

FACTSHEET

Interorganisationele samenwerking in een samenwerkingsverband tussen aanbieders van hoogspecialistische jeugdhulp



university of
 groningen

faculty of behavioural
 and social sciences



KENNISWERKPLAATS
 JEUGD FRIESLAND
 SAMEN | LEREN | DOEN

BESCHRIJVING VAN HET ONDERZOEK

Team Toegang is opgericht als samenwerkingsverband tussen zeven jeugdhulpaanbieders en alle gemeenten in de provincie: een aanmeld- en coördinatiepunt voor hoogspecialistische jeugdhulp (HSJ) in de provincie om de doelen van het convenant te realiseren. Uit een evaluatie van het team in de eerste helft van 2021, bleek dat de gestelde doelen niet volledig werden bereikt. Het bleef echter onduidelijk waar de knelpunten precies zaten. In overleg met Kenniswerkplaats Jeugd Friesland is in de zomer van 2021 een onderzoek gestart naar de samenwerking tussen de teamleden van Team Toegang en tussen Team Toegang en andere betrokken partijen, zoals verwijzers en jeugdhulpaanbieders (ook wel de 'opvolgers' genoemd).

In de interviews stond het bespreken van een casus centraal. Aan de hand van deze casussen is het proces dat een casus doorloopt in kaart gebracht. De casussen zijn vervolgens onderverdeeld in drie categorieën: succesvol, gedeeltelijk succesvol en onsuccesvol. De beoordeling is gebaseerd op de uitkomst van de casus: het wel of niet vinden van passende hulp voor een jongere. Aan de hand van de casussen is vergeleken welke factoren samen gaan met succesvolle en minder succesvolle uitkomsten.

In deze factsheet worden de uitkomsten van het onderzoek weergegeven a.d.h.v. succesvolle en onsuccesvolle casussen, de samenwerking binnen het team en de samenwerking tussen het team en de betrokken stakeholders.*

INTERVIEWS

	Teamleden	Verwijzers	Opvolgers	Totaal
Interviews	5	3	2*	10

*Een van de jeugdhulpaanbieders/opvolgers heeft een casus besproken vanuit het perspectief van een verwijzer.

DE CASUSUITKOMSTEN

Succesvolle casuïstiek (4 casussen)

- Twee van de vier besproken casussen vereisten de ontwikkeling van maatwerk voor de jongere, de andere twee maakten aanspraak op bestaand aanbod.
- Het zorgtraject duurt over het algemeen korter dan in onsuccesvolle casussen.
- In deze casussen is de samenwerking als positief omschreven: het vertrouwen groeit, er ontstaat betrokkenheid en organisaties zijn flexibel in het bieden van zorgoplossingen. De samenwerkingsprocessen verlopen goed.
- Casussen verlopen met name succesvol als:
 - Het duidelijk is welke oplossing er nodig is (bestaand HSJ aanbod);
 - De coördinatie en taakverdeling voor alle partijen duidelijk zijn;
 - Betrokken partijen bereid zijn om te investeren in de samenwerking door zorg en expertise te delen.

Onsuccesvolle casuïstiek (3 casussen)

- Voor deze casussen moest in alle gevallen maatwerk voor de jongere ontwikkeld worden.
- Het gebrek aan coördinatie en een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling wordt als voornaamste reden gegeven dat een casus geen goede uitkomst heeft.
- Geïnterviewden geven aan dat er te weinig tijd is om alle casussen van begin tot eind te 'volgen'. Het gebrek aan tijd lijkt daarnaast een reden te zijn dat er onduidelijkheid is over de coördinatie en taakverdelingen.
- Casussen verlopen met name onsuccesvol als:
 - Het niet voor de hand liggend is welke oplossing er nodig is (er moet maatwerk ontwikkeld worden);
 - Er weinig of geen duidelijkheid is over de coördinatie en taakverdeling;
 - De verwijzer te weinig of niet betrokken is gebleven bij het team en de processen van het team;
 - Er weinig of geen contact onderhouden wordt over de afloop van de casus;
 - De betrokken organisaties 'vasthouden' aan het bestaande aanbod en niet flexibel kunnen zijn.

