdhulpnetwerken uit Breda en Bergen op Zoom. We sluiten af met een beschouwend hoofdstuk waarin we dieper ingaan op het functioneren van het netwerk vanuit het idee van selectieve integratie en passende netwerksturing.

Technische leeswijzer

Het jeugdhulpnetwerk van de Kempen bestaat in 2019 uit 70 organisaties, die onderverdeeld zijn in tien typen organisaties. Van de 70 organisaties hebben 42 organisaties de vragenlijst ingevuld (respons van 60%). In 2017 had het netwerk 75 organisaties en was de respons 68%. Voor de leesbaarheid van de publicatie, worden in de figuren de typen met kortere titels en kleuren weergegeven en hebben organisaties een uniek nummer. In onderstaand overzicht staan alle organisaties uit het netwerk in 2017 en 2019 op nummer en gesorteerd naar type en kleur weergegeven.

TYPE 1: GEMEENTELIJKE ORGANISATIE (Gemeente)

2017	
13	Combinatiefunctionaris (jeugd/buurt/sport/cultuurcoach)
15	Coördinatieteam CJGplus
35	Integrale veiligheidscoördinator (IVC)
37	ISD De Kempen (Sociale Zaken)
44	Kempenteam voor Jeugdhulp (KTJ)
51	Leerplichtambtenaren
53	LOT Bergeijk
54	LOT Bladel
55	LOT Eersel
56	LOT Reusel-De Mierden
90	Werkplein
111	WMO loketten

2019	
13	Combinatiefunctionaris (jeugd/buurt/sport/cultuurcoach)
15	Coördinatieteam CJGplus
35	Integrale veiligheidscoördinator (IVC)
37	ISD De Kempen (Sociale Zaken)
44	Kempenteam voor Jeugdhulp (KTJ)
51	Leerplichtambtenaren
90	Werkplein
111	WMO loketten
123	Team Toegang Jeugdhulp
124	Adviserend Expertteam
125	Lokaal Ondersteuningsteam (LOT)

TYPE 2: ORGANISATIE VOOR BASISVOORZIENINGEN (Basisvoorzieningen)

2017	
5	Aquinohuis
6	Autisme Informatie Centrum (AIC)
7	Bibliotheek de Kempen
22	Dorps- en kernraden
23	Dorpsondersteuners
24	Eyes wide open
27	WEL welzijnswerk
32	Humanitas
33	Ieders Plekske
57	Lumensgroep
59	MEE Zuidoost Brabant
60	Moedige moeders
78	Stichting Leergeld
89	Voedselbank Bergeijk
100	Zorggroep PoZoB
110	Stichting Vluchtelingenwerk/hulp

2019	
5	Aquinohuis
6	Autisme Informatie Centrum (AIC)
7	Bibliotheek de Kempen
22	Dorps- en kernraden
23	Dorpsondersteuners
24	Eyes wide open
27	GOW welzijnswerk (voorheen WEL welzijnswerk)
32	Humanitas
33	Ieders Plekske
57	Lumensgroep
59	MEE Zuidoost Brabant
60	Moedige moeders
78	Stichting Leergeld
89	Voedselbank Bergeijk
100	Zorggroep PoZoB
110	Stichting Vluchtelingenwerk/hulp

TYPE 3: ONDERWIJSORGANISATIE (Onderwijs)

2017	
36	Intern begeleider (Ib-er) basisonderwijs
99	Zorgcoördinatoren voortgezet onderwijs

2019	
36	Intern begeleider (Ib-er) basisonderwijs
99	Zorgcoördinatoren voortgezet onderwijs

TYPE 4: HUISARTSEN EN KINDERARTSEN (Huisarts)

2017	
103	Huisartsen

2019	
103	Huisartsen

TYPE 5: ORGANISATIE VOOR GEZONDHEID EN PREVENTIE (gezondheid/preventie)

2017	
25	GGD Brabant Zuid-Oost
101	Zuidzorg

2019	
25	GGD Brabant Zuid-Oost
101	Zuidzorg

TYPE 6: OPVANGORGANISATIE (Kinderopvang)

2017	
21	D'n Oppazz
106	Peuter- en kinderopvang

2019	
106	Peuter- en kinderopvang

TYPE 7: ORGANISATIE VOOR SPECIALISTISCHE JEUGDZORG (specialistische jeugdzorg)

2017	
2	Action Kids
3	Affect
4	Anne Mos
8	Bijzonder Jeugdwerk Brabant
9	Breinz
12	Carsa opvoeden enzo
20	De Eburon
26	GGZ Eindhoven en De Kempen
29	Herlaarhof
34	Impegno
40	JMEZ
42	Jolijn Monteiro
43	Kaliber
58	Lunet Zorg
62	Novadic-Kentron
63	Opdidakt
67	Psychologenpraktijk Eersel
68	Psychologenpraktijk SPEL
70	Reinier van Arkel
71	Rensis Zorg
73	Stichting Combinatie Jeugdzorg
74	Stichting de Parel
98	ZorgboerenZuid
112	Vennekuus

2019	
2	Action Kids
3	Affect
4	Anne Mos
8	Bijzonder Jeugdwerk Brabant
9	Breinz
12	Carsa opvoeden enzo
26	GGZ Eindhoven en De Kempen
29	Herlaarhof
34	Impegno
42	Jolijn Monteiro
43	Kaliber
58	Lunet Zorg
62	Novadic-Kentron
63	Opdidakt
67	Psychologenpraktijk Eersel
68	Psychologenpraktijk SPEL
70	Reinier van Arkel
73	Stichting Combinatie Jeugdzorg
74	Stichting de Parel
98	ZorgboerenZuid
112	Vennekuus

**TYPE 8: GECERTIFICEERDE INSTELLING JEUGDBESCHERMING/
JEUGDRECLASSERING (JB/JR)**

2017	
38	Jeugd Veilig Verder
39	Jeugdbescherming Brabant
52	Leger des Heils
91	William Schrikkergroep

2019	
38	Jeugd Veilig Verder
39	Jeugdbescherming Brabant
52	Leger des Heils
91	William Schrikkergroep

TYPE 9: VEILIGHEIDSORGANISATIE (Veiligheid)

2017	
11	Buurtpreventie
66	Politie
86	Veilig Thuis

2019	
11	Buurtpreventie
66	Politie
86	Veilig Thuis

**TYPE 10: VRIJWILLIGERSORGANISATIE EN VERENIGING
(Vrijwilligers/vereniging)**

2017	
1	@7 in dn tref
10	Buurthulp Netersel
72	Scouting
88	Vluchtelingenwerkgroep Eersel
104	Sportverenigingen
105	Muziekverenigingen
107	WMO adviesraden
108	Kindervakantiewerk
109	Carnavalsverenigingen

2019	
1	@7 in dn tref
10	Buurthulp Netersel
72	Scouting
88	Vluchtelingenwerkgroep Eersel
104	Sportverenigingen
105	Muziekverenigingen
107	WMO adviesraden
108	Kindervakantiewerk
109	Carnavalsverenigingen

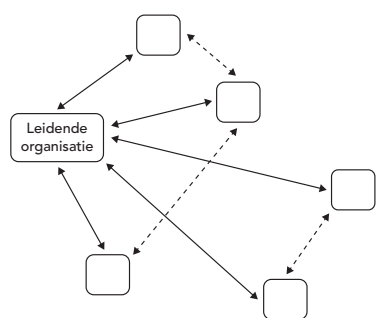
Hoofdstuk 1 Resultaten 2019 jeugdhulpnetwerk de Kempen

1.1 Vorm van netwerksturing

Welke vorm van netwerksturing ervaren de organisaties?

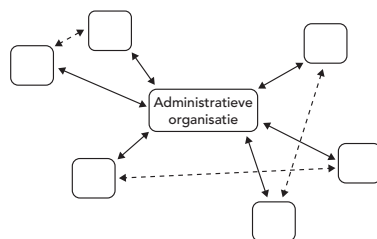
In het algemeen zijn er drie manieren waarop een netwerk aangestuurd kan worden; leidende netwerkorganisatie, netwerk gestuurd via een administratieve organisatie (NAO) en zelfsturend netwerk^{xiv}. Figuur 1 geeft per sturingsvorm een beschrijving. Om als netwerk effectief te kunnen functioneren, is een gelijke perceptie van organisaties uit het netwerk over de gehanteerde sturingsvorm gewenst.

Figuur 1 Drie vormen van netwerksturing (overgenomen van Provan & Kenis 2009:447)



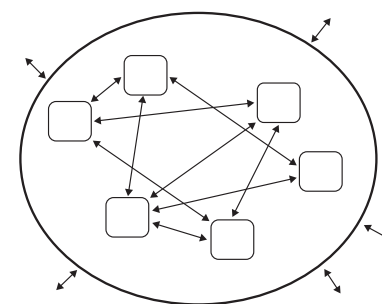
Leidende netwerkorganisatie:

Eén organisatie in het netwerk heeft een leidende rol. Deze organisatie heeft voldoende middelen en legitimiteit om deze rol te vervullen. In de stroom van bijvoorbeeld cliënten en goederen binnen het netwerk heeft de leidende organisatie een centrale positie.



Netwerk gestuurd via de administratieve organisatie:

Een aparte organisatie die specifiek is opgericht om het netwerk aan te sturen. Deze organisatie coördineert en stuurt het netwerk en zijn activiteiten aan. Deze organisatie levert zelf geen diensten en producten zoals de organisaties uit het netwerk.



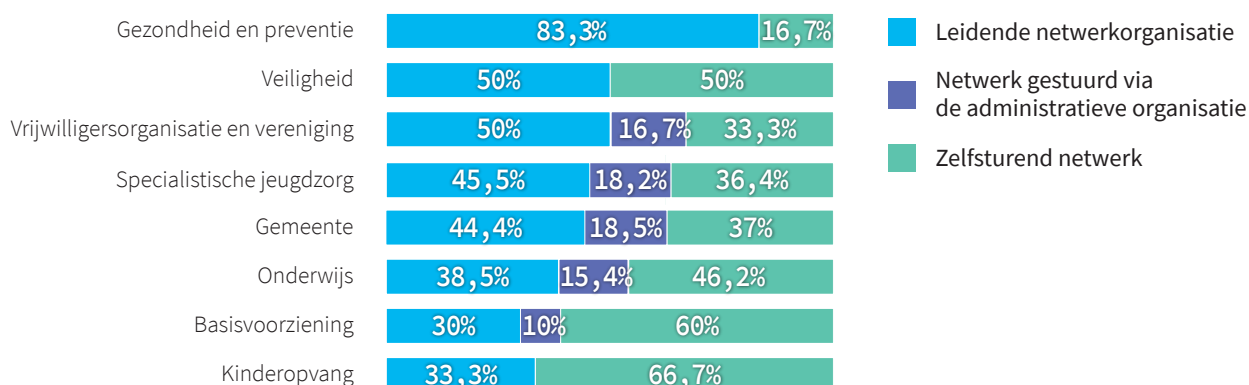
Zelfsturend netwerk:

De organisaties uit het netwerk sturen samen het netwerk aan. Er is geen leidende organisatie. Het maken van keuzes en het aansturen van netwerkactiviteiten gebeurt via gezamenlijke besluitvorming tussen alle organisaties.

Het afdelingshoofd Jeugdhulp van het CJG plus geeft aan dat de **leidende netwerkorganisatie** als sturingsvorm het beste past bij de wijze waarop de Kempengemeenten het jeugdhulpnetwerk nu aansturen. Om na te gaan of de andere organisaties dat ook zo ervaren, hebben we de organisaties dezelfde vraag voorgelegd. Figuur 3 laat zien per type netwerkorganisatie welke vorm van netwerksturing door hen ervaren wordt.

Figuur 2 Ervaren vormen van netwerksturing door 10 typen organisaties uit het netwerk

Noot: ervaren vorm van netwerksturing door huisarts en JB/JR is onbekend



Ondanks dat het netwerk is ingericht met als sturingsvorm leidende netwerkorganisatie, valt het op dat het merendeel van de organisaties dat niet ervaart. Extra opvallend is dat slechts 44,4% van de gemeentelijke organisaties (combinatiefunctionaris, coördinatieteam CJGplus, integrale veiligheidscoördinator, ISD De Kempen, Kempenteam voor Jeugdhulp, leerplichtambtenaar, lokaal ondersteuningsteam, Werkplein, WMO loketten, Team Toegang Jeugdhulp, Adviserend Expertteam) aangeeft dat de leidende netwerkorganisatie de huidige sturingsvorm is. Ook slechts 30% van de basisvoorzieningen geeft aan de leidende netwerkorganisatie als sturingsvorm te ervaren, terwijl zij direct vanuit de gemeente worden aangestuurd. Veel respondenten geven aan het zelfsturend netwerk als sturingsvorm te ervaren.

