



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Beleidscapaciteit en Maatwerk: de factoren van beleidscapaciteit die het vermogen om maatwerk te leveren op gemeentelijk niveau beïnvloeden

Heemskerk, Kimberlie

Citation

Heemskerk, K. (2024). *Beleidscapaciteit en Maatwerk: de factoren van beleidscapaciteit die het vermogen om maatwerk te leveren op gemeentelijk niveau beïnvloeden*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master Thesis, 2023](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4170423>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Universiteit
Leiden

Beleidscapaciteit en Maatwerk: de factoren van beleidscapaciteit die het vermogen om maatwerk te leveren op gemeentelijk niveau beïnvloeden

*Welke factoren van beleidscapaciteit beïnvloeden het vermogen van beleidsmedewerkers
Jeugd van gemeenten om maatwerk te leveren?*



Beeld: Phot.AI

Masterscriptie

Kimberlie Heemskerk

Management van de Publieke Sector

Universiteit Leiden

Begeleider: N.A.J. van der Zwan

Inleverdatum: 31 mei 2024

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Wetenschappelijke Relevantie	6
1.4 Maatschappelijke Relevantie.....	6
1.5 Leeswijzer	7
2. Theoretisch Kader	8
2.1 Capaciteitsontwikkeling	8
2.2 Beleidscapaciteit.....	9
2.3 Raamwerk van beleidscapaciteit	11
2.4 Maatwerk.....	12
2.5 Maatwerk bij de lokale overheid	13
2.6 Verwachting	13
2.7 Causaal mechanisme	14
3. Methode.....	15
3.1 Type onderzoek	15
3.2 Casusselectie	15
3.3 Operationalisering	16
3.4 Dataverzameling.....	17
3.5 Selectie van respondenten	18
3.6 Data analyse.....	18
3.7 Validiteit.....	18
3.8 Betrouwbaarheid	19
3.9 Beperkingen van het onderzoek	19
4. Resultaten.....	21
4.1 Jeugdbeleid gemeente Rotterdam	21
4.2 Jeugdbeleid gemeente Utrecht	22
4.3 Financiële middelen gemeente Rotterdam	23
4.4 Financiële middelen gemeente Utrecht	24
4.5 Beschikbaar personeel gemeente Rotterdam.....	25
4.6 Beschikbaar personeel gemeente Utrecht	26

4.7 Politieke steun gemeente Rotterdam	26
4.8 Politieke steun gemeente Utrecht	27
4.9 Kennis en Kunde gemeente Rotterdam	28
4.10 Kennis en Kunde gemeente Utrecht	29
4.11 Samenwerking in Rotterdam	29
4.12 Samenwerking in Utrecht	30
4.13 Individuele besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid Rotterdam	31
4.14 Individuele besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid Utrecht	31
5. Analyse	33
5.1 Financiële middelen	33
5.2 Beschikbaar personeel	33
5.3 Politieke steun	34
5.4 Kennis & Kunde	34
5.5 Samenwerking tussen teams binnen de gemeente	34
5.6 Individuele besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid	35
6. Conclusie	36
6.1 Discussie	36
Bronnenlijst	38
Bijlagen	44
Bijlagen I: Interview vragen	44
Bijlagen II: Toestemmingsformulier	45

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds de decentralisatie van de zorg in 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdzorg. Dit staat vastgelegd in de Jeugdwet. Het doel van de decentralisatie was om de jeugdzorg efficiënter en effectiever te maken. Dit moest leiden tot een stelsel dat jongeren versterkt in hun zelfredzaamheid en het probleemoplossend vermogen van hun sociale omgeving verbetert. Er moest een jeugdzorg systeem komen dat beter inspeelt op de behoeften van jongeren en hun gezinnen (NVTZ, z.d.). Ook was het doel van de Jeugdwet om eerder jeugdhulp op maat te bieden voor kinderen die dat nodig hebben (Rijksoverheid, z.d.). Maatwerk in het sociaal domein wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het besluitvormingsproces waarbij individueel aangepaste oplossingen worden ontwikkeld voor elke cliënt die zich met een hulpvraag meldt (Meester, z.d.).

Een aantal jaren na de decentralisatie blijkt dit allemaal ingewikkelder dan in eerste instantie gedacht. De problemen hebben zich door de jaren opgestapeld. De vraag naar jeugdzorg is de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. In 2022 ontvingen circa 466.590 jongeren een vorm van jeugdzorg. Dat is een stuk meer dan in 2015 waarin er circa 410.000 jongeren jeugdhulp ontvingen (Jeugdautoriteit, 2023a).

Verschillende factoren dragen bij aan deze toename, waaronder bredere maatschappelijke trends zoals complexe scheidingen en toenemende druk op jongeren. Bovendien is er een breder aanbod van de soorten zorg. Een breder aanbod van jeugdzorg kan de vraag ernaar stimuleren. Deze groeiende vraag legt aanzienlijke druk op het jeugdzorgsysteem, dat worstelt om aan de behoeften te voldoen (Jeugdautoriteit, 2023a). Hierdoor wordt het leveren van maatwerk bemoeilijkt.

Daarnaast zou de invoering van de Jeugdwet naar verwachting leiden tot lagere kosten voor de jeugdzorg. Echter, tussen 2015 en 2019 stegen de kosten met 53%. De stijgende kosten worden niet alleen veroorzaakt door een groei in het aantal jongeren dat zorg ontvangt. Door achterblijvende uitstroom kunnen de kosten per jeugdige en per behandeling oplopen. Daarnaast was een van de doelen van de decentralisatie om ervoor te zorgen dat duurdere zorgvormen zouden afnemen. Echter, deze zijn gelijk gebleven, terwijl goedkopere vormen tegelijkertijd juist zijn toegenomen. Dit resulteert in een netto stijging van de totale kosten (Jeugdautoriteit, 2023).

1.2 Probleemstelling

Gemeenten staan dus voor een grote uitdaging om jeugdhulp te leveren. Het realiseren van doeltreffende en tijdige ondersteuning aan jongeren en hun gezinnen blijft een uitdaging (Helderman et al., 2020). Ondanks dat de gemeente Utrecht de kleinste gemeente van de 4G is, is de gemeente een uitblinker in de uitvoering van het jeugdbeleid. Dit blijkt uit onderzoek van Charles Sabel et al. (2023). In hun onderzoek hebben de auteurs onderzocht hoe de stad Utrecht erin slaagt om maatwerk te leveren in de sociale zorg. Ze hebben vastgesteld dat Utrecht hierin succesvoller is geweest dan andere gemeenten in Nederland. Dit komt met name door de manier waarop zij de jeugdhulp in de wijken hebben georganiseerd. Dit doen zij aan de hand van de buurtteams *Jeugd & Gezin*. Deze buurtteams bestaan uit leden met verschillende achtergronden in het sociaal werk. Daarnaast zijn de buurtteams afgestemd op de specifieke problematiek van de verschillende wijken (Gemeente Utrecht, z.d.). De auteurs begonnen hun onderzoek in Rotterdam. Echter, na de aanvankelijke focus op Rotterdam, hebben de auteurs hun aandacht verlegd naar Utrecht vanwege een reeks innovatieve succesvolle hervormingen die daar zijn doorgevoerd (Sabel et al., 2023).

Uit het onderzoek van Sabel et al. (2023) blijkt dat de gemeente Utrecht goed is in het leveren van maatwerk in het jeugdbeleidsveld. Hierbij worden als een van de voornaamste redenen de buurtteams genoemd. De gemeente Rotterdam heeft tevens een robuust preventiebeleid dat wordt ondersteund door wijkteams (NJI, z.d.). Dit is verder niet in het onderzoek van Sabel et al. (2023) onderbouwd. De overstap van het onderzoek van de gemeente Rotterdam naar de gemeente Utrecht biedt een mogelijkheid voor een vergelijking tussen de verschillende benaderingen van jeugdzorg in beide steden.

Eerder is al vastgesteld dat gemeenten moeilijkheden ondervinden met het bieden van jeugdzorg (Helderman et al., 2020). Er zijn verschillende redenen gegeven. Niettemin ontbreekt een specifieke verklaring, met name op het gebied van capaciteitstheorie. Capaciteit verwijst naar het vermogen om veranderingen te voorzien en te beïnvloeden, doorgedachte beleidsbeslissingen te nemen, programma's te ontwikkelen voor beleidsuitvoering, middelen te verwerven en te beheren, en huidige activiteiten te evalueren om toekomstige acties te plannen (Honalde, 1981). Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen naar de factoren die tot maatwerk leiden in het sociaal domein. Dit onderzoek doet dit door te verklaren welke factoren van beleidscapaciteit het vermogen om maatwerk te leveren beïnvloeden.

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

Welke factoren van beleidscapaciteit beïnvloeden het vermogen van beleidsmedewerkers Jeugd van gemeenten om maatwerk te leveren?