DE CASUS UITKOMSTEN PER CATEGORIE

	Casussen									
	Succesvol				Gedeeltelijk succesvol			Onsuccesvol		
	T1	T4	T5	V2	T3	V4	O1	T2	V1	V3
Casus details										
Maatwerk vereist?	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Tijdspanne casus bij het team in maanden	<4	1	1	<1	4	>24	1	10	<2	-
Samenwerkingsuitkomsten										
- Doelrealisatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Deels	Deels	Deels	Deels	Nee	Nee
- Verhoogd sociaal kapitaal	Deels	Ja	Ja	Deels	Deels	Ja	Ja	Deels	Nee	Nee
- Gedeelde betekenisgeving	Ja	-	Ja	Ja	Ja	Deels	Ja	Ja	Nee	Nee
- Verhoogde interorganisationele connectie	Ja	Nee	Ja	Deels	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
- Gelijkwaardige machtsverdeling	Ja	Ja	Ja	Deels	Deels	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Samenwerkingsprocessen										
- Gezamenlijke besluitvorming	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
- Samenwerken aan gezamenlijke problemen	Ja	Ja	Ja	Deels	Deels	Ja	Ja	Deels	Nee	Nee
- Organisationele autonomie	-	-	-	-	Deels	-	-	-	-	-
- Delen van bronnen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Deels
- Groei vertrouwen	Deels	-	Ja	Deels	Deels	Ja	Deels	Deels	Nee	Nee
Samenwerkingscapaciteit										
Capaciteit toereikend?	Deels	-	Ja	-	Deels	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
- ISC dimensies:										
- Doel en strategie	Ja	-	Ja	Deels	Ja	Ja	Ja	Ja	Deels	Nee
- Beloningssystemen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Structuur	Ja	-	Ja	-	Ja	-	-	-	-	-
- Horizontale processen	-	-	-	-	Ja	-	-	-	-	-
- Personen	Ja	-	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee

*Voor een uitgebreide theoretische onderbouwing en toelichting verwijst ik u graag naar de scriptie: "Interorganisationele samenwerking in een samenwerkingsverband tussen aanbieders van hoogspecialistische jeugdzorg" door H. van Middelkoop

HET CONCEPTUELE MODEL

De basis van het onderzoek ligt in de theorie. In het conceptuele model is de verwachte relatie tussen de componenten weergegeven.

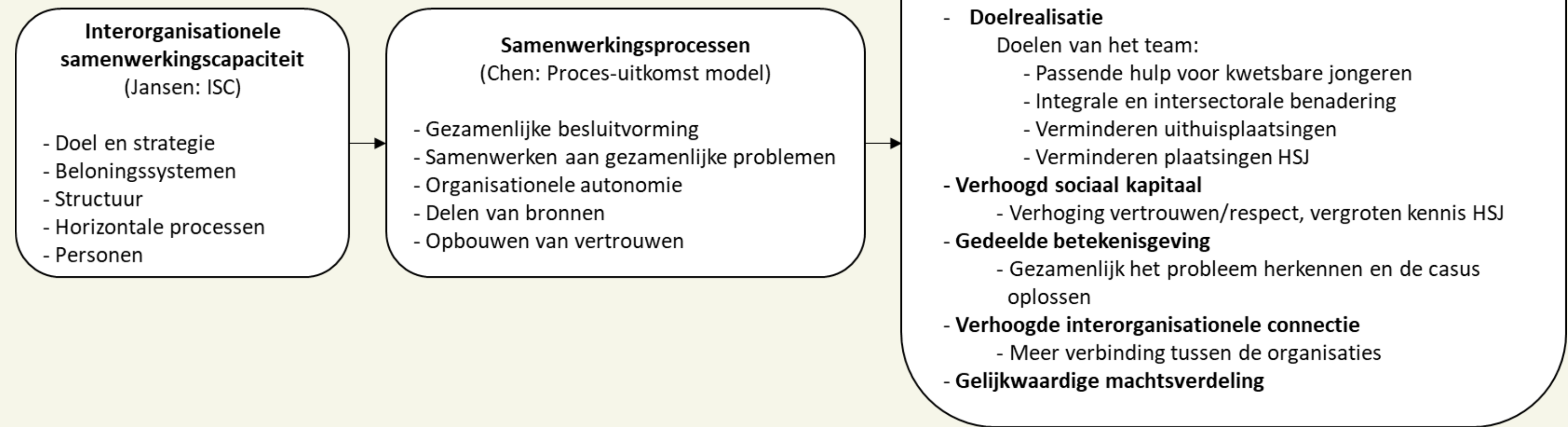
De samenwerkingscapaciteit is het vermogen van organisaties om samen te werken met andere organisaties.

De medewerkers uit deze organisaties dragen die capaciteit uit, wat leidt tot de samenwerkingsprocessen in het team.

Die processen leiden vervolgens tot de samenwerkingsuitkomsten.

De uitkomsten dragen in meer of mindere mate bij aan de doelrealisatie van het team.

Deze relatie is de basis geweest voor de analyse van de interviews.*



DE SAMENWERKING BINNEN HET TEAM

De meeste teamleden zijn positief over de samenwerking. Er worden gezamenlijk besluiten genomen en er is vertrouwen.