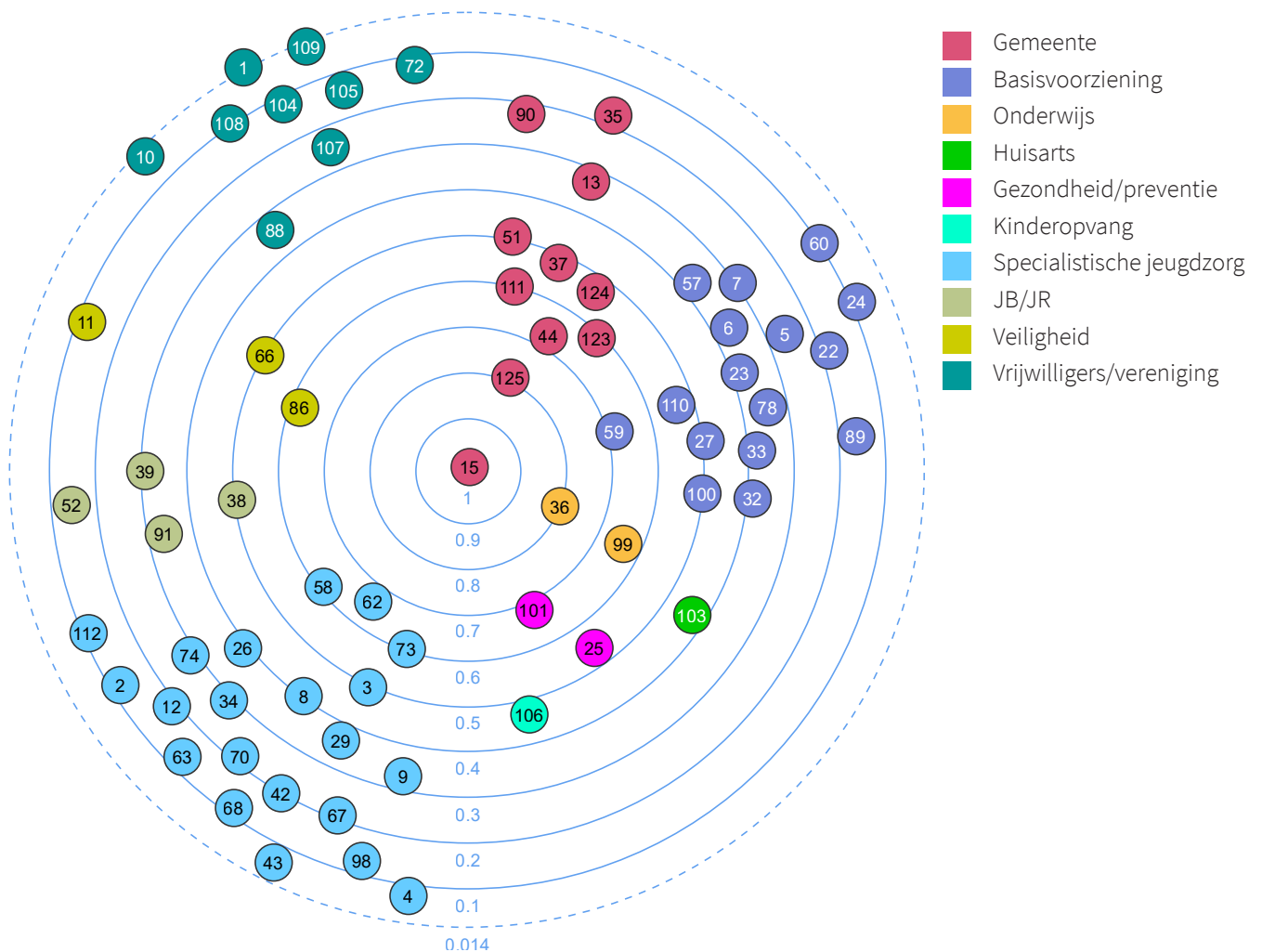
1.2 Netwerkstructuur

Welke positie hebben de organisaties in het jeugdhulpnetwerk?

Een van de meest onderzochte kenmerken van een netwerk is de structuur van het netwerk^{xv}. Door na te gaan welke organisaties contact met elkaar hebben, kunnen de resultaten op basis van netwerkanalyse grafisch weergegeven worden. De maat degree centrality laat zien welke organisaties een centrale positie in het netwerk hebben en welke zich meer aan de rand (in de periferie) bevinden. Het geeft dus aan in hoeverre organisaties uit het netwerk in staat zijn andere organisaties te bereiken en invloed uit te oefenen op het netwerk^{xvi}.

Om voor het jeugdhulpnetwerk van De Kempen een netwerkplaatje te kunnen maken, zijn organisaties gevraagd met welke andere organisaties in het jeugdhulpnetwerk hun organisatie tenminste één keer per jaar contact heeft. Bijvoorbeeld face-to-face contact (vergadering, bijeenkomst of overleg), telefonisch contact of contact via e-mail. In figuur 3 worden de resultaten weergegeven. Hoe meer een organisatie in het midden van de radar staat, hoe centraler de positie van de organisatie in het jeugdhulpnetwerk is.

Figuur 3 Structuur van het jeugdhulpnetwerk De Kempen, op basis van degree centrality



Uit de analyses blijkt dat het netwerk als geheel verbonden is. Dit betekent dat alle organisaties uit het netwerk op zijn minst contact hebben met één andere organisatie, er staat geen organisatie los van het netwerk. De gehanteerde definitie van het netwerk lijkt daarmee passend. Deze luidt: *het jeugdhulpnetwerk bestaat uit organisaties waarmee de casusgemeente samenwerkt om het doel van het jeugdhulpbeleid te bereiken.*

De meeste doorverwijzende organisaties of organisaties die zorgen voor toegang tot de specialistische jeugdzorg hebben een centrale positie in het netwerk. Het CJG plus staat hierbij volledig in het midden, maar schakelorganisaties/personen als intern begeleiders en zorgcoördinatoren binnen het onderwijs, VeiligThuis en specialistische jeugdzorgorganisaties Lunet Zorg, Novadic-Kentron en Stichting Combinatie Jeugdzorg hebben ook een centrale positie en vormen als het ware een 'tweede ring'. In deze tweede ring bevinden zich tevens verschillende gemeentelijke organisaties met een schakelfunctie, zoals het lokaal ondersteuningsteam (LOT), Kempenteam voor Jeugdhulp, de WMO loketten en Team Toegang Jeugdhulp. Ook Zuidzorg ligt vrij centraal in de tweede ring. Dit past bij hun rol van vroegsignalering; als jeugdgezondheidszorg zien zij periodiek alle jeugdigen uit de gemeente. Opvallend is echter dat de leerplichtambtenaren, huisartsen, schoolmaatschappelijk werk (Lumensgroep) en de GGD, wie een schakelfunctie hebben, een minder centrale positie hebben dan andere organisaties. Zoals verwacht hebben de vrijwilligers en verenigingen, een groot deel van de specialistische jeugdzorg organisaties en een groot deel van de basisvoorzieningen een perifere positie.

1.3 Netwerkrelaties

Hoe sterk zijn de netwerkrelaties en is er sprake van vertrouwen en betrokkenheid?

Het netwerk als geheel blijkt dus verbonden, alle organisaties hebben op zijn minst contact met één andere organisatie, maar hoe zien die relaties eruit? Om meer zicht te krijgen op de netwerkrelaties hebben we onderzoek gedaan naar 1) de sterkte van de relaties^{xvii}, 2) de mate van vertrouwen in het netwerk^{xviii} en 3) de mate waarin organisaties uit het netwerk betrokken^{xix} zijn bij het gezamenlijke doel van het netwerk.

Hoe sterk zijn de netwerkrelaties?

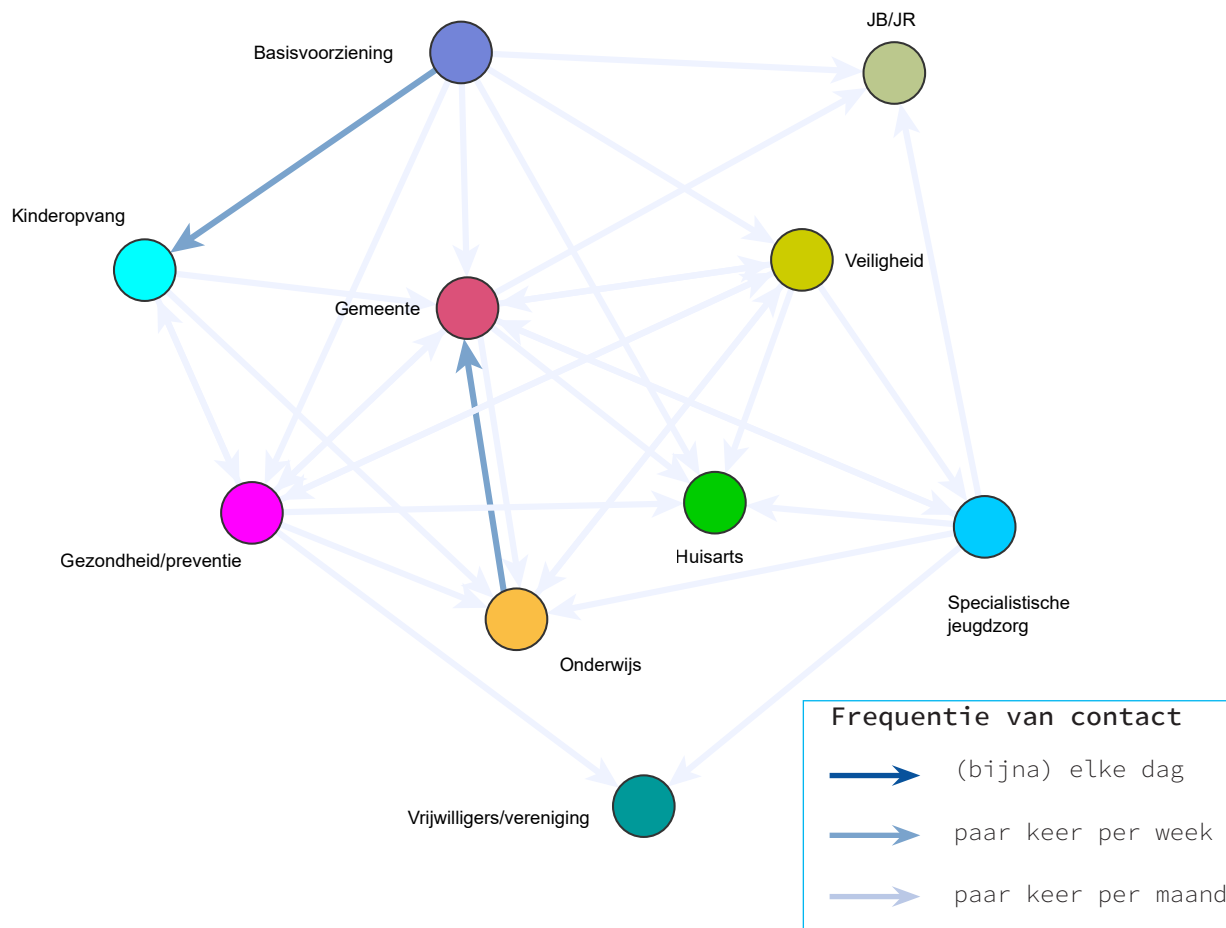
De sterkte van een netwerkrelatie gaat over het contact tussen organisaties uit het netwerk. Dit contact is veelal sterker als organisaties a) vaker (frequentie) en b) meerdere vormen (multiplexity) van contact met elkaar hebben^{xx}. Voor het jeugdhulpnetwerk De Kempen is nagegaan hoe vaak en op hoeveel manieren organisaties contact hebben met elkaar. Twee figuren (4 en 5) presenteren de resultaten op het niveau van de tien typen.

a) Hoe vaak hebben organisaties contact?

