



common eye

Evaluatie BORN – bovenregionaal netwerk jeugdhulp Noord-Holland, Rapportage

Rapportage door Wilfrid Opheij, Sabya van Elswijk en Sabine Doevendans (Common Eye)

8-11-2024

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Vraagstelling en aanpak	4
3. Uitkomsten analyse	12
4. Kernvraag, reflecties en verdiepingsthema's	18

Bijlage (separaat document) :

- Resultaten en effecten samenwerking netwerk BORN

1

Inleiding en leeswijzer

Inleiding

Aanleiding en context van de evaluatie

De basis van de evaluatie zijn de bestuurlijke afspraken over de governance van BORN, die eind 2022 gemaakt zijn. De opdrachtomschrijving is op 9 juli 2024 naar ons gestuurd en besproken.

In de governance van BORN is afgesproken dat er een evaluatie zou plaats vinden op inhoudelijke resultaten (effectevaluatie) en het proces van samenwerken (procesevaluatie).

De evaluatie moet duidelijk maken op welke onderdelen en op welke wijze de samenwerking binnen Noord-Holland effect heeft voor jeugdigen voor wie momenteel geen geschikte woning of passende behandeling beschikbaar is, en waarvoor samenwerking op de schaal van Noord-Holland noodzakelijk is.

De evaluatie richt zich op de volgende twee onderwerpen.

1. De inhoudelijke meerwaarde van de bovenregionale samenwerking jeugdhulp in Noord-Holland (BORN)
2. Informatiestromen: hoe werkt het halen en brengen binnen het netwerk BORN?

De vraag aan Common Eye was om deze evaluatie uit te voeren, met name gericht op legitimatie van de samenwerking. Het kernteam / programmamanager dragen zelf zorg voor een overzicht van de effecten en resultaten.

Reden om Common Eye te vragen hiervoor is onze expertise op het gebied van samenwerken in netwerken rondom maatschappelijke opgaven. Ook zijn wij betrokken geweest bij de opzet van BORN in 2021.

Wij hebben ruime ervaring met evaluaties van netwerken in de maatschappelijke zorg. Onlangs schreven we een [whitepaper](#) over regionale samenwerking 'Netwerkregie: omarm de eenvoud'.

Leeswijzer

In dit document staat de uitwerking van de evaluatie weergegeven.

- In de hoofdstuk 2 vindt u de vraagstelling voor deze rapportage, onze aanpak hiervan en een verwijzing naar inhoudelijke resultaten van het netwerk, zoals aangeleverd door het kernteam.
- In hoofdstuk 3 wordt de context van BORN beschreven en zijn de uitkomsten van de analyse weergegeven. De analyse zelf is opgenomen in de bijlage. De analyse vindt plaats op de volgende onderwerpen:
 - Functioneren samenwerking
 - Meerwaarde BORN
 - Governance
 - Verbeterpunten
- In hoofdstuk 4 presenteren we een aantal reflecties naar aanleiding van de analyse en beschrijven we 3 thema's die om verder verdieping vragen binnen BORN.

2

Vraagstelling en aanpak

Aanleiding en vraag

Evaluatie netwerk BORN

In de afgelopen twee tot drie jaar is er dankzij de samenwerking in Noord-Holland veel bereikt als het gaat om het creëren van een passend zorglandschap specialistische jeugdhulp voor de meest complexe jeugdhulpvragen. In de omslag van gesloten instellingen naar kleinschalige, passende vormen zijn grote stappen gezet en wordt BORN in relatie tot Een thuis voor Noordje gezien een landelijke voorloper.

Deze resultaten zijn behaald binnen een context van snelle ontwikkelingen rondom de specialistische jeugdhulp, een veranderend politiek klimaat en een regelmatige wisseling van bestuurders en betrokkenen.

De samenwerkende jeugdregio's in BORN stellen vast dat het tijd is voor een volgende stap, waarin jullie de samenwerking bestendigen en tot een sterk fundament komen waarop jullie verder kunnen bouwen. Met als resultaat dat voor kinderen met complexe hulpvragen, waarvoor niet direct passende hulp is, dankzij de samenwerking op bovenregionaal niveau deze toch gevonden wordt.

De basis van de evaluatie zijn de bestuurlijke afspraken over de governance van BORN, die eind 2022 gemaakt zijn. In de governance is afgesproken dat er een evaluatie zou plaats vinden op inhoudelijke resultaten (effectevaluatie) en het proces van samenwerken (procesevaluatie).

De kernvraag aan ons is om deze evaluatie uit te voeren, met name gericht op legitimatie van de samenwerking.

Het programmamanagement en het kernteam dragen zelf zorg voor een overzicht van de effecten en resultaten.

Eerst legitimatie, daarna effectiviteit van de governance

In de opdrachtbeschrijving wordt ook gevraagd om de effectiviteit van de huidige governance te evalueren. Wij hebben afgesproken dat de prioriteit in eerste instantie niet hierop ligt, maar (mogelijk) in een vervolg wordt opgepakt. Het betreft dan de volgende onderwerpen:

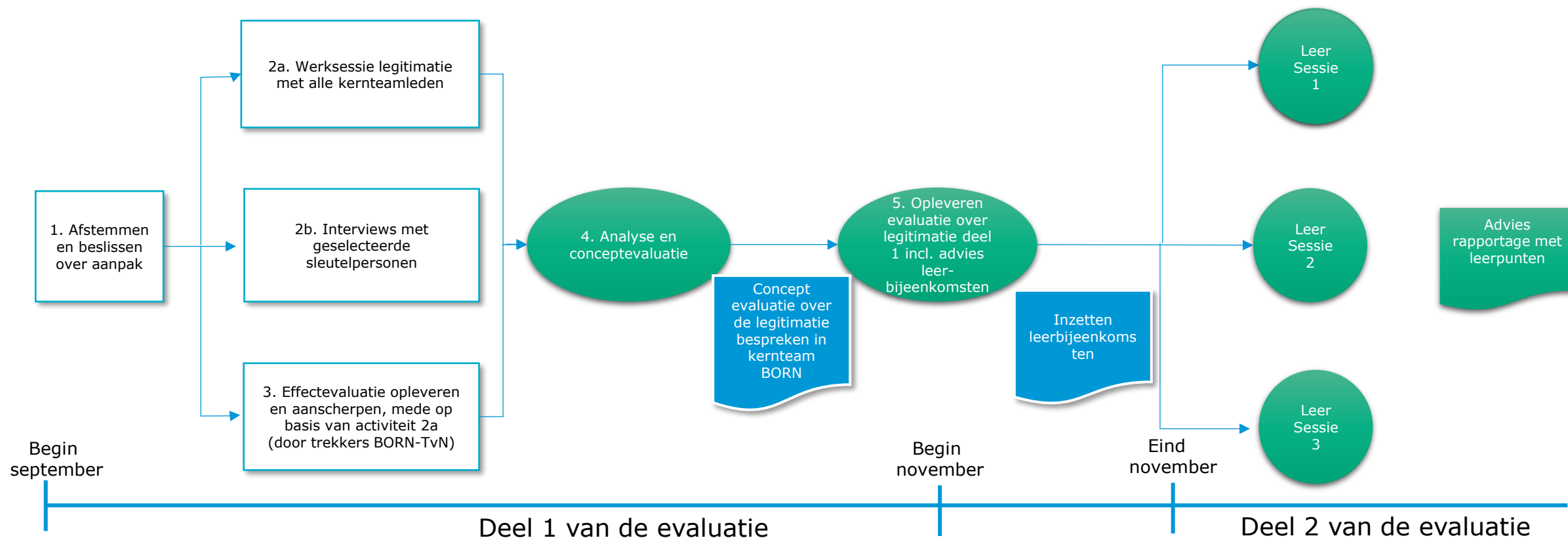
- Programmamanager BORN en secretaris. In hoeverre dragen deze bij aan het behalen van de inhoudelijke doelen van BORN? Hun taak is gericht op het ondersteunen van processen en organisatie, het aanjagen van ontwikkelingen en het voorbereiden en organiseren van de stuurgroep.
- Stuurgroep BORN en kernteam BORN. Wat is hun rol en verantwoordelijkheid, en in hoeverre leidt die tot de gewenste werking van het netwerk?
- Huidige en toekomstige verhouding tot andere netwerken / onderdelen. Denk aan Regionale Expertise Teams (RET's), Stem van Noordje, Toekomstscenario/ Kind- en Gezinsbescherming.

Wij hebben zoals gezegd afgesproken dat dit onderdeel niet de focus heeft in de huidige evaluatie, maar mogelijk in een vervolg wordt opgepakt.

Op basis van de uitkomsten van de evaluatie, waar meer zicht ontstaat op de mate van legitimatie, en wat er nodig is om die legitimatie te versterken, kunnen ook andere vervolgactiviteiten worden opgestart.

Aanpak evaluatie BORN

Schematische weergave van activiteiten: een evaluatie in 2 delen



Aanpak en activiteiten

Onze aanpak in stappen: Deel 1

Gezien de gewenste doorlooptijd hebben wij na een gezamenlijke bespreking van de aanpak (1) een proces 2 delen afgesproken:

Deel 1: Uitvoeren van de evaluatie gericht op de legitimatie door:

- Een werksessie legitimatie op 9 september 2024 met de kernteamleden (2a). Hierbij halen we de eerste evaluatiepunten over de legitimatie vanuit de kernteamleden op, waarbij we zowel het perspectief kernteamlid als ambtenaar uitvragen.
- Interviews met max. 10 sleutelpersonen (2b), gebaseerd op topics die door jullie zijn aangegeven (sheet 3). De keuze van personen is nader af te stemmen. De interviews kunnen fysiek of online plaatsvinden, afhankelijk van de planningsmogelijkheden.
- Effectevaluatie wordt opgeleverd en aangescherpt en van betekenis voorzien mede op basis van de eerste werksessie door trekkers BORN-TvN. Deze wordt opgenomen in onze rapportage.
- Analyse van de uitkomsten en opstellen concept rapportage, die we bespreken met het BORN team, die de definitieve versie zal bespreken in het bestuurlijk overleg half november.

Overzicht gesprekspartners

Tijdens de werksessie is met de leden van het kernteam gesproken. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met:

Naam	Functie / rol
Rutger Brouwer	Directeur I-hub samenwerkingspartner TvN
Christine Pollmann en Pieke Houben	PGM BEN NH en procesversneller doorbraakteam TvN
Chantal van Liefland	Oprichter TvN
Afke Jong	Ervaringsdeskundige, projectmanager Stem voor Noordje
Marienne Verhoef	Directeur Levvel
Mirjam Zevering	Manager DJGB en lid PG team TvN
Marjon van der Ven	Wethouder gemeente Hoorn
Gerard Rep	Wethouder Dijk en Waard
Ellen Keuter	Manager Verblijf bij Kenter Jeugdhulp
Bas van Leeuwen	Wethouder gemeente Haarlem
Charlotte van der Meij	Wethouder gemeente Haarlemmermeer
Vincent Fafieanie	Projectleider samenwerkingsverband Noord Kennemerland

Aanpak en activiteiten

Onze aanpak in stappen: Deel 2

De vorm waarin verdieping wordt gegeven aan de thema's die uit de evaluatie komen is nader in te vullen. Wij hebben hiervoor leerbijeenkomsten voorgesteld, om zo weer meer perspectieven te betrekken bij deze lerende evaluatie.

Deel 2: Reflecteren in leerbijeenkomsten:

- Op basis van deel 1 worden een aantal thema's benoemd die zullen vragen om verdieping, nadere analyse, het trekken van lessen. Deze worden in deel 2 opgepakt.
- Met een diverse groep belanghebbenden wordt in (vooralsnog) 3 leersessies gereflecteerd op de uitkomsten van de evaluatie. Deze sessies worden begeleid vanuit Common Eye, waarbij de programmamanager en iemand uit het kernteam ook aanwezig zijn.
- Nadruk ligt op het verkennen van mogelijke leerpunten, het verrijken van de evaluatie door meerdere perspectieven in te brengen en het opdoen van nieuwe ideeën voor de toekomst.
- Samenstelling wordt in gezamenlijkheid bepaald.
- Dit deel is optioneel, als aanvulling op deel 1.



Inhoudelijke resultaten

Resultaten van de effectevaluatie

- Onderdeel van deze evaluatie is een Effect Onderzoek naar de inhoudelijke resultaten die de samenwerking in Noord-Holland tot op heden heeft opgeleverd.
- Het resultaat hiervan betreft een rapportage over legitimatie, de ambtelijke en bestuurlijke samenwerkingsstructuur en de programmaondersteuning (management, secretariaat, communicatie- en activiteitenbudget) van het netwerk BORN.
- De inhoudelijke resultaten zijn in beeld gebracht door de programmamanager in afstemming met het kernteam.
- In de bijlage van de PowerPoint treft u een separaat document met een overzicht van deze resultaten en effecten. De indeling ziet er als volgt uit:
 - Een opsomming van belangrijke ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden en hebben bijgedragen aan de uiteindelijke ontwikkeling van BORN.
 - Een overzicht van geleverde bijdragen en inspanningen aan de hand van de volgende onderwerpen:
 - Ontwikkelingen rondom start netwerksamenwerking Een Thuis voor Noordje (pagina 3 t/m 7)
 - Ambulante inzet NH (pagina 8 t/m 9)
 - Ontwikkelingen gericht op (start) netwerk BORN (pagina 9 t/m 11)
 - Proces rondom Interbestuurlijk Toezicht GI (IBT-GI) (pagina 12)
 - Uitvoeringsagenda 2023 (pagina 13 t/m 14).

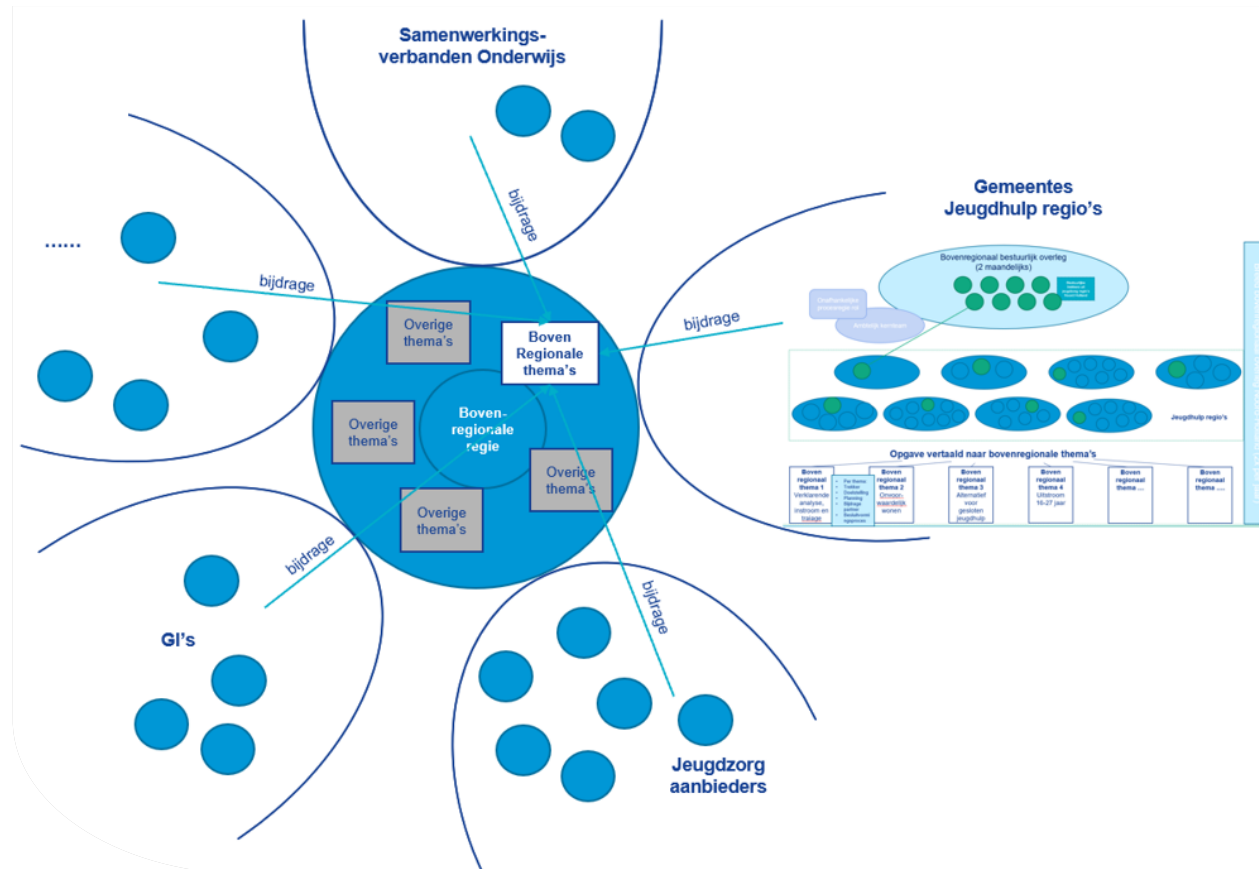
3

Analyse gesprekken per thema

Context BORN

Ontstaansgeschiedenis en context

- BORN is ontstaan vanuit de noodzaak om de jeugdzorg in Noord-Holland te hervormen en verbeteren. Hiervoor vonden een aantal belangrijke ontwikkelingen plaats:
 - In 2019 begon de afbouw van gesloten jeugdzorg om kinderen met complexe hulpvragen zo thuis mogelijk te laten opgroeien. Dit leidde tot het Bovenregionaal plan Een Thuis voor Noordje, dat samenwerking tussen gemeenten, onderwijs en jeugdhulpaanbieders bevorderde.
 - Een jaar later werd het Bovenregionaal Expertise Netwerk in Noord-Holland (BEN-NH) opgericht om advies te bieden voor complexe jeugdhulp, hulp te organiseren en een kennisfunctie te ontwikkelen. Dit netwerk versterkte de samenwerking en uitvoering van gezamenlijke doelen in de regio.
 - Vanaf 2020 tot heden is er gewerkt aan de afbouw van JZ+ en de opbouw van kleinschalige woonvoorzieningen als alternatief voor grootschalige gesloten plaatsen. Dit werd mogelijk gemaakt door de SPUK afbouw JZ+ bij jeugdzorginstellingen zoals Levvel, Ihub en Parlan.
 - In 2021 werden pilots voor kleinschalige woonvormen opgezet in jeugdregio's in Noord-Holland, gefinancierd door BEN-NH en de SPUK JZ+ en Open drie Milieus.
 - Inmiddels hebben negen jeugdhulpregio's in Noord-Holland hun krachten gebundeld door middel van BORN om ervoor te zorgen dat jeugdigen met complexe problematiek 'zo thuis mogelijk' kunnen opgroeien.



Functioneren van de samenwerking

Participanten van BORN (wethouders, beleidsambtenaren)	Partners van Een Thuis voor Noordje (over BORN)
Belangrijke samenwerking • Vrijwel alle participanten spreken over BORN als een belangrijke samenwerking waarin veel goede dingen gebeuren. • BORN is een netwerk waar veel kennis en expertise samenkomt. • Over het bestaansrecht van Een Thuis voor Noordje en BORN bestaan bijna geen twijfels. • Een enkeling noemt dat de juiste partijen bij het netwerk zijn betrokken • In een bredere context wordt het vraagstuk van legitimiteit en mandaat bij de (steeds verdergaande) gemeentelijke samenwerkingsverbanden genoemd; die problematiek is ook bij BORN aan de orde	Belangrijke maar lastige samenwerking • Veel partners van het netwerk zien Een Thuis voor Noordje en BORN als een belangrijke samenwerking, waarin mensen elkaar ontmoeten die dit anders niet zouden doen en waar een gezamenlijk verhaal wordt geleefd. • Tegelijkertijd zien ze óók dat het netwerk uitdagende kanten heeft. Een veelgenoemd aspect is het gebrek aan mandaat van wethouders op bovenregionaal niveau. • Het gaat met pieken en dalen. In ieder regio gebeurt wel iets dat van invloed is; een aanbesteding, een bestuurderswisseling,
Succesvol ten opzichte van andere landsdelen • Veel participanten benoemen dat BORN het goed doet, zeker ten opzichte van soortgelijke initiatieven in andere delen van het land. Wethouders komen bij elkaar op bijeenkomsten en raken dankzij BORN op andere manieren met elkaar in gesprek en leren van elkaar. • Er vindt afstemming plaats tussen de verschillende regio's. • Landelijk staat BORN goed op de kaart.	Ruimte om functioneren te bespreken • Enkele partners stellen dat er bij BORN ruimte is om problemen met het netwerk te agenderen en met elkaar te bespreken • Het open en eerlijk bespreken van dilemma's en vraagstukken • Een continue beperking hierbij is de factor tijd, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau.
Ruimte om functioneren te bespreken • Het open en eerlijk bespreken van dilemma's en vraagstukken gebeurt steeds meer. • Een continue beperking hierbij is de factor tijd, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau.	Zichtbaarheid en samenhang Diverse partners geven aan dat voor hen onvoldoende inzichtelijk is wat er in de andere pijlers van Een Thuis voor Noordje gebeurt, waaronder BORN. Dat is een gemiste kans, omdat er strategisch langdurig met elkaar moet worden samengewerkt, bijvoorbeeld om onderwijs te realiseren voor kleinschalige voorzieningen.

Meerwaarde

Participanten van BORN (wethouders, beleidsambtenaren)	Partners van Een Thuis voor Noordje (over BORN)
Ontmoeten en expertise uitwisselen - Participanten van het netwerk omschrijven BORN als een ontmoetingsplek waar wethouders elkaar treffen en kennis en informatie uitwisselen. - Het houdt de lijntjes kort en maakt het makkelijker om elkaar te vinden en snel te schakelen - Het verlaagt de drempel om elkaar te benaderen en om hulp te vragen. - Samen en van elkaars ervaringen leren	Mét de mensen - Enkele partners spreken over BORN als kans om mét de mensen te praten, in plaats van óver de mensen. - Een voorbeeld hiervan is dat het perspectief van ervaringsdeskundigen, ouders en jongeren binnen Born serieus wordt genomen. Zo worden ervaringsdeskundigen van Stem van Noordje uitgenodigd bij de netwerkbijeenkomsten.
Gebruik maken van elkaars voorzieningen - Participanten benadrukken de noodzaak van samenwerken en organiseren op bovenregionale schaal; het stelt regio's in staat gebruik te maken van elkaars voorzieningen. Zo kunnen jongeren beter worden 'gematcht' en goed worden opgevangen. - Een aantal participanten spreken van een wederzijdse afhankelijkheid tussen regio's en daarmee het belang van samen optrekken.	Sterkere stem naar buiten toe - Een aantal partners geeft aan dat gemeenten kunnen 'meeliften' op BORN als beweging en op deze manier gezamenlijk (landelijk) meer invloed kunnen uitoefenen. Meer volume geeft meer 'recht van spreken' naar grote partijen als VWS en VNG. - Dit wordt versterkt door het hebben en uitdragen van een gezamenlijke koers en visie.
Meerwaarde is soms onvoldoende duidelijk of zichtbaar - Een aantal participanten van het netwerk geeft aan nog weinig meerwaarde te ervaren en uit te kunnen dragen. Dit heeft volgens hen vooral te maken met dat BORN nog weinig concrete doelen heeft geformuleerd en concrete resultaten of opbrengsten heeft behaald. - Voor wethouders is het soms lastig om de meerwaarde en het nut van BORN in de eigen regio aan te tonen, zeker wanneer het in de eigen regio niet goed gaat met de opvang van jongeren. - Ook geven enkele participanten aan mee te doen in soortgelijke netwerken met vergelijkbare thematiek en zich afvragen wat de meerwaarde is van BORN in relatie tot die andere netwerken; het wordt ervaren als dubbel werk.	Gezamenlijkheid en gedeelde visie - Veel partners geven aan dat BORN bijdraagt aan een gedeelde visie en dat de deelnemende regio's dezelfde koers lijken te willen varen - Partijen ervaren het als een gezamenlijke opgave en vinden het belangrijk om samen op te trekken.
	Meerwaarde is soms onvoldoende duidelijk of zichtbaar - Sommige partners geven aan dat BORN meer tijd nodig heeft om te groeien om zo haar opbrengsten en meerwaarde aan te kunnen tonen. - Een enkeling noemt BORN een netwerk dat nog lerend is.

Governance

Participanten van BORN (wethouders, beleidsambtenaren)	Partners van Een Thuis voor Noordje (over BORN)
Ondersteunende governance Volgens enkele participanten is de governance van BORN relatief licht georganiseerd. Ze stellen dat dit bijdraagt aan een flexibele governance die niet leidend is maar vooral ondersteunt en daarmee goed kan inspelen op waar op dat moment de energie zit.	Beperkt mandaat - Een veelgenoemd punt is dat wethouders bovenregionaal niet het mandaat hebben om besluiten te nemen. - Wanneer wethouders wél bovenregionaal willen doorpakken en besluiten willen nemen, kost dit veel tijd. - Een enkeling spreekt van een 'mismatch'; de snelheid van het handelen van wethouders in BORN is langzaam en tegelijkertijd willen ze zelf regie houden en geen mandatering naar beneden geven.
Governance afhankelijk van doel Een enkeling vindt dat de governance georganiseerd moet worden op basis van het doel van het netwerk. De huidige governance is voldoende voor kennisuitwisseling, als dat tenminste het doel van BORN is. Dat betekent dus dat er problemen ontstaan met mandaat en besluitvorming wanneer de doelen verder reiken dan dat.	Governance De meeste partners van Een Thuis voor Noordje geven aan weinig zicht te hebben op (het functioneren van) de governance van BORN, omdat ze er niet direct bij betrokken zijn.
Netwerkondersteuning De meesten geven aan tevreden te zijn over de huidige netwerkondersteuning. Deze is goed bereikbaar en draagt bij aan de energie in het netwerk.	Netwerkondersteuning Ook geven ze aan weinig zicht te hebben op (het functioneren van) de netwerkondersteuning van BORN.

Verbeterpunten

Participanten van BORN (wethouders, beleidsambtenaren)	Partners van Een Thuis voor Noordje (over BORN)
Focus en doelgerichtheid - Een deel van de participanten merkt op dat BORN wat hen betreft niet concreet genoeg is in het formuleren van doelen en daarmee ook in het behalen van resultaten. - BORN heeft volgens hen baat bij een meer doelgerichte aanpak. Hieronder verstaan zij bijvoorbeeld het aanscherpen van doelen, minder agendapunten en het aanbrengen van focus in activiteiten. - Het daarbij belangrijk te blijven beseffen dat het besluitvormingsprincipe 'consent' is, en niet consensus.	Bekendheid en draagkracht vergroten - Om de meerwaarde van Born zichtbaarder te maken, stellen een aantal partners dat het belangrijk is om meer bekendheid te creëren rondom wat Born is en allemaal doet. - Meer communiceren over BORN naar bijvoorbeeld andere gemeenten en partijen in de uitvoering. - Ook stelt een enkeling dat wethouders meer ambassadeurschap uit zouden mogen dragen voor de principes van Een Thuis voor Noordje en BORN.
Resultaten behalen en aantonen Een aantal participanten wenst dat BORN meer concrete resultaten gaat boeken, vooral om het nut en de meerwaarde van het netwerk te kunnen ervaren en aantonen.	Nadenken over mandaat en autonomie Sommigen stellen dat gemeenten bereid moeten zijn een stukje van hun autonomie in te leveren om samen op bovenregionaal niveau stappen te kunnen zetten.
Frequentere ontmoetingen - Een paar vinden dat de deelnemers van BORN niet vaak genoeg bij elkaar komen voor vergaderingen of bijeenkomsten. - De frequentie van het stuurgroepoverleg is naar beneden gegaan en vindt nu niet vaak genoeg plaats. - Er is altijd veel discussie over de frequentie van het kernteamoverleg.	Solidariteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid - Een paar partners vinden dat gemeenten een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben en moeten dragen voor de zorg en ondersteuning van jongeren. - BORN als 'coöperatieve verzekering'.
Afstemming bovenregionaal en regionaal - Een aantal participanten van BORN vinden dat de nodige ontwikkelingen vanuit bovenregionaal perspectief niet altijd goed regionaal aansluiten. Een voorbeeld is het ontwikkelen van bovenregionale protocollen die in de uitvoering in de regio's niet altijd worden gebruikt. - De vraag is soms wat iedereen vervolgens doet in de eigen regio met wat bovenregionaal is besproken en afgesproken. - Een aantal benoemen dat dit soms lastig is door regionale verschillen.	Vertaalslag naar eigen regio Een enkele partner stelt dat wat in Born gebeurt en besproken wordt meer deel zou moeten worden van regionale gesprekken, zodat er meer begrip ontstaat voor elkaars en de gezamenlijke opgave.

4

Kernvraag, reflecties en verdiepingsthema's

Kernvraag, reflecties en verdiepingsthema's

Van analyse naar vervolgstappen

Op basis van de analyse hebben we gekeken naar rode draden en veel voorkomende thema's. Die hebben we verbonden met onze kennis en ervaring op het gebied van samenwerken in netwerken en ontwikkelingen in de jeugdzorg.

We komen dan tot beantwoording van de kernvraag van de evaluatie naar de legitimatie van BORN. **De conclusie uit de evaluatie is dat BORN een succesvol netwerk met noodzaak is.**

Daarbij komen we tot hiernaast opgenomen reflecties.

Op basis van de reflecties en de evaluatie zijn we gekomen tot onderstaande thema's die om verdieping vragen:

- a. Born positionering t.o.v. de ambitie
- b. De behoefte en noodzaak om focus aan te brengen
- c. Verwachtingsmanagement en communicatie over de positionering en focus

Deze thema's kunnen in een vervolg verder worden uitgediept met relevante betrokkenen, indien gewenst in de vorm leersessies (sheet 10).

In de navolgende sheets werken we deze reflecties en thema's uit.

1. **Besturingsparadox:** er is een behoefte aan meer sturing op resultaten vanuit BORN, maar meer besturing vanuit de huidige vorm met beperkt mandaat, is moeilijk, kost veel doorlooptijd en beperkt daarmee de daadkracht.
2. **Koploperparadox:** Een Thuis voor Noordje, en in samenhang daarmee BORN is een koploper in Nederland. Met o.a. de komst van het ravijnjaar kan de neiging ontstaan: "we doen het zo goed, kan het een onsje minder?" Daarmee ontstaat het risico dat de opgebouwde meerwaarde verwatert en het potentieel – waarvan veel geïnterviewden aangeven dat het er ligt- niet wordt gepakt.
3. **Complexiteitsparadox en meerschalligheid:** Je wilt het als wethouder goed regelen in jouw gemeente en in jouw jeugdhulpregio. Maar als ieder het voor zichzelf goed regelt ontstaat er veel variëteit. Met die variëteit ontstaat ook meer complexiteit in de uitvoering. Daarmee wordt de meerschalligheidsvraag prominent: wat wil je echt per gemeente, regionaal en bovenregionaal samen organiseren?
4. **De meerwaarde cyclus in actie:** vanuit de sociologie is er een verband herkenbaar tussen economisch kapitaal, sociaal kapitaal en cultureel(= samen leren) kapitaal (zie [Bourdieu's theorie van sociaal en cultureel kapitaal | Mens en Samenleving: Sociaal cultureel](#)). We zien deze cyclus heel sterk terug in Een thuis voor Noordje en BORN. Er is veel geïnvesteerd in sociaal kapitaal en het samen leren. Dit kent nog meer potentieel in het verzilveren van economisch kapitaal.

Beantwoording kernvraag

Algemeen beeld vanuit de evaluatie

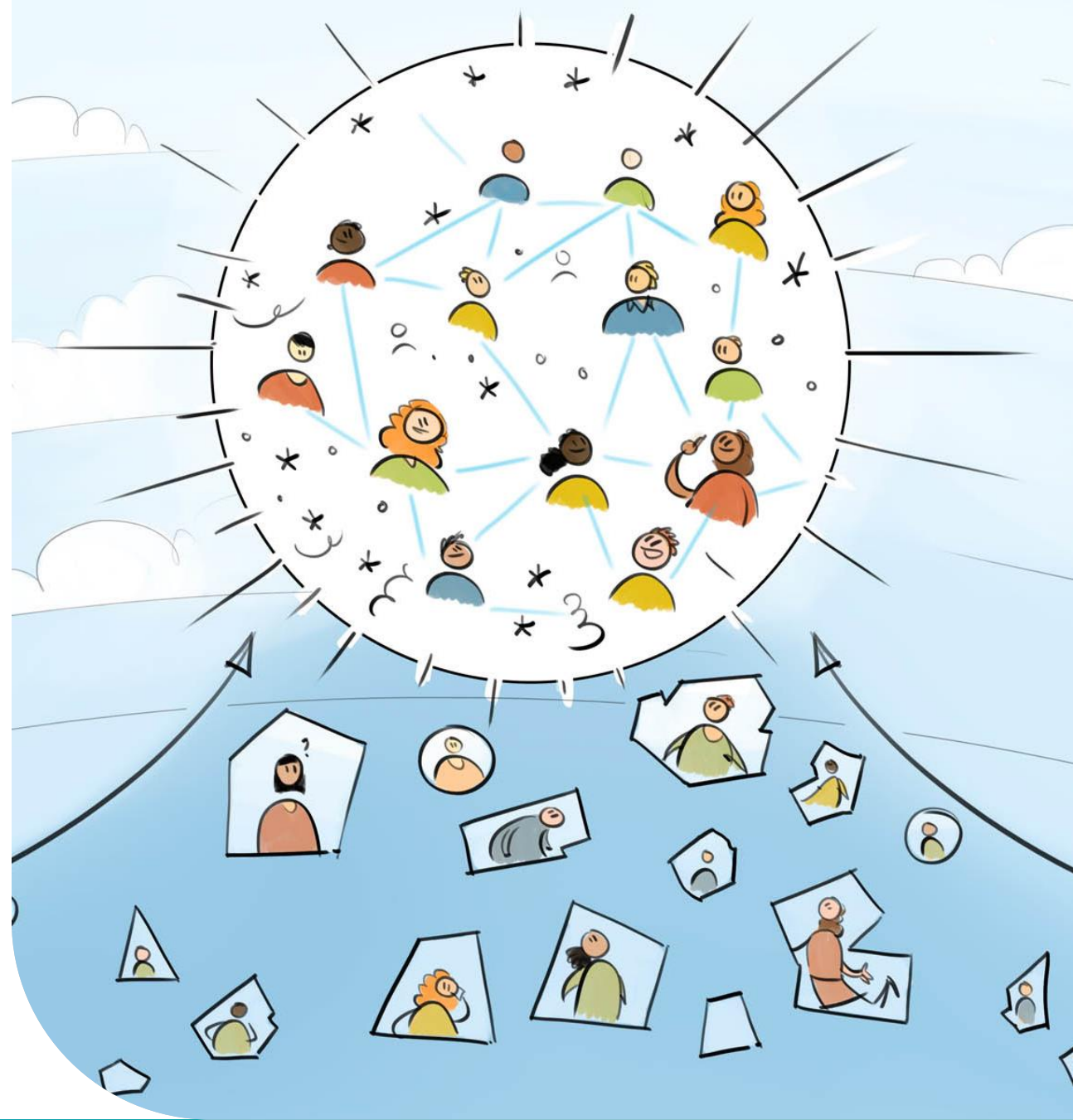
De kernvraag van de evaluatie was hoe het proces van samenwerking verloopt, met name gericht op legitimatie van de samenwerking. **Onze conclusie is dat BORN een succesvol netwerk met noodzaak is.**

Uit de gesprekken blijkt duidelijk dat het netwerk - ondanks de nodige uitdagingen en vraagstukken - beschouwd wordt als succesvol en noodzakelijk. De perspectieven van kernteamleden, wethouders en netwerppartners verschillen hier niet in.

Gezien de schaal van het vraagstuk waar Een Thuis voor Noordje voor staat, is het hebben van het netwerk BORN noodzakelijk. Gezien de landelijke ontwikkelingen en de nadruk op het bovenregionaal samenwerken rondom dit thema, is BORN een landelijke voorloper waar op verder gebouwd kan worden.

De diversiteit van de partijen binnen Een Thuis voor Noordje en het belang van de pijler die BORN vormt daarin wordt gezien als grote kracht.

Daarbij doemt de zoektocht op naar hoe het netwerk nu functioneert en wat daarin verbeterd kan worden. Hierop geven de volgende reflecties een antwoord.



1. Besturingsparadox

In de interviews met vooral de wethouders kwam de behoefte aan focus en besturing aan de orde. In die gesprekken kwam ook aan de orde dat er een groeiend aantal regionale en bovenregionale netwerken is, vaak ook met vergelijkbare onderwerpen en thema's. Dit vraagstuk is overigens niet alleen aan de orde in de jeugdhulp en jeugdzorg. Er is altijd een issue met gemeentelijk mandaat in deze netwerken.

Wethouders hebben behoefte aan een duidelijkere focus, heldere doelen en richting. Men geeft aan dat dit op hoofdlijnen goed lukt, maar dat het moeilijker wordt als het gaat om investeringen en kosten.

Als het gaat om beslissingen die vragen om instemming van de colleges en gemeenteraden, in 9 jeugdhulpregio's en 42 gemeenten, dan zijn de besluitvormingsprocessen lang en kwetsbaar.

Er bestaat dus een behoefte aan meer besturing vanuit BORN, maar meer besturing is moeilijk met beperkt mandaat, kost veel doorlooptijd en beperkt daarmee de daadkracht.

2. Koploperparadox

Een Thuis voor Noordje, en in samenhang daarmee BORN is een koploper in Nederland.

Iedereen onderkent de meerwaarde van Een Thuis voor Noordje. Tegelijkertijd geven een aantal wethouders aan dat er aandacht moet zijn in de balans tussen brengen en halen: wat investeren we in de samenwerking, en wat kost dat? Dat is niet altijd even makkelijk en direct aan te geven. Samen leren, komen tot goede oplossingen voor de complexe casussen, gezamenlijke analyses en onderzoeken. Dat kunnen we expliciteren. Maar met toenemende financiële druk is de vraag over intensiteit, doelgerichtheid en meerwaarde van samenwerking voor sommigen aan de orde. Het wordt ook een risicoafweging: is BORN een verzekeringspremie of een leernetwerk?

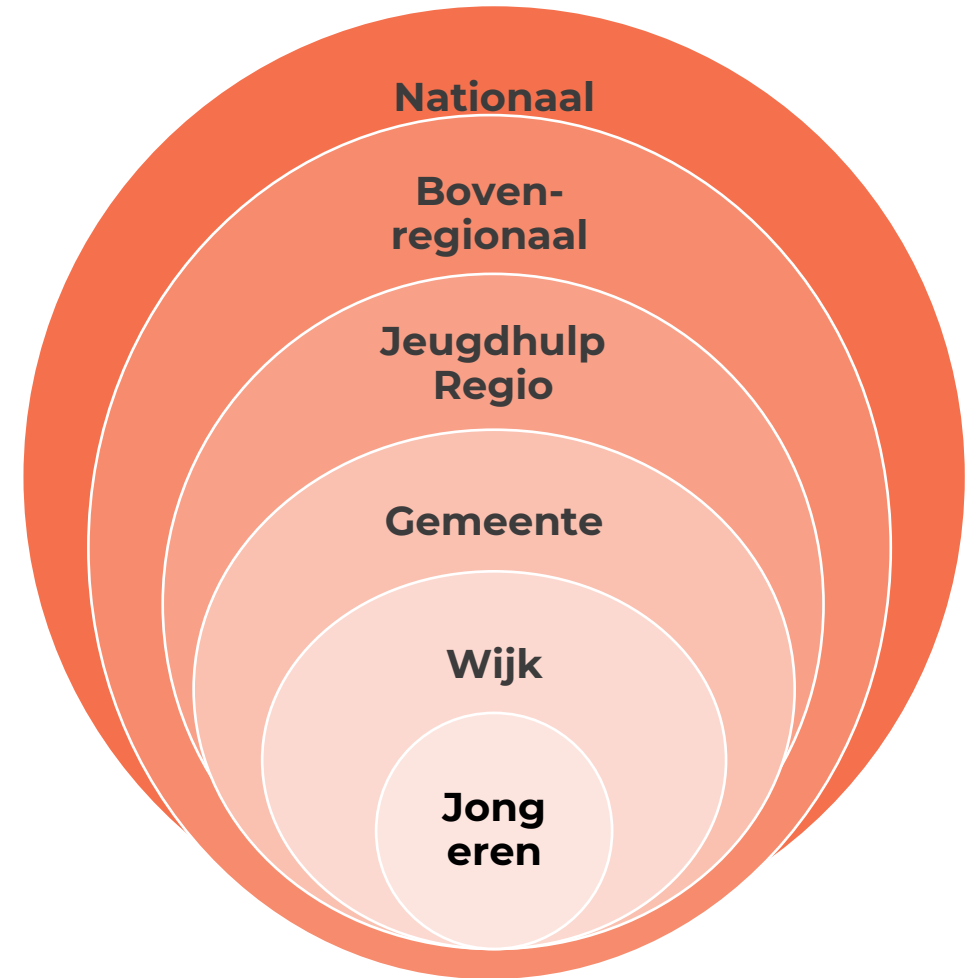
Met o.a. de komst van het ravijnjaar kan de neiging ontstaan: "we doen het zo goed, kan het een onsje minder?" Daarmee ontstaat het risico dat de opgebouwde meerwaarde verwatert en het potentieel – waarvan veel geïnterviewden aangeven dat het er ligt- niet wordt gepakt.

3. Complexiteitsparadox en meerschalligheid

Bij jeugdhulp is naar zijn aard sprake van meerschalligheid. Dat komt aan de ene kant voort uit wettelijke regelingen, en aan de andere kant uit bedrijfskundige principes. BORN richt zich specifiek op bovenregionale thema's. Die thema's staan in verbinding met de andere schaalniveaus. Het gaat er dan om bewust te kiezen welke thema's bovenregionale besluitvorming, afstemming en coördinatie vragen.

De jeugdhulp- en zorgaanbieders, GI's, onderwijsinstellingen werken vaak op een andere schaal dan de gemeentes en de regio's. Zij werken bovenregionaal en soms landelijk. Wat voor wethouders de optimale schaal is, is dat niet persé voor aanbieders. Schaalkeuze door gemeentes betekenen toenemende complexiteit voor aanbieders.

Je wilt het als wethouder goed regelen in jouw gemeente en in jouw jeugdhulpregio. Maar als ieder het voor zichzelf goed regelt ontstaat er veel variëteit. Met die variëteit ontstaat ook meer complexiteit in de uitvoering. Daarmee wordt de meerschalligheidsvraag prominent: wat wil je echt per gemeente, regionaal en bovenregionaal samen organiseren?

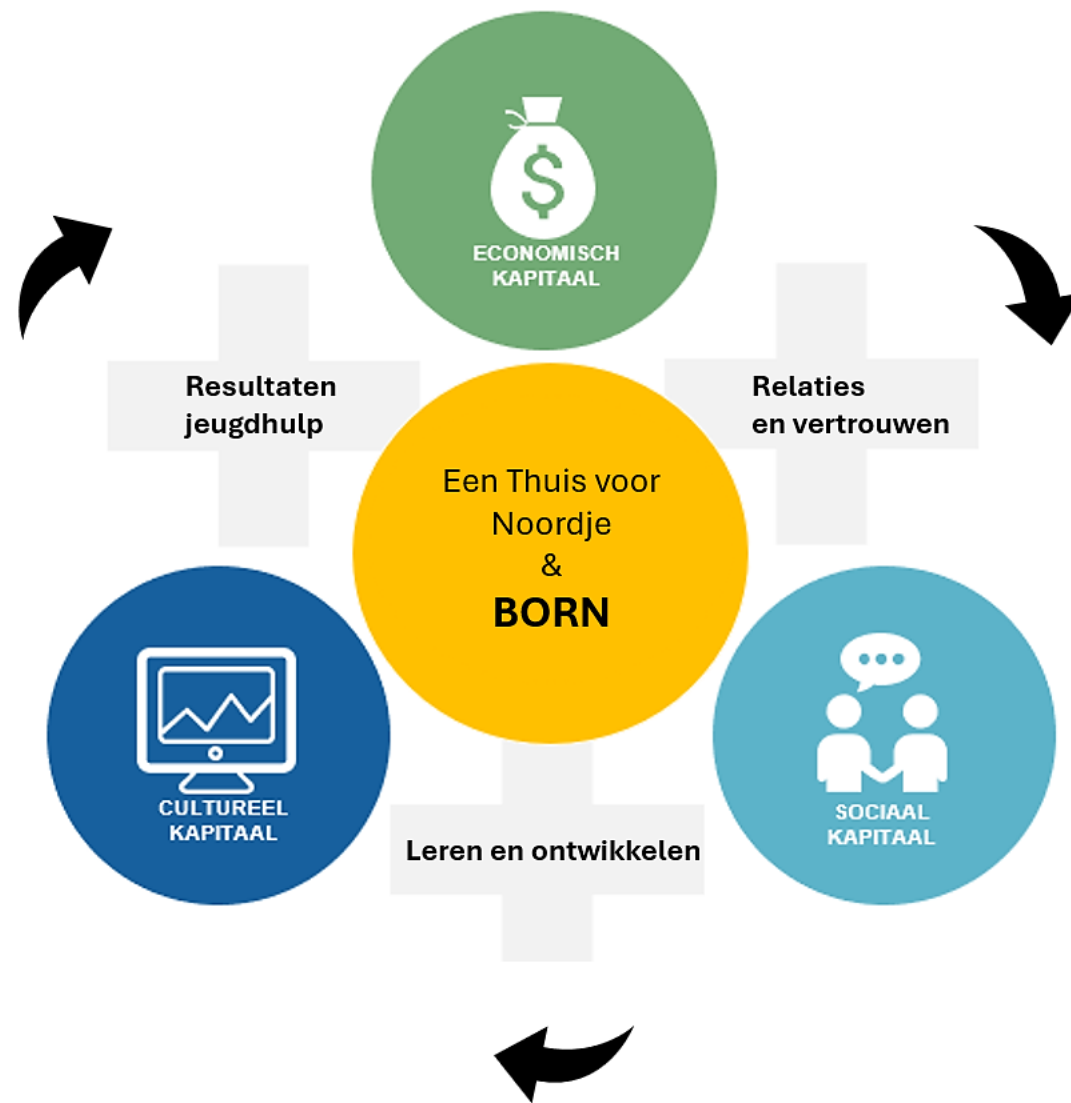


Zie ook [Overwegingen en dilemma's over schaal en meerschalligheid](#) voor meer informatie

4. De meerwaardecyclus in actie

Iedereen geeft aan dat BORN en Een Thuis voor Noordje en BEN plaatsen zijn voor ontmoeting, om elkaar te kennen en samen te leren. Door die ontmoeting en samen leren ontstaan er mogelijkheden om het jeugdhulp- en zorgproces beter en slimmer te organiseren voor individuele jongeren en voor de partners die samenwerken.

Vanuit de sociologie is er een verband herkenbaar tussen economisch kapitaal (meerwaarde), sociaal kapitaal (elkaar ontmoeten en kennen) en cultureel kapitaal (= samen leren) (zie [Bourdieu's theorie van sociaal en cultureel kapitaal | Mens en Samenleving: Sociaal cultureel](#)). We zien deze cyclus heel sterk terug in Een Thuis voor Noordje, BEN en BORN. Er is veel geïnvesteerd in sociaal kapitaal en het samen leren. Dit kent nog meer potentieel in het verzilveren van economisch kapitaal.



Thema's ter verdieping

a. Positionering t.o.v. de ambitie

Vanuit de reflecties is het belangrijk om te verdiepen hoe de positionering van BORN zich verhoudt tot de ambitie van BORN - in de regionale en landelijke context.

We zien verschillende mogelijkheden:

- BORN is de ontmoetingsplaats voor bestuurders om elkaar te treffen, kennen en uit te wisselen wat er speelt.
- BORN is het leernetwerk voor zowel bestuurders als ambtenaren rondom deze thematiek en brengt expertise en praktijkvoorbeelden in.
- BORN is de facilitator, het netwerk dat zorgt dat de jeugdhulpregio's hun werk goed kunnen doen voor deze groep.
- BORN is het bestuurlijk hart. Hier wordt bepaald welke richting iedereen opgaat en hier ligt het mandaat voor sturing.

De governance van BORN moet bijdragen aan de gekozen positionering.

b. Focus aanbrengen

- De meerwaarde van het 'ontmoeten' vanuit verschillende rollen en samen leren heeft ook een ervaren nadeel. Dat is dat de onderwerpen snel verbreden en de focus op de échte meerwaarde van BORN naar de achtergrond verdwijnt.
- Helderheid scheppen over de onderwerpen en stappen die het grootste belang hebben vanuit zowel ambtelijk als bestuurlijk perspectief is zeer behulpzaam. Dit kan vertaald worden in een jaarplan.
- Gebaseerd daarop kunnen ook concrete werkafspraken gemaakt worden over tijdsdoorloop en bijhorende inzet in tijd en expertise vanuit het kernteam.
- Dit is ook nodig om anderen buiten het kernteam / bestuurlijk overleg goed mee te nemen in wat de plannen en bijhorende stappen zijn en/of wat er verwacht kan worden.

c. Verwachtingen en communicatie

- Een derde thema dat om verdieping vraagt is de communicatie over wat BORN is, wat het netwerk allemaal doet en oplevert en het scheppen van heldere verwachtingen over waar het netwerk wel en niet voor staat en waar het zich op richt.
- Hierover beter communiceren, bijvoorbeeld naar andere gemeenten en partijen in de uitvoering, kan de bekendheid van het netwerk vergroten en daarmee de draagkracht en ervaren meerwaarde van het netwerk versterken. Inzetten op communicatie en de kracht van herhaling biedt dus mogelijk kansen.
- Een belangrijke voorwaarde is dat wethouders actief het ambassadeurschap uitdragen voor de principes achter Een Thuis voor Noordje en BORN in hun regio en gemeente.



Wilfrid Opheij

Oprichter en partner bij
Common Eye



Sabya van Elswijk

Senior adviseur bij Common
Eye



Sabine Doevendans

Junior adviseur bij Common
Eye

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye®.

Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.