Teamleden geven aan dat het soms een lastige positie is waar ze in verkeren: een tussenpersoon tussen de organisatie en het team. Soms willen de leden heel graag een oplossing bieden, maar kunnen ze niet beloven dat de achterliggende organisatie de hulp ook daadwerkelijk kan bieden. Dit maakt dat er vaak een slag om de arm gehouden wordt bij het zoeken naar een oplossing. Door tijd tekort is het meestal niet mogelijk een follow-up te doen naar een casus die is afgerond.

Samenwerking in het team

- Teamleden zijn overwegend positief over de samenwerking in Team Toegang; teamleden voelen zich vertrouwd en gehoord.
- Soms zijn leden terughoudend; dat wordt minder nu het team langer bestaat.
- Er is te weinig tijd om alle taken van het team goed te kunnen uitvoeren, de samenwerking wordt daardoor belemmerd (follow-up niet mogelijk).
- De behoefte aan een escalatie route wordt uitgesproken; een route naar hoger management om knopen door te hakken waar nodig.

DE SAMENWERKING MET STAKEHOLDERS

In verschillende interviews is vermeld dat er behoefte is aan een nauwere samenwerking tussen het team en de verwijzers en jeugdhulpaanbieders, waar de verwijzer in de regie blijft van de casus: "Samen om een jongere heen staan en tot een oplossing komen". Deze manier van werken is (nog) niet de norm. Dit lijkt met name te komen door de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de stakeholders; een uitkomst die ook uit de eerdere evaluatie is gekomen. Naast de onduidelijkheid, zijn er verschillende perspectieven over wat de verantwoordelijkheden van het team zouden moeten zijn.

Samenwerking met stakeholders

- Uit het onderzoek blijkt dat er behoefte is aan een nauwere samenwerking tussen de stakeholders.
- Organisaties zijn niet altijd flexibel om van het bestaand HSJ aanbod af te wijken of om financiële middelen te delen.
- Er zijn (nog te veel) 'eilandjes': het is ieder voor zich in het werkveld, terwijl er samenwerking tussen de aanbieders noodzakelijk is om passende hulp te kunnen bieden aan jongeren met een complexe hulpvraag.
- Er is onduidelijkheid over de verdeling tussen de taken van de stakeholders (team, verwijzers, opvolgers, professionals).
- De perspectieven op de verantwoordelijkheid van het team zijn verschillend:
 - Het team moet meer verantwoordelijkheid nemen in het casusproces: nauwer betrokken en 'kant-en-klare zorg' leveren, niet slechts een optie of een telefoonnummer (twee verwijzers benoemen dit).
 - De verantwoordelijkheid moet juist meer bij de verwijzer blijven. Het team is slechts een hulpmiddel om de verwijzingen naar HSJ op orde te krijgen (één verwijzer, één opvolger en twee teamleden benoemen dit).