De organisaties uit het netwerk zijn gevraagd hoe vaak hun organisatie contact heeft met andere organisaties in het netwerk. Voor de organisaties die een paar keer per maand, paar keer per week of bijna elke dag contact hebben is op typeniveau een netwerkdiagram gemaakt. Een groot deel van de type organisaties heeft jaarlijks contact met elkaar, voor de zichtbaarheid hebben we dat niet opgenomen in het diagram. De kinderopvangorganisaties en vrijwilligersorganisaties en verenigingen hebben echter geen contact met de huisarts, de vrijwilligersorganisaties en verenigingen hebben tevens geen contact met JB/JR instellingen en de veiligheidsorganisaties hebben geen contact met de opvangorganisaties.

Figuur 4 Frequentie van het contact tussen 10 typen organisaties uit het netwerk

Noot: de frequentie van het contact van JB/JR en huisarts met andere typen organisaties is onbekend



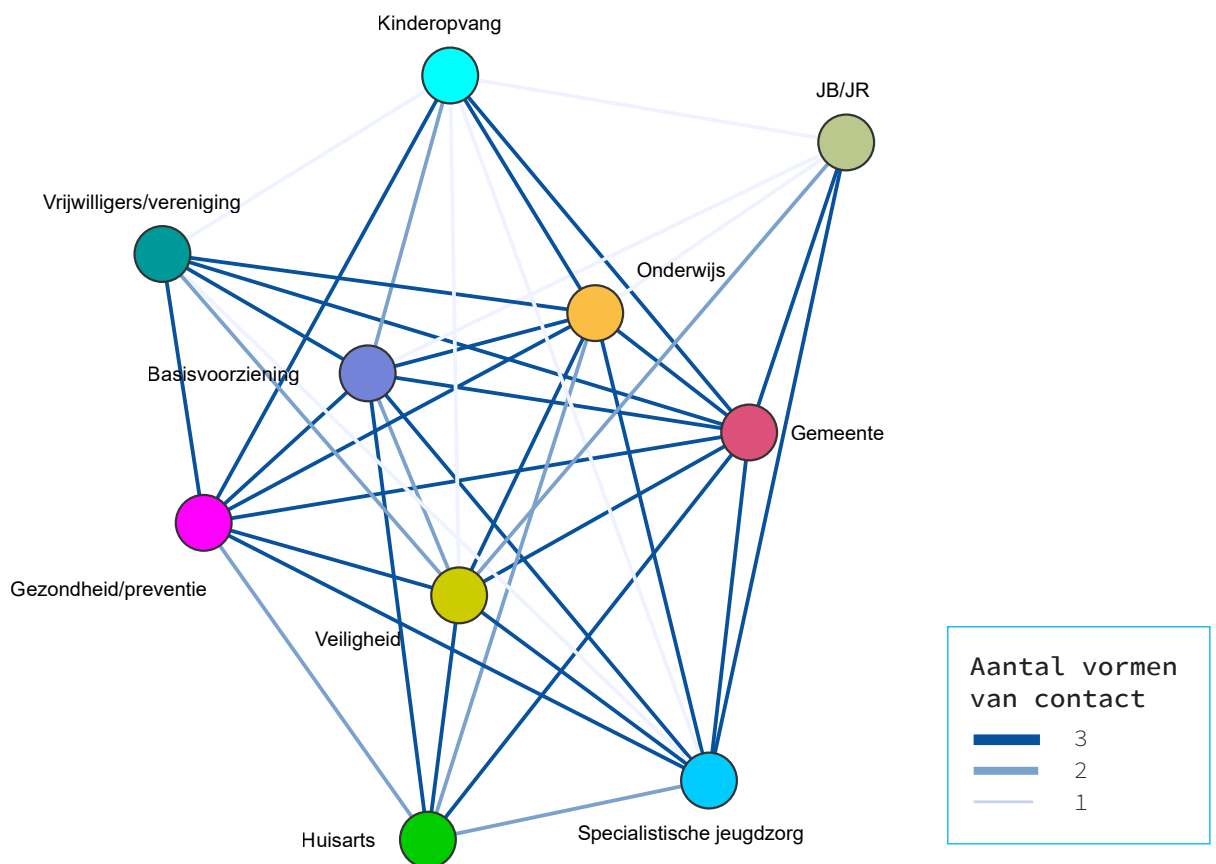
Figuur 4 laat zien dat geen van de typen organisaties (bijna) dagelijks contact met elkaar heeft. Wekelijks contact vindt alleen plaats tussen de basisvoorzieningen en opvangorganisaties enerzijds, en onderwijsorganisaties en gemeentelijke organisaties anderzijds. Daarnaast hebben de gemeentelijke organisaties het vaakst maandelijks contact andere typen organisaties. Ook de organisaties voor gezondheid en preventie, veiligheid en onderwijs hebben met relatief veel andere typen organisaties maandelijks contact. Tot slot valt het op dat de basisvoorzieningen zelf aangeven met andere typen regelmatig contact te hebben, terwijl geen van de andere typen organisaties aangeeft vaker dan één keer per jaar contact te hebben met de basisvoorzieningen.

b) Op hoeveel manieren hebben organisaties contact?

Om de sterkte van de relatie na te gaan is aan de organisaties, naast de frequentie, gevraagd om aan te geven op welke manier ze contact hebben met andere organisaties. Per organisatie konden meerdere vormen gekozen worden, namelijk cliënten overdragen (doorverwijzen en verwijzingen ontvangen), inhoudelijk contact (casus bespreken, inhoudelijk advies ontvangen/geven) en administratief contact (praktisch informatie uitwisselen: formulier, beschikking, factuur, contract, jaarrekening). Hoe meer verschillende vormen van contact er tussen organisaties zijn, hoe sterker de relatie is.

Figuur 5 Aantal vormen van het contact tussen 10 typen organisaties uit het netwerk

Noot: het aantal vormen van het contact van JB/JR en huisarts met andere typen organisaties is onbekend

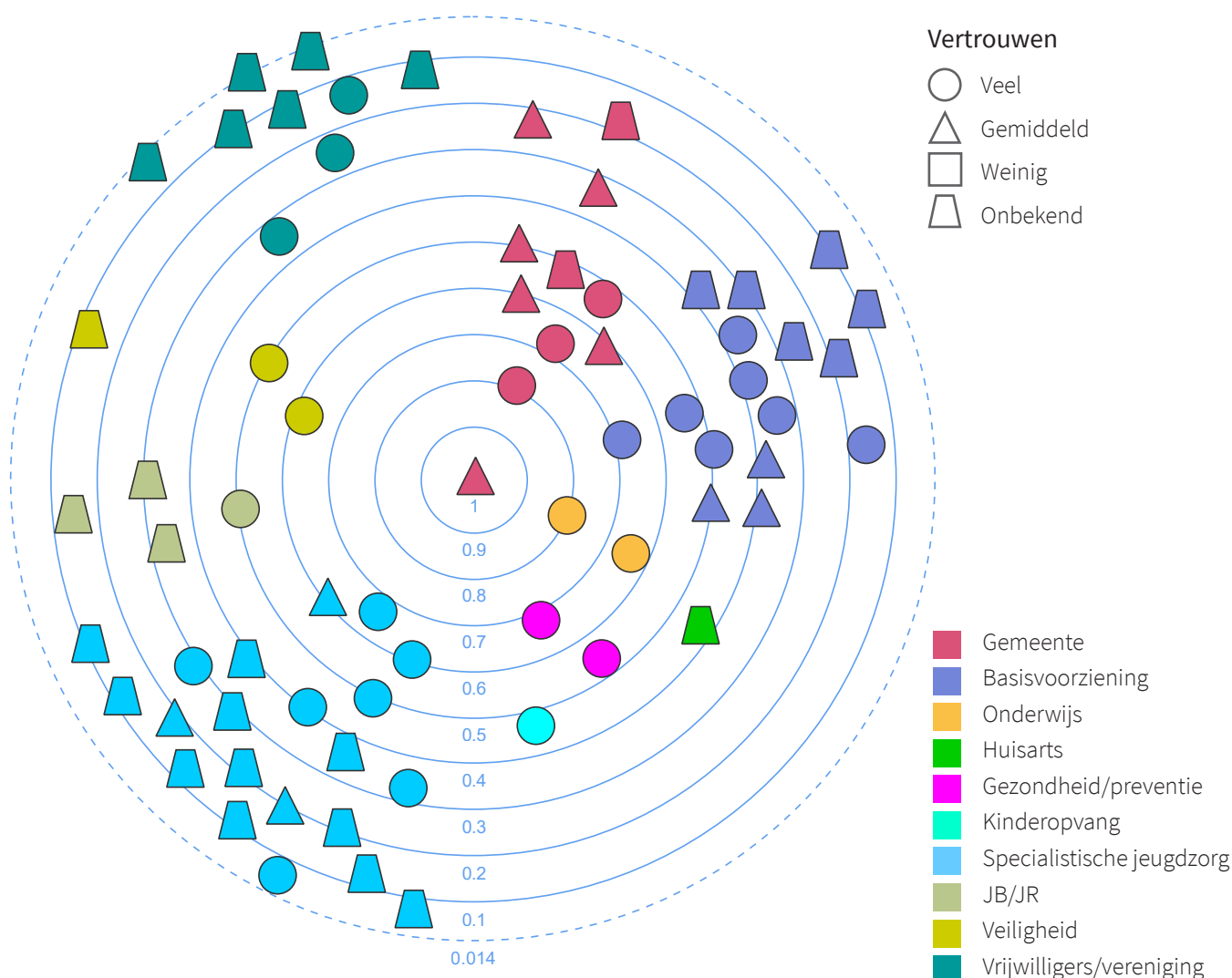


Bovenstaand figuur laat zien dat de meerderheid drie verschillende vormen van contact met een andere organisatie heeft, wat duidt op sterke relaties in het netwerk. De gemeente met hun centrale positie heeft hierbij als enige met alle andere typen organisaties drie verschillende vormen van contact. Dit betekent dat er naast inhoudelijk en cliëntgebonden contact, er ook sprake is van administratief contact. Dit past bij de sturingsvorm waarbij de gemeente de leidende netwerkorganisatie is. Daarnaast hebben de overige meer centralere organisaties onderwijs en gezondheid/preventie ook veelal twee of drie vormen van contact met andere organisaties.

Hebben organisaties vertrouwen in het netwerk?

Vertrouwen is een netwerkkenmerk waarvan bij eerder onderzoek is aangetoond dat het bijdraagt aan het effectief functioneren van dat netwerk. In het algemeen bestaat er samenhang tussen een hogere mate van vertrouwen en het beter functioneren van een netwerk, zoals meer efficiency en tevredenheid^{xxi}. Voor het jeugdhulpnetwerk is nagegaan in welke mate organisaties vertrouwen hebben in de aanwezige competenties en goodwill in het netwerk. De organisaties zijn gevraagd aan te geven in hoeverre ze het eens zijn met stellingen als 'ik vertrouw erop dat de organisaties in het jeugdhulpnetwerk 1) hun woord houden, 2) hun werk goed doen, 3) onze belangen niet schaden en 4) in de behoeften van hun cliënten voorzien'. In figuur 6 staan de resultaten weergegeven in het netwerkdiagram waarbij wederom geldt dat hoe meer een organisatie in het midden van de radar staat, hoe centraler de positie van de organisatie in het jeugdhulpnetwerk is (zie figuur 3). De vorm van de organisaties geeft de mate van vertrouwen in het netwerk aan.

