

TEVREDENHEIDONDERZOEK KETENPARTNERS



“In de kern verbinden we. In de verschillen voegen we toe”

MEI, 2013

AFSTUDEERONDERZOEK IN OPDRACHT VAN TITAN EDE
OPLEIDING MAATSCHAPPELIJK WERK EN DIENSTVERLENING
CHRISTELIJKE HOGESCHOOL EDE

MENDEL ROOS & HEIDI KLEIN

Het betreft hier een uitspraak uit de Tao van Lu Tzu. We hebben deze uitspraak uitgekozen omdat we tijdens het uitvoeren van dit onderzoek hebben ontdekt dat het inderdaad op deze manier werkt. Een samenwerking kan niet (voort)bestaan zonder dat men een verbinding met elkaar aan gaat. Tevens ontstaat de behoefte aan samenwerken omdat men elkaar nodig heeft, ieder heeft iets toe te voegen aan het geheel, ieder heeft zijn eigen expertise. Het geheel is groter dan de som der delen.

De afbeelding past naar ons idee goed bij de zojuist toegelichte uitspraak. Alle handen gericht op hetzelfde einddoel, waarbij elke organisatie iets van zichzelf toevoegt.

TEVREDENHEIDONDERZOEK KETENPARTNERS

Onderzoek naar de tevredenheid van Ketenpartners over hun samenwerking met Titan

In opdracht van:
Titan Ede

Afstudeeronderzoek
Opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening
Christelijke Hogeschool Ede

Afstudeerders: Mendel Roos
Heidi Klein

Begeleiders: Mevr. I. Lodewijk (Begeleider Titan)
Dhr. J. de Jong (Afstudeercoach CHE)

Eerste beoordelaar: Dhr. R. ten Brinke

Ede, mei 2013

Voorwoord

“Geen enkele organisatie kan alleen overleven en zonder andere organisaties de complexe vraagstukken van deze tijd oplossen” (Bremekamp, Kaats, & Opheij, 2009). Titan is als instelling afhankelijk van ketenpartners, aanmeldingen en aanbestedingen, niet alleen om te kunnen blijven bestaan maar ook om te kunnen voldoen aan de vraag van de cliënt. Op basis van dit gegeven kan geconcludeerd worden dat de samenwerkingrelaties die Titan met ketenpartners aangaat van groot belang zijn. Alleen daarom is het al de moeite waard er voor te zorgen dat deze samenwerkingsrelaties gezond blijven, deze te evalueren en zo nodig opnieuw te definiëren. Dit, plus het feit dat er berichten binnen kwamen dat ketenpartners niet altijd tevreden zijn over bepaalde aspecten binnen de samenwerking, was voor ons voldoende aanleiding hier een onderzoek aan te wijden.

Wij, Heidi Klein en Mendel Roos, studenten van de Christelijke Hogeschool Ede hebben daarom voor Titan Ede bovenstaand onderzoek uitgevoerd. Aangezien wij veel affiniteit ervaren met de meer bedrijfskundige zaken van zorginstellingen sloot dit onderzoek goed bij onze eigen wensen en doelen aan. Door dit onderzoek kregen wij de kans meer kennis te verwerven over samenwerking tussen zorgorganisaties en de belangrijke aspecten hiervan. Zeker in een tijd waarin samenwerking, zo blijkt uit literatuurstudie, steeds belangrijker wordt. Door dit onderzoek hebben we geleerd niet alleen vanuit de positie van hulpverlener naar een instelling te kijken maar ook oog te hebben voor wat zich afspeelt op bedrijfsniveau. Kennis waar wij, als beginnend professionals, profijt van gaan hebben.

We hebben het doen van dit onderzoek ervaren als een dynamisch proces waar wij beide veel voldoening uit hebben gehaald. Het is een proces geweest waarin we moesten leren doelgericht te werken en strakke dag- en week planningen te maken. Een proces waarin we leerden om te gaan met momenten van stress door ziekte en moeheid. Onze volledige inzet, enthousiasme maar ook het overwinnen van deze uitdagingen hebben geresulteerd in een eindproduct waar we trots op zijn.

Om dit eindproduct te kunnen neerzetten hebben we dankbaar gebruik mogen maken van de expertise van Dhr. Jaap de Jong op het gebied van onderzoek en zijn steun tijdens het proces. Hij daagde ons uit in het neerzetten van kwalitatief sterke stukken en liet zich kennen als iemand die oog heeft voor groei.

Daarnaast bedanken wij Ingrid Lodewijk, onze opdrachtgever vanuit Titan Ede. Zij daagde ons uit in het neerzetten van stukken waar wij zelf volledig achter staan. Daarin gaf zij ons de ruimte om te komen met ideeën voor de invulling van het onderzoek of zette ons juist aan het denken door haar visie te geven op punten die wij aandroegen. Wij ervoeren bij Ingrid een groot vertrouwen in ons functioneren, dit alleen al is voor ons een grote steun gebleken.

Ook gaat onze dank uit naar de mentor/jobcoaches van Titan Ede, Eus Wattimena, Hans Vink, en Cindy van Roekel. Zij bleken steeds beschikbaar voor nieuwe input, feedback en het meedenken over ons proces. Wanneer wij vragen hadden of er praktische zaken geregeld moesten worden waren zij hiervoor constant beschikbaar.

Als laatste maar niet allerm minst gaat onze dank uit naar de elf ketenpartners van Titan Ede die allen beschikbaar waren voor ons onderzoek. Ze dachten mee, toonden enthousiasme en maakten tijd voor ons vrij om hun bijdrage te leveren aan het onderzoek.

Dan rest ons niets dan u veel plezier te wensen met het lezen van ons afstudeeronderzoek,

Heidi Klein & Mendel Roos

Ede, 14 mei 2013

INHOUDSOPGAVE

<u>Voorwoord</u>	4
<u>Samenvatting</u>	7
<u>Aanleiding & Probleemstelling</u>	10
<u>Onderzoeksvraag, deelvragen & doelstellingen</u>	11
<u>Onderzoeksvraag</u>	11
<u>Richtinggevende deelvragen</u>	11
<u>Doelgroep</u>	11
<u>Resultaten</u>	11
<u>Onderzoeksmethoden</u>	12
<u>Literatuuronderzoek</u>	12
<u>Documentonderzoek</u>	12
<u>Interviews</u>	14
<u>Aankondiging onderzoek</u>	14
<u>Het interview</u>	14
<u>Topiclijst</u>	14
<u>Betoog</u>	15
Inleiding.....	15
<u>Hoofdstuk 1. Literatuuronderzoek</u>	16
<u>Hoofdstuk 2 Resultaten documentonderzoek</u>	24
<u>Hoofdstuk 3 Resultaten Interviews</u>	28
<u>Thema Vertrouwen</u>	28
<u>Thema Communicatie</u>	34
<u>Thema Transparantie</u>	41
<u>Thema Verbinding</u>	47
<u>Thema samenwerking</u>	53
<u>Hoofdstuk 4 Verbinding documentonderzoek en interviews</u>	<i>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.8</i>
<u>Deel C Conclusies & aanbevelingen</u>	62
<u>Vertrouwen</u>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.2
<u>Communicatie</u>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.3
<u>Transparantie</u>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.4
<u>Verbinding</u>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.5
<u>Samenwerking</u>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.6
<u>Aanbevelingen</u>	<i>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.8</i>
<u>Aanbevelingen aan Titan Ede</u>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.8
<u>Aanbevelingen aan Titan praktijk</u>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.9

<u>Verband met eerder gedaan onderzoek</u>	<u>70</u>
<u>Evaluatie</u>	<u>71</u>
<u>Bibliografie</u>	<u>72</u>
<u>Bibliografie interviews</u>	<u>73</u>
<u>Bibliografie documentonderzoek</u>	<u>74</u>

Bijlagen

<u>Bijlage 1 Verbeterplan Titan Ede.....</u>	<u>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</u>
<u>Bijlage 2 Geheimhoudings akkoordverklaring</u>	<u>84</u>
<u>Bijlage 3 Brief aankondiging onderzoek ketenpartners</u>	<u>85</u>
<u>Bijlage 4 Interviewprotocol</u>	<u>86</u>

SAMENVATTING

In dit verslag vindt u de uitkomsten van ons onderzoek naar de samenwerking tussen Titan en ketenpartners. Aanleiding tot dit onderzoek zijn ontvangen signalen binnen Titan Ede dat bepaalde aspecten van de samenwerking door ketenpartners als onvoldoende worden beschouwd.

De hoofdvraag binnen dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe ervaren ketenpartners de huidige samenwerking met Titan en op wat voor manier zou deze samenwerking geoptimaliseerd kunnen worden?

Om dit te meten stelden we drie deelvragen op:

1. Wat zijn belangrijke aspecten van samenwerking tussen organisaties volgens de literatuur?

Om antwoord te geven op deze deelvraag voerden wij een literatuuronderzoek uit. Belangrijke bevinding was dat geen enkele organisatie in deze tijd kan overleven zonder samen te werken. Benoemd werd dat samenwerken noodzakelijk is om ingewikkelde vraagstukken op te lossen. Het ontbreken hiervan zal terug te zien zijn in kwaliteit, kosten en tijd, met als gevolg ontevreden cliënten. Daarnaast schonken wij in het literatuuronderzoek aandacht aan de volgende belangrijke aspecten van samenwerken:

- Het belang van **vertrouwen** binnen een samenwerking en hoe dit verhoogt kan worden
- De waarde van **communicatie** en wat het ontbreken hiervan betekent voor samenwerking
- Welke rol **transparantie en openheid** speelt in een samenwerking en wat het ontbreken hiervan doet met de waarde van een samenwerkingsrelatie
- Hoe **belangen en verbindingen** meespelen binnen een samenwerking en waarom het belangrijk is hier scherp op te zijn
- Wat het belang is van **uniformiteit** binnen een samenwerking wanneer verschillende partners ook verschillende ambities hebben
- Wat het begrip **interdependentie** inhoudt binnen samenwerking

2. Welke conclusies kunnen wij trekken uit documentonderzoek naar de huidige samenwerking tussen ketenpartners en Titan Ede?

Titan legt al haar contact met ketenpartners vast in een zogenoemd contactjournaal. Door dit te onderzoeken kregen we een concreet beeld van hoe er wordt gecommuniceerd op papier. Dit gaf extra dekking aan de door ons gehouden interviews. Uiteindelijk konden wij verbindingen leggen tussen wat wij hadden bemerkt in het documentonderzoek en wat de ketenpartners vertelden tijdens de interviews. Deze verbindingen treft u in hoofdstuk vier van ons betoog.

3. Hoe beoordelen ketenpartners de samenwerking met Titan Ede?

Voor dit onderdeel van het onderzoek interviewden wij elf belangrijke ketenpartners van Titan Ede. Deze elf ketenpartners hebben wij van te voren met onze opdrachtgever geselecteerd aan de hand van de volgende drie criteria: contactintensiteit, gezamenlijke betrokkenheid met cliënten en hoeveelheid aanmeldingen/doorverwijzingen door ketenpartner. Voor de interviews gebruikten we een gedeeltelijk gestructureerde interviewopzet waarbij we gebruik maakten van een topiclijst en voldoende ruimte om door te vragen.

RESULTATEN DOCUMENTONDERZOEK

Het documentonderzoek hielp ons een beeld te vormen over de huidige manier van communiceren tussen Titan en ketenpartners. We onderzochten het aantal contactmomenten per traject en de initiatiefnemer tot dit contact, telden het aantal evaluatiegesprekken dat had plaats gevonden en keken of er gebruik werd gemaakt

van een vast format. Resultaten van het documentonderzoek en de interviews bevestigden elkaar in een aantal gevallen wat de betrouwbaarheid van enkele resultaten vergrootte.

RESULTATEN INTERVIEWS

Aan de hand van een topiclijst behandelden we onderstaande topics. De hieruit voortkomende resultaten staan ook kort beschreven.

VERTROUWEN

Bij alle ketenpartners is een basis van vertrouwen in Titan aanwezig. Wel blijkt een verschil in vertrouwen: een aantal ketenpartners laten weten volledig vertrouwen te hebben in Titan terwijl er ook ketenpartners zijn waarbij enkel het basis vertrouwen aanwezig is en veel twijfel wordt uitgesproken. Belangrijk gebied waardoor deze twijfel ontstaat is onduidelijkheid m.b.t. Titan Praktijk en behandelingen.

COMMUNICATIE

Uit de interviews blijkt dat zes van de elf ketenpartners waarde hecht aan het maken van duidelijk onderlinge afspraken omtrent taakverdeling en afstemming van activiteiten. Vier van de elf ondervraagde ketenpartners geven vervolgens aan dat ze in de huidige samenwerking een stuk taakverdeling missen. Consequenties hiervan zijn o.a. gevoelens van gepasseerd worden en onduidelijkheid waardoor dingen dubbel worden gedaan. Drie van de elf onderzochte ketenpartners geven vervolgens aan dat ze bij Titan hebben meegemaakt dat afspraken niet zijn nagekomen. Concreetheid van afspraken wordt genoemd als belangrijke richtlijn voor samenwerking. Over de bereikbaarheid zijn negen van de elf ketenpartners zeer positief. Uit de interviews komt naar voren dat de medewerkers van Titan goed bereikbaar zijn.

TRANSPARANTIE

Vijf van de elf ketenpartners geven aan dat zij voldoende inzicht krijgen in belangrijke zaken waar de cliënt mee bezig is. Deze vijf ondervraagden geven aan dat zij voldoende op de hoogte worden gehouden van waar Titan mee bezig is met de cliënt. Zij krijgen te horen wat ze willen weten en hoeven niet meer te weten dan dat hen verteld wordt. De overige zes ketenpartners geven aan dat zij niet voldoende inzicht krijgen in deze belangrijke zaken. We krijgen te horen dat deze onduidelijkheid een aanleiding kan zijn tot minder doorverwijzingen. Daarnaast komt de vraag naar boven of er tussen de behandelende psychiater en mentor voldoende wordt gecommuniceerd. Informatie/terugkoppeling vanuit de mentor/jobcoach betreffende het gedeelte dagbesteding gebeurt goed, terwijl informatie over behandelingen en Titan Praktijk ontbreekt.

VERBINDING

Titan maakt keuzes vanuit hun visie die, zo blijkt, niet altijd op één lijn liggen met de visie of werkwijze van haar ketenpartners. Dit roept, zo hoorden we terug tijdens de interviews, vragen op en/of resulteert tot wrijving. Zes ketenpartners geven aan dat zij er in verschillende mate een andere visie op nahouden of vraagtekens zetten bij het handelen van Titan.

SAMENWERKING

In dit hoofdstuk worden algemene positieve en negatieve punten genoemd die er uit sprongen tijdens de interviews. Deze punten konden niet ondergebracht worden in bovenstaande thema's maar bevatten wel belangrijke informatie over hoe de huidige samenwerking door ketenpartners wordt ervaren.

AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk hebben wij aan de hand van bovenstaande conclusies concrete aanbevelingen gedaan die bruikbaar en realistisch zijn. Hieronder volgen in het kort de gedane aanbevelingen:

- Stem de wijze waarop wordt gecommuniceerd met elkaar af.
- Geef Ketenpartners een toelichting over wat de verhoudingen zijn tussen Titan Resocialisatie en Titan Praktijk.

- Geef ketenpartners meer verduidelijking over hoe en waarom Titan op bepaalde wijze werkt.
Meerdere
- Bespreek met de ketenpartners ten tijde van een samenwerking omtrent een traject de onderlinge taakverdeling.
- Overleg met de ketenpartners de mogelijkheid tot vaste evaluatiemomenten.
- Bespreek met de ketenpartners de mogelijke behoefte van vaste formats.
- Nodig ketenpartners uit om ze te laten vertellen over hun werkwijze, visie en belangen

AANLEIDING & PROBLEEMSTELLING

Titan is een organisatie die gespecialiseerd is in resocialisatie en re-integratie van risicojongeren en – jongvolwassenen. Ze opereert landelijk, heeft vestigingen in Utrecht en Ede en is onderdeel van de overkoepelende organisatie Albin Groep bv. Jongeren worden aangemeld en doorverwezen door verschillende ketenpartners wanneer eerdere hulpverleningstrajecten zijn gestagneerd. Onder ketenpartners worden alle instellingen bedoeld die onderdeel uitmaken van het zorgnetwerk waar ook Titan Ede deel van uitmaakt. In het geval van Titan Ede vallen onder dit zorgnetwerk onder andere de volgende ketenpartners; afdeling Werk, Inkomen, Zorg(WIZ) van gemeente Ede, Bureau Jeugdzorg Gelderland, Jeugdreclassering, Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen(UWV), Leerplicht en Iriszorg(verslavingszorg).

Tijdens haar stage bij Titan heeft Heidi de organisatie aandachtig bestudeerd en aan de hand daarvan een SWOT-analyse gemaakt. Vervolgens heeft zij een verbeterplan¹ geschreven met als concluderend advies dat het belangrijk is voor Titan een tevredenheidsonderzoek uit te voeren onder zowel ketenpartners als cliënten. Ingrid Lodewijk heeft naar aanleiding van dit advies besloten een tevredenheidsonderzoek uit te voeren onder de ketenpartners. Zij heeft dit gedaan doormiddel van een enquête welke via de mail is verstuurd aan de diverse ketenpartners. De response was teleurstellend laag terwijl de behoefte aan antwoorden juist sterk is toegenomen. Een analyse van met betrekking op de mogelijke oorzaken van deze lage respons is niet gemaakt, er wordt echter vermoed dat dit te maken heeft met de onderzoeksmethode, namelijk een mailsurvey.

Daarnaast werd binnen Titan Ede met enige regelmaat opgevangen dat de ketenpartners niet altijd tevreden zijn over de communicatie tussen Titan en hun. Met name een frequente terugkoppeling over het verloop van het traject werd aangemerkt als iets dat met enige regelmaat ontbrak. Ingrid Lodewijk benadrukte tijdens een van de gesprekken dat de jongeren bij Titan ten alle tijde centraal staan. Dit heeft als direct gevolg dat de focus voornamelijk op de jongere ligt en een terugkoppeling aan betrokken over het hoofd kan worden gezien.

Dit signaal werd meerdere keren ontvangen bij Titan Ede en was daarom voor hun aanleiding kennis te willen krijgen over eventuele andere verbeterpunten. Daarnaast wilden zij ook terug krijgen wat de ketenpartners aanschrijven als sterke punten. De resultaten die voort zijn gekomen uit ons onderzoek kunnen bijdragen aan de vraag die Titan zichzelf wilt blijven stellen, namelijk: 'Hoe kunnen wij de zorg aan jongeren zoveel mogelijk blijven verbeteren'?

¹ Zie bijlage 1: verbeterplan Heidi Klein

ONDERZOEKSVRAAG, DEELVRAGEN & DOELSTELLINGEN

Aan de hand van de aanleiding en probleemstelling zijn we tot de volgende vraagstelling en deelvragen gekomen:

ONDERZOEKSVRAAG

Hoe ervaren ketenpartners de huidige samenwerking met Titan en op wat voor manier zou deze samenwerking geoptimaliseerd kunnen worden?

RICHTINGGEVENDE DEELVRAGEN

- Wat zijn belangrijke aspecten van samenwerking tussen organisaties volgens de literatuur?
- Welke conclusies kunnen wij trekken uit documentonderzoek naar de huidige samenwerking tussen ketenpartners en Titan Ede?
- Hoe beoordelen ketenpartners de samenwerking met Titan Ede?

DOELSTELLINGEN

Aan het einde van ons onderzoek hebben wij:

- een literatuurstudie verricht naar samenwerking tussen organisaties door middel van literatuur.
- inzicht gekregen in de huidige manier van samenwerken tussen Titan en haar ketenpartners door middel van documentonderzoek.
- doormiddel van interviews de visie van de ketenpartners over de huidige manier van samenwerken geïnventariseerd.
- conclusies getrokken over de onderzochte samenwerking op grond van ervaringen van ketenpartners, document- en literatuuronderzoek.
- leveren wij een adviesrapport dat draagvlak creëert voor versterking van de samenwerking tussen Titan en haar ketenpartners.

DOELGROEP

De doelgroep waar we ons in dit onderzoek op richten is het met management en de medewerkers van Titan Ede. Hieronder vallen mentoren, een gedragsdeskundige en de werkplaatsbegeleiders. Resultaten uit het onderzoek. De resultaten van het onderzoek zullen bijdragen aan het beleid van Titan Ede rondom samenwerking met haar ketenpartners. Naar aanleiding van het onderzoek is het aan Titan of zij de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen willen verspreiden in het ketennetwerk. Voor ketenpartners zal een verandering in het beleid van Titan betreffende samenwerking een positieve uitwerking kunnen hebben op hun samenwerking met titan. Ook betekent een betere samenwerking wellicht dat er meer kracht uit het ketennetwerk kan worden gehaald wat bij kan dragen aan betere zorg voor de jongeren.

RESULTATEN

Het resultaat van het onderzoek bestaat uit een theoretisch- en praktisch onderdeel. Het theoretische gedeelte is een onderzoeksverslag waarin antwoord wordt gegeven op de hoofd- en deelvragen. Hieruit hebben we vervolgens conclusies getrokken die de basis vormden voor het onderzoeksproduct. Dit betreft het praktische gedeelte van het onderzoek wat bestaat uit een, door onderzoeksresultaten onderbouwd, adviesrapport met daarin sterke- en of verbeterpunten. De verbeterpunten hebben we in de vorm van een praktisch advies meegegeven aan Titan Ede. De betreffende aanbevelingen bevatten verwijzingen naar de literatuur wat ons advies onderbouwd.

ONDERZOEKSMETHODEN

LITERATUURONDERZOEK

Om theoretisch gefundeerd onderzoek te doen is het van belang te onderzoeken wat er op het gebied van het onderwerp beschikbaar is aan literatuur. Zo kunnen er artikelen of boeken beschikbaar zijn die het onderwerp toeschrijven. Om ons literatuuronderzoek uit te kunnen voeren zochten we naar boeken door gebruik te maken van zoektermen als ketens, samenwerking tussen organisaties, netwerken en zorgketens. Hierdoor vonden we verschillende boeken welke we aanschafte. Vervolgens gebruikten we dezelfde zoektermen om artikelen te vinden aangaande dit zelfde onderwerp; samenwerking tussen organisaties. Om relevante artikelen te vinden zochten we specifiek op onder andere de aspecten transparantie, interdependentie en vertrouwen. Op deze zelfde manier analyseerden we de boeken op relevante hoofdstukken.

Uiteindelijk beschreven we de gevonden informatie samenvattend onder de te onderzoeken aspecten van samenwerking. Deze informatie hielp ons bij het creëren van aandachtspunten voor het dossieronderzoek en bij het theoretisch onderbouwen van de topiclijst voor de interviews.

Voorwaarde voor dit literatuuronderzoek is dat deze was toegespitst op samenwerking van organisaties die onderdeel zijn van een keten, netwerk of dergelijk samenwerkingsverband. Om het literatuuronderzoek in grootte te beperken en, de voor dit onderzoek, irrelevantie aspecten te omzeilen selecteerden we van te voren een aantal thema's. Dit deden we door middel van een klein vooronderzoek, toegespitst op de belangrijke aspecten (Seresia & Joly, 2005, pp. 83-93) van samenwerking tussen (zorg)organisaties.

De volgende thema's hebben we geselecteerd:

- *Onderling vertrouwen*, dit vormt de basis van elke samenwerking
- *Communicatie*, dit verhoogt het vertrouwen en daarmee de samenwerking.
- *De verbinding*, wat is de toegevoegde waarde van een samenwerking en hoe spelen onderlinge belangen hierin een rol.
- *Openheid/Transparantie* wat is het belang van transparantie binnen een netwerk.
- *Uniformiteit in ambities* Is er sprake van een gemeenschappelijk doel, belang hier van.
- *Interdependentie*. Hoe kun je als organisatie afhankelijk zijn van elkaar en wat betekent dit voor de autonomie van een organisatie.

MOGELIJKE BEPERKINGEN EN RISICO'S

Een risico wat samenhangt met het literatuuronderzoek, is dat de informatie uiteindelijk niet specifiek genoeg is om een basis te creëren voor het ontwikkelen van interviews. Om de resultaten van het interview zo groot mogelijk te laten zijn is het nodig om specifieke topics naar voren te laten komen met betrekking tot de huidige samenwerking. Deze topics ontwikkelde wij door literatuuronderzoek te doen, maar ook door documentonderzoek. De informatie die hierbij verkregen wordt, is voortgekomen uit recente ervaringen uit het werkvelden hierdoor betrouwbaar en meer toegespitst op de doelgroep. De combinatie van literatuuronderzoek en dossieronderzoek vult elkaar hierdoor aan en maakt de fundering van het interview steviger.

Een ander risico van literatuurstudie was dat er niet kritisch genoeg naar teksten wordt gekeken of dat teksten te snel voor waar worden aangenomen. Door het gebruik van een grotere hoeveelheid databronnen(waaronder ook internationale) stelden we ons zelf in staat deze op kritische wijze met elkaar te vergelijken. Hiermee verhoogden we de reikwijdte en betrouwbaarheid van het literatuuronderzoek.

DOCUMENTONDERZOEK

Om de deelvraag: 'Welke conclusies kunnen wij trekken uit documentonderzoek naar de huidige samenwerking tussen ketenpartners en Titan Ede?' te beantwoorden onderzochten we de bestaande samenwerking zoals deze is vastgelegd binnen de zogenoemde contactjournals. Het contactjournal heeft als doel alle contacten, zowel telefonisch en over de mail als persoonlijk, op een centrale plek te rapporteren. Zo kan een mentor/jobcoach naar een aanmelder verantwoorden hoe vaak en welk contact er is geweest met een

deelnemer. Ook fungeert het contactjournaal als geheugensteun voor de mentor/jobcoach zelf, hij/zij kan terugzien wanneer bepaalde contacten hebben plaatsgevonden, met wie en welke afspraken er gemaakt zijn.

Naast het onderzoeken van de bestaande samenwerking droeg het documentonderzoek bij aan een meer stevige fundering voor het interview. Zo kregen we per ketenpartner meer specifieke informatie hoe de communicatie verloopt tussen hen en Titan.

De samenwerking tussen ketenpartners en Titan omtrent een jongere bestaat uit mailcontact, telefonisch contact, doorverwijzingen en vergaderingen. Alles wat met de jongere te maken heeft zoals rapportages, mailcontact, brieven etc. wordt opgenomen in het zogenoemde contactjournaal. Vanuit Titan Ede kregen wij toestemming om deze contactjournaals te onderzoeken, in principe waren alle bestaande contactjournaals beschikbaar voor ons onderzoek.

Eerder in het plan van aanpak was opgenomen dat wij ons vooral zouden richten op jongeren die al langer in het traject zaten, de vierde en vijfde fase. Achteraf bleek dat deze criteria niet nodig was, wij kregen vanuit de medewerkers cliëntdossiers aangereikt waar meerdere relevante ketenpartners in voren kwamen. Zo waren er ook cliënten waarvan het traject al afgesloten was of waarbij ze nog in de derde fase zaten. Belangrijk binnen het onderzoek was het zicht te krijgen op de wijze waarop wordt gecommuniceerd. We kregen van de medewerkers van Titan contactjournaals aangereikt waarin de te onderzoeken ketenpartners naar voren kwamen. Hierdoor bleken we in staat van alle ketenpartners minimaal eenmaal het contact met Titan te onderzoeken.

Voor het documentonderzoek gebruikten we het volgende schema:

Ketenpartner:	Contactpersoon:
Gemiddeld aantal contactmomenten per maand	...x per maand
Aantal keren update via de mail of telefoon vanuit Titan	...x in ... maanden
Aantal keren update via de mail of telefoon vanuit Ketenpartner	...x in ... maanden
Is er sprake van een vast format?	Ja/Nee
Aantal keren afstemming/evaluatie van zorg middels (netwerk) overleg	... x in ... maanden
Conclusie	Wat valt op? Wijze waarop er wordt gecommuniceerd, reactiesnelheid, inhoud, formeel/informeel, respons etc.

Door dit schema stelden wij ons zelf in staat vast te stellen hoe vaak er binnen welke tijd contact is tussen Titan en haar ketenpartner, wie er contact opneemt, of er een vast format is en hoe vaak er (netwerk)overleg plaats vindt. Daarnaast kregen we ook zicht op wie er meestal initiatiefnemer is tot contact, hoe en of er wordt gereageerd, of er gevraagd moet worden om een terugkoppeling, of het dossier zelf duidelijk is etc. Door het toepassen van dit schema verkregen we informatie die we konden gebruiken binnen de interviews. Vaak kwam naar voren dat wat al eerder bleek tijdens het documentonderzoek werd bevestigd binnen de interviews. Dit vergrootte de betrouwbaarheid van zowel het documentonderzoek als de interviews.

MOGELIJKE BEPERKINGEN EN RISICO'S

Het risico bestaat dat er geen vast beleid is omtrent rapportagetechnieken. Tegelijkertijd zou dit betekenen dat ook dit een onderzoeksresultaat is en daarmee wellicht een onderdeel van het uiteindelijke advies. Uiteindelijk bleek dit inderdaad het geval te zijn maar wij ondervonden dit door zelf wel een vast schema te gebruiken om resultaten mee vast te leggen. Tijdens het begin van het onderzoek bleek dat het doen van dossieronderzoek toestemming vereist van de jongeren in het kader van geheimhoudingsplicht. In eerste instantie trachtten we om van elke jongere toestemming te verkrijgen. Dit belemmerde de gang van het onderzoek omdat dit tijd kostte van ons maar ook de medewerkers. Uiteindelijk is Titan akkoord gegaan met een algehele geheimhoudingsverklaring. Dat maakt dat wij binnen dit onderzoek gegevens van cliënten zelf volledig

censureren en wij de onderzochte contactjournals onderscheidde met cijfers. Deze geheimhoudingsverklaring is te vinden in de bijlagen².

INTERVIEWS

AANKONDIGING ONDERZOEK

Om medewerking en vertrouwen te bewerkstelligen kozen wij ervoor de ketenpartners tijdig op te hoogte te stellen van het onderzoek. Dit deden wij door een aankondigingbrief³ te versturen uit naam van de manager van Titan. In deze brief legden we uit wie wij zijn, wat we onderzoeken en vroegen we om medewerking. Daarnaast vermeldde we dat ze binnen korte tijd gebeld zouden worden voor het maken van een afspraak. De brief richtten we aan, door Titan, geselecteerde contactpersonen per ketenpartner en vervolgens hebben we de brief via de mail verstuurd. Op de elf brieven die we verstuurden kregen we 1 reactie met daarin de boodschap dat ze graag mee wilden werken aan het onderzoek.

Naar aanleiding van de eerder verstuurd brief belden we de ketenpartners op voor het maken van een afspraak. In de telefoongesprekken gaven we opnieuw een toelichting betreffende het onderzoek en maakten we afspraken voor het interview. Daar dit erg voorspoedig ging konden we alle interviews laten plaats vinden in de eerder daarvoor geplande periode.

HET INTERVIEW

Door middel van het interview wilde we antwoord verkrijgen op de volgende deelvraag: 'Hoe beoordelen ketenpartners de samenwerking met Titan Ede?' Het interview diende dan ook als belangrijke basis voor de later getrokken conclusies en aanbevelingen. Door het eerder uitgevoerde literatuuronderzoek en documentonderzoek bleken we goed in staat een sterk interview neer te zetten. Het literatuuronderzoek reikte ons belangrijke aspecten van samenwerking aan, die we vervolgens toevoegden aan onze topiclijst. Het documentonderzoek zorgde voor een stuk verdieping per ketenpartner. Het gaf ons extra inzicht in de huidige manier van samenwerken tussen Titan en desbetreffende ketenpartner en hielp ons daardoor tevens een aantal, per ketenpartners specifieke, vragen op te stellen.

TOPICLIJST

Voor we een interviewprotocol⁴ opstelden hebben we onszelf eerst de vraag gesteld wat we precies wilden weten. Om antwoord te krijgen op de eerder gestelde deelvraag was het belangrijk te achterhalen wat ketenpartners vinden van de huidige samenwerking. We wilden zicht krijgen op zowel de negatieve als positieve ervaringen. Tijdens de literatuurstudie hebben we ons grotendeels gericht op de verschillende aspecten van samenwerking om ketenpartners hier uiteindelijk op te kunnen ondervragen. Op die manier konden we goede conclusies trekken en aanbevelingen doen per subonderdeel.

²Zie bijlage 2: *akkoordverklaring documentonderzoek*

³Zie bijlage 3: *aankondigingbrief*

⁴Zie bijlage 4: *interviewprotocol*

INLEIDING

In dit onderdeel van het onderzoek willen wij antwoorden geven op onze deelvragen aan de hand van onze verkregen resultaten uit de drie verschillende onderzoeksmethoden. De eerste drie hoofdstukken zijn gewijd aan de drie deelvragen van het onderzoek en daarmee hun eigen onderzoeksmethode.

Het eerste hoofdstuk geeft aan de hand van literatuuronderzoek antwoord op de eerste deelvraag:

Wat zijn belangrijke aspecten van samenwerking tussen organisaties volgens de literatuur?

Het tweede hoofdstuk bevat de resultaten van het documentonderzoek wat antwoord geeft op de tweede deelvraag: *Welke conclusies kunnen wij trekken uit documentonderzoek naar de huidige samenwerking tussen ketenpartners en Titan Ede?*

Het derde hoofdstuk geeft aan de hand van gehouden en verwerkte interviews antwoord op de derde deelvraag: *Hoe beoordelen ketenpartners de samenwerking met Titan Ede?*

Het vierde hoofdstuk bevat een verbinding tussen documentonderzoek en de gehouden interviews. Dit hoofdstuk is toegevoegd omdat het naar ons idee meer duidelijkheid schept over hoe deze twee onderdelen van het onderzoek met elkaar in verbinding staan.

Daarnaast treft u in het derde hoofdstuk verbindingen naar de literatuur waarmee wij, samen met hoofdstuk vier, meer eenheid willen creëren tussen de drie typen onderzoeksmethoden.

