



■ Onderzoeksrapportage Team Breed Inzetbare Professionals (BIP) bij schoolverzuim in Zuid Kennemerland en Purmerend/Beemster

Een onderzoek naar de medewerkertevredenheid van het BIP-team bij tegengaan van schoolverzuim in het schooljaar 2018-2019

Auteur

Dr. Josje Dijkers

Datum

27 september 2019

COLOFON

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van de Hogeschool Utrecht is een bundeling van een aantal lectoraten op het gebied van zorg en welzijn, sociaal beleid, maatschappelijke participatie, ondersteuning en dienstverlening, arbeid, recht en veiligheid. Het KSI heeft zich als doel gesteld een bijdrage te leveren aan een inclusieve, rechtvaardige en veilige samenleving waarbij de waarden van de democratische rechtsstaat centraal staan. Dit doen wij door praktijkgericht onderzoek, ontwikkeling en agendering van actuele maatschappelijke en sociale vraagstukken, vanuit verschillende perspectieven en disciplines. We werken hierbij samen met onderwijs, werkveld en kennisinstituten.

Het lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein (OVPD) is een van de tien lectoraten waaruit het KSI is opgebouwd. Lector OVPD Josje Dijkers heeft dit onderzoek, met advies van mede-lector Vivienne de Vogel, opleidingsmanager Josefien Paap en student-assistent Marissa Versteeg uitgevoerd. Deze studie richtte zich op het volgen van de tevredenheid van medewerkers van het team Breed Inzetbare Professionals (BIP) dat minderjarige kinderen in Zuid Kennemerland of in Purmerend/Beemster die dit schooljaar (2018-2019) van school verzuimden begeleid heeft. Voor vragen over dit onderzoek kunt u contact opnemen met hoofdonderzoeker Josje Dijkers (josje.dijkers@hu.nl)

Onderzoekers

Josje Dijkers (lector KSI, hoofdonderzoeker)

Vivienne de Vogel (lector KSI, adviseur)

Josefien Paap (docent-onderzoeker)

Marissa Versteeg (student-assistent)

Jaar van uitgave

2019

Contact en adres

Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht

Lectoraat: Organiseren van Verandering in het Publieke Domein

Postbus 85397, 3508 AJ Utrecht

Padualaan 101 – 3584 CS Utrecht

Telefoon secretariaat: 088 4819222

Email: KSI@hu.nl

<https://www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Sociale-Innovatie/Organiseren-van-Verandering-in-het-publieke-domein>

www.socialeinnovatie.hu.nl

www.hu.nl

Management samenvatting

Begin 2018 is in Zuid Kennemerland en Purmerend/Beemster in het kader van het tegengaan van schoolverzuim onder jongeren in deze regio het team Breed Inzetbare Professionals opgericht. Een Breed Inzetbare Professional (BIP) is in staat het kind door de hele keten heen te begeleiden. Voor het kind betekent dit dat er sprake is van een beperking van de vele schakelmomenten. In plaats van het kind dat door de keten beweegt langs verschillende professionals, beweegt het kind zich samen met één Breed Inzetbare Professional door de keten. Deze wijze van interdisciplinair samenwerken rond het van school verzuimende kind is nieuw in Nederland.

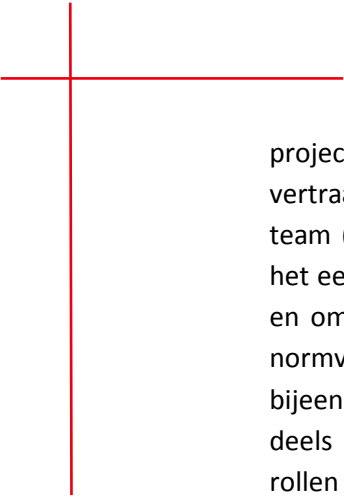
Gedurende het BIP-project zijn er door onderzoekers van de HU drie gesprekrondes gehouden met de BIP-teamleden. De uitkomsten van dit medewerkeronderzoek vindt u in dit rapport. Hiernaast zijn er gesprekken geweest met twee BIP-cliënten (en hun moeders). Ook is er een korte vragenlijst uitgezet onder alle BIP-cliënten en onder een vergelijkbare groep jongeren uit (deels) dezelfde regio die ook in 2018-2019 van school verzuimden maar die niet met het BIP-team in contact zijn geweest. De uitkomsten van dit cliëntonderzoek vindt u in een tweede rapportage getiteld *'Rapportage Cliëntonderzoek BIP-team'*.

De belangrijkste positieve ervaringen van de BIP-teamleden waren:

- Teamleden konden meer 'doorpakken' dan ze vanuit hun eigen instantie gewend waren, wat tijdswinst oplevert. Ook kon men gedurende het jaar steeds meer vanuit een bredere achtergrond of multidisciplinaire bril naar casussen kijken, waardoor men meer maatwerk kon leveren richting de jongere.
- De samenwerking in het BIP-team vond men prettig, er was een goede sfeer. Men was ook (zeer) tevreden over het eigen werk, zeker aan het begin en het eind van het schooljaar.
- Met betrekking tot de eigen ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid waren alle teamleden enthousiast over de nieuwe manier van werken, ze hadden het gevoel een nieuwe uitdaging gevonden te hebben en zich sterk ontwikkeld te hebben wat betreft geleerde kennis en vaardigheden. Bovendien gaf een aantal teamleden aan dat zij de opgedane kennis konden meenemen naar hun eigen organisatie (transfer).

Tips of verbeterpunten, gegeven door het BIP-team, waren:

- Meerdere teamleden gaven aan het lastig te vinden om het nieuwe BIP-werk met hun oude werk te combineren, dit zorgde voor de nodige (werk)druk. De belasting vanuit het andere werk werd ook niet altijd (snel) minder in een periode waarin men zich de BIP-werkwijze eigen moest maken en ook intensieve cursussen moest volgen.
- In het begin van het traject ontbraken nog enkele kaders of uitgangspunten ten aanzien van schoolverzuim. In reactie op dit punt geeft de projectleider van het team aan dat er binnen het team helderheid was over de uitgangspunten, maar dat er soms tussen het



project en de deelnemende organisaties sprake was van verschillende terminologie en vertraagde flexibiliteit om de bedrijfsvoering aan te passen. Zo heeft men gaandeweg als team (in overleg met de projectleider) de keuze gemaakt om alleen kinderen die voor het eerst verzuimen te begeleiden en om niet aan vaste scholen in Haarlem, Purmerend en omgeving vast te houden. Ook zijn er – door de projectleider verplicht gestelde – normvindingsessies georganiseerd en werkbeschrijvingen opgesteld. Deels waren deze bijeenkomsten verplicht (i.v.m. de herregistratie als jeugd- en gezinsprofessional) en deels dienden zij als ondersteuning bij het (leren) schakelen tussen de verschillende rollen en verantwoordelijkheden als BIP.

- Bij deze knelpunten (die zich met name in het begin van het traject voordeden) had een aantal teamleden snellere ondersteuning van de projectleider verwacht. Men zou voor het vervolg dan ook adviseren om een full-time projectleider aan te stellen die primair voor de project- en procesmatige ondersteuning van het team zorgt.