Figuur 6 Vertrouwen van de organisaties uit het netwerk in het jeugdhulpnetwerk, op basis van degree centrality

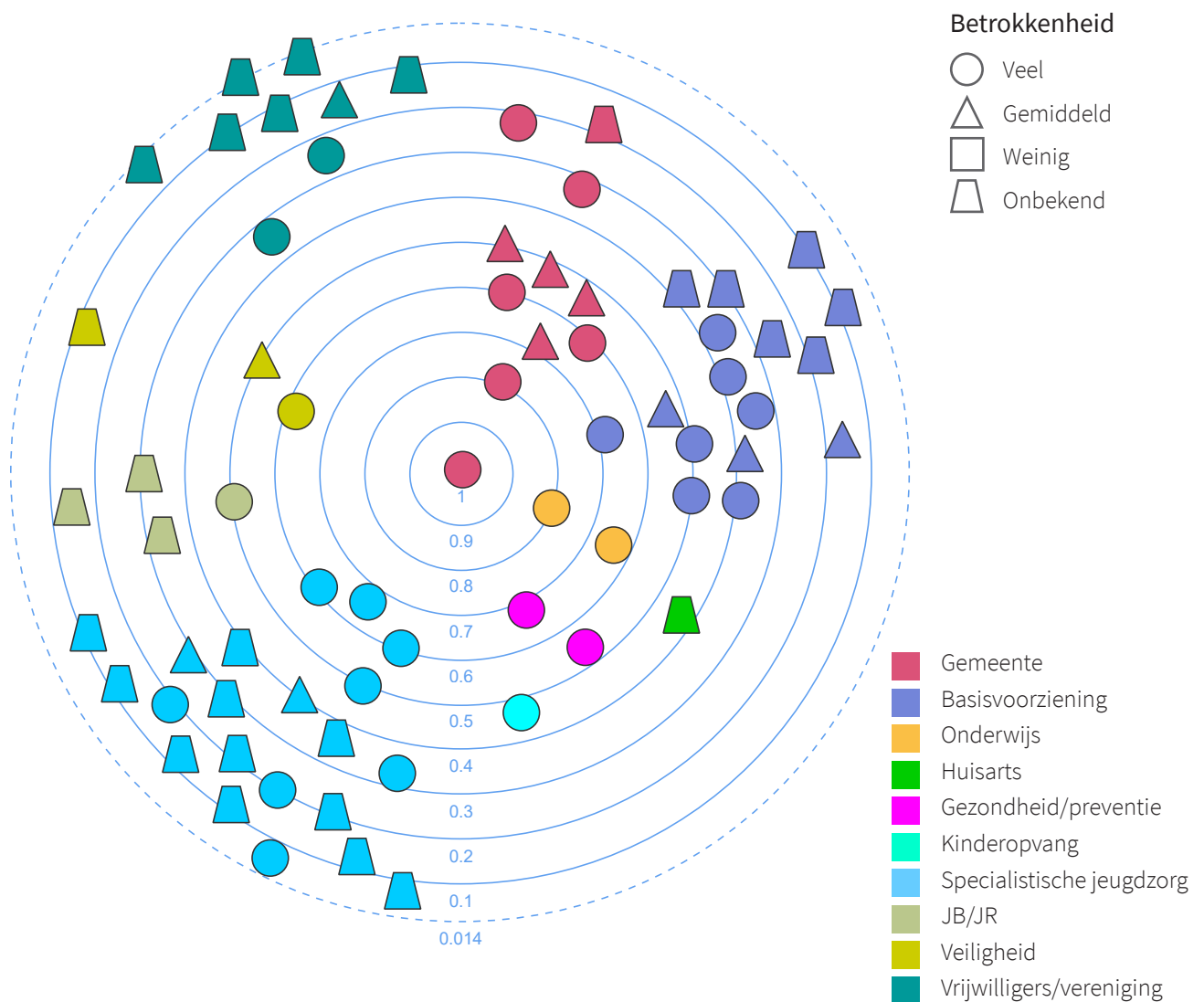


Een groot deel van de organisaties geeft aan veel vertrouwen te hebben in het netwerk. Opvallend is echter dat een binnen de gemeentelijke organisaties het aandeel organisaties met een gemiddeld vertrouwen groter dan het aandeel met veel vertrouwen. Extra opvallend is dat dit niet enkel voor de centraal gepositioneerde WMO-loketten en Team Toegang geldt, maar ook voor de meest centrale organisatie coördinatieteam CJG plus. Overige centrale organisaties geven wel vaak aan veel vertrouwen te hebben.

Zijn de organisaties uit het netwerk betrokken bij het netwerkdoel?

Een doel heeft alleen een motiverend effect op het handelen van de organisaties als er sprake is van betrokkenheid bij dat doel^{xxii}. Voor de organisaties uit het netwerk in de Kempen is nagegaan wat hun betrokkenheid is bij het doel van het jeugdhulpbeleid: *‘meer kinderen groeien in een kansrijk en veilig thuis op tot zelfstandige burgers die actief deelnemen aan de samenleving en sociaal en economisch zelfredzaam zijn’*. In figuur 7 staan de resultaten weergegeven in het netwerkdiagram waarbij geldt dat hoe meer een organisatie in het midden van de radar staat, hoe centraler de positie van de organisatie in het jeugdhulpnetwerk is. De vorm van de organisatie geeft de mate van doelbetrokkenheid aan.

Figuur 7 Betrokkenheid van de organisaties uit het netwerk bij het doel van het jeugdhulpbeleid, op basis van degree centrality



De meeste organisaties voelen zich sterk betrokken bij het doel van het jeugdhulpbeleid. Zoals verwacht geldt dit vaker voor organisaties die een meer centrale positie hebben in het netwerk dan organisaties die zich meer in de periferie bevinden. Wat tevens opvalt is dat de vrijwilligers en verenigingen, veiligheidsorganisaties en JB/JR grotendeels niet sterk betrokken zijn, zij geven vaker aan gemiddeld betrokken te zijn of hebben de vragenlijst niet ingevuld. Bij de vrijwilligers en verenigingen heeft een groot merendeel de vragenlijst niet ingevuld.

1.4 Integratie van het type contact

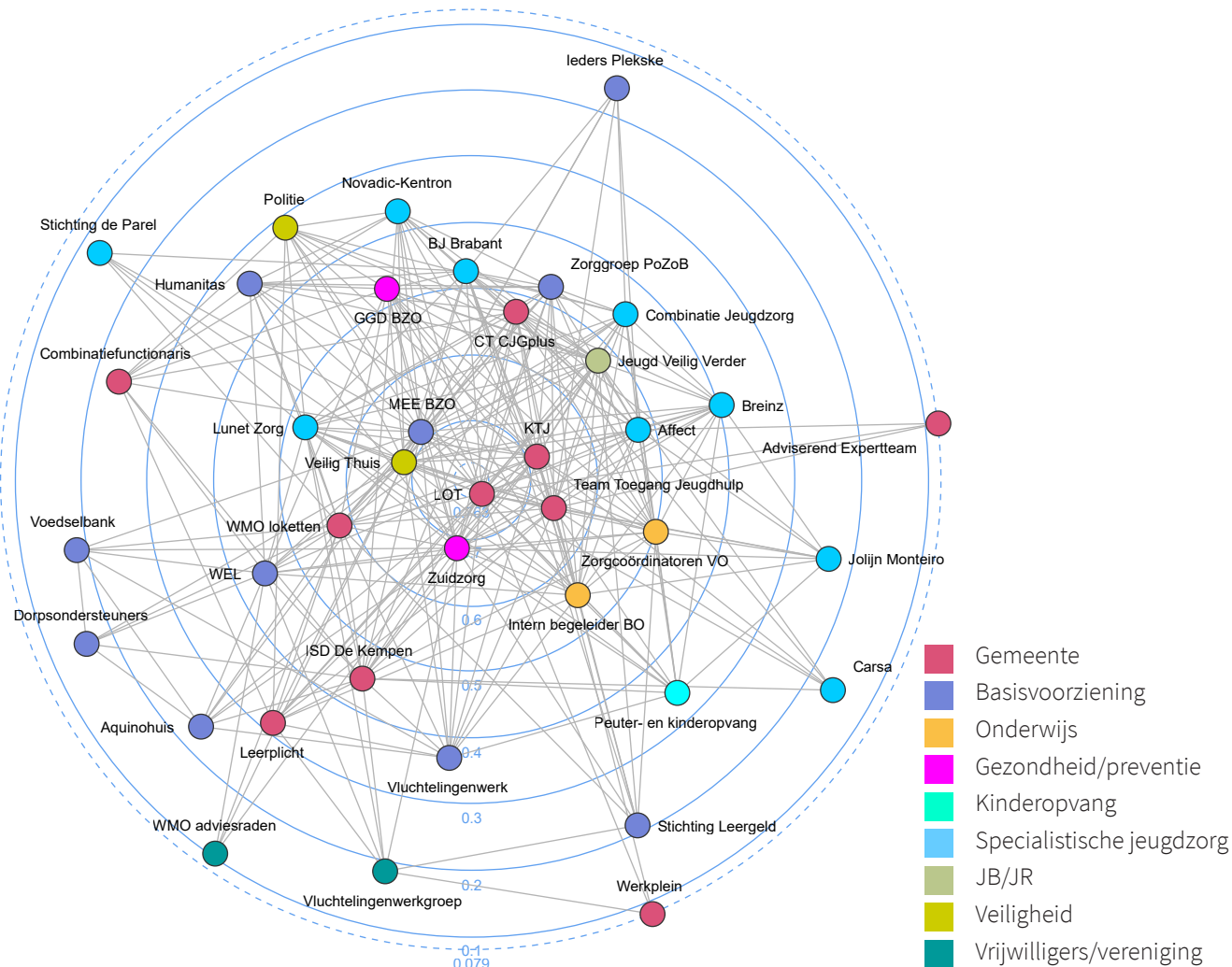
Waarover hebben organisaties dagelijks tot wekelijks contact?

Het vierde netwerkkenmerk waar naar gekeken is, is het type contact in het jeugdhulpnetwerk. Het vorige hoofdstuk liet al zien dat een groot deel van de organisaties uit het netwerk meerdere vormen van contact met elkaar heeft (zie figuur 5).

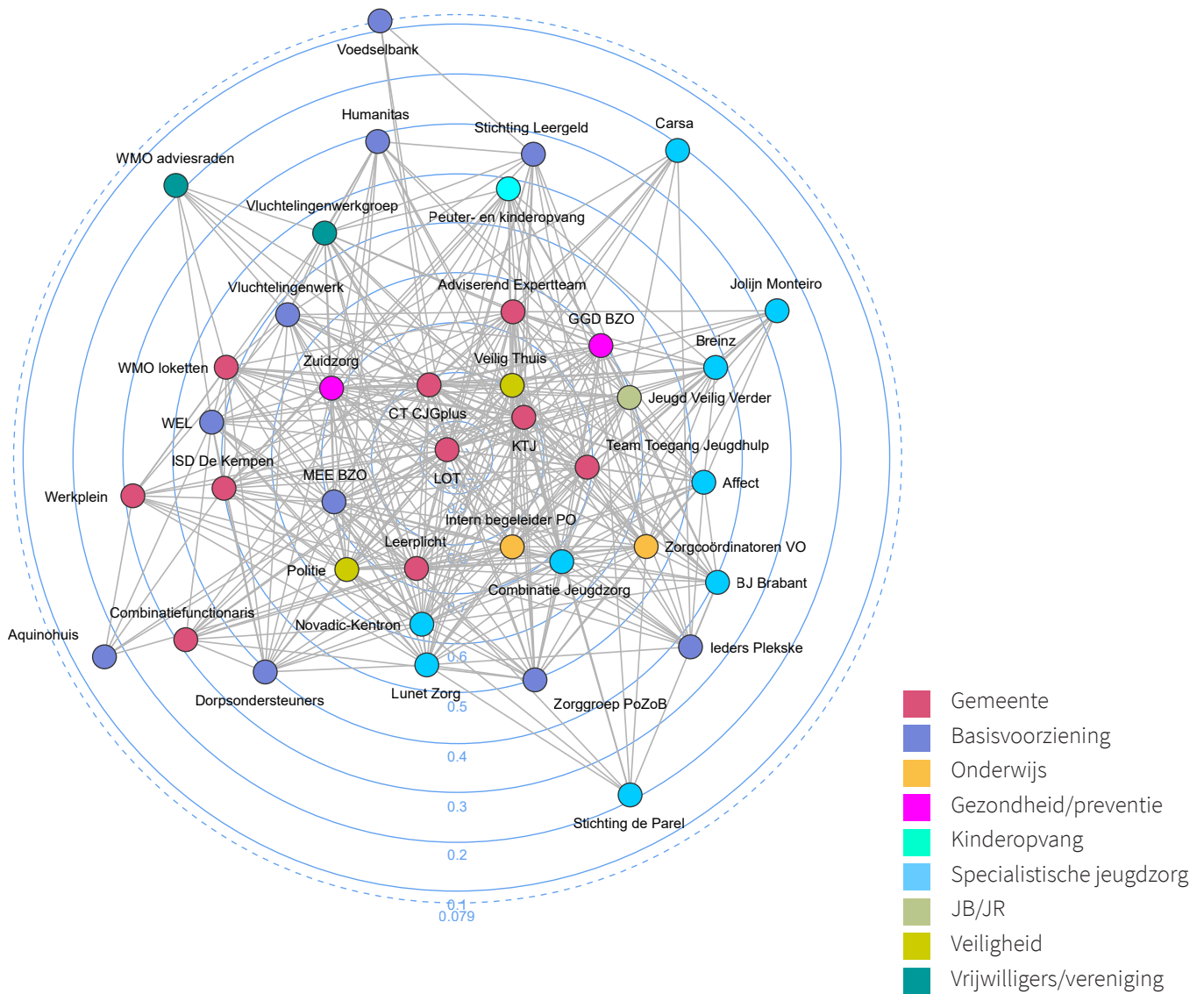
Dit deel van het onderzoek zoomt in op de organisaties die dagelijks tot wekelijks contact met elkaar hebben. Zij zijn gevraagd om aan te geven welke vorm van contact (cliënt overdragen, inhoudelijk en administratief contact) zij hebben met andere organisaties.