Verantwoordelijkheid per hoofdstuk:

Deel B1	Mendel Roos
Deel B2	Mendel Roos
Deel B3	Heidi Klein
Deel B4	Heidi Klein

DEEL B1: LITERATUUR ONDERZOEK

INLEIDING

Om de deelvraag: “Wat zijn belangrijke aspecten van samenwerking tussen organisaties volgens de literatuur?” te beantwoorden begonnen wij ons onderzoek met een literatuurstudie. Om een theoretisch gefundeerd onderzoek te doen is het van belang te onderzoeken wat er op het gebied van het onderwerp beschikbaar is aan literatuur. We richten ons in deze literatuurstudie in eerste instantie op samenwerken tussen (zorg)organisaties en welke vorm van samenwerking Titan aangaat met haar ketenpartners. Daarnaast hebben we van te voren een selectie gemaakt van relevante aspecten van samenwerking tussen organisaties die we apart van elkaar behandelen tijdens dit literatuurstudie. Deze aspecten zullen als verdere leidraad dienen binnen ons onderzoek met het oog op dossieronderzoek en interviews.

SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES

Verhulst stelt het volgende: “Marktgrenzen vervagen en consumentenbehoeften veranderen dusdanig snel, dat het voor bedrijven vaak niet rendabel en zelfs te risicovol blijkt om bepaalde markten alleen te bedienen” (Verhulst, 2008, p. 1) Ook Bremekamp, Kaats en Opheij delen deze mening: “het besef dringt door dat geen enkele organisatie alléén kan overleven en zonder andere organisaties de complexe vraagstukken van deze tijd kan oplossen” (Bremekamp, Kaats, & Opheij, 2009). Door samenwerking gaan organisaties verbindingen met elkaar aan om vanuit die verbinding vraagstukken te bezien en te behandelen. Volgens primatoloog Frans de Waal (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, p. 28) zit het samenwerken in onze natuur. Volgens hem zijn samenwerken en vermogen tot verbinden nodig om te overleven. Zoals zojuist benoemd is samenwerken noodzakelijk om ingewikkelde vraagstukken op te lossen, het ontbreken hiervan zal terug te zien zijn in kwaliteit, kosten en tijd wat allemaal zal resulteren in ontevreden mensen. Dat er dus wordt samengewerkt komt omdat het iets oplevert. Maar welk uiteindelijk doel moet worden behaald is per organisatie en samenwerking verschillend. Je zou het grof onder kunnen verdelen in vier verschillende grondvormen van samenwerking (Kaats, van Klaveren, & Opheij, Organiseren tussen organisaties, 2006, p. 78):

- Transactioneel samenwerken: verbetering van een keten of productieproces en samenwerking gericht op het effectief en efficiënt uitwisselen van diensten, mensen, producten of informatie. Ketenregie is het kernwoord van transactioneel samenwerken wat gedefinieerd wordt als “het organiseren en ontwikkelen van (betere) dienstverlening zoals ervaren door de cliënt, door de (potentiële) ketenpartners te verleiden tot betere afstemming van hun activiteiten” (Kaats, van Klaveren, & Opheij, Organiseren tussen organisaties, 2006, p. 79).
- Functioneel samenwerken: uitbesteding van activiteiten aan een partner waardoor verbetering mogelijk is, afstemmen op elkaars processen en het delen van aspecten van bedrijfsvoering is waar het bij functioneel samenwerken om draait.
- Verkennend samenwerken: om het eigen kennisniveau te vernieuwen wordt samengewerkt, vaak om een gezamenlijke of vergelijkbare opdracht goed te kunnen uitvoeren. Ervaringen en kennis worden uitgewisseld om als organisaties van elkaar te leren.
- Ondernemend samenwerken: volledige commitment en intensieve samenwerking zijn kernwoorden voor ondernemend samenwerken. Vernieuwing is niet mogelijk op eigen kracht, er is een aanvullende partij nodig. Ontwikkeling en ontdekking zijn de doelen van deze organisaties.

Elk van deze vier grondvormen vraagt om een eigen manier van het inzetten van kennis, vaardigheden en technologieën. En ondanks het feit dat organisaties er bewust voor kiezen samen te werken en daarmee grotendeels dezelfde belangen en doelen worden nagestreefd komt er een hoop bij kijken. Verschillende organisaties met elkaar laten samenwerken is namelijk niet zo gemakkelijk en voor de hand liggend als men misschien zou verwachten. Uit een onderzoek (Bamford, Ernst, & Fubini, February 2004) van de Harvard Business Review blijkt dat van de betrokken en ondervraagde organisaties slechts 51% tevreden is over de bestaande samenwerking. Het vraagstuk dat hier uit voortkomt is: “hoe kan ik een succesvolle samenwerkingsrelatie tot stand brengen en ontwikkelen die recht doet aan de inbreng van alle betrokkenen?” (Kaats, van Klaveren, & Opheij, Organiseren tussen organisaties, 2006, p. 69). Onze, onderbouwde, visie op dit vraagstuk zullen we delen in het hoofdstuk ‘belangrijke aspecten binnen samenwerking’.

SAMENWERKING TUSSEN ZORGORGANISATIES

Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om specialisatie op meerdere gebieden. Schaars beschikbare tijd vraagt om efficiënte oplossingen. Elke organisatie zal zo zijn eigen specialisatie in moeten zetten om eerder genoemde complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Samenwerking moet betekenisvol en duurzaam zijn, maar is geen doel op zich, het is louter een instrument om een hoger doel te bereiken.

Volgens de Man (de Man, Juni 2010) is een belangrijke reden voor de vorming van netwerken binnen de zorg de terugtrekkende overheid. 'De relatief comfortabele wereld die de zorg ooit was, verdwijnt door een toename van concurrentie, aldus de Man. Redenen die hiervoor worden gegeven zijn stijgende zorgkosten en de toenemende vergrijzing. De marktwerking die binnen de zorg steeds meer geaccepteerd wordt zorgt voor een strijd tussen zorginstellingen en o.a. grote klanten als verzekeraars die hun inkoopmacht sterk doen gelden. Volgens de Man zijn er twee manieren om tegenwicht te bieden aan deze inkoopmacht, namelijk fusies aangaan of betere en meer gedifferentieerde zorg leveren door samenwerkingsverbanden.

Een andere reden dat er samenwerkingsverbanden ontstaan is de groeiende veeleisendheid van de cliënt. De cliënt is beter dan ooit op de hoogte van de verschillende keuzes die hij heeft op het gebied van zorg. Er is een helder beeld ontstaan over de kwaliteit van de zorg en daarnaast zijn cliënten beter geïnformeerd en georganiseerd waardoor ze, aldus de Man, een partij van betekenis zijn geworden. In het artikel 'Nut en noodzaak van vraagsturing in de gezondheidszorg' (Blaauwbroek, 2000, pp. 17-19) wordt ons verteld dat individualisering van de samenleving, vergrijzing en toenemende medische mogelijkheden de zorg steeds belangrijker in het leven maken. Mensen willen zelf de keuze en vrijheid hebben te kunnen kiezen voor de zorg die zij willen. Meer kennis over mogelijkheden en stijgende koopkracht maakt cliënten minder afhankelijk van hulpverleners en stelt hen in staat zelf keuzes te maken. Bovendien redenen plus het gevolg van toegenomen welvaart en opleidingsniveau zorgt voor een gelijkwaardiger relatie tussen cliënt en zorgaanbieder.

We zien dus dat door de veranderende markt niet de instelling zelf, maar de cliënt een bepaalde macht krijgt. De cliënt wordt een consument en bedrijven moeten meer vraaggericht gaan werken dan aanbodgericht. Het aanbod van de instellingen zal dus steeds meer vraag gestuurd worden.

Dat cliënten ontevreden zijn over de zorg is niets nieuws. Blaauwbroek geeft hier een aantal redenen voor. Om de cliënt te begrijpen is het belangrijk zicht te hebben op deze redenen:

- Cliënten willen zorg van goede kwaliteit. Dit betreft niet alleen zorg van goede technische kwaliteit maar juist ook van de ervaren kwaliteit. Dat hier vaak niet aan wordt voldaan is een feit, door tijdgebrek en bezuinigingen komen cliënten, als we kijken naar ervaren kwaliteit, vaak te kort.
- Cliënten willen zekerheid over beschikbaarheid van de zorg. Mensen maken zich hier zorgen om aangezien dit vaak niet het geval is. Aan de vraag van cliënten naar snelle en adequate hulp of aanpassingen om zo normaal mogelijk te kunnen leven met een handicap wordt vaak niet voldaan. Ondanks het feit dat middels gerechtelijk uitspraken zorg kan worden afgedwongen laat dit nog steeds te wensen over.

Van de focus op de cliënt maken we de stap terug naar de redenen voor samenwerking. Zoals net benoemd zijn de overheid en de veeleisendheid van de cliënten een reden voor samenwerking. Een andere reden is de technologie. Om als zorginstelling mee te blijven tellen moet je beschikken over de nieuwste apparatuur, alleen is niet iedereen in de gelegenheid dit aan te schaffen. Samenwerken kan noodzakelijk zijn om ook op het gebied van technologie een waardige tegenpartij te blijven.

Toch blijven veel zorginstellingen terughoudend wanneer het aankomt op samenwerking. De Man (de Man, Juni 2010) geeft ons de volgende drie redenen voor dit verschijnsel:

- Zorginstellingen denken snel in termen in fusies. En fusies ontstaan vaak om de inkoopmacht te laten groeien en niet zozeer omdat ze leiden tot lagere kosten of betere kwaliteit.
- Zorginstellingen zijn bang om regels te overtreden doordat ze de rol van toezichthouders (de zorg kent een byzantijns systeem van toezichthouders) onduidelijk vinden. Angst voor boetes die recentelijk zijn uitgedeeld door de NMa vertraagt de netwerkvorming.
- Kennis over samenwerking is tot op heden vaak beperkt. Er wordt nog gezocht naar een balans waarin de afspraken niet te los maar ook niet te streng zijn. Daarnaast is het niet duidelijk waarover afspraken gemaakt moeten worden.

SAMENWERKING TUSSEN TITAN EN KETENPARTNERS

Als we kijken naar de verschillende grondvormen van samenwerking kunnen we Titan onder het 'transactioneel samenwerken' plaatsen. Kaats (Kaats, van Klaveren, & Opheij, Organiseren tussen organisaties, 2006) benoemt dat het in de kern steeds gaat om twee vragen die betrekking hebben op de doelstelling van de samenwerkingsrelaties:

- Intentie van samenwerking: verbeteren versus vernieuwen
- Aard van de samenwerking: delen versus uitwisselen

Als we kijken naar de intentie en aard van de samenwerking tussen Titan en ketenpartners neigt het vooral naar verbeteren en uitwisselen. Enerzijds zullen er, voor effectievere en betere zorg, krachten gebundeld moeten worden. Titan heeft een duidelijke opdrachtgever en is voor deze dan ook een verlengstuk van de ambitie. Ze beschikken over de kennis en vaardigheden die de opdrachtgever nodig heeft. Op die manier wordt er gewerkt aan een verbeterd eindproduct. Tegelijkertijd is de samenwerking gericht op een uitwisseling van diensten. Geld wordt door de opdrachtgever als economisch ruilmiddel ingezet om diensten te verkrijgen van Titan. Het uiteindelijke doel is een betere dienstverlening aan cliënten.

Volgens Kaats zijn er een aantal voorwaarden om tot een goede samenwerking te komen. Duurzaam samenwerken is volgens hem niet mogelijk zonder ambitie en doelstelling. Duidelijk voor ogen hebben wat je wil bereiken en kijken welke samenwerkingsverbanden je nodig hebt om deze doelen te bereiken zijn voorwaarden. Vervolgens moeten passende samenwerkingsafspraken gemaakt worden met de andere organisaties. De aspecten van samenwerking die naar ons het idee het meest belangrijk zijn voor Titan en ketenpartners zullen we in het hierop volgende hoofdstuk 'belangrijke aspecten van samenwerking' uitvoerig bespreken.

BELANGRIJKE ASPECTEN BINNEN SAMENWERKING

VERTROUWEN

Vertrouwen(Trust) wordt gedefinieerd als het “mechanisme waarmee de risico’s die worden geassocieerd met sociale complexiteit kunnen worden beteugeld en waarmee voorkomen wordt dat initiatieven verstikken” (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, p. 135).

In het boek (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012) worden drie aspecten van vertrouwen onderscheiden, namelijk:

- **Trusting beliefs:** opvattingen en cognitieve verwachtingen die mensen hebben van de ander. Het gaat erom in hoeverre de ander wordt geacht rekening te kunnen houden met jouw belangen.
- **Trusting intentions:** In hoeverre is iemand bereid zich afhankelijk te maken van de ander?
- **Trusting related behaviour:** vertrouwenwekkend gedrag. Iemand stelt zich vrijwillig afhankelijk op, vanuit een gevoel van zekerheid.

Kaats gaat er van uit dat er naast Trust ook sprake is van Distrust, wantrouwen. Hij definieert het als volgt: *“Wantrouwen (Distrust) is de ingeschatte schade die iemand een actor in de toekomst bewust toebrengt; deze manifesteert zich in mechanismen waarmee partijen zich bewapenen tegen waargenomen bedreigingen”* (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, p. 136) Hij stelt dat het hebben van *Trust* en *Distrust* niet per definitie betekent dat er sprake is van twee tegenpolen. Het is eerder een onderscheid dat gemaakt kan worden binnen een relatie. *Distrust* gaat over de mate van waakzaamheid en *Trust* over het vertrouwen dat de ander het beste met je voorheeft. Een combinatie van beiden factoren, Trust en Distrust, leidt tot een sterke verbinding waarin een ieder voor zijn eigen zaak staat en berekend wat de verbinding met de ander oplevert.

Volgens het onderzoek *Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises: An Empirical Survey* van Werner H. Hoffmann and Roman Schlosser (Hoffmann & Schlosser, June 2001) naar allianties tussen organisaties is vertrouwen de belangrijke basis. Het wordt tevens gedefinieerd als kritieke succesfactor voor een samenwerkingsrelatie. Dit vertrouwen zou groeien naar mate de tijdsduur dat het verband bestaat, maar hieraan zijn wel eisen verbonden. Zo wordt er gesteld dat het van belang is dat er afspraken worden gemaakt(mijlpalen) waaraan partners zich moeten houden. Ook wordt verondersteld dat het maken van afspraken over wie wat bijdraagt een gunstige invloed zou kunnen hebben op de vertrouwensrelatie.

Belangrijk binnen het bouwen aan vertrouwen is (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, p. 112)

- **Vertrouwen** in eigen organisatie: duidelijkheid over eigen visie, doelen en haalbaarheid.
- **Oprechte interesse** in de andere organisatie en de belangen van de ander in beeld proberen te krijgen.
- **Transparantie:** Zo vroeg mogelijk kaarten op tafel leggen, ook wanneer dit kwetsbaarheid veroorzaakt. Op zoek naar zwakke plekken en/of tegenstellingen binnen het netwerk biedt meer ruimte om op zoek te gaan naar oplossingen
- **Betrouwbaarheid:** Binnen een samenwerking moeten constant afspraken gemaakt worden over onder andere procedures, het delen van informatie, inhoudelijke zaken en taakverdelingen. Indien de betrokken organisatie zich niet houdt aan de afspraken kan het vertrouwen in de betreffende organisatie snel uithollen. Belangrijk op het gebied van betrouwbaarheid is dat er niet meer wordt beloofd dan waargemaakt kan worden om op deze manier te blijven streven naar betrouwbaarheid.

Hoewel vertrouwen wordt gezien als een belangrijke basis voor samenwerking, ben je er als alliantie nog lang niet wil je deze succesvol maken. Werner H. Hoffmann en Roman Schlosser schrijven in hun artikel over succesfactoren binnen samenwerkingsrelaties het volgende: *“Although they are important, good personal relations and trust between the partners are really only a prerequisite for co-operation. Building on good personal relations, alliances need to be professionally planned and organised for the full potential of the co-operation to be realised. Professional alliance management is particularly characterised by systematic analysis and configuration, quick and consistent implementation of joint plans, and a continuous review of alliance*

performance that allows for timely adjustments in alliance strategy and configuration" (Hoffmann & Schlosser, June 2001, p. 357)

Zij noemen 'vertrouwen' in dit artikel een *Soft fact* en het ontwikkelen van een strategie en organisatorische aspecten *Hard facts*. Beide onderdelen moeten gelijkwaardig naar voren komen wil een samenwerking succesvol zijn. Daarnaast wordt er ook uitgelegd dat de volledige waarde van een samenwerking tot uiting komt naarmate het zich meer ontwikkelt.

Jaap Boonstra beaamt dit in zijn artikel *Ondernemen in allianties en netwerken* (Boonstra, 2007). Hij zegt het volgende over het ontwikkelen van een succesvolle samenwerking: *"Het is echter niet genoeg dat vernieuwers vertrouwen opbouwen met de overige spelers en hen meekrijgen met de doelen en de aanpak van het vernieuwingsproces. Om succesvol te zijn in innovatie is het nodig ook de doelen van de spelers, hun visies, motieven en risicopercepties te betrekken in het vernieuwingsproces"*.

Dr. ing. Jan A. Jurriëns van Hogeschool Windesheim te Zwolle stelt in zijn boek *Ketens, knooppunten en netwerken* (Jurriëns, 2005) dat het ontbreken van vertrouwen binnen een keten de kosten verhoogt van de samenwerking. Het ontbreken van vertrouwen heeft als gevolg dat er minder uit het samenwerkingsverband wordt gehaald dan had gekund wanneer er sprake is van een groter vertrouwen. Dit zou in grotere mate een rol spelen bij ketens waarbij professionals een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld binnen de zorg.

Roos Vonk, hoogleraar sociale psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen schrijft in haar artikel over samenwerking (Vonc, 2009) het volgende: *"Wanneer er binnen een samenwerking weinig vertrouwen is, is het goed wanneer de lijdende organisatie zich toch coöperatief op blijft stellen, zelfs nadat de ander het laat afweten"*. Deze 'vergevingsgezinde' aanpak leidt tot meer vertrouwen, meer positieve gevoelens over het netwerk en meer samenwerkingsgerichtheid. De kans is groot dat organisaties eerder overgaan tot beheersing of controle wanneer het vertrouwen in de samenwerkingspartner laag is. Juist dan coöperatief blijven als organisatie klinkt in eerste instantie dat tegenstrijdig.

Conclusie die we kunnen trekken met het oog op het aspect vertrouwen binnen een samenwerkingsverband, is dat het een belangrijke basis is waarop een keten of samenwerking steunt. Het vormt het draagvlak, maar niet de gehele basis. Hier komen ook nog andere aspecten bij kijken zoals gezamenlijke ambities, het uitspreken van belangen, een strategie bepalen, doelen nastreven etc. Het ontbreken van vertrouwen wordt daarnaast wel gezien als een faalfactor en maakt dat er minder uit het netwerk wordt gehaald dan mogelijk zou kunnen zijn. Vertrouwen is wel iets wat moet groeien en wat er niet direct is, het is onderdeel van het proces wat een keten doormaakt. Bij het ontbreken van en/of beschadigd vertrouwen is er de mogelijkheid dit weer te laten groeien door zelf coöperatief te blijven ondanks dat de ander dit niet is. Hoewel wantrouwen wordt gezien als een factor dat aanzet tot minder vertrouwen en daarmee meer controle, wordt dit juist gezien als een gezonde factor binnen vertrouwen. Een balans van vertrouwen en wantrouwen maakt dat waakzaamheid geen beheersing wordt er juist berekenend wordt samengewerkt.

COMMUNICATIE

Het is van belang dat er een gezamenlijk vertrekpunt is in taal en informatie. Deze twee zijn beiden een middel om een overeenstemming te krijgen en te behouden binnen een netwerk. Daarnaast is het belangrijk dat de partijen toegang hebben tot dezelfde informatie (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, pp. 113, 114).

Kaats betoogt later in het boek dat samenwerken beter verloopt indien er wordt gewerkt op basis van de logica van het netwerk. Betekenisvolle interactie is nodig om het samenwerkingsproces op gang te houden en zou het verschil moeten maken tussen *samenspraak* en *samenwerking*. Daarnaast geeft hij aan dat het belangrijk is om openheid te creëren en betrouwbaar gedrag te vertonen, maar dat er wel afgewogen moet worden in hoeverre alle belangen op tafel gelegd worden (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, p. 316).

Eerder genoemde Werner H. Hoffmann en Roman Schlosser zeggen het volgende over het delen van informatie tussen samenwerkende organisaties: *"It should be noted, however, that the more restrictive the exchange of information between partners, the more limited the possibilities for interorganisational learning."* (Hoffmann & Schlosser, June 2001, p. 361)

Zij gaan er dus vanuit dat de mate van uitwisseling van informatie iets zegt over de mate van mogelijkheden van een samenwerkingsverband. In dit zelfde onderzoek naar 164 Oostenrijkse organisaties die een samenwerking zijn aangaan, komt naar voren dat ruim 80% van de onderzochte organisaties aangeeft dat het belangrijk is constant te evalueren hoe de samenwerking presteert en zo nodig bij te sturen. Door hierin open te communiceren draagt dit bij aan de gezondheid van de samenwerkingsrelatie.

Eerder genoemde Jurriëns schrijft het volgende over informatie-uitwisseling binnen een keten: *“Keteninformatisering biedt mogelijkheden om de rolopvatting van en de rolverdeling tussen partners in de keten in een ander licht te bezien, en de afstemming tussen activiteiten opnieuw vorm te geven. Technologische vernieuwing staat daarmee in direct verband met de verhouding tussen de ketenpartners, de integraliteit van de kennis over de keten en, met name, de mate waarin informatie kan worden gegenereerd en uitgewisseld over de verschillende activiteiten richting de cliënt”* (Jurriëns, 2005, p. 46).

Waardevol inzicht vanuit deze literatuur is dat het informatie uitwisseling niet alleen als succesfactor geldt voor een samenwerkingsverband, maar ook voor het product zelf, in dit geval de cliënt. Zo kan zorg afgestemd worden richting één cliënt wat hulpverlening meer efficiënt maakt. Hoe meer de communicatie strikt gehouden wordt, zo stellen Hoffman en Schlosser, hoe groter het limiet aan het leerrendement voor de organisatie zelf.

OPENHEID/TRANSPARANTIE

Het is nodig dat partners elkaar op de hoogte houden van bewegingen op eigen gebied en het gebied dat betrekking heeft op de samenwerking. Dat maakt dat de nodige waakzaamheid op de samenwerkingsrelatie binnen de acceptabele grenzen blijft. Door te communiceren over punten die de samenwerking aangaat ontstaat er transparantie wat het vertrouwen ten goede komt.

Transparantie in de uitwisseling van informatie is een succes voorwaarde op bedrijfskundig niveau wanneer het gaat om ondernemen in allianties en netwerken. Dit komt naar voren in het artikel van Boonstra over *Ondernemen in allianties en netwerken – een multidisciplinair perspectief*. Ook de volgende succesfactoren op het gebied van communicatie komen naar voren:

- Evalueren van de samenwerkingsrelaties en investeren in verbetering
- Bespreken van samenwerkingsproblemen om daarvan te leren
- Formuleren van heldere, ondubbelzinnige en realistische doelstellingen
- Helderheid over gewenste bijdragen en mogelijke effecten voor reputatie
- Intensieve uitwisseling van informatie over voortgang en behaalde successen

Hij vat de bovenstaande punten samen in de volgende zin: *“Vertrouwen is gebaat bij transparantie over informatie, belangen, profijtelijkheid en risico’s. Vertrouwen wordt gevoed door persoonlijke contacten, het delen van betekenissen en belevingen, en door samen problemen te benoemen en aan te pakken.”* Ook geeft Boonstra aan dat samenwerking wordt belemmerd door onder andere het ontbreken van open communicatie.

VERBINDING VANUIT BELANGEN

“De binding die er ontstaat binnen een samenwerking draait in principe om het inleveren van autonomie, in het vertrouwen dat je er als organisatie meer voor terugkrijgt.” (Kaats & Opheij, *Leren samenwerken tussen organisaties*, 2012, p. 101)

“Netwerken worden gezien als een overkoepelde organisatievorm van autonome organisaties met wederzijdse belangen die hun krachten willen bundelen om hun belangen te realiseren”. (Boonstra, 2007)

Eerder geciteerde E. Kaats zegt in zijn boek *Leren samenwerken tussen organisaties* kort samengevat het volgende over belangen: Binnen een samenwerking heeft iedere partij eigen belangen en het is zaak deze helder te krijgen. De meeste partijen zijn geneigd eigen belangen centraal te stellen in gesprek met een samenwerkingspartner. Dit kan als gevolg hebben dat de andere partner als verlengstuk wordt beschouwt en daarmee als instrument voor het realiseren van de eigen strategie. Indien beide partijen op deze manier een samenwerking intreden, leidt dit tot een uitwisseling van standpunten en wordt daardoor het proces gefrustreerd.

Hij geeft aan dat het belangrijk dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen belangen en standpunten. Een standpunt is een mening, waarde of een zienswijze. Dit kan relatief snel worden bijgesteld indien er een tegenargument wordt aangedragen waardoor de kijk op het geheel veranderd. Een belang daarentegen is iets waarmee iemands voordeel of zelfs geluk gemoeid is. De belangen bepalen hoe partijen naar het vraagstuk kijken, hoe ze het definiëren en percipiëren. Pas wanneer duidelijk is waar het bij de ander écht om draait kun je met hem meedenken. Hierbij geldt dus ook dat pas wanneer belangen inzichtelijk worden, kun je samen opzoek gaan naar win-winoplossingen.

Kaats maakt een onderdeel tussen de volgende belangen:

- **Organisatiebelangen:** Vaak gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van de organisatie.
- **Individuele belangen:** Dit zijn persoonlijke overtuigingen, drijfveren en belangen die meespelen in ieder proces.
- **Collectieve belangen:** Spelen in ieder complexe situatie een rol. Deze verschillen per situatie en context.

Binnen een ketennetwerk zijn er verschillende partijen met een ambitie en waarden wat er voor hen allemaal toe doet. Vanuit deze ambitie is het de kunst met elkaar oplossingen te bedenken die recht doen aan ieders belangen. Deze oplossingen zijn juist beter dan iedere partij zelf had kunnen bedenken of zou kunnen realiseren; juist daarom werk je samen.

Daarnaast is er sprake van een wederzijdse afhankelijkheid waarbij partners zowel afzonderlijke als gedeelde ambities hebben. Belangrijk binnen de binding is dat partijen van elkaar moeten accepteren dat ze op een specifiek gebied met elkaar samenwerken, maar op andere terreinen niet. Dit vraagt dat de samenwerkingsrelatie scherp afgebakend moet worden en dat er spelregels opgesteld moeten worden. Het is daarnaast nodig dat de partners elkaar op de hoogte houden van bewegingen op eigen gebied en welke ontwikkelingen er plaats hebben gevonden die betrekking hebben op het betreffende netwerk. Dat maakt dat de nodige waakzaamheid op de samenwerkingsrelatie binnen de acceptabele grenzen blijft.

UNIFORMITEIT VANUIT VERSCHILLENDE AMBITIES

In het eerder gebruikte boek *Leren samenwerken tussen organisaties* van E. Kaats wordt uitgelegd dat samenwerking op verschillende manieren tot stand komt. Partijen kunnen gezamenlijk worden aangetrokken tot een probleem, waarbij ze elkaar kunnen helpen en er beide financieel beter van te worden. Ook kan het zijn dat er sprake is van natuurlijke partners en moet er inhoud worden gegeven aan dit partnerschap. Verder kan het zijn dat er sprake is van natuurlijke partners die in hun netwerk inhoud geven aan dit partnerschap door elkaar te helpen aan hetzelfde 'probleem'. Daarnaast zorgt het netwerk dat het werk van de partijen makkelijker wordt en dat het tevens een financieel voordeel heeft. Kijkend naar Titan zorgt deelname aan het netwerk dat cliënten naar hun worden doorverwezen. Deze samenwerking zorgt dus voornamelijk voor een financieel voordeel.

"De ervaring leert dat een gedeelde en betekenisvolle ambitie van groot belang is als bindmiddel in de samenwerking. Bij het ontwikkelen van een gedeelde ambitie gaat het om het komen tot een gemeenschappelijke betekenis van een nieuwe werkelijkheid." (Kaats & Opheij, *Leren samenwerken tussen organisaties*, 2012, p. 61)

Kaats stelt dat bij het vormen van een samenwerkingsverband het belangrijk is te bespreken met welke bril de verschillende partners kijken naar het probleem en het doel van de samenwerking. Immers, iedere partij heeft een eigen visie op vraagstukken, oplossingen, kansen en vormen. De literatuur beschrijft het als een puzzel met vier stukken die samen gelegd moeten worden zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat en een bijbehorende gezamenlijke taal.

Daarnaast wordt gesteld dat naarmate de samenwerking langer duurt, er een meer eenzijdig beeld op het vraagstuk ontstaat, zonder dat de partijen het helemaal eens hoeven te worden. Zolang het hebben van een andere visie de samenwerking maar niet in de weg staat. Belangrijk is hierin dat elkaars visie op het vraagstuk wordt besproken zodat er afstemming mogelijk blijft met betrekking op de ambitie. Wanneer er geen sprake is van een gezamenlijke ambitie, wordt er het risico gelopen dat de samenwerking los zand wordt. Dit doet af aan de binding die er is ontstaan binnen de samenwerking.

H.C. Dekker noemt in zijn boek *Management van strategische samenwerking* (Dekker & Groot, 2002, p. 20) een ander gevolg van het ontbreken van uniformiteit. Hij stelt dat het niet hebben van een complete afstemming dat in alle eventualiteiten voorziet, de mogelijkheid opent voor partners, in toekomstige situaties, het eigenbelang te laten prevaleren boven het gemeenschappelijk belang. Dit zelfs ten nadele van de samenwerkingspartner, we noemen dit ook wel opportunistisch gedrag. Dekker benoemt onder andere dat het hebben van vertrouwen in elkaar een middel is om opportunistisch gedrag te voorkomen. Enerzijds geldt het vertrouwen dat de samenwerkingsrelatie in staat is iets te kunnen bijdragen binnen de samenwerking en anderzijds dat de netwerkpartner ook het belang van het netwerk nastreeft in haar handelen.

Boonstra (Boonstra, 2007) noemt het in zijn artikel een faalfactor van een netwerk wanneer onvoldoende visie aanwezig is op gemeenschappelijke ambities. Kaats (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, p. 63) acht de volgende vragen nuttig om inzicht te kunnen krijgen in de ambities van de verschillende partijen:

- Welke kans wil je benutten?
- Welk probleem wil je oplossen?
- Welke oplossing wil je ontwikkelen?
- In welke samenwerkingsvorm wil je het gieten?
- Wat zou de gezamenlijke ambitie kunnen zijn van het samenwerkingsverband?
- Wat is de ambitie van eigen organisatie met betrekking op het samenwerkingsverband?

Door dit gezamenlijk binnen een netwerk te bespreken ontstaat er meer duidelijkheid met betrekking tot ambities.

INTERDEPENDENTIE

Edwin Kaats stelt het volgende met betrekking tot interdependentie: “Interdependentie betekent voor een organisatie dat zij een stap terug moet doen op autonomie, in het vertrouwen hier als organisatie meer voor terug te krijgen. Het opgeven van autonomie is vaak een grote opgave en een kwetsbaar proces. Door interdependentie ontstaat er een spel van omgaan met partners, coalities, positionering en partnerkeuze. Binnen samenwerking draait het om organisaties die ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het draait om belangen, wederzijdse beïnvloeding, communiceren, onderhandelen en vertrouwen op de goede intentie van de ander” (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012).

UITLEIDING

Zoals al in de inleiding gesteld waren de behandelde aspecten voor ons een leidraad binnen dit onderzoek. Deze aspecten komen niet alleen naar voren binnen dit literatuuronderzoek, maar beïnvloedden daarnaast ook het dossieronderzoek en in grote mate de richting van het interview. Het zijn belangrijke onderdelen van samenwerking die gezamenlijk iets zeggen over de waarde, belang of gezondheid van een samenwerking. Deze zelfde onderdelen konden we uiteindelijk toetsen binnen de interviews die met de ketenpartners van Titan. Daarnaast heeft dit literatuuronderzoek bijgedragen aan onze kennis over samenwerking tussen organisaties. Kennis hierover bestaat enerzijds over bedrijfskundige, maar ook sociaal- emotionele factoren die een samenwerking kunnen beïnvloeden. Deze kennis pasten we toe tijdens het maken van het interview. De literatuurstudie gaf ons topics welke van belang waren om de kwaliteit van de samenwerking te kunnen toetsen.

Bij het schrijven van onze aanbevelingen konden we gebruik maken van de literatuur om adviezen te onderbouwen. Daarnaast gaf de literatuur ons een theoretische draagvlak van waaruit we dit gehele onderzoek uitvoerden.

DEEL B2, RESULTATEN DOCUMENTONDERZOEK

INLEIDING DOCUMENTONDERZOEK

Wij voerden documentonderzoek uit ter beantwoording van de volgende deelvraag:

Welke conclusies kunnen wij trekken uit documentonderzoek naar de huidige samenwerking tussen ketenpartners en Titan Ede?

De betreffende contactjournals die wij hebben onderzocht zijn bestanden waarin alle communicatie met en over een cliënt wordt vastgelegd. Door dit dossier te onderzoeken kregen wij inzicht in hoe ketenpartners en Titan communiceren en samenwerken. Samenwerking tussen ketenpartners en Titan omtrent een jongere bestaat uit mailcontact, telefonisch contact, doorverwijzingen en vergaderingen. Alles wat met de jongere te maken heeft zoals rapportages, mailcontact, brieven etc. wordt opgenomen in het zogenoemde contactjournal.

Dit onderdeel is daarmee vooral gericht op hoe de communicatie verloopt tussen Titan en de betreffende ketenpartner. Een aspect van samenwerking dat, zoals eerder bleek uit de aanleiding en de onderzochte literatuur, het waard is om te onderzoeken.