Ondanks tekortkomingen van dit onderzoek – een tegenvallende respons op de enquête en het buiten beschouwing laten van andere ketenpartners omdat dit buiten het bereik van het huidige onderzoek viel – komt uit de ervaringen van de BIP-teamleden een positief beeld naar voren als het gaat om de invoering van de nieuwe, meer integrale werkwijze van het team Breed Inzetbare Professionals in Zuid Kennemerland en Purmerend/Beemster. Zij vonden dat ze de van school verzuimende jongeren met wie ze in contact kwamen in het schooljaar 2018-2019 sneller en meer ‘op maat’ konden helpen dan via de reguliere processen (bij Leerplicht, Stichting Halt en de Raad voor de Kinderbescherming). Hiernaast was de tevredenheid van de Breed Inzetbare Professionals hoog en was hun inzetbaarheid toegenomen aan het eind van de looptijd. Gegeven deze positieve uitkomsten is het geen verrassing dat de teamleden het project graag zouden voortzetten, in dezelfde regio en met (fulltime) ondersteuning.

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SAMENVATTING	2
1. ACHTERGROND EN CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN.....	5
1.1 ACHTERGROND	5
1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN	6
2. THEORETISCH KADER	7
2.1 INTERDISCIPLINAIRE SAMENWERKING.....	7
2.2 TEVREDENHEID	7
2.3 DUURZAME INZETBAARHEID	8
3. ONDERZOEKSOPZET.....	9
3.1 ALGEMENE AANPAK	9
3.2 ONDERZOEKSGROEP.....	9
3.3 INTERVIEWGIDS.....	10
3.4 DATAVERWERKING EN –ANALYSE	10
4. RESULTATEN	11
4.1 ERVARINGEN MET DE NIEUWE BIP-WERKWIJZE.....	11
<i>Reden van deelname en eerste ervaringen van BIP-leden</i>	<i>11</i>
<i>Positieve en minder positieve ervaringen van BIP-leden</i>	<i>12</i>
4.2 TEVREDENHEID EN DUURZAME INZETBAARHEID VAN BIP-MEDEWERKERS.....	14
<i>Tevredenheid van BIP-leden</i>	<i>14</i>
<i>Duurzame inzetbaarheid van BIP-leden</i>	<i>15</i>
<i>Ervaren succes(factoren) van BIP-leden</i>	<i>16</i>
5. CONCLUSIES.....	19
5.1 ERVARINGEN MET HET WERKEN IN HET BIP-TEAM.....	19
5.2 TEVREDENHEID EN DUURZAME INZETBAARHEID VAN HET BIP-TEAM.....	20
5.3 KRITIEKE SUCCESFACTOREN BIP-TEAM EN ALGEMENE CONCLUSIE	22
REFERENTIELIJST	23
BIJLAGE 1 INTERVIEWGIDSEN GEBRUIKT IN GESPREKRONDES 1 T/M 3.....	25

1. Achtergrond en centrale onderzoeksvragen

1.1 Achtergrond

Het team Breed Inzetbare Professional (BIP) is begin 2018 opgericht om de volgende doelen te bereiken (Projectplan 'Ontketen de zorg, Breed Inzetbare Professional (BIP)', 29 september 2017):

1. Kinderen die van school verzuimen sneller en beter helpen
2. Het vergroten van de professionaliteit, duurzame inzetbaarheid en tevredenheid van Medewerkers die in het BIP-team samenwerken
3. Vergroten professionaliteit en flexibiliteit betrokken organisaties

Een Breed Inzetbare Professional is in staat het kind door de hele keten heen te begeleiden. Voor het kind betekent dit dat er sprake is van een beperking van de vele schakelmomenten. In plaats van het kind dat door de keten beweegt langs verschillende professionals, beweegt het kind samen met één Breed Inzetbare Professional zich door de keten. Door leerplichtambtenaren, hulpverleners van Stichting Halt en van de Raad voor de Kinderbescherming in 1 team samen te brengen, zullen zij in gezamenlijkheid meer gebruik maken van elkaars kennis en vaardigheden om het kind dat van school verzuimt door de keten heen te begeleiden. Deze wijze van interdisciplinair samenwerken rond het van school verzuimende kind is nieuw in Nederland.

Dit BIP-team is begin 2018 in Zuid Kennemerland opgericht en bestond oorspronkelijk uit 2 medewerkers van Leerplicht, 2 medewerkers van Stichting Halt, 2 medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (RvdK) en 1 consulent Regionale Meld- en Coördinatiefunctie Voortijdige Schoolverlaten (RMC). Al vrij snel is echter 1 van de 2 leerplichtambtenaren uit het project gestapt om redenen die buiten het project liggen. Na de zomer is het team gesplitst in 2 subteams en rond januari 2019 zijn 2 medewerkers met zwangerschapsverlof gegaan, zodat de BIP-teams per februari 2019 uit de volgende professionals bestonden:

- *Team Haarlem*¹ (1 medewerker van Halt en 1 medewerker van de RvdK), dit team kon voor advies beroep doen op 2 leerplichtambtenaren uit de gemeente Haarlem.
- *Team Purmerend* (1 medewerker van Halt, 1 (tijdelijke) medewerker van de RvdK en 1 leerplichtambtenaar).

Hiernaast is het belangrijk om te vermelden dat het aanvankelijke plan om het BIP-team full time aan het project te laten werken niet gerealiseerd is. In verband met de beschikbare capaciteit is vlak voor de start van het project gekozen voor een deeltijd inzet; dit geldt ook voor de projectleider die het BIP-team overkoepelend (d.w.z. voor beide teams) ondersteunde.

¹ Met team Haarlem wordt het team dat de regio Zuid Kennemerland behandelt bedoeld en met team Purmerend wordt de regio Purmerend/Beemster bedoeld. Deze terminologie is afgeleid van de gesprekken met de BIP-teamleden en wordt daarom in dit rapport aangehouden waar het de 2 teams betreft.

1.2 Centrale onderzoeksvragen

Afgeleid van de hierboven genoemde doelen van de werkgroep hebben de betrokken onderzoekers van de Hogeschool Utrecht de volgende twee centrale onderzoeksvragen opgesteld²:

1. Hoe ervaren de professionele hulpverleners van het BIP-team deze nieuwe manier van werken?
2. In hoeverre draagt deze nieuwe manier van werken bij aan de functietevredenheid en duurzame inzetbaarheid van de professionals van het BIP-team?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn de de BIP-teamleden op 3 momenten geïnterviewd over hun ervaringen met het werken in dit nieuwe team en hun algemene werktevredenheid, namelijk in:

- april/mei 2018 (ronde 1)
- december 2018/januari 2019 (ronde 2)
- mei 2019 (ronde 3)

² Een derde onderzoeksvraag die betrekking heeft op cliënttevredenheid wordt beantwoord in de aparte *'Rapportage Cliëntonderzoek BIP-team'*

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek staat een aantal begrippen centraal: Interdisciplinaire samenwerking, tevredenheid en duurzame inzetbaarheid. In de volgende paragrafen worden enkele definities van en eerdere studies naar deze drie begrippen beschreven.

2.1 Interdisciplinaire samenwerking

Interdisciplinaire (of interprofessionele) samenwerking is een proces waarbij professionals reflecteren en zich richten op het ontwikkelen van diensten waarbij er sprake is van een integraal en samenhangend antwoord op de behoefte van een cliënt (Damour & Oandasan, 2005). Bij interdisciplinaire samenwerking hebben de verschillende disciplines gemeenschappelijke taken, verantwoordelijkheden en doelstellingen (Xyrichis & Lowton, 2008).

Een *Breed Inzetbare Professional* is in staat om op een probleemgestuurde wijze en daarmee vraaggericht diensten te leveren over de kolommen heen (Riedstra, 2017). In plaats van dat een cliënt zich door de keten verplaatst zal de professional zelf zich door de keten heen kunnen bewegen. De professional zal hierdoor beter in staat zijn om het kind te kunnen bieden wat op dat moment nodig is. De professional is – om dit te kunnen doen – breed opgeleid en bezit de competenties die nodig zijn om passende en samenhangende diensten te leveren of uitvoeringsbeleid te ontwikkelen bij “wicked problems” (Yazami, 2017): Samenwerken & netwerken, zelfontwikkeling & zelfreflectie, probleemanalyse, en resultaatgerichtheid/kwaliteitsgerichtheid.

Het meer interdisciplinair samenwerken zou tot een integraler zorgaanbod voor de cliënt moeten leiden, ook bij schoolverzuim. Er kan sneller geschakeld worden tussen lichte en zware zorg (waar nodig) en de ontvanger van de dienst maakt minder schakelmomenten tussen professionals mee.

2.2 Tevredenheid

Tevredenheid is een breed begrip. In deze studie wordt de nadruk gelegd op twee typen tevredenheid: 1) *Functietevredenheid* van professionele hulpverleners die op een nieuwe, meer interdisciplinaire manier samenwerken in het BIP-team, en 2) *tevredenheid van jongeren* met de wijze waarop zij door hulpverleners (van het BIP-team of door reguliere hulpverleners uit dezelfde regio) geholpen zijn in het kader van hun schoolverzuim.

Er zijn vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie meerdere perspectieven op functietevredenheid. De meest gebruikte theorie op dit gebied is het Job Characteristic Model van Hackman en Oldham (1976), waarin vijf werkgerelateerde factoren worden beschreven die gerelateerd zijn aan functietevredenheid: Variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, autonomie en feedback. In een recentere studie (Valkeneers, Bossaert, Buys, & Antwerpen, 2011) kwam naar voren dat taakidentiteit mogelijk een minder relevante factor is in het voorspellen van functietevredenheid.

Er zijn verschillende manieren om functietevredenheid te meten, dit kan zowel met een enkele algemene vraag (“Hoe tevreden ben je over je huidige werk?”) als door tevredenheid met verschillende facetten van het werk te bevragen (bijvoorbeeld “Hoe tevreden ben je met de ontwikkelingsmogelijkheden in het werk?”), hoewel er geen overeenstemming is over welke facetten het meest centraal zijn (Van Saane et al., 2003). Ook omdat dit onderzoek meer beschrijvend en verkennend in kaart wil brengen hoe tevreden BIP-medewerkers in verschillende fasen van het werken in het nieuwe team zijn, is gekozen voor de eerste, meer algemene manier van bevragen van tevredenheid. Ook bij de jongeren (en/of hun ouders) is gevraagd naar hun algemene tevredenheid, maar dan met de wijze waarop zij door het BIP-team of andere professionele hulpverleners zijn geholpen bij hun schoolverzuim.

2.3 Duurzame inzetbaarheid

Van der Klink, Bültmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra en Van der Wilt (2011, p. 347) definiëren duurzame inzetbaarheid als volgt: “Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.” Deze definitie omvat de volgende kenmerken van individuen (Peters, Van der Heijden, Bergers, & Velthuis, 2016; SER, 2009): Hun fysieke en mentale werkvermogen (*werkvermogen*), hun motivatie (*vitaliteit*), en hun loopbaanpotentieel (*employability*).

In deze studie ligt de nadruk op de professionele ontwikkeling, oftewel de groei in *employability* (loopbaanpotentieel), die de BIP-medewerkers tijdens het jaar waarin het BIP-team is opgezet hebben doorgemaakt. Dit sluit naadloos aan bij de recent door de ‘Commissie regulering van werk’ (Commissie Borstlap) uitgebrachte discussienota rond de waarde van werk in Nederland; eind dit jaar brengen zij hun advies uit aan opdrachtgever minister Koolmees van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Gezien de ontwikkelingen op het gebied van werk oppert deze commissie dat wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid van alle werkenden nu en in de toekomst essentiële voorwaarden zijn voor het waarborgen van de waarde van werk in een goed functionerende economie en samenleving. Men stelt dat het vanzelfsprekend zou moeten zijn dat men noodzakelijke vaardigheden en kennis onderhoudt in de wereld van werk, die permanent in verandering is (Commissie regulering van werk, 2019).

3. Onderzoeksopzet

3.1 Algemene aanpak

Allereerst is er een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de kernbegrippen uit deze studie: (Functie)tevredenheid en duurzame inzetbaarheid. Hiervoor is voornamelijk geput uit de academische literatuur³. Vervolgens zijn eind april en begin mei 2018 de eerste gesprekken gevoerd met het toentertijd net opgerichte BIP-team in Haarlem. De tweede ronde gesprekken met het team vond in december 2018/januari 2019 plaats, nadat het team meer ingewerkt was. De laatste ronde gesprekken vond plaats in mei 2019. De combinatie van kwantitatieve (zie hiervoor de *Rapportage Cliëntonderzoek BIP-team*) en kwalitatieve onderzoeksmethoden past goed bij het beschrijvende karakter van dit onderzoek.

3.2 Onderzoeksgroep

Bij de 3 gesprekrondes met de professionele hulpverleners van het BIP-team zijn de op dat moment werkzame medewerkers in Haarlem en Purmerend gesproken. In onderstaande tabel (tabel 1) vindt u een overzicht van de professionals met wie in de verschillende rondes gesproken is, aan de hand van de organisatie of instantie waar zij vandaan komen.

Tabel 1. Overzicht van de geïnterviewde BIP-teamleden

Ronde	Team Haarlem	Team Purmerend
1	2 medewerkers van Leerplicht 2 medewerkers van Stichting Halt 2 medewerkers van de RvdK 1 RMC-consulent	
2	1 medewerker van Stichting Halt 1 medewerker van de RvdK 1 RMC-consulent	1 medewerker van Leerplicht 1 medewerker van Stichting Halt 1 medewerker van de RvdK
3	1 medewerker van Stichting Halt 1 medewerker van de RvdK	1 (tijdelijk) medewerker van RvdK 1 medewerker van Leerplicht 1 medewerker van Stichting Halt

³ Zie voor een overzicht hoofdstuk 2. Deze literatuur wordt door de eerste auteur meegestuurd.

3.3 Interviewgids

In de 3 rondes waarin de onderzoeker(s) de leden van het BIP-team gesproken hebben, is steeds gevraagd naar hun ervaringen met het werken in dit nieuwe team en naar hun tevredenheid met hun werk. Hiernaast is in ronde 2 en 3 ook gevraagd naar de (door hen ervaren) resultaten van het werken op deze nieuwe wijze. De interviewgidsen zijn opgenomen in bijlage 1.

3.4 Dataverwerking en –analyse

De individuele gesprekken zijn (na toestemming van de geïnterviewden) opgenomen en vervolgens geanonimiseerd en volledig (verbatim) uitgeschreven. Ook zijn deze gespreksverslagen ter controle voorgelegd aan de respondenten; de verslagen van de gesprekken uit ronde 2 en 3 zijn aan het eind van de looptijd aan elk teamlid voorgelegd. Hierna zijn de gespreksverslagen en aantekeningen door de twee onderzoekers eerst onafhankelijk van elkaar (open) gecategoriseerd. Na onderlinge vergelijking zijn de gesprekken gecategoriseerd om tot overkoepelende thema's te komen. Deze thema's zijn, samen met de centrale onderzoeksvragen, gebruikt om de resultaten in het volgende hoofdstuk te structureren.

4. Resultaten

In paragraaf 4.1 wordt er – op basis van de input uit de 3 gesprekrondes met de BIP-teamleden – stilgestaan bij de ervaringen van het BIP-team met de nieuwe werkwijze, inclusief positieve en minder positieve ervaringen. In paragraaf 4.2 worden – tevens op basis van de gesprekken – de functietevredenheid en duurzame inzetbaarheid, zoals die door de BIP-teamleden gedurende het jaar ervaren werd, gepresenteerd. In deze paragraaf worden ook de door hen benoemde succesfactoren van de BIP-werkwijze gegeven. Voor het duiden van deze resultaten is het goed om te weten dat alle uitspraken die hieronder staan letterlijke citaten zijn die de BIP-teamleden tijdens de gesprekken hebben gegeven.

4.1 Ervaringen met de nieuwe BIP-werkwijze

Reden van deelname en eerste ervaringen van BIP-leden

Allereerst is in de eerste gesprekronde gevraagd naar de **reden(en)** waarom de leden van het BIP-team zich bij dit project hebben aangesloten. Veel leden noemden een (nieuwe) *uitdaging* als een belangrijke reden, evenals het zich zelf verder willen *ontwikkelen*. Maar er werden ook minder persoonsgebonden redenen zoals *‘het geloof’* in dit project en deze nieuwe manier van werken genoemd. Enkele citaten:

“...had ik continue de behoefte aan een nieuwe uitdaging”

“Ik heb het erg naar mijn zin maar ik merk wel dat ik na zo’n lange tijd ... op zoek ben naar vernieuwing”

“Het spreekt mij wel aan dat we de schotten gaan weghalen”

“Ik vind het een mooi initiatief en daar wil ik graag aan bijdragen.”

In de eerste en tweede gespreksronde is de BIP-leden gevraagd om hun **ervaringen** met deze nieuwe werkwijze te beschrijven. In de eerste ronde was deze ervaring logischerwijs nog wat beperkt, omdat het team toen net gevormd was. Veel stond op dat moment in het teken van *kennismaken* en inwerken. Maar over het algemeen was men *enthousiast* en positief. Enkele citaten die deze startfase illustreren:

“Eigenlijk kan ik daar nog geen goed antwoord op geven; het moet allemaal nog gaan landen.”

“Ik zei al dat ik best wel zag hoe enthousiast iedereen was. Wat eigenlijk heel leuk is om te ervaren dat mensen iets leuk vinden en gewoon van: ‘We willen dit en dit doen, we weten nog niet precies hoe maar we weten wat we willen en we doen het gewoon’. Dat vind ik echt super.”

“Ik heb wel het idee dat het start met dit enthousiasme vanuit het idee dat dit project wat wezenlijks gaat bijdragen.”

“Ik heb het idee dat we allemaal dezelfde enthousiaste mensen zijn die allemaal dezelfde enthousiaste ideeën hebben dat wij de wereld gaan verbeteren...”

“Ik ben er in gehaakt en er was al meteen sprake van openheid.... Iedereen stond open voor vragen en iedereen was best wel ingestemd voor mijn gevoel.”

Positieve en minder positieve ervaringen van BIP-leden

In de tweede gesprekronde is nogmaals naar de ervaringen met het werken in het BIP-team gevraagd. Op dit moment (ongeveer halverwege de looptijd van het project) waren de ervaringen meer gemengd dan in de eerste ronde. Men was **positief** over de eerste stappen en het kunnen ‘doorpakken’ in het BIP-team. Hiernaast werd aangegeven dat men nu vanuit een *breder achtergrond* of multidisciplinaire bril naar casussen kijkt. Ook benoemde een enkel BIP-lid verschil in de *reactie* van jongeren (en hun ouders) op de nieuwe werkwijze.

“Je kan doorpakken.”

“Niet zozeer resultaat maar wel dat je wat makkelijker kan schakelen. Dat je weet wat de andere organisaties doen.”

“Je kunt met meer achtergrond naar zo’n casus kijken en dat je dus sneller zo’n interventie kan kiezen.”

“....en ik kijk ook vanuit een andere bril.”

“Hij ('de client') was opener misschien. Want ik denk als we dat niet hadden geweten dat hij niet zoveel had verteld.”

“Ja maar dat je ook echt merkt dat hij weet wat de gevolgen zijn en er serieus naar kijkt en kan doorpakken. Hij kan niet meer achterover leunen en het wel weer zien.”

Aan de andere kant waren er ook **minder positieve ervaringen**, zoals problemen met (toegang tot) de (IT-)systemen van de verschillende organisaties waar de BIP-leden vandaan komen. Dit bemoeilijkte uiteraard de onderlinge communicatie. Ook werd door meerdere leden aangegeven dat het nog lastig was om een *balans* te vinden tussen het nieuwe BIP-werk en het oude werk (bij bijvoorbeeld stichting Halt) dat men vaak nog in deeltijd bleef uitvoeren, dit zorgde voor de nodige (werk)druk.

“Ja dat is eigenlijk niet te doen. Want je hebt drie systemen en ... dan krijg je ook nog mailtjes op de verschillende adressen en dat is heel erg storend.”

“Ik merk soms dat het lastig is voor de anderen om de werkzaamheden te combineren met het BIP project omdat ze nog van alles hebben lopen qua zaken. Dat is wel lastig om daarin ‘nee’ te zeggen. Dan is het wel lastig om je hier op [op het BIP-werk] te focussen ...”

“Het is veel om te combineren en met name omdat er natuurlijk vanuit beide teams zo’n beroep op je wordt gedaan. Je wordt er wel ingezogen natuurlijk. Het is niet alleen die 8 uur van het oude, reguliere werk.”

Hiernaast werd aangegeven dat enkele *kaders* of uitgangspunten ten aanzien van schoolverzuim (alleen kinderen die voor het eerst verzuimen, of het team niet vast koppelen aan bepaalde scholen bijvoorbeeld) niet helder waren, wat voor onduidelijkheid en ruis zorgde in de werkuitvoering; men had hier meer ondersteuning van de projectleider bij verwacht.

“En nu kom je eigenlijk op een probleem dat er dusdanig zware meldingen binnen komen die eigenlijk niet BIP-waardig zijn. En daar is geen helderheid over. Dus daar moet sturing op.”

“Definitie BIP-waardige case: een jongere die echt zijn eerste verzuimmelding heeft...En dat zijn dingetjes waar we soms tegen aan lopen. Dat het toch net niet concreet genoeg is wat we precies aan het doen zijn.”

“We moeten gewoon duidelijkheid hebben. De uitkomst maakt mij niet zoveel uit maar ik heb vooral behoefte aan dat ik weet wat de afspraken zijn en dat ik daarin mijn standpunt kan nemen.... Daarom is de rol van de projectleider ook zo super belangrijk. Want die moet bepalen.”

Tot slot werd een duidelijk verschil in de ervaring van de **2 teams** die zich inmiddels hadden gevormd (Haarlem en Purmerend) opgemerkt. Door het wegvallen van de *leerplichtambtenaar* in team Haarlem was deze belangrijke rol/stakeholder namelijk niet meer belegd in het team. Dit zorgde voor extra ‘uitzoekwerk’ bij dit team, terwijl team Purmerend wel een *leerplichtambtenaar* in het team had. Ook gingen twee leden van het BIP-team halverwege het project met zwangerschapsverlof.

“In Haarlem is de leerplichtambtenaar eruit gestapt. Dus daar is geen officiële leerplichtambtenaar in het project. En ik denk dat dat wel belangrijk is om die erbij te hebben.”

“Ik vind het lastig om het als één team te zien. Ik merk echt dat er een team Purmerend is en een team Haarlem. Of het per se goed of slecht is, dat weet ik niet.”

“Er zijn er natuurlijk ook twee zwangeren die vervangen moeten worden... Voor het project niet echt voordelig.”

Overigens waren de leden van team Haarlem en van team Purmerend tevreden over de samenwerking binnen dat team. En de teams hebben in deze periode ook concrete afspraken gemaakt om de *onderlinge verbinding* en normvinding te borgen door een gezamenlijke tweewekelijkse casuïstiekbespreking, het opstellen van een gezamenlijke werkprocesbeschrijving en (voor team Haarlem) het structureel betrekken van 2 leerplichtambtenaren die om advies gevraagd kunnen worden bij casuïstiekbespreking.

“In Haarlem zitten wij met z’n drieën en wij kunnen super goed samenwerken dus als ik een vraag heb dan ga ik ook naar hun toe. En als er wat is, ga ik naar hun toe. En andersom werkt dat ook zo.”

“In Purmerend is iedereen heel toegankelijk en we kunnen duidelijke afspraken maken.”

“Maar we zijn wel aan het kijken hoe kunnen we ... de verbinding houden dus daarom hebben we elke twee weken een casusoverleg staan. Maar ook teamoverleg en intervisie. Anders is het heel snel dat je ... op je eigen eilandje gaat [werken].”

“Vanwege onduidelijkheid spreken we eens in de twee weken op de donderdag hier met elkaar af, beide teams (de ene keer is het een teamoverleg om dit soort dingen te bespreken en de andere keer is het casuïstiek). We hebben ook intervisie om wel het contact met elkaar te kunnen houden en een appgroep voor noodgevallen. Daarnaast hebben we een werkprocesomschrijving gemaakt. Dat is een bewegend document.”

“Twee leerplichtambtenaren uit Haarlem. Die sluiten één keer in de twee weken aan. En in de tussentijd mail en bel je ze met ‘ik heb een melding, dit is mijn idee, ben ik op de goede weg, mag dit, kan dat?’.”

4.2 Tevredenheid en duurzame inzetbaarheid van BIP-medewerkers

Tevredenheid van BIP-leden

Bij vragen over de **tevredenheid** met het werk, was er een verschil te zien tussen de laatste 2 gesprekrondes: In de tweede ronde was men redelijk tevreden, maar in de laatste ronde behoorlijk tevreden met het huidige werk.

“Ik geef het een 7,5.” (Ronde 2)

“Ik vind het nu wel heel leuk” (Ronde 2)

“Ik ben heel tevreden met mijn werk. Ik zit op een 8.” (Ronde 3)

“Heel tevreden. Ik heb het heel erg naar mijn zin.” (Ronde 3)

De aspecten of **facetten van het werk** die voor deze tevredenheid zorgden kwamen onder andere voort uit de nieuwe manier van werken, velen gaven ook aan op zoek te zijn naar een nieuwe *uitdaging*. Men vond ook dat men in korte tijd veel *geleerd* had (zie ook het thema employability hierboven).

“Ja ik vind het echt fantastisch want ik was op zoek naar een nieuwe uitdaging en die vind ik ook echt.”

“Ik ben heel blij dat ik er ingestapt ben want ik vind het heel erg leuk. Ik merk echt dat ik er wel energie uit haal om met heel iets nieuws bezig te zijn.”

“Ik vind het wel leuk dat het wat anders is. Je kijkt met een nieuwe blik. Out of the box. Geïnspireerd worden, vind ik echt superleuk. Trots dat ik hier mag zitten.”

“Ik leer hier heel veel van.”

Ook werd de goede en prettige *samenwerking* in het team genoemd:

“Ik denk dat we aardig op elkaar ingespeeld zijn. We kunnen het heel goed met elkaar vinden. We hebben lol met elkaar en we vinden elkaar ook altijd wel.”

“Ik heb het heel leuk gehad Mijn collega's vind ik allemaal heel leuk.”

“Dus ik kan nu heel stellig zeggen dat ik het echt wel naar mijn zin heb. En dat is én dat het werk heel erg leuk is én we hebben in Haarlem ook echt een superleuk team. Dus ik ga ook met plezier naar mijn werk. Dat het ook echt gezellig is met elkaar.”

Duurzame inzetbaarheid van BIP-leden

In de tweede gespreksronde is het BIP-team gevraagd naar de wijze waarop zij zich in de eerste helft van de looptijd van het project hebben **ontwikkeld**. Hier werden zowel de formele cursussen (m.n. de BOA-training die zwaar werd bevonden door de meeste teamleden) genoemd als het meer informeel leren door samen aan casuïstiek te werken.

“de training BOA was intensief.”

“Zoveel mogelijk elkaar opleiden.”

“We hebben elkaar ingewerkt.”

“We zijn begonnen met het inwerken van de Raad. En dat was eigenlijk gewoon doen.”

In ronde twee en drie is ook in breder **employability** (loopbaanpotentieel) opzicht ingegaan op wat men geleerd heeft tijdens het werken in het BIP-team. Veel teamleden gaven aan dat ze veel nieuwe kennis en vaardigheden hebben opgedaan (zie ook hierboven), zeker ook via de BIP-collega's uit andere organisaties. Bovendien gaf een aantal teamleden aan dat zij de opgedane kennis konden meenemen naar hun eigen organisatie (transfer).

"Ik heb echt heel veel geleerd." (Ronde 3)

"Wat betreft als breed inzetbare professional blijf ik er nog steeds bij dat ik heel erg dankbaar ben voor de ervaringen, opleidingen en het verbreden van mezelf. Echt de ontwikkeling van mezelf dat zeker." (Ronde 3)

"Ik heb zeker ook heel veel geleerd van Halt. Zij doen natuurlijk echt een soort leerstart met sociale vaardigheden. Echt een plan maken met jongeren. Dus ik heb ook wel geleerd om mijn eigen gesprek te voeren omdat het goed is om concrete afspraken te maken met jongeren." (Ronde 3)

"Maar ik vond het echt heel leerzaam. En dat kan ik allemaal meenemen naar mijn eigen organisatie." (Ronde 2)

Ervaren succes(factoren) van BIP-leden

In de derde ronde (richting het eind van de looptijd van het project) werd de BIP-leden gevraagd naar de **resultaten** die het team in hun ogen in relatie tot schoolverzuim had behaald. Dit werd gedaan door hen de verwachtingen die ze aan het begin van het project in gesprekrunde 1 hadden benoemd voor te leggen en te vragen in hoeverre deze waren uitgekomen. In het algemeen kwamen de verwachtingen voor de BIP-leden uit. Als één van de belangrijkste resultaten van de BIP-werkwijze werd de *tijdwinst* genoemd waarmee cliënten geholpen werden. Hier werd echter door enkele BIP-leden wel de kanttekening bij geplaatst dat de oorspronkelijke doelstelling van kinderen binnen 3 maanden weer aan (passend) onderwijs helpen mogelijk wat te ambitieus is.

"Maar wat ik zelf wel ervaar is dat het allemaal veel sneller gaat doordat wij één persoon zijn."

"Maar vooral die snelheid is een winst."

"Alleen dat sneller naar school dat weet ik niet. Ik denk dat je toch tegen dingen aanloopt waar de drie organisaties ook tegen aan lopen, zoals wachtlijsten en scholen die te laat melden."

Overigens vinden de meeste BIP'ers dit ook niet de belangrijkste doelstelling van het project. Een tweede belangrijk resultaat van de BIP-werkwijze was namelijk dat men vindt dat de jongeren die zij spreken beter kunnen helpen omdat ze vanuit een *brede kennisbasis* werken en daardoor beter ingewerkt zijn en meer maatwerk kunnen leveren.

“Het moet ook niet gaan om de snelheid. Het moet [er om] gaan dat de jongere zich gehoord voelt en dat er zorgvuldig gekeken wordt wat een jongere nodig heeft. En bij de één duurt dat een jaar en bij de ander sneller. Er zijn er ook veel die maar één gesprek nodig hebben. Maar echt de jongeren die zorg nodig hebben, is in drie maanden niet te doen. Dus het is dan belangrijker om zorgvuldiger samen te werken.”

“Je krijgt een breder beeld omdat je iemand meteen vanaf de start ziet.”

“En je hebt ook meer kennis over het verhaal achter zo’n jongere. Je kan veel meer terugpakken op wat je afgesproken hebt met elkaar.”

“Ik denk dat het goed is omdat je door alle informatie die je hebt een heel stevig verhaal bij zo’n jongere kan neerzetten. Die jongere weet dan ook: ze weten alles van mij, ze proberen echt te helpen. Je kan ook veel sneller de nodige hulp aanbieden.”

Verder werd opgemerkt dat jongeren en hun ouders het als prettig ervaren dat zij maar één persoon hoeven te spreken:

“En inderdaad, ouders hebben wel aangegeven dat het fijn is dat er één persoon is die je iedere keer spreekt.”

“We hadden ook een jongere die er ... was voor het raadsonderzoek en die zei: ‘Moet ik dan nu weer mijn hele verhaal doen want dat weten jullie toch al?’. En toen zeiden we: ‘Nee, daar gaan we het niet over hebben, we gaan naar de toekomst kijken’. Meer van wat heb je nodig. Ik merkte wel opluchting bij die jongere dat hij niet weer zijn verhaal hoefde te doen.”

Wanneer BIP-leden gevraagd werd om de (kritieke) **succesfactoren** te benoemen die aan bovenstaande resultaten hebben bijgedragen, werd vooral de ‘klik’ tussen de BIP-teamleden onderling genoemd en de *structurele normvinding*.

“Het is natuurlijk allemaal begonnen met ons als team BIP. Ik denk dat we allemaal een goede klik hebben met elkaar wat heel goed is.”

“Het helpt mij wel heel erg dat ik gewoon een goede klik heb met mijn teamleden. Wij vinden het fijn om te sparren. Dus iedere casus kijken we met vier ogen naar.”

“Wat ik ook heel prettig vind is toch dat we eens in de twee weken samen komen met het hele team.”

Er is ook gevraagd naar hobbels op de weg of **belemmeringen** die bovengenoemde resultaten hebben bemoeilijkt. Hier werd vooral de *andere werkwijze* van team Haarlem en team Purmerend genoemd.

“Maar het andere team is echt meer van het begeleiden dan dat wij zijn; wij zijn meer van het lik-op-stuk beleid.”

“En de communicatie is natuurlijk erg belangrijk. Ook naar het andere team.”

“De grootste hobbel is gewoon continu geweest dat er geen leerplichtambtenaar [aangesloten] is. Achteraf denk ik wel dat als er een leerplichtambtenaar in ons team had gezeten dat we minder vrij waren geweest in het doen wat wij denken wat goed is voor een jongere. Dus dat zie ik echt als voordeel.”

Ook gaf men aan meer behoefte te hebben aan ondersteuning vanuit de rol van de projectleider:

“We merken dat het in de communicatie niet zo goed loopt; dat er veel ruis is tussen onze projectleider en het aanspreekpunt bij Leerplicht.”

“Ik zou er denk ik iemand op zetten die echt een projectleider was geweest. Die dus niks van de inhoud wist. Meer de bedrijfsvoering.”

De meeste BIP-leden zouden aanbevelen om het **project voort te zetten**, maar wel na een goede analyse van deze eerste periode. Ook zou men het liever eerst in dezelfde regio voortzetten en niet meteen uitbreiden naar andere regio's.

“En dan denk ik; eerst maar eens dit aantonen.”

“Ik zou zeggen: het een jaar verstevigen, misschien nog een partner aan binden tussen twee gemeentes, binding geven [en] meer ervaring opdoen.”

“Ik zou in ieder geval nog een jaar voortzetten. En dan [meer] body [geven].”

“Ik moet er wel even over nadenken omdat ik namelijk niet denk dat het gaat gebeuren. Ik denk niet dat het nu sterk genoeg wordt ingezet en dat we genoeg bereikt hebben. Nou wel genoeg bereikt maar niet zichtbaar.”

“Ik zou niet zozeer met andere organisaties gaan werken denk ik. Omdat je nu al merkt dat het met drie organisaties ... een gepuzzel is. Eerder de vlek langzaam uitbreiden, eerst regionaal.”

5. Conclusies

In onderstaande paragrafen wordt er een antwoord gegeven op de 2 centrale onderzoeksvragen die in de introductie van dit rapport zijn gegeven, waarbij ook een koppeling met eerder onderzoek en modellen uit het theoretisch kader zal worden gemaakt: 1) Hoe ervaren de professionele hulpverleners van het BIP-team deze nieuwe manier van werken?, 2) In hoeverre draagt deze nieuwe manier van werken bij aan de functietevredenheid en duurzame inzetbaarheid van de professionals van het BIP-team?

5.1 Ervaringen met het werken in het BIP-team

Veel teamleden noemden een (nieuwe) uitdaging als belangrijkste reden voor deelname aan het BIP-project, vaak in combinatie met het zich zelf verder willen ontwikkelen. Men was bij de start van het traject ook benieuwd naar of zelfs overtuigd van de bijdrage van deze nieuwe werkwijze aan (het proces rond en de ervaring van) het van school verzuimende kind.

De positieve ervaringen die de teamleden gedurende het jaar met deze nieuwe werkwijze hadden kunnen als volgt opgesomd worden:

- Teamleden kunnen meer ‘doorpakken’ dan ze vanuit hun eigen instantie gewend waren, wat tijdswinst oplevert.
- Men kon gedurende het jaar steeds meer vanuit een bredere achtergrond of multidisciplinaire bril naar casussen kijken.
- Men kan meer maatwerk leveren richting de jongere.

Als deze ervaringen worden afgezet tegen de definitie van een Breed Inzetbare Professional zoals deze in het theoretisch kader is gegeven, dan valt op dat veel elementen uit die definitie aanwezig zijn in het BIP-team. De professionals zijn gedurende het jaar (zowel formeel via trainingen als informeel via wederzijds overleg en normvinding) breed opgeleid en bezitten als team de competenties die nodig zijn om passende en samenhangende diensten te leveren bij het “wicked problem” van schoolverzuim (Yazami, 2017): Samenwerken & netwerken, zelfontwikkeling & zelfreflectie, probleemanalyse, en resultaatgerichtheid/kwaliteitsgerichtheid.

In plaats van het van school verzuimende kind dat zich door de keten verplaatst, beweegt de professional zich nu zelf door de keten heen. Uit de resultaten bleek verder dat het BIP-team meer maatwerk kan leveren en daardoor beter in staat is om het kind te kunnen bieden wat op dat moment nodig is. Er is hierdoor sprake van een integraler zorgaanbod.

Aan de andere kant waren er ook minder positieve ervaringen, vooral in de eerste helft van het project. Dit waren de knelpunten die de BIP-teamleden het meeste noemden:

- In het begin waren er de nodig problemen met (toegang tot) de (IT-)systemen van de verschillende organisaties waar de BIP-leden vandaan komen. Dit bemoeilijkte de onderlinge communicatie.
- Ook gaven meerdere leden aan het lastig te vinden om het nieuwe BIP-werk met hun oude werk te combineren, dit zorgde voor de nodige (werk)druk.
- In het begin van het traject ontbraken nog enkele kaders of uitgangspunten ten aanzien van schoolverzuim. Zo heeft men gaandeweg als team (in overleg met de projectleider) de keuze gemaakt om alleen kinderen die voor het eerst verzuimen te begeleiden en om niet aan vaste scholen in Zuid Kennemerland en Purmerend/Beemster vast te houden. Ook heeft men (door de projectleider verplicht gestelde) normvindingsessies georganiseerd en werkbeschrijvingen opgesteld. Deels waren deze bijeenkomsten verplicht (i.v.m. de herregistratie als jeugd- en gezinsprofessional) en deels dienden zij als ondersteuning bij het (leren) schakelen tussen de verschillende rollen en verantwoordelijkheden als BIP. In reactie op dit punt geeft de projectleider van het BIP-team aan dat er binnen het BIP-team helderheid was over de uitgangspunten, maar dat er soms tussen het project en de deelnemende organisaties sprake was van verschillende terminologie en vertraagde flexibiliteit om de bedrijfsvoering aan te passen.
- Ondanks de tevredenheid over de samenwerking in het team ontstond na de eerste maanden een opsplitsing in team Haarlem en team Purmerend. Om de onderlinge verbinding en normvinding te borgen is daarom overgegaan tot gezamenlijke tweewekelijkse casuïstiekbesprekingen, het opstellen van een gezamenlijke werkprocesbeschrijving en (voor team Haarlem) het structureel betrekken van 2 leerplichtambtenaren die om advies gevraagd kunnen worden bij casuïstiekbespreking
- Bij bovengenoemde knelpunten had een aantal teamleden meer/snellere ondersteuning van de projectleider verwacht.

5.2 Tevredenheid en duurzame inzetbaarheid van het BIP-team

Uit de 3 gesprekrondes met de leden van het BIP-team komt naar voren dat zij over het algemeen (zeer) tevreden zijn met hun werk. Dit werk behelst voor de meeste teamleden een combinatie van hun 'oude' werk bij de instantie waar zij vandaan komen met het 'nieuwe' werk bij het BIP-team. Wel was er een duidelijke dip in de tevredenheid merkbaar tijdens de tweede gesprekronde (december 2018/januari 2019). Gezien de fase waar het team op dat moment in zat (zie ook de hierboven genoemde knelpunten bij de start van het traject) en de personele wijzigingen (2 zwangerschappen en 1 vertrekkende leerplichtambtenaar) is dit niet heel vreemd te noemen. In het theoretisch kader is geen aandacht besteed aan de ontwikkelingsfasen van

een team, maar gezien de resultaten is het mogelijk toch interessant om hier kort bij stil te staan. Volgens de relatief bekende theorie over de ontwikkelingsfasen van een team van Tuckman (1965, 1977), kan er een onderscheid worden gemaakt tussen de volgende 4 of 5 fasen: 1) Forming (vormen), 2) storming (stormen), 3) norming (normeren), 4) performing (presteren), en – indien het een (project)team betreft voor een bepaalde tijd – 5) adjourning (opheffen, uit elkaar gaan). Ondanks het feit dat deze opeenvolging van fasen niet in beton is gegoten (zie o.a. Smith, 2005), is het interessant om dit perspectief mee te nemen in het kijken naar de ontwikkeling van het nieuwe BIP-team. Bij de eerste gesprekronde waren de teamleden duidelijk nog aan het kennismaken en aftasten (forming), terwijl er bij de tweede ronde in brede zin enkele knelpunten in de samenwerking naar voren kwamen (storming & norming). In de laatste ronde stond het volop als team functioneren (performing) meer centraal in de gesprekken.

In de laatste gesprekronde (mei 2019), was de tevredenheid weer hoger. Facetten van tevredenheid waren: Enthousiasme over de nieuwe manier van werken, het gevoel hebben (een nieuwe) uitdaging gevonden te hebben, de grote ontwikkeling in geleerde kennis en vaardigheden en de prettige samenwerking in het team. Als dit wordt afgezet tegen de vijf werkgerelateerde factoren uit het theoretisch kader die volgens eerder onderzoek gerelateerd zijn aan functietevredenheid (Hackman & Oldham, 1976), valt op dat de BIP-teamleden vooral de volgende twee factoren noemden: Variatie in vaardigheden (nieuwe kennis en vaardigheden leren) en taakbelang/taakidentiteit (nieuwe uitdaging).

Wat betreft duurzame inzetbaarheid (specifieker employability/loopbaanpotentieel) valt op dat alle teamleden aangeven veel te hebben geleerd. Niet alleen via de formele cursussen (m.n. de BOA-training) maar ook informeel door samen aan casuïstiek te werken en door gesprekken te voeren met teamleden uit andere organisaties/instanties. Bovendien gaf een aantal teamleden aan dat zij de opgedane kennis konden meenemen naar hun eigen organisatie (transfer). In het kader van werkvermogen is een kanttekening hierbij de door enkele teamleden benoemde werkdruk die zij ervaren hebben in het combineren van hun oude of reguliere werk met het nieuwe werk in het BIP-team. De belasting vanuit het andere werk werd ook niet altijd snel minder in een periode waarin men zich de BIP-werkwijze eigen moest maken en bijvoorbeeld ook intensieve cursussen moest volgen.

Zoals in het theoretisch kader is beschreven, hebben Peters en collega's (2016) de volgende individuele kenmerken afgeleid uit de definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink en collega's (2011): Fysiek en mentaal werkvermogen (werkvermogen), motivatie (vitaliteit), en loopbaanpotentieel (employability). Wanneer de hierboven genoemde uitkomsten hier tegen af worden gezet, blijkt dat de BIP-teamleden hoog scoren op motivatie/vitaliteit en dat zij het afgelopen jaar gegroeid zijn in hun loopbaanpotentieel/employability. Door de combinatie van hun oude en nieuwe taken en de hieruit voort komende belasting is hun werkvermogen echter soms wat lager.