In de volgende drie figuren (8, 9 en 10) wordt steeds een selectie van de organisaties uit het jeugdhulpnetwerk De Kempen gepresenteerd. De selectie bestaat uit alle organisaties die **dagelijks tot wekelijks contact** met elkaar hebben, gebaseerd op de organisaties die de vragenlijst daadwerkelijk hebben ingevuld. In figuur 8 staan alle organisaties uit het netwerk die dagelijks tot wekelijks **cliënten overdragen**, in figuur 9 gaat het over de organisaties die dagelijks tot wekelijks **inhoudelijk contact** hebben en figuur 10 betreft de organisaties die dagelijks tot wekelijks **administratief contact** hebben. Bij deze drie figuren geldt dat hoe meer een organisatie in het midden van de radar staat, hoe centraler de positie van de organisatie is in dit ‘specifieke’ netwerk naar vorm van contact.

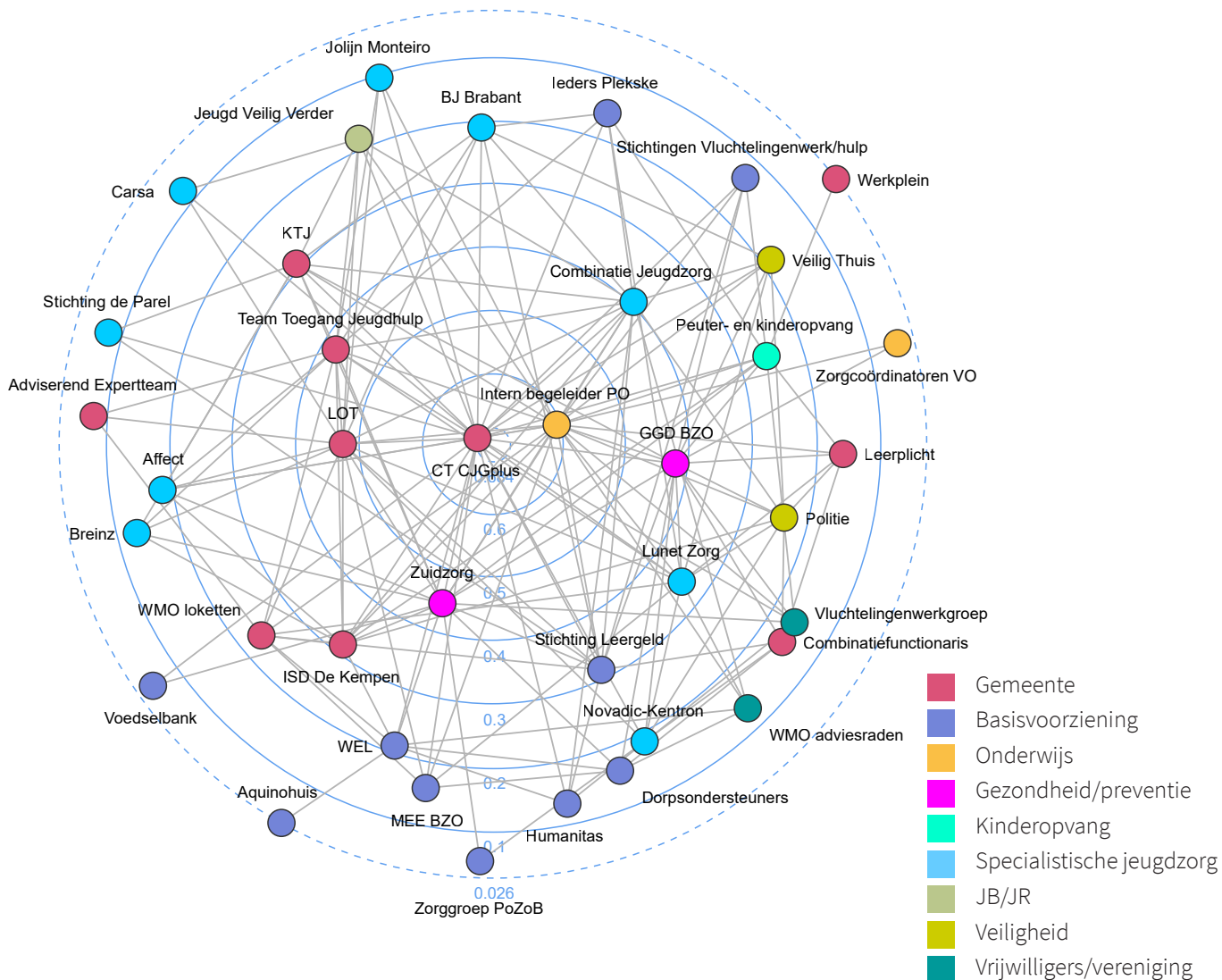
Figuur 8 Organisaties uit het netwerk die dagelijks tot wekelijks cliënten overdragen



Figuur 9 Organisaties uit het netwerk die dagelijks tot wekelijks inhoudelijk contact hebben



Figuur 10 Organisaties uit het netwerk die dagelijks tot wekelijks administratief contact hebben



Meer dan helft van de organisaties uit het netwerk (39 van de 70 organisaties) hebben dagelijks tot wekelijks contact met andere organisaties in het netwerk. Met uitzondering van de huisartsen zijn alle typen organisaties daarbij vertegenwoordigd. Uitgaande van het aantal lijnen (relaties) per figuur, valt op dat er, in vergelijking met administratief contact, veel ‘zorg gebonden’ contact is tussen de organisaties. Meer specifiek valt op dat per type contact het netwerk er anders uit ziet. Naar verwachting hebben de organisaties met een schakelfunctie een centrale positie in het netwerk, bij ‘cliënten overdragen’. (zie Figuur 9). Het Lokaal Ondersteuningsteam heeft de meest centrale positie met direct daaromheen het Kempenteam voor Jeugdhulp, team toegang jeugdzorg, MEE, Zuidzorg en Veilig Thuis.

Figuur 10 laat zien dat op basis van het inhoudelijk contact zich meerdere organisaties in het centrum van het netwerk bevinden. Het betreffen organisaties met gezamenlijk gedifferentieerde inhoudelijke kennis, zoals jeugd- en gezinswerkers, intern begeleiders in het basis onderwijs, specialistische jeugdzorg, veiligheid, zorg voor mensen met een beperking.

Figuur 11 laat tot slot zien dat er in vergelijking tot ‘zorg gebonden contact’ veel minder administratief contact is tussen de organisaties. Het Coördinatieteam CJG plus heeft, zoals verwacht door de rol van leidende netwerk organisatie, een centrale positie in het netwerk. Opvallend is de relatief centrale positie in het netwerk van de intern begeleiders in het basisonderwijs. Zij hebben met veel verschillende organisaties dagelijks tot wekelijks administratief contact.

1.5 Samengevat

De netwerkanalyses brengen voor verschillende aspecten in beeld hoe het organisatienetwerk is vormgegeven. Samenvattend laat de analyse zien dat het jeugdhulpnetwerk van de Kempengemeenten:

- als geheel verbonden is (alle organisaties uit het netwerk hebben op zijn minst contact met één andere organisatie),
- de organisaties met een 'schakelfunctie' een centrale positie in het netwerk hebben,
- de netwerkrelaties over het algemeen sterk zijn (frequentie en aantal vormen van contact),
- er gemiddeld tot veel vertrouwen in het netwerk is,
- er sprake is van betrokkenheid bij het doel van het jeugdbeleid.

Opvallend is:

- de uiteenlopende perceptie van organisaties over wat de huidige vorm van netwerksturing is.
- kijkend naar de structuur van het netwerk dan blijken de huisartsen en het (school)maatschappelijk werk relatief gezien een minder centrale positie in het netwerk hebben, terwijl zij een schakel-/toegangsfunctie vervullen.
- het valt op dat er een lage frequentie van contact is tussen de typen organisaties, terwijl het aantal vormen van contact vaak twee of drie betreft.
- de basisvoorzieningen en specialistische jeugdzorgorganisaties geven aan veelvuldig contact te hebben met andere typen organisaties, terwijl de andere typen dit niet zo ervaren.
- het aandeel gemeentelijke organisaties dat een gemiddeld vertrouwen in het netwerk is groter dan het aandeel met veel vertrouwen, waaronder de meest centrale organisatie CJG plus, terwijl voor het effectief functioneren van het netwerk juist deze organisatie veel vertrouwen zouden moeten hebben.
- de centrale positie van de intern begeleiders van het basisonderwijs in het administratieve netwerk; zij hebben met veel verschillende organisaties dagelijks tot wekelijks administratief contact.

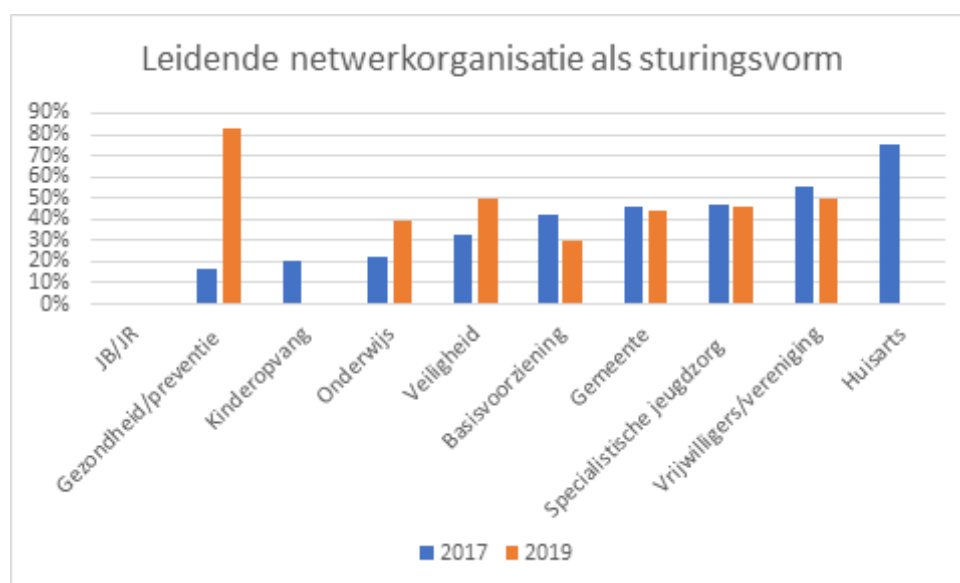
Hoofdstuk 2 Vergelijking in tijd

2.1 Ervaren vorm van netwerksturing onderling verschoven

In 2019 is er nog steeds sprake van een uiteenlopende perceptie over de sturingsvorm van het netwerk. De verdeling van de percepties over de drie vormen van sturing is vergelijkbaar met 2017, maar de ervaren netwerksturing is wel onderling verschoven. Figuur 11 laat het percentage organisaties per type organisatie zien dat de leidende netwerkorganisatie als huidige sturingsvorm ervaart.

