

Het verbeteren van de taakverdeling binnen resultaatgestuurde financiering

Datum: Februari 2018
Naam: Aniek van Broekhoven
Studentnummer: 2493047
Onderzoeksbegeleider: G. Ledoux
Stagebegeleider: --

Copyright © 2018 Aniek van Broekhoven 

Het kopiëren, vertonen, distribueren en opvoeren van dit onderzoek is toegestaan op voorwaarde van het vermelden van de oorspronkelijke auteur. Het kopiëren, vertonen, distribueren en opvoeren van dit onderzoek voor commerciële doeleinden, alsmede materiaal wat hier op gebaseerd is, is niet toegestaan.

Voorwoord

Mijn naam is Aniek van Broekhoven, vierdejaars student Pedagogisch Management aan Fontys Hogeschool in 's-Hertogenbosch. In het afstudeerjaar schrijf ik een onderzoeksverslag gericht op een vraag vanuit mijn stageorganisatie. Ik heb gekozen voor een stageorganisatie in de jeugdzorg. Hierdoor moest ik tijdens de onderzoekslessen de voorbeelden vanuit de kinderopvang zelf omzetten naar voorbeelden voor de jeugdzorg.

Bij de totstandkoming van dit onderzoek wil ik graag de volgende personen, die betrokken zijn geweest bedanken. Als eerste mijn stagebegeleider --. Hij gaf mij de mogelijkheid om stage te lopen in een jeugdzorginstelling. Daarnaast wil ik George Ledoux en Rachel Verheijen bedanken voor de onderzoeksbegeleiding en de onderzoekslessen. Ook bedank ik de leden uit de onderzoeksgroep voor de feedback en de vele gesprekken die we hebben gehad over de onderzoeken. Als laatste bedank ik mijn familie voor het steeds weer doorlezen van het onderzoek, feedback geven en luisteren naar alle dingen waar ik tegenaan ben gelopen tijdens het schrijven van het onderzoek.

Loon op Zand, februari, 2018



Aniek van Broekhoven

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1. Probleemanalyse.....	2
1.1. Aanleiding en context	2
1.2. Probleemstelling	3
2. Theoretisch kader	4
2.1. Resultaatgestuurde financiering	4
2.2.1. Outcome-criteria.....	5
2.2. Organisatiestructuur	6
2.2.1. Taakverdeling	6
2.2.2. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	6
2.2.3. Delegatiegesprek	7
2.2.4. Hoogopgeleide medewerkers.....	8
2.2.5. Coördinatiemechanismen	8
2.3. Onderzoeksvragen	10
3. Opzet van het onderzoek.....	11
3.1. Beschrijving en verantwoording van dataverzameling.....	11
3.2. Respondenten	11
3.3. Instrumenten	12
3.4. Wijze van data-analyse	13
4. Resultaten	15
4.1. Resultaten deelvraag 1	15
4.2. Resultaten deelvraag 2	16
4.3. Resultaten deelvraag 3	17
4.4. Resultaten deelvraag 4	18
5. Conclusies en aanbevelingen	19
5.1. Conclusies	19
5.1.1. Conclusie deelvraag 1	19
5.1.2. Conclusie deelvraag 2	19
5.1.3. Conclusie deelvraag 3	20
5.1.4. Conclusie deelvraag 4	20
5.1.5. Conclusie hoofdvraag.....	21
5.2. Kritische reflectie op onderzoeksproces.....	21
5.3. Praktische opbrengst en aanbevelingen.....	22
6. Literatuurlijst.....	23
Bijlagen.....	26

Samenvatting

In dit onderzoek wordt de verbetering van de taakverdeling met betrekking tot het indelen van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering onderzocht. Het doel hiervan is om effectievere zorg te leveren, waardoor kosten van trajecten kunnen dalen. Kernbegrippen die in dit onderzoek centraal staan zijn: resultaatgestuurde financiering en organisatiestructuur.

Het verbeteren van de taakverdeling is onderzocht op basis van verschillende theorieën. Onder andere outcome-criteria, verantwoordelijkheden, taakverdeling en coördinatie-mechanismen komen hierbij aan bod. De volgende onderzoeksmethoden zijn hiervoor gebruikt: deskresearch, niet-participerende observatie, vrije observatie, enquête en meerdere semigestructureerde verdiepende interviews. Dit onderzoek heeft aangetoond dat de medewerkers van Jeugdzorginstelling X de taakverdeling aanhouden zoals beschreven is in het interne document *'De Werkwijze'*, dat het voor medewerkers duidelijk is wie verantwoordelijk is voor de outcome-criteria 'Tevredenheid' en 'Doelrealisatie' en dat de onderdelen die te maken hebben met het vaststellen van de taakverdeling terug te zien zijn in de huidige werkwijze.

Daarnaast heeft dit onderzoek aangetoond dat de taakverdeling met betrekking tot het indelen van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering op enkele punten verbeterd kan worden. Zo zijn meerdere versies in omloop van het document *'Functieomschrijvingen'* en komen de documenten *'Functieomschrijvingen'* en *'De Werkwijze'* niet altijd overeen. Daarnaast vindt onderling veel gepland en niet-gepland overleg plaats tussen medewerkers. Dit zou structureel verminderd kunnen worden. Ook is het niet duidelijk voor medewerkers wie verantwoordelijk is voor het outcome-criterium 'Uitval' en is het belangrijk om de verwachtingen van medewerkers met betrekking tot het controleren van gedelegeerde taken beter in kaart te brengen.

1. Probleemanalyse

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding en de context waarin het onderzoek is uitgevoerd. Daarnaast gaat de probleemstelling in op de focus en doelstelling van het onderzoek.

1.1. Aanleiding en context

Sinds januari 2015 hebben een aantal veranderingen plaatsgevonden die te maken hebben met de jeugdzorg in Nederland. Taken die in 2014 nog onder de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) vielen, zijn overgedragen aan een nieuwe wet: de Jeugdwet (Zorgwijzer.nl, z.j.). In de Jeugdwet staat dat de gemeente voor alle zorg en hulp rondom kinderen en jongeren verantwoordelijk is. Het doel van de wet is om verdeling van de zorg voor de kinderen en jongeren tegen te gaan en de zorg dichterbij het gezin te laten plaatsvinden (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport & Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013).

De uitgangspunten van de Jeugdwet zijn het inschakelen, herstellen en versterken van het probleemoplossend vermogen van kinderen en jongeren, hun ouders en de samenleving. Het bevorderen van de opvoedcapaciteiten van ouders en de sociale omgeving, tijdig bieden van de juiste hulp op maat en effectieve en efficiënte samenwerking rondom gezinnen behoren bij de uitgangspunten van de Jeugdwet (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport & Ministerie van veiligheid en Justitie, 2014).

Door de invoer van de Jeugdwet zijn gemeenten verplicht outcome-criteria voor jeugdzorg in hun beleidsplan weer te geven (VNG et al., 2015). Outcome-criteria zijn uitvoerbare doelen van wat een jeugdzorginstelling of gemeente als resultaat stelt. Deze criteria richten zich niet op de productie, maar op wat jeugdzorginstellingen uiteindelijk als resultaat willen behalen (VNG, Branche-organisaties Jeugdhulp & NJi, 2016). Van Rijn en Teeven (2014) hebben drie outcome-criteria voor gemeenten vastgesteld, die door het Rijk zijn goedgekeurd, namelijk uitval, tevredenheid en doelrealisatie.

Regio Hart van Brabant (2016) werkt vanaf januari 2017, door middel van arrangementen, met resultaatgestuurde financiering binnen segment twee. Segment twee wordt uitgedrukt als laag specialistische jeugdzorg. Het gaat over kinderen, jongeren en gezinnen met een lichte problematiek op het gebied van psychiatrie, opvoedingsproblemen of een beperking (Regio Hart van Brabant, 2016). Op deze manier wil Regio Hart van Brabant de regie van outcome-criteria in handen van de jeugdzorginstellingen leggen. Daarnaast stellen ze dat dit de effectiviteit van de jeugdzorg vergroot en de kosten van trajecten verlaagd.

Jeugdzorginstelling X valt onder Regio Hart van Brabant en schrijft in het beleidsplan "Jeugdzorginstelling X is een kleine zorgaanbieder in Plaatsnaam. Jeugdzorginstelling X begeleidt, behandelt en onderzoekt kinderen, jongeren en hun gezin" (Jeugdzorginstelling X, 2015, p.5). Jeugdzorginstelling X werkt samen met ongeveer tien gedragsdeskundigen, waaronder pedagogen, psychologen en orthopedagogen. Het biedt een aantal diensten aan, namelijk ambulante begeleiding, specialistische begeleiding, groepsbegeleiding en – behandeling, psychologisch onderzoek en dyslexiebehandeling (Jeugdzorginstelling X, persoonlijke communicatie, 14 september 2017).

Door de resultaatgestuurde financiering binnen Jeugdzorginstelling X lopen medewerkers tegen een aantal knelpunten aan. Ze geven aan dat de opleidingen, zoals Pedagogiek, voornamelijk gericht zijn op het inhoudelijk werken. Daarnaast is er weinig tot geen aandacht voor de outcome-criteria. Voorheen werd het te behalen resultaat bepaald als het traject bezig was. Door resultaatgestuurde financiering wordt het resultaat vooraf bepaald. Hierdoor zijn de medewerkers bang de budgetten van de arrangementen te overschrijden. Daarnaast geven medewerkers aan dat het voor hen niet duidelijk is waar de verantwoordelijkheden liggen met betrekking tot het kiezen van behandelvormen binnen arrangementen. Dit zorgt voor onzekerheid bij medewerkers, omdat ze niet weten of ze het goed doen.

De zorgcoördinatoren van Jeugdzorginstelling X geven aan weinig zicht te hebben op de indeling van behandelvormen binnen resultaatgestuurde financiering. Wat is mogelijk binnen een arrangement en wat niet? Ze weten niet goed hoe ze de pedagogen moeten ondersteunen bij het invullen van de arrangementen en wat daarbij hun rol is.

De directeur van Jeugdzorginstelling X vindt het lastig in te schatten hoeveel vrijheid hij zijn medewerkers moet geven met betrekking tot het indelen van de arrangementen. Zijn de medewerkers zelf in staat diverse behandelvormen in te zetten, of hebben ze hier ondersteuning bij nodig? Daarnaast geeft hij aan dat een duidelijke taakverdeling met betrekking tot de indeling van resultaatgestuurde financiering past bij de werkwijze van Jeugdzorginstelling X. Hij is ook van mening dat Jeugdzorginstelling X al effectieve zorg bood, waardoor de kosten, al voor de invoer van resultaatgestuurde financiering, laag bleven.

1.2. Probleemstelling

Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is dat volgens regio Hart van Brabant, door de invoer van resultaatgestuurde financiering, de effectiviteit van de jeugdzorg vergroot wordt en de kosten van trajecten zullen dalen. Vanaf januari 2017 blijkt de implementatie van resultaatgestuurde financiering binnen Jeugdzorginstelling X een tijdrovend proces te zijn. Medewerkers van Jeugdzorginstelling X kiezen nog onvoldoende voor de diversiteit in de behandelvormen. Daarnaast lijkt in sterke mate sprake van angst en onzekerheid bij medewerkers omtrent het overschrijden van de budgetten.