In dit hoofdstuk treft u steeds de naam van de betreffende ketenpartner aan, een beknopte uitleg wat haar takenpakket is en welke conclusies wij konden trekken uit het onderzochte contactjournal. In bijlage 4 is het totaal uitgewerkte documentonderzoek te vinden.

WILLAM SCHRIKKER GROEP – JEUGDRECLASSERING

De William Schrikker Groep is een landelijk werkende instelling voor jeugdbescherming, jeugdreclassering en pleegzorg. Zij richten zich op kinderen met een beperking of chronische ziekte, maar ook op kinderen van ouders met een beperking. Wanneer in de thuissituatie ernstige opvoedingsproblemen ontstaan, bieden zij hulp, advies en ondersteuning.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 1.

Het valt ons op dat het aantal contact momenten met enige regelmaat verloopt. De partners geven elkaar vaak een korte update over wat er besproken is. Daarnaast heeft er in totaal acht keer een netwerkoeverleg plaats gevonden omtrent de betreffende cliënt. Afstemming van wie wat doet heeft een positieve bijdrage aan de samenwerking. Wij zien in dit journal verder geen bijzondere aspecten naar voren komen.

LEERPlicht

De leerplichtambtenaar controleert of de leerplicht wordt nageleefd. Ook geeft hij voorlichting aan jongeren over het belang van naar schoolgaan en de gevolgen van het overtreden van de Leerplichtwet. Als een kind niet meer naar school wil omdat het een probleem heeft, dan zoekt de leerplichtambtenaar – in overleg met school en ouders – naar een oplossing. Ouders en school zijn en blijven echter primair verantwoordelijk voor het kind. Is er sprake van ongegrond verzuim, dan zijn ouders en leerlingen vanaf 12 jaar aansprakelijk.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 1

We zien dat er meer dan 1x per maand vanuit titan een update wordt gegeven aan leerplicht of aan het kader waar leerplicht ook deel van uit maakt. Dit gebeurt minder vaak vanuit leerplicht maar is wellicht te verklaren vanuit een verschil tussen de instellingen in contactintensiteit met cliënt

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 2

Opvallend is de regelmatig terugkerende vraag van Leerplicht om een update. Titan beantwoordt deze vraag zeer snel en uitgebreid. Toch blijkt uit dit contactjournal dat deze ketenpartner behoefte heeft aan een frequentere update betreffende de stand van zaken.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 3

Er is weinig contact tussen Leerplicht en Titan. Volgens het contactjournal wordt er in tien maanden maar 2 keer een update gegeven. Ook Leerplicht lijkt zich, op basis van dit contactjournal, niet veel bezig te houden

met deze casus. Verder heeft er geen netwerkoeverleg plaats gevonden waardoor de zorg niet consistent op de vraag afgestemd kan worden.

UITVOERINGSINSTITUUT WERKNEMERSVERZEKERINGEN(UWV)

Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) is een Nederlandse overheidsinstelling die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de werknemersverzekeringen WW, WAO, WIA, de Ziektewet en verder de Wajong, de Toeslagenwet en de WAZ. Het UWV beoordeelt of een werknemer/verzekerde recht heeft op een uitkering volgens de genoemde regelingen en wetten en bepaalt de hoogte en de duur van deze uitkering. Daarnaast verstrekt UWV de uitkeringen. Ook voert het UWV enkele regelingen uit de Wet arbeid en zorg (Wazo) uit, zoals de zwangerschap- en bevallingsverlofuitkering. Ten slotte is het UWV verantwoordelijk voor re-integratie van werklozen en arbeidsongeschikten die geen werkgever meer hebben. Daartoe schakelt UWV private re-integratiebedrijven in.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 3

We zien in het contact tussen Titan en het UWV dat de meeste contact-initiatieven vanuit Titan komen. Titan is in haar communicatie concreet en geeft informatie wanneer dit nuttig zou kunnen zijn voor het UWV. Contact is sporadisch en weinig frequent.

IRISZORG GELDERLAND

IrisZorg biedt trajecten voor opvang, wonen, werken en verslavingsbehandeling. Ook aandacht voor financiën is een vast onderdeel van de hulp en begeleiding. Het aanbod richt zich op de volgende facetten: Verslavingsbehandeling: ambulant en klinisch, opvang, woonbegeleiding, werk- en dagactiviteiten, reclassering, forensische zorg, preventie en onderzoek.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 3

Zichtbaar in het contact tussen Iriszorg en Titan is dat onduidelijkheden over het welzijn of handelen van de cliënt snel worden uitgesproken en opgelost. Ook wanneer er nieuwe ontwikkelingen zijn naar aanleiding van het gesprek met een cliënt wordt dit, indien relevant, doorgegeven aan de netwerkpartner. Dit resulteert in regelmatige afstemming van het traject. Updates via de mail vanuit Titan zijn zowel kort en concreet als uitgebreid. Het verschilt per medewerker van Iriszorg op wat voor wijze er wordt terug gecommuniceerd. Enerzijds zien we een formele manier van communiceren gevolgd door een meer informele manier: 'effe' 'mogguh' of 'haaa'. Er wordt met name contact gehouden via de telefoon. Verslagen hiervan laten zien dat er dan wordt overlegd wat de beste stappen zijn om te nemen. De zorg wordt veel op elkaar afgestemd.

BUREAU JEUGDZORG GELDERLAND

Bureau Jeugdzorg Gelderland is de toegangspoort tot alle jeugdzorg in de provincie Gelderland. Zij is er voor jeugdigen die op vrijwillige basis zorg willen krijgen. Maar ook voor jeugdigen die beschermd moeten worden, omdat zij niet op een veilige manier kunnen opgroeien. Vrijwillige jeugdhulpverlening, Jeugdbescherming, Jeugdreclassering, het Advies & Meldpunt Kindermishandeling, het team Spoedeisende zorg en de Kindertelefoon maken deel uit van Bureau Jeugdzorg Gelderland.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 4

Er is sprake van veelvuldig contact tussen aanmelder en Titan. Contact is volledig en concreet en er wordt vanuit beide kanten snel gereageerd en indien nodig gehandeld. Daarnaast lijkt de communicatie open en transparant en worden irritaties of onduidelijkheden besproken. Dit bevordert naar ons idee een goede samenwerking.

TITAN PRAKTIJK

Titan Praktijk is voortgevloeid uit Titan Nederland. Naast arbeidstoeleiding blijkt er behoefte te zijn om voor deze doelgroep tevens een specifiek aanbod te realiseren op het gebied van diagnostiek en behandeling. Titan Praktijk is een tweedelijns praktijk en expertisecentrum voor risicojongeren en jongvolwassenen en hun opvoedingssysteem. Titan Praktijk verleent psychologische en (medisch) psychiatrische zorg in de vorm van diagnostiek en/of behandeling. Het is een tweede lijnspraktijk, wat betekent dat naast het bieden van meer complexe en intensievere zorg, deze zorg tevens wordt vergoed door de zorgverzekeraar.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 4

Titan Praktijk is nieuw en dat is in dit contactjournaal goed terug te lezen. Niet in de manier van communiceren tussen beide partners maar wel in de manier waarop dit wordt vorm gegeven in het contactjournaal. Het is moeilijk te ontdekken of je te maken hebt met Titan Praktijk of een gedragsdeskundige (helemaal aangezien het in dit dossier dezelfde persoon is). Als outsider is dit dossier dan ook lastig te ontcijferen en is het niet duidelijk waar de grens ligt tussen de werkzaamheden van de gedragsdeskundige en de behandelaar van Titan Praktijk. Dit lijkt me een belangrijk onderdeel om later in onze conclusies en aanbevelingen mee te nemen.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 7

Er is over het algemeen gemiddeld gezien veel contact. Wel blijft soms bij de ene partij zoals zichtbaar in het contactjournaal een reactie uit of blijft de informatievoorziening tijdelijk. Dit wisselt. Eenmaal komt vanuit Titan praktijk de reactie naar voren 'Dit had ik graag eerder willen vernemen'. Het beeld van het welzijn van de cliënt bleek niet te kloppen met hoe het daadwerkelijk was.

GEMEENTE EDE

In het geval van de samenwerking met Titan is de benaming Gemeente Ede niet concreet genoeg. Het draait in dit geval om het zogenoemde Werkplein. Dit is een onderdeel houdt zich bezig met re-integratie, scholing, werk en inkomen. Hierin begeleiden zij jongeren op het vlak van deze gebieden.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 5

Een enkele keer wordt er om een terugkoppeling gevraagd vanuit de gemeente. Verder zien we dat Titan zelf steeds een update of terugkoppeling verstuurd met nieuwe informatie of eventuele verzoeken. Gemeente zelf komt ook met suggesties wat betreft werk. Het contact is meer sporadisch. Informatie vanuit Titan is volledig en concreet.

LEGER DES HEILS

Het Leger des Heils wil hulp en zorg toegankelijker maken. Dat geldt zeker ook voor mensen die met meerdere problemen tegelijk kampen. Daarom kiezen zij ervoor om in heel veel verschillende werkvelden actief te zijn. Mensen die het Leger des Heils om hulp vragen, hebben vaak op meerdere gebieden problemen. Soms zijn zij daarbij met Justitie in aanraking gekomen. Om die reden is het Leger ook werkzaam in de jeugdbescherming en de reclassering. Daarmee kunnen zij een nog groter en gevarieerder hulp- en zorgaanbod bieden.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 5

Contact is meer sporadisch. Beiden partijen zijn zorgvuldig en volledig in het geven van informatie. Een enkele keer komt het voor dat het leger des heils om informatie moet vragen. Dit heeft als resultaat dat er een erg duidelijk en concreet verslag wordt gegeven. Leger des Heils is in haar contact positief over handelen Titan.

BUREAU JEUGDZORG

De jeugdreclassering is een onderdeel van Bureau Jeugdzorg dat zich bezig houdt met strafrechtelijke maatregelen.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 7

In het begin van het traject is er een grote onderlinge informatie uitwisseling en een hechte samenwerking tussen jeugdreclassering en Titan. Dit blijft zo totdat de rol van Jeugdreclassering afneemt. De informatie die wordt uitgewisseld is erg verzorgd, uitgebreid en concreet. Vier keer contact per maand is vergeleken met andere trajecten ook veel. Beide partijen komen betrokken over en geven elkaar informatie zonder dat de andere om een terugkoppeling hoeft te vragen.

LINDENHOUT

Lindhout maakt zich sterk voor kinderen en jongeren en hun gezinnen. Zij bieden voor hen verschillende hulpvormen, van gezinsbegeleiding aan huis tot 24-uurs opvang.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 7

Wat ons opvalt is dat Lindenhout in deze casus als gezinsbegeleider ook optreedt als initiatiefnemer voor plegen van netwerkoverleg. Zij komen vaak met data met de vraag of anderen dan kunnen overleggen. Titan

reageert niet vaak op mailtjes van Lindenhout. Vaak wordt er een update gegeven aan Titan, waar weinig of geen reactie opvolgt. Titan geeft zelf weinig updates over de casus is zichtbaar vanuit het contactjournaal. Lindenhout vraagt tweemaal in een mail om een reactie daarop vanuit Titan, waar 1x een reactie op volgt.

PROPERSONA

ProPersona geestelijke gezondheidszorg, is een organisatie met vestigingen in dertien gemeentes in drie provincies. Zij bieden geestelijke gezondheidszorg aan jeugdigen, volwassenen en ouderen met psychische en psychiatrische problemen. Deze zorg wordt aangeboden in een klinische situatie, in deeltijdbehandeling of ambulant en is altijd zo licht als mogelijk en zo zwaar als noodzakelijk.

CONCLUSIE CONTACTJOURNAAL 6

Tussen ketenpartner en Titan is het contact voldoende om goed op de hoogte te zijn van de stand van zaken. Er wordt snel en volledig gereageerd op elkaars vragen. Beide zijn goed op de hoogte van elkaars bezigheden. Ook heeft er een 3-gesprek plaats gevonden wat naar mijn idee bijdraagt aan een de kwaliteit van zowel de zorg als de samenwerking.

UITLEIDING DOCUMENTONDERZOEK

Resultaten die we vonden binnen dit gedeelte van het onderzoek is dat bij veel ketenpartners het gelijk ligt hoe er wordt teruggekoppeld tussen hen en Titan. De reactie of terugkoppeling van Titan is, in een ruimte meerderheid van de contactjournaals, helder en concreet. Titan stuurt met enige regelmaat een update en de ketenpartner reageert hier weer op terug en zo verloopt dit ook andersom. Daarnaast zien we in het contact met vier ketenpartners naar voren komen dat een instelling om een terugkoppeling moet vragen, of om verduidelijking. Daarnaast reageerde Titan niet altijd op vragen, hoewel deze vragen wel waren opgenomen in het journaal. Een enkele keer zien we ook de reactie van een ketenpartner dat deze informatie graag eerder had willen vernemen.

Het verschilt sterk per casus en ketenpartner hoe frequent het contact is met Titan. Dit is uiteraard weer afhankelijk welke rol een ketenpartner of Titan zelf heeft binnen een casus waarin samenwerking plaats vind. Soms is er vrij frequent contact met een ketenpartner en twee maanden later is het contact juist sporadisch.

Daarnaast moeten we concluderen dat het dossieronderzoek niet dekkend is en slechts één onderdeel van ons onderzoek. Welke contactpersoon er vanuit Titan of de ketenpartner actief is, welke cliënt, welke casus, hoe belangrijk het contact is, welke rol Titan of ketenpartners heeft, dit zijn allen variabelen binnen dit onderdeel van het onderzoek. Daarnaast dient het voor ons vooral ook om een beeld te krijgen hoe Titan contact heeft en of hier inderdaad punten in naar voren komen die ons opvallen. Daarnaast verkregen wij door het doen van dossieronderzoek een meer helder beeld van hoe Titan samenwerkt met de ketenpartner en welke verschillende rollen Titan of de onderzochte ketenpartner aanneemt binnen de samenwerking. Daarnaast gold het onderzoek als input voor de interviews en gaf het ons een steviger fundament voor het onderzoek.

DEEL B3, UITWERKING INTERVIEWS

CONCLUSIES THEMA VERTROUWEN

“De casussen die ik met hun gedeeld heb, kan ik niets anders zeggen, goed tot zeer goed.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

OVER VERTROUWEN

Vertrouwen wordt gedefinieerd als het “mechanisme waarmee de risico’s die worden geassocieerd met sociale complexiteit kunnen worden beteugeld en waarmee voorkomen wordt dat initiatieven verstikken” (Kaats, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012). Onder vertrouwen binnen samenwerking verstaan wij in hoeverre een organisatie de ander ziet als een betrouwbare netwerkpartner. Dit vertrouwen is onder andere beïnvloedbaar door mate van communicatie, openheid, tijdsduur van samenwerking, medewerkers, flexibiliteit en bijvoorbeeld gemaakte afspraken en het houden aan deze afspraken. Voor sommige organisaties kan vertrouwen, zo blijkt uit interview, een basis zijn, of zelfs een voorwaarde deze samenwerking aan te gaan, of aan te blijven gaan. Des te meer reden om dit thema te betrekken in dit onderzoek.

RESULTATEN

WAARDEN BINNEN VERTROUWEN

Om een duidelijk beeld te krijgen van wat vertrouwen betekent voor de ketenpartners en daarmee het belang van het Thema te onderzoeken, vroegen wij hen wat samenwerking betekent binnen een samenwerking. Los van titan. Een aantal aspecten hiervan lichtten we toe aan de hand van citaten.

Communicatie wordt vaak genoemd als onderdeel dat vertrouwen kan versterken of doen laten afnemen. Communicatie maakt dat organisaties van elkaar weten waar de ander mee bezig is, in het geval van zorgorganisaties als voorbeeld; welke richting er op wordt gegaan met een cliënt, of er nieuws is over de cliënt en over het afstemmen van zorg. “Doen wat je zegt en zeggen wat je doet” komt in interviews meerdere malen naar voren als invloed op mate van vertrouwen. Men geeft ook aan dat de wanneer er gebrek aan terugkoppeling is, het vertrouwen minder wordt.

Het volgende citaat geeft naar ons idee goed weer hoe vertrouwen en communicatie door ketenpartners aan elkaar wordt gekoppeld:

“Dat ik geïnformeerd word, dat als er belangrijke dingen zijn rondom een cliënt dat over en weer dingen worden uitgewisseld, uhm, wat nog meer vertrouwen geeft. Openheid, ook naar de cliënt toe, dat de cliënt ook weet dat de dingen besproken worden.” (ProPersona)

Men noemt vertrouwen daarnaast ook een **voorwaarde** voor samenwerking. Dat zien we terug in de volgende uitspraak: *“Ik denk dat het een voorwaarde is om te kunnen samenwerken. Zonder vertrouwen dan, dan is er naar mij idee wantrouwen dus dan is het al heel moeilijk om samen te werken, dan ga je al veel meer op beheersing zitten denk ik”.* (Bureau Jeugdzorg)

Negatieve ervaringen, zo blijkt, kunnen ervoor zorgen dat er meer sprake is van behoefte aan **beheersing** of controle. *“Als je negatieve ervaringen hebt heb je veel eerder de neiging om de teugels aan te trekken”.* (Gemeente)

Ook wordt gesteld dat vertrouwen in elkaar ook ruimte geeft binnen samenwerking: *“Vertrouwen in elkaars expertise hebben om elkaar de vrijheid te geven, het vertrouwen dat het goed komt zeg maar dat vind ik wel belangrijk”.* (Gemeente)

Dit zou dan weer geschept kunnen worden door goede ervaringen met elkaar: *“Dan krijg je vanzelf meer vertrouwen voor volgende gevallen, dat je weet van nou dat komt wel goed ik heb er goede ervaringen mee, dus **positieve ervaringen** schept ook weer vertrouwen”.* (Gemeente)

Wat ook naar voren kwam tijdens de interviews was dat er verder wordt gekeken dan de organisatie als geheel, maar juist ook naar de personen. Het vertrouwen naar de instelling kan laag zijn, maar het vertrouwen in de goede intenties van de medewerkers zelf hoog. Zo werd er ook in de interviews niet alleen aan Titan, maar ook aan de personen zelf complimenten gegeven over hun handelen. **Persoonlijk vertrouwen** kwam bijvoorbeeld terug in het volgende citaat: *“Misschien dat je met de één een betere klik hebt dat je dan meer vertrouwen hebt dan bij de ander, dat kan ook”.* (Gemeente)

*“Duidelijkheid denk ik, **openheid**, moet je eigenlijk zeggen, terugkoppeling, hoe we er nu voorstaan, dat zijn in ieder geval dingen die voor mij vertrouwen verhogen, kennis van hoe anderen dingen aanpakt en hoe dingen lopen.”* (Gemeente)

*“Dat je gewoon open en eerlijk tegen elkaar kan zijn en ook durft te zijn, zodat je een goede basis kan leggen om te kijken wat is voor de cliënt het hoogst haalbare. En dan daarin, gewoon **eerlijkheid**. Als dat er is van beide kanten staat ook het vertrouwen dat je elkaar alles durft te delen en te zeggen wat de cliënt aan gaat.”* (Leerplicht)

Bovenstaande citaten geven het belang van **transparantie** weer binnen een samenwerking tussen zorgorganisaties. Door open te zijn naar elkaar over cliëntzaken, punten waar je binnen de samenwerking tegen aanloopt en ontvankelijkheid voor feedback waren onder andere punten die naar voren kwamen die invloed hebben op vertrouwen naar elkaar.

Wat eerder al naar voren kwam was het *“doen wat je zegt en zeggen wat je doet”*. Dit heeft te maken met de gemaakte afspraken onderling en **het houden aan deze afspraken**. Ook dit is een factor binnen het hebben van vertrouwen. Wanneer we het zouden omdraaien dat iemand zich niet aan afspraken zou houden, doet dit direct iets af aan vertrouwen. Hieronder enkele citaten over dit onderwerp:

*“Nou voor mij is vertrouwen heel belangrijk **dat je iets afsprekt** dat je dan ook merkt dat het zo gaat als je het afgesproken hebt, als ik zeg als voorbeeld van ik vind dat deze cliënt daar moet je kort op zitten als er iets fout gaat wil dik dat direct weten dat dat ook zo gebeurd”.* (UWV)

“Zeggen wat je doet en doen wat je zegt, dat is wat je naar de cliënt doet maar ook naar de keten partner en dat verwacht ik ook van de ketenpartner.” (Titan Praktijk)

Het opbouwen van vertrouwen kwam ook al eerder in de literatuur naar voren als iets dat tijdsgebonden is, het moet **groeien**. De volgende citaten geven dit goed weer: *“Daar zal ik eerst ook een werkrelatie moeten hebben daar zal ik ook naar hun moeten laten zien dat ik bereid ben naar hun toe te gaan en dat zij zo nu en dan naar mij toe komen. Dat geldt voor, ja, elk opdracht niveau”.* (Titan Praktijk)

*“Anders is het niet fijn werken lijkt mij. Als het blijkt dat Titan onbetrouwbaar is in wat ze zeggen en wat ze doen. Ik denk dat het niet handig is voor mij om er mee te werken. Je moet er wel op kunnen **bouwen**.”* (Lindenhout)

POSITIEVE PUNTEN VERTROUWEN

Het eerste resultaat wat zichtbaar wordt is dat op valt is dat er bij 11 van de 11 ondervraagde ketenpartners een basis van vertrouwen is. Dit loopt uit van vooral vertrouwen op de goede intenties van de medewerkers tot 100% vertrouwen in Titan. De mate van vertrouwen en welke invloeden of voorwaarden hier een factor in zijn verschillen sterk per ketenpartner. Door eerst te vragen welke waarde ketenpartners in het algemeen toekennen aan vertrouwen binnen een samenwerking kregen we een hiervan een beeld dat bovenstaand geschetst is. De volgende vraag hierop was wat bij hen naar bovenkomt wanneer wij dit aspect aan Titan koppelen. De reacties zijn onderverdeeld onder thema's die we konden creëren aan de hand van de uitspraken

VERTROUWEN DOOR TRANSPARANTIE

Transparantie zien wij, mede vanuit de literatuur, als belangrijke factor binnen samenwerking, maar ook binnen het hebben van vertrouwen in elkaar. Wanneer een organisatie meer transparant is, kan het vertrouwen op de betreffende organisatie groeien. E. Kaats zegt het volgende over Transparantie: Zo vroeg mogelijk kaarten op tafel leggen, ook wanneer dit kwetsbaarheid veroorzaakt. Op zoek naar zwakke plekken en/of tegenstellingen binnen het netwerk biedt meer ruimte om op zoek te gaan naar oplossingen. (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, p. 112) Vier van de elf ketenpartners koppelen transparantie aan Titan wanneer wij hen vragen naar hun vertrouwen in Titan. Hieronder volgend een aantal citaten die dit gegeven ondersteunen.

“Dus je krijgt wel, je kan een verschil van mening krijgen, je hebt natuurlijk wel hetzelfde doel, ehm. Maar als ik dan kijk naar hoe vaak dat gebeurt, want je vindt elkaar altijd wel weer.” (Titan Praktijk)

“Dus waarin we gewoon helder en open met elkaar hebben gesproken in vertrouwen van oké, Ingrid, daar is het misgegaan, hoe nu, hoe nu verder? (...) Daarin merk je gewoon dat het vertrouwen wederzijds hoog is en dat we dat ook gelijk open met elkaar kunnen bespreken”. (Leerplicht)

Wat we zien is dat er vertrouwen aanwezig is dat er eerlijk naar elkaar wordt gecommuniceerd, dat er verder wordt gekeken dan meningsverschillen en dat belemmeringen uitgesproken kunnen worden. Wat dus volgens de bovenstaande ketenpartners bijdraagt aan hun gevoel van vertrouwen in Titan.

VERTROUWEN DOOR HANDELEN TITAN

Vertrouwen op de manier van handelen door een ketenpartner is van belang. Andere organisaties hebben een beeld van de methode waar Titan haar jongeren mee begeleid. Zeven ketenpartners gaven de wijze van handelen aan als een factor dat bijdraagt aan hun gevoel van vertrouwen in Titan. Hieronder volgen over dit aspect een aantal citaten die dit gegeven duidelijk weergeven.

“Er schieten allemaal dingen door me heen, ik denk, die basis, in de kern dat het allemaal wel goed zit met Titan. Dat mensen, de medewerkers, echt wel het beste met de jongeren voor hebben en dat echt wel bezig zijn met het werken aan een toekomst, een gezonde toekomst, met perspectief. En dat zit er wel in. En die energie stralen ze ook echt wel uit.” (Iriszorg)

“Ja, ik denk dat stukje vertrouwen weer, wat ik net ook noemde, dat ik wel merk dat het contact leggen met de jongere, het in de belevingswereld van de jongere gaan, het vertrouwen wekken en er toch op een, hoe zeg je dat, rustige, maar wel duidelijke manier die grenzen stellen, zonder daar meteen heel hard in te zijn, zodat de jongere meteen een terugtrekkende beweging maakt. Ik denk dat dat wel een heel sterk punt is. Dat moet je kunnen. Ja, ik heb een aantal keren gezien hoe Eus dat aanpakt en dat vond ik toch wel heel knap.” (Gemeente)

“De casussen die ik met hun gedeeld heb, kan ik niets anders zeggen, goed tot zeer goed.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

We zien dat vertrouwen in het handelen vrijheid geeft om los te laten. Lindenhout bijvoorbeeld, geeft in het interview ook aan; *“als ze maar goed weten waar ze mee bezig zijn toch?”* Samenvattend kunnen we concluderen dat de zeven ketenpartners vinden dat Titan in haar handelen flexibel is, mee denkt over cliënten en doet wat er van haar verwacht wordt. De manier waarop men met jongeren omgaat wordt als ‘knap’ omschreven.

VERTROUWEN DOOR COMMUNICATIE

Communicatie, een ander aspect wat nog ruimschoots aan bod komt in dit onderzoek is ook een aspect wat bijdraagt aan het gevoel van vertrouwen. Dit ligt dicht bij het aspect transparantie. Men wil weten waar Titan mee bezig is. Communicatie gaat ook over de mate van informatievoorziening, afstemming en terugkoppeling. Het ontbreken hiervan doet iets af aan de samenwerking zoals we vanuit de literatuur eerder al konden concluderen. Drie ketenpartners geven aan dat de manier waarop Titan communiceert, bijdraagt aan het gevoel van vertrouwen. Hieronder een uitspraak van ketenpartner ProPersona die het bovenstaande bevestigt in het interview.

“Dat er dus regelmatig contact is, als dat nodig is. En dat merk ik nu ook al hoor, dat is heel prettig als ik een mail stuur of als ik vragen heb dat ik daar ook weer vrij snel een reactie op krijg. Dus dat vind ik wel heel belangrijk. En ik ga daar eigenlijk, ik vertrouw daar al op. Daar ga ik eigenlijk blind vanuit dat een hulpverlener daar uhm, nou ja, kundig genoeg in is en mij op de hoogte stelt van informatie die ik nodig heb.” (ProPersona)

We zien bij drie ketenpartners dat zij er op vertrouwen dat Titan informatie geeft of dat informatie voorziening bijdraagt aan hun vertrouwen. Dit zijn drie van de elf ketenpartners. Hiermee kunnen we concluderen dat bij drie ketenpartners communicatie naar voren komt wanneer we het over vertrouwen in Titan hebben. Bij de overige ketenpartners geldt dit dus niet, wat een op zichzelf staand resultaat is aangezien communicatie een belangrijke factor is bij het opbouwen van vertrouwen

VERTROUWEN ALS DRAAGVLAK

Hoewel samenwerking soms belemmert kan worden door zaken die mis zijn gelopen, of wanneer een ketenpartner vanuit eigen overwegingen meer de neiging heeft controle te houden, zien we dat er constant een basis van vertrouwen als draagvlak geldt bij drie ketenpartners die in de samenwerking met Titan, zo blijkt uit de interviews, wrijving hebben ervaren. Hieronder volgen een drietal uitspraken die dit onderschrijven:

“Ik heb over het algemeen vertrouwen er in, er zijn een paar gebieden waar ik wel meer op let.” (Bureau Jeugdzorg)

“Alleen de gemeente heeft best wel een verwachting met alle trajecten dat er rapportages komen. Ik denk om dit helemaal door te voeren bij titan nog best een stap is om dat door te voeren. Dus daar zitten we nog niet helemaal op één lijn. We hebben dit met Ingrid besproken die moet het natuurlijk ook weer met de consultants en begeleiders daar bespreken en dat is nog even een proces voor dat dat echt gaat lopen, maar dat merken we nog niet echt. Maar we hebben wel vertrouwen.” (Gemeente)

“Ja, dat is afhankelijk, het vertrouwen is er onderling maar dat is weer afhankelijk van oké, waar en op welk moment sta je in het traject en wie, waar ligt de regievorming.” (Leerplicht)

Bij de opmerking van Bureau Jeugdzorg werd uitgelegd dat wanneer er sprake is van een juridisch traject er vanwege het justitiële karakter volledige informatievoorziening plaats moet vinden. Zoals blijkt heeft Bureau Jeugdzorg momenteel het idee dat hier misschien te gemakkelijk mee om wordt gegaan. Dit zorgt dat zij meer de neiging hebben de samenwerking te beheersen. Hoewel we bij alle drie zien dat er vanuit het beginsel sprake is van vertrouwen.

VERBETERPUNTEN VERTROUWEN

Zoals eerder in het literatuuronderzoek naar voren gekomen is dat het ontbreken van vertrouwen binnen een keten de kosten verhoogt van de samenwerking. Het ontbreken van vertrouwen heeft als gevolg dat er minder uit het samenwerkingsverband wordt gehaald dan had gekund wanneer er sprake is van een groter vertrouwen. (Jurriëns, Ketens, knooppunten en netwerken, 2005)

ONDUIDELIJKHEID EN EEN GEBREK AAN COMMUNICATIE

Wat veel naar voren kwam bij vooral de ondervraagde Iriszorg, Leerplicht en gemeente Ede was het ontbreken van duidelijkheid en een terugkoppeling. Onduidelijkheid in waar Titan mee bezig is vooral met oog op behandelingen van de gedragsdeskundige. Daarnaast werd er niet altijd duidelijke afspraken gemaakt over wie wat doet en werden verschillende visies of belangen niet uitgesproken. Zij zien onder andere duidelijk- of onduidelijkheid als een directe oorzaak voor de aanwezig- of afwezigheid van vertrouwen. Daarnaast maakt dat onduidelijkheid over behandelingen twijfels geeft over de kracht van de behandeling, omdat hierover te weinig bekend is. Drie van de elf ketenpartners delen in het interviews momenten of punten waarin onduidelijkheid of miscommunicatie is ontstaan.

“Wat ik wel eens lastig vind in de samenwerking is dat we soms niet goed afspraken hebben gemaakt over wie doet wat, en ook allebei ook onze belangen hebben en misschien wel verschillende visies ook. Dat ik bijvoorbeeld vind als een behandelinstelling, ik gooi er maar even een stelling van mijn kant tegenaan, dat als

een behandelinstelling bij betrokken is, dan worden daar behandelingen en onderzoeken uitgevoerd, terwijl Titan zelf ook een psychiater in de arm kan nemen en ook een onderzoek kan uitvoeren en dat, soms, loopt dat net niet helemaal handig samen. Daar ontstaat nog wel eens wat wrijving.” (Iriszorg)

“Het stukje duidelijkheid en terugkoppeling is niet altijd goed gebeurd waardoor er soms ook twijfel is wat doet Titan daar nu de hele tijd, is er wel voldoende zicht op, is er wel voldoende contact als je het dan hebt over vertrouwen. Dan had ik soms de neiging; ‘ja maar gaat dat dan wel goed, heb je de klant wel voldoende opgepakt?’. Hoewel het nu voor mij wel duidelijk is, we hebben nu ook duidelijk samenwerkingsafspraken gemaakt dus, ja ik heb vertrouwen in de personen als professionals zeg maar, maar soms in de werkwijze dat niet altijd dingen vast worden gelegd, of terug worden gekoppeld, daar ontstaat... maar dat is geen wantrouwen bij mij, soms een beetje twijfel.” (Gemeente)

“En dan denk ik van ja, vertrouwen is daarin wel een keer geschaad, dat heeft dan uiteindelijk weer te maken met nou ja, door miscommunicatie.” (Leerplicht)

Bovenstaande citaten geven weer wat miscommunicatie of onduidelijkheid kunnen doen met het vertrouwen in een organisatie. Het geeft twijfel en het vertrouwen neemt af waardoor de ketenpartner meer in de beheersende rol kan komen.

TWIJFEL BIJ HANDELEN TITAN

Wanneer een organisatie stappen onderneemt die voor de samenwerkende partij niet duidelijk zijn of waar weinig zicht op is, kan dit resulteren in wrijving. Dat geven de volgende drie ketenpartners aan. Zij missen hierin openheid over waarom Titan kiest voor een bepaalde behandeling, wie de behandelaar is, waarom ze afwachtend reageren etc.