Figuur 11 Leidende netwerkorganisatie als ervaren vorm van netwerksturing

Noot: ervaren vorm van netwerksturing door huisarts en JB/JR is onbekend



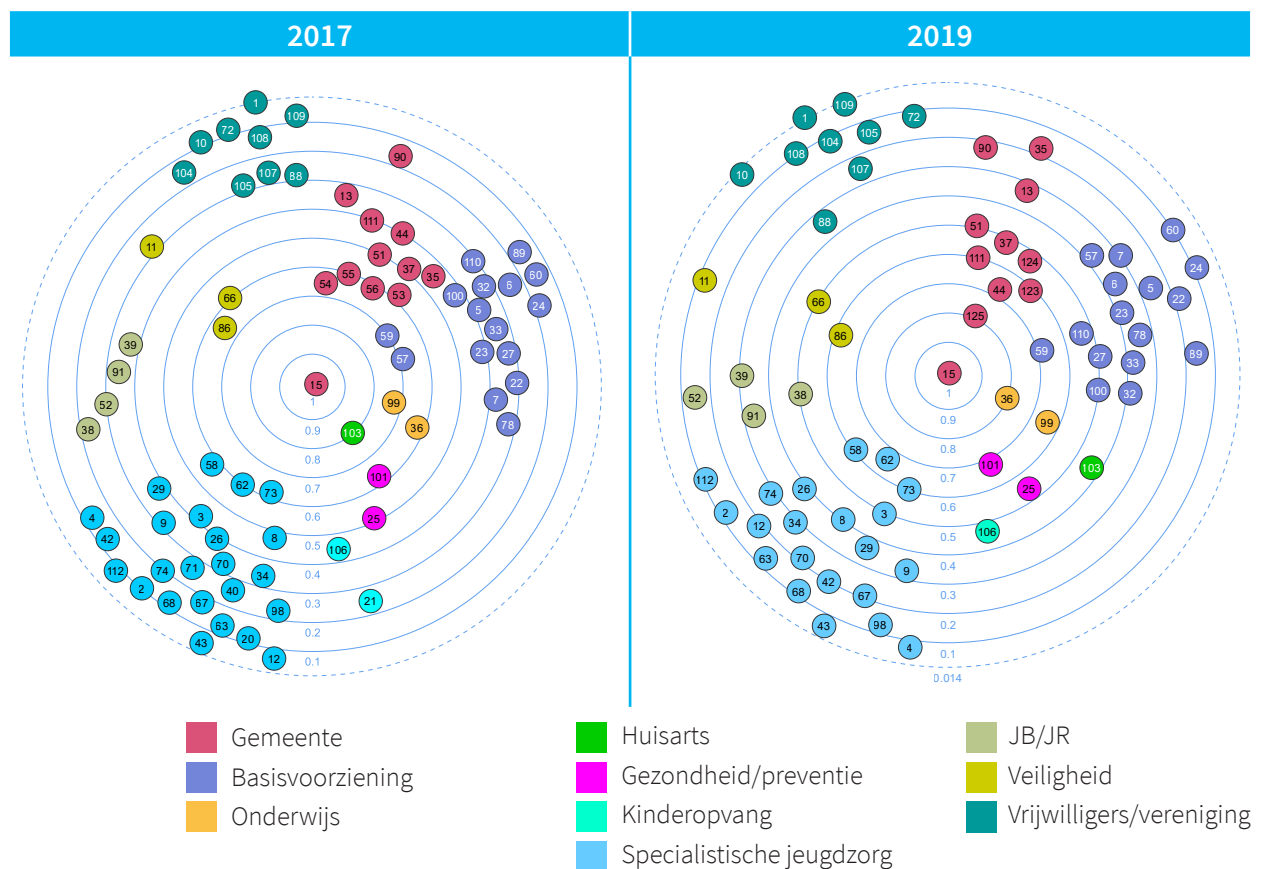
De organisaties vallend onder de typen gezondheid, onderwijs en veiligheid geven in 2019 in vergelijking tot 2017 vaker aan de sturing als een leidende netwerkstructuur te ervaren. Terwijl de organisaties van de typen gemeente, basisvoorzieningen, vrijwilligers/verenigingen, specialistische jeugdzorg en kinderopvang dat juist minder vaak ervaren in 2019 ten opzichte van 2017.

2.2 Kleine veranderingen in netwerkstructuur

Als we de structuur van het netwerk vergelijken tussen de twee metingen dan zien we kleine veranderingen. In figuur 12 staan beide jeugdhulpnetwerken weergegeven.

Net als in 2017 staat in 2019 het coördinatieteam CJG plus als organisatie het meest centraal in het midden. Daarbij hebben in 2019 de WMO loketten en KTJ een meer centrale positie gekregen in het netwerk dan dat zij in 2017 hadden. Hetzelfde geldt voor intern begeleiders, die ten opzichte van 2017 zelfs centraler dan de zorgcoördinatoren zijn komen te staan. Het nieuwe Team toegang jeugdzorg heeft een centrale positie en de vier samengevoegde LOT's tot één centrale LOT heeft een centrale positie behouden.

Figuur 12 Structuur van het jeugdhulpnetwerk De Kempen 2017, 2019, op basis van degree centrality



Opvallend is dat de huisartsen en ook de Lumensgroep een minder centrale plek innemen. In 2017 hoorden zij nog bij de kernorganisaties, waar ze zich in 2019 meer in de periferie bevinden. Daarnaast valt op dat de jeugdbescherming (Jeugd Veilig Verder) in 2019 een meer centrale positie heeft gekregen ten opzichte van 2017. De posities van de overige organisaties in de kern en periferie komen grotendeels overeen tussen de jaren.

2.3 Netwerkrelaties zijn veranderd

Vertrouwen in netwerk gedaald

In 2019 is het aantal organisaties dat aangeeft veel vertrouwen in het netwerk te hebben gedaald ten opzichte van 2017. In 2017 lag dit percentage op ruim 75%, waar dit in 2019 gedaald is naar 69%. Meest opvallend is het feit dat de meest centrale organisatie Coördinatieteam CJG plus in 2017 nog aangaf veel vertrouwen te hebben in het netwerk, is dit in 2019 een gemiddeld vertrouwen. Waar in 2017 bij andere gemeentelijke organisaties ook nog sprake was van veelal een sterk vertrouwen, geeft het merendeel in 2019 aan een gemiddeld vertrouwen te hebben. Ook het vertrouwen van de zorgcoördinatoren is afgenomen van een sterk naar een gemiddeld vertrouwen, de intern begeleiders daarentegen geven wél nog altijd aan veel vertrouwen te hebben in het netwerk.

Voor zowel de basisvoorzieningen als de specialistische jeugdzorg geldt dat zij in 2019 vaker veel vertrouwen hebben, al geldt dat voor minder organisaties van deze typen dan in 2017. Ook de gezondheidsorganisaties geven in beide metingen aan veel vertrouwen te hebben in het netwerk.

Verschuivingen tussen typen organisaties in doelbetrokkenheid

Het ervaren van een gemiddelde of veel betrokkenheid is in 2019 hetzelfde als in 2017. Er zijn in 2019 echter wel meerdere organisaties waarvan de betrokkenheid onbekend is. In beiden jaren zijn het vaker de meer centrale organisaties die sterk betrokken zijn.

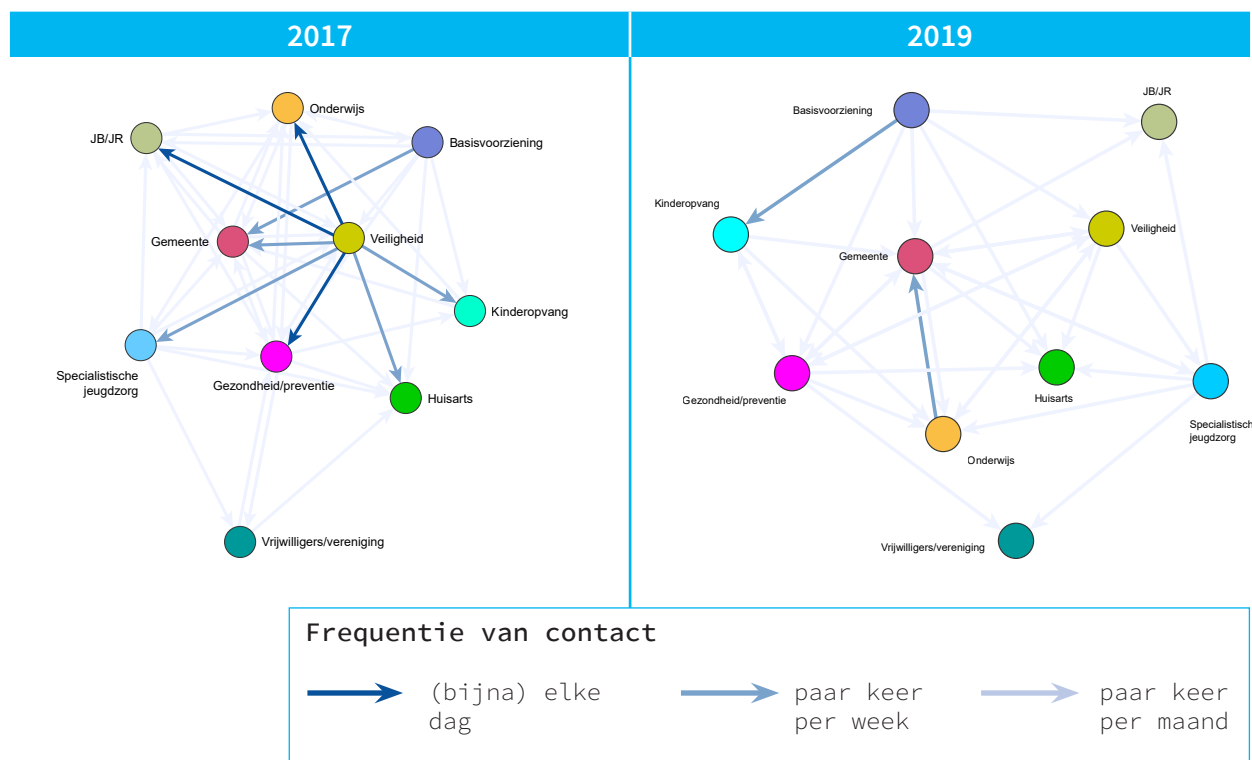
Waar in 2017 het merendeel van de basisvoorzieningen slechts gemiddeld betrokken was, is in 2019 het merendeel juist sterk betrokken (70% in 2019 t.o.v. 42% in 2017). Van de organisaties in de specialistische jeugdzorg is het aandeel dat zich sterk betrokken voelt in 2019 juist kleiner geworden (80% in 2019 t.o.v. 85% in 2017). Onderwijs- en gezondheidsorganisaties geven in beide metingen aan een sterke betrokkenheid te ervaren.

Frequentie van contact tussen typen organisaties is verminderd

De frequentie van contact tussen de typen organisaties is verminderd. In 2017 hadden alle typen organisaties jaarlijks contact met elkaar, in 2019 is hier geen sprake meer van. Ook hebben de verschillende typen organisaties in 2019 geen dagelijks contact meer. In figuur 13 staat de frequentie van het contact tussen de typen organisaties voor 2017 en 2019 weergegeven.

Figuur 13 Leidende netwerkorganisatie als ervaren vorm van netwerksturing

Noot: de frequentie van het contact van JB/JR en huisarts met andere typen organisaties in 2019 is onbekend



Figuur 13 laat zien dat er in 2017 vanuit én met de veiligheidsorganisaties regelmatig contact plaatsvond, in 2019 lijkt deze rol meer weggelegd voor de gemeentelijke organisaties. Zij hebben vaak contact met andere organisaties, maar andersom wordt dat niet zo ervaren.

In 2019 is de frequentie van het contact tussen de vrijwilligersorganisaties en verenigingen met andere organisaties minder geworden. Waar zij in 2017 nog aangaven maandelijks contact te hebben met de huisarts en organisaties voor gezondheid/preventie, is hier in 2019 geen sprake meer van. Met deze organisaties en een groot deel van de overige typen organisaties hebben zij echter wel nog op jaarlijkse basis contact.

Wanneer er contact is, dan wederom vaak op verschillende manieren

In beide jaren komt naar voren dat de meer centralere organisaties vaker drie verschillende vormen van contact hebben. Dit betekent dat er naast inhoudelijk en cliëntgebonden contact ook sprake is van administratief contact. In 2019 hebben alle typen organisaties drie vormen van contact met de gemeentelijke organisaties. Dit past bij de sturingsvorm waarbij de gemeente de leidende netwerkorganisatie is. Ook de meer centrale organisaties zoals die van onderwijs en gezondheid/preventie hebben in 2019 ook veelal drie vormen van contact met andere organisaties, wat tevens geldt voor de specialistische jeugdzorgorganisaties. Het aantal vormen van contact is voor de basisvoorzieningen toegenomen in 2019. Tot slot blijken de kinderopvangorganisaties voornamelijk één vorm van contact te hebben, dat waren in 2017 de vrijwilligersorganisaties en verenigingen.

2.4 Verschuiving zorg gebonden contact

Afgezien van het feit dat het gemiddelde contact tussen verschillende typen organisaties verminderd lijkt, is het totaal aantal organisaties dat dagelijks tot wekelijks contact heeft in 2019 gestegen (39 organisaties in 2019 t.o.v. 24 in 2017). Dit betreft dus ook contact tussen organisaties binnen hetzelfde type. Het zijn voornamelijk specialistische jeugdzorg en basisvoorzieningen die vaker dagelijks tot wekelijks contact hebben met andere organisaties in het netwerk. Daarnaast valt op, uitgaande van het aantal lijnen (relaties) per figuur, dat er in 2019 net als in 2017 veel 'zorg gebonden' contact is tussen de organisaties in vergelijking tot administratief contact.

Bij beide metingen ziet het netwerk er per type contact anders uit. Wat betreft cliënten overdragen zijn in beide metingen de organisaties met een schakelfunctie het meest centraal gelegen. Waar in 2017 de meest centrale positie erg duidelijk weggelegd was voor de Lumensgroep, is in 2019 geen sprake meer van één duidelijk centraal gelegen organisatie. De Lumensgroep heeft zelfs geen dagelijks tot wekelijks contact meer met andere organisaties in het netwerk. De politie heeft een stuk minder contact met andere organisaties ten behoeve van het overdragen van cliënten dan in 2017. Zuidzorg en het Kempenteam voor Jeugdhulp daarentegen hebben in 2019 een centrale positie gekregen in het netwerk rondom cliënten overdragen. Overige organisaties die dagelijks tot wekelijks cliënten overdragen, komen qua positie grotendeels overeen tussen de metingen.

Qua inhoudelijk contact heeft er een verschuiving plaatsgevonden. In 2017 had het coördinatieteam CJG een duidelijke centrale positie, terwijl in 2019 deze positie gedeeld wordt met het Lokaal Ondersteuningsteam en het Kempenteam voor Jeugdhulp. Verder valt op dat de intern begeleiders van het basisonderwijs een relatief centrale positie hebben gekregen in 2019, terwijl zij in 2017 nog geen dagelijks tot wekelijks inhoudelijk contact hadden.

De organisaties die met veel andere organisaties dagelijks tot wekelijks administratief contact hebben zijn anders dan bij de eerste meting. Waar in 2017 het coördinatieteam CJG plus samen met de politie erg centraal stond in het administratief netwerk, is dat in 2019 enkel nog weggelegd voor het coördinatieteam CJG plus, samen met de intern begeleiders. De politie is in 2019 naar de periferie geschoven. Tevens heeft in 2019 Zuidzorg een relatief centrale plek gekregen, terwijl zij in 2017 geen dagelijks tot wekelijks administratief contact hadden met andere organisaties. De positie van overige organisaties komen grotendeels overeen tussen de metingen.

Hoofdstuk 3 Vergelijking Bergen op Zoom en Breda

In dit hoofdstuk vergelijken we het jeugdhulpnetwerk van De Kempengemeenten met die van Bergen op Zoom en Breda. Tabel 1 geeft een overzicht van het totaal aantal organisaties per jeugdhulpnetwerk en de responscijfers van het vragenlijstonderzoek.

Tabel 1 Responscijfers per netwerk per jaar

	De Kempen		Bergen op Zoom		Breda	
	Nov 2017	Apr 2019	Mrt 2018	Sept 2019	Sept 2018	Sept 2019
totaal organisaties	75	70	86	67	135	132
respons	51	42	49	39	70	77
non-respons	24	28	37	28	65	55
responspercentage	68%	60%	57%	58%	52%	58%

Over het algemeen lijken de drie netwerken op elkaar. Ze zijn alle drie vormgegeven met de leidende netwerkorganisatie als sturingsvorm. Qua grootte van het netwerk lijken De Kempen en Bergen op Zoom op elkaar, Breda heeft daarentegen een veel groter netwerk. We vergelijken hierna de netwerken op de ervaren sturingsvorm en de netwerkstructuur. Voor informatie over de andere twee concepten (netwerkrelaties en type contact) verwijzen we naar de rapportages van de andere gemeenten. Het betreft namelijk te gedetailleerde informatie om als vergelijking te kunnen presenteren.

3.1 Vorm van netwerksturing

Net als in de Kempengemeenten, ervaart ook in Bergen op Zoom en Breda het merendeel van de organisaties de leidende netwerkorganisatie niet als de huidige sturingsvorm. Tabel 2 geeft een overzicht van de ervaren sturingsvorm per netwerk per jaar.

Tabel 2 Ervaren vorm van netwerksturing per netwerk per jaar

	De Kempen		Bergen op Zoom		Breda	
	2017	2019	2018	2019	2018	2019
Leidende netwerkorganisatie	37%	43%	38%	39%	22%	31%
Netwerk administratieve organisatie (NAO)	15%	15%	11%	14%	14%	11%
Zelfsturend netwerk	48%	42%	51%	47%	64%	58%

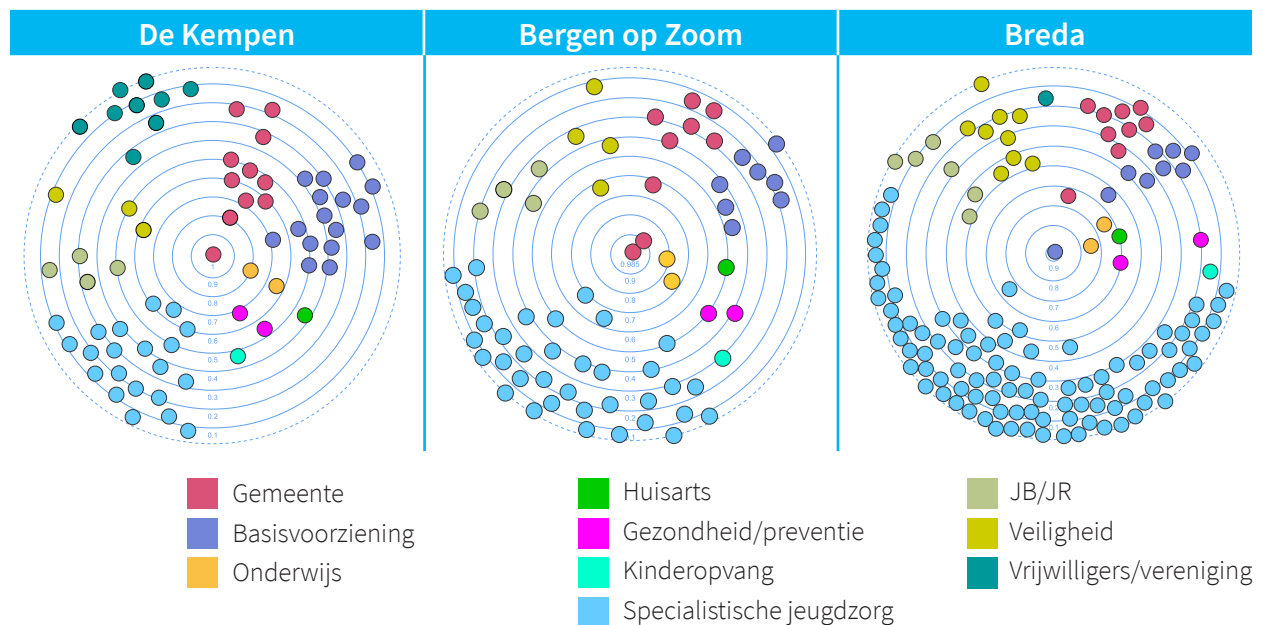
Bij alle drie de netwerken is het percentage organisaties dat de juiste sturingsvorm ervaart iets toegenomen ten opzichte van 2017. Opvallend is het hoge percentage organisaties dat het zelfsturend netwerk als sturingsvorm ervaart en dat geldt voor alle drie de netwerken.

Wanneer ingezoomd wordt op type ‘gemeentelijke organisaties’ valt op dat in Breda is het percentage gemeentelijke organisaties dat de leidende netwerkorganisatie als sturingsvorm ervaart kleiner dan in de Kempengemeente (resp. 30%, 44% in 2019), terwijl dat in Bergen op Zoom juist een stuk hoger ligt (71%). Wat betreft de basisvoorzieningen scoort het netwerk van de Kempengemeenten beter dan de andere twee. In Breda en Bergen op Zoom ervaart ongeveer 20% van de basisvoorzieningen de leidende netwerkvorm als huidige sturingsvorm ten opzichte van 30% in de Kempengemeenten.

3.2 Netwerkstructuur

Figuur 14 laat de netwerkstructuur van de drie jeugdhulpnetwerken in 2019 zien. De netwerkstructuur van de verschillende gemeenten kent zowel overeenkomsten als verschillen. Zo staat het CJG in alle drie de gemeenten in het midden van het netwerk, waarbij ook de intern begeleiders en zorgcoördinatoren een centrale positie innemen. Overigens valt het CJG in de Kempengemeenten en Bergen op Zoom onder de gemeentelijke organisaties en in Breda is het een basisvoorziening. Anders in Bergen op Zoom is dat daar naast het CJG het Zorg Informatie & Inkoop Team ook heel centraal staat.

Figuur 14 Structuur van drie jeugdhulpnetwerken in 2019, op basis van degree centrality



Verder valt op dat de basisvoorzieningen in Bergen op Zoom zich veel meer in de periferie bevinden dan de Kempengemeenten en Breda. In Breda staan de huisartsen vrij centraal vergeleken bij de andere twee netwerken. In 2017 hadden de huisartsen in De Kempen een vergelijkbare centrale plaats als in Breda. Wat verder verschilt is de positie van de GGD. In Bergen op Zoom heeft de GGD een minder centrale positie dan in Breda en de Kempengemeenten. Ook zien we dat de veiligheidsorganisatie Veilig Thuis in de Kempengemeenten en Bergen op Zoom redelijk centraal staat in het netwerk, terwijl dat in Breda niet het geval is. Wat tenslotte opvalt is dat Breda erg veel specialistische jeugdzorgorganisaties heeft.

Hoofdstuk 4 Effectief functioneren van het netwerk

Om meer inzicht te verkrijgen in het functioneren van het jeugdhulpnetwerk van de Kempengemeenten hebben we twee keer een netwerkanalyse uitgevoerd en de resultaten vergeleken over de tijd en met de andere casusgemeenten Bergen op Zoom en Breda. Samengevat zijn de belangrijkste resultaten:

- In beide jaren is er weinig overeenstemming tussen de organisaties over de sturingsvorm van het netwerk.
- De netwerkstructuur is in 2019 iets gewijzigd t.o.v. 2018: de huisartsen en schoolmaatschappelijk werkers hebben een minder centrale positie gekregen in het netwerk en jeugdbescherming is nu meer in de kern gepositioneerd.
- Het vertrouwen in het netwerk is gemiddeld genomen hoog, maar wel afgenomen over de tijd. De afname in vertrouwen geldt ook voor een aantal kernorganisaties.
- De gemiddelde frequentie van onderlinge contacten is afgenomen, maar het aantal vormen van contact is gelijk gebleven.
- In beide jaren is er in het algemeen bij de organisaties een hoge betrokkenheid bij het netwerkdoel. De betrokkenheid van de basisvoorzieningen is zichtbaar toegenomen.
- De drie jeugdhulpnetwerken De Kempen, Bergen op Zoom en Breda blijken behoorlijk vergelijkbaar. De omvang van het netwerk Breda is wel een stuk groter. Qua netwerkstructuur is er een verschil dat in Breda het CJG een basisvoorziening is, terwijl het bij de andere twee een gemeentelijke organisatie is. Verder valt de positie van de huisarts op, in de Kempen is die veel minder centraal en in Bergen op Zoom liggen de basisvoorzieningen verder in de periferie.

In dit afsluitende hoofdstuk beschouwen we de resultaten vanuit het idee van selectieve integratie en passende netwerksturing. Dergelijke kennis over de dynamiek van het netwerk is vereist is om de uiteindelijke netwerkopbrengsten goed te kunnen begrijpen en te beoordelen^{xxiii}. Het zijn dus twee kenmerken van effectieve netwerken, waarbij we netwerkeffectiviteit definiëren als: “het bereiken van positieve netwerkopbrengsten die normaliter niet bereikt kunnen worden door autonoom werkende organisaties”^{xxiv}.

Selectieve integratie

Selectieve integratie betekent dat de relaties binnen een netwerk gericht en passend moeten zijn, zodat de organisaties die samen moeten werken dat ook doen, terwijl organisaties die niet hoeven samen te werken dat niet doen^{xxv}. Voor het jeugdhulpnetwerk in De Kempen kunnen we concluderen dat de meerderheid van de verwachte kernorganisaties een centrale positie in het netwerk heeft. De meeste doorverwijzende organisaties of organisaties die zorgen voor toegang tot de specialistische jeugdzorg horen bij de kernorganisaties. Daartoe behoort ook het nieuwe Team Toegang jeugdzorg en de samengevoegde Lokale Ondersteuningsteams. De sterkere integratie van de jeugdbeschermingsorganisatie Jeugd Veilig Verder is een ontwikkeling die past bij een verbonden netwerk waarin jeugdigen begeleid worden bij het proces van afschalen van specialistische jeugdzorg naar minder intensieve zorg.

Aandacht vraagt de verschuiving van de huisartsen en de (school)maatschappelijk werkers van de Lumensgroep naar de periferie. Immers, om effectief hulpvragen (vroeg) te kunnen signaleren en om cliënten te kunnen verwijzen naar passende zorg, hebben zij juist een centrale positie nodig in het netwerk.

Passende netwerksturing

Naast integratie, heeft de vorm van netwerksturing ook invloed op het succes van het netwerk^{xxvi}. Om positieve netwerkopbrengsten te kunnen generen, is het belangrijk om te werken met een passende vorm van netwerksturing^{xxvii}. In het algemeen kunnen we concluderen dat de leidende netwerkform als netwerksturing passend is bij de grootte van het netwerk en de mate waarin de organisaties vertrouwen hebben in het netwerk. Een makelaarsvorm van overheidssturing, zoals de leidende netwerkorganisatie, is namelijk effectiever dan een zelfsturend netwerk wanneer er voldoende vertrouwen is in het netwerk en er meer netwerkdeelnemers zijn^{xxviii}.

Wat wel aandacht vraagt is de blijvende uiteenlopende perceptie over de sturingsvorm, want verschillen in perceptie kunnen namelijk leiden tot conflicten en legitimiteitsvraagstukken, wat uiteindelijk zorgt voor ineffectief functioneren van het netwerk als geheel^{xxix}. Het is bijvoorbeeld niet effectief als de leidende netwerkorganisatie niet herkend wordt als zodanig door de organisaties in het netwerk, want dan kan deze organisatie het netwerk niet effectief aansturen. Ook is het niet effectief dat meerdere organisaties als sturingsvorm een zelfsturend netwerk ervaren, want deze organisaties voelen zich actief betrokken bij het aansturen van het netwerk, terwijl dat de taak en rol van de leidende netwerkorganisaties is. Dit kan leiden tot meer bureaucratie, maar ook spanningen en conflicten ten aanzien van de legitimiteit van de netwerksturing.

Verdiepende analyses

Om nog beter te kunnen begrijpen hoe het jeugdhulpnetwerk van de Kempengemeenten functioneert, worden er in de toekomst op basis van de verzamelde data verdiepende analyses uitgevoerd. Drie onderwerpen worden verder geanalyseerd. Op de eerste plaats gaan we op zoek naar mogelijke verklaringen voor het verschil tussen ervaren-werkelijke sturingsvorm. Door welke factoren wordt de perceptie van de organisaties in het netwerk ten aanzien van de sturingsvorm beïnvloed? Daarnaast willen we kijken naar specifiek de integratie van de cliëntenverwijsstructuur. Welke organisaties spelen een sleutelrol in de verwijsstructuur van het netwerk en zijn dit in theorie de verwachte organisaties? Tot slot willen we de macht- en controle structuur onder de loep nemen. Naar verwachting is het netwerk in zijn geheel opgebouwd uit substructuren. Door in kaart te brengen hoe die substructuren er uitzien en welke organisaties invloedrijke posities hebben, ontstaat er een dieper inzicht in de machtsstructuur van het netwerk.

Bronnen

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization science*, 23(2), 434-448.
- Borgatti, S.P. & Foster, P.C. (2003). The Network Paradigm in Organization Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizational: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Bunger, A. C. (2013). Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: The role of competition and trust. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42(6), 1155-1175.
- Carboni, J. L., Saz-Carranza, A., Raab, J., & Isett, K. R. (2019). Taking Dimensions of Purpose-Oriented Networks Seriously. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(3), 187-201.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society* (Vol. 12): John Wiley & Sons.
- Herranz Jr, J. (2008). The multisectoral trilemma of network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1-31.
- Hoeijmakers, M., Raab, J., & M. Jansen (2012). Academische werkplaatsen ter versterking van kennisontwikkeling en –uitwisseling in de publieke gezondheidszorg. *Netwerkanalyses voor de Limburgse academische werkplaats*. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 90(7), 444-452.
- Hollenbeck, J.R. & H.J. Klein (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for further research. *Journal of Applied Psychology*, 72, 212-220.
- Iborra, S. S., Saz-Carranza, A., Fernández-i-Marín, X., & Albareda, A. (2017). The Governance of Goal Directed Networks and Network Tasks: An Empirical Analysis of European Regulatory Networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 270-292. doi:10.1093/jopart/mux037
- Isett, K.R., Mergel, I.A., LeRoux, K., Mischen P.A., & R.K. Rethemeyer (2011). Networks in Public Administrative Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Supplement, 21, 157-173.
- Kaashoek, B., Onega, G. & J. Raab (2009). Netwerken die werken? Netwerkanalyse als instrument voor beleidsevaluatie. *Bestuurswetenschappen*, 5, 55-72.
- Kapucu, N. (2006). Public-nonprofit partnerships for collective action in dynamic contexts of emergencies. *Public Administration*, 84(1), 205-220.
- Kapucu, N., & Van Wart, M. (2006). The evolving role of the public sector in managing catastrophic disasters: Lessons learned. *Administration & Society*, 38(3), 279-308.

- Kapucu, N., Hu, Q., & Khosa, S. (2017). The state of network research in public administration. *Administration & Society*, 49(8), 1087-1120.
- Kenis, P. & K.G Provan (2009). A theory of public network performance. *Public Administration*, 87 (3), 440-456.
- Killduff, M. & D. Brass (2010). Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357.
- Klein, H.J., Wesson, M.J., Hollenbeck, J.R., Wright, P.M. & R.P. DeShon (2001). The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32-55.
- Klijn, E.H. (2008). Governance and Governance Network in Europe: An assessment of 10 years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.
- Kramer, A. E. (2014). Resilient networks in healthcare: Effects of structural and cognitive embeddedness on network commitment. Tilburg: CentER, Center for Economic Research.
- Lemaire, R. H., Mannak, R. S., Ospina, S. M., & Groenleer, M. (2019). Striving for State of the Art with Paradigm Interplay and Meta-Synthesis: Purpose-oriented Network Research Challenges and Good Research Practices as a Way Forward. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(3), 175-186. doi:10.1093/ppmgov/gvz010
- Li, A. & A.B. Butler (2004). The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: an exploration of justice mediators. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 37-51.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & F.D. Schoorman (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public administration review*, 66, 33-43.
- . R., & Huang, K. (2010). Governance and collaboration: An evolutionary study of two mental health networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(suppl_1), i125-i141.
- Moynihan, D. P. (2009). The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 895-915.
- O'Toole Jr, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public administration review*, 45-52.
- Popp, J., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). Inter-organizational networks: a review of the literature to inform practice. IBM Center for the Business of Government.
- Provan, K.G., Fish, A., & J. Sydow (2007). Inter-organizational Networks at the Network Level: A review of the empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.

Provan, K.G., Harvey, J. & J. Guernsey de Zapien (2005a). Network structure and attitudes toward collaboration in a community partnership for diabetes control on the US-Mexican border. *Journal of Health Organization and Management*, 19(6), 504-518.

Provan, K. G., & Huang, K. (2012). Resource tangibility and the evolution of a publicly funded health and human services network. *Public administration review*, 72(3), 366-375.

Provan, K. G., Huang, K., & Milward, H. B. (2009). The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 873-893.

Provan, K. G., Isett, K. R., & Milward, H. B. (2004). Cooperation and compromise: A network response to conflicting institutional pressures in community mental health. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(3), 489-514.

Provan, K.G. & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Provan, K.G & Lemaire, R.H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administrative Review*, 72(5), 638-648.

Provan, K.G & Milward H.B. (1995). A Preliminary Theory of Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.

Provan, K.G & Milward, H.B. (2001). Do networks really work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administrative Review*, 61 (4), 414-423.

Provan, K.G., Veazie, M.A., Staten, L.K. & N.I Teufel-Shone (2005b). The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships. *Public Administration Review*, 65(5). 603-612.

Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. *Journal of management inquiry*, 18(3), 198-210.

Raab, J., Lemaire, R.H., & K.G. Provan (2013). Chapter 10 The Configurational Approach in Organizational Network Research, in: *Configurational Theory and Methods in Organization Research*. *Research in the Sociology of Organizations*, volume 38, 225-253.

Raab, J., Mannak, R.S. & B. Cambré (2015). Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-33.

Romzek, B. S., & Johnston, J. M. (1999). Reforming Medicaid through contracting: The nexus of implementation and organizational culture. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 107-140.

Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2011). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks—Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-365.

Scott, J. (1991). *Social Network Analysis*. London: Sage.

Smith, J. G. (2020). Theoretical Advances in Our Understanding of Network Effectiveness. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1-16.

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. & G. Nasi (2010). Networking Literature about Determinants of network Effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528-550.

Valente, T. W. (2010). *Social networks and health: Models, methods, and applications*: Oxford University Press.

Zaheer, A., McEvily, B. & V. Perrone (1998). Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9: 141-159.

Eindnoten

- i Carboni et al., 2019; Iborra et al., 2017; Kapucu et al., 2017; Lemaire et al., 2019; Smith, 2020
- ii Milward et al. 2010; Provan & Huang, 2012; Provan et al., 2009; 2004; Provan & Milward, 1995; Valente, 2010; Bungler, 2013; Romzek & Johnston, 1999; Herranz Jr, 2008; Kapucu, 2006; Kapucu & Van Wart, 2006; Moynihan, 2009
- iii Castells, 2011; Isett et al., 2011; Klijn, 2008; Raab & Kenis, 2009; Turrini et al, 2010
- iv Agranoff & McGuire, 2001; O’Toole Jr, 1997; Provan & Lemaire, 2012
- v zie reviews van Borgatti and Foster 2003; Brass et al. 2004; Isett et al. 2011; Provan et al. 2007
- vi Provan en Milward 1995, 2001; Provan en Lemaire 2012; Turrini et al. 2010; Raab et al. 2015; 2013
- vii Provan en Lemaire, 2012; Kenis en Provan, 2009
- viii Provan & Lemaire, 2012
- ix Provan & Milward, 2001
- x McGuire, 2006
- xi Popp et al., 2014; Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012
- xii Provan & Kenis, 2008
- xiii Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012; Raab et al., 2015; Saz-Carranza & Ospina, 2011
- xiv Provan & Kenis, 2008
- xv Scott, 1991; Kilduff & Brass, 2010: 355-356
- xvi Hoeijmakers et al. 2012
- xvii Provan & Milward 2001; Provan & Lemaire 2012; Kaashoek et al. 2009
- xviii Kramer 2014; Klijn 2008; Provan & Kenis 2008; Provan et al. 2005a; b
- xix Klein et al. 2001; Provan & Milward 2001; Kramer 2014
- xx Kaashoek et al. 2009
- xxi Zaheer et al. 1998; Klijn et al. 2010
- xxii Klein et al. 2001; Li & Butler 2004
- xxiii Ahuja et al., 2012
- xxiv Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012
- xxv Provan & Lemaire, 2012
- xxvi McGuire, 2006
- xxvii Popp et al., 2014; Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012
- xxviii Provan & Kenis, 2008
- xxix Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012; Raab et al., 2015; Saz-Carranza & Ospina, 2011