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN



university of
 groningen

faculty of behavioural
 and social sciences

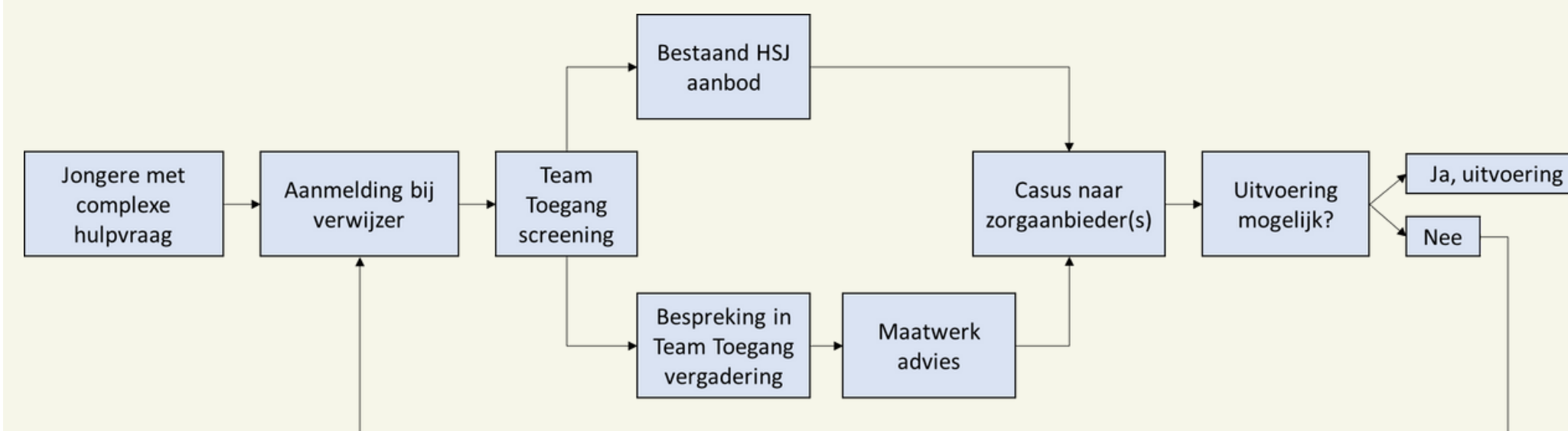


CONCLUSIES

De conclusie is dat de betrokkenen bij het team overwegend positief zijn over de samenwerking in het team, maar het team te weinig middelen heeft om alle doelen te kunnen behalen. De samenwerking met de stakeholders is niet altijd goed door onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden en weinig flexibiliteit.

- Uit de interviewdata is op te maken dat er verschillende perspectieven zijn op de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling van het team en de verwijzers en jeugdhulpaanbieders:
 - Sommige geïnterviewden verwachten een grotere verantwoordelijkheid van het team dan 'slechts een advies', maar er wordt aangegeven dat er geen tijd is om op meer betrokken te zijn bij de casussen;
 - Daar tegenover staat het perspectief dat de rol van het team juist *puur adviserend* moet zijn en de professionals in het werkveld moeten leren zelf de afwegingen te maken die het team nu maakt.
- Organisaties willen samenwerken, maar zijn niet altijd flexibel in het afwijken van het bestaand HSJ aanbod of het delen van (financiële) middelen. De onderliggende redenen zijn niet in de interviews naar voren gekomen.
- Er wordt door de organisaties nog te veel gedacht vanuit het eigen aanbod, er zijn te weinig voorzieningen en dus lange wachtlijsten.
- Organisaties kunnen of willen niet altijd de verantwoordelijkheid voor de financiering van de zorg dragen.
- Het behalen van de gewenste uitkomsten van Team Toegang gaat in het onderzoek samen met goed lopende samenwerkingsprocessen. In succesvolle casussen is er duidelijke coördinatie, zijn taken verdeeld, is er communicatie en vertrouwen, en willen de (mensen uit) verschillende organisaties flexibel jeugdhulp leveren (en zo nodig middelen delen).
 - Casus T5 (één van de succesvolle casussen in de tabel) is de casus waar de samenwerking in het team en met de stakeholders goed verliep. De kenmerken van deze casus zijn:
 - Het teamlid nam actief de coördinatie op zich;
 - Het teamlid heeft 2 uur extra om te investeren in het team t.o.v. de andere teamleden;
 - De stakeholders waren proactief in het delen van middelen;
 - Er is succesvol maatwerk ontwikkeld door samenwerking van partijen.
- De voornaamste redenen dat de gewenste doelen van het team niet behaald worden, zijn:
 - Er is te weinig tijd om alle taken uit te voeren (er wordt te veel van het team verwacht in verhouding tot de tijd die het team krijgt);
 - De verantwoordelijkheden van de betrokken partijen zijn niet duidelijk;
 - De coördinatie van de casussen verloopt niet goed (casussen verdwijnen uit beeld, zonder dat het duidelijk is of er goede hulp is gevonden).

HET PROCES DAT EEN CASUS DOORLOOPT



AANBEVELINGEN

- Een nauwere samenwerking met de stakeholders en het maken van duidelijke afspraken over de verantwoordelijkheden is wenselijk om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. Dit is eveneens uit de eerdere evaluatie naar voren gekomen. In het onderzoek lijkt dit de voornaamste reden te zijn dat casussen onsuccesvol zijn.
- Twee mogelijkheden worden voorgesteld waarmee de coördinatie van de casussen verbeterd kan worden:
 - Het team concentreert zich in de toekomst alleen nog op de casussen waar maatwerk ontwikkeld moet worden. De casussen die aanspraak maken op bestaand HSJ aanbod worden niet meer in het team besproken, maar worden rechtstreeks naar de organisatie doorgezet, of;
 - Het team krijgt meer tijd vanuit de achterliggende organisaties en komt vaker samen zodat er meer coördinatie kan zijn en alle casussen binnen een acceptabele tijdsperiode besproken, behandeld en gevolgd kunnen worden.
- Consistentie in de behandeling van de casussen.
 - Uit de interviews lijkt het dat niet alle casussen op dezelfde manier behandeld worden, soms wordt er een *advies* gegeven (het eigenlijke doel van het team) en soms wordt de hele casus door het team uitgevoerd. Dit zorgt wederom voor onduidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden.