

Beter Samenspel: Tussenbalans van het actieonderzoek 2022



Auteurs:
Cora Bartelink
Cathelijne Mieloo
Wouter Reith
Rob Gilsing



Kennisnetwerk
Jeugd Haaglanden

DE HAAGSE
HOGESCHOOL



1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding en doelstelling	5
2	Reflectie op de implementatie van Beter Samenspel	6
2.1	Factoren m.b.t. Beter Samenspel	7
2.2	Factoren m.b.t. de gebruiker (uitvoerend professionals van lokale teams en gecertificeerde instellingen)	8
2.3	Factoren m.b.t. de organisatie (lokale teams en gecertificeerde instellingen)	9
2.4	Factoren m.b.t. de sociaal politieke omgeving	11
2.5	Samengevat	11
3	Resultaten van het participatief actieonderzoek	12
3.1	Opzet van het onderzoek	13
3.2	Vragenlijst	13
	Samengevat	14
3.3	Leer- en ontwikkelteams	15
	Samengevat	17
4	Conclusie en aanbevelingen	18

1 Inleiding



1.1 Aanleiding en doelstelling

De tien gemeenten in de regio Haaglanden (H10 gemeenten) werken gezamenlijk aan de samenwerking tussen lokale teams en gecertificeerde instellingen in het project Beter Samenspel. Daartoe zijn drie gemeenten als voorlopers aangewezen (Den Haag [stadsdeel Escamp], Delft, Westland), die van 2017 tot 2019 gewerkt hebben aan de ontwikkeling van bouwstenen voor betere samenwerking. Doel van Beter Samenspel is een betere samenwerking tussen professionals uit lokale teams en de gecertificeerde instellingen, zodat gezinnen eerder en beter geholpen zijn en de kinderen in deze gezinnen veilig kunnen opgroeien. Meer concreet betekent het dat:

- Door een goede samenwerking tussen lokaal team en gecertificeerde instelling voorkomen wordt dat de situatie in een gezin dusdanig escaleert dat een (v)ots nodig is;
- Er een betere (gezamenlijke) analyse van de situatie in het gezin gemaakt wordt;
- En dat er tijdig de juiste hulp ingezet wordt.

Sinds begin 2020 werken de H10 gemeenten aan de implementatie van Beter Samenspel. Alle gemeenten zijn bezig met de uitrol van Beter Samenspel, terwijl zij tegelijkertijd Beter Samenspel doorontwikkelen. De H10 gemeenten zijn benieuwd wat Beter Samenspel oplevert en hoe het in de uitvoeringspraktijk vorm krijgt. Daarom heeft De Haagse Hogeschool een participatief actieonderzoek opgezet om, in aanvulling op de monitoring volgens het causaal model, gedurende de implementatie de opbrengsten te onderzoeken.

Doel van het onderzoek was de samenwerking tussen lokale teams en gecertificeerde instellingen te evalueren en bevorderen. De volgende vraagstelling stond daarbij centraal:

1. Hoe ervaren professionals uit lokale teams en gecertificeerde instellingen en ouders de samenwerking conform Beter Samenspel?
 - a. Neemt de tevredenheid van professionals uit lokale teams en gecertificeerde instellingen over de samenwerking toe naarmate zij langer met Beter samenspel werken?
 - b. Neemt de tevredenheid van ouders over de samenwerking toe gedurende een Beter samenspel traject?
2. Sluiten de ervaringen van professionals en ouders aan bij de bedoeling van Beter samenspel (bouwstenen)?

3. Kan de samenwerking verder verbeterd worden vanuit de bedoeling van Beter samenspel en de ervaringen van ouders en professionals?
4. Hoe evalueren ouders en professionals de opbrengst van de samenwerking (gezamenlijke analyse en tijdig goede hulp voor gezinnen)?

In deze rapportage zullen we rapporteren over de bevindingen uit het participatief actieonderzoek in de periode van januari 2020 tot en met december 2021 en een reflectie geven op de implementatie van Beter Samenspel. Oorspronkelijk was het de bedoeling eind 2021 de dataverzameling af te ronden. Doordat de implementatie in de H10 gemeenten vertraagd is, is ook het onderzoek gestagneerd. Met de verzamelde gegevens maken we over deze periode stand van zaken op. Daarbij zullen de onderzoeksvragen over de tevredenheid en ervaringen van ouders niet beantwoord worden, omdat zij vanwege de vertragingen in de implementatie niet benaderd zijn voor interviews.

De regionale projectleiding heeft gezien de moeizame implementatie van Beter Samenspel aan De Haagse Hogeschool gevraagd om vanuit haar kennis en ervaringen met Beter Samenspel een analyse van de implementatie te maken. Daarnaast is deze analyse van groot belang voor het duiden van de tot nu toe verzamelde gegevens. De volgende vraagstelling is daarvoor opgesteld:

Wat kunnen we leren uit de ervaringen met de implementatie van Beter Samenspel van januari 2020 tot en met december 2021 in het licht van bepalende factoren voor implementatie?

Voordat we ingaan op de uitkomsten van het participatief actieonderzoek staan we eerst stil bij de implementatie van Beter Samenspel.

2 Reflectie op de implementatie van Beter Samenspel



In overleg met de regionale projectleiding van Beter Samenspel is besloten een analyse te maken van de implementatie van Beter Samenspel. Dit doen we aan de hand van de MIDI (Fleuren et al., 2014). De MIDI is een hulpmiddel om factoren die van invloed zijn op de implementatie van een werkwijze systematisch in kaart te brengen. Het bestaat uit vier clusters met factoren, namelijk:

- Factoren met betrekking tot de werkwijze,
- Factoren met betrekking tot de gebruiker,
- Factoren met betrekking tot de organisatie,
- Factoren met betrekking tot de sociaal politieke omgeving.

De daarin opgenomen factoren zijn merendeels gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek; een enkeling is aan de MIDI toegevoegd op basis van inzichten van experts.

Bij het maken van de analyse over Beter Samenspel hebben we geput uit de volgende bronnen:

- De vragenlijst die ingevuld is door medewerkers van lokale teams en gecertificeerde instellingen;
- de opbrengsten van de leer- en ontwikkelteams;
- de gesprekken in het regionale projectleidersoverleg.

Deze bronnen zijn verzameld in de periode van januari 2020 tot en met december 2021.

2.1 Factoren m.b.t. Beter Samenspel

Factoren m.b.t. innovatie conform MIDI	
Procedurale helderheid:	Mate waarin de innovatie in heldere stappen/procedures is beschreven
Juistheid:	Mate waarin de innovatie is gebaseerd op feitelijk juiste kennis
Compleetheid:	Mate waarin de beschreven activiteiten in de innovatie volledig zijn
Complexiteit:	Mate waarin de innovatie complex is om uit te voeren
Congruentie met bestaande werkwijze:	Mate waarin de innovatie aansluit bij de bestaande werkwijze
Zichtbaarheid van de uitkomsten:	Zichtbaarheid van de uitkomsten voor de gebruiker, bijvoorbeeld of het effect van een behandeling zichtbaar is
Relevantie cliënt:	Mate waarin de gebruiker de innovatie relevant vindt voor zijn/haar cliënt



Beter Samenspel is handzaam vormgegeven in een boekje en daarnaast via de website van het Servicebureau toegankelijk. Wel blijkt uit gesprekken in de leer- en ontwikkelteams dat de uitwerking van Beter Samenspel beter kan. Veel vragen ontstaan over wie, wat, waar, wanneer en hoe. Beter Samenspel is ontwikkeld vanuit de praktijk. Zo is er weinig beschreven over of en hoe processen met het gezin verlopen. Lastige thema's zijn privacy en toestemming in combinatie met zorgen over de veiligheid in het gezin, en drang en dwang. Deze thema's zijn onvoldoende uitgewerkt. Een onderbouwing van de werkwijze met verwijzing naar bestaande richtlijnen ontbreekt.

Beter Samenspel als werkwijze lijkt niet ingewikkeld. Het lijkt goed te combineren met de bestaande werkwijze, zo blijkt in de gemeente Westland. Westland heeft Beter Samenspel van begin af aan geïntegreerd in haar reguliere werkwijze. Wel roept het soms vragen en twijfels op bij medewerkers wat er met Beter Samenspel verandert, zowel bij de lokale teams als de gecertificeerde instellingen. Pas wanneer medewerkers daadwerkelijk ervaring met Beter Samenspel hebben opgedaan, lijken zij positiever erover te gaan denken en zien zij meer het nut en de noodzaak ervan in.

2.2 Factoren m.b.t. de gebruiker (uitvoerend professionals van lokale teams en gecertificeerde instellingen)

Factoren m.b.t. de gebruiker conform MIDI	
Persoonlijk voordeel/nadeel:	Mate waarin het gebruik van de innovatie voordeel/nadeel oplevert voor de gebruiker zelf
Uitkomstverwachting:	Gepercipieerde belang en waarschijnlijkheid dat het beoogde doel met de innovatie bij de cliënt wordt bereikt
Taakopvatting:	Mate waarin de innovatie past bij de taken waarvoor de gebruiker zich in zijn/haar functie verantwoordelijk voelt
Tevredenheid cliënt:	Mate waarin de gebruiker verwacht dat de cliënt tevreden is over de innovatie
Medewerking cliënt:	Mate waarin de gebruiker verwacht dat de cliënt meewerkt aan de innovatie
Sociale steun:	Steun die de gebruiker ervaart of verwacht met betrekking tot het gebruik van de innovatie, bijvoorbeeld van collega's, andere professionals waarmee men samenwerkt, leidinggevende of management
Descriptieve norm:	Waargenomen gedrag van collega's; mate waarin collega's de innovatie gebruiken
Subjectieve norm:	De invloed van belangrijke anderen over het gebruik van de innovatie: dit is het product van 1) de gepercipieerde verwachting van belangrijke anderen over het gebruik van de innovatie en 2) de mate waarin iemand geneigd is zich iets aan te trekken van de verwachtingen van die belangrijke anderen
Eigen-effectiviteitsverwachting:	Mate waarin de gebruiker zich in staat acht de verschillende activiteiten uit de innovatie uit te voeren
Kennis:	Mate waarin de gebruiker kennis heeft die nodig is om de innovatie te kunnen gebruiken
Informatieverwerking:	Mate waarin de gebruiker kennis heeft genomen van de inhoud van de innovatie

De implementatie van een werkwijze staat of valt met de gebruikers en hun perspectief op de vernieuwing, hun mogelijkheden en de ondersteuning vanuit de organisatie.

Veel professionals, zowel bij lokale teams als bij gecertificeerde instellingen, weten niet wat de bedoeling is van Beter Samenspel en wat het hen oplevert. De vragenlijst laat zien dat ook de verwachtingen of Beter Samenspel lokale teams en gecertificeerde instellingen helpt om gezinnen beter te ondersteunen, niet erg hoog zijn. Met name uit gemeenten die niet deelnamen aan de ontwikkelfase van Beter Samenspel komen bij herhaling vragen om verheldering over de werkwijze. Ook als medewerkers een training hebben ontvangen, blijken zij nog onvoldoende met Beter Samenspel aan de slag te kunnen gaan. Wel valt op dat deelnemers aan de leer- en ontwikkelteams gaandeweg een positiever beeld krijgen

en beter begrijpen wat Beter Samenspel hen zelf en hun cliënten oplevert. Het doelgericht bespreken van elementen van Beter Samenspel lijkt de deelnemers te helpen.

De overheersende gedachte lijkt te zijn dat Beter Samenspel veel tijd en energie kost en dat die tijd er niet is of beter voor andere prioriteiten ingezet kan worden (bijv. wegwerken van wachtlijsten). Professionals zien veel leeuwen en beren op de weg, die hen hinderen in de samenwerking (o.a. hoge werkdruk, groot personeelsverloop, mate van implementatie). Op sommige plekken wordt geworsteld met de uitvoerbaarheid van Beter Samenspel richting cliënten. Zo stelden Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg diverse keren vragen over de toestemming van cliënten voor het inschakelen van een gecertificeerde instelling.

Beter Samenspel richt zich voor een deel inhoudelijk op hoe lokale teams en gecertificeerde instellingen gezamenlijk een analyse van de situatie in gezinnen maken. Bij de nulmeting blijkt echter de samenwerking een lichte onvoldoende te scoren. De vragenlijst laat zien dat de samenwerking op allerlei relationele aspecten matig scoort (bijv. gedeelde visie, gezamenlijk optrekken, feedback geven). Beter Samenspel lijkt weinig aandacht aan de relationele kant van de samenwerking te schenken. De vervolgmeting in Westland laat hier geen verbetering in zien.

Professionals denken wisselend over de steun vanuit hun organisatie voor het werken met Beter Samenspel (zie §3.1). In sommige lokale teams en gecertificeerde instellingen is slechts een deel van de medewerkers getraind. Nadeel hiervan is dat professionals geen of weinig voorbeeldgedrag van collega's om zich heen zien. Niet overal is voorzien in reguliere casuïstiekbesprekingen waarin Beter Samenspel terugkomt, waardoor professionals ook hierin niet gescherpt worden in het werken met Beter Samenspel. In de leer- en ontwikkelteams horen we ook dat deelnemers de bouwstenen nauwelijks kennen en gebruiken. Ze menen onbewust wel veel ervan te doen, maar bewuste kennis van Beter Samenspel ontbreekt.

2.3 Factoren m.b.t. de organisatie (lokale teams en gecertificeerde instellingen)

Factoren m.b.t. de organisatie conform MIDI	
Formele bekrachtiging door management:	Formele bekrachtiging van de innovatie door het management, bijvoorbeeld door de innovatie in het beleid op te nemen
Vervanging bij personeelsverloop:	Vervanging van vertrekkende medewerkers
Capaciteit/bezettingsgraad:	Voldoende personeelsbezetting op de afdeling of in de organisatie waar de innovatie gebruikt wordt
Financiële middelen:	Beschikbaarheid van financiële middelen die nodig zijn voor het gebruik van de innovatie
Tijd:	Hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor het gebruik van de innovatie
Beschikbaarheid van materialen en voorzieningen:	Aanwezigheid van materiële voorzieningen voor het gebruik van de innovatie, bijvoorbeeld apparatuur, materialen of ruimte
Coördinator:	Eén of meerdere personen die belast zijn met het coördineren van de invoering van de innovatie binnen de organisatie
Turbulentie in de organisatie:	Mate waarin er andere (organisatie)veranderingen gaande zijn die de invoering van de innovatie in de weg staan, bijvoorbeeld reorganisaties, fusies, bezuinigingen, personeelsverloop of gelijktijdige invoering van verschillende innovaties
Beschikbaarheid van informatie over gebruik van de innovatie:	Beschikbaarheid van informatie over het gebruik van de innovatie
Feedback aan de gebruiker:	Feedback over de voortgang van het invoeringsproces aan de gebruiker



De organisaties waar Beter Samenspel geïmplementeerd wordt, spelen een belangrijke – vooral faciliterende – rol in de implementatie. Op sommige plekken zien we dat organisaties daar een positieve rol in spelen, maar breed zien we ook dat diverse factoren in de organisaties een goede implementatie van Beter Samenspel belemmeren.

Bevorderende factoren voor de implementatie zijn in ieder geval:

- Training van medewerkers in Westland en Delft. Bij het SKT in Westland en Delft Support is in een vroeg stadium stevig ingezet op een training van uitvoerend medewerkers. Organisaties hebben hiermee geïnvesteerd om Beter Samenspel van de grond te krijgen. In Den Haag is een kleine groep medewerkers uit verschillende teams getraind. De implementatie is hiermee kwetsbaar, omdat deze medewerkers geen stimulans vanuit hun eigen team krijgen om met Beter Samenspel te werken.
- Voor de gecertificeerde instellingen is voorzien in productcodes die het voor hen mogelijk maakt om medewerkers beschikbaar te stellen voor werkzaamheden die gekoppeld zijn aan Beter Samenspel.
- Er is een website met informatie en hulpmiddelen beschikbaar waarop medewerkers informatie over Beter Samenspel kunnen vinden. Wel is hierover in leer- en ontwikkelteams opgemerkt dat medewerkers de informatie liever via (het intranet van) hun eigen organisatie willen kunnen vinden.
- Er zijn in alle organisaties projectleiders aangesteld en er is een regionaal projectleidersoverleg om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren.
- Er is een startconferentie geweest om de aftrap van de implementatie te markeren, waar een breed publiek vanuit de diverse organisaties en gemeenten voor uitgenodigd is.



We zien ook een aanzienlijk aantal – invloedrijke – factoren die de implementatie van Beter Samenspel belemmeren:

- Een groot tekort aan en hoog verloop onder personeel en daarmee samenhangend een hoge werkdruk, zowel bij lokale teams als gecertificeerde instellingen. In diverse vergaderingen van het regionale projectleidersoverleg is benoemd dat de personeelskrapte bij de gecertificeerde instellingen ertoe leidt dat zij niet of zeer beperkt beschikbaar zijn voor inzet conform Beter Samenspel. In de leer- en ontwikkelteams is dit ook als knelpunt voor de lokale teams benoemd, waarbij medewerkers menen dat het wegwerken van wachtlijsten hogere prioriteit heeft dan leren werken met Beter Samenspel.
- Gedurende de afgelopen twee jaar zijn er herhaaldelijk wisselingen van projectleiders geweest, waarbij zeker begin 2020 waardevolle ervaringen met Beter Samenspel verloren gingen door het vertrek van projectleiders. Voor veel projectleiders was de ontwikkeling van Beter Samenspel een tijdelijke taak met een beperkte omvang.
- Er lijkt onvoldoende financiële dekking voor de implementatie van Beter Samenspel. Zo bleek meerdere keren in het regionale projectleidersoverleg dat er onvoldoende financiering voor de inzet van trainers was. Ook bleek er onvoldoende rekening mee gehouden te zijn wat het kost om alle medewerkers te trainen.
- Medewerkers weten onvoldoende of en hoeveel tijd ze krijgen voor de uitvoering van Beter Samenspel, zo bleek in sommige leer- en ontwikkelteams. Sommige medewerkers vertelden dat ze hierin zelf keuzes over hun caseload maakten, maar ervoeren hierin ook onzekerheid of dit wenselijk was, zeker gezien bestaande wachtlijsten en de wens van hun organisatie deze weg te werken dan wel zo veel mogelijk te verkleinen.
- Hoewel alle organisaties een projectleider hebben aangesteld, blijkt de facilitering van deze projectleiders vaak beperkt. Een deel van de projectleiders blijken de implementatie bovenop hun reguliere taakstelling te moeten oppakken en hebben daardoor (te) weinig tijd om de implementatie van de grond te krijgen en aan te jagen.
- Er lijkt op veel fronten onrust in de betrokken organisaties te zijn, door personeelstekorten, hoge werkdruk en andere veranderingen.

- Informatie over Beter Samenspel blijkt bij een deel van de organisaties niet intern te vinden. Een uitzondering hierop vormt het SKT in Westland, dat Beter Samenspel geïntegreerd heeft in zijn reguliere werkinstructies. Daarnaast hebben Delft Support en het CJG in Den Haag informatie over Beter Samenspel via de eigen intranetpagina's gepubliceerd. Daarnaast lijkt er weinig communicatie te zijn over de voortgang van de implementatie in de eigen organisatie en in de regio, waardoor medewerkers soms eraan twijfelen of Beter Samenspel nog wel uitgevoerd wordt.
- Het is onduidelijk wie eigenaar van Beter Samenspel is, waardoor onduidelijk is wie de werkwijze onderhoudt en doorontwikkelt. In het regionale projectleidersoverleg is gepoogd hier gezamenlijk verantwoordelijkheid voor te dragen, maar dit bleek keer op keer vast te lopen op een gebrek aan tijd en ruimte van lokale projectleiders.

2.4 Factoren m.b.t. de sociaal politieke omgeving

Factoren m.b.t. de sociaal politieke omgeving conform MIDI

Wet- en regelgeving:	Mate waarin de innovatie past binnen de bestaande wet- en regelgeving die door de bevoegde instanties zijn opgesteld (denk aan financiële structuren, inhoudelijke wetgeving en toezicht vanuit de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd of de Nederlandse Zorgautoriteit)
-----------------------------	---

De context waarin Beter Samenspel moet worden geïmplementeerd is complex. Enerzijds is daarbij positief dat vanuit de regio besloten is om Beter Samenspel breed te implementeren. Om dit te bevorderen is Beter Samenspel opgenomen in de regiovisie en verbonden aan toekomstige ontwikkelingen in de jeugdbescherming (Toekomstscenario Jeugd- en Gezinsbescherming). Dit kan bijdragen aan de implementatie van Beter Samenspel. Anderzijds heeft de implementatie van Beter Samenspel te maken met tien individuele gemeenten en drie afzonderlijke gecertificeerde instellingen. Elke gemeente of gecertificeerde instelling maakt daarbij ook eigen keuzes over de inrichting van jeugdhulp/jeugdbescherming en heeft eigen prioriteiten. Dit maakt regionale aansturing op en ondersteuning bij de implementatie van Beter Samenspel ingewikkeld.

Daarnaast belemmeren de tekorten op jeugdhulp in het algemeen bij gemeenten de investering op een innovatie

als Beter Samenspel. Hoewel de verwachting is dat Beter Samenspel op termijn mogelijk een besparing oplevert, is er voor de korte termijn investering nodig om Beter Samenspel breed goed geïmplementeerd te krijgen. Snel zichtbare resultaten van Beter Samenspel – een wens van gemeenten – is weinig realistisch.

Tot slot heeft het uitbreken van de coronapandemie invloed (gehad) op de implementatie van Beter Samenspel. Het bemoeilijkte implementatieactiviteiten zoals trainingen voor uitvoerend professionals van lokale teams en gecertificeerde instellingen. Ook het vele thuiswerken maakte laag-drempelig contact op de werkvloer tussen professionals van lokale teams en gecertificeerde instellingen erg lastig. Lange tijd was het voor jeugdbeschermers niet mogelijk om bij de lokale teams op kantoor aanwezig te zijn.

2.5 Samengevat

Hoewel er op sommige plekken aan belangrijke randvoorwaarden voor de implementatie blijkt te zijn voldaan, liggen er ook op alle fronten uitdagingen om Beter Samenspel tot een succes te maken. De ingewikkelde sociaal-politieke context in combinatie met de coronapandemie heeft ertoe geleid dat de ambitie om Beter Samenspel binnen de H10 breed te implementeren niet is gehaald. Alleen binnen de voorloper gemeenten Westland en Delft is Beter Samenspel van de grond gekomen. Dit geeft hen op dit moment een aanzienlijke voorsprong op andere gemeenten in inzicht in Beter Samenspel en wat deze werkwijze vraagt van de medewerkers en de organisatie. Deze inzichten leren ons belangrijke lessen waarmee rekening gehouden dient te worden bij een eventuele bredere implementatie in de toekomst:

1. De concrete uitwerking van de bouwstenen van Beter Samenspel moet beter. De methode biedt nu geregeld te weinig houvast.
2. De kennis over de methode Beter Samenspel en de te verwachten opbrengsten is ook na een initiële training nog onvoldoende. Het periodiek samen bespreken van de bouwstenen van Beter Samenspel draagt hier in belangrijke mate aan bij, maar dit soort besprekingen vinden niet standaard plaats. Methodische werkbegeleiding zou structureel onderdeel uit moeten maken van het implementatietraject.
3. Het eigenaarschap over de methode Beter Samenspel en wie zorg draagt voor de doorontwikkeling en onderhoud van de methode is niet bepaald. Het verder concretiseren (zie punt 1) van de methode en het doorontwikkelen van de methode op basis van input van gebruikers vindt daardoor niet plaats.

3 Resultaten van het participatief actieonderzoek



3.1 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek had het karakter van een participatief actieonderzoek, waarbij betrokken professionals een actieve rol speelden en er aandacht was voor evaluatie en doorontwikkeling van Beter Samenspel.

In elk van de deelnemende gemeenten (Westland, Delft, Zoetermeer) is een leer- en ontwikkelteam (LOT) opgericht, samengesteld uit de projectleider van het lokale team, gedragswetenschapper en uitvoerend werkers van lokale teams en gecertificeerde instellingen. Het LOT in Westland is vijf keer bij elkaar gekomen, in Delft vier keer en in Zoetermeer één keer. Het was de bedoeling in Den Haag één of twee LOT's op te richten; dit is door vertraging in de implementatie en veelvuldige wisselingen van lokale projectleiders niet van de grond gekomen.

Voorafgaand aan de eerste bijeenkomst van de LOT's is een vragenlijst over de samenwerking uitgezet bij de deelnemende lokale teams en de gecertificeerde instellingen. De uitkomsten hiervan zijn besproken in de eerste bijeenkomst. In de daaropvolgende bijeenkomsten stonden casuïstiek en de bouwstenen van Beter Samenspel centraal. Voorafgaand aan de vijfde bijeenkomst in Westland is de vragenlijst over de samenwerking opnieuw uitgezet onder de medewerkers van het lokale team en gecertificeerde instellingen die werkzaam zijn in Westland.

3.2 Vragenlijst

De vragenlijst van de nulmeting is ingevuld door 162 professionals, waarvan 90 (56%) werkzaam bij een lokaal team in de gemeenten Delft, Den Haag, het Westland en Zoetermeer en 72 (44%) bij een gecertificeerde instelling. Van de respondenten was 33% getraind in Beter Samenspel ten tijde van de afname. Van het lokaal team was 23% van de medewerkers getraind, terwijl 44% van de medewerkers van de gecertificeerde instellingen was getraind.

Alle respondenten hebben een vragenlijst met stellingen over de kwaliteit van de samenwerking tussen het lokaal team en de gecertificeerde instellingen ingevuld. De stellingen hadden een vijfpunts-schaal van 1 helemaal oneens tot 5 helemaal eens. Verschillende stellingen hingen met elkaar samen en zijn daarom gecombineerd tot een gemiddelde score (een schaal). De onderwerpen van de schalen zijn afkomstig uit wetenschappelijke literatuur over samenwerking. Daarnaast hebben respondenten de kwaliteit van de onderlinge samenwerking een rapportcijfer (1-10) gegeven. Daarbij betekent hoe hoger het rapportcijfer, hoe positiever respondenten tegenover de samenwerking staan. De respondenten ervaren de samenwerking tussen

het lokaal team en de gecertificeerde instellingen als licht onvoldoende (gem. 5,4). Respondenten van lokale teams en gecertificeerde instellingen dachten hierover hetzelfde (resp. gem. 5,5 en 5,4), evenals in Beter Samenspel getrainde en niet-getrainde respondenten (resp. gem. 5,8 en 5,3).

In tabel 1 zijn de gemiddelde scores op de nulmeting gegeven op de schalen die bijdragen aan de kwaliteit van samenwerking. Respondenten van lokale teams en gecertificeerde instellingen dachten hierover hetzelfde, evenals in Beter Samenspel getrainde en niet getrainde respondenten ($p > 0,05$).

Tabel 1 Gemiddelde scores op de (schalen van) kwaliteit van samenwerking tussen het lokale team en de gecertificeerde instellingen) – nulmeting

Schaal	Gemiddelde score (n = 162)
Hoe ervaart u de samenwerking tussen het lokale team en de gecertificeerde instellingen? (rapportcijfer 1-10)	5,4
Het hebben van een gedeelde visie (schaal 1-5)	2,7
Gezamenlijk optrekken (schaal 1-5)	2,6
Vertrouwen in de samenwerking (schaal 1-5)	3,3
Vertrouwen hebben in elkaar (schaal 1-5)	3,4
Omgang met feedback op samenwerking (schaal 1-5)	2,7
Omgang met tegengestelde meningen (schaal 1-5)	3,0
(Verwachte) Opbrengsten samenwerking (schaal 1-5)	3,1

Naast de vragen over de kwaliteit van samenwerking, is er gevraagd om een rapportcijfer (1-10) te geven voor de randvoorwaarden voor Beter Samenspel en voor werkplezier en werkdruk. Bij vrijwel alle vragen betekende een hogere score een positievere beleving van de situatie, behalve voor werkdruk. Hoe hoger het cijfer voor werkdruk, des te hoger de werkdruk die medewerkers ervaren. In tabel 2 is het gemiddeld cijfer weergegeven voor de totale groep. Daarnaast zijn de uitkomsten van de lokale teams vergeleken met die van de gecertificeerde instellingen en die van getrainde en niet-getrainde medewerkers.

De respondenten zijn behoorlijk blij met hun werk (gem. 7,6). De respondenten ervaren een aanzienlijke werkdruk (gem. 6,7). Er zijn hierbij geen significante verschillen tussen het lokaal team en de gecertificeerde instellingen of tussen in Beter Samenspel getrainde en niet-getrainde medewerkers. De steun vanuit de eigen organisatie wordt als voldoende ervaren (gem. 6,3). Respondenten vanuit het lokale team ervaren minder steun voor Beter Samenspel vanuit hun eigen organisatie dan respondenten van de gecertificeerde instellingen (resp. gem. 6,0 en gem. 6,6). Niet-getrainde respondenten ervaren eveneens minder steun vanuit hun eigen organisatie voor Beter Samenspel dan getrainde respondenten (resp. gem. 5,9 en gem. 7,1).

De respondenten geven een lichte onvoldoende voor de steun voor Beter Samenspel uit de andere organisatie (gem. 5,2)¹. Er is hierbij geen significant verschil tussen respondenten van het lokale team en de gecertificeerde instellingen of tussen in Beter Samenspel getrainde en niet-getrainde respondenten. De mate van realisatie van randvoorwaarden wordt als licht onvoldoende ervaren (gem. 4,9). Respondenten van lokale teams en gecertificeerde instellingen dachten hierover hetzelfde, evenals in Beter Samenspel getrainde en niet-getrainde respondenten.



Tabel 2 Gemiddeld cijfer over randvoorwaarden voor het werken met Beter Samenspel, werkplezier en werkdruk – nulmeting

Vraag (schaal 1-10)	Gemiddelde score (n = 162)
Hoeveel plezier ervaart u in uw werk?	7,6
Hoeveel werkdruk ervaart u?	6,7
Hoeveel steun ervaart u vanuit uw eigen organisatie om Beter Samenspel goed uit te kunnen voeren?	6,3
Hoeveel steun ervaart u vanuit de andere organisaties om Beter Samenspel goed uit te kunnen voeren?	5,2
In welke mate ervaart u dat de randvoorwaarden (zoals tijd, ondersteunende ICT, begeleiding) zijn gerealiseerd om Beter Samenspel goed te kunnen uitvoeren?	4,9

Alleen in Westland is een tweede meting uitgevoerd. Deze meting vond ongeveer anderhalf jaar na de eerste meting plaats. Tussen de eerste meting en de tweede meting zijn geen significante verschillen gevonden wat betreft de kwaliteit van de samenwerking en de beleving van het werk (werkplezier en werkdruk). Alleen voor de schaal "gezamenlijk optrekken" is een klein verschil tussen de eerste en tweede meting gevonden (resp. gem. 2,6 en gem. 2,9).

Samengevat

De uitkomsten van de vragenlijst laten zien dat de samenwerking voor verbetering vatbaar is. Lokale teams en gecertificeerde instellingen staan hier vrijwel hetzelfde in. Kort voorafgaand aan de implementatie ervoeren professionals ook dat randvoorwaarden onvoldoende gerealiseerd waren om Beter Samenspel goed uit te voeren.

De vervolgmeting in Westland liet geen verbetering zien, wat opvallend is gezien de voortvarendheid waarmee de implementatie daar in gang gezet is in 2020 en de mate waarin Beter Samenspel ingebed is binnen de organisatie.

¹ Voor respondenten vanuit de lokale teams betekent het de steun die zij menen te zien voor Beter Samenspel vanuit de gecertificeerde instellingen en vice versa.



3.3 Leer- en ontwikkelteams

Eerst zal een algemeen beeld geschetst worden van de bijeenkomsten met de leer- en ontwikkelteams (LOT's). Vervolgens zullen de opbrengsten op specifieke bouwstenen beschreven worden, voor zover die besproken zijn in één of meerdere LOT's.

In het algemeen valt op dat medewerkers van zowel lokale teams als gecertificeerde instellingen regelmatig zeggen dat ze de bouwstenen van Beter Samenspel niet kennen en niet gebruiken in het dagelijkse werk. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat het lokale team in Westland Beter Samenspel in haar reguliere werkwijze heeft geïntegreerd en ook in de werkinstructie heeft ingevoegd. Dat betekent dat in Westland Beter Samenspel niet meer als aparte werkwijze herkenbaar is. Hoewel de beschrijving van Beter Samenspel beschikbaar is op de website van het Servicebureau Jeugdhulp Haaglanden, blijken medewerkers deze weinig te gebruiken. Zij zouden de informatie over Beter Samenspel gemakkelijker toegankelijk willen zien, bij voorkeur op een interne website van de organisatie waar ze werken.

In de gesprekken met de LOT's komt ook naar voren dat medewerkers sterk behoefte hebben aan goede begeleiding bij het werken met casussen conform Beter Samenspel, bij voorkeur door iemand die Beter Samenspel door en door kent. Daarbij is uitgesproken dat ze in eerste instantie een casus graag oppakken samen met een collega die ervaren is in het werken conform Beter Samenspel, zodat ze kunnen zien en ervaren hoe het werkt. In Delft en Westland lijken na verloop van een aantal bijeenkomsten met het LOT medewerkers Beter Samenspel beter te gaan begrijpen.

Over en weer ervaren lokale teams en gecertificeerde instellingen moeite in de samenwerking. Gecertificeerde instellingen lopen er tegenaan dat gemeenten in verschillende mate werken met Beter Samenspel, waardoor ze zich geconfronteerd zien met verschillende werkwijzen. Lokale teams ervaren dat gecertificeerde instellingen door onderbezetting moeilijk inzetbaar zijn voor Beter Samenspel.



Bouwsteen Samenwerkingsprincipes

Deze bouwsteen is bij het LOT in Delft en Westland expliciet besproken. Voor zover de samenwerkingsprincipes besproken zijn, geven we ervaringen van deelnemers aan een LOT daarmee weer.

- Er wordt planmatig als één team gewerkt
Dit wordt gedaan. Ervaring is dat het misloopt als lokale teams en gecertificeerde instellingen dit niet doen.
Voorbeeld: Er was een overdracht binnen Delft Support nodig. Binnen Delft Support werd wel warm overgedragen, maar GI werd daarbij niet betrokken. Dat haalde het vertrouwen van moeder in de hulp onderuit; zij was bang dat de goedlopende hulp en kennis die daarover in de loop van de tijd was opgedaan, verloren zou gaan.
- Gezamenlijk wordt alle informatie van het gezin compleet in kaart gebracht
Door bij de start van Beter Samenspel in een gezin op te halen wat welke organisatie over het gezin weet, ontstaat betere onderlinge samenwerking. Geconstateerd wordt wel dat andere hulpverleners dan lokaal team en gecertificeerde instellingen niet op de hoogte zijn van Beter Samenspel en daardoor niet goed aanhaken op de gezamenlijke beeldvorming.
- Er wordt aandacht besteed aan het borgen
Geconstateerd wordt dat in de praktijk er onvoldoende oog is voor een borgingsplan en dat bij een noodzakelijk geachte overdracht de andere partij pas laat betrokken wordt en er onvoldoende onderzocht is of de ander kan leveren wat de overdragende partij denkt dat nodig is.
- Er is 100% uitwisseling dossier/informatie
Dit punt wordt als lastig ervaren. Wat betekent 100% uitwisseling? Men meent dat dit zou betekenen dat alles wat opgeschreven wordt door de gecertificeerde instelling gedeeld moet worden met het lokaal team (en vice versa). Dat gebeurt nu in ieder geval niet. Er wordt echter wel voor gezorgd dat belangrijke informatie over en weer uitgewisseld wordt (mondeling).

De deelnemers concludeerden dat 100% uitwisseling gaat over het uitwisselen van de grote lijnen, maar zijn het er niet over eens geworden waaruit die grote lijnen bestaan. Mogelijk nadeel van het uitwisselen van alleen de grote lijnen is dat lokale teams en gecertificeerde instellingen niet over alle beschikbare informatie van de ander beschikken.

Ook onderdeel van deze bouwsteen is het signaleren van barrières.

In de samenwerking tussen gecertificeerde instelling en lokaal team hielp dit gedeelte wel. In de besproken casus bleek veel spraakverwarring en de benutting van elkaars expertise bleek nodig om tot goede samenwerking met het gezin te komen. Door vooraf goede samenwerkingsafspraken tussen GI en lokaal team te maken bleek een beter startpunt met het gezin gecreëerd te worden.

De bouwsteen voorziet niet voldoende in hoe je omgaat met slechtlopende samenwerking met andere partijen. Andere zorgaanbieders zijn niet bekend met Beter Samenspel, waardoor ze niet goed meekomen in de gezamenlijke aanpak.

Bouwsteen Privacy

In sommige gemeenten speelt het vraagstuk van privacy en toestemming meer dan in anderen. De bevindingen hier gepresenteerd zijn afkomstig van het LOT in Zoetermeer; alleen daar is deze bouwsteen expliciet besproken.

De bouwsteen gaat vooral in op het verkrijgen van toestemming, maar minder over de mogelijkheid van cliënten om nee te zeggen en hoe daarmee omgegaan wordt. In de praktijk vinden deelnemers het lastig in hoeverre een cliënt echt een keuze heeft om toestemming te geven dan wel te weigeren. Geconstateerd is dat dit om verdere training vraagt, waarin aandacht is voor ethische afwegingen, zoals doelmatigheid en proportionaliteit van de interventie. Het vraagt bewustwording van professionals voor ethiek, rechtsbescherming van cliënten. Hiervoor is in de bouwsteen geen aandacht.

Zoetermeer heeft dit vraagstuk verder op papier uitgewerkt en ook in training van medewerkers verdere aandacht aan besteed.

Bouwsteen Tijdslijn

Deze bouwsteen is alleen in het LOT in Delft besproken.

Deze bouwsteen beschrijft niet hoe je een tijdslijn maakt, of je dat wel of niet met een gezin samen doet. De deelnemers vinden het wenselijk dat de bouwsteen hier meer aandacht aan schenkt. Hoe maak je de tijdslijn met het gezin?

In de bouwsteen zelf zou het mooi zijn om onderaan het formulier van de tijdslijn ruimte te maken waar de visie van het gezin beschreven wordt.

Bouwsteen Gezinspatroon

Deze bouwsteen is besproken in het LOT in Delft en Westland.

Eenzijds vinden deelnemers dit een lastige bouwsteen; ze menen dat het hen veel tijd en begeleiding kost om deze bouwsteen goed in de vingers te krijgen. Deze bouwsteen vraagt van hen dat ze zich het gedachtegoed eigen maken; naarmate ze langer met Beter Samenspel werken lijkt het erop dat hen dat steeds beter lukt. Anderzijds menen deelnemers dat deze bouwsteen hen goed helpt. De bouwsteen helpt een goed overzicht van de patronen in het gezin te krijgen. Ze vonden het ook heel fijn dat het visueel wordt (extra behulpzaam bij ouders met licht verstandelijke beperking). Dit gebruiken ze ook in gesprek met gezinnen op grote flapovers. Dit helpt in de bewustwording van gezinnen in de patronen in het gezin en de samenhang van problemen en in het uitleggen aan het gezin waar aan gewerkt kan worden.

Een punt van kritiek was of er wel voldoende aandacht is voor de waarden en normen in gezin (wat vinden ze belangrijk, hoe staan ze tegenover hulpverlening, onderliggende motieven voor gedrag). Dat komt in deze bouwsteen niet naar boven en kan wel goed inzicht geven in de beweegredenen van gezinnen. Deelnemers meenden dat dit misschien meer thuis hoort in de bouwsteen tijdlijn (hulpverleningsgeschiedenis, wie zijn vader/moeder), maar ook daar komt het niet in naar voren.

Bouwsteen Van patroon naar haalbare eindsituatie

Deze bouwsteen is alleen besproken in het LOT in Delft.

De bouwsteen beschrijft niet wanneer er voldoende informatie is over patronen en tijdlijn om te voorkomen dat

medewerkers blijven steken in het uitpluizen. Deelnemers vragen zich af hoe ze een afweging kunnen maken wat relevante en niet relevante informatie is en hoe ga ze informatie ophalen (individueel, in de groep, met/zonder ouders en/of jeugdige).

De bouwsteen beschrijft maar heel beknopt hoe medewerkers kunnen komen tot een haalbare eindsituatie. Deelnemers ervaren dat het nodig is om te leren hoe ze een logische overgang kunnen maken van het patroon naar de haalbare eindsituatie: samen te vatten wat we hebben, waar we nu staan en waar willen we naartoe, wat is dan haalbaar. Hoe kom je op die stap? Het klinkt als professional heel logisch, maar hoe brengen ze dat over aan het gezin en aan andere hulpverlening. Andere hulpverlening kijkt vaak alleen naar hun cliënt en niet naar het gezin als geheel. Hoe kunnen ze hen meekrijgen in het kijken naar het gezin als geheel?

De deelnemers vinden het belangrijk dat ouders zelf ook kijken naar wat zij haalbaar vinden, wat zij belangrijk vinden als ze naar de patronen kijken en hoe kunnen professionals daarbij aansluiten. De bouwsteen schenkt hier geen aandacht aan.

Bouwsteen Reflectie

Deze bouwsteen is besproken in het LOT in Delft en Westland.

Deze bouwsteen is nog nauwelijks beschreven, terwijl het wel essentieel is in de werkwijze om reflectie toe te passen. Het is niet goed gelukt om met een van de leer- en ontwikkelteams tot een verdere concretisering van deze bouwsteen te komen. Wel geconstateerd is dat reflectie niet alleen met professionals onderling maar ook met het gezin plaats zou moeten vinden. De bouwsteen geeft geen suggesties voor de invulling van de reflectie, hoe met wie en wanneer.

Samengevat

De leer- en ontwikkelteams zijn belangrijk gebleken voor de deelnemers; de bijeenkomsten helpen om te reflecteren op hun handelen conform Beter Samenspel en zich daarmee de werkwijze eigen te maken. De bijeenkomsten met de leer- en ontwikkelteams laten zien dat veel bouwstenen nadere concretisering nodig hebben.

4 Conclusie en aanbevelingen



Deze tussenrapportage na twee jaar participatief actie-onderzoek naar Beter Samenspel laat de weerbarstigheid van de praktijk goed zien. Hoewel professionals in de uitvoering, management, bestuur en beleid van goede wil zijn om Beter Samenspel te implementeren, is het niet eenvoudig gebleken de werkwijze draaiend te krijgen in de praktijk. Onze reflectie op de implementatie laat zien dat er ten aanzien van Beter Samenspel, de individuele gebruikers en de betrokken organisaties winst te behalen is om tot succesvolle uitvoering te komen. Daarbij zijn aanbevelingen te doen op programmaniveau en op lokaal niveau.

We doen de volgende aanbevelingen voor de verdere implementatie:

○ T.a.v. Beter Samenspel:

- De methode Beter Samenspel kan bijdragen aan een betere samenwerking tussen lokale teams en GI's, maar is nog niet af. Geef vanuit het programma door middel van een verdere uitwerking van de bouwstenen van Beter Samenspel meer helderheid hoe Beter Samenspel uitgevoerd moeten worden.
- Maak lokaal een heldere analyse welke elementen nieuw of anders zijn, zodat implementatie- en trainingsactiviteiten daar goed op afgestemd kunnen worden.

○ T.a.v. de gebruikers:

- Zorg vanuit het programma voor goed voorlichtings- en trainingsmateriaal dat beschikbaar is voor de lokale instellingen en naar behoefte lokaal op maat te maken is.
- Zorg lokaal voor op maat gemaakte voorlichting en training voordat medewerkers met Beter Samenspel gaan werken, maar zorg ook voor voortdurende ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm methodische werkbegeleiding waarbij in casuïstiekbesprekingen specifieke aandacht is voor de methode Beter Samenspel.
- Zorg lokaal dat er naast de aandacht voor de inhoudelijke kant van Beter Samenspel oog is voor de relationele kanten van de samenwerking tussen lokale teams en de gecertificeerde instellingen.

○ T.a.v. de organisatie:

- Faciliteer de lokale projectleiders bij lokale teams en gecertificeerde instellingen om hun rol te kunnen invullen.
- Maak op programmaniveau duidelijk wie eigenaar van Beter Samenspel is en wie verantwoordelijk is voor onderhoud en ontwikkeling van de materialen, zodat input van gebruikers (uit de methodische werkbegeleiding) benut kan worden voor verbetering en concretisering van de methode.
- Zorg in de lokale teams en gecertificeerde instellingen voor voldoende tijd en ruimte voor uitvoerend medewerkers voor training en voortdurende ondersteuning bij het zich eigen maken van de werkwijze.

○ T.a.v. de sociaal politieke omgeving:

- Stel lokaal (per gemeente en gecertificeerde instelling) een op maat gemaakt implementatieplan op met een duidelijk tijdspad.
- Erken op lokaal- én programmaniveau dat Beter Samenspel vraagt om doorlopend onderhoud en doorontwikkeling, zodat het blijft aansluiten bij bredere ontwikkelingen op het terrein van de aanpak van huiselijk geweld en kindermishandeling en op de vernieuwingen in de jeugdbescherming. Faciliteer op programmaniveau het onderhoud en de doorontwikkeling van de methode en faciliteer lokaal het evaluatie- en leerproces door uitvoerend medewerkers.

Maart 2022

© 2022 De Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

www.dehaagsehogeschool.nl

www.kennisnetwerkjeugdhaaglanden.nl

Auteurs

Cora Bartelink

Cathelijne Mieloo

Wouter Reith

Rob Gilsing

Uitgever

De Haagse Hogeschool in samenwerking met
het Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden

Fotografie

Shutterstock

Vormgeving

Sandra Slingerland, Desk-Hopping DTP

ISBN

9789083224367