Dit onderzoek omvat een vergelijkbare case analyse van de gemeente Utrecht en Rotterdam om te verklaren welke factoren van beleidscapaciteit het vermogen om maatwerk te leveren beïnvloeden.

1.3 Wetenschappelijk relevantie

Het concept ‘beleidscapaciteit’ wordt niet specifiek benoemd in het onderzoek van Sabel et al. 2023. Echter, verschillende elementen van beleidscapaciteit zijn terug te vinden in de strategieën en methoden van de gemeenten. Daarnaast benadrukken Boogers en Reussing (2018), dat decentralisaties per definitie niet meteen leiden tot meer maatwerk. Het streven achter decentralisaties is om lokaal maatwerk te versterken. Echter, in de praktijk blijkt dit erg complex en niet altijd direct succesvol te zijn (Boogers & Reussing, 2018).

Wu et al. (2015) hebben een raamwerk van beleidscapaciteit gecreëerd. In dit raamwerk onderscheiden zij drie dimensies van beleidscapaciteit: analytisch, operationeel en politiek. Zij stellen dat beleidssuccessen hoge niveaus van capaciteiten vereist. Echter, zij stellen dat dit per context kan verschillen.

Dit onderzoek bouwt voort op de bevindingen van Sabel et al. (2023). Hierbij wordt een poging gedaan het succes van het Utrechtse jeugdbeleid te verklaren door een vergelijkend onderzoek met de gemeente Rotterdam. Het onderzoek van Boogers en Reussing (2018), dat stelt dat decentralisatie niet automatisch leidt tot lokaal meer maatwerk, impliceert dat er onderliggende factoren voor het leveren van maatwerk zijn. Deze onderliggende factoren worden in dit onderzoek geanalyseerd aan de hand van het raamwerk van beleidscapaciteit uiteengezet door Wu et al. (2015). Dit onderzoek draagt bij aan de state-of-the-art door een diepgaand begrip te bieden van de specifieke factoren van beleidscapaciteit die het vermogen om maatwerk te leveren van maatwerk beïnvloeden.

1.4 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in de uitdagingen waarmee gemeenten worden geconfronteerd bij het leveren van jeugdhulp. Het onderzoek richt zich op het vermogen van gemeenten om maatwerk te leveren in de jeugdzorg, wat cruciaal is voor kinderen en jongeren die dit nodig hebben. Dit is relevant omdat een dieper begrip van de achterliggende

factoren kan bijdragen aan het verbeteren van het jeugdzorgsysteem, waardoor er meer kinderen en jongeren effectiever geholpen kunnen worden.

1.5 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek wordt aan de hand van literatuur onderzocht wat er al reeds bekend is over beleidscapaciteit en maatwerk. In het hoofdstuk dat daarop volgt wordt de methodologie van het onderzoek uiteengezet en wordt uitgelegd hoe de operationalisering wordt uitgewerkt. In het derde hoofdstuk worden de resultaten aan de hand van deskresearch en semigestructureerde interviews toegelicht. In de analyse worden de resultaten op een thematische wijze besproken en geanalyseerd. Tot slot volgt er een conclusie waarin de beperking van het onderzoek worden besproken en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek wordt gedaan.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst met betrekking tot beleidscapaciteit en maatwerk. In dit hoofdstuk worden de concepten gedefinieerd en wordt er gekeken naar hoe de concepten zich in de loop der jaren hebben geëvolueerd. Verder worden er verwachtingen geschetst en wordt het causaal mechanisme omschreven.

2.1 Capaciteitsontwikkeling

Junjan (2020) stelt dat capaciteitsontwikkeling wordt beschouwd als een essentieel concept binnen de studie van publiek beleid en openbaar bestuur. De opkomst van het concept capaciteitsontwikkeling in beleidskringen begon in de jaren zestig als onderdeel van de administratieve ontwikkeling die destijds plaatsvond. Aanvankelijk werd capaciteitsontwikkeling verbonden met de wederopbouw inspanningen die gericht waren op de ontwikkeling van de publieke administratie in nieuw opgerichte staten (Junjan, 2020). In de jaren zeventig werd het concept intensiever gebruikt. Met name na een aantal crises, zoals de economische problemen die zich in de jaren zeventig afspeelden, werden er veel veranderingen doorgevoerd in hoe de overheid werkte. Een concreet voorbeeld hiervan is het Ontwikkelingsprogramma van de Verenigde Naties, waarbij het hoofdzakelijk verwees naar hulp bij het opbouwen van instituties (Brenton et al., 2022; Junjan, 2020; Cohen, 1995).