5.3 Kritieke Succesfactoren BIP-team en algemene conclusie

BIP-leden werd gevraagd om (kritieke) succesfactoren te benoemen die hebben bijgedragen aan de opbrengsten die in de vorige paragrafen gepresenteerd zijn en die nodig zijn bij een continuering van het project. Dit waren de door hen genoemde succesfactoren:

- De 'klik' tussen de BIP-teamleden onderling, de prettige sfeer en samenwerking in het team.
- Structurele normvinding tussen de teamleden, ook nadat het team in twee gesplitst was. Dit was – naast dat het verplicht was gesteld door de projectleider – ook nodig om ervoor te waken dat de werkwijze van de teams niet teveel uit elkaar zou lopen.
- Een projectleider die full-time wordt aangesteld om het BIP-team project- en procesmatig te ondersteunen.
- Continuïteit in het team werd door de teamleden ook aangedragen als belangrijke succesfactor.

Ondanks de tekortkomingen van dit onderzoek – een tegenvallende respons op de enquête en het buiten beschouwing laten van andere ketenpartners omdat dit buiten het bereik van het huidige onderzoek viel – komt uit de ervaringen van de BIP-teamleden een positief beeld naar voren als het gaat om de invoering van de nieuwe, meer integrale werkwijze van het team Breed Inzetbare Professionals in Zuid Kennemerland en Purmerend/Beemster. Zij vonden dat ze de van school verzuimende jongeren met wie ze in contact kwamen in het schooljaar 2018-2019 sneller en meer 'op maat' konden helpen dan via de reguliere processen (bij Leerplicht, Stichting Halt en de Raad voor de Kinderbescherming). Hiernaast was de tevredenheid van de Breed Inzetbare Professionals – ondanks enkele opstartproblemen – hoog en was hun inzetbaarheid toegenomen aan het eind van de looptijd. Gegeven deze positieve uitkomsten is het geen verrassing dat de teamleden het project graag zouden voortzetten, in dezelfde regio en met (fulltime) ondersteuning.

Referentielijst

Commissie regulering van werk (2019). *Discussienota van de Commissie regulering van werk over toekomstbestendig arbeidsrecht, sociale zekerheid en fiscaliteit*. Den Haag: Commissie regulering van werk (<https://www.reguleringvanwerk.nl/>).

D'amour, D., & Oandasan, I. (2005, mei). Interprofessionalism as the field of interprofessional. *Journal of Interprofessional Care*, 8— 20.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Peters, P., Van der Heijden, B.I.J.M, Bergers, A., & Velthuisen, R. (2016). *'Kijk op Duurzame inzetbaarheid: Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op een integraal duurzaam-inzetbaarheidsbeleid in Nederland. In opdracht van Facilicom Group.'* Schiedam: MediaCenter Rotterdam.

Riedstra, S. S. (2017). *Stand van zaken Strategische (meerjarige) personeelsplannen bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie*. Den Haag: Ministerie van Justitie.

Smith, M. K. (2005). 'Bruce W. Tuckman – forming, storming, norming and performing in groups, *the encyclopaedia of informal education*. [<http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>. Retrieved: insert date].

Tuckman, B.W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63.

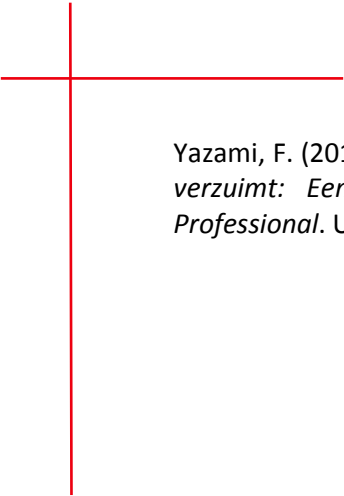
Tuckman, B.W., & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, vol.2 (no.4), pp.419-27.

Valkeneers, G, Bossaert, C., Buys, I., & Antwerpen, L. (2011). Het taakkenmerken model. Een update en empirische toets van het hernieuwde model. *OVER.WERK, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 2, 69-74.

Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & Van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24 (4), 342-356.

Van Saane, N., Sluiter, J.K., Verbeek, J.H.A.M., & Frings-Dresen, M.H.W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction-a systematic review. *Occupational Medicine*, 53, 191-200. <http://dx.doi.org/10.1093/occmed/kqg038>

Xyrichis, A., & Lowton, K. (2008). What fosters or prevents interprofessional teamworking in primary and community care? A literature review. *International journal of nursing studies*, 45 (10), 140-153.



Yazami, F. (2017). *Master Thesis. Interdisciplinaire samenwerken rondom het kind dat van school verzuimt: Een verkennend onderzoek naar de competenties van de Forensisch Sociale Professional*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Bijlage 1 Interviewgidsen gebruikt in Gesprekrondes 1 t/m 3

Interviewgids Ronde 1

1. Wat is de reden geweest om aan dit project deel te nemen?

Hoeveel werk je nu, hoe ga je dit combineren?

Wat heeft je over de streep getrokken om aan dit project deel te nemen?

2. Wat zijn je eerste ervaringen met het project en/of met het team?

3. Wat verwacht je van de resultaten aan het eind van dit project?

... voor het verzuimende kind?

... voor de deelnemende organisatie(s)?

... voor jezelf?

4. Wat heb je van het team nodig?

Wat vind je verder belangrijk voor een goede samenwerking in een team?

5. Waar word je blij van in je (huidige) werk?

6. Zijn er nog zaken die je gemist hebt in het gesprek of die je kwijt wilt?

Interviewgids Ronde 2

1. **Wat hebben jullie sinds het eerste gesprek (aan de start van het BIP project rond april) als team gedaan?**

Onder andere: Welke cursus(sen) heb je gevolgd?

2. **Wat zijn je ervaringen met het project tot nu toe?**

Hebben jullie al casuïstiek behandeld (in retrospect of actueel)?

Loopt het project goed, ook wat tijdbewaking betreft?

3. **Hoe gaat de samenwerking in het team tot nu toe?**

Positief?

Negatief?

4. **Zijn er al resultaten behaald?**

... voor het verzuimende kind?

... voor de deelnemende organisatie(s)?

... voor jezelf?

5. **Wat zijn je verwachtingen?**

6. **Wat heb je nodig om (verdere) resultaten te kunnen boeken? Wat zijn ksf's?**

Hoe is de samenwerking met de scholen (tot nu toe of in retrospect)?

7. **Hoe blij ben je met je werk op dit moment?**

Te behappen wat werkdruk betreft

8. **Zijn er nog zaken die je gemist hebt in het gesprek of die je kwijt wilt?**

Interviewgids Ronde 3

Leidende vragen:

1. Terugkijkend op het project na driekwart jaar: Zijn je **verwachtingen** (ronde 1) uitgekomen? (De verwachtingen die de BIP-leden in ronde 1 hebben genoemd zijn hen hier ter evaluatie voorgelegd)
2. Andere of **aanvullende uitkomsten** van het project?
3. Wat maakte dit tot een **succes**?
4. Waar ben je tegen aangelopen, wat waren **belemmerende factoren**?
5. Zou je adviseren om dit project voort te **zetten**? (o.a. hier en elders in de regio of het land, op exact dezelfde wijze, en waarom wel/niet?)
6. Hoe **tevreden** ben je al met al over dit project (rapportcijfer of algemene inschatting)?



 **KSI_HU**

 **KSI@HU.NL**

 **[BIT.LY/AANMELDENKSI](https://bit.ly/aanmeldenksi)**

HU KENNISCENTRUM
SOCIALE INNOVATIE
HOGESCHOOL
UTRECHT