Focus

De focus van dit onderzoek ligt op de taakverdeling van de verschillende medewerkers. Wie is verantwoordelijk voor de invulling van resultaatgestuurde financiering en wie voert dit in de praktijk uit.

Doel

Het doel van dit onderzoek is om vast te stellen hoe de taakverdeling binnen resultaatgestuurde financiering vorm krijgt. Hierdoor kan nog effectievere zorg geboden worden, waardoor de kosten van trajecten zullen dalen.

Het bovenstaande leidt tot de volgende probleemstelling

Dit onderzoek is gericht op de indeling van arrangementen met betrekking tot resultaatgestuurde financiering binnen Jeugdzorginstelling X, om inzicht te krijgen in de verantwoordelijkheden van de medewerkers, teneinde een duidelijke taakverdeling vast te stellen, zodat er nog effectievere zorg geleverd kan worden, waardoor de kosten van trajecten dalen.

2. Theoretisch kader

Vanuit de literatuur is in het theoretisch kader een onderbouwing gelegd voor het praktijkgericht onderzoek. Kernbegrippen als resultaatgestuurde financiering en organisatiestructuur komen aan bod.

2.1. Resultaatgestuurde financiering

Resultaatgestuurd werken wordt ook wel effectief werken genoemd. Effectiviteit is de mate van doeltreffendheid (Konijn & Bruinsma, 2008). Konijn en Bruinsma (2008) concludeerden dat de financiering in de jeugdzorg niet afhankelijk was van de resultaten die de instellingen behaalden. De jeugdzorg was toen nog weinig resultaatgestuurd, maar wel steeds meer gericht op het resultaat. Jeugdzorginstellingen en financiers wilden in toenemende mate weten welke resultaten werden geboekt om zo meer inzicht te krijgen in de sterke kanten van de jeugdzorginstelling en waar de mogelijke verbeterpunten lagen.

Een aantal regio's waaronder Amsterdam, West-Brabant West en Regio Hart van Brabant hebben daarom ingezet op resultaatgestuurde financiering binnen de jeugdzorg (Gemeente Amsterdam, Gemeente Diemen, Gemeente Ouder-Amstel & Gemeente Uithoorn, 2014; West Brabant West, 2016; Regio Hart van Brabant, 2016). De financiering is hierbij afhankelijk van de vooraf opgestelde resultaten. Dit heet outcomefinanciering.

Meerdere overheidsorganisaties, waaronder scholen, werken volgens het outcome-financieringssysteem. Scholen kunnen gefinancierd worden op basis van het aantal geslaagde leerlingen (Vergeer, 2012). Herweijer (2010) stelt dat outcomefinanciering kan leiden tot sneller en doelmatiger werken. Tevens hoeft het inhoudelijke beleid vaak niet te veranderen. Dit leidt uiteindelijk tot effectiever werken.

Aardema (2005) en De Bruijn (2001) hebben echter twijfels over outcomefinanciering. Zij veronderstellen dat instellingen niet alleen sneller en doelmatiger gaan werken, maar ook anders gaan functioneren. Ze gaan andere producten en diensten leveren, om de gestelde doelen te behalen. Het inhoudelijke beleid verandert volgens hen wel, wat ten koste kan gaan van de kwaliteit van de instelling.

Ondanks de kritieken op outcomefinanciering kiezen meerdere regio's voor dit financieringssysteem. West-Brabant West en Regio Hart van Brabant noemen dit resultaatgestuurde inkoop. Resultaatgestuurde inkoop gebeurt door beide regio's op twee manieren. Bij de eerste manier kopen de regio's bij de jeugdzorginstelling een resultaat in, binnen een arrangement en intensiteit. Het resultaat wordt hierbij, samen met de gemeente, bepaald door het gezin. Een jeugdzorginstelling is hierdoor verantwoordelijk voor het te behalen resultaat, de wijze waarop het resultaat bereikt wordt en welke producten ze daarvoor gebruiken (West-Brabant West, 2016; Regio Hart van Brabant, 2016). Bij de tweede manier van resultaatgestuurde inkoop kan het gezin ook via het medisch domein (huisarts, jeugdarts) een verwijzing vragen voor jeugdzorg (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, & Ministerie van Veiligheid en Justitie, 2013). In dat geval stelt de jeugdzorginstelling samen met het gezin de resultaten op, kiest een geschikt arrangement en intensiteit en vraagt dit vervolgens aan bij de gemeente. De gemeente geeft toestemming, zodat de zorg kan beginnen (West-Brabant West, 2016; Regio Hart van Brabant, 2016).

Om binnen de jeugdzorg met resultaatgestuurde financiering te werken zijn arrangementen opgesteld. Regio Hart van Brabant (2016) en West-Brabant West (2016) gebruiken arrangementen op een gelijke manier. Een arrangement is ingedeeld in één van de negen categorieën. Aan één van deze negen categorieën wordt een intensiteit gekoppeld. Regio Hart van Brabant (2016) heeft gekozen voor vijf intensiteiten en West-Brabant West (2016) werkt met vier intensiteiten.

2.2.1. Outcome-criteria

Jeugdzorginstellingen zijn bij resultaatgestuurde financiering verplicht outcome-criteria te meten. Volgens Van Yperen, Donker & Malmberg (2017) is het doel van het meten van outcome-criteria volgens een structurele gegevensverzameling, om meer inzicht te krijgen op de kwaliteit van de jeugdzorg. Jeugdzorginstellingen zijn vrij om een meetinstrument te kiezen, als dit maar een goedgekeurd instrument is. (West-Brabant West, 2016; Regio Hart van Brabant, 2016).

Vanaf 1 januari 2015 zijn gemeenten verplicht outcome-criteria weer te geven in hun beleidsplan voor jeugdzorginstellingen (Van Yperen, De Wilde, Wildschut, Keuzenkamp & De Jager, 2015). Door outcome-criteria te meten, komen gemeenten, jeugdzorginstellingen en cliënten meer te weten over de effecten en kwaliteit van jeugdzorg (Van Yperen, De Wilde, Wildschut, Keuzenkamp & De Jager, 2015). Van Yperen, De Wilde en Keuzenkamp (2014) concluderen dat er twee soorten outcome-indicatoren zijn, namelijk maatschappelijke outcome en outcome van voorzieningen. De maatschappelijke outcome is moeilijk te meten, omdat het te maken heeft met de maatschappelijke doelen van kinderen en jongeren, het aantal thuiszittende jongeren, het aantal jongeren dat aan sport doet en het aantal jongeren dat problemen ervaart. De outcome van voorzieningen is beter te meten, omdat resultaten die voorzieningen behalen makkelijk inzichtelijk te maken zijn. Bijvoorbeeld de vragen van opvoeders, wijkteams of jeugdzorginstellingen, de tevredenheid van cliënten en de probleemafname. Van Rijn & Teeven (2014) hebben drie outcome-criteria vastgesteld, namelijk 'Uitval', 'Tevredenheid' en 'Doelrealisatie'. Deze drie criteria zijn voortgekomen uit de bestaande werkwijzen in de jeugdzorg en jeugd-GGZ en eerdere onderzoeken rondom prestatie-indicatoren (Van Yperen & De Wilde, 2014).

Uitval

Yperen et al., (2015) concluderen dat uitval moeilijk te meten is. Vaak kijken jeugdzorginstellingen naar de 'no-shows' van cliënten. No-show wil zeggen het niet komen opdagen bij een afspraak. Dit kan een teken zijn van ontevredenheid of een verschil van vraag en aanbod (Yperen et al., 2015). Het beëindigen van een traject wordt weergegeven in vijf categorieën. Alleen voortijdige beëindiging aangevraagd door de cliënt zelf, wordt gezien als uitval (VNG et al., 2016). Jeugdzorginstellingen zijn verplicht jaarlijks uitvalgegevens aan te leveren bij het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015).

Tevredenheid

Het criterium 'Tevredenheid' is om verschillende redenen belangrijk. Het geeft aan of cliënten tevreden zijn over de resultaten en de diensten die geboden zijn (Yperen et al., 2015). Tevredenheid is op verschillende manieren te meten. De meest gebruikte vragenlijst in een jeugdzorginstelling is de Exit-vragenlijst, deze lijst is zowel op jongeren als op ouders gericht. Deze lijst gaat in op de tevredenheid en het profijt van de geboden hulp (VNG et al., 2015).

Doelrealisatie

Doelrealisatie is verdeeld in vier categorieën (VNG et al., 2016). De eerste categorie gaat in op de mate waarin cliënten na jeugdzorg verder kunnen zonder hulp. De tweede categorie gaat over de beëindiging van de jeugdzorg waarbij geen nieuwe start nodig is. De derde categorie heeft te maken met de afname van de problematiek, de toename van de zelfredzaamheid en de toename van participatie. De laatste categorie heeft te maken met de doelen die gerealiseerd zijn (VNG et al., 2015).

2.2. Organisatiestructuur

Om als organisatie aan te sluiten op de nieuwe regelgeving, is het van belang dat de organisatiestructuur op orde en inzichtelijk gemaakt is. Alleen dan kan een nieuwe werkwijze opgesteld worden. Marcus en Van Dam (2012) beschrijven een organisatiestructuur als de manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld. Reints en Booms (1997) voegen hier aan toe dat de wijze waarop leidinggevendenden coördineren ook belangrijk is bij een organisatiestructuur. Marcus en Van Dam (2012) concluderen dat binnen de organisatiestructuur twee punten een rol spelen, namelijk de organieke structuur en personele structuur. De organieke structuur beschrijft de groepen functies binnen een organisatie. Deze structuur is terug te zien in een organogram. De personele structuur beschrijft de personele bezetting van functies. Dierick en Van Der Lee (2014) sluiten hierbij aan en voegen nog een derde toe, namelijk functiestructuur. De functiestructuur beschrijft alle voorkomende functies binnen de gehele organisatie en sluit daardoor direct aan bij de organieke structuur.

Alle structuren zoals hierboven beschreven kunnen het beste weergegeven worden in een organogram. Zowel Marcus en Van Dam (2012) als Nijenhuis (2007) geven aan dat er vier verschillende indelingen zijn van een organogram. Ten eerste de functionele inrichting, ten tweede de productindeling, ten derde de marktindeling en als laatste de geografische indeling.

Bij een organogram met een functionele indeling is het bedrijf verdeeld in verschillende afdelingen met ieder een eigen functie. Een productindeling is gekenmerkt door de indeling naar de verschillende producten die worden verkocht of diensten die een organisatie levert. De marktindeling is onderverdeeld in de verschillende klanten van een organisatie. Een geografische indeling kijkt naar de verschillende regio's waar de organisatie actief is (Marcus & Van Dam, 2012; Nijenhuis, 2007).

2.2.1. Taakverdeling

Taakverdeling wordt omschreven als wie welke taak uitvoert binnen een organisatie. Taakverdeling hangt samen met samenwerking en vraagt daarom om afstemming tussen medewerkers. De taakverdeling heeft invloed op de structuur en dus het organogram, van een organisatie (Kapteyn, 2001).