“Ja, mijn beeld is dan bijvoorbeeld dat een jongere een onderzoek krijgt en nou ja, ik weet dat daar ook behandelingen, bijvoorbeeld een vorm van gedragstherapie, uit voort kunnen vloeien. Dat heb ik wel redelijk helder, maar op het gebied van medicatie begeleiding en medicatie voorschrijven, dat stukje denk ik nog wel eens, als jullie zo ver gaan, dat weet ik niet zo goed. Daar heb ik nu nog twijfels bij of dat verstandig is en of je als Titan zijnde op zulke brede terreinen moet gaan begeven of dat je dat zou moeten uitbesteden.” (Iriszorg)

“In eerste instantie een afwachtende houding, misschien heeft dat te maken met collega’s die er een beetje met de pet naar gooien en niet adequaat gereageerd hebben maar je merkt wel dat als je zo er zo in zit, ja, dan werkt dat ook zo uit.” (UWV)

“Misschien pakken zij wel meer op dan dat zij aankunnen. Omdat er dan meer binnen komt hè. Hoe meer meldingen hoe beter, dat staat natuurlijk goed. Daar hebben wij ook mee te maken. Dan zeg ik wel eens van, je hebt nu ook wel heel veel zaken hé. Maar je kunt nooit helemaal goed, die ene zaak helemaal goed aanpakken omdat je 1 of 2 zaken te veel hebt. Ik denk dat je daar goed naar moet blijven kijken.” (Lindhout)

NEIGING TOT CONTROLE/ BEHEERSING SAMENWERKING

Zoals eerder benoemd en vanuit de literatuur is gesteld kan het ontbreken van vertrouwen leiden tot een meer controlerende rol van de samenwerkende partner. Ketenpartners hebben de behoefte te willen weten waar Titan mee bezig is, of dingen gebeuren zoals gevraagd en willen activiteiten in de gaten houden. Het vertrouwen dat maakt dat een partner kan handelen zonder dat dit nauwlettend in de gaten wordt gehouden ontbreekt en het gelijkwaardige van een samenwerking ontbreekt. Zoals de Gemeente al aangaf met het oog op vertrouwen: *“als je negatieve ervaringen hebt heb je veel eerder de neiging om de teugels aan te trekken”*. Uiteraard is Titan in veel gevallen de partner aan wie werk wordt uitbesteed en is de andere ketenpartner een ‘klant’. Maar het vertrouwen van de ‘klant’ in Titan ontbreekt in een aantal gevallen wat niet bijdraagt aan een duurzame samenwerking.

“Want nu is het wel zo dat ik er als een agent bovenop zit. Dat als iemand komt bij Titan, dan neig ik er naar de regie te gaan nemen. Van, dit gaan jullie doen, maar daar moeten jullie vanaf blijven zeg maar.” (Iriszorg)

“Niet voor doorverwijzingen om jongeren aan te melden, maar ik ben wel waakzaam dan. En ik ga daarop, daarover ook wel meteen afspraken maken en dan probeer ik de boot bij ons te houden. En daar gaat het dan om vertrouwen, dat ik daar nog niet het volledige vertrouwen in heb, in dat stukje.” (Iriszorg)

Bovenstaande citaten zijn alleen afkomstig van Iriszorg. Hoewel deze resultaten maar van één ketenpartner komen zagen we ook eerder bij Leerplicht dat hoe een traject er uitziet dat dit de mate van vertrouwen bepaalt. Bureau Jeugdzorg gaf aan: *“Ik heb er over het algemeen vertrouwen in, er zijn een paar gebieden waar ik wel meer op let”*. En in het algemeen over vertrouwen werd al eerder door Bureau Jeugdzorg het volgende gesteld: *“Zonder vertrouwen is er naar mijn idee wantrouwen, dus dan is het al heel moeilijk om samen te werken, dan ga je al veel meer op beheersing zitten denk ik”*.

Dit geeft naar ons idee aan dat dit een belangrijk onderwerp is. Vertrouwen maakt dat de andere partij ook vrijheid geeft om het werk volgens eigen wijze in te vullen, mits het verwachte eindresultaat wordt behaald en hierover wordt gecommuniceerd. De gemeente verwoorde dit in het interview als volgt: *“vertrouwen in elkaars expertise hebben om elkaar de vrijheid te geven, het vertrouwen dat het goed komt zeg maar dat vind ik wel belangrijk”*.

Ook binnen het literatuuronderzoek kwam het belang van onder andere transparantie naar voren met het oog op beheersing: *Het is nodig dat partners elkaar op de hoogte houden van bewegingen op eigen gebied en het gebied dat betrekking heeft op de samenwerking. Dat maakt dat de nodige waakzaamheid op de samenwerkingsrelatie binnen de acceptabele grenzen blijft. Door te communiceren over punten die de samenwerking aangaat ontstaat er transparantie wat het vertrouwen ten goede komt.* (Boonstra, J. (2007))

CONCLUSIES THEMA COMMUNICATIE

OVER COMMUNICATIE

Vanuit de literatuur wordt ons verteld dat een gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie van belang is voor een goede samenwerking. Dit om overeenstemming te krijgen en te behouden binnen het netwerk (Kaats, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012). In het eerder uitgevoerde literatuuronderzoek verwezen we naar een onderzoek dat was uitgevoerd onder 164 Oostenrijkse organisaties. Uit dit onderzoek naar samenwerking bleek dat 80% van de organisaties aangaf dat constante evaluatie over de samenwerking als zeer belangrijk wordt ervaren. Op basis van onder andere deze twee belangrijke inzichten vanuit de literatuur hebben we de diverse ketenpartners ondervraagd op het gebied van communicatie.

“Alles valt en staat met communicatie.” (Leerplicht)

RESULTATEN

ALGEMENE VISIE OP COMMUNICATIE

Een belangrijk aspect binnen dit onderzoek is communicatie. Voor we de, door de ketenpartners benoemde, positieve en negatieve punten bespreken willen we aandacht schenken aan de algemene visie van ketenpartners over communicatie binnen samenwerking. Dit heeft dus geen directe betrekking op Titan maar laat zien wat voor ketenpartners belangrijke (voor)waarden zijn voor goede communicatie.

Zes van de elf ketenpartners laten zich expliciet uit over het belang van onderlinge **afspraken**:

“Dat je misschien heel duidelijk communicatie en samenwerkingsafspraken maakt, even los van de jongere, maar veel meer tussen elkaar.” (BJZ)

“Omdat de taken soms ook door elkaar heen lopen” (LDH) werd onder andere als reden gegeven voor belang van het maken van afspraken tussen ketenpartners.

De overige vijf ketenpartners zullen dit belang wellicht beamen maar hebben zich daar niet concreet over uitgelaten.

Naast het belang van het maken van goede afspraken wordt er door diverse ketenpartners gesproken over **evaluatiegesprekken** gericht op zowel samenwerking als cliënttrajecten en de toegevoegde waarde hiervan:

“Waar ik wel een voorstander van ben is periodiek overleg, dat je met elkaar rond de tafel zit en je samen een beeld hebt van hoe de cliënt zich gedraagt. En een beeld wat je allebei hebt kan nog wel eens verschillen dus dat is wel belangrijk, ja.” (LDH)

“Nou, sowieso zou ik wel een periodiek overleg willen, hoe vaak dat dan moet ja, misschien aan het begin van het traject vaker dan wanneer diegene er al langer zit.” (LDH)

Dat de behoefte aan evaluatiegesprekken per traject verschillend kan zijn blijkt uit de volgende citaten:

“Ja, ik denk dat dat een beetje per cliënt verschilt. De ene cliënt die gaat gewoon goed en dat merk je dan ook in de gesprekken hier, dan hoeft ik niet zo nodig bij een evaluatie te zijn. Maar als het om iemand gaat waarbij het lastig is om daar de grip op te houden of die toch nog wat vaker weg blijft of problemen geeft, dan vind ik het wel belangrijk. Dan zou ik er wel bij willen zijn, met dat soort gesprekken.” (ProPersona)

“Hoe is diegene er aan toe of zijn er weer veranderingen. Dat verschilt per cliënt en ook het initiatief van de ketenpartner, heeft die er behoefte aan.” (Titan Praktijk)

Wat opvallend is, is de diversiteit aan meningen over het belang van een **format**. Waar de ene ketenpartner het ziet als een zeer belangrijk onderdeel van de communicatie hecht de andere ketenpartner hier weinig waarde aan en ziet het louter als een extra last en stuk bureaucratie.

“Ik heb zelf altijd een hekel aan formats, het brengt altijd extra werk met zich mee.” (LDH)

“Een format en zo? Nee ik houdt niet van papieren.” (Lindehout)

Bureau Jeugdzorg ziet meer belang in het gebruiken van formats:

“Door formats heb je naar mijn idee nog steeds de ruimte om in te spelen op individuele behoeften van de jongeren, of wat hij nodig heeft die cliënt, maar heb je de samenwerkingsafspraken wel helderder en duidelijker, ook voor de jongere. En voor ouders en dat soort zaken.”

“De behoefte aan een vast format, die is er. En dat format kan ik me voorstellen dat het een soort rapportage is, wie is de klant, hoe lang zit hij er, een korte update.” (Leerplicht)

Wat door verschillende ketenpartners wordt benoemd is dat ze, als ze een update nodig hebben, daar gewoon om vragen:

“Kijk, als het nodig is neem je contact op en als het niet nodig is neem je tussendoor geen contact op.” (UWV)

“Dat hoeft van mij niet standaard, maar als ik benieuwd ben dan mail ik wel, van ‘joh, hoe gaat het met die persoon’.” (Pro Persona)

De literatuur vertelt ons dat het belangrijk is openheid te creëren en betrouwbaar gedrag te vertonen (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012). Dat dit ook van waarde is voor de ketenpartners laten de volgende citaten zien:

“Uiteindelijk zetten wij een klant daar neer en financieren dat en dan moet je ook het vertrouwen hebben dat dat goed gaat en wil je op de hoogte gehouden worden, niet alleen als het goed gaat maar ook als het slecht gaat.” (UWV)

“Je hoeft niet alles te weten maar wel dat je de grootste lijnen in de gaten houdt. En dan kun je afspraken maken van dit werkt wel en dit werkt niet.” (UWV)

“En hun zijn er dan voor om daarin de dagbesteding te regelen. Zij horen dan eigenlijk naar ons terug te koppelen van oké, hij is wel aanwezig, niet aanwezig, er speelt dit, er speelt dat, dat wij daarin de regie hebben.” (Leerplicht)

Uit bovenstaande citaten blijkt dat het voor ketenpartners als belangrijk wordt ervaren op de hoogte te zijn van het traject en inzicht te krijgen in dat geen waar de ketenpartner mee bezig is. Niet alleen om het vertrouwen te vergroten maar juist ook om, indien nodig, bij te kunnen sturen.

VERBETERPUNTEN COMMUNICATIE

Zoals eerder in het literatuuronderzoek beschreven is betekenisvolle interactie nodig om het samenwerkingsproces op gang te houden. Situaties die door ketenpartners als belemmerend worden ervaren om de betekenisvolle interactie maximaal tot zijn recht te laten komen staan worden hier per subonderwerp besproken.

TAAKVERDELING

Afstemming van activiteiten en een goede rolverdeling van taken zijn beide belangrijke voorwaarden voor optimale en efficiënte samenwerking. Vier van de elf ketenpartners geven inzicht over de huidige manier van taakverdeling en de gebieden waar winst te behalen valt:

“Wat ik wel eens lastig vind in de samenwerking is dat we soms niet goed afspraken hebben gemaakt over wie doet wat, en ook allebei ook onze belangen hebben en misschien wel verschillende visies ook.” (Iriszorg)

“Soms iets eerder/vaker overleg, zodat taakverdeling helder blijft.” (LDH)

“Daar kan nog wel wat in gebouwd worden, wat dan meer heeft te maken op communicatief vlak. De afstemming onderling.”(Leerplicht)

“Ja, ik wil wel graag, ook als dat niet gebeurt, soms neemt iemand toch initiatief terwijl ik denk dat het beter overlegd had kunnen worden, dan kom ik daar wel op terug. Maar goed, soms is het te laat en dan is het al ingezet en dan kan dat niet.” (Iriszorg)

Dat het afstemmen van taken en activiteiten een gevolg kan zijn van overkoepelende visies en belangen blijkt uit het eerste citaat van Iriszorg. Dat het daarnaast geen onwil is maar ook enthousiasme kan zijn blijkt uit het volgende citaat van de William Schrikker Groep:

“Nou ik denk dat de taakomschrijving wel heel duidelijk is met; wie doet dat, maar, ehm, we zijn soms inderdaad allebei iets te enthousiast doordat we nu allebei voor 1 jongere bewindvoering hebben geregeld en die jongere zei: ‘nou Jolanda heeft dat ook gedaan’. En toen hebben we elkaar even gebeld en toen had ik dat wat ik heb geregeld weer afgebeld omdat die andere al liep. Het is eigenlijk ook positief natuurlijk maar ja, goed dat gebeurt inderdaad wel eens.”(WSG)

Dat het maken van afspraken rondom taakverdeling voor ketenpartners belangrijk is zodat wordt voorkomen dat men zich in elkaars vaarwater begeeft blijkt uit bovenstaande citaten. Helderheid en duidelijkheid zijn kernwoorden van dit onderdeel waar voor Titan winst te behalen valt.

VOLLEDIGHEID M.B.T. DELEN INFORMATIE

Vanuit de literatuur word ons verteld dat het uitwisselen van informatie niet alleen als succesfactor geldt voor een samenwerkingsverband, maar ook voor het product zelf, in dit geval de cliënt. Dat zeven van de elf ketenpartners benoemen dat ze op het gebied van uitwisselen/ontvangen van (volledige)informatie belemmeringen ervaren blijkt uit de volgende citaten:

“Ik heb wel regelmatig contact met bijvoorbeeld de mentoren maar dan worden niet, als een jongere voor medicatie is bij de psychiater, dat stukje, ik heb de indruk dat er ook binnen Titan bijvoorbeeld dat stukje van medicatie, dat stukje van de psychiater naar de mentor, dan vraag ik me af of daar wel, of die wel voldoende gecommuniceerd hebben. Want die info komt niet altijd bij me terecht. En ik denk dan zo’n mentor is eigenlijk een beetje de schakel, de regiehouder bij Titan, en die geeft over alle gebieden informatie en wisselen we naar elkaar uit, zoals ik dat bij Iriszorg zou moeten doen, en dan schiet het er nog wel eens bij om, dat we het niet hebben over hoe gaat met de cognitieve gedragstherapie of hoe gaat het met de medicatie, of zijn daar bijzonderheden. Soms wel maar soms niet, dat kan denk ik nog wel efficiënter.” (Iriszorg)

Bovenstaand citaat laat zien dat Iriszorg informatie mist over het onderdeel Titan Praktijk. Volgens Iriszorg zou dat kunnen liggen aan een gebrek aan ‘interne’ communicatie. Concreet laat Iriszorg weten dat ze meer informatie zouden willen over het behandelingstraject van een jongere bij Titan. Het niet op de hoogte zijn van deze voor Iriszorg belangrijke informatie resulteert in, zo blijkt uit het interview, wantrouwen.

“Dat ze cliënten te lang laten bengelen in die zin, dat er problemen zijn met het naar ons terug koppelen zodat wij weten wat er aan de hand is en eventueel actie er op kunnen ondernemen, wij zijn graag op de hoogte kunnen niet altijd iets doen maar als er iets te doen is willen we er ook op in kunnen grijpen.” (UWV)

Uit onderstaande citaten komt naar voren dat bepaalde organisaties meer informatie nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Dit omdat deze organisaties werken vanuit een juridisch kader en daardoor hele duidelijke regels hebben. Gebrek aan informatie over de cliënt zorgt ervoor dat zij hun werk niet goed kunnen doen en geen zicht meer hebben op de voorwaarden.

“Nou, het heeft een beetje te maken met schorsingsvoorwaarden wij zijn daarin heel strak, en ik heb een aantal keer meegemaakt dat er dan net wat te gemakkelijk mee wordt omgegaan. (...) En als we dan net niet genoeg informatie krijgen of dat je eigenlijk op hetzelfde gebied gaat, uhm, hoe noem je dat, zit, dus dat Titan ook denkt van misschien moet ik dit nog maar niet zeggen, want dan wordt het teruggestuurd, dat ik denk maar dat is mijn beslissing. Het is gewoon platte informatie die door moet worden gegeven.”(BJZ)

“Nou, als je een jongen onder schorsingsvoorwaarden hebt en de voorwaarde is hij dient deel te nemen aan dagbesteding en je krijgt niet precies door hoe dat loopt, of hij wel of niet ziek gemeld is of wel of niet te laat is, uhm, dan heb je eigenlijk als jeugdreclassering geen zicht meer op die voorwaarden.” (BJZ)

“Waar het in mis is gegaan is visieverschil van jeugdreclassering en leerplicht. En daarin ook, waarin Titan eigenlijk er tussenstond van ja, waar wij niet werden geïnformeerd door Titan, waarin wij verwachten van Titan, je moet ons informeren, de jongere die wij hebben aangemeld, waarbij Titan uiteindelijk richting Jeugdreclassering verantwoording gaat afleggen, van ja hallo, zo werkt het niet.” (Leerplicht)

“En soms, misschien is het tijdgebrek of het zit net niet in het systeem, het kan verschillende redenen hebben, soms wordt er gewoon niet goed gecommuniceerd met elkaar, en dat is misschien zowel vanuit ons als vanuit Titan, om goed zicht op de jongere te krijgen.” (Leerplicht)

Bovenstaande citaten geven weer dat de ketenpartners met enige regelmaat belangrijke informatie missen betreffende de cliënt. Informatie waar ze graag van op de hoogte zijn en waar ze op in willen kunnen spelen. Ketenpartners speculeren over de oorzaken die hier toe leiden, namelijk verschil in visie, gebrek aan interne communicatie en tijdgebrek.

EVALUATIE

Uit het onderzoek waar we eerder naar verwezen blijkt dat constante evaluatie als zeer belangrijk wordt ervaren. Dit om te kijken hoe de samenwerking presteert en indien nodig bij te sturen. Evaluatie zou *‘structuur geven aan inhoudelijke zaken maar ook hoe het gaat het in het proces’*, aldus Iriszorg. De overtuiging dat gebrek aan evaluatie kan zorgen voor belemmeringen in de interactie wordt onderbouwd door de volgende citaten:

“Dan heeft de jongere een probleem en dan bespreekt hij dat bij Titan, want daar zijn ze het meeste, en dan wordt daar meteen op geanticipeerd. Terwijl ik denk, ho wacht eens even, eventjes terug, overleg het even, ook met de betreffende behandelende instelling, of dat bij jullie moet, of het bij ons moet, zijn wij daar al mee bezig, hebben wij daar ook al ideeën over gehad, en soms wordt er dan meteen een interventie op gezet, dat ik denk wacht wacht wacht.” (Iriszorg)

“Nou weet je, wat ik gewend ben van andere organisaties is dat ik om de bepaalde periode, vaststaande periode, dus laten we zeggen drie maanden, dat daar een evaluatiemoment ligt. En dat er dan dus gekeken wordt, waar zijn we begonnen, wat is het proces geweest, waar staan we nu en hoe gaan we verder. Even kort door de bocht. Dat wordt bij Titan niet op die wijze gepland. En dan krijg je dus meer dat het afhankelijk is van, van de beide werkers die er in zitten, dus werker Titan, werker jeugdreclassering, in dit geval dus ik, afhankelijk van de cliënt, welke behoeften en welke zorg hij nodig heeft, soms ook afhankelijk van de gedragsdeskundige van Titan, dus dan, uhm, dan heb je meerdere factoren die bepalen welke overlegmomenten er zijn. En ik denk wel dat het wenselijk zou zijn dat je het om de zoveel tijd vastlegt.” (BJZ)

“Nee, ik denk dat het goed zou zijn, dat je afspraken hebt over wat de momenten zijn, en dan hoef ik nog geeneens op details, maar dan kan je veel meer ondervangen. Dus als je een protocol afsprekt, van 1 keer per drie maanden, zit je bij elkaar, is er verslaglegging, hoe kort dat ook moet zijn en daarin evalueren we de boel en kijken we hoe we wel of niet verder gaan, dan ondervang je een hele hoop in dan als je dat open laat. En daar ben je dan als organisatie ook wat helderder in, dat je zelf denk ik ook meer houvast hebt, welke koers varen we en waarom pakken we nu deze koers. Ook naar je ketenpartners toe.” (BJZ)

“Misschien zouden we het moeten vastzetten, dat je zegt één keer per maand of twee maanden, heb je gewoon een gesprek bij titan en praat je alle cliënten een keer door.” (UWV)

Dat er behoefte is aan evaluatiemomenten is overduidelijk. Tien van de elf ketenpartners geven in het interview duidelijk aan de toegevoegde waarde van deze evaluatiemomenten in te zien. *“Ik denk dat het zaken wel helderder maakt”*, aldus Bureau Jeugdzorg. Op wat voor manier het precies vorm gegeven zou moeten worden, daar laten de ketenpartners zich niet concreet over uit.

NALATIGHEID OP HET GEBIED VAN AFSPRAKEN

Om communicatie vorm te geven dienen er afspraken gemaakt te worden tussen de verschillende ketenpartners. Concreetheid van afspraken is belangrijk, Iriszorg zegt daar het volgende over: *“En daar ontbreekt het dan misschien meer aan concreetheid van de afspraken.”* Ook andere ketenpartners ervaren het soms dat gemaakte afspraken niet worden nagekomen:

“Het contact is op zich goed maar je merkt dat in de praktijk het lastig is die afspraken na te komen om die rapporten daadwerkelijk te maken.” (Gemeente)

“Ik heb ook wel het idee dat als er dingen zijn, dat was dan vooral om de financiën zeg maar, ik had allemaal jongeren aangemeld en dat moet natuurlijk betaald worden, en dat bleef een beetje liggen, toen hebben we op een gegeven moment gezegd ‘ja, weet je, ik moet dat ook regelen, dus kom er dan ook mee, want dan ga ik het ook in orde maken’. (WSG)

“Ik heb hier in het begin wel veel gezegd van ja weet je kom er nou mee want ik had een indicatie gestuurd en vroeg is dit wel de juiste indicatie of moet dit anders? En dat is dan heel lang blijven liggen.” (WSG)

BEREIKBAARHEID

Over de bereikbaarheid van Titan waren de ketenpartners overwegend positief. Alleen de William Schrikker Groep gaf de volgende feedback met betrekking tot bereikbaarheid: *“Het is soms onhandig dat ze geen mobiel hebben. Dat vind ik wel jammer. Je zit aan kantoor vast en ze hebben geen mobiele telefoon, dat is wel soms onhandig. Dat zou de communicatie nog beter maken.”* Opvallend is dat er vanuit Bureau Jeugdzorg (Jeugd Reclassering) het volgende werd verteld: *“Dan bel ik, ik heb van iedereen een 06, dus ik hoef niet langs de secretaresse of een of andere weet ik veel wat voor bureau dienst, dus direct bel ik de mentor op van ‘joh, past dit?’”* Het lijkt hier dus meer om miscommunicatie te gaan. We hebben dit uiteindelijk ook nagevraagd aan de mentoren bij Titan en het blijkt inderdaad zo te zijn dat elke mentor een mobiele telefoon heeft en hier ook op bereikbaar is.

Daarnaast kregen we vanuit het LDH het volgende te horen op het gebied van bereikbaarheid: *“Zij heeft wel een aantal mailtjes gestuurd waarop ze geen reactie kreeg afgelopen weken”.*

FORMAT

Zoals net al benoemd zijn de meningen over het belang van het gebruiken van een format voor een frequente terugkoppeling uiteenlopend. Vanuit het UWV kregen we de volgende reactie: *“Dat zou wel goed zijn, als we daar een bepaald format of bepaalde afspraken voor hebben, dat we het 1 keer in de 2 maanden gewoon vast zetten”.* Per ketenpartner lijkt de behoefte aan een format dus verschillend. Uiteindelijk geven vier ketenpartners aan de voordelen in te zien van een format tegen zeven ketenpartners die er zeer duidelijk geen behoefte aan hebben.

POSITIEVE PUNTEN

ALGEMENE POSITIEVE PUNTEN

Ketenpartners zijn over een aantal aspecten van de communicatie zeer tevreden. We beginnen met algemene positieve punten die de ketenpartners benoemen over de communicatie tussen hen en Titan:

*“Nou op zich vind ik dat de communicatie altijd wel heel erg goed verloopt, ik heb hier bij Titan Ede dan 1 jongere die wordt begeleid door *****, en in Utrecht heb ik er drie en ja dat loopt eigenlijk gewoon goed. Ik ben daar wel heel tevreden over en van mij uit, als er ontwikkelingen zijn zet ik dat even op de mail, wat doe jij wat doe ik en daar een goede lijn in houden en ook naar jongeren en naar ouders toe om ook dat stuk van hun zeg maar, dat ze niet dingen uit kunnen spelen, dus qua communicatie ben ik wel altijd heel tevreden.” (WSG)*

“En ik snap ook, ze hebben een andere functie als ik, dat ze ook druk zijn dus soms doe ik ook zelf gewoon van ‘goh hoe gaat het, of is die jongen wel geweest, of waar zijn jullie mee bezig’. Dus dat krijg je ook weer gelijk een reactie. Dus dat is ook gewoon een stukje samenwerking natuurlijk, daar ben ik wel positief over.” (WSG)

Het Leger des Heils benoemt dat ze *“prima contact hebben met Titan”* en er *“goed overleg mogelijk is over de casus”*. *“Daarnaast is er regelmatig overleg onderling over nieuwe casuïstiek en of we hierin samen kunnen werken”*.

Over een van de stagiaires bij Titan benoemt het Leger des Heils het volgende:

“Nou het contact met Cindy die gewoon heel accuraat is. Ik heb dan een paar gesprekken met haar gehad omtrent een cliënt en hadden afgesproken dat zij nog wat informatie zou nazenden en dat deed ze direct. Dit over: Heeft de cliënt jou nog gecontact, is het allemaal goed gelopen en hoe gaan we verder. Dat werkt gewoon heel prettig en betrouwbaar daarin zeg maar.”

De gemeente geeft het volgende terug: *“Ik heb zelf veel contact met Eus en dat ervaar ik als goed”*.

“Nou dat loopt heel redelijk, loopt wel redelijk, ehm, ja ik denk door de boot genomen dat dat wel goed gaat.” (UWV)

“En ik denk ja, op zich communiceren ze goed.” (UWV)

“Ja, hoe was je weekend, kijk dat kan er ook zijn. Het informele.” (Titan Praktijk)

“Ja, het contact met hun is toch altijd wel erg leuk.” (Titan Praktijk)

“Je hoeft maar te bellen en het kan eigenlijk, dat is wel heel fijn. Ze nemen de tijd ervoor en ze kijken ook echt wat zijn de mogelijkheden wel of niet en ja dat is heel fijn. En dat wordt ook gewaardeerd vanuit Titan, van goed dat je komt dan kunnen we ook goed kijken, om een goed kader er om heen te zetten van hoe kunnen we deze jongere begeleiden. Dat vind ik heel sterk.” (Leerplicht)

“De communicatie is super.” (BJZ JR)

BEREIKBAARHEID

Bereikbaarheid is een belangrijke spil binnen de communicatie. Als je als ketenpartner niet bereikbaar bent is er geen afstemming van samenwerking of overleg over een traject mogelijk. Daarom vonden we het belangrijk in dit onderzoek een onderdeel te wijden aan het subonderwerp bereikbaarheid. We hebben de ketenpartners dan ook gevraagd hoe ze de communicatie met Titan ervaren, wat ze vinden van de wijze waarop zorg teruggekoppeld wordt en hoe de schriftelijke communicatie verloopt. Negen van de elf ketenpartners waren zeer positief over de bereikbaarheid van Titan. De volgende punten werden door de verschillende ketenpartners benoemd. Hieronder volgen een aantal citaten die de goede bereikbaarheid onderbouwen:

“Ik denk dat op de momenten dat je belt dat de meeste werkers meestal wel bereikbaar zijn. En dan als ze er niet zijn bellen ze netjes terug. En hoeft ik geen twee weken te wachten maar wordt er gewoon dezelfde dag of een dag later terug gebeld. En dat vind ik wel heel fijn. Ik heb ook het idee dat als je op belt dat zelfs de telefoniste al haar best doet zeg maar om het te regelen. Dat is gewoon prettig in de samenwerking en dat geeft dan ook andersom dat als ze mij bellen dat ik ook denk ‘ik zal gelijk even terug bellen’ om te kijken wat er aan de hand is.” (WSG)

“Als we elkaar niet weten te vinden via de telefoon volgt er altijd automatisch een reactie over iets.” (Iriszorg)

“Bij directe communicatie, bijvoorbeeld de mail, loop ik eigenlijk tegen geen of weinig dingen aan.” (Gemeente)

“Korte lijntjes, snel mailen, niet moeilijk doen, kan het niet telefonisch dan via de mail, kan het niet via de mail, dan bel ik haar toch even.” (Titan Praktijk)

“Ja, hartstikke goed eigenlijk. Je belt, de mentoren die er nog zitten heb ik goed contact mee. Je belt op en is die er niet wordt je dezelfde dag vaak nog terug gebeld. Ja, 9 van de 10 keer wordt je dezelfde dag nog teruggebeld. En eigenlijk weten we allemaal op kantoor wanneer ze er wel zijn of niet zijn, wat hun vrije dagen zijn en zo niet dan neemt, ja Cindy is er op dit moment, die neemt heel veel de telefoon op en die zoekt dingen uit voor ons even snel, of ze zegt we laten je even terugbellen. Dat loopt allemaal goed.” (Leerplicht)

"Ja, de bereikbaarheid is goed, ook via de mail." (Leerplicht)

"In de bereikbaarheid en benaderbaarheid is allemaal perfect." (BJZ JR)

DELEN VAN INFORMATIE

Eerder hebben we al stil gestaan bij de verbeterpunten op het gebied van communicatie. We benoemden dat ook vanuit de literatuur werd verteld dat het uitwisselen van informatie niet alleen als succesfactor geldt voor een samenwerkingsverband, maar ook voor het product zelf, namelijk de cliënt. Naast de verbeterpunten kregen we ook positieve punten te horen:

"Dat verschilt wel een beetje van de ene werker of de andere maar in de basis is gewoon dat dat wat er besproken moet worden dat is duidelijk, dat is goed, en dat is wel formeel." (WSG)

"Ja, ik ben altijd voldoende op de hoogte van zaken." (WSG)

"Ja, absoluut wel. Ja. Ja ik ben echt wel, ik heb echt wel goede ervaringen dat ik op de hoogte gehouden wordt. Ik heb voornamelijk met twee mensen ervaring, daar heb ik mee samengewerkt, twee mannen en dat we elkaar echt wel makkelijk weten te vinden en we elkaar makkelijk via de telefoon of email informeren." (Iriszorg)

"Handig dat je elkaar dan op de hoogte brengt en dat wordt ook gedaan. Vanuit ons en vanuit Titan." (LDH)

"Ik vind het prettig om, en dat schept bij mij dus vertrouwen, om goed op de hoogte te worden gehouden en dat gebeurt bij mij voornamelijk via de mail." (Titan Praktijk)

INITIATIEFNEMER CONTACT

Volgens de WSG wordt het initiatief tot contact vanuit beide kanten genomen. Daar is een redelijke balans in. Van te voren hadden we dit in het contactjournaal al ontdekt, namelijk 16 keer vanuit Titan naar de WSG en 18 keer vanuit de WSG naar Titan.

AFSPRAKEN

Iriszorg, de gemeente en de WSG waren kritisch op het gebied van het nakomen van afspraken. Dat niet elke ketenpartner het hier mee eens is blijkt uit de volgende citaten van Bureau Jeugdzorg afdeling Jeugdreclassering:

"Dus, die afspraken, zijn wel heel helder. En ook het intake gesprek, uhm, is heel helder omdat daar ook richting de jongere veel verantwoordelijkheid wordt neergelegd, van jij wilt hier zijn, wat wil je doen, wat wil je behalen, daarmee maak je het ook meteen gezamenlijk. Er moet een motivatiebrief worden geschreven, waarom en wat voor doel wil je behalen, dus dat maakt het ook heel erg gezamenlijk."

"Die afspraken van Titan naar ons en misschien van ons als je het zo leest, informatief van aard. Dat ze uitleggen wat ze aan het doen zijn."

CONCLUSIES THEMA TRANSPARANTIE EN OPENHEID

OVER TRANSPARANTIE EN OPENHEID

Onder dit thema verstaan wij in hoeverre organisaties openheid geven over waar zij als organisatie staan, wat er op cliëntniveau gebeurt en in hoeverre zij ontvankelijk zijn voor feedback van andere partners. Ondanks het feit dat dit thema qua inhoud dicht bij het thema communicatie ligt is er een wezenlijk verschil. Het gaat bij dit thema niet over in hoeverre er informatie wordt verschaft en wat de kwaliteit hiervan is, in dit thema draait het om hoeveel, in dit geval Titan, van zichzelf laat zien qua processen op organisatie- en cliëntniveau. En daarnaast of er ruimte is om het gesprek met Titan aan te gaan in geval van bijvoorbeeld wrijving tussen organisaties. Het belang van dit thema vinden wij terug in de literatuur waar het volgende wordt gezegd over transparantie:

“Doordat die openheid er is, dan kan je elkaar ook alles zeggen en dan weet je ook dat het in vertrouwen gebeurt, in ieder geval dat is mijn gevoel dan, en dan ben je ook eerlijk naar elkaar toe en bereik je ook samen meer voor de jongere.” (Leerplicht)

Het is nodig dat partners elkaar op de hoogte houden van bewegingen op eigen gebied en het gebied dat betrekking heeft op de samenwerking. Dat maakt dat de nodige waakzaamheid op de samenwerkingsrelatie binnen de acceptabele grenzen blijft. Door te communiceren over punten die de samenwerking aangaat ontstaat er transparantie wat het vertrouwen ten goede komt. (Boonstra, J. 2007) samenvattend stelt boonstra dat het ontbreken van open communicatie de samenwerking zou belemmeren.

RESULTATEN

KRIJGT U GENOEG INZICHT IN BELANGRIJKE ZAKEN WAAR TITAN MET DE CLIËNT MEE BEZIG IS EN WAARUIT BLIJKT DAT?