In de jaren negentig kwam capaciteitsopbouw opnieuw op de voorgrond als gevolg van internationale inspanningen voor grootschalige maatschappelijke wederopbouw, voornamelijk in ontwikkelingslanden. Deze benadering stond centraal in de activiteiten van grote internationale organisaties en nationale instanties, zoals de Verenigde Naties, waarbij het concept zich uitstreekte over verschillende dimensies. Deze dimensies zijn: een nadruk op proces, verschillende groepen actoren, zoals individuen en organisaties, het versterken van individuele kennis op microniveau, vaardigheden en organisatorische capaciteiten op mesoniveau, en doelen zoals het verbeteren van prestaties (Junjan, 2020).

Capaciteit is nodig om effectief beleid te kunnen implementeren (Brenton et al., 2022). Honalde (1981) stelt dat ‘capaciteit’ het vermogen is om “veranderingen te anticiperen en te beïnvloeden, geïnformeerde, intelligente beslissingen te nemen over beleid, programma’s te ontwikkelen om beleid uit te voeren, middelen aan te trekken en op te nemen, middelen te beheren en huidige activiteiten te evalueren om toekomstige acties te begeleiden” (p.577). Uit onderzoek is gebleken dat beleidsfalen en het ontbreken van capaciteit vaak met elkaar verband

houden. Voor het succesvol implementeren van beleid zijn organisaties nodig die voldoende bekwaam zijn om problemen te definiëren, prioriteiten te stellen en de daadwerkelijke implementatie van publieke goederen en diensten te bewerkstelligen. (Brenton et al., 2022).

Zoals eerder benoemd is het concept capaciteit zeer complex. Verschillende organisaties hebben het concept elk op hun eigen manier gedefinieerd en toegepast. Capaciteit in het openbaar bestuur heeft zich door de jaren geëvolueerd in verschillende vormen, zoals staatscapaciteit, beleidscapaciteit en administratieve capaciteit (El-Taliawi & van der Wal, 2019). In dit onderzoek ligt de focus op beleidscapaciteit.

Beleidscapaciteit onderscheidt zich van administratieve capaciteit en staatscapaciteit doordat het zich richt op het vermogen om de noodzakelijke middelen te verzamelen. Het doel hierbij is om collectieve beslissingen te nemen en strategische richtingen te bepalen, terwijl administratieve capaciteit verwijst naar het vermogen om efficiënt de menselijke en fysieke middelen te beheren die nodig zijn voor het leveren van de resultaten van de overheid. Staatscapaciteit is meer een maatstaf voor het vermogen van de staat om sociale en economische steun en instemming te mobiliseren voor het bereiken van het algemeen belang. Daarnaast richt staatscapaciteit zich meer op de relaties tussen de staat en de maatschappij, terwijl beleidscapaciteit zich richt op het maken en het uitvoeren van beleid. Beleidscapaciteit kan worden gezien als een draaipunt waar de andere twee omheen draaien. Terwijl administratieve capaciteit en staatscapaciteit elk hun eigen aspecten van besturen vertegenwoordigen, is beleidscapaciteit essentieel voor het succes van zowel bestuurlijke als constitutionele hervorming. Dit komt omdat beleidsmaatregelen nodig zijn voor zowel de administratieve uitvoering als de constitutionele veranderingen die inherent zijn aan staatscapaciteit (Painter & Pierre, 2005).

2.2 Beleidscapaciteit

Net zoals ‘capaciteit’, is beleidscapaciteit niet een eenduidig concept. In het algemeen zijn wetenschappers het er niet over eens hoe beleidscapaciteit gedefinieerd moet worden. Er is voornamelijk weinig overeenstemming over de reikwijdte van het begrip. De debatten gaan voornamelijk over de vraag of beleidscapaciteit alleen moet worden toegepast op de overheid en de publieke sector, of dat het moet worden uitgebreid naar niet-gouvernementele en private sectoren. Wu et al. (2015) stellen dat hoewel de academische literatuur een breed scala aan definities biedt, de bestaande definities van beleidscapaciteit niet voldoende gedetailleerd zijn in het beschrijven van wat precies wordt bedoeld met beleidscapaciteit. Het ontbreekt in de

bestaande definities aan een duidelijke werkdefinitie die beschrijft hoe beschikbare middelen en vaardigheden kunnen worden gebruikt en gecombineerd om de capaciteit te verbeteren.