Van Deur en Van Oldenhoven (2008) concluderen dat het van belang is rekening te houden met vier onderdelen bij het opstellen van een taakverdeling binnen de jeugdzorg. Het eerste onderdeel gaat over het creëren van takenpakketten. In een takenpakket kunnen medewerkers hun kwaliteiten inzetten. Daarnaast is, als tweede onderdeel, specialiseren van belang. Er moet een keuze gemaakt worden tussen generalistisch of specialistisch werken. Als een jeugdzorginstelling kiest voor generalistisch werken, moet iedereen overal even goed in zijn. Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit van het werk en de motivatie van de medewerkers. Door te specialiseren kan meer kwaliteit geboden worden. Ook moet een leidinggevende kritisch zijn op de inzet van dure medewerkers. Laat hen geen taken uitvoeren waar anderen ook toe in staat zijn. Als laatste is het belangrijk dat medewerkers vertrouwen in elkaars werk hebben. Door rekening te houden met deze punten bij het opstellen van een taakverdeling kan volgens Van Deur en Oldenhoven (2008) effectievere zorg geleverd worden, waardoor de kosten van trajecten zullen dalen.

2.2.2. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

VanDale (2014) omschrijft bevoegdheid als het recht om iets te doen. Verantwoordelijkheid wordt beschreven als de plicht om verantwoording af te leggen. Verantwoording afleggen is vervolgens beschreven als het uitleggen of verklaren van iets tegenover anderen.

Koopmans en Bosch (2011) concluderen dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden te maken hebben met delegeren. Als een leidinggevende taken delegeert, geeft hij de taak, en dus de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid, aan een ander. Bij delegeren kan het om twee soorten taken gaan: geregelde taken en niet geregelde taken (Schouten & Van Beers, 2005). Geregelde taken zijn bestaande taken die volgens vaste stappen verlopen. De medewerker heeft vaak al kennis van deze taken en kan deze overnemen zonder verdere afspraken. Niet geregelde taken zijn moeilijker te delegeren. Het gaat vaak om een nieuwe taak of probleem. De leidinggevende en de medewerker zijn nog niet bekend met deze taak. Bij het delegeren van taken is het belangrijk dat de leidinggevende vertrouwen heeft in het handelen van de medewerker, voordat de taak overgedragen kan worden.

Delegeren heeft volgens Knispel (2011) veel voordelen. Als een leidinggevende taken delegeert geeft hij de medewerker de kans om nieuwe dingen te leren. De medewerker is op dat moment medeverantwoordelijk en krijgt de ruimte om te doen wat hij kan. Dit werkt voor medewerkers motiverend. Ranzijn (2008) geeft aan dat delegeren ook demotivatatie bij medewerkers kan oproepen, bijvoorbeeld als een medewerker een taak niet wil overnemen. Daarnaast kan delegeren zorgen voor faalangst of onzekerheid bij een medewerker. Delegeren, en dus de bevoegdheden en verantwoordelijkheden overdragen, kan niet altijd. Een leidinggevende moet goed kunnen inschatten wanneer het waardevol is om taken over te dragen (Mullins, 2007). Koopmans en Bosch (2011) concluderen dat een delegatiegesprek waardevol kan zijn bij het overdragen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

2.2.3. Delegatiegesprek

Koopmans (2006) concludeert dat een delegatiegesprek hoort bij coachend leiderschap. Coachend leiderschap omschrijft Koopmans (2006) als een stijl van leidinggeven die gericht is op de ontwikkeling van medewerkers. Door het coachen van zelfstandigheid geeft de leidinggevende de medewerkers meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden om taken uit te voeren.

Een voorbereid delegatiegesprek kan hierdoor leiden tot het goed overnemen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden die bij een taak horen, zo concluderen Koopmans en Bosch (2011). Zowel Koopmans en Bosch (2011), Koopmans (2006) en Ranzijn (2008) beschrijven verschillende stappen om een delegatiegesprek te voeren. Allen geven aan dat een goede voorbereiding nodig is. Andere belangrijke punten die aan bod moeten komen tijdens het delegatiegesprek gaan over de taak die gedelegeerd wordt, waarom de taak gedelegeerd wordt, welke verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden de medewerker krijgt, welke ondersteuning de medewerker krijgt bij het uitvoeren van de gedelegeerde taak en tot slot welke resultaten gewenst zijn.

Koopmans en Bosch (2011) en Ranzijn (2008) concluderen beiden dat het van belang is om de resultaten te analyseren aan het eind van een taak. Hierbij kan gedacht worden aan het bespreken van het verloop van de taak, of de medewerker meer bevoegdheid en verantwoordelijkheid heeft ervaren, wat de medewerker vond van de begeleiding van de leidinggevende en tot slot de reacties van de andere medewerkers. Als dit positief is ervaren door de leidinggevende en de medewerker, kan het proces in de toekomst herhaald worden. Ranzijn (2008) concludeert daarnaast dat door de rol van de leidinggevende te analyseren, het delegeren ook een leerproces wordt.

Hoogopgeleide medewerkers hechten volgens Bruels (z.d) waarde aan een delegatiegesprek, omdat ze autonomie een belangrijk onderdeel vinden van het werk. Wel willen hoogopgeleide medewerkers steun en betrokkenheid van de leidinggevende ervaren.

2.2.4. Hoogopgeleide medewerkers

Het CBS concludeert in september 2017 dat het aandeel hoogopgeleide medewerkers in de gehele beroepsbevolking is toegenomen. Onder de hoogopgeleide werknemers vallen het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs (CBS, 2017). Hoogopgeleide medewerkers zijn volgens Bruels (z.d.) gewend aan meer vrijheid op de werkvloer dan lager opgeleide medewerkers.

Warr (2008) heeft onderzoek gedaan naar wat medewerkers belangrijk vinden in hun werk. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen opleidingsniveaus van medewerkers. Hij is tot de conclusie gekomen dat laagopgeleide medewerkers in meerdere mate waarde hechten aan extrinsieke werkwaarden dan aan intrinsieke werkwaarden. Een hoogopgeleide medewerker heeft juist meer behoefte aan intrinsieke werkwaarden dan aan extrinsieke werkwaarden. Werkwaarden worden door Van Breukelen, Zandbergen en Busing (2007) beschreven als het belang dat medewerkers aan verschillende kenmerken van een baan toekennen. Van Den Broeck, Vansteenkiste, Lens en Andriessen (2009) concluderen dat werkwaarden zijn verdeeld in intrinsieke en extrinsieke waarden. Bij intrinsieke werkwaarden kan gedacht worden aan de inhoudelijke kenmerken van het werk zoals afwisseling, autonomie, complexiteit en opleidingsmogelijkheden. Extrinsieke werkwaarden worden omschreven als zaken die met het werk te maken hebben zoals salaris, werkdruk en werkzekerheid.

Als een leidinggevende aansluit bij de intrinsieke werkwaarden waar hoogopgeleide medewerkers behoefte aan hebben, kan het welbevinden en de werkprestatie van medewerkers verbeteren. Daarnaast kan op deze manier het verzuim verminderen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Autonomie, waar hoogopgeleide medewerkers behoefte aan hebben, leidt tot meer betrokkenheid van de medewerkers. Daarnaast concluderen Lopes, Calapez en Lopes (2015) in een onderzoek, dat het delegeren van autonomie, wat hoort bij de intrinsieke werkwaarden, de kwaliteit van het werk verhoogt. Medewerkers krijgen zelf de beslissingsbevoegdheid bij een taak. Het delegeren van autonomie heeft volgens Langfred (2013) nog meer voordelen. Medewerkers zijn meer gemotiveerd, de tevredenheid is hoger en de betrokkenheid is groter, wat uiteindelijk leidt tot een hogere kwaliteit van het werk.

Volgens Peters, Poutsma, Van Der Heijden, Bakker en De Bruijn (2014) zijn autonomie en resultaatgestuurd werken de kern van empowerment. Dit komt terug in de definitie van empowerment van Kowalski en Swanson (2005). Zij omschrijven empowerment namelijk als delegeren van taken, autonomie bij medewerkers en resultaatgestuurd werken binnen een organisatie. Empowerment heeft volgens Bijl (2009) te maken met het overdragen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij een taak of functie. Door deze conclusies samen te voegen sluit empowerment aan bij het delegeren van taken aan hoogopgeleide medewerkers.

2.2.5. Coördinatiemechanismen

Naast bevoegdheden en verantwoordelijkheden concluderen zowel Reints en Booms (1997) als Mintzberg (2006) dat de wijze waarop leidinggevendens coördineren ook belangrijk is bij een organisatiestructuur. Volgens Mintzberg (2006) is het kenmerkende van een organisatie om werkzaamheden te verdelen onder de medewerkers. Medewerkers krijgen hierdoor bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij werkzaamheden. Ook moeten deze werkzaamheden gecoördineerd worden. Coördinatie kan door middel van een coördinatiemechanisme. Coördinatie blijkt een lastige taak te zijn (Mintzberg, 2006), maar is wel essentieel voor het efficiënt en effectief uitvoeren van werkzaamheden. De omschrijving van coördinatiemechanismen is de wijze waarop organisaties de aanwezige werkzaamheden coördineren. Mintzberg (2006) heeft vijf coördinatiemechanismen beschreven.

Als eerste beschrijft hij onderlinge afstemming. Het werk wordt gecoördineerd via een proces van informele communicatie tussen medewerkers. De controle van het werk is in handen van de medewerkers die het werk uitvoeren. Bijvoorbeeld door regelmatig overleg en evaluatiegesprekken. Het tweede coördinatiemechanisme wat Mintzberg (2006) benoemt is het rechtstreeks toezicht. Een leidinggevende geeft opdrachten, instructies, aanwijzingen en bewaakt de werkzaamheden. Een leidinggevende doet dit bijvoorbeeld in een werkoverleg of tijdens een delegatiegesprek.

Werkzaamheden kunnen ook zonder onderlinge afstemming of rechtstreeks toezicht gecoördineerd worden, door ze te standaardiseren. De coördinatie vindt dan plaats nog voordat het werk is uitgevoerd. Deze standaardisatie van werkzaamheden is het derde coördinatiemechanisme. De werkzaamheden worden gespecificeerd en genormeerd. Dit is mogelijk door het ontwikkelen van procedures, handboeken en het opstellen van instructies. Het vierde coördinatiemechanisme wat Mintzberg (2006) beschrijft is de standaardisatie van resultaten. Resultaten worden vooraf bepaald, bijvoorbeeld financiële doelstellingen. Het is aan de organisatie zelf hoe de resultaten behaald worden. Als laatste beschrijft Mintzberg (2006) de standaardisatie van kennis en vaardigheden. Medewerkers hebben de juiste kennis en vaardigheden om werkzaamheden uit te voeren en weten daarnaast welke kennis en vaardigheden andere medewerkers hebben zodat de gestandaardiseerde werkzaamheden op elkaar aansluiten.

2.3. Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen zijn opgesplitst in een hoofdvraag en vier deelvragen. De hoofdvraag is de focus van het onderzoek, de deelvragen zijn geformuleerd om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden

Hoofdvraag

Op welke manier kan de taakverdeling van de medewerkers met betrekking tot het indelen van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering bij Jeugdzorginstelling X verbeterd worden?

Deelvragen

1. Hoe ziet de huidige taakverdeling van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering eruit?
2. Waar liggen de gewenste verantwoordelijkheden van medewerkers met betrekking tot de outcome-criteria?
3. In hoeverre zijn de onderdelen creëren van takenpakketten, specialiseren, inzet van medewerkers en het vertrouwen in elkaars werk terug te zien in de huidige werkwijze?
4. Op welke manier worden coördinatiemechanismen ingezet bij het delegeren van taken?

3. Opzet van het onderzoek

In de onderzoeksopzet wordt de onderzoeksmethode en de verantwoording hiervan toegelicht. De respondenten worden beschreven en er wordt verantwoord welke instrumenten zijn gebruikt om data te verzamelen. Tot slot is de data-analyse beschreven.

3.1. Beschrijving en verantwoording van dataverzameling

Voor dit praktijkonderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek gecombineerd met kwantitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek is een onderzoek waarbij de onderzoeker het probleem wil begrijpen vanuit de personen of de gebeurtenis zelf. Er wordt gebruik gemaakt van gedetailleerde beschrijvingen. Vooraf is schematisch uitgezet wat onderzocht moest worden (Migchelbrink, 2016). Bij een kwantitatief onderzoek worden gegevens uitgedrukt in getallen. Kwantitatief onderzoek is vooral gericht op de mate waarin iets voorkomt. Vooraf is tot in detail uitgewerkt welke onderzoekswerkzaamheden verricht moesten worden. De onderzoeksmethoden die zijn ingezet tijdens dit onderzoek zijn: deskresearch, niet-participerende en vrije observatie, een enquête en verdiepende interviews.

Bij deskresearch is gekeken naar de bestaande gegevens en literatuur. Er is onderscheid gemaakt in onderzoek in bestaand materiaal en bestaande onderzoeksgegevens en in onderzoek via de literatuur (Migchelbrink, 2016). Bij dit onderzoek is gekozen voor deskresearch op basis van onderzoek in bestaand materiaal, gespecificeerd op interne communicatiedocumenten. Hierbij kan gedacht worden aan beleidsplannen. Met deze onderzoeksmethode werd een deel van de data verzameld voor deelvraag 1.

Bij zowel de niet-participerende observatie als de vrije observatie was gekozen voor een onderzoeksmethode waarbij de onderzoeker niet deelnam aan de activiteiten die plaatsvonden. De observator bleef buiten de onderzoekssituatie. Op deze manier nam de onderzoeker het gedrag van personen waar (Migchelbrink, 2016; Verhoeven, 2011). Door te observeren werd data verzameld voor deelvraag 1 en deelvraag 3.

De enquête is vooraf precies uitgewerkt. De stellingen waren voor iedereen gelijk en ook de volgorde was bepaald. Daarnaast lagen bij de stellingen de antwoordmogelijkheden vast (Migchelbrink, 2016). Op deze manier konden snel gegevens verzameld worden. De enquêtes konden schriftelijk, mondeling, telefonisch, digitaal, individueel of in een groep afgenomen worden (Migchelbrink, 2011). De enquêtes voor dit onderzoek zijn digitaal afgenomen. Medewerkers hebben de enquête anoniem ingevuld. Door middel van de enquête werden gegevens verzameld voor deelvraag 3 en deelvraag 4.

In het onderzoek is daarnaast gebruik gemaakt van semigestructureerde verdiepende interviews. Er was geen sturing op antwoordinhoud en er was ruimte voor de respondent om in eigen woorden over het onderwerp te vertellen. Wel werd structuur aangebracht door middel van een itemlijst (Verhoeven, 2011) met daarop de onderwerpen die aan bod moesten komen. In welke volgorde deze onderwerpen aan bod kwamen was aan de onderzoeker. Door middel van deze interviews zijn gegevens verzameld voor deelvraag 2 en deelvraag 4.

3.2. Respondenten

Bij de niet-participerende observatie en de vrije observatie is gekeken naar de hoofdbehandelaars, zorgcoördinatoren, behandelaars, begeleiders en administratief medewerkers die werkzaam zijn bij Jeugdzorginstelling X. Het ging in totaal om negen medewerkers. Hiervoor is gekozen om een zo compleet mogelijk beeld te vormen. De medewerkers hebben een verschillend opleidingsniveau, namelijk middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs of een combinatie hiervan. De leeftijd van de medewerkers ligt tussen de 23 en 34 jaar. Gemiddeld hebben ze vier jaar werkervaring. De enquête was uitgezet onder dezelfde groep medewerkers.

De semigestructureerde verdiepende interviews zijn gehouden met de directeur (respondent 1) en drie medewerkers. Er is gekozen voor drie medewerkers omdat zij verschillende werkzaamheden hebben binnen Jeugdzorginstelling X. Er is gekozen voor één hoofdbehandelaar (respondent 2), één zorgcoördinator (respondent 3) en één begeleider (respondent 4). Hierdoor kon een compleet beeld gevormd worden, omdat zij allemaal een verschillend expertisegebied hebben binnen Jeugdzorginstelling X. Om de anonimiteit van de medewerkers te waarborgen is het opleidingsniveau, de leeftijd en het aantal jaar werkervaring niet weergegeven.

3.3. Instrumenten

De betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek werden vastgesteld door middel van triangulatie. Bij triangulatie wordt het onderwerp vanaf verschillende kanten bekeken (Kallenberg, Koster, Onstenk & Scheepma, 2011; Verhoeven, 2011). De onderzoeker heeft gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen gegevens vanuit de verschillende instrumenten.

De deskresearch vond plaats aan de hand van een vooraf, door de onderzoeker, opgesteld categorieënstelsel (Migchelbrink, 2016) aan de hand van deelvraag 1 en de literatuur over organisatiestructuur (Marcus & Van Dam, 2012; Nijenhuis, 2007). Ook de taakverdeling is meegenomen in het categorieënstelsel op basis van de theorie van Van Deur en Oldenhoven (2008). Om de betrouwbaarheid en validiteit te kunnen waarborgen is het categorieënstelsel vooraf ingevuld door een medewerker van de administratie. Hierdoor kon uitgesloten worden dat het categorieënstelsel anders geïnterpreteerd werd dan bedoeld is door de onderzoeker en kon gekeken worden of het instrument onderzocht wat de onderzoeker wilde bereiken. Het categorieënstelsel is te vinden in bijlage 1.

De niet-participerende observatie werd gehouden in week 5 van 2018. Er is gekozen voor een structurele observatie. Vooraf werd bepaald welke handelingen geobserveerd gingen worden. Er werd onder andere gelet op: of medewerkers gesprekken voerden over de werkzaamheden, of medewerkers vroegen naar specialistische taken van andere medewerkers en of werkzaamheden overgenomen werden. Er werd door middel van een itemlijst gekeken naar de handelingen bij takenpakketten van medewerkers vanuit de theorie van Van Deur en Oldenhoven (2008). Door op een niet-participerende manier te observeren had de onderzoeker geen invloed op de werkzaamheden van de medewerkers. Daarbij is gekozen voor een verholde observatie. Hierdoor wisten medewerkers niet dat de onderzoeker aan het observeren was en gedroegen ze zich niet anders. De itemlijst is terug te vinden in bijlage 2.

De vrije observatie werd gehouden in week 3 van 2018. Er is gekozen voor een ongestructureerde observatie. De beschrijvingen waren hierdoor levensecht. Er is gericht op werkzaamheden gelet om de taakverdeling te onderzoeken. Daarnaast is gekozen voor een verholde observatie. Hierdoor weten medewerkers niet dat de onderzoeker aan het observeren is en gedragen ze zich niet anders (Migchelbrink, 2016; Verhoeven, 2011).

De enquête is opgesteld door de onderzoeker aan de hand van het theoretisch kader. Bij het theoretisch kader zijn kernbegrippen naar voren gekomen, die zijn omgezet naar stellingen. De enquête is verdeeld in twee categorieën. De stellingen over taakverdeling zijn opgesteld aan de hand van de theorie van Van Deur en Oldenhoven (2008). Een stelling die terugkomt in de vragenlijst is: 'Er is aandacht vanuit mijn leidinggevende en de zorgcoördinatoren voor mijn expertises'. De stellingen over het delegeren van taken zijn voortgekomen uit de theorie van Koopmans en Bosch (2011), Koopmans (2006), Ranzijn (2008), Den Broeck, Vansteenkiste, Lens en Adriaens (2009) en Mintzberg (2006). Een stelling die terugkomt in de enquête is: 'Taken worden overgedragen door middel van onderling overleg'. De enquête bestaat uit 22 stellingen. De antwoordmogelijkheden voor de enquête zijn opgesteld op basis van een vijfpuntschaal. Er is gekozen voor: zeer oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens en zeer eens. Op deze manier werd variatie aangebracht in de antwoordmogelijkheden.

Om de validiteit van de enquête te kunnen waarborgen is de vragenlijst door twee stagiaires en een onafhankelijke professional uit dezelfde branche ingevuld (Verhoeven, 2011). Op deze manier heeft de onderzoeker geprobeerd om eventuele onduidelijkheden te corrigeren. Op advies, heeft de onderzoeker enkele vragen aangepast. De verbeterde enquête is te vinden in bijlage 3.

Er is één semigestructureerd interview gehouden met de directeur. Daarnaast zijn drie medewerkers geïnterviewd. Voor de directeur en de medewerkers is een aparte itemlijst opgesteld. Op deze manier stonden de gespreksonderwerpen vast, maar waren de geïnterviewden vrij om antwoorden te geven. De itemlijst werd vastgesteld aan de hand van de theorie over outcome-criteria (Yperen et al., 2015), verantwoordelijkheden (Knispel, 2011), delegeren (Koopmans, 2006) en coördinatiemechanismen (Mintzberg, 2006). Beide itemlijsten zijn terug te vinden in bijlage 4. Het interview bestond uit een inleiding, kern en slot. Drie vragen worden in de kern gesteld bij medewerkers. Vijf vragen werden in de kern gesteld bij de directeur. Deze vragen waren open en lagen vast. Om te reageren op wat de respondent zei, kwamen open vragen aan bod. Deze vragen lagen niet vast. Gedurende het interview werden aantekeningen en een geluidsopname gemaakt, die later uitgewerkt werden.

3.4. Wijze van data-analyse

Om antwoord te geven op deelvraag 1 werd gebruik gemaakt van deskresearch en een vrije observatie. De deskresearch is aan de hand van het opgestelde categorieënstelsel uitgeschreven met behulp van de interne documenten die beschikbaar waren binnen Jeugdzorginstelling X. Tijdens de vrije observatie is gelet op werkzaamheden, afspraken en uitspraken van de medewerkers. Als laatste is een staafdiagram opgesteld aan de hand van de waargenomen acties van de medewerkers. Hierin is te zien hoe vaak specifieke werkzaamheden voorkwamen. Als leidraad voor de vergelijking van deze data is gebruik gemaakt van de uitkomsten van de deskresearch. Vanuit de overeenkomsten en verschillen zijn de resultaten opgesteld.

Er zijn vier semigestructureerde interviews gehouden om antwoord te geven op deelvraag 2. De vragen over de gewenste verantwoordelijkheden van medewerkers met betrekking tot de outcome-criteria waren hetzelfde voor zowel de medewerkers als de directeur. De interviews zijn opgenomen om de nauwkeurigheid, geloofwaardigheid en geldigheid te waarborgen (Verhoeven, 2011). Daarna zijn de interviews woordelijk getranscribeerd. Als laatste zijn de uitgeschreven interviews gecodeerd in verschillende categorieën. Coderen gebeurde op basis van de theorie. Door de antwoorden van alle respondenten per outcome-criteria te beschrijven werden de resultaten gevormd. Vanuit de resultaten zijn de conclusies voortgekomen.

De enquête en een niet-participerende observatie werden ingezet om antwoord te geven op deelvraag 3. De binnengekomen antwoorden op de enquête werden gesorteerd op basis van deelvraag. Van de stellingen over taakverdeling werden losse staafdiagrammen gemaakt. Hierin was terug te zien hoeveel medewerkers het met de stelling zeer oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens of zeer eens waren. De niet-participerende observatie werd uitgeschreven op basis van uitspraken van medewerkers. Deze uitspraken werden genoteerd op de vooraf opgestelde itemlijst. Daarbij werd gelet op de vier categorieën van taakverdeling. Deze uitspraken werden genoteerd bij de resultaten. Om de conclusie vast te stellen zijn de antwoorden van de stellingen vergeleken met de uitspraken die de medewerkers deden tijdens de observatie.

Om antwoord te geven op deelvraag 4 is een enquête uitgezet onder de medewerkers en is de directeur geïnterviewd. De binnengekomen antwoorden op de enquête werden gesorteerd op basis van deelvraag. Van de stellingen over coördinatiemechanismen werden losse staafdiagrammen gemaakt. Hierin was terug te zien hoeveel medewerkers het met de stelling zeer oneens, oneens, niet oneens/niet eens, eens of zeer eens waren. Het interview met de directeur is opgenomen om de nauwkeurigheid, geloofwaardigheid en geldigheid te waarborgen (Verhoeven, 2011). Daarna is het interview woordelijk getranscribeerd. Als laatste is het uitgeschreven interview gecodeerd in verschillende categorieën. Coderen gebeurde op basis van de theorie. Uitspraken die de directeur deed met betrekking tot de coördinatiemechanismen werden weergegeven in de resultaten. Om tot de conclusie te komen, zijn de uitspraken van de directeur vergeleken met de antwoorden vanuit de enquête.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven per deelvraag.

4.1. Resultaten deelvraag 1

Om de resultaten van deelvraag 1: 'Hoe ziet de huidige taakverdeling van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering eruit?', vast te stellen worden de relevante resultaten van de deskresearch en de vrije observatie weergegeven.

Bij de uitvoering van het onderzoek bleek geen document aanwezig te zijn wat expliciet ging over de taakverdeling binnen de resultaatgestuurde financiering. Er waren echter wel twee interne documenten aanwezig die betrekking hebben op dit onderwerp, namelijk: 'De Werkwijze' en 'Functieomschrijvingen', waarvan twee versies in omloop zijn. In 'De Werkwijze' wordt een overzicht gegeven van de verschillende stappen die uitgevoerd moeten worden bij arrangementen die starten en de vervolgstappen die genomen moeten worden. De taken van de zorgcoördinator, hoofdbehandelaar, behandelaar, begeleider, en zorgadministratie worden stapsgewijs weergegeven. Bijvoorbeeld: bepalen van het zorgtraject, akkoord geven op een behandelplan, voert diagnostiek uit, stelt Plan van Aanpak op en doet Start Zorg Melding. Door dit document te volgen weten medewerkers wie verantwoordelijk is voor welke stappen in de taakverdeling met betrekking tot arrangementen.

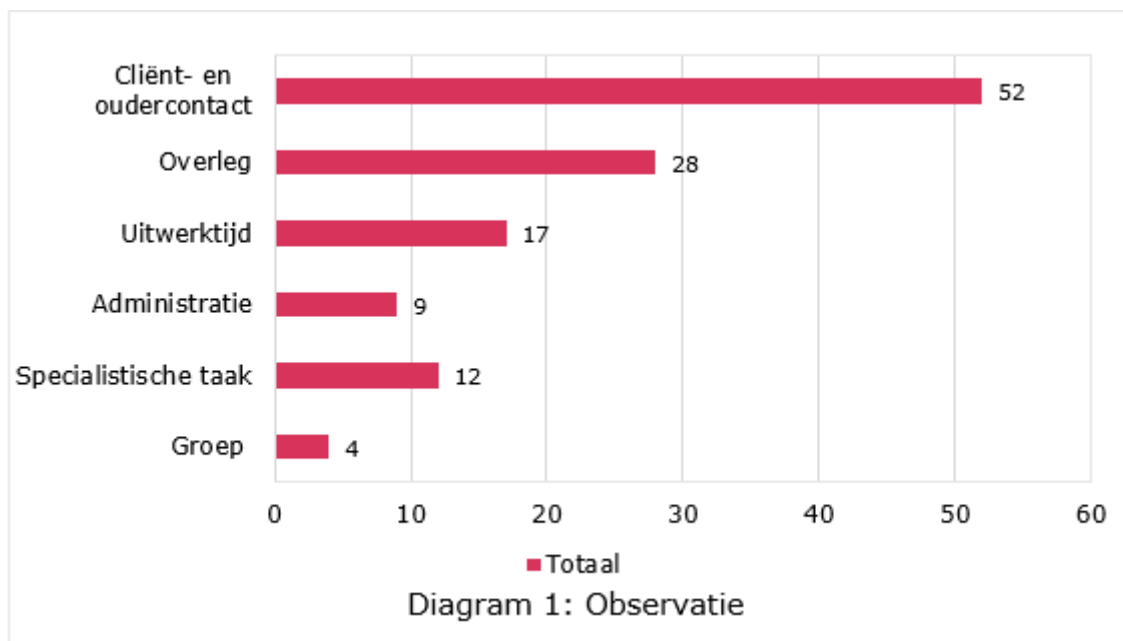
In 'Functieomschrijvingen' worden de verschillende functies van Jeugdzorginstelling X beschreven met de bijbehorende taken. Van dit document zijn twee versies in omloop. Beide documenten werden gebruikt in de analyse om de huidige taakverdeling van arrangementen binnen de resultaatgestuurde financiering binnen Jeugdzorginstelling X vast te stellen. In de diverse documenten staan verschillende omschrijvingen van functies. Zo staat in de ene versie van het document 'Functieomschrijvingen' de functie zorgcoördinator uitgewerkt en in het andere document 'Functieomschrijvingen' niet. Hetzelfde geldt voor de functie als GZ-Psycholoog en Pedagogisch Manager. In de 'Functieomschrijvingen' staat uitgelegd welke taken passend zijn bij de functie. Ook staat vermeld: "Krijgt hiërarchische leiding van ...". Bij de meeste functies staat hier leidinggevende vermeld. Echter is de taak leidinggevende niet uitgewerkt in beide versies van het document 'Functieomschrijvingen', wel staat aangegeven dat de functie als leidinggevende overeenkomt met de functie als manager en directeur. Alleen de taak als directeur is in beide versies uitgewerkt.

Vanuit het document 'De Werkwijze' is gekeken naar de taakverdeling. Echter blijkt dat 'De Werkwijze' en 'Functieomschrijvingen' niet altijd overeenkomen. In de werkwijze staat als voorbeeld: "Zorgcoördinatoren stellen resultaten op" en "Zorgcoördinatoren geven akkoord op een Plan van Aanpak". De functie zorgcoördinator is niet in beide versies van het document 'Functieomschrijvingen' als aparte functie uitgewerkt. Een ander voorbeeld wat vanuit 'De Werkwijze' naar voren komt is: "Zorgadministratie maakt dossiers aan." In beide functieomschrijvingen van zorgadministratie staat vermeld: "Draagt zorg voor het aanleggen, actueel houden en opschonen van dossiers." Dit komt overeen.

Er is een organogram aanwezig waarin de hiërarchische lijnen van Jeugdzorginstelling X terug te vinden zijn. De directeur staat hierin bovenaan. Daaronder staan de verschillende functies op één lijn. De punten die te maken hebben met taakverdeling, zoals vermeld in bijlage 1, worden niet gevonden in de interne documenten.

In diagram 1 is de vrije observatie uitgewerkt. Tijdens de observatie is gelet op de verschillende werkzaamheden van de medewerkers. Er is in totaal 52 keer 'Cliënt- en oudercontact' waargenomen. Dit was onder andere terug te zien in vaste contactmomenten en telefoongesprekken. Daarnaast hadden alle medewerkers ook meerdere keren per week een 'Overleg' met een andere collega, dit is in totaal 28 keer waargenomen. Dit was onder andere terug te zien tijdens het werkoverleg, geplande en niet-geplande overlegmomenten met betrekking tot cliënten.

De zorgcoördinatoren binnen Jeugdzorginstelling X hadden meerdere momenten waarop ze werkzaamheden uitvoerden die specifiek bij de functie zorgcoördinator pasten, zoals beschreven in 'De Werkwijze'. Voorbeelden van functie specifieke taken zijn het voeren van een intakegesprek, het schrijven van een behandelovereenkomst en feedback geven op een Plan van Aanpak. Deze functie specifieke taken zijn samengevat onder 'Uitwerktijd' en zijn in totaal zeventien keer waargenomen. Administratietijd werd negen keer waargenomen. Daarnaast voerden meerdere medewerkers dyslexiebehandelingen uit, wat past bij 'Specialistische taak'. In totaal werd twaalf keer een specialistische taak waargenomen. Tot slot hebben de medewerkers zich vier keer bezig gehouden met groepsbegeleiding of -behandeling, samengevat onder 'Groep'.



4.2. Resultaten deelvraag 2

Om antwoord te geven op deelvraag 2: 'Waar liggen de gewenste verantwoordelijkheden van medewerkers met betrekking tot outcome-criteria?', is gebruik gemaakt van een interview met de directeur en drie interviews met verschillende medewerkers.

Op de vraag: "Wie is verantwoordelijk voor het volgen en registreren van de uitval?" werd verschillend geantwoord. Respondent 1 gaf aan: "Uitval, dat is een taak om vanuit de directie te volgen. De directie zal de zorgadministratie inzetten om dit te registreren." Respondent 2 gaf aan dat uitval een taak is om vanuit een helicopterview te volgen als hoofdbehandelaar. Respondent 3 gaf bij dezelfde vraag aan: "Ik denk in eerste instantie de gezinsbegeleider, want die pikt het signaal op. Die zal het communiceren met de zorgcoördinatoren." Respondent 4 antwoordde op deze vraag: "Uitval komt vaak voort uit een klacht. Daarom vind ik directie het meest passend."

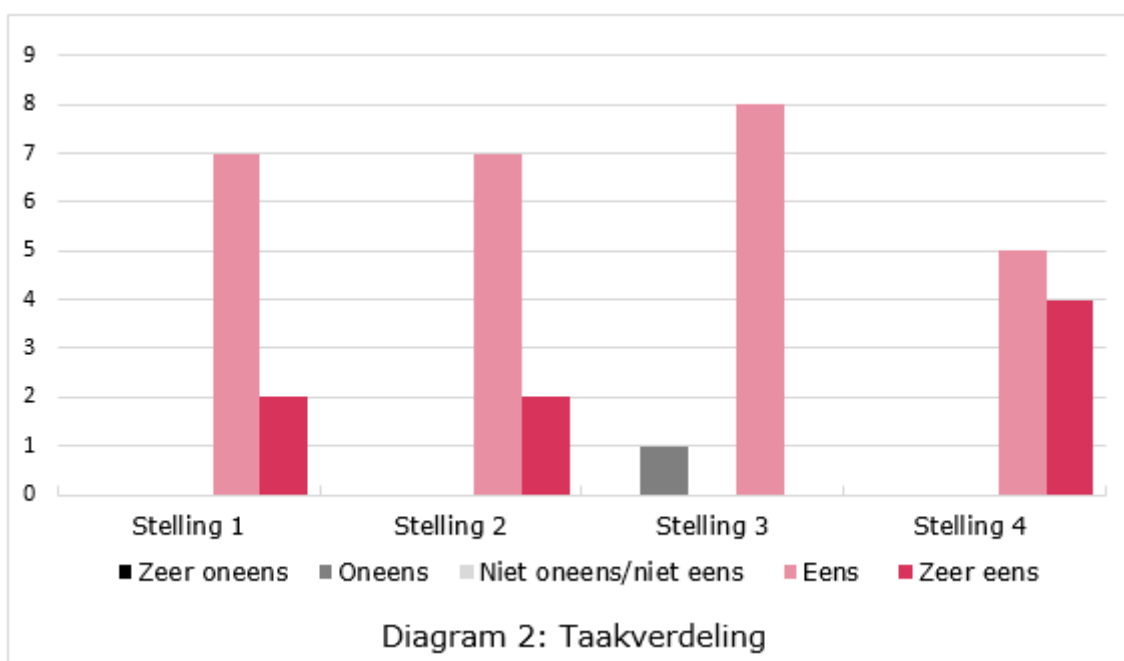
Op de vraag: "Wie is verantwoordelijk voor het stuk tevredenheid?" werd eenduidig geantwoord. Respondent 1 pakt uitval en tevredenheid samen. Hierdoor is de directie ook verantwoordelijk voor het volgen van de tevredenheid en zal de zorgadministratie inzetten om dit te registreren. Respondent 2 gaf als antwoord op deze vraag: "Tevredenheid is iets persoonlijks. Het is meer een taak van de directie dan vanuit mijn rol als hoofdbehandelaar. Het bespreken van het persoonlijk functioneren vind ik passend bij de directie. Maar tevredenheid met betrekking tot casussen kan wel door een hoofdbehandelaar opgepakt kan worden." Respondent 3 beantwoordde de vraag over de verantwoordelijkheid met betrekking tot de tevredenheid als volgt: "Het management is hiervoor verantwoordelijk. Als we dit zelf gaan meten, geeft dit sturing." Respondent 4 gaf aan: "Ik denk dat het goed is als een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd wordt door de directie."

Ook op de vraag: "Wie is verantwoordelijk is voor doelrealisatie?" waren de meningen verdeeld. Respondent 1 gaf aan: "Alle partijen zijn deels verantwoordelijk als het gaat over doelrealisatie. De behandelaar kijkt samen met de cliënt waar ze momenteel staan, ze krijgen daarbij ondersteuning van de zorgcoördinatoren. Vanuit het groter geheel kijkt de directie naar de trajecten die lopen." Op dezelfde vraag gaf respondent 2 aan: "Dat vind ik de behandelaar, samen met de hoofdbehandelaar." Respondent 3 gaf aan: "In eerste instantie de zorgcoördinatie omdat zij de resultaten opstellen." Respondent 4 gaf aan: "Ik denk dat het stukje doelrealisatie ligt bij de behandelaar. Maar dat hoofdbehandelaars en zorgcoördinatoren een volgende taak hebben."

4.3. Resultaten deelvraag 3

De resultaten passend bij deelvraag 3: 'In hoeverre zijn de onderdelen creëren van takenpakketten, specialiseren, inzet van medewerkers en het vertrouwen in elkaars werk terug te zien in de huidige werkwijze?', komen voort uit de enquête en de niet-participerende observatie.

In diagram 2 is te zien dat zeven medewerkers op de stelling 'Er is aandacht vanuit mijn leidinggevende en de zorgcoördinatoren voor mijn expertises' (1) antwoordden met eens, twee medewerkers antwoordden met zeer eens. Op de stelling 'Ik word ingezet op mijn expertises' (2) antwoordden zeven medewerkers met eens en twee medewerkers met zeer eens. Eén medewerkers beantwoordde de stelling 'Andere collega's kunnen enkele taken van mij overnemen' (3) met oneens, acht medewerkers beantwoordden de stelling met eens. Op de stelling 'Mijn collega's voeren hun werk naar behoren uit' (4) antwoordden vijf medewerkers met eens en vier medewerkers met zeer eens.

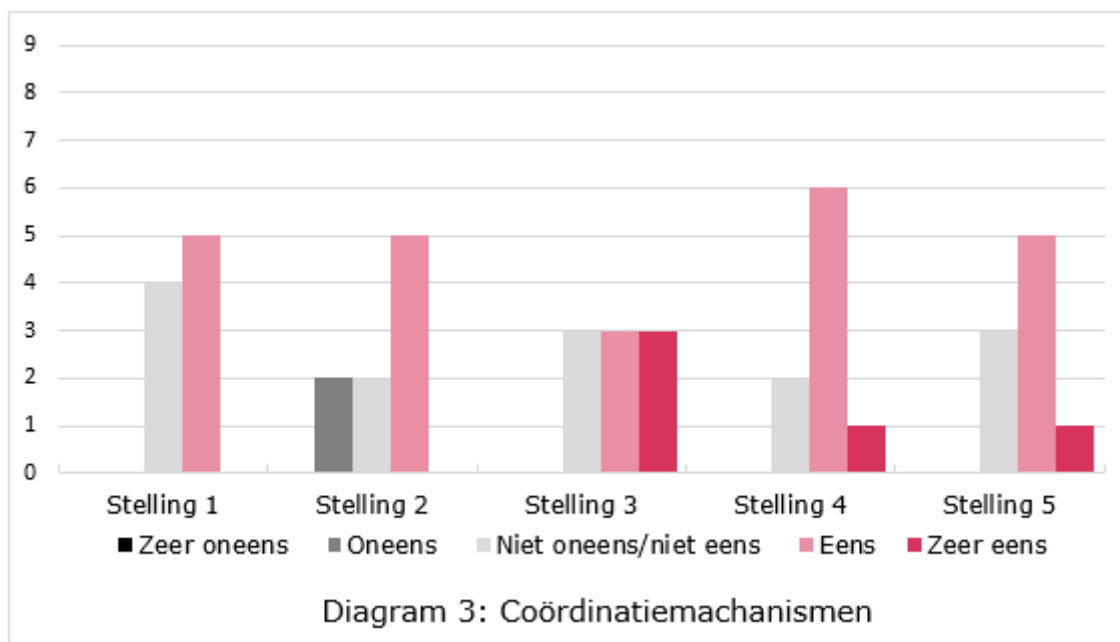


In de observatie was terug te zien dat takenpakketten gecreëerd werden voor medewerkers. Zo volgde een medewerker een scholing en was een andere medewerker geïnteresseerd: "Hoe was de scholing?". Daarnaast spraken de medewerkers over hun takenpakket: "Pas geleden heb ik twee trajecten afgesloten." Meerdere keren was te zien dat medewerkers specialistische taken uitvoerden, bijvoorbeeld een dyslexiebehandeling of een behandeling in een chronisch traject. Ook hiervoor was interesse vanuit andere medewerkers: "Hoe ging je dyslexie behandeling?" Medewerkers droegen ook enkele keren taken over aan een andere medewerker of stagiaire: "Wil jij de moeder van ... even bellen en zeggen dat we over een half uur klaar zijn?", "Kun je dit voor mij opslaan in de rapportages?" Het onderdeel: 'Vertrouwen in elkaars werk' is tijdens de observaties niet waargenomen.

4.4. Resultaten deelvraag 4

Om antwoord te geven op deelvraag 4: 'Op welke manier worden de coördinatiemechanismen ingezet bij het delegeren van taken?' is gebruik gemaakt van een enquête en een interview met de directeur.

Zoals te zien in diagram 3 antwoordden vier medewerkers de stelling 'Taken worden overgedragen door middel van onderling overleg' (1) met niet eens/niet oneens en vijf medewerkers met eens. Op de stelling 'De leidinggevende bewaakt de gedelegeerde taken' (2) wordt verschillend antwoord gegeven. Twee medewerkers zijn het hier mee oneens, twee medewerkers zijn het hiermee niet oneens/niet eens en vijf medewerkers zijn het hiermee eens. Ook op de stelling 'Ik vind het prettig als ik kan werken met vaste procedures' (3) antwoordden medewerkers wisselend. Drie medewerkers zijn het hier niet oneens/niet eens mee, drie medewerkers zijn hier hiermee eens en drie medewerkers zijn het hier zeer mee eens. Op de vierde stelling 'Doordat resultaten vooraf zijn opgesteld werk ik prettiger' (4) antwoordden twee medewerkers met niet oneens/niet eens, zes medewerkers met eens en één medewerker met zeer eens. Op de stelling 'Ik ben op de hoogte van de kennis van mijn collega's' (5) antwoordden drie medewerkers niet oneens/niet eens, vijf medewerkers eens en één medewerker zeer eens.



Tijdens het interview met de directeur werd de vraag: "Welke coördinatiemechanismen worden ingezet bij het delegeren van taken?" als volgt beantwoord: "Ik denk dat het een combinatie moet zijn tussen procedures en instructies, omdat het beleid en de werkwijze al zijn uitgeschreven en gebruik maken van kennis en vaardigheden van medewerkers." Dit is volgens hem een goede combinatie om taken over te dragen aan medewerkers. Medewerkers begrijpen de procedures en instructies omdat die zijn besproken in werkoverleggen, daarnaast zijn de medewerkers allemaal opgeleid en hebben kennis en vaardigheden om de taken uit te voeren. Ook keek de directeur naar welke coördinatiemechanismen het beste bij hem persoonlijk passen, dan gaf hij aan: "Dan spreekt me een combinatie van al deze vormen aan." Hiermee doelt hij op een combinatie van onderling afstemming, rechtstreeks toezicht, standaardisatie van werkzaamheden, resultaten en kennis en vaardigheden. Op de vraag: "Welke coördinatiemechanismen passen het beste bij de resultaatgestuurde financiering?" gaf de directeur aan: "Dan kies ik er niet één, maar allemaal. Waarbij ik probeer te voorkomen dat rechtstreeks toezicht nodig is. Ik heb alleen wel de ervaring dat als je op nieuwe procedures geen rechtstreeks toezicht houdt, medewerkers onrustig worden. Ze weten niet wat er van hen wordt verwacht." De directeur gaf aan dat medewerkers het prettig vinden als iemand meekijkt bij het uitvoeren van nieuwe taken. Hierdoor krijgen medewerkers meer zelfvertrouwen.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en de deelvragen. Vervolgens wordt in de kritische reflectie gereflecteerd op de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek. Er wordt afgesloten met praktische opbrengsten en aanbevelingen voor de praktijk.