Vijf van de elf ketenpartners geven aan dat zij voldoende inzicht krijgen in belangrijke zaken waar de cliënt mee bezig is. Deze vijf ondervraagden geven aan dat zij voldoende op de hoogte worden gehouden van waar Titan mee bezig is met de cliënt. Zij krijgen te horen wat ze willen weten en hoeven niet meer te weten dan dat er tot nu toe gegeven wordt. Dit zien we bijvoorbeeld terug in het volgende citaat uit een interview met de William Schrikker Groep:

“Uhm, ja ik vind wel dat dat voldoende gebeurt. Ik ben altijd wel voldoende op de hoogte, en wordt ook goed op de hoogte gehouden, en misschien komt het dan ook omdat ik zelf veel initiatief toon en dat het dan andersom dan ook snel gebeurt.” (WSG)

Lindenhout geeft in het interview een vergelijkbaar antwoord: *“Ja, wat ik wil weten krijg ik best wel te horen. Ik heb nooit gehad van ‘dat mag ik niet vertellen’ ofzo”. (Lindenhout)*

Bureau Jeugdzorg Gelderland is per uitstek erg tevreden over de transparantie die zij krijgen vanuit Titan Ede. Aangegeven werd dat Titan transparant is waar het transparant zou moeten zijn en dat zij niet het idee hebben dat er informatie zou ontbreken. Hieronder enkele citaten uit het interview waarin het onderwerp transparantie ter sprake kwam:

“En daar vind ik Titan, als je het woord transparantie gebruikt, wel heel goed in. In de berichtgeving, in de uitleg, in het planmatig handelen.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Ik weet niet of ik er genoeg inzicht in krijg, maar ik heb het idee dat zij transparant zijn, waar zij transparant moeten zijn. Want wat ik niet weet, daar kan ik natuurlijk niets over zeggen.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

Ook werd er door een ketenpartner uitgesproken dat er bij hen het vertrouwen is dat Titan open is in hun bezigheden. Dit wordt zichtbaar in het volgende fragment: *“Ja, ja, daar vertrouw ik eigenlijk op, dat ze daar open in zijn. En ik heb ook nog nooit gemerkt dat dat anders bleek te zijn dan wat ze verteld hadden. Nee, dat loopt allemaal wel.” (ProPersona)*

De resultaten die volgden op bovenstaande vraag liepen erg uiteen. De zes overige ketenpartners gaven aan dat zij niet voldoende inzicht krijgen in belangrijke zaken. Zij gaven verschillende soorten voorbeelden waaruit dit blijkt. Hieronder lichten wij deze aspecten kort toe aan de hand van een samenvatting onderbouwd door citaten.

GEEN ZICHT OP BEHANDELING EN ONDERZOEK

Dit zou kwalitatief goed kunnen zijn maar er is hier weinig over bekend. Ketenpartner geeft aan dat deze onduidelijkheid een aanleiding kan zijn tot minder doorverwijzingen. Daarnaast komt de vraag naar boven of er tussen de behandelende psychiater en mentor voldoende wordt gecommuniceerd. Dit omdat informatie vanuit de mentor naar de betreffende ketenpartners over het gedeelte dagbesteding goed gebeurt, maar dat informatie over het stuk psychiatrie ontbreekt.

Daarnaast is er onduidelijkheid over hoe de combinatie tussen het mentorschap en het psychiatrisch vlak tot stand komt. Zij geloven dat de behandeling kwalitatief gezien goed kan zijn, maar vanwege de onduidelijkheid hierover ontstaat twijfel.

Bovenstaande komt gedeeltelijk naar voren in de volgende twee citaten afkomstig uit het interview met Iriszorg:

“Maar dat ze ook re-integratie doen, jobcoaching, en een stukje onderzoek en zelfs behandeling. Dat laatste, daar heb ik misschien wel het minste zicht op. Die behandeling, dat onderzoek en behandelstuk. Ook omdat ik daar enigszins huiverig voor ben, of hoe noem ik dat, dat. Ik weet niet zo goed hoe ik dat moet zien, ik ken het natuurlijk alleen vanuit behandelinstellingen, vanuit ons of GGZ, en ik weet niet zo goed hoe ik dat bij hun moet plaatsen. En dat ik daardoor ook wel mijn vraagtekens heb daarover.” (Iriszorg)

“Ik heb wel regelmatig contact met bijvoorbeeld de mentoren maar dan worden niet, als een jongere voor medicatie is bij de psychiater, dat stukje, ik heb de indruk dat er ook binnen Titan bijvoorbeeld dat stukje van medicatie, dat stukje van de psychiater naar de mentor, dan vraag ik me af of daar wel, of die wel voldoende gecommuniceerd hebben. Want die info komt niet altijd bij me terecht. Terwijl de mentor wel altijd heel goed communiceert naar mij over de voortgang op de werkplek zelf in Ede bij Titan, maar andere dingen dan weer niet. En ik denk dan zo’n mentor is eigenlijk een beetje de schakel, de regisseur bij Titan, en die geeft over alle gebieden informatie en wisselen we naar elkaar uit, zoals ik dat bij Iriszorg zou moeten doen, en dan schiet het er nog wel eens bij om, dat we het niet hebben over hoe gaat met de cognitieve gedragstherapie of hoe gaat het met de medicatie, of zijn daar bijzonderheden. Soms wel maar soms niet, dat kan denk ik nog wel efficiënter.” (Iriszorg)

CONCLUSIE TRANSPARANT, MAAR NIET AUTOMATISCH

Men geeft aan dat de nodige informatie wel gegeven wordt, maar dat dit niet altijd automatisch komt, hiernaar moet gevraagd worden. Dit lichten we toe aan de hand van het volgende citaat:

“Ja, dat denk ik wel. Als ze het voldoende toelichten, hoe ze dat, soms moet ik het wel uitvragen. Het is niet altijd automatisch wat eruit komt.” (UWV)

ONTBREKEN VAN RELEVANTE DETAILS

“En als we dan net niet genoeg informatie krijgen of dat je eigenlijk op hetzelfde gebied gaat, uhm, hoe noem je dat, zit, dus dat Titan ook denkt van misschien moet ik dit nog maar niet zeggen, want dan wordt het teruggestuurd, dat ik denk maar dat is mijn beslissing. Die beslissing ligt niet, dat is gewoon platte informatie die door moet worden gegeven.” (Bureau Jeugdzorg)

Bovenstaande ketenpartner geeft aan dat het voorkomt dat er relevante informatie niet wordt teruggekoppeld. Reden hiervoor zou volgens de betreffende ketenpartner kunnen zijn dat de consequenties die liggen aan het geven van deze informatie kunnen betekenen dat een cliënt wordt teruggestuurd. Titan zou dit dan willen voorkomen door deze informatie niet vrij te geven. Alhoewel deze aanname door ons niet verder onderzocht zal worden geven onderstaande citaten wel inzicht in de ervaringen van deze ketenpartner waar Titan wellicht iets mee kan doen.

“Soms denk ik dat ze niet door hebben dat het zo streng ligt en kan het ook communicatie zijn van mijn kant dan uit, van de jeugdreclassering in het algemeen, soms kan het ook zijn dat ze denken van nou ja, misschien, dan zou hij terug gestuurd moeten worden en dat vind ik jammer, terwijl die keuze niet bij Titan ligt maar bij ons, maar uiteindelijk ook niet bij ons maar bij de officier.” (Bureau Jeugdzorg)

“Ik heb niet altijd details.” (Bureau Jeugdzorg)

“Ik hoeft niet de details tot in de puntjes zeg maar, maar wel de lijnen die bewandeld worden en waarom hij die lijnen bewandeld. En, mmm, dat zou op zich wel goed zijn. Mogelijk heeft het ook wel te maken met verschillende opdrachtgevers die Titan heeft.” (Bureau Jeugdzorg)

ONVOLDENDE ZICHT OP TRAJECTEN

Onderstaande citaten zijn afkomstig uit het interview met de Gemeente. Inmiddels zijn er nieuwe afspraken gemaakt op het gebied van terugkoppeling en transparantie. Daarmee vervalt niet per definitie de waarde van onderstaande citaten. Dit omdat deze wel duidelijk aangeven wat het ontbreken van voldoende transparantie betekent voor een ketenpartner. Daarnaast erkent de gemeente ook dat het doorvoeren van de gemaakte afspraken een proces is en dat daarom niet alles direct goed zal verlopen. Zij spreken daarnaast ook vertrouwen uit naar Titan met betrekking tot de nieuwe afspraken.

Onderstaande fragmenten geven de behoeften weer van Gemeente:

“Die liep er volgens mij meer tegen aan dat dingen niet duidelijk waren. Waar gaan we met de klant naartoe, wat is nu het doel, wat gebeurt en nu als je het op een weekbasis bekijkt?” (Gemeente)

“Van wat gebeurt en nu maandag tot vrijdag hoe vaak heb je klant gesproken. Dat doen ze natuurlijk ook maar maak het gewoon transparant dat wij ook weten wat gebeurt er nu?” (Gemeente)

“Ik weet wel wat ze doen, alleen op klant niveau is dit niet altijd duidelijk.” (Gemeente)

“Waar ze concreet mee bezig zijn komt niet altijd door? Nee, precies. En dat kan ik soms wel raden, maar ik wil het ook graag weten.” (Gemeente)

“Het zit ‘m echt in dat stukje vastleggen in de communicatie, en ik heb echt wel vertrouwen in de dingen die Titan doet, alleen moet het wel duidelijk worden.” (Gemeente Ede)

Ook de volgende ketenpartner, Leerplicht, geeft aan tijdens het interview aan dat er behoefte is aan meer terugkoppeling waar Titan mee bezig is met de cliënt, hoe het traject er uit ziet. Dit komt naar voren in de twee volgende citaten:

“En wij krijgen vaak genoeg signalen terug van de jongere die zwerft gewoon op straat. Terwijl wij denken, die moet gewoon bij Titan zitten. Dus, ja, daar is wel degelijk behoefte aan ja.” (Leerplicht)

“Ik weet er heel weinig van, maar wat ik begreep is dat daar niet in alle gevallen zicht op is, en dat we dat zicht wel graag willen hebben.” (Leerplicht)

Iriszorg geeft aan in het interview dat zij verder geen hoogte heeft op wat voor manier het begeleiderplan wordt geëvalueerd: *“Ik weet ook niet of Titan zo’n begeleiderplan met doelen heeft en of dat ook geëvalueerd word eens per zoveel tijd.” (Iriszorg)*

NIET GENOEG INZICHT, GEEN BEHOEFTE AAN MEER INZICHT.

Titan praktijk beantwoorde op de vraag of zij voldoende inzicht krijgen in zaken het volgende: *“Als ik echt moet kijken geven ze ons genoeg openheid over hoe het met Titan gaat, nee. Maar de behoefte is er ook niet. Eh. Ja de ene ketenpartner heeft dat meer nodig, die moet dat hebben en de ander niet”*.

In het interview wordt duidelijk dat vanwege de onderlinge verhoudingen tussen Titan Resocialisatie en Titan Praktijk informatie over cliënten gevonden kan worden op de gezamenlijke database. Informatie hoeft dus niet gegeven te worden tenzij het urgent is, dit gebeurd dan ook.

ALS ER ZICH PROBLEMEN VOORDOEN OP HET GEBIED VAN SAMENWERKING, IS ER RUIMTE OM DIT TE BESPREKEN?

Alle elf ketenpartners voelen ruimte om Titan aan te spreken, feedback te geven of vragen te stellen. Zij zien het laagdrempelige karakter van Titan vaak als basis om zonder moeite het gesprek aan te gaan met Titan. Hiervoor is plaats tijdens vaststaande overleggen, mensen voelen de vrijheid om naar binnen te lopen en Titan is ontvankelijk voor feedback. Daarnaast wordt de vriendelijkheid van medewerkers benoemd als factor wat meespeelt in het creëren van ruimte om punten bespreekbaar te maken. Wanneer keuzes zijn gemaakt die door de ketenpartner niet direct worden begrepen durven zij hierop terug te komen en hierover het gesprek aan te gaan met de betreffende medewerker of leidinggevende. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de volgende citaten:

“Ja, ik wil wel graag, ook als dat niet gebeurt, soms neemt iemand toch initiatief terwijl ik denk dat het beter overlegd had kunnen worden, dan kom ik daar wel op terug.” (Iriszorg)

“Dus waarin we gewoon helder en open met elkaar hebben gesproken in vertrouwen van oké, Ingrid, daar is het misgegaan, hoe nu, hoe nu verder? Kijk, dat is gebeurd en we willen dat niet nog een keer in de toekomst hebben, en Ingrid pakt dat gelijk op, als wij bellen en we vragen erom dan kunnen we bij wijze van spreke vandaag nog langs komen om dingen te bespreken. Daarin merk je gewoon dat het vertrouwen wederzijds hoog is en dat we dat ook gelijk open met elkaar kunnen bespreken.” (Leerplicht)

“Doordat die openheid er is, dan kan je elkaar ook alles zeggen en dan weet je ook dat het in vertrouwen gebeurt, in ieder geval dat is mijn gevoel dan, en dan ben je ook eerlijk naar elkaar toe en bereik je ook samen meer voor de jongere.” (Leerplicht)

Vanwege een persoonlijker band tussen ketenpartners en medewerkers van Titan is het mogelijk elkaar meer direct en zelfs op informele wijze te wijzen op punten. Dit zagen we terug in het interview met Titan Praktijk: *“Ja, als ik kijk naar mijn eigen samenwerking, dan weten we elkaar prima te vinden. En zo niet dan geven we elkaar op hun donder. Want je kent elkaar goed”*.

“Ja joh, Eus en Hans degene van resocialisatie met wie ik veel werk, ‘kan je dat niet even zeggen’? Op zo’n toon gaat het.”

Daarnaast wordt in het interview met ProPersona het vriendelijke karakter van de medewerkers benoemd: *“Ja, ik vind het hele vriendelijke collegiale mensen, dus ik verwacht dat dat wel gaat ja. Ja. Kundig. Dus nee ik zie daar geen problemen in.”*

Belangrijk om te vermelden is dat voor drie geïnterviewde ketenpartners geldt dat het nog niet nodig is geweest om Titan aan te spreken op punten van wrijving of onduidelijkheid.

IS TITAN TRANSPARANT GENOEG ALS SAMENWERKINGSPARTNER?

Bij deze vraag ervoeren we qua antwoorden een overlapping met de eerder gestelde vraag of ketenpartners voldoende inzicht krijgen in belangrijke zaken waar Titan met cliënten mee bezig is. Onderstaande citaten die onder dit thema vallen gelden daarom slechts als aanvulling op eerder genoemde vraag.

“Ik denk ook wel dat de medewerkers van Titan goed zelf weten waar hun takenpakket is en wat niet en ook zelf goed kunnen aangeven van; kun jij dit regelen of weet jij hoe het zit? Daar zijn ze wel duidelijk in.” (WSG)

“Nee, op cliënt niveau weet je elkaar te vinden in de samenwerking en vind ik ze transparant genoeg.” (Titan Praktijk)

“Jawel, ze zijn zeker transparant als samenwerkingspartner.” (Leerplicht)

Opvallend is dat Leerplicht ook aangeeft dat er terugkoppeling ontbreekt van Titan naar hun. Toch noemen ze Titan als samenwerkingspartner transparant. Hiermee doelen zij vooral op de openheid waarmee zij het gesprek aan kunnen gaan met Titan.

“En hoe we elkaar kunnen vinden, ik denk dat we wel open zijn. Er zal altijd wel iets zijn.” (Lindhout)

“Zeggen wat je doet en doen wat je zegt. En dat maakt ook dat, je kunt het ook terug redeneren hé. Als je de vraag anders zou formuleren, hoe vaak ben je verrast, door een actie van Titan? Dat je denkt ‘huh, wat gebeurt er nu?’, ofzo. Nooit gebeurd. En dat, transparantie kan je vertalen daarnaar.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Ja, er blijven geen vragen liggen (...) dan ga ik er dus maar vanuit dat het transparant is.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Uhm, nee, nou, nee ik vind het niet belemmerend omdat ik gewoon van de cliënten hoor waar ze mee bezig zijn en van de medewerkers van Titan hoor wat ze aan het doen zijn en welke weg ze in slaan, dan denk ik dat is prima.” (ProPersona)

In dit interview kwam naar voren dat ProPersona niet duidelijk weet wat de visie is van Titan. Zij geeft in bovenstaand citaat aan dat dit niet belemmerend is omdat voor haar wel duidelijk is waar Titan mee bezig is.

BENT U VOLDOENDE OP DE HOOGTE VAN DE VISIE VAN TITAN?

Negen van de elf ketenpartners geeft aan voldoende op de hoogte te zijn van de visie van Titan. Dit vooral vanuit de kennis van hoe Titan werkt met de jongeren. Sommige ketenpartners geven aan dat hun eigen visie op de jongeren gelijk ligt aan die van Titan en wat nodig is vaak overeenkomt. Dit zien we terug in het interview met Bureau Jeugdzorg:

“Ik denk het over het algemeen wel, en ik denk dat het bij ons ook nog wel makkelijk ligt omdat we dus inderdaad visie op jongeren en op wat er nodig is vaak overeen komt.”

De visie als een vastgelegde overtuiging is niet voor iedereen helder. De vraag is of dit relevant is. Wat de meeste ketenpartners weten is hoe Titan wil werken met haar cliënten en wat zij hier voor inzetten. Dit geven Iriszorg, ProPersona, de Gemeente, William Schrikker groep, Bureau Jeugdzorg en het Legers des Heils aan naar aanleiding van de gestelde vraag:

“Ja, dat weet ik wel, ja dat is wel duidelijk. Ja, je ziet wel dat er een verschil in is in de ene werker en de andere, en hoe iedereen het doet, maar dat is ook logisch natuurlijk. Of hoe ze dingen uitleggen, maar de basis is bij mij wel goed bekend, hoe het werkt.” (WSG)

“Ja. Mijn beeld is dan bijvoorbeeld dat een jongere een onderzoek krijgt en nou ja, ik weet dat daar ook behandelingen, bijvoorbeeld een vorm van gedragstherapie, uit voort kunnen vloeien. Dat heb ik wel redelijk helder.” (Iriszorg)

“Ik weet wat ze kunnen doen en wat het aanbod is.” (Gemeente)

“Dat ik het idee heb dat ze echt voor de cliënt gaan en ze het contact gewoon heel belangrijk vinden en het werk met hart en ziel doen en dat cliënten daar ook positief over zijn. Dan ga ik er van uit dat dat er een visie achter zit over hoe ze werken.” (Legers des Heils)

“Nee. Nou, ik ben nooit zo van de visie. Uhm, ik weet wel waar ze voor staan en ik weet ook wel hoe hun werkwijze is. En ik zeg altijd maar flauw, re-integratie bureau, maar ze doen natuurlijk veel meer.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Nee, dat moet ik eerlijk zeggen, nee niet zo. Ik weet dat ze, dat de jongeren daar naar toe gaan omdat ze op school vast lopen, dat ze toch een traject hebben en dat ze daar aan projecten werken en gaan kijken van wat gaan we doen, ga je weer naar school of ga je aan het werk, dat traject dat ze daarmee bezig zijn, maar wat daadwerkelijk dan hun visie is.” (ProPersona)

Zoals de ondervraagde van Bureau Jeugdzorg Gelderland aangeeft is deze niet ‘zo van de visie’ De respondent vanuit het UWV stelde dat hij gedeeltelijk op de hoogte is van de visie maar zich ook afvraagt of hij dat moet weten: *“Gedeeltelijk. Ik weet niet alles wat ze doen. En de vraag is of ik dat moet weten”.*

Wellicht kunnen we constateren dat niet per definitie de visie belangrijk is om te weten voor de partner, maar dat de beoogde werkwijze doordacht is en werkt. Daarnaast wil de ene ketenpartner graag op de hoogte zijn van hoe de samenwerkende organisatie werkt, de ander, in dit geval het UWV, benadert het meer vanuit een klantenrol. Zij ‘kopen een product in’ en verwachten resultaat, zo blijkt naar aanleiding van het interview met het UWV.

AANDACHTSPUNTEN VISIE

“Dat staat natuurlijk in die formats. Over visie. Nou weet ik niet. Daar twijfel ik over. Ik weet natuurlijk wat zij doen. Resocialisatie, de jongeren. Maar soms denk ik wel dat er nog wel wat oudere zijn die daar geplaatst worden. Dus ik denk van, hoe breed is die doelgroep dan binnen de visie? Want volgens mij worden er ook wel wat jongere .. ja.. jongeren tussen de... tot 27?” (Lindenhout)

We zien in het interview met Lindenhout dat er enige onduidelijkheid is over wat de grenzen zijn van de visie van Titan. Daarmee wordt ook bedoeld op in hoeverre Titan haar werk afbakt, welke cliënten nemen we wel of niet aan? Een visie, of ambitie is onderdeel van hoe een bedrijf zichzelf profileert op de markt. In het geval van Titan is dat zij erg toegankelijk is en laagdrempelig. Onduidelijkheid over welke grenzen er worden gesteld of wellicht het niet consequent nastreven van deze afbakening is wellicht onderdeel van ambitie van Titan.

“Wat ik wel eens lastig vind in de samenwerking is dat we soms niet goed afspraken hebben gemaakt over wie doet wat, en ook allebei ook onze belangen hebben en misschien wel verschillende visies ook.” (Iriszorg)

In de literatuur zien we terug dat het belangrijk is om visie, ambitie en belangen naar elkaar uit te spreken binnen een samenwerking. Er wordt gesteld dat bij het vormen van een samenwerkingsverband het belangrijk is te bespreken met welke bril de verschillende partners kijken naar het probleem en het doel van de samenwerking. Immers, iedere partij heeft een eigen visie op vraagstukken, oplossingen, kansen en vormen. De literatuur beschrijft het als een puzzel met vier stukken die samen gelegd moeten worden zodat er een gezamenlijk beeld van de situatie ontstaat en een bijbehorende gezamenlijke taal. (Kaats & Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, 2012, p. 61)

CONCLUSIES THEMA VERBINDING

“Het is geen afstempelloket, niet van ga maar naar loket twee en dan krijg je dat, dat vind ik het mooie.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

OVER DIT THEMA

Tijdens het afnemen van de interviews merkten we dat er veel overlap was tussen de thema's 'verbinding vanuit belangen' en 'uniformiteit vanuit verschillende ambities'. Uiteindelijk hebben we dan ook vragen gesteld die ons voorzagen in antwoorden op beide thema's. We hebben deze gelabeld op enkel verbinding. We hebben ons voornamelijk gericht op de vraag of in de samenwerking dezelfde belangen worden nagestreefd en op wat voor manier verschil in visies een invloed kan hebben op de samenwerking. Ook hebben we onderzocht of ketenpartners voldoende zicht hebben op de visie van Titan (gedeeltelijk ook behandeld in onderdeel transparantie) maar ook of ze het idee hebben dat hun eigen visie en doelstellingen duidelijk zijn voor Titan. Vanuit onze optiek is het belangrijk dat gezamenlijke belangen duidelijk zijn. Vanuit de literatuur werd deze mening ook onderbouwd:

“Netwerken worden gezien als een overkoepelde organisatievorm van autonome organisaties met wederzijdse belangen die hun krachten willen bundelen om hun belangen te realiseren”. (Boonstra, 2007)

Om belangen te realiseren is het belangrijk de wederzijdse belangen duidelijk te hebben en vanuit daar de gezamenlijke belangen na te streven.

Dat het voor ketenpartners belangrijk is dezelfde belangen na te streven blijkt uit het volgende citaat van de WSG:

“Ik denk dat het belangrijk is dat je samen hetzelfde belang hebt, dat het gelijk is. Je meldt een jongen aan met een bepaalde reden, daar gaat Titan dan mee aan de slag.”

RESULTATEN

VERBETERPUNTEN VERBINDING

NIET VOLDOENDE OP DE HOOGTE VAN WAT DE ANDER DOET

Het niet voldoende op de hoogte zijn van elkaars belangen en het gemis aan uniformiteit daarvan kunnen uiteindelijk zorgen voor een verschil in handelswijze. Als deze handelswijze niet overeenkomt met het belang van de andere partij kan dit voor onduidelijkheid en blokkades in de samenwerking zorgen. Dat men niet altijd op de hoogte is van wat de ander doet blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat van Iriszorg:

“Ik denk dat de interesse er wel is maar de know-how misschien.. wederzijds.. ja, ik kan me voorstellen dat wij als instelling moeilijker te begrijpen zijn omdat we zo groot zijn en ook best wel complex. Titan is veel kleiner, veel plattere organisatie, eenvoudiger te begrijpen. Dat wordt op de website ook wel duidelijk. Terwijl, het als buitenstaander moeilijker is om ons te begrijpen. Dat de wil er wel is maar de know-how er onvoldoende is. Dat merkte ik bijvoorbeeld tijdens die presentatie die ik gaf, die klinische les, dat ik dacht ‘goh’. Toen veel het me op hoeveel kennis er is over Iriszorg maar ook over de verslaving an sich. Dat ik dacht ‘oh, dit is heel nuttig geweest.”

Op de vraag van ons of het dan zo is dat Titan te weinig kennis heeft over Iriszorg en verslavingen op zich kregen we het volgende antwoord: *“Ja.”* En vervolgens: *“Dat we dus vaker zo’n klinische les moeten geven en ook meer informatie gaan geven over wanneer kunnen jullie mensen naar ons toe verwijzen. Dat dat gewoon nog niet helder is. Ik denk voor de doorverwijzing en meer instroom naar ons toe, dat daar wel iets in te halen valt.”*

Ook kregen we de volgende antwoorden op de vraag of het verstandig zou zijn om als ketenpartner bij Titan te komen vertellen wat je doet:

“Ja misschien wel, zou misschien nuttig zijn om dat toch een keer uit te leggen hoe wij daar tegenaan kijken, kan heel nuttig zijn.” (UWV)

“Misschien dat ze ook iets meer inzicht moeten krijgen in hoe wij denken en wat wij nodig hebben.” (Leerplicht)

VERSCHIL IN VISIE

Zoals zojuist benoemd kan het niet voldoende op de hoogte zijn van wat de ander doet leiden tot een verschil in handelen. Ook verschillende visies kunnen hiertoe leiden. Dat sommige ketenpartners een verschil in visie belemmerend ervaren blijkt uit de volgende citaat wat we in een gesprek met Iriszorg over verschillende visies omtrent behandelplannen te horen krijgen: *“Maar dan weet ik ook niet hoe zo’n man tegen Iriszorg aankijkt. Het voelt veel afstandelijker en dat maakt de samenwerking wel eens lastiger. Zeker als je ook nog op een visieverschil uitkomt.”*

Ook leerplicht spreekt over visieverschil:

“Dat is visieverschil. Kijkend naar de doelgroep vanuit onze hoek, vanuit Titan hoek, ja.. daar kijken ze naar ‘wat gaat goed’. En daarop pakken ze door. Ja. Wij kijken natuurlijk wat meer van waar gaat het nog mis en dat moet veranderd worden.”

Vanuit Lindenhout komen er vragen omhoog over de handelswijze binnen de visie van Titan met betrekking tot leeftijd:

“Volgens mij zijn er ook wel eens oudere geweest en dan heb ik zoiets van ja... past dat wel?”

“Is het dan een uitzondering? Dat vraag ik me dan wel af ter plekke. Het gebeurt vaker volgens mij. Dan denk ik, wat wil je daar dan mee?”

“Misschien pakken zij wel meer op dan dat zij aankunnen. Omdat er dan meer binnen komt hè. Hoe meer meldingen hoe beter, dat staat natuurlijk goed. Daar hebben wij ook mee te maken. Dan zeg ik wel eens van, je hebt nu ook wel heel veel zaken he. Maar je kunt nooit helemaal goed, die ene zaak helemaal goed aanpakken omdat je 1 of 2 zaken te veel hebt. Ik denk dat je daar goed naar moet blijven kijken.”

Zoals in het literatuuronderzoek al benoemt stelt Kaats dat het bij het vormen van een samenwerkingsverband belangrijk is te bespreken met welke bril de verschillende partners kijken naar het probleem en het doel van de samenwerking. Hij stelt dat het belangrijk is dat het hebben van verschillende visies de samenwerking niet in de weg staat. Het bespreken van elkaars visie op het vraagstuk kan ervoor zorgen dat de samenwerking geen los zand wordt maar dat er goede afstemming wordt bereikt.

VERSCHIL IN HANDELEN

Dat het gemis aan deze afstemming soms mist blijkt uit de volgende selectie citaten waarin duidelijk wordt dat verschil in visie leidt tot verschil in handelen met als gevolg onduidelijkheid en soms zelfs wantrouwen.

“Daar zijn ook wel eens dingetjes misgelopen, dat ik me daarin gepasseerd heb gevoeld, of dat in een keer iets wordt ingezet maar ook gewoon dat wij als verslavingszorg een andere visie hadden over het behandelbeleid en inhoudelijke behandeling, wat niet strookte met hoe Titan het aanpakte. Dan kom je op een visieverschil tussen instellingen, dan is daar te weinig afstemming in. En dan heb ik het ik het voornamelijk over het medicamenteuze en de psychiater. Want daarin ben, daar voel ik meer afstand in. Ook de fysieke afstand. De psychiater zit niet in Ede, we hebben wel eens over en weer gemailld maar in mijn hoofd zit dan, zo’n man wordt ingehuurd door Titan en heeft, daar is minder betrokkenheid naar ons toe bijvoorbeeld. Terwijl ik met Pro Persona of Karakter, een collega instelling op het gebied van jeugdbehandeling, heel makkelijk het contact leg en ook veel meer als een gelijkwaardige collega beschouw.” (Iriszorg)

“Nou, het heeft een beetje te maken met, uhm, ik denk dat qua schorsingsvoorwaarden en heel strak, heb ik een aantal keren meegemaakt, dan wordt er net wat te gemakkelijk mee omgegaan, wat daar precies de achterliggende gedachte van is, het kan ook meer zijn, want wij zijn natuurlijk heel erg binnen het juridische, dus wij hebben heel snel in de gaten, dit moet je terugmelden en dit hoeft je niet terug te melden, deze ruimte

kan je nog wel geven, en dan ligt dat stuk bij Titan, en dan moeten wij daar dan wel bovenop zitten. En als we dan net niet genoeg informatie krijgen of dat je eigenlijk op hetzelfde gebied gaat, uhm, hoe noem je dat, zit, dus dat Titan ook denkt van misschien moet ik dit nog maar niet zeggen, want dan wordt het teruggestuurd, dat ik denk maar dat is mijn beslissing. Die beslissing ligt niet, dat is gewoon platte informatie die door moet worden gegeven.” (Bureau Jeugdzorg)

“Dan namen wij iets aan wat niet zo was, bijvoorbeeld iemand zit 3,4,5 dagen bij titan, maar dan was dat niet het geval, dan kwam diegene gewoon één of twee keer op gesprek, terwijl wij andere verwachtingen hadden. Dus verwachtingen duidelijk, een plan van aanpak, voortgangsrapportage tussentijds, en een goede evaluatie, dat even uit mijn hoofd, de termijnen weet ik niet uit mijn hoofd, maar dat zijn afspraken die nu op papier zijn vastgesteld.” (Gemeente)

“En daar kunnen ze wel in helpen alleen ik merk soms dat de uitstroom naar werk, dat ze dat niet zo hebben, kijk wel die begeleiding, dat sociale stuk, dat zachte, dat softe stuk, dat hebben ze goed in hun beeld eigenlijk en dat doen, is ook goed, maar dat laatste stuk naar bemiddeling naar arbeid, dat wil nog eens wat, daar laten ze wat liggen.” (UWV)

“Soms mag je wel eens de rug recht houden vind ik bij Titan. En daarin niet alles vanuit empowerment vanuit de jongere laten komen. Maar ik denk dat je soms ook wel eens tegen de jongere mag zeggen, dit is het, punt, klaar, uit. De jongere soms, maar dat is vanuit mijn eigen visie, de jongere hoeft niet altijd... de regie te houden. Soms vind ik dat ze te meegaand zijn. Maar ja, dat is voor mij natuurlijk weer lastig inschatten, want ik sta langs de zijlijn, ik heb niet het dagelijkse traject. Maar dat is een persoonlijk punt.” (Leerplicht)

“Soms kun je wel eens denken van; ‘Hé, even wat tempo er in’ of juist; ‘We hebben even een wat langere tijd nodig’. Daar heb je het met elkaar er over, van hé hoe pak je dat aan? Maar dan heb je het over verschillende werkwijzen.” (Lindenhout)

Opvallend in bovenstaande citaten is dat blijkt dat de visie en de handelswijze van Titan soms botst met de handelswijze en visie van ketenpartners. In het literatuuronderzoek haalden we H.C. Dekker al aan die in zijn boek Management van strategische samenwerking spreekt over het gevolg van ontbreken van uniformiteit. Hij stelt het volgende: *“Het niet hebben van een complete afstemming dat in alle eventualiteiten voorziet, opent de mogelijkheid voor partners, in toekomstige situaties, het eigenbelang te laten prevaleren boven het gemeenschappelijk belang. Dit zelfs ten nadele van de samenwerkingspartner, we noemen dit ook wel opportunistisch gedrag. Dekker benoemt onder andere dat het hebben van vertrouwen in elkaar een middel is om opportunistisch gedrag te voorkomen. Enerzijds geldt het vertrouwen dat de samenwerkingsrelatie in staat is iets te kunnen bijdragen binnen de samenwerking en anderzijds dat de netwerkpartner ook het belang van het netwerk nastreeft in haar handelen.”* Dat ketenpartners op deze manier laten blijken dat ze het niet altijd eens zijn met de handelswijze van Titan is duidelijk. Gedeeltelijk wordt dit geweten aan verschil in kaders van waar uit men werkt. UWV vertelt dat ze jongeren soms doorverwijzen naar een andere organisatie doordat Titan op bepaalde gebieden niet voldoet aan de verwachtingen van het UWV:

“Ja, want ik zal niet iemand dan neerzetten waarvan ik denk die is al bijna zo ver dat die richting werk gaat, richting betaalde arbeid. Terwijl we wel iemand neerzetten waarvan je denkt, daar hapert het nog aan, daar moet eerst nog aan gesleuteld worden voordat die zo ver is.” (UWV)

“Ja, ik zou hem eerder een ander bedrijf kiezen wanneer we er weinig aan hoeven te doen en ‘die’ kan direct naar de betaalde aanvraag. Dan zoeken we liever een andere partner laat ik het zo zeggen. Dan zijn ze niet de eerste keus.” (UWV)

Dat daar nog wel winst te behalen valt blijkt ook:

“Richting arbeid, als je daar wat meer zou doen, zodat mensen kunnen uitstromen, kijk er zijn gewoon mensen bij die zouden kunnen werken, als je daar ook nog werk voor zou kunnen vinden, dan zou dat ook meteen matchen.” (UWV)

“Ja, er zou wat meer kunnen denk ik. Als ze dat goed in beeld zouden hebben en dat goed zouden doen, zouden ze nog veel meer zaken kunnen doen.” (UWV)

“Als wij dat vertrouwen hebben van wij zetten daar iemand neer en er arbeidskansen komen, en ze gaan daar ook meer mee verder, ja zeker. Wil niet zeggen dat ze dat niet doen, ik denk dat er meer uit te halen is.” (UWV)

In het gesprek met de gemeente wordt duidelijk dat ook zij denken dat er meer uit de samenwerking gehaald kan worden dan momenteel gebeurt: *“Wij hebben misschien expertise op andere gebieden waarin we kunnen samenwerken.” (Gemeente)*

POSITIEVE PUNTEN

GEZAMENLIJK BELANG

“Netwerken worden gezien als een overkoepelde organisatievorm van autonome organisaties met wederzijdse belangen die hun krachten willen bundelen om hun belangen te realiseren”. (Boonstra, 2007)

Kaats stelt dat veel partijen geneigd zijn hun eigen belangen dusdanig centraal te stellen dat de andere partij enkel gebruikt wordt als verlengstuk van de eigen strategie. Dat acht van de elf ketenpartners zich duidelijk uit laten over het gezamenlijke belang, en daar ook naar wordt gewerkt, blijkt uit de volgende citaten:

“Dat komt natuurlijk omdat je een gezamenlijk belang hebt van de jongere waar het om gaat.” (WSG)

“Ik denk dat je van te voren praat over doelen, waarom meld je zo’n jongere aan bij Titan? Is het bijvoorbeeld omdat hij niet meer naar school gaat? Dus het doel is dat er een dagbesteding komt of dat nou school is of iets anders, maar dat is het doel, dat streef je dan samen na.” (WSG)

“Er wordt goed gelet op het belang van de cliënt en gekeken naar beperkingen en mogelijkheden.” (LDH)

“Ja, ik denk dat op zich Titan, qua visie over jongeren, niet zo heel veel verschilt met de jeugdreclassering, alleen je rol is anders. En de benaderingswijze van jongeren verschilt ook niet zo veel denk ik. Waardoor je elkaar ook al veel sneller vindt, omdat je visie overeen komt, dus dan is het makkelijker om te overleggen. Of, waarom doe je dat nou zo, of ik wil eigenlijk dat dat en dat gebeurd.” (BJZ JR)

“Ja, en dan zit het er soms misschien ook in dat wij soms te snel willen en dan het dan een proces is een jongere daar te krijgen, maar dat begrijp ik ook. We zijn gewoon twee verschillende organisaties, met ieder een eigen belang, maar uiteindelijk is het gezamenlijke belang natuurlijk de jongere, die zo snel mogelijk terug naar school wil, op een zo goed mogelijke manier of aan werk te helpen. Dus daar in ga je ook wel gelijk op”. (Gemeente)

“Dus je krijgt wel, je kan een verschil van mening krijgen, je hebt natuurlijk wel hetzelfde doel. Maar als ik dan kijk naar hoe vaak dat gebeurt, want je vindt elkaar altijd wel weer.” (Praktijk)

“Of we het zelfde doel hebben? Om mensen op de rit te zetten. Ja. We hebben hetzelfde doel.” (Lindhout)

“Maar het is eigenlijk echt een samenwerking. Het is niet zo dat zij, dat wij hier een behandelplan hebben en dat Titan zich daar naar moet voegen ofzo. Titan heeft gewoon een eigen plan en dat staat naast ons plan.” (Pro Persona)

Twee van de elf ketenpartners ervaren het gezamenlijk belang dusdanig sterk dat ze samen sterk willen maken richting andere organisaties:

“Goede vraag, waarom dit zo fijn is, is omdat los van het contact wat wij hebben met Titan zijn er ook andere organisaties in de keten die ik ook iets van de jongen vinden. Leerplicht, die moet daar ook wat van vinden, vaak, omdat de jongens niet naar school gaan moet je tijdelijk ontheffing hebben, dus, uhm, dat maakt ik in die zin nog wel eens gezamenlijk met Titan wat uit te leggen heb aan zo’n leerplicht ambtenaar. Dus vandaar ook, dat contact moet heel direct zijn. Anders treed je niet eenduidig op naar de buitenwereld. En Titan en BJZ hebben hetzelfde belang, namelijk een jongere zo snel mogelijk weer regulier onderwijs laten volgen.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Ik denk het over het algemeen wel, en ik denk dat het bij ons ook nog wel makkelijk ligt omdat we dus inderdaad visie op jongeren en op wat er nodig is vaak overeen komt. Zitten wel detailverschillen soms in, maar niet, niet heel erg. Ik denk dat we daar soms zelfs wel samen in optrekken, naar andere ketenpartners.” (Bureau Jeugdzorg)

TOEGEVOEGDE WAARDE TITAN

Samenwerking ontstaat zodat krachten gebundeld kunnen worden. In het literatuuronderzoek kwam al naar voren dat geen enkele organisatie alleen kan overleven en zonder hulp van andere organisaties de complexe vraagstukken van deze tijd kan oplossen. Wat positief wordt ervaren, de toegevoegde waarde en de reden waarom ketenpartners kiezen voor Titan staan hier onder vermeld:

“Bij sommige jongeren is het nodig dat er een gedragdeskundige komt meekijken of dat de jongere met de psychiater van Titan gaat praten. Dat ze dat dan zelf bedenken en ook gelijk inzetten is natuurlijk super.” (WSG)

“Nou, ik vind wel dat ze heel veel doen en ook wel kunnen, dat zij bijvoorbeeld een intelligentie test kunnen afnemen, dat is wel heel fijn, dat ze gewoon alle aspecten van wat bij een jongere belangrijk is zoals financiën school, huisvesting, ja dat vind ik ook wel goed zeg maar. Dat is ook wat wij als gezinsvoogd niet doen, wij moeten iemand zoeken die dat gaat uitvoeren en daarin is Titan erg breed in wat ze kunnen en willen zeg maar.” (WSG)

“Wat ik sterk vind is dat je gewoon iedereen kan aanmelden, dat het niet is die wel die niet, dat is wel fijn, dat er echt samen wordt gekeken.” (WSG)

“Eus Wattimena denkt mee over verscheidene zaken (tandartsafspraken, financiën) wat erg prettig is. Cliënten delen soms meer met hun mentor die ze dagelijks bij Titan zien, dan met mij.” (LDH)

“Ja, dat is dan wel echt oog voor de cliënt en voor wat die persoon kan, het beste uit die persoon halen en positief bekrachtigen en die persoon als geheel benaderen.” (LDH)

“Titan is natuurlijk een specifieke doelgroep, jongeren waar met een aantal levensgebieden gewerkt moet worden en dan is Titan toch wel degene die hier in de omgeving zit die hierop de meeste expertise heeft.” (Gemeente)

“Je hoeft maar te bellen en het kan eigenlijk, dat is wel heel fijn. Ze nemen de tijd ervoor en ze kijken ook echt wat zijn de mogelijkheden wel of niet en ja dat is heel fijn. En dat wordt ook gewaardeerd vanuit Titan, van goed dat je komt dan kunnen we ook goed kijken, om een goed kader er om heen te zetten van hoe kunnen we deze jongere begeleiden. Dat vind ik heel sterk.” (Leerplicht)

“Maar vaak is het ook gewoon aan het handje nemen en naar het uitzendbureau lopen. En dat doen ze heel goed.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Het is belangrijk om een goede structuur in je dagen te hebben. En daar zorgt Titan natuurlijk voor en dat is hartstikke goed, dat stuk.” (Pro Persona)

KARAKTER TITAN

Vanuit de diverse ketenpartners kregen we positieve reacties over het karakter van Titan:

“Laagdrempelig karakter.” (LDH)

“Ik merk wel, ik kwam net ook met een paar klanten waar ik problemen mee heb en ik weet niet goed wat ik er mee moet, dat kan ik wel bespreken. Dus ik merk wel dat ze toch wel in die flexibiliteit zitten, van oké, we willen met je mee denken. Kijk ik heb een probleem en zij proberen daar een oplossing voor te zoeken dus dat.. ze proberen wel ergens raakvlakken te krijgen zodat.. Kijk ik heb dat probleem en ik probeer daar natuurlijk een oplossing voor te vinden en hun proberen die oplossing te vinden. Dus in die zin bewegen ze zich wel flexibel. Dus dat is ook wel nuttig, ik kan dat gewoon met hun bespreken van oké, ik heb die cliënten zou je daar iets mee kunnen. Ik wil dat bereiken, zou je dat kunnen.” (UWV)

“Je hebt een geschiedenis met elkaar. Je kent de goede intenties, je weet hoe titan werkt, en dat titan een lange adem heeft.” (Titan Praktijk)

“Dat vindt ik het prettige van Titan, dat je daarbinnen wel zelf keuzes kunt maken, en die maak je samen met hun, of die maken hun.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

CONCLUSIES THEMA SAMENWERKING

OVER DIT THEMA

Dit aparte thema bevat resultaten die sterk specifieke informatie geven over de samenwerking, of meer algemene uitkomsten van de onderzochte samenwerking. Deze positieve- en verbeterpunten waren qua thema niet onder te verdelen bij eerder behandelde resultaten. Deze resultaten kwamen bijvoorbeeld maar bij een enkele ketenpartner naar voren, maar zijn daarom niet minder noemenswaardig. Daarom zullen wij in deze paragraaf de uitkomsten per sub- thema behandelen.

“Ja, ik ben wel heel tevreden over de samenwerking.” (WSG)

“Toen was ik haar eigenlijk een beetje aan het overtuigen van de organisatie.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

POSITIEVE PUNTEN

LAAGDREMPELIGHEID EN TOEGANKELIJKHEID ALS KRACHT

In meerdere interviews kwam naar voren dat ketenpartners de laagdrempeligheid en toegankelijkheid ervaren als een kracht van Titan. Zij ervaren dit zelf in hoe gemakkelijk zij bij Titan op kantoor kunnen komen, maar zien dit ook als een kracht richting de jongeren. Ketenpartners worden open benaderd en voelen de ruimte om het gesprek met Titan aan te gaan. Dit zagen we eerder ook al terug in het behandelde thema Transparantie. Hieronder volgen een aantal citaten die de toegankelijkheid van Titan toeschrijven.

“Op een gegeven moment als je dan heel veel bij Titan komt, dan voelt het alsof het een beetje tweede kantoor is, dan loop je ook makkelijk binnen. Dan drink je ook wel eens een kopje thee en nemen we het even door. En als je er maar één hebt kom je er natuurlijk ook minder.” (WSG)

“En wat ik ook zelf heel belangrijk vind, maar dat is misschien voor mij persoonlijk, is de toon zeg maar. Je hebt ook ketenpartners die, uhm, ons voor het karretje willen spannen zeg maar, en daarin ook nog een hele nare toon aanslaan van wat ze allemaal willen en daar heb ik met Titan nog nooit mee te maken gehad. Dus het is echt samenwerken, van wat kunnen we doen om te zorgen dat het met deze jongere beter gaat.” (WSG)

“Positief punt vind ik dus wel de openheid, de ontvankelijkheid, van Titan en de medewerkers zelf, voor informatie, ze zijn echt wel heel open om informatie te ontvangen en te leren, maar ook gewoon de samenwerking, de laagdrempeligheid, je kan iedereen altijd zo makkelijk bereiken en dat vind ik wel echt een pro. Vind ik echt wel heel positief.” (Iriszorg)

“Ik vind het een heel mooi initiatief, dit tekent ook wel weer, dit is ook wel weer die openheid die Titan heeft, dat ze heel erg bereid zijn om te ontvangen en te ontwikkelen. En dat vind ik mooi. Dat ze niet star zijn en niet zoals sommige instellingen dat ze heel erg hun eigen ding volgen en daardoor in een soort tunnelvisie zitten, ze zijn heel erg open. Dat vind ik mooi. En het feit dat jij(jullie) dit onderzoek doet en dat ze jou daarvoor inzetten, dat zegt ook wel weer iets. Toen ik de mail zag dacht ik, ik vind het ook wel weer mooi, en dat maakt mij bereidwillig mee te willen werken, want ik vind het initiatief an sich gewoon heel erg goed. En dat doet ook niet iedere instelling.” (Iriszorg)

“Ik vind het wel zo’n lekker back to basic bedrijf. Dat vindt ik altijd wel leuk. Als je daar komt hebben ze altijd wel tijd. We kunnen altijd de werkplaats bekijken. Daar wordt altijd wel tijd voor vrij gemaakt.” (Lindhout)

“Ja. Je kunt er ook zo naar binnen lopen.” (Lindhout)

“Toegankelijk.” (Lindhout)

“En dat is daar zo laagdrempelig, het gebouw straalt het al uit. Niets met het gebouw, maar die mensen moeten nooit gaan verbouwen, want op het moment dat je daar een hele strakke rode loper neer gaat leggen ga je met een heel ander gevoel dat pand in. De kracht is nou juist om dat niet te doen. En daarom werkt dat zo.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

FLEXIBILITEIT

Onderstaande citaten zijn afkomstig uit interviews met Bureau Jeugdzorg, Titan Praktijk en UWV. Zij vermeldden expliciet in het interview de flexibiliteit die zij van Titan ervaren in de samenwerking. Titan beweegt mee met ketenpartners, dit wordt gezien als een kracht:

“Dat is wel prettig om dat te merken, ze bewegen mee en doen ook wat je van ze vraagt.” (UWV)

“Dus het bijstellen van een trajectplan is heel veel. Dus daar kan dit ook wel bij zeg maar. Het is geen forse koerswijziging, het past binnen hun dynamiek.” (Titan Praktijk)

“En ik denk juist dat de kracht van Titan is flexibel te zijn. En als je alles in protocollen gaat gieten en vaste overlegmomenten, ja prachtig, dat zullen ze bij Philips en Shell ook wel doen, maar het moet ook een beetje passen bij je werkwijze.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

AANSLUITING BIJ EEN DOELGROEP

Onderstaande drie ketenpartners geven aan in de vermelde citaten dat Titan goed de aansluiting kan maken met een doelgroep. ProPersona gaf aan dit knap te vinden aangezien Titan ‘daar best wel een zware klus aan heeft’.

“Leuke plek voor vooral jongens om met hout te leren werken.” (LDH)

“Leuk dat ze uitstapjes doen zoals pretparken bezoeken.” (LDH)

“Omdat die de doelgroep kan bedienen, in ieder geval een klein deel en daar ben ik alleen maar positief over, dat heeft zeker toegevoegde waarde.” (LDH)

“Aansluiten bij jongeren, gebruik maken van gedragsdeskundige, uhm, op maat werken, en ook wel de benaderingswijze naar de jongere toe, ik vind het goed.” (Bureau Jeugdzorg)

“Ik denk dat ze wel heel goed hun best doen bij de jongere aan te sluiten. En dat ze daar af en toe best wel een zware klus aan hebben. Dat vind ik wel heel knap, dat ze dat weer iedere keer voor elkaar krijgen bij de jongeren, want er zitten best wel wat portretjes rond, haha. Dus dat vind ik bijzonder knap.” (ProPersona)

TEVREDENHEID OVER TITAN

De fragmenten zoals hieronder vermeld zijn meer van algemene aard maar geven duidelijk de tevredenheid over de samenwerking met Titan weer.

“Ik heb nog geen problemen gehad met Titan.” (Lindenhout)

“Ja, we zijn tevreden met elkaar.” (Lindenhout)

“Maar ik vind als ik kijk naar hoe de afspraken gemaakt worden, hoe het wordt uitgelegd, wie waar welke verantwoordelijkheid neemt, nou dat, ik heb niet meegemaakt dat het niet zo ging zoals het zou moeten gaan. En als dat wel zo is gebeurd dan beticht ik de cliënt daarvan een zeer groot aandeel in te hebben.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“In z’n algemeenheid wat ik hoor, is men erg tevreden over Titan.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Ja, je merkt aan mijn manier van antwoorden dat ik erg enthousiast ben over Titan.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Waar een organisatie heel goed in was dat verdwijnt dan ook. En daar moet je met dit soort organisaties (Titan) heel erg mee oppassen, dat dat niet gebeurt. Dat zou zonde zijn. Ja.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Ik heb echt niets waarvan ik denk dat zou anders moeten of dat vind ik vervelend of zo, nee. Ik vind het allemaal wel goed.” (ProPersona)

VERBETERPUNTEN/ AANDACHTSPUNTEN

CONCURRENTIE

Hoewel de volgende fragmenten geen verbeterpunten betreffen is het een resultaat uit het interview met Iriszorg wat volgens ons van belang is voor Titan. Het betreft een organisatie dat qua werkzaamheden dicht bij Titan ligt op een aantal gebieden en Iriszorg kiest er voor om een aantal cliënten naar hen door te verwijzen.

“Ik ben niet ontevreden, zeker niet. Ik zou ook wel jongeren naar Titan doorverwijzen, maar ik denk wel, wat ik nu, er is nu nog een alternatief, want Titan is echt, ik zie Titan nu meer als een centrum voor jongeren die echt weer of willen starten met school of weer aan het werk willen, waarin Titan ook echt een leeromgeving biedt, misschien doet Titan dan ook wel wat meer in dagbesteding, dat weet ik niet. Maar inmiddels is er ook een ander centrum en die voorziet ook wel wat meer, ze overlappen elkaar enigszins, maar dat centrum is wel meer, wat laagdrempeliger, vrijblijvender, meer gericht op hobby en dagbesteding zeg maar en daar verwijs ik ook nog wel eens naar. En tegelijkertijd doet dat centrum ook wel wat Titan ook doet, maar we bekijken gewoon waar ligt de vraag van de cliënt meer en wat kan hij ook aan. Soms is iemand nog helemaal niet toe aan zo gericht werken, zoals Titan bijvoorbeeld wel doet. Best wel veel structuur.” (Iriszorg)

“Ja, er is een nieuwe aanbieder gekomen en daar kies ik dan soms ook voor, ik heb nu recent nog 2 mensen daar naar toe verwezen waarbij, 1 het heeft ook te maken met het geslacht en haar voorkeuren liggen dan op bepaalde gebieden, wat Titan niet biedt in mijn ogen. Dan is dat toch een keuze die ik maak dan gaan we uitwijken naar die andere kant.” (Iriszorg)

AFSTEMMING EN COMMUNICATIE

De citaten die worden vermeld liggen in de lijn van het eerder behandelde thema communicatie. Door de specifieke aard van sommige citaten besloten wij ze onder het thema samenwerking toe te voegen. De citaten worden kort toegelicht.

“En de verbeterpunten zitten voornamelijk in de afstemming en communicatie. Gewoon, goed afstemmen, soms inderdaad eerder afspraken maken over wie doet wat, een soort casemanager en daar ook aan houden en niet laten, niet laten verleiden tot teveel naar je toe trekken maar dat is denk ik gewoon een kwestie van afstemming. Dat is mijn persoonlijke ervaring dan, ik weet niet of dat reëel is als aanbeveling.” (Iriszorg) De respondent heeft de behoefte dat er meer wordt afgestemd tussen hen en Titan, daarnaast geeft ze als aanbeveling dat Titan zich niet moet laten verleiden door te veel naar zich toe te trekken.

“En als hij bij Titan niet aan het werk is laat hem dan ergens wat vrijwilligerswerk laten doen. Dan kunnen we daarin ook samen mee helpen zoeken.” (Gemeente) De gemeente duidt hierop dat wanneer er bij Titan momenteel geen werk is voor een cliënt, dat dit wordt teruggekoppeld en dat er samen gekeken kan worden naar andere opties.

“Heb je zelf het idee dat dit mentor afhankelijk is? Met wie je contact hebt, wie er niet reageert?” “Ja, dat heb ik soms wel.” (Gemeente) Deze vraag en antwoord kwam naar aanleiding van een opmerking over dat een specifieke medewerker van Titan zorgvuldig is in het onderhouden van contact.

“Maar de indruk van jongeren is dan toch, van Titan is een werkplaats, waar jongens werken met hout of fietsen. En dat is nu ook mijn beeld wel een beetje en dan denk ik ja, oké, dit is een meisje, wil graag andere dingen doen.” (Iriszorg) Hieruit kunnen we concluderen dat het beeld van de ketenpartner is dat Titan een organisatie is dat begeleiding geeft gericht op jongens.

Iriszorg geeft ook aan in het interview dat zij verder geen hoogte heeft op wat voor manier het begeleiderplan wordt geëvalueerd. Hierover is geen duidelijkheid en dit doet iets af aan het zicht op Titan als instelling. *“Ik weet ook niet of Titan zo’n begeleiderplan met doelen heeft en of dat ook geëvalueerd word eens per zoveel tijd.” (Iriszorg)*

STEVIGER STAAN IN SAMENWERKING

Vanuit Titan praktijk, qua binding een bijzondere ketenpartner van Titan, kwam naar voren dat Titan zelf meer de grenzen mag geven vanuit eigen deskundigheid met de jongeren. Zij mogen, zo blijkt uit de citaten, meer achter hun methodiek staan.

“Ik heb wel een paar keer gemerkt dat ze, de mentor/jobcoaches, wat onzekerder zijn of erg hangen aan wat het beeld is wat GGZ schetst. Of de mening van GGZ en dan denk ik kom maar op voor je zelf. Dan is het ineens, dan komt er een keer een 3e ketenpartner bij en dan stel ik een vraag, van hé waarom zit deze ketenpartner er bij want daar begrijp ik het nut niet echt van, dan hoor ik ‘ja, dat dacht ik nou ook al’. Als je dat dacht, kom op! Dat ze wat zekerder zijn in de samenwerking naar ketenpartners, niet zozeer GGZ, nou misschien ook soms wel, maar ook gewoon, van ja dit is waar we voor staan en ik weet dat we goed bezig zijn, ga dan ook voor de cliënt staan. En soms twijfelen ze nog wel eens.” (Titan Praktijk)

“Ja, soms halen ze wat bij ons aan zekerheid, is ook wel goed, maar dan denk ik dat weet je wel, dat kun je best zelf. Zelf de grenzen stellen.” (Titan Praktijk)

“Ja.. goed overleg daar, je hebt je professionaliteit, je staat achter je methodiek, ga er maar aan staan, ik zie het nut niet in van dit doel of ik denk dat dit doel nog te vroeg is.” (Titan Praktijk)

FACILITAIR

Hoewel het, vanuit ons interviewprotocol, geen vraag of richting was gaven drie ketenpartner in het interview feedback met betrekking op de locatie van Titan Ede. Op eerste gezicht zou een locatie weinig tot niets over de kwaliteit van samenwerking kunnen zeggen. Wat juist door de betreffende ketenpartners naar voren wordt gehaald is dat deze locatie juist wel een plek is waar keten- of andere partners worden ontvangen. De vraag is daarmee, hoe ontvangt men de ander en in hoeverre is dit representatief. Tegelijkertijd kunnen we uit andere resultaten juist weer concluderen dat het gebouw onderdeel is van de laagdrempeligheid die door ketenpartners als kracht wordt bestempeld.

“Ja, haha, de locatie. Daar parkeren..”(Leerplicht)

“Het toilet daar. Dat is toch niet echt vrouwvriendelijk. Maar daar zal jij het wel mee eens zijn. Maar je bedoelt meer op de visie?” (Lindhout)

“Als netwerkpartner. Kijk wat ik net zei over toegankelijkheid en laagdrempeligheid dat is heel mooi daar. Maar aan de andere kant denk ik, zal ik dan hebben. Dan noem ik even zo’n toilet... die omgeving vindt ik niet echt vrouwvriendelijk, maar dat heb ik. Het is lekker los allemaal. Maar het is allemaal aan elkaar geplakt lijkt het wel. Ik zou het ze wel wensen dat ze een wat beter pand krijgen. Dat zou ik... eh. Maar zegt het nou iets over mij omdat ik een pietleut ben, of omdat ik dingen graag mooi zie, ja, nee ik weet dat niet. Maar dat zal er wel mee te maken hebben, maar dat valt wel op. Voor de jongeren zal die omgeving wel oké zijn. Maar er komen natuurlijk ook netwerkpartners, het is veel breder dan de jongeren die daar komen.” (Lindhout)

“Ja en dan denk ik van, niet eens over het toilet, als je daar die hal binnen komt en dan heb je daar een keukentje ja. Ja, het oogt niet echt fris. Maar ja.” (Lindhout)

“Ik zei net iets over het gebouw en dan moet je vooral zo houden, uhm, maar ik zou toch een ruimte net even iets meer geschikt maken voor een wat meer officieel gesprek.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Want ik kan me voorstellen dat er ook wel eens iemand zit die echt wat te vertellen heeft en die moet je ook kunnen ontvangen. En ik kan me ook wel voorstellend dat je ouders een keer wilt ontvangen ofzo, maar ik heb een marketing achtergrond, dus ik denk dan meer aan de performance. Maar daar moet je heel voorzichtig mee zijn want het is ook de kracht van Titan, maar ik kan me ook wel weer voorstellen, het een sluit het ander niet uit. Maar dat is even facilitair.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

POSITIE OP DE ZORGMARKT

Vanuit het interview met Bureau Jeugdzorg kwamen twee resultaten naar voren die beiden onder dit thema konden worden geplaatst. Zij geven de aanbeveling om aan meer bekendheid te werken, daarnaast blijkt uit het volgende iets wat onduidelijke citaat dat er de gedachte is dat Titan vanuit haar laagdrempeligheid zou kunnen opschalen.

“De bekenbaarheid, maar goed, ik had namelijk een keer iemand aan de telefoon van de gemeente, toen stelde ik voor we kunnen wel naar Titan en die wist niet wat Titan precies was. Dat vond ik heel opvallend, het was een leerplichtambtenaar. Nou ik denk, als je, nu ik er zo over nadenk, als Titan zich, uhm, bij de gemeente, misschien gebeurd het al wel, misschien eens met mensen die betrokken zijn een presentatie zouden geven of zo, van dit doen wij, leerplichtambtenaren of zo.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

“Dat moeten ze vooral niet doen, dat geldt voor Titan ook een stuk, die moeten dat laagdrempelige, ietwat simpele, bedoel ik niet negatief misschien moet ik zeggen eenvoudige, manier van aanpak, waar over veel dingen is nagedacht maar niet teveel over de facilitaire, weet ik veel allemaal gedoe, daar heeft een jongere niet zoveel aan, maar in deze tijd kan ik me wel voorstellen dat je op bepaalde stukjes wel iets kan opschalen. En dat zou bij Titan op bepaalde stukjes wel kunnen.” (Bureau Jeugdzorg Gelderland)

DEEL B4, VERBINDING DOCUMENTONDERZOEK EN INTERVIEWS

INLEIDING

Het documentonderzoek verschaftte ons veel informatie over de manier waarop Titan en ketenpartners met elkaar communiceren. Het gaf ons zicht op het aantal contactmomenten per maand en de initiatiefnemer van dit contact. Daarnaast vertelde het ons hoe vaak er evaluatiegesprekken plaats vinden en of er gebruik wordt gemaakt van een vast format.

Na het documentonderzoek vervolgden wij ons onderzoek door het houden van interviews. Tijdens deze interviews hebben we onder andere aandacht besteed aan het aspect communicatie. Vragen behorende bij dit aspect waren mede 'hoe verloopt de schriftelijke communicatie tussen jullie organisatie en Titan', 'wanneer vinden evaluatiegesprekken plaats en zou u hier iets anders in willen zien' en 'zou een vast format voor evaluatie/terugkoppeling een toegevoegde waarde hebben'?

Tussen dat wat wij onderzochten in het documentonderzoek en dat specifieke gedeelte van het interview is een duidelijk raakvlak zichtbaar. Om de betrouwbaarheid van de onderzoeksuitslagen betreffende het aspect communicatie te vergroten legden we de onderzoeksresultaten naast elkaar. Hieruit bleek in enkele gevallen dat de resultaten elkaar bekrachtigden en daarmee de betrouwbaarheid vergrootte. In enkele gevallen was er een verschil in onderzoekresultaten. Tijdens het interview met de Jeugdreclassering Bureau Jeugdzorg kregen wij op een bepaalde vraag het volgende antwoord: 'Ik kan niet over de rest van de organisatie praten.' Wij zijn, daar bij aansluitend, van mening dat een verschil in uitkomsten te wijten kan zijn aan verschil in medewerker met wie we te maken hadden. Daarnaast is de informatie uit het documentonderzoek feitelijk en concreet wat een verschil kan zijn met de ervaringen van medewerkers. Dat zich hier in een aantal gevallen een verschil in voordoet is dan ook geen uitzonderlijk voorval.

We hebben de ketenpartners achtereenvolgens behandeld en een korte conclusie geschreven op basis van eerder verwerkte gegevens.

WSG

In het contactjournaal en interview hebben we met verschillende medewerkers van het WSG te maken.

Tijdens het interview stelden we de vraag of ze het idee heeft dat zij vaak de initiatiefnemer tot contact zijn. Haar antwoord was: *'Nee, gebeurd ook andersom'*. Vervolgens bevestigde ze onze vraag of daar een redelijke balans in is met een *'ja'*. Documentonderzoek laat zien dat Titan 16 keer contact heeft opgenomen met de WSG en de WSG 18 keer met Titan. Hierin worden beide resultaten dan ook bevestigd.

Op de vraag of ze wel eens bij elkaar gaan zitten om de zorg te evalueren krijgen we het volgende antwoord: *'het gebeurt wel, maar alleen als het nodig is'*. Op de vraag of het vaker plaats moeten vinden krijgen we het antwoord *'op het moment dat het nodig is, gebeurd het'*. Uit het documentonderzoek blijkt dat er acht keer in 13 maanden een evaluatie/netwerkoverleg heeft plaats gevonden. Dit is omgerekend 0,6 per maand, het lijkt er dus op dat er met enige regelmaat behoefte is aan overleg. Tegelijkertijd hebben we te maken met verschillende medewerkers bij wie de persoonlijke behoeften sterk uiteen kunnen lopen. Op dit onderdeel kunnen we dus verder geen conclusie trekken.

IRISZORG

In het contactjournaal en interview hebben we met verschillende medewerkers van Iriszorg te maken.

Tijdens het interview vroegen we hoe de schriftelijke communicatie verloopt. Het antwoord hierop was als volgt: *'Gaat wel goed, ik bedoel, als we elkaar niet weten te vinden via de telefoon volgt er altijd automatisch een reactie over iets'*. Ook de reactiesnelheid *'gaat altijd goed'*. Als we kijken naar de updates vanuit Titan is

dat 26 keer in 16 maanden. Als we kijken naar de updates vanuit Iriszorg zien we dat dit 23 keer in 16 maanden is. We zien ten eerste dus dat er altijd een reactie volgt als men elkaar niet weet te vinden en ten tweede dat er een goede balans is in initiatiefnemer met betrekking tot contactmomenten.

Op de vraag of er behoefte zou zijn aan meer evaluatiemomenten werd ons het volgende verteld: *‘Ja, nu je het zegt denk ik wel dat het efficiënter zou zijn’*. Uit documentonderzoek blijkt dat er inderdaad maar 5 keer in 16 maanden een evaluatiemoment heeft plaats gevonden, dat hier een verbeterpunt ligt, is duidelijk.

LEGER DES HEILS

In het contactjournaal en interview hebben we te maken met verschillende medewerkers van het Leger des Heils.

Op de vraag of er een strakke terugkoppeling van de zorg plaats vindt krijgen we het volgende antwoord *‘Ja, via de mail of telefoon’*. Verder krijgen we te horen *‘dat het vaker moet’*. Op de vraag op wat voor manier dat zou moeten vertelt ze het volgende: *‘Via de mail of telefonisch, het gaat er vooral om dát het gebeurd’*. In het documentonderzoek komt naar voren dat er vanuit Titan in 13 maanden vijf keer een update is gegeven en vanuit het Leger des Heils zes keer. In de conclusie van het documentonderzoek stelden we het volgende: *‘Contact is meer sporadisch (...) Een enkele keer komt het voor dat het Leger des Heils om informatie moet vragen’*. Uit wat we zowel in het documentonderzoek geconstateerd hebben als wat te horen hebben gekregen tijdens het interview blijkt dus de behoefte aan een meer frequente update betreffende de stand van zaken.

BUREAU JEUGDZORG

In het contactjournaal en interview hebben we met verschillende medewerkers van Bureau Jeugdzorg te maken.

In de vraag aan Bureau Jeugdzorg wie er initiatiefnemer is met betrekking tot bespreking van de voortgang van de cliënt krijgen we het volgende antwoord: *‘(...) en dan krijg je dus meer dat het afhankelijk is van de beide werkers die er in zitten, dus werker Titan, werker jeugdreclassering (...) En ik denk wel dat het wenselijk zou zijn dat je het om de zoveel tijd vastlegt’*. In het documentonderzoek komt naar voren dat er veelvuldig contact is tussen Bureau Jeugdzorg en Titan, maar ook dat er in 11 maanden maar één keer evaluatie van de zorg heeft plaats gevonden. Dus enerzijds is er veel contact maar anderzijds zijn er weinig geplande evaluatie momenten. Hier liggen mogelijkheden die bevorderlijk kunnen zijn voor de samenwerking tussen Titan en Bureau Jeugdzorg.

GEMEENTE EDE

In het contactjournaal en interview hebben we met verschillende medewerkers van de gemeente te maken.

In het interview wordt ons het volgende verteld: *‘als ik een mailtje zou sturen krijg ik altijd wel reactie (...)Maar zij(collega) heeft wel een aantal mailtjes gestuurd waarop ze geen reactie kreeg afgelopen weken’*. Ook zegt ze: *‘Ik ervaar het niet zo’*. Als we kijken naar de resultaten uit het documentonderzoek zien we dat er negen keer een update is gegeven vanuit Titan en zeven keer vanuit de gemeente. Voetnoot hierbij is wel dat er vanuit de gemeente een aanbesteding wordt gedaan naar Titan en dat het dus Titan is die de gemeente op de hoogte moet houden. Uit het documentonderzoek blijkt dat er vanuit de gemeente meer behoefte is aan terugkoppeling. Ook in het interview komt dit duidelijk naar voren: *‘Ja maar er miste ook wel terugkoppelingen, maar dat is ook wel besproken hoor, dat weten ze. Dat heeft te maken met tijd en de werkwijze die jaren wordt gehanteerd, iedereen heeft het druk maar wij moeten als gemeente ook weer dingen verantwoorden en de geldstroom verantwoorden dus we moeten dingen op papier krijgen’*. Tijdens het interview wordt ons verteld dat hier al nieuwe afspraken over zijn gemaakt. Dat de behoefte van de gemeente urgent is wordt door zowel het documentonderzoek als het interview bevestigd.

UWV

In het contactjournaal en interview hebben we met verschillende medewerkers van het UWV te maken.

Tijdens het interview stelden we de vraag of er voldoende contactmomenten zijn. Vanuit het UWV kregen we het volgende antwoord: *‘Mwahhh’*. Terwijl we praten over ‘afstemming’ geeft het UWV aan dat *‘de afstemming soms echt nodig is’*. Qua reactiesnelheid gaat het goed maar er wordt wel voordeel ingezien van een vast terugkoppel moment, aldus het UWV. Als we kijken naar het documentonderzoek zien we dat er vanuit Titan zeven keer een update wordt gegeven in vijf maanden. Vanuit het UWV wordt er ook zeven keer een update gegeven. Feitelijk lijkt dit in balans maar het UWV laat in het interview weten vaker een update te willen krijgen over de jongeren en de huidige stand van zaken.

TITAN PRAKTIJK

In het contactjournaal en interview hebben we met dezelfde medewerker van Titan Praktijk te maken.

Aangezien we te maken hebben met dezelfde werknemer is het niet verwonderlijk dat de informatie uit beide onderzoek met elkaar overeenkomen. Uit het documentonderzoek trokken we de volgende conclusie: *‘Titan Praktijk is nieuw en dat is in dit contactjournaal goed terug te lezen. Niet in de manier van communiceren tussen beide partners maar wel in de manier waarop dit wordt vorm gegeven in het contactjournaal. Het is moeilijk te ontdekken of je te maken hebt met Titan Praktijk of een gedragsdeskundige(helemaal aangezien het in dit dossier dezelfde persoon is). Als outsider is dit dossier dan ook lastig te ontcijferen en is het niet duidelijk waar de grens ligt tussen de werkzaamheden van de gedragsdeskundige en de behandelaar van Titan Praktijk. Dit lijkt me een belangrijk onderdeel om later in onze conclusies en aanbevelingen mee te nemen’*. Op de vraag hoe de communicatie tussen Titan resocialisatie en Titan praktijk verloopt kregen we tijdens het interview het volgende antwoord: *‘Zoekend. Dat heeft ook te maken met de vele veranderingen hier. Omdat Titan Reso hier stopt. Je komt mensen niet meer tegen in de wandelgangen, of bij de koffie. (...) We hebben andere agenda’s gekregen, we werken weer met een ander systeem. (...) Dus, in communicatie is dat wat zoekend nu. Met de beste bedoelingen, maar dat is nu wat minder duidelijk. Ja is de eerste gedachte die bij mij opkomt. Dat is nu lastig, we moeten dit weer even goed zien te vinden wie naar welke plek toe gaat’*. Uit beide onderzoeken komt dus hetzelfde knelpunt naar voren. Onduidelijkheid m.b.t. communicatie door veranderingen binnen de organisatie. Dat er wel veel contact is tussen beide en dat men elkaar over het algemeen makkelijk weet te vinden blijkt ook uit beide onderzoeken.

LEERPLICHT

In de contactjournaals en het interview hebben we met verschillende medewerkers van leerplicht te maken.

In het documentonderzoek zien we een verschil tussen beide contactjournaals. Tijdens het ene traject zien we dat Titan 15 keer in 13 maanden een update geeft aan leerplicht betreffende het traject. In het andere contactjournaal zien we dat er in zes maanden maar drie keer een update wordt gegeven. Uit het laatste contactjournaal komt dan ook naar voren dat Leerplicht regelmatig om een update vraagt. Titan beantwoordt deze vraag uitgebreid en duidelijk maar de vraag vanuit leerplicht is duidelijk: frequentere update betreffende het traject. Als we kijken naar de oorzaak van het verschil tussen beide contactjournaals zien we in ieder geval dat we te maken hebben met verschillende medewerkers van Titan. Zonder hier direct een conclusie aan te verbinden zou dit kunnen betekenen dat er niet eenzijdig wordt gehandeld vanuit Titan als het aankomt op de frequentie in het geven van updates. Als we kijken naar het interview krijgen op de vraag hoe de communicatie tussen beide organisaties verloopt het volgende te horen: *‘soms wordt er gewoon niet goed gecommuniceerd met elkaar, en dat is misschien zowel vanuit ons als vanuit Titan’*. Aangezien Leerplicht ook onder de gemeente valt zijn de nieuwe afspraken betreffende samenwerking ook op Leerplicht van toepassing. Als we vragen hoe het telefonische- en mailcontact verloopt krijgen we het volgende antwoord: *‘Ja, hartstikke goed eigenlijk. Je belt, tsja, de mentoren die er nog zitten heb ik goed contact mee. Je belt op en is die er niet wordt je dezelfde dag vaak nog terug gebeld’*. Op dat gebied dus verder geen bijzonderheden.

LINDENHOUT

In het contactjournaal en interview hebben we met dezelfde medewerker van Lindenhout te maken.

Met Lindenhout spreken we over 'doen wat je zegt en zeggen wat je doet'. Als we in het verlengde daarvan vragen hoe zich dit verhoudt met betrekking tot communicatie krijgen we het volgende antwoord: *'Nou dat doen ze wel. Kijk ik ben natuurlijk zelf heel erg gewend om de lijntjes kort te houden dus ik haal ze er wel bij als ik iets mis'*. Uit het documentonderzoek blijkt dit duidelijk, we stelden de volgende conclusie: *'Wat ons opvalt is dat Lindenhout in deze casus als gezinsbegeleider ook optreedt als initiatiefnemer voor plegen van netwerkoverleg. Zij komen vaak met data met de vraag of anderen dan kunnen overleggen. Titan reageert niet vaak op mailtjes van Lindenhout. Vaak wordt er een update gegeven aan Titan, waar weinig of geen reactie opvolgt. Titan geeft zelf weinig updates over de casus is zichtbaar vanuit het contactjournaal. Lindenhout vraagt tweemaal in een mail om een reactie daarop vanuit Titan, waar 1x een reactie op volgt'*. Uit het documentonderzoek blijkt dat er vanuit Lindenhout inderdaad veel initiatief word genomen, namelijk 18 keer in zeven maanden vanuit hun kant, tegen acht keer initiatief vanuit Titan. Desalniettemin blijkt uit het interview dat ze tevreden zijn over de communicatie met Titan. Dat er vanuit Titan volgens documentonderzoek weinig initiatief wordt genomen wordt door Lindenhout niet op die manier ervaren. Lindenhout is zelf erg actief in het onderhouden van het contact en lijkt hier content mee te zijn.

BUREAU JEUGDZORG GELDERLAND

In het contactjournaal en interview hebben we met verschillende medewerkers van Bureau Jeugdzorg te maken.

Uit het documentonderzoek blijkt er intensief contact te zijn tussen Titan en Bureau Jeugdzorg. Er is veelvuldig contact en er is sprake van een hechte samenwerking. Titan geeft in 10 maanden 19 keer een update en Bureau Jeugdzorg 22 keer. Tijdens het interview worden deze onderzoeksresultaten veelvuldig bevestigd: *'ik denk dat daar ook een stukje, je zou kunnen zeggen gewoonte, je zou kunnen zeggen gewenning, dat we elkaar informeren als er iets is'*. Ook over contactmomenten wordt ons het volgende verteld: *'Ik kom daar toch wel, ik zal niet zeggen elke week, maar ik heb zeker iedere week contact met een mentor. Dus als er een actualiteit is die wisselt, dan hoor ik dat'*. Documentonderzoek en het interview bevestigen elkaar in de uitkomsten, op het gebied van communicatie is er sprake van een goede samenwerking.

PROPERSONA

In de twee contactjournaals en het interview hebben we met zowel verschillende als dezelfde medewerkers van ProPersona te maken.

Uit de conclusie van het documentonderzoek blijkt dat er zich in traject 1, vanuit Titan, zorgen werd gemaakt over de behandeling bij ProPersona. Het bespreken hiervan zorgt voor een groei in het contact. In het 2e traject zien we dat de communicatie goed verloopt. Titan geeft zes keer een update in zes maanden, ProPersona drie keer in zes maanden. Beide partijen lijken hier tevreden over. Uit het interview blijkt, zoals het documentonderzoek al deed vermoeden, dat de communicatie goed verloopt: *'Ja, ik heb nog nooit meegemaakt dat het niet liep ofzo. Soms kan je dat wel eens hebben, dat je iemand probeert te bereiken en dat het dan op de een of andere manier niet goed loopt, maar dat heb ik met Titan niet. Als ik mail krijg ik reactie terug, en ik hoef er eigenlijk nooit, ik vind juist dat ze heel erg goed mee denken'*. Ook bij ProPersona bevestigen het documentonderzoek en het interview elkaar dus.

DEEL C, CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

VERTROUWEN

Bij alle ketenpartners is ten opzichte van Titan een basis van vertrouwen aanwezig. Hierin was per een ketenpartner verschil te zien, het reikte van volledig vertrouwen terug naar een basis van vertrouwen waarin twijfel zichtbaar is. Dit over bijvoorbeeld bepaalde ontwikkelingen binnen Titan zoals behandeling vanuit Titan Praktijk.

We zagen binnen literatuuronderzoek en de gehouden interviews dat wanneer er minder sprake is van vertrouwen, de samenwerkingspartner in een meer beheersende of waakzame rol terecht komt.

Wat we zien is dat er vertrouwen aanwezig is dat er eerlijk naar elkaar wordt gecommuniceerd, dat er verder wordt gekeken dan meningsverschillen en dat belemmeringen uitgesproken kunnen worden. Wat dus volgens de betreffende ketenpartners bijdraagt aan hun gevoel van vertrouwen in Titan.

Men geeft aan dat Titan in haar handelen flexibel is, mee denkt over cliënten en doet wat er van haar verwacht wordt. De manier waarop men met jongeren omgaat wordt als 'knap' omschreven.

We zien bij drie ketenpartners dat zij er op vertrouwen dat Titan informatie geeft, of dat informatie voorziening bijdraagt aan hun vertrouwen. Dit zijn drie van de elf ketenpartners. Hiermee kunnen we concluderen dat bij drie ketenpartners communicatie naar voren komt wanneer we het over vertrouwen in Titan hebben. Bij de overige ketenpartners geldt dit dus niet wat op zichzelf staand een resultaat is aangezien communicatie een belangrijke factor is bij het opbouwen van vertrouwen.

Hoewel samenwerking soms belemmert kan worden door zaken die mis zijn gelopen, of wanneer een ketenpartner vanuit eigen overwegingen meer de neiging heeft controle te houden, zien we dat er constant een basis van vertrouwen als draagvlak geldt bij drie ketenpartners die in de samenwerking met Titan, zo blijkt uit de interviews, wrijving hebben ervaren.

Wat veel naar voren kwam bij vooral de ondervraagde Iriszorg, Leerplicht en gemeente Ede was het ontbreken van duidelijkheid en een terugkoppeling. Onduidelijkheid in waar Titan mee bezig is vooral met oog op behandelingen van de gedragsdeskundige. Daarnaast werd er niet altijd duidelijke afspraken gemaakt over wie wat doet en werden verschillende visies of belangen niet uitgesproken. Zij zien onder andere duidelijk- of onduidelijkheid als een directe oorzaak voor de aanwezig- of afwezigheid van vertrouwen. Daarnaast maakt dat onduidelijkheid over behandelingen twijfels geeft over de kracht van de behandeling, omdat hierover te weinig bekend is.

Wanneer een organisatie stappen onderneemt die voor de samenwerkende partij niet duidelijk zijn of dat hier geen zicht op is, kan dit resulteren tot wrijving. Dat geven drie ketenpartners aan. Zij missen openheid over waarom Titan kiest voor een bepaalde behandeling, wie de behandelaar is, waarom ze afwachtender reageren etc.

We zagen binnen literatuuronderzoek en de gehouden interviews dat wanneer er minder sprake is van vertrouwen, de samenwerkingspartner in een meer beheersende of waakzame rol terecht komt. Men gaf aan dat het per casus verschilt in hoeverre zij meer in een controlerende rol zitten, maar één ketenpartner gaf aan zich een waakhond te voelen wanneer een cliënt van hun naar Titan wordt gestuurd. Hierin ontbreekt vertrouwen omdat er transparantie ontbreekt. Dit geeft naar ons idee aan dat dit een belangrijk onderwerp is. Vertrouwen maakt dat de andere partij ook vrijheid geeft om het werk volgens eigen wijze in te vullen, mits het verwachte eindresultaat wordt behaald en hierover wordt gecommuniceerd.

COMMUNICATIE

Uit de interviews blijkt dat zes van de elf ketenpartners waarde hecht aan het maken van duidelijk onderlinge afspraken omtrent taakverdeling en afstemming van activiteiten. Vier van de elf ondervraagde ketenpartners geven vervolgens aan dat ze in de huidige samenwerking een stuk taakverdeling missen. Consequenties hiervan zijn o.a. gevoelens van gepasseerd worden en onduidelijkheid waardoor dingen dubbel worden gedaan.

Drie van de elf onderzochte ketenpartners geven vervolgens aan dat ze bij Titan hebben meegemaakt dat afspraken niet zijn nagekomen. Concreetheid van afspraken wordt genoemd als belangrijke richtlijn voor samenwerking.

De literatuur vertelt ons dat het uitwisselen van informatie een succesfactor is voor een samenwerkingsverband. Zeven van de elf ketenpartners geven aan dat ze van Titan te weinig informatie ontvangen betreffende belangrijke zaken aangaande de jongeren. Uit de interviews blijkt dat ketenpartners hierdoor het zicht op de jongere verliezen. Daarnaast wordt er gespeculeerd over mogelijke oorzaken: gebrek aan interne communicatie, tijdgebrek en verschil in visie. Tegelijkertijd krijgen we ook van verschillende ketenpartners te horen dat ze wel voldoende op de hoogte gehouden worden, zelfs van ketenpartners die ook hebben benoemd dat dit niet het geval is.

In het literatuuronderzoek komt naar voren dat constante evaluatie als zeer belangrijk wordt ervaren, dat het zicht geeft op hoe de samenwerking presteert en dat het waar nodig bijgestuurd kan worden. Evaluatiemomenten geven sturing aan zowel het proces als inhoudelijke zaken. Tien van de elf ketenpartners geven in het interview aan behoefte te hebben aan deze vaste evaluatiemomenten.

Over de bereikbaarheid zijn negen van de elf ketenpartners zeer positief. Uit de interviews komt naar voren dat de medewerkers van Titan goed bereikbaar zijn en zo niet dat ze snel reageren. Zowel via de mail als telefonisch zijn ketenpartners tevreden over de reactiesnelheid. Vanuit een ketenpartner kwam het bericht dat het jammer was dat de medewerkers geen mobiele telefoon hebben, maar uit later onderzoek blijkt dat dit niet het geval is, alle medewerkers beschikken over een mobiele telefoon. Er zijn een aantal gevallen waarin ketenpartners noemen dat ze geen reactie hebben gekregen op een mailtje maar dit is incidenteel.

De behoefte aan een format is uiteenlopend. In totaal geven zeven van de elf ketenpartners aan geen behoefte te hebben aan een vast format. Deze ketenpartners geven aan dat ze als ze een update nodig hebben daar gewoon om vragen en geen zin hebben in extra papierwerk. De overige vier ketenpartners zien in een vast format een duidelijke toegevoegde waarde.

TRANSPARANTIE

Vijf van de elf ketenpartners geven aan dat zij voldoende inzicht krijgen in belangrijke zaken waar de cliënt mee bezig is. Deze vijf ondervraagden geven aan dat zij voldoende op de hoogte worden gehouden van waar Titan mee bezig is met de cliënt. Zij krijgen te horen wat ze willen weten en hoeven niet meer te weten dan dat er tot nu toe gegeven wordt.

De zes overige ketenpartners gaven aan dat zij niet voldoende inzicht kregen in belangrijke zaken. Ketenpartner geeft aan dat deze onduidelijkheid een aanleiding kan zijn tot minder doorverwijzingen. Daarnaast komt de vraag naar boven of er tussen de behandelende psychiater en mentor voldoende wordt gecommuniceerd. Dit omdat informatie vanuit de mentor naar de betreffende ketenpartners over het gedeelte dagbesteding goed gebeurt, maar dat informatie over het stuk psychiatrie ontbreekt.

Daarnaast is er onduidelijkheid over hoe de combinatie tussen het mentorschap en het psychiatrisch vlak tot stand komt. Zij zien in dat deze behandeling juist kwalitatief gezien goed kan zijn, maar vanwege de onduidelijkheid hierover ontstaat er twijfel.

Men geeft aan Titan transparant te vinden, maar dat deze transparantie niet automatisch aanwezig is, soms moet er naar informatie gevraagd worden. De vraag is of dit een negatief punt is. Uit de literatuur bleek al dat een organisatie ook niet té transparant moet zijn.

Men ontvangt niet altijd alle relevante details en men heeft niet altijd voldoende zicht op welke richting wordt ingeslagen met een traject. Er ontstaat onduidelijkheid over welk traject cliënten doorlopen bij Titan en welke stappen er worden gezet.

Alle elf de ketenpartners voelen ruimte om Titan aan te spreken, feedback te geven of vragen te stellen. Zij zien het laagdrempelige karakter van Titan ook vaak als basis om zonder moeite het gesprek aan te gaan met Titan. Hiervoor is plaats tijdens vaststaande overleggen, mensen voelen de vrijheid om naar binnen te lopen en Titan is ontvankelijk voor feedback. Daarnaast wordt de vriendelijkheid van medewerkers benoemd als factor wat meespeelt in het creëren van ruimte om punten bespreekbaar te maken. Wanneer keuzes zijn gemaakt die door de ketenpartner niet direct worden begrepen durven zij hierop terug te komen en hierover het gesprek aan te gaan met de betreffende medewerker of leidinggevende.

Negen van de elf ketenpartners geeft aan voldoende op de hoogte te zijn van de visie van Titan. Dit vooral vanuit de kennis van hoe Titan werkt met de jongeren. Sommige ketenpartners geven aan dat hun eigen visie op de jongeren gelijk ligt aan die van Titan en wat nodig is vaak overeenkomt. Vaak weten ketenpartners niet precies de visie, maar hebben zij wel helder op wat voor wijze Titan haar hulp biedt.

Eén ketenpartner vroeg zich af wat de grenzen waren van de visie, in hoeverre dit afgebakend is. Dit met het oog op de vraag; Wie biedt je wel of geen hulp?

Een andere ketenpartner gaf aan te denken dat er sprake zou kunnen zijn van een visieverschil wat kan leiden tot wrijving, wellicht is hier dan ook sprake onvoldoende kennis van de visie.

Het verschilt sterk per ketenpartner in hoeverre transparantie vanuit Titan wordt ervaren. Enerzijds zien we dat ketenpartners ervaren voldoende op de hoogte te worden gehouden, daarnaast ook een kleine meerderheid die aangeeft dat dit niet het geval is. We zagen eerder al terug in de literatuurstudie en interviews dat transparantie een factor is in het creëren van vertrouwen binnen samenwerking. Meer transparantie betekent meer vertrouwen en daarmee een meer prettige, open samenwerking waarin ketenpartners de ruimte voelen om met elkaar in gesprek te gaan over verschillen van visie, werkwijze of andere onduidelijkheden.

VERBINDING

Drie ketenpartners geven aan dat het nuttig zou zijn om met Titan in gesprek te gaan om te belangen door te spreken, waar de ander behoefte aan heeft en wat elkaars werkzaamheden zijn.

Twee ketenpartners spreken over een visieverschil waarvan een er direct aangeeft dat dit belemmerend kan werken. Daarnaast geeft één ketenpartner aan twijfels te hebben tot hoever de visie van Titan reikt. Welke cliënten worden wel of niet aangenomen, wat trekt Titan de grens? Opvallend in de geanalyseerde fragmenten is dat blijkt dat de visie en de handelswijze van Titan soms botst met de handelswijze en visie van ketenpartners.

Titan maakt keuzes vanuit hun visie, die niet op één lijn liggen met de visie of werkwijze van haar ketenpartners. Dit roept dan, zo zien we dit terug in de gehouden interviews, vragen op of resulteert zelfs tot wrijving. We zien in totaal bij zes ketenpartners terug dat zij verschillende mate er een andere visie op nahouden of vraagtekens neerzetten bij het handelen van Titan.

Acht van de elf ketenpartners laten zich duidelijk uit over het gezamenlijke belang wat zij hebben met Titan. Vanuit dit gezamenlijk belang wordt gewerkt, vanuit algemeen opzicht in het 'mensen willen helpen' tot het willen bedienen van dezelfde doelgroep.

De twee geïnterviewde afdelingen van Bureau Jeugdzorg gaven ook beiden aan dat zij vanuit het gezamenlijk belang ook met Titan kunnen optrekken richting andere ketenpartners.

Met het oog op dit thema werden een aantal aspecten van Titan genoemd die als toegevoegde waarde worden gezien binnen de samenwerking. De inzet van de gedragsdeskundige en psychiater wordt benoemd, het afnemen van een intelligentietest, dat iedereen aangemeld kan worden, dat er sterk wordt meegedacht met de ketenpartners, de manier waarop de jongeren worden benaderd en Titan wordt degene genoemd die de meeste expertise heeft op hun gebied.

SAMENWERKING

TOEGANKELIJKHEID

In meerdere interviews kwam naar voren dat ketenpartners de laagdrempeligheid en toegankelijkheid ervaren als een kracht van Titan. Zij ervaren dit zelf in hoe gemakkelijk zij bij Titan op kantoor kunnen komen, maar zien dit ook als een kracht richting de jongeren. Ketenpartners worden open benaderd en voelen de ruimte om het gesprek met Titan aan te gaan.

FLEXIBILITEIT

Binnen interviews met Bureau Jeugdzorg, Titan Praktijk en UWV kwam het onderwerp flexibiliteit naar voren. Zij vermeldden expliciet de flexibiliteit die zij van Titan ervaren in de samenwerking. Titan beweegt mee met ketenpartners, dit wordt gezien als een kracht. Ook wordt door drie ketenpartners vermeld dat Titan in haar handelen goed de aansluiting kan maken met een doelgroep. Men gaf zelfs aan dit knap te vinden aangezien Titan 'daar best wel een zware klus aan heeft'.

CONCURRENTIE

Een resultaat uit het interview met Iriszorg leek ons van belang is voor Titan. Het betreft een organisatie dat qua werkzaamheden dicht bij Titan ligt op een aantal gebieden en Iriszorg kiest er voor om een aantal cliënten naar hen door te verwijzen. Deze 'nieuwe aanbieder' heeft qua werkzaamheden een overlapping met Titan en biedt daarnaast ook nog andere diensten aan. Dit centrum zou wat laagdrempeliger, vrijblijvender, meer gericht op hobby en dagbesteding zijn. Er wordt per cliënt gekeken of deze naar deze betreffende aanbieder of Titan wordt doorgestuurd.

EFFICIËNT WERKEN

De gemeente duidt er op dat wanneer er bij Titan momenteel geen werk is voor een cliënt, dat dit wordt teruggekoppeld en dat er samen gekeken kan worden naar andere opties.

MENTOR AFHANKELIJK

Men gaf in het interview aan dat het wel eens mentor afhankelijk kan zijn wie er wel niet terug reageert op bijvoorbeeld een mail.

ORGANISATIE VOOR JONGENS

Uit een interview konden we concluderen dat het beeld van de betreffende ketenpartner is dat Titan een organisatie is dat begeleiding geeft gericht op jongens. Dit zou dan voor een meisje geen omgeving zijn voor dagbesteding.

BEGELEIDINGSPLAN

Iriszorg geeft ook aan in het interview dat zij verder geen hoogte heeft op wat voor manier het begeleiderplan wordt geëvalueerd. Hierover is geen duidelijkheid en dit doet iets af aan het zicht op Titan als instelling.

STAAN ACHTER DE METHODIEK

Vanuit Titan praktijk, qua binding een bijzondere ketenpartner van Titan, kwam naar voren dat Titan zelf meer de grenzen mag geven vanuit eigen deskundigheid met de jongeren. Zij mogen, zo blijkt uit het interview, meer achter hun methodiek staan en daarvanuit keuzes maken. Titan zou zich volgens Titan Praktijk soms te afhankelijk opstellen tegenover de visie van Titan Praktijk of andere ketenpartners

FACILITAIR

Hoewel het, vanuit ons interviewprotocol, geen vraag of richting was gaven drie ketenpartner in het interview feedback met betrekking op de locatie van Titan Ede. Op eerste gezicht zou een locatie weinig tot niets over de kwaliteit van samenwerking kunnen zeggen. Wat juist door de betreffende ketenpartners naar voren wordt gehaald is dat deze locatie juist wel een plek is waar keten- of andere partners worden ontvangen. De vraag is

daarmee, hoe ontvangt men de ander en in hoeverre is dit representatief. Het toilet bij de ingang en de keuken worden bijvoorbeeld gezien als onhygiënisch. Tegelijkertijd kunnen we uit andere resultaten juist weer concluderen dat het gebouw onderdeel is van de laagdrempeligheid die door ketenpartners als kracht wordt bestempeld.

NAAMSBEKENDHEID

Men gaf in een interview ook aan dat zij aan andere hulpverleners, in dit geval een leerplichtambtenaar, moesten uitleggen wie Titan is en wijzen daarom om het verkrijgen van meer bekendheid.

OPSCHALEN

Daarnaast gaf men aan te denken dat Titan vanuit haar laagdrempeligheid binnen de huidige tijd en ontwikkelingen zou kunnen opschalen op verschillende onderdelen.

AANBEVELINGEN

Het enige dat krachtiger is dan weten wat te doen is het te doen

INLEIDING

Aan de hand van de verkregen resultaten en getrokken conclusies formuleren wij in dit hoofdstuk de aanbevelingen die wij doen aan Titan Ede. Deze zijn geselecteerd aan de hand van de volgende criteria; praktisch, concreet, bruikbaar en realistisch. De aanbevelingen zijn gericht op verschillende aspecten die naar voren komen binnen de samenwerking met Titan en haar ketenpartners

HET GESPREK AANGAAN

Naar aanleiding van het gedane onderzoek bevelen wij Titan Ede aan om in gesprek te gaan met de ketenpartners om af te stemmen op de volgende thema's:

COMMUNICATIE

Stem de wijze waarop wordt gecommuniceerd met elkaar af. Uit ons onderzoek blijkt dat veel ketenpartners niet geheel tevreden zijn met de wijze waarop informatie wordt teruggekoppeld over informatie betreffende de cliënt. Zichtbaar in dit onderzoek werd dat per ketenpartner een verschil zichtbaar is in behoefte aan terugkoppeling. Vandaar de aanbeveling het per ketenpartner af te stemmen en te zoeken naar de belangen en mogelijkheden van beide partijen.

TITAN PRAKTIJK

Geef Ketenpartners een toelichting over wat de verhoudingen zijn tussen Titan Resocialisatie en Titan Praktijk. Zichtbaar bij meerdere ketenpartners was de onduidelijkheid over wat Titan praktijk doet, wat de visie is van Titan zelf op interne behandeling, wat de mogelijkheden zijn van Titan praktijk en hoe Titan Resocialisatie en Titan Praktijk in verhouding tot elkaar staan.

WERKWIJZE

Geef ketenpartners meer verduidelijking over hoe en waarom Titan op bepaalde wijze werkt. Meerdere ketenpartners geven aan sommige trajecten als langdurig te ervaren. Ze begrijpen niet waarom er niet wordt doorgepakt. Daarnaast is er niet altijd duidelijkheid over wat het behandelplan is van Titan, terwijl meerdere ketenpartners aangeven het prettig te zouden vinden dat dit wordt doorgesproken ten tijde van een gezamenlijke casus.

TAAKVERDELING

Bespreek met de ketenpartners ten tijde van een samenwerking omtrent een traject de onderlinge taakverdeling. Tijdens het onderzoek werd zichtbaar dat meerdere ketenpartners aangaven dat hierin winst te behalen valt. Zo voorkomt men dat taken overlap vertonen of dat deze door beide partijen niet worden gedaan. Daarnaast wordt de hulpverlening dan voor beiden partijen meer transparant wat bijdraagt aan een meer prettige samenwerking.

EVALUATIE MOMENTEN

Overleg met de ketenpartners de mogelijkheid tot vaste evaluatiemomenten. Dit zien wij vanuit de literatuur als een belangrijke factor tot succesvolle samenwerking, maar het feit dat tien van de elf ketenpartners aangeven in het interview behoefte te hebben aan deze vaste evaluatiemomenten is een doorslaggevend resultaat. Tijdens deze momenten kan niet alleen de samenwerking rondom cliënten worden doorgesproken, maar ook is om de samenwerking bespreekbaar te maken. Juist de ontvankelijkheid en toegankelijkheid van Titan werd als een sterk punt gezien en kan hierin sterk worden benut.

VASTE FORMATS

Bespreek met de ketenpartners de mogelijke behoefte van vaste formats. Hoewel bij de meerderheid van de ketenpartners geen behoefte is aan een vast format bleek er bij een aantal ketenpartners wel behoefte aan te zijn. Mogelijke uitkomst kan zijn dat het werken met formats niet past binnen de wijze waarop Titan graag werkt maar er kan dan wel gezocht worden naar een tussenweg die voor ieder past. Gezamenlijke afspraken met betrekking tot terugkoppeling en afstemming van handelen worden naar aanleiding van de onderzoeksresultaten sterk aanbevolen.

TOELICHTING WERKWIJZE OF BEHOEFTE

Nodig ketenpartners uit om ze te laten vertellen over hun werkwijze, visie en belangen. Meerdere ketenpartners gaven aan behoefte te hebben deze punten te bespreken met Titan. Ketenpartners kunnen op deze manier specifiek aangeven welke behoeften en belangen zij hebben binnen de samenwerking, door hier op in te spelen kan de samenwerkingsrelatie verstevigd worden.

AANBEVELINGEN AAN TITAN PRAKTIJK

Naar aanleiding van input die wij tijdens ons onderzoek ontvingen over Titan praktijk hebben wij de keuze gemaakt de informatie die eerder al naar voren kwam in het onderzoek hier nogmaals in de vorm van een aanbeveling te vermelden.

DOORSPREKEN BEHANDELPLANNEN

Bespreek de behandelplannen met de ketenpartners. Meerdere ketenpartners lieten weten vaak geen zicht te hebben op de inhoud van de behandelplannen van Titan praktijk. Hierdoor is er geen duidelijkheid over wat de cliënt doet bij de behandelingen vanuit Titan praktijk. Daarnaast ontbreekt bij meerdere ketenpartners de kennis over een scheiding tussen Resocialisatie en Praktijk. Hierdoor ontstaat twijfel, wrijving en wantrouwen richting de behandelingen, zo blijkt uit de gehouden interviews.

DIRECT CONTACT BEHANDELAAR EN KETENPARTNERS

Wanneer bovenstaande aanbeveling niet mogelijk wegens privacyoverwegingen lijkt het ons goed wanneer er wel contact is tussen de behandelaar vanuit Titan praktijk en de desbetreffende ketenpartner. Vaak is er wel goed contact tussen de mentor en de ketenpartner, maar ontstaat er onduidelijkheid wat er op het gebied van behandeling plaats vind. Sommige zien de mentoren als een schakel tussen Praktijk en de ketenpartner terwijl er behoefte is aan direct contact. Positief resultaat hiervan zou een vermindering van wantrouwen en twijfel zijn bij de ketenpartners wat het aantal doorverwijzingen kan vergroten.

VERBAND MET EERDER GEDAAN ONDERZOEK

INLEIDING

In dit hoofdstuk brengen wij ons onderzoek in verband met het eerder gedane onderzoek wat tevens ook een aanleiding is geweest voor dit onderzoek.

RELATIE TOT EERDER GEDAAN ONDERZOEK

Eerder gedaan onderzoek was ook gericht op hoe ketenpartners de samenwerking tussen hen en Titan ervaren. Dit was toen uitgevoerd door Heidi Klein toen zij haar jaarstage liep bij Titan Ede. Zij had als aanbeveling en product een evaluatieformulier opgesteld om zo de kwaliteit van de samenwerking te meten.

TOEVOEGING AAN HET EERDER GEDANE ONDERZOEK

De respons en daarmee de resultaten van het eerder gedane onderzoek vielen erg tegen. Titan was door dit type onderzoek vrijwel niet op de hoogte van hoe ketenpartners de samenwerking beoordelen of wat er verbeterd zou kunnen worden. Door deze vraag opnieuw te stellen als leidraad voor ons onderzoek waren wij nu wel antwoord geven op deze vraag. Toevoeging daarnaast was dat dit maal de ketenpartners persoonlijk werden benaderd waardoor wij beter in staat waren verbeterpunten te ontvangen gericht aan Titan Ede. Het eerdere onderzoek beperkte zich door een vragenlijst via de mail te sturen. De respons was laag, dit waarschijnlijk door het feit dat het onderwerp of onderzoek van te voren niet was aangekondigd en de relevantie van het onderzoek nog niet voldoende was toegelicht. Door nu eerst een aankondigingsbrief te sturen, een telefonisch gesprek te houden voor een afspraak en het interview zelf, werden de respondenten meer in het onderzoek betrokken en zagen zij wellicht hierdoor de relevantie ook meer in.

SUGGESTIES/ NIEUWE VRAGEN

De volgende vragen komen voort uit inspiratie of input die wij opdeden tijdens de gehouden interviews of door aanwezig te zijn op de werkvloer van Titan. Vanuit onze visie zijn dit stuk voor stuk nieuwe relevantie onderzoeksvragen die het waard zijn om te onderzoeken.