5.1. Conclusies

De conclusies worden per deelvraag weergegeven. Tot slot wordt de hoofdvraag beantwoord.

5.1.1. Conclusie deelvraag 1

Het organogram is ingedeeld op basis van functies (Marcus & Van Dam, 2012; Nijenhuis, 2007). Dit komt overeen met de taakverdeling die beschreven staat in 'De Werkwijze'. In dit document wordt niet expliciet benoemd dat het gaat over de taakverdeling binnen resultaatgestuurde financiering. Doordat de deskresearch met de observatie werd vergeleken, was te zien dat de medewerkers van Jeugdzorginstelling X de taakverdeling met betrekking tot het indelen van arrangementen, aanhouden zoals beschreven in het document 'De Werkwijze'. Wel viel op dat veel tijd verloren ging aan overlegmomenten die medewerkers hadden om zaken te bespreken. Dit was zowel gepland als niet-gepland overleg. Deze momenten worden nauwelijks weergegeven in de 'De Werkwijze'.

Uit de resultaten blijkt ook dat twee interne documenten '*Functieomschrijvingen*' in omloop zijn. Deze twee documenten zijn verschillend. Meerdere malen wordt verwezen naar de functie leidinggevende. Een eenduidig functieomschrijving als leidinggevende ontbreekt. Echter is wel een functieomschrijving voor directeur aanwezig. De functie als directeur en leidinggevende kan als één functie gezien worden. Wat opvalt, is dat de functie zorgcoördinator niet is uitgeschreven als functie in één van de twee versies van het interne document '*Functieomschrijvingen*'. Maar zoals te lezen in 'De Werkwijze' heeft de zorgcoördinator wel een belangrijke taak.

5.1.2. Conclusie deelvraag 2

Vanuit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de meeste respondenten zich verantwoordelijk voelen voor het outcome-criterium 'Uitval' (Yperen et al., 2015). Twee respondenten geven aan dat de directie verantwoordelijk is. Eén medewerker vindt dit de verantwoordelijkheid van de zorgcoördinator en de andere respondent zegt dat de hoofdbehandelaar dit moet volgen vanuit een helicopterview. Uit deze verschillen kan geconcludeerd worden dat het voor medewerkers niet duidelijk is wie verantwoordelijk is voor de outcome-criteria 'Uitval'.

Over het outcome-criterium 'Tevredenheid' (Yperen et al., 2015) zijn de meningen van de medewerkers gelijk. Allen geven aan dat de tevredenheid over de behandelingen en medewerkers gemeten moet worden door de directie. Dit zorgt voor een eerlijk resultaat zonder sociaal wenselijke antwoorden. De gewenste verantwoordelijkheid voor het outcome-criterium tevredenheid ligt dus bij de directie.

Op de vraag wie verantwoordelijk is voor de doelrealisatie (Yperen et al., 2015) wordt verschillend geantwoord. De respondenten geven aan dat meerdere medewerkers verantwoordelijk zijn voor het behalen van het doel, maar geven hierin een andere volgorde aan. De behandelaar in samenwerking met de hoofdbehandelaar en zorgcoördinator wordt meerdere keren benoemd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gewenste verantwoordelijkheden voor het outcome-criterium doelrealisatie ligt bij de behandelaar in samenwerking met de hoofdbehandelaar en de zorgcoördinator. Hierover bestaat nog geen eenduidigheid onder de medewerkers.

5.1.3. Conclusie deelvraag 3

In de resultaten is terug te zien dat de antwoorden vanuit de enquête overeen kwamen met de observaties. Zo antwoordden de medewerkers allen positief op de stelling die te maken had met expertises. Dit heeft te maken met het creëren van takenpakketten (Van Deur en Oldenhoven, 2008). Tijdens de observatie werd waargenomen dat een medewerker een scholing volgde en hiervoor ook interesse was vanuit een andere medewerker. Een medewerker had dus interesse in het takenpakket van de andere. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het onderdeel creëren van takenpakketten terug te zien is in de huidige werkwijze.

Ook het onderdeel specialiseren is terug te zien in de huidige werkwijze (Van Deur en Oldenhoven, 2008). In de observaties werd waargenomen dat verschillende medewerkers specialistische taken hadden, zoals het uitvoeren van dyslexiebehandelingen. Daarnaast geven medewerkers ook in de enquête aan dat ze ingezet werden op hun expertises. Zowel in de enquête als in de observatie was het onderdeel inzet van medewerkers terug te zien. In de enquête gaven medewerkers aan dat anderen taken konden overnemen, tijdens de observatie werd waargenomen dat medewerkers taken overdroegen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat dit onderdeel terug te zien is in de taakverdeling (Van Deur en Oldenhoven, 2008). Of er sprake was van onderling vertrouwen in elkaars werk was lastig te observeren (Van Deur en Oldenhoven, 2008). In de enquête antwoordden alle medewerkers hier echter positief op. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat ook het onderdeel vertrouwen hebben in elkaars werk terug te zien was in de praktijk.

5.1.4. Conclusie deelvraag 4

In het semigestructureerde verdiepende interview geeft de directeur aan dat hij gebruikt maakt van een combinatie van coördinatiemechanismen, namelijk standaardisatie van werkzaamheden en standaardisatie van kennis en vaardigheden (Mintzberg, 2006). Echter wordt een combinatie van coördinatiemechanismen in de literatuur niet benoemd. Daarnaast wil de directeur het mechanisme rechtstreeks toezicht zoveel mogelijk voorkomen. Enkele medewerkers geven in de enquête aan dat de directeur de gedelegeerde taken niet bewaakt. Het is echter vanuit de enquête niet duidelijk of ze meer rechtstreeks toezicht nodig vinden. Er zijn namelijk relatief veel hoogopgeleide medewerkers werkzaam, die volgens de literatuur (Warr, 2008) behoefte hebben aan autonomie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat sommige medewerkers de vrijheid in het uitvoeren van de gedelegeerde taken ook als prettig kunnen ervaren. Delegeren van taken kan volgens Ranzijn (2008) zorgen voor onzekerheid of faalangst. Mogelijk hebben sommige medewerkers daarom wel meer behoefte aan controle vanuit de directeur.

Uit de enquête kan ook geconcludeerd worden dat de medewerkers, zowel standaardisatie van werkzaamheden als standaardisatie van resultaten, prettige werkmethodes vinden. De directeur geeft in het interview aan dat het werken met procedures en instructies passend is bij de werkwijze van Jeugdzorginstelling X, dit sluit aan op de standaardisatie van werkzaamheden (Mintzberg, 2008). De directeur geeft aan dat taken niet alleen te delegeren zijn door middel van standaardisatie van resultaten, maar dat hij graag een combinatie ziet. Echter concluderen Koopmans en Bosch (2011) en Ranzijn (2008) dat het wel van belang is resultaten te analyseren aan het eind van een taak.

5.1.5. Conclusie hoofdvraag

Om de hoofdvraag 'Op welke manier kan de taakverdeling van de medewerkers met betrekking tot het indelen van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering bij Jeugdzorginstelling X verbeterd worden?' te beantwoorden worden de conclusies van de deelvragen samengevat.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de taakverdeling met betrekking tot het indelen van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering verbeterd kan worden op een aantal punten. De taakverdeling met betrekking tot het indelen van arrangementen is niet helder omschreven in de beschikbare documenten van Jeugdzorginstelling X. Er zijn twee verschillende documenten in omloop met betrekking tot de functieomschrijvingen, wat tot verwarring kan leiden bij de medewerkers. Daarnaast zijn niet alle functies omschreven, waardoor het voor medewerkers onduidelijk kan zijn wie verantwoordelijk is voor een bepaalde taak.

Wat opvallend was dat er veel overlegmomenten waren, zowel geplande als niet-geplande momenten. Daarom zou een betere overlegstructuur gecreëerd kunnen worden. Als vaste overlegmomenten worden afgesproken, met duidelijke regels, kunnen het aantal overlegmomenten verminderd worden, waardoor effectiever gewerkt kan worden en trajectkosten kunnen dalen.

Een ander verbeterpunt is dat er meer duidelijkheid moet komen over wie verantwoordelijk is voor het outcome-criterium 'Uitval' (Yperen et al., 2015). Nu wordt de verantwoordelijkheid bij verschillende functies neergelegd, namelijk directie, hoofdbehandelaar en zorgcoördinatie. Dit kan zorgen voor onrust, omdat de medewerkers niet weten wie verantwoordelijk is voor het outcome-criterium 'Uitval' binnen resultaatgestuurde financiering.

Uit de resultaten kwam naar voren dat de taakverdeling zoals Van Deur en Oldenhoven (2008) beschreven terug te zien is in de praktijk. Het gaat onder andere over het creëren van takenpakketten, specialiseren, inzet van medewerkers en het vertrouwen in elkaars werk is. Dit kwam zowel in de observatie als in de enquête naar voren. Op dit punt zijn dus geen verbeteringen nodig.

Tot slot zou het goed zijn om de verwachtingen met betrekking tot het controleren van de gedelegeerde taken in kaart te brengen. De directeur gaf aan dat hij rechtstreeks toezicht (Mintzberg, 2008) geen fijne manier vindt om taken te delegeren. Vanuit de enquête is echter niet te achterhalen of medewerkers hier behoefte aan hebben.

5.2. Kritische reflectie op onderzoeksproces

In de kritische reflectie wordt het uitgevoerde onderzoek gereflecteerd. De waarden van de resultaten worden besproken. Daarnaast worden de sterke kanten van het onderzoek en enkele kritische kanttekeningen weergegeven.

Dit onderzoek is waardevol voor Jeugdzorginstelling X gezien de resultaten. De resultaten kunnen niet overgedragen worden naar andere jeugdzorginstellingen. Het onderwerp voor dit onderzoek was een gerichte vraag vanuit de opdrachtgever. Het onderzoek biedt inzicht in de wijze waarop de taakverdeling bij Jeugdzorginstelling X met betrekking tot het indelen van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering verbeterd kan worden.

Om tot de resultaten van dit onderzoek te komen is gebruik gemaakt van deskresearch, een vrije observatie en een niet-participerende observatie, meerdere interviews en een enquête. Door triangulatie in de onderzoeksmethoden toe te passen werd de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek vergroot. Door een honderd procent respons van negen medewerkers bij de enquête en tijdens de observaties, heeft de onderzoeker een volledig beeld kunnen vormen, wat uiteindelijk heeft geleid tot de conclusies. Doordat de interviews met meerdere medewerkers zijn gehouden kan geconcludeerd worden dat zij de meningen van de niet-geïnterviewde medewerkers vertegenwoordigen.

Wel zijn enkele kritische kanttekeningen te maken bij het onderzoek. Tijdens de interviews gaven alle medewerkers aan niet bekend te zijn met het begrip outcome-criteria. Hierdoor heeft de onderzoeker het begrip eerst uit moeten leggen. Dit kostte tijd. Respondenten zouden dit als niet prettig kunnen ervaren. Als ze zich vooraf gaand hadden ingelezen, zouden eventuele interpretaties uitgesloten kunnen worden. Als tweede werd vanuit de enquête niet duidelijk of medewerkers het als prettig ervoeren dat de directeur de gedelegeerde taken niet controleerden. Om hier meer duidelijkheid in aan te brengen, zou de vraag anders gesteld moeten worden. Daarnaast is het ook mogelijk om dit uit te vragen tijdens een interview. Het voordeel hiervan is dat de interviewer door kan vragen naar de mening van de respondent. Tot slot was het niet mogelijk om het begrip 'vertrouwen' te observeren. Dit is een gevoel dat medewerkers hebben. Door middel van een interview kan dit beter in beeld gebracht worden.

5.3. Praktische opbrengst en aanbevelingen

De onderstaande punten geven aanbevelingen om de taakverdeling met betrekking tot het indelen van arrangementen binnen resultaatgestuurde financiering te verbeteren.

Overlegstructuur

Om de kosten van trajecten te kunnen laten dalen zou het goed zijn om een duidelijke overlegstructuur te creëren. Door wekelijks, tweewekelijks of maandelijks vaste momenten in te plannen voor werkoverleg, klantoverleg en individueel overleg. Hierbij is het belangrijk dat de behoeftes van medewerkers in kaart worden gebracht. Daarnaast is het van belang dat medewerkers elkaar aanspreken op de niet-geplande overlegmomenten die door de dag heen plaatsvinden.

Documenten

Er zijn meerdere documenten in omloop met betrekking tot functieomschrijvingen. Om een duidelijk overzicht te houden is het van belang dat juiste documenten beschikbaar zijn voor de medewerkers. Het advies is om de twee documenten te vergelijken en aan te passen naar één document. Hierdoor wordt voorkomen dat medewerkers niet de juiste informatie hebben met betrekking tot het uitvoeren van hun functie. Daarnaast is het belangrijk dat de functieomschrijvingen aansluiten op het document 'De Werkwijze'. Als deze documenten gelijk zijn, kan geen onduidelijkheid of verwarring ontstaan met betrekking tot de taakverdeling binnen resultaatgestuurde financiering.

Outcome-criteria

Vanuit de resultaten bleek onduidelijkheid te zijn met betrekking tot het outcome-criterium 'Uitval'. Omdat meerdere functies tijdens de interviews werden genoemd, kon geen uiteindelijke conclusie getrokken worden wie verantwoordelijk was. Dit zou in de toekomst voor onduidelijkheid kunnen leiden. Om deze onduidelijkheid weg te nemen moet duidelijk worden wie verantwoordelijk is voor het outcome-criterium 'Uitval'. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers gehoord worden, maar uiteindelijk zal de directeur de beslissing moeten nemen.

Verwachtingen

De laatste aanbeveling gaat over de verwachtingen van medewerkers met betrekking tot het controleren van gedelegeerde taken. Vanuit de resultaten is niet duidelijk geworden of medewerkers het prettig vinden dat gedelegeerde taken niet structureel worden gecontroleerd door de directeur. Dit kán te maken hebben met de hoogopgeleide medewerkers die werkzaam zijn. Om hier achter te komen zal een vervolgonderzoek gedaan moeten worden naar delegeren en het controleren van gedelegeerde taken. Hierbij is het van belang dat de verwachtingen en meningen van medewerkers in kaart worden gebracht.

6. Literatuurlijst

- Aardema H. (2005). *Stille waarden: een reflectie op overnormering in publiek management*. Heerlen: Open Universiteit.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC
- Breuls, R. (z.d). *Leidinggeven aan een professional*. Geraadpleegd op 22 oktober 2017, van <http://www.roelbreuls.nl/portfolio-item/leiding-geven-aan-professionals/>
- Bruijn, H. de (2001). *Prestatiemeting in de publieke sector*. Utrecht: Lemma.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2017). *Meer hoogopgeleiden in alle beroepsklassen*. Geraadpleegd op 22 oktober 2017, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/36/meer-hoogopgeleiden-in-alle-beroepsklassen>
- Deur, H. van, & Oldenhoven, R. van. (2008). *Handboek doorbraak in de jeugdzorg*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Dierick, J., & Lee, A. van der. (2014). *Projectleiderschap*. Houten: Spectrum.
- Gemeente Amsterdam, Gemeente Diemen, Gemeente Ouder-Amstel, & Gemeente Uithoorn. (2014). *Inkoopdocument specialistische ambulante jeugdhulp*. Geraadpleegd op 15 oktober 2017, van <https://www.zorgomregioamsterdam.nl/wp-content/uploads/2014/09/Inkoopdocument-specialistische-ambulante-jeugdhulp.pdf>
- Herweijer, M. (2010). *Effecten van prestatiebekostiging*. In Verlet, D. & Devos, C. *Efficiëntie en effectiviteit van de publieke sector in de weegschaal*. Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.
- Kallenberg, T., Koster, B., Onstenk, J. & Scheepsma, W. (2011). *Ontwikkeling door onderzoek*. Amersfoort: ThiemeMeulenhoff
- Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor non-profit* (2e herziende druk). Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Konijn, C., & Bruinsma, W. (2008). *Veelgestelde vragen over effectiviteit in de jeugdzorg*. Geraadpleegd op 4 oktober 2017, van <http://www.kcco.nl/doc/kennisbank/veelgestelde-vragen-over-effectiviteit-jeugdzorg.pdf>
- Knispel, K. (2011). *Leidinggeven*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Koopmans, M. (2006). *Coachend leiderschap*. Zaltbommel: Thema.
- Koopmans, F., & Bosch, S. (2011). *Managementvaardigheden* (2e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Kristof, A., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and personsupervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342
- Langfred, C. W. (2013). To Be or Not to Be Autonomous: Exploring Why. *North American Journal of Psychology*, 15.
- Lopes, H., Calapez, T., & Lopes, D. (2015, november). The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 1-25.

Migchelbrink, F. (2016). *Handboek praktijkgericht onderzoek. Zorg, welzijn, wonen en werken*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2015). *Beleidsinformatie jeugd*. Geraadpleegd op 16 oktober 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdhulp/documenten/richtlijnen/2015/05/12/handreiking-beleidsinformatie-jeugd>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, & Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2013). *Hoofddlijnen wetsvoorstel Jeugdwet*. Geraadpleegd op 16 oktober 2017, van <https://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Factsheet-Hoofddlijnen-wetsvoorstel-Jeugdwet.pdf>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, & Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2014). *Jeugdwet wettekst*. Geraadpleegd op 15 oktober 2017, van <https://www.nji.nl/Jeugdwet>

Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux.

Mullins, L. J. (2007). *Management van gedrag*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Nijenhuis, C. (2007). *Van structuur tot strategie*. Zaltbommel: Thema.

Peters, P., Poutsma, E., Heijden, B. van der, Bakker, A., & Bruijn, A. de. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-Process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53

Ranzijn, E. (2008). De kunst van het delegeren. *TandartsPraktijk*, 2008(4), 51-54. <http://dio.org/10.1007/BF03077696>

Regio Hart van Brabant. (2016). *Jeugdhulp regio Hart van Brabant. Inkoopplan 2017*. Geraadpleegd op 15 oktober 2017, van <https://www.zorginregiohartvanbrabant.nl/documenten/inkoop/item/405-inkoopplan-jeugdhulp-2017>

Reints, A., & Booms, A. (1997). *Doen wat je belooft. Projectmatig leermiddelen ontwikkelen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.

Rijn, R. J. van, & Teeven, F. (2014, 10 juni). *Outcomecriteria jeugdhulp* [Kamerbrief]. Geraadpleegd op 12 september 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/06/10/kamerbrief-over-outcomecriteria-jeugdhulp>

Schouten, J., & Beers, W. van. (2005). *Resultaatgericht managen*. Zaltbommel: Thema.

Van Breukelen, J.W.M., Zandbergen, W., & Busing, F.M.T.H. (2007). De structuur en het belang van werkwaarden: Een vergelijking tussen drie analysetechnieken. *Gedrag & Organisatie* 20, 272-302

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22, 316-335.

VanDale. (2014). *Pocketwoordenboek Nederlands*. Utrecht: VanDale.

Vergeer, F. (2012). *De onderwijsbubbel*. Antwerpen: Garant.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

VNG, NJi, Kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie, Jeugdzorg Nederland, GGZ Nederland, VGN, MOgroep, NIP & Actiz. (2015). *Harmonisatie outcome in jeugdhulp, jeugdgezondheidszorg, jeugdbescherming en jeugdreclassering*. Geraadpleegd op 9 oktober 2017, van https://vng.nl/files/vng/20160203_harmonisatie_outcome.pdf

VNG, Branche-organisaties Jeugdhulp & NJi. (2016). *Harmonisatie outcome jeugdhulp, jeugdgezondheidszorg, jeugdbescherming en jeugdreclassering – nadere uitwerking*. Geraadpleegd op 9 oktober 2017, van <https://www.nji.nl/nl/Harmonisatie-outcome-in-jeugdhulp,-jeugdgezondheidszorg,-jeugdbescherming-en-jeugdreclassering.pdf>

Warr, P. (2008). Work values: some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775.

West-Brabant West. (2016) *Toelichting Jeugdhulpcatalogus 2017*. Geraadpleegd op 15 oktober 2017, van https://www.jeugdhulpwbw.nl/files/toelichting_jeugdhulpcatalogus_2017.pdf

Yperen, T. van, Donker, A., & Malmberg, M. (2017). *Aan het werk met outcome in zicht*. Geraadpleegd op 28 september 2017, van <https://www.nji.nl/nl/Producten-en-diensten/Publicaties/NJi-Publicaties/Notitie-Outcome-in-zicht>

Yperen, T. van, Wilde, E.J. de, & Kreuzenkamp, S. (2014). *Outcome in zicht. Werken met prestatie-indicatoren in de jeugdhulp*. Geraadpleegd op 28 september, van <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Dossier/Monitoring/Harmonisatie-outcome-monitoring>

Yperen, T. van & Wilde, E.J. de (2014). *Goed gemeten, goed gesprek. Meten en werken met prestatieindicatoren*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut

Yperen, T. van, Wilde, E.J. de, Wildschut, M., Keuzenkamp, S., & Jager, M. de. (2015). *Outcome-sturing in de jeugdhulp 10 tips voor gemeenten en aanbieders*. Geraadpleegd op 29 september, van <https://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Publicatie-NJi/Outcoming-sturing-in-de-jeugdhulp.pdf>

Zorgwijzer.nl. (z.j.). *Jeugdzorg in Nederland*. Geraadpleegd op 12 september 2017, van <https://www.zorgwijzer.nl/faq/jeugdzorg>

Bijlagen

Niet toegevoegd