Hoe ervaren de cliënten de kwaliteit van de zorg geboden door Titan Ede?

Welke concurrenten heeft Titan en hoe zou zij zichzelf kunnen blijven onderscheiden?

Hoe behoudt Titan haar positie op de zorgmarkt in deze uitdagende tijd?

Is de laagdrempeligheid van Titan vooral een kracht of weerhoudt het Titan tot opschaling?

EVALUATIE PRODUCT

Concluderend kunnen we stellen dat het onderzoeksproces bovenal een leerproces is geweest waarin we kennis mochten maken met de verschillende facetten het uitvoeren van een onderzoek. Daarnaast maakten we kennis met verschillende soorten zorginstanties en kregen we de mogelijkheid met een andere blik te kijken naar hoe een instelling werkt. Tijdens het proces zijn we geleidelijk aan meer doelgericht gaan werken. We maakten weekplanningen, gaven elkaar veel feedback (wat we vervolgens direct verwerkten), maakten to do lists en stelden per dag een aantal deadlines. Op deze manier creëerden we voor onszelf maar vooral ook voor elkaar meer overzicht, wat een duidelijk positief effect had op zowel de samenwerking als het product. Grote druk en stress hielden we op deze manier op afstand tijdens het gehele onderzoek.

Vooraf tijdens het afnemen van de interviews merkten we hoeveel we elkaar aan vulden, zonder dit van tevoren met elkaar te bespreken. Om voorbereid het gesprek in te gaan maakten we wel afspraken wie welk aspect zou behandelen maar tijdens het interview gaven we elkaar automatisch de ruimte om indien nodig extra vragen te stellen. Het goed op elkaar ingespeeld zijn gaf een extra dynamiek aan de interviews wat ons zeer goed is bevallen. Het creëerde ruimte om te vrij te bewegen en houvast zodat elk aspect werd behandeld.

We hebben enerzijds vrijheid ervaren om zelf keuzes te maken voor methoden, selectiecriteria en de wijze waarop wij resultaten willen weergeven, maar werden anderzijds hierin door de opdrachtgever en afstudeerbegeleider zo nodig ondersteund in de vorm van feedback en tips. Het is naar ons idee de aanwezigheid van een constante mogelijkheid tot dialoog wat een bepaalde ontspanning gaf en plezier aan het afstuderen. Binnen deze atmosfeer was ruimte voor het afstemmen van het onderzoek, maar juist ook voor het informele en konden we elkaar coachen het gehele proces. We zagen het ook terug wanneer één van ons het gevoel had dat we een andere richting in moesten slaan, dat dit dan ook werd uitgesproken en we hier samen over nadachten. Dit alles werd ook bevorderd door de omgeving waar we konden werken. Dit deden wij namelijk vooral op locatie bij Titan Ede zelf. Hier hadden we geregeld contact met mentoren en andere medewerkers die klaar stonden om mee te denken of om feedback te geven. Daarnaast kregen we hier een goed beeld van hoe er bij Titan gewerkt wordt. Deze kennis droeg bij tijdens de interviews, maar vooral ook om de instelling te leren begrijpen.

Samenvattend kunnen we stellen dat we op een ontspannen wijze een goed kwalitatief onderzoek hebben willen neerzetten waarin we elkaar wilden aanzetten tot doelgericht werken, onderlinge communicatie en het geven van feedback. Dit is naar ons idee goed gelukt. Door een al langer bestaande sociale omgang tussen ons is er ruimte om elkaar feedback te geven. Maar ook elkaar te ondersteunen wanneer de ander moeite heeft met bepaalde onderdelen van het onderzoek. Er was ruimte voor feedback, onderlinge coaching, maar ook informele momenten wat het doen van onderzoek een prettige atmosfeer gaf.

Bibliografie

- Bamford, J., Ernst, D., & Fubini, D. G. (February 2004). Launching a World-Class Joint Venture. *Harvard Business Review*, 9.
- Blaauwbroek, H. (2000). *Klant in Polderland*. Amsterdam: Drukkerij de Bruijn (kaft) en Multicopy.
- Boonstra, J. (2007). Ondernemen in allianties en netwerken. *M&O*, 31.
- Bremekamp, R., Kaats, E., & Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, 9.
- de Man, A.-P. (Juni 2010). Verband in de zorg. *Het Financieele Dagblad*, 5.
- Dekker, H., & Groot, T. (2002). *Management van strategische samenwerking*. Deventer: Kluwer.
- Duits, L. (2011, september 14). Roos Vonk mist academische basisvaardigheden. *de Volkskrant*.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (June 2001). Success Factors of Strategic Alliances. *Long Range Planning*.
- Jurriëns, J. A. (2005). *Ketens, knooppunten en netwerken*. Zwolle: PlantijnCasparie.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kaats, E., van Klaveren, P., & Opheij, W. (2006). *Organiseren tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Seresia, J., & Joly, K. (2005). *Netwerken en samenwerken van zorgorganisaties*. Leuven: Lannoo Campus.
- Verhulst, B. (2008). Krachtenbundeling als wapen. *Marketing Rendement*, 3.
- Vonk, R. (2009). Samenwerking, geef de ander het voordeel van de twijfel. *Intermediair*, 1.

BIBLIOGRAFIE INTERVIEWS

- Adams, C. (2013, april 9). Gemeente Ede, Werkplein. (H. Klein, & M. Roos, Interviewers)
- Deelman, J. (2013, april 2). William Schrikker Groep. (M. Roos, & H. Klein, Interviewers)
- Goeddee, R. (2013, april 15). Bureau Jeugdzorg Gelderland. (H. Klein, & M. Roos, Interviewers)
- Hoving, J. (2013, April 9). Leger des Heils. (H. Klein, & M. Roos, Interviewers)
- Jansen, S. (2013, april 15). Lindenhout. (H. Klein, & M. Roos, Interviewers)
- Kleinveld, P. (2013, april 11). Leerplicht. (H. Klein, Interviewer)
- Oosterhuis, B. (2013, april 10). UWV. (H. Klein, & M. Roos, Interviewers)
- Reitsema, N. (2013, April 9). Bureau Jeugdzorg. (H. Klein, & M. Roos, Interviewers)
- Schepers, J. (2013, april 5). Iriszorg. (H. Klein, Interviewer)
- van der Brink, M. (2013, april 11). Titan Praktijk. (H. Klein, & M. Roos, Interviewers)
- van Nieuwenhuijsen, N. (2013, april 18). ProPersona. (H. Klein, & M. Roos, Interviewers)

BIBLIOGRAFIE DOCUMENTONDERZOEK

Vanwege ons geheimhoudingsplicht tegenover de cliënten van Titan Ede zijn wij niet in staat om informatie te geven over de herkomst van onderzochte dossiers. De betreffende cliënt en de naam van deze cliënt maakt het onderzochte document uniek en daarmee herleidbaar. Vanwege de privacy van deze cliënten waren wij genoodzaakt deze documenten een eigen nummer te geven ter identificatie. Vandaar dat wij hierdoor geen bibliografie van deze documenten kunnen maken. U treft boven het onderzochte document wel het nummer hiervan en welke ketenpartners hierin naar voren kwamen.

Bijlagen inhoud

<i>Bijlage 1 Verbeterplan Titan Ede</i>	<i>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</i>
<i>Bijlage 2 Geheimhoudings akkoordverklaring</i>	84
<i>Bijlage 3 Brief aankondiging onderzoek ketenpartners</i>	85
<i>Bijlage 4 Interviewprotocol</i>	86

BIJLAGE 1: VERBETERPLAN TITAN EDE

INLEIDING

Voor u ligt mijn verbeterplan wat ik met veel plezier heb geschreven. Het was interessant om de organisatie op een hele andere manier te bekijken dan ik tot nu toe gewend was. Ik merkte dat ik het ergens ook lastig vond omdat het nieuw is om op deze manier te kijken. Het heeft me redelijk veel moeite gekost dit te schrijven omdat ik een aantal keren vastliep op het schrijven van het onderdeel 'doen'. Desondanks ben ik tevreden met het resultaat en hoop ik dan ook dat het aan de verwachtingen voldoet en het de organisatie waar ik stage loop verder kan helpen. Ik kijk uit naar uw feedback!

Heidi Klein

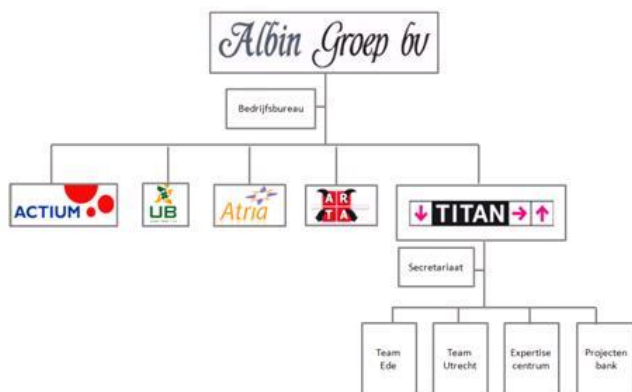
‘KIJKEN’ – ANALYSE VAN DE ORGANISATIE

DE ORGANISATIE

Titan is een organisatie die gespecialiseerd is in resocialisatie en re-integratie van risicojongeren en – jongvolwassenen. Titan opereert landelijk en heeft vestigingen in Utrecht en Ede. Titan heeft verschillende vormen van dagbesteding in eigen beheer en extern als middel richting resocialisatie.

De doelgroep van Titan zijn jongeren/jongvolwassenen in de leeftijd van 16 tot en met 27 jaar oud die allen problemen ervaren met het vinden en/of behouden van werk of opleiding; jongeren die problemen ondervinden bij het vinden van een zinvolle dagbesteding. Hierdoor ontbreekt een gestructureerd leef- en dagritme. De deelnemers op wie Titan zich richt, worden vaak bestempeld als ‘risicojongeren’. Eerdere hulpverleningstrajecten zijn gestagneerd. Ze worden aangemeld en doorverwezen door verschillende ketenpartners.

Titan is onderdeel van de overkoepelende organisatie Albin Groep bv. Albin Groep is een landelijke, GGZ en AWBZ toegelaten, organisatie van vijf (jeugd)zorginstellingen die zich richten op bevorderen en bevestigen van participatie van jongeren en (jong) volwassenen in onze samenleving. Onderstaand organogram laat de positie van Titan binnen Albin zien en de structuur binnen Titan zelf.



Doordat Titan onderdeel uitmaakt van de Albin Groep, kan Titan altijd een beroep doen op de Albin Groep en of één van de zustermaatschappijen. Titan bestaat uit een afdeling in Ede en in Utrecht, een gedragsdeskundigenpraktijk en expertisecentrum en de projectenbank. In deze analyse spits ik me toe op Titan en dan specifiek het onderdeel Team- Ede.

Hieronder een typologie van de organisatie in brede zin:

- Doelstelling: Maatschappelijk (hulpverlening), doel is de jongeren weer te laten participeren in de maatschappij.
- Bron van financiering: Gesubsidieerd
- Grootte: Titan heeft ruim 30 medewerkers en is daarmee een relatief kleine organisatie.
- Leeftijd: Titan bestaat sinds november 2005, het is een jonge organisatie.
- Complexiteit: Titan heeft een simpele organisatiestructuur.
- Structuur: Titan is een horizontale organisatie
- Invloed: Democratisch
- Type dienstverlening: Hulp, Advies, Begeleiding

TITAN EDE

Omdat ik me voor het schrijven van dit verbeterplan richt op Titan Ede is het belangrijk te kijken naar werkzaamheden en de opbouw van expliciet dit onderdeel van de organisatie.

Titan hanteert een intensieve aanpak bij het realiseren van het resocialisatietraject voor risicojongeren/jongvolwassenen. Hiervoor is goed gekwalificeerd personeel nodig. De medewerkers die invulling geven aan het resocialisatie en re-integratietraject zijn bij Titan in dienst. Doordat Titan werkt met goed geschoold eigen personeel ontstaat er een grote mate van stabiliteit, continuïteit, deskundigheid, kwaliteit en borging bij de uitvoering van het resocialisatietraject. Het is positief dat Titan beroep kan doen op haar moeder organisatie Albin als één van de personeelsleden langdurig afwezig is.

Binnen Titan Ede zijn er twee werkbegeleiders, drie mentoren/jobcoaches, een teamleider, een gedragsdeskundige en een directeur aanwezig. Doordat de medewerkers zich bezig houden met de directe begeleiding en aansturing van deelnemers kunnen ze zich volledig richten op hun taak en hoeven ze zich niet of nauwelijks bezig te houden met allerlei randvoorwaardelijke zaken.

EXTERNE ANALYSE

PORTER'S VIJF KRACHTENMODEL

- ✚ Leveranciers: Titan heeft veel leveranciers(ook al vind ik deze term zelf niet gebruiken, ik gebruik liever partners). Zo krijgen we aanmeldingen vanuit de gemeente, vanuit IrisZorg, Bureau Jeugdzorg, Jeugdreclassering en eigen aanmeldingen. Door goede resultaten genereert Titan een steeds groter wordende naamsbekendheid. Titan besteedt veel tijd aan het onderhouden van contact met deze leveranciers. Er is een redelijk grote afhankelijkheid van deze leveranciers.
- ✚ Afnemers: Onze grootste afnemer is de gemeente. Titan heeft veel contact met integratie-consulenten van de gemeente. Het belang voor de gemeente voor het zaken doen met Titan is een spoedige re-integratie van de jongeren. Doordat Titan zich niet alleen richt op re-integratie maar juist ook op resocialisatie zal de hulp op lange duur meer effectief zijn dan bij andere aanbieders. Er zijn weinig mogelijkheden over te stappen naar een andere aanbieder die een zelfde holistische aanpak kan bieden.
- ✚ Dreiging van nieuwe toetreders: De gemeente heeft niet alleen voor 2012 maar ook al voor 2013 toegezegd met Titan samen te werken. De kans dat ze met een nieuwe toetreder dezelfde afspraken maken is minimaal. Omdat er aan alle kanten bezuinigd wordt op zorg is de kans klein dat er een nieuwe toetreder op de markt zal komen. Daarnaast is de methodiek van Titan speciaal voor Titan ontwikkeld, een gelijkwaardig aanbod zal bijna niet haalbaar zijn. Wat wel belangrijk is hierbij te vermelden is dat het kan zijn dat de gemeente op een gegeven moment gaat kiezen voor goedkopere zorg. Uitgebreider betekent ook meer kosten, minder goede zorg kan ook een keuze voor de gemeente zijn als ze willen bezuinigen. Dit kan betekenen dat ze kiezen voor alleen re-integratie en niet resocialisatie.
- ✚ Interne concurrentie op de markt: Het aanbod van Titan is uniek. Er zijn in Ede geen andere organisaties met een gelijkwaardig aanbod. Titan probeert nauw samen te werken met andere organisaties om het welzijn van de jongeren te bevorderen. Indien nodig zal Titan dan ook geen jongeren bij hen in het traject laten die beter af zijn bij een andere aanbieder. Wat dat betreft wordt er veel samengewerkt en is er weinig sprake van interne concurrentie op de markt.

INTERNE ANALYSE

7S-MODEL

Structure

Doordat er een duidelijke hiërarchie is waar te nemen is Titan een horizontale organisatie. Titan Ede en Utrecht hebben een directeur. Beide vestigingen hebben een eigen teamleider. Onder de teamleider werken de gedragsdeskundigen en daaronder de uitvoerenden (mentor/jobcoaches, werkbegeleiders). Zoals al eerder beschreven is er voor ieder een duidelijke taakbeschrijving waardoor niemand zich hoeft bezig te houden met randvoorwaardelijke zaken. Titan Ede maakt gebruik van het secretariaat van Titan Utrecht.

Systems

Titan heeft voor alles duidelijke procedures en protocollen. Deze zijn uitvoerig beschreven en staan allemaal in het handboek methodiek van Titan.

Style

Het kantoor van Titan is in een oud woonhuis. Hierdoor heeft het een warme, gemoedelijke sfeer. Dit is niet alleen het interieur maar ook de manier waarop er wordt samengewerkt. De lijnen zijn kort, de teamleider zit dicht bij de mentor/jobcoaches, er wordt gemakkelijk bij elkaar binnen gelopen, er vindt veel overleg plaats en er is ruimte voor openheid. Er heerst een veilige sfeer.

Staff

Ontwikkeling van deskundigheid staat bij Titan hoog in het vaandel. Er wordt veel aandacht besteedt aan het up to date houden van kennis. Het team is zeer divers, er zijn hoogopgeleiden aanwezig op kantoor maar ook collega's met een minder hoge opleiding maar met veel werkervaring. Iedereen vult elkaar goed aan. Er zijn denkers, dromers en doeners. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheden, er is vertrouwen vanuit de directie waardoor er open gecommuniceerd wordt en men open staat voor nieuwe ideeën en inzichten. Een keer per maand is er thema, dit is een middag bij Titan waarbij al het personeel aanwezig is en er informatie wordt gegeven over onderwerpen waar vraag naar is. Op die manier is er een continue aanstroom nieuwe kennis.

Skills

Kwaliteit is zeer belangrijk bij Titan. Dat is iets waar niet op bezuinigd wordt. Elke deelnemer krijgt wat hij nodig heeft, er wordt ook wel gesproken van maatwerk. Titan probeert te voldoen aan de vraag vanuit de gemeente (en andere leveranciers). Wat dat betreft is Titan zeer servicegericht. Er wordt gekeken naar samenwerking met andere organisaties om diensten verbeteren. De jongere staat te allen tijde voorop, bij alle keuzes die worden gemaakt.

Titan heeft een positie in Ede verworven waardoor ze door vele verschillende organisaties te vinden zijn.

Strategy

Van Titan zou je kunnen zeggen dat ze zeer proactief werken. De vraag van de jongere staat centraal en aan de hand daarvan worden duidelijke doelen opgesteld. De doelen van de organisatie zijn leidend en worden indien nodig bijgesteld om in te spelen op de vraag vanuit de maatschappij.

Shared values

Maatschappelijke betrokkenheid, integrale aanpak, gericht op het individu, specialisme, vasthoudendheid, resultaatgericht, transparant en positief kritisch. Deze kernwaarden geven richting aan Titan als het gaat om strategie en beleid, de inrichting en de cultuur van de organisatie. De basis daarvoor ligt in de missie van Titan, in de positie die Titan inneemt t.a.v. de ketenpartners en de toegevoegde waarde die Titan kan leveren voor de opdrachtgevers.

MODEL VAN MINTZBERG

De hoofdvorm die het meeste past bij Titan is de professionele vorm.

Er is een duidelijke strategische top, de leiding van de organisatie. Daaronder bevindt zich het middenkader, de teamleiders die opdrachten doorgeven naar onderen. In het middenkader bevinden zich ook de gedragsdeskundigen die de kwaliteit van de dienstverlening waarborgen. Daaronder staan de uitvoerenden: de mentor/jobcoaches en de werkbegeleiders. Er is een ondersteunde staf voor administratieve diensten aanwezig in Utrecht. Zij leggen dossiers aan en regelen bijvoorbeeld het salaris. De keuzes die binnen Titan gemaakt worden zijn top-down. De besluitvorming en de macht liggen bij de top. De directeur houdt zich niet bezig met de praktische uitvoering.

Typerend voor de professionele vorm is dat de professionals binnen Titan vrij onafhankelijk werken van collega's, maar dicht met de cliënten werken die zij bedienen. Er is een groot vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de op uitvoerend niveau werkende professionals.

Binnen Titan wordt gebruik gemaakt van gestandaardiseerde werkvormen. Er is een handboek methodiek Titan dat door iedereen wordt gebruikt.

DE KLEURENLEER VAN CALUWÉ

Titan is overduidelijk een groene organisatie. Het idee dat 'Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren' komt duidelijk overeen met de visie van Titan. In de organisatie is het belangrijk van elkaar te leren en nieuwe ervaringen/kennis met elkaar te delen om daardoor te groeien en elkaar te motiveren. Er wordt gekeken naar kwaliteiten van collega's onderling en op welke manier ze elkaar kunnen aanvullen. Er wordt veel verantwoordelijkheid gegeven waardoor er de kans is dat er gevallen wordt, maar dat wordt gezien als een leersituatie waardoor ze alleen maar sterker worden. Er is voldoende ruimte en veiligheid om elkaar feedback te geven. Zo is er onlangs een kwaliteitenmiddag geweest, waarin verschillende teamleden elkaar feedback gaven op wat wel en niet goed gaat.

Tegelijkertijd zie ik ook wat invloeden vanuit het witdruk denken. Zo gaat Titan uit van de wil en de wens en de natuurlijke weg van de mens zelf. Er wordt veel ruimte gegeven voor de energie van de mensen zelf. Blokkades worden over het algemeen weer niet weggenomen, er wordt juist gekeken hoe de collega's onderling omgaan met problemen, dit om er weer van te kunnen leren.

Ook wat betreft plannen neigt Titan toe naar het witdruk denken. In het werk dat gedaan wordt bij Titan is plannen bijna onmogelijk en wordt er vaak meegegaan in de waan van de dag. Flexibiliteit in woord en daad.

CONCLUSIE

Titan is een zeer diverse organisatie. Wat opvalt is dat de nadruk ligt op 'maatwerk', 'teamwork', en 'verantwoordelijkheid'. Titan heeft duidelijk ontwikkelde protocollen en een goede taakverdeling. De kwaliteit van het product wordt te allen tijde gewaarborgd.

DENKEN – OORDEEL OVER HET FUNCTIONEREN VAN DE ORGANISATIE

SWOT

	Strengths S1: Flexibel team waardoor het mogelijk is maatwerk te leveren S2: Kleine organisatie, korte lijnen, simpele overlegstructuur	Weaknesses W1: Bij ziekte/afwezigheid overmatige werkdruk voor overige collega's W2: Door informele werksfeer kunnen protocollen uit het oog verloren worden
Opportunities O1: Vertrouwen van leveranciers in Titan laten groeien waardoor er meer financiële zekerheid ontstaat O2: Door gegenereerde naamsbekendheid kan uitgeweken worden naar omliggende gemeenten.	Titan zou zich kunnen profileren richting leveranciers door presentaties te geven over wat Titan precies doet. Actief lobbyen bij omliggende gemeenten. Kwaliteitsformulieren in laten vullen door leveranciers zodat Titan zich kan blijven verbeteren	Afspraken maken met Titan Utrecht over het bijspringen bij ziekte/afwezigheid van collega's.
Threads T1: Gemeentelijke bezuinigingen T2: Door hoge kosten voor het traject kan uitgeweken worden naar concurrenten.	Meer financiële zekerheid vergaren door contact met andere leveranciers te versterken. Als de markt er om vraagt re-integratie en resocialisatie als losse pakketen gaan aanbieden	Het belang van protocollen benadrukken door hier met elkaar over in gesprek te gaan. Contact met 'concurrenten versterken' met als doel samen te gaan werken. Dit om elkaar als onderlinge organisaties te versterken.

CONFRONTATIEMATRIX

Titan heeft veel sterke punten. Naar mijn idee springt de flexibiliteit van de organisatie eruit. Dat Titan flexibel is zorgt ervoor dat ze in staat zijn in te spelen op onverwachtse gebeurtenissen. Op vraag vanuit de markt kan snel en effectief gereageerd worden. Doordat de lijnen binnen Titan kort zijn kan wat signaleerd wordt door bijvoorbeeld de mentor/jobcoaches snel bij het management terecht komen. Hier kan dan snel en soepel op worden ingespeeld.

Als we kijken naar de zwakke punten van Titan zien we dat er al snel een probleem is als een van de collega's ziek wordt. Tot nu toe kan dit goed opgepakt worden door collega's maar met een groeiende caseload kan dit zorgen voor overmatige werkdruk. Door overmatige werkdruk kan de kwaliteit van het geleverde werk niet meer gewaarborgd worden terwijl dit een van de belangrijkste doelen is van Titan. Om hier op in te spelen lijkt het me goed als Titan Ede nog nauwer gaat samenwerken met Titan Utrecht en er een plan wordt opgesteld zodat ze, indien nodig, in kunnen springen. Op dit moment is er de flexibiliteit dat het kan, maar zijn er geen vaste protocollen voor. Wat ik ook heb geschreven is dat er door de informele werksfeer op het kantoor in Ede

de kans is dat protocollen uit het oog verloren worden. De protocollen zijn met een reden opgesteld, des te belangrijker om dat als uitgangspunt te houden. Het is goed dat er flexibel ingespeeld kan worden op onverwachte situaties en dat de jongere in elke situatie voorrang krijgt maar de protocollen mogen nog wel strikter gehandhaafd worden naar mijn idee.

Het verhaal over bezuinigingen is voor niemand nieuw. Dat er bezuinigd wordt (gaat worden) op zorg is een vaststaand feit. Maar hoe gaat Titan er voor zorgen dat ze kunnen blijven bestaan? Doordat de uitstroom bij Titan voor 66% positief is krijgen de leveranciers vertrouwen in het geleverde werk. Het groeiende vertrouwen zorgt voor een groeiend netwerk. Hier kan Titan gebruik van maken door hier actiever op in te spelen. Het is belangrijk dat leveranciers weten wat Titan precies doet, het zou daarom een goed idee zijn presentaties te geven om Titan positief te profileren.

CONCLUSIE

Ik vind de flexibiliteit van Titan erg positief. Hierdoor zijn er veel kansen waar Titan snel op kan inspelen. Daarnaast onderscheiden ze zich door het maatwerk dat ze leveren. Titan is een groeiende organisatie en de naamsbekendheid groeit mee. Hier liggen veel kansen maar de bezuinigingen belemmeren dit enigszins. Titan is in staat op een goede manier om te gaan met de bedreigingen maar moet daar wel snel en actief op inspelen.

DOEN – ONDERBOUWING VAN DE VOORGESTELDE VERANDERING

WAT?

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven zijn er veel kansen voor Titan. Ik heb er bewust voor gekozen hier mijn verbeterplan op te richten omdat ik denk dat daar nu de meeste winst te behalen valt.

In een tijd waarin het als zorginstantie moeilijk is het hoofd boven water te houden (en dit geldt ook voor Titan) blijven de aanmeldingen toch binnenstromen. Ketenpartners weten Titan te vinden en hebben vertrouwen in het traject dat er met de jongere wordt doorlopen. De naamsbekendheid van Titan groeit en het is zaak daar nu op in te spelen.

Wat niet bekend is wat ketenpartners minder goed vinden aan Titan en wat ze graag anders zouden willen zien. Het gaat niet alleen om de winst die nu te behalen valt maar om de winst op lange termijn. Op wat voor manier kan Titan ketenpartners aan zich binden voor langere tijd? Door ze te vragen wat ze positief vinden maar ook wat er volgens hun verbeterd kan worden. Aangezien Titan een flexibele organisatie is, verwacht ik dat ze in staat zullen zijn daar op in te spelen en op die manier ketenpartners aan zich weten te binden.

HOE?

Over elk traject dat wordt afgesloten wordt gerapporteerd aan de aanmelder. Vaak wordt deze ook uitgenodigd voor een eindgesprek. Tijdens dit eindgesprek kan aan de aanmelder gevraagd worden een formulier in te vullen over de ervaringen met Titan.

Een mogelijkheid zou zijn aan het einde van elk eindgesprek de jongere een evaluatieformulier te laten invullen wat eventueel nog mondeling toegelicht zou kunnen worden. Met de aanmelder lijkt het me verstandig tussentijds regelmatig een evaluatiemoment in te lassen waarop besproken kan worden wat ze graag anders zouden willen zien en om te horen wat goed gaat.

Het lijkt me dus goed specifiek te vragen naar de positieve ervaringen met Titan maar ook naar de verbeterpunten. Wat positief is kan behouden worden maar wat de aanmelder (leveranciers) als negatief hebben ervaren, daar kan iets mee worden gedaan. Op die manier zorg je dat de aanmelder inspraak heeft in de manier waarop wordt (samen)gewerkt. Dit geeft niet alleen opnieuw een gevoel van vertrouwen maar zorgt vooral voor een verbetering van het werk. Tenslotte draait het er natuurlijk om dat de aanmelder Titan uitkiest om jongeren te begeleiden. Bij Titan staat de jongere centraal, er is visie en missie voor de weg die wordt gekozen voor het individu.

BIJLAGE 2: AKKOORDVERKLARING

DOCUMENTONDERZOEK



AKKOORDVERKLARING VOOR HET DELEN VAN INFORMATIE MET TWEDE STUDENTEN DIE EEN ONDERZOEK UITVOEREN BINNEN TITAN

Ondergetekende:

Naam:

Adres:

Woonplaats:

Geboortedatum:

Verklaart hierbij toestemming te geven tot het overdragen van relevante informatie.

Alle informatie en gegevens blijven strikt vertrouwelijk en worden door de studenten die het onderzoek uitvoeren niet zonder toestemming van betrokkene verstrekt aan derden.

Ondertekening:

Naam: Handtekening:

Plaats: Datum:

WETTELIJKE VERTEGENWOORDIGER

Naam: Handtekening:

Plaats: Datum:

BIJLAGE 3: BRIEF AANKONDIGING ONDERZOEK KETENPARTNERS

Ingrid Lodewijk
Hoorn 17
6713 KR Ede

- Adres ketenpartner-

Ede, 19 februari 2013

Betreft: aankondiging onderzoek

Beste collega's,

Via deze weg wil ik jullie op de hoogte brengen van een onderzoek dat bij ons uitgevoerd gaat worden door twee studenten van de Christelijke Hogeschool Ede. Aanleiding voor dit onderzoek is de eerder verstuurde vragenlijst die door een aantal van jullie is ingevuld.

Het betreft een tevredenheidsonderzoek naar de huidige manier van samenwerken met jullie, onze ketenpartners. Door het optimaliseren en verbeteren van onze samenwerking kunnen we onze activiteiten beter op elkaar afstemmen met als uiteindelijk doel een betere dienstverlening aan onze jongeren.

Om tot een goed resultaat te komen zou ik jullie willen vragen mee te werken aan dit onderzoek. De huidige manier van samenwerken en verbeterpunten zullen worden vast gesteld worden doormiddel van interviews. Dit betekend dat jullie binnen een aantal weken benaderd zullen worden om hier aan deel te nemen. Ondanks het feit dat ik weet dat er naast bestaande werkzaamheden weinig tijd is voor zaken als deze, wil ik deze tijd van jullie vragen. Naast de voordelen die het voor beide partijen kan gaan opleveren, zal dit onderzoek vooral van belang zijn voor onze cliënten.

Mochten jullie vragen hebben over het onderzoek ben ik bereikbaar via de mail.

Vriendelijke groet,

Ingrid Lodewijk
Manager Titan en projectenbank

BIJLAGE 4: TOPICLIJST EN BIJPASSENDE VRAGEN

ALGEMENE INFORMATIE

- Naam respondent
- Functie
- Vraag om gebruik van opnameapparatuur
- Voorstel of deze teruggestuurd wordt ter autorisatie

STARTPUNT INTERVIEW

- Huidige manier van samenwerken exploreren
- Op wat voor manier werken jullie als (.. naam ketenpartner..) samen met Titan?

VERTROUWEN

- Welke betekent vertrouwen voor u binnen een samenwerking?
- Op wat voor manier verhoudt Titan zich hiernaar?
- Is er naar uw idee sprake van oprechte wederzijdse interesse?
- Op wat voor manier worden afspraken tussen jullie organisatie en Titan vormgegeven? Zijn dit voldoende afspraken om vertrouwen te waarborgen en bewerkstelligen?

Kernpunten Vertrouwen:

- Vertrouwen= Voorwaarde voor samenwerking?
- Hoe te bevorderen?
- Wat zou vertrouwen af laten nemen?

COMMUNICATIE

- Als we het onderwerp communicatie aansnijden, welke gedachte komt dan, met betrekking tot Titan, als eerste bij u op?
- Wat vindt u van de wijze waarop Titan haar zorg terugkoppelt?
- Hoe verloopt de schriftelijke communicatie tussen jullie organisatie en Titan?
- Op wat voor momenten zou er volgens u een evaluatiegesprek/netwerkoeverleg moeten plaats vinden? Wanneer vinden deze gesprekken nu plaats? Zou u hier iets anders in willen zien?
- Zou een vast format voor evaluatie/terugkoppeling een toegevoegde waarde hebben?

Kernpunten communicatie:

- Inhoud communicatie?
- Wordt er genoeg teruggekoppeld?
- Vast format ja/nee?

OPENHEID/TRANSPARANTIE

- Krijgt u genoeg inzicht in belangrijke zaken waar Titan met de cliënt mee bezig is? Waaruit blijkt dat?
- Als er zich problemen voordoen op het gebied van samenwerking, is er ruimte om dit te bespreken?
- Is Titan transparant genoeg als samenwerkingspartner?
- Bent u voldoende op de hoogte van de visie van Titan?

Kernpunten Openheid/transparantie:

- Is samenwerking bespreekbaar?
- Waaruit blijkt genoeg (wel of geen) inzicht?
- Wat zou transparantie kunnen bevorderen indien nodig?

VERBINDING VANUIT BELANGEN

- Hoe sterk blijft uw eigen autonomie als organisatie binnen uw samenwerking met Titan?
- In hoeverre streeft Titan in haar samenwerking met uw instelling uw belangen na?

Kernpunten verbinding

- Kunt u zonder?
- Waarin zit de afhankelijkheid?
- Welke voordelen
- Welk gezamenlijk belang?

UNIFORMITEIT VANUIT VERSCHILLENDE AMBITIES

- Op wat voor manier vult uw organisatie en Titan elkaar aan?
- Zijn de gezamenlijke doelstellingen/ambities duidelijk? Waar worden deze vastgesteld?

Kernpunten Uniformiteit

- Is uniformiteit van belang?
- Is Titan genoeg op de hoogte van ambities van uw instelling?

AFSLUITENDE VRAGEN

- Welke verbeterpunten zou u, los van eventuele eerder besprokene, nog willen noemen?
- Welke sterke punten zijn er volgens u zichtbaar in de samenwerking met Titan?