Als gevolg definiëren Wu et al. (2015) beleidscapaciteit als de reeks vaardigheden en middelen die vereist zijn om beleidsfuncties uit te voeren. Wu et al. (2015) hebben een raamwerk van beleidscapaciteit ontwikkeld. Hierin onderscheiden zij drie competenties: operationeel, analytisch en politiek. Daarnaast koppelen zij middelen of capaciteiten op drie verschillende niveaus aan de eerder genoemde competenties: individueel, organisatorisch en systemisch. Deze niveaus en competenties worden in een later sectie van dit hoofdstuk uiteengezet. Volgens de auteurs is dit nieuwe kader breed genoeg om alle aspecten van beleidscapaciteit te omvatten. Hierdoor raakt het alle fasen van de beleidscyclus.

Howlett & Ramesh (2016) gaan dieper in op het werk van Wu et al. Howlett & Ramesh onderzoeken de relatie tussen beleidscapaciteit en bestuur. Zij illustreren het belang van bepaalde soorten capaciteiten voor het in stand houden van beleidsinspanningen. Het negeren van capaciteitstekorten kan leiden tot falend bestuur, wat uiteindelijk de prestaties van beleidsmakers op lange termijn kan ondermijnen. Dit sluit aan op het artikel van Ansell et al. (2021) waarin het belang van het begrijpen van capaciteitsverlies in overheidsorganisaties wordt besproken. Zo kunnen budgetbeperkingen leiden tot een gebrek aan middelen voor training, waardoor het personeel niet optimaal kan functioneren. Deze samenhang belicht het belang van voldoende capaciteit om beleidsmaatregelen effectief te implementeren. Dit versterkt de bevindingen van Wu et al. (2015), die benadrukten dat succesvol beleid vaak hoge niveau's van capaciteit heeft. Aansluitend werpt het onderzoek van Korthals Altes (2005) licht op de uitdagingen van capaciteit binnen beleidsimplementatie. In dit onderzoek stelt de auteur dat enkel het decentraliseren van budget niet genoeg is. Korthals Altes stelt dat lokale overheden ook over voldoende capaciteit moeten beschikken om beleid effectief te kunnen uitvoeren.

Raamwerk beleidscapaciteit:

Niveaus van middelen en mogelijkheden	Vaardigheden en competenties		
	Analytisch	Operationeel	Politiek
Individueel	Individueel analytische capaciteit	Individuele operationele capaciteit	Individuele politieke capaciteit
Organisatorisch	Organisatorisch analytische capaciteit	Organisatorisch operationele capaciteit	Organisatorische politieke capaciteit
Systemisch	Systemische analytische capaciteit	Systemische operationele capaciteit	Systemische politieke capaciteit

Bron: Wu et al. (2015, p. 167)

2.3 Raamwerk van beleidscapaciteit

Beleidsbekwaamheid wordt vaak gedefinieerd op het niveau van een overheid of het land. Echter Wu et al. (2015) stellen dat, de vaardigheden van individuele spelers een cruciale rol spelen in het uitvoeren van beleidsprocessen. Op individueel niveau spelen beleidsambtenaren een sleutelrol bij het bepalen van effectiviteit van verschillende taken en functies in het beleidsproces. Hierbij zijn hun kennis van het beleidsproces, hun vaardigheden in beleidsanalyse en hun politieke inzichten van grote invloed.

Echter, om effectief te zijn moeten deze individuele capaciteiten worden ondersteund door organisatorische en systemische capaciteiten. Op organisatorisch niveau zijn beschikbaarheid van personeel en financiële middelen essentieel. Om de financiële middelen te bepalen, wordt in dit onderzoek de begroting en de inkomsten en uitgaven van gemeenten geanalyseerd. Daarnaast speelt politieke steun een grote rol. Politieke steun, zowel van bovenaf als vanuit de samenleving, is cruciaal. Overheidsinstanties en hun leiders moeten door burgers en belanghebbenden als legitiem worden gezien. Dit om consistent toegang te krijgen tot benodigde middelen en steun. Ook samenwerking is een essentieel aspect van het operationele niveau, waarbij de coördinatie van inspanningen tussen verschillende actoren binnen en buiten de overheid een cruciale rol speelt bij het aanpakken van collectieve problemen. Deze middelen moeten bovendien beschikbaar zijn om toegewezen te kunnen worden. Daarnaast kan een organisatie met een goed functionerend systeem en voldoende ondersteuning het individuele vermogen van haar personeel versterken. Echter, als een organisatie de verantwoordelijkheid voor besluitvorming teveel beperkt, kan dit juist afbreuk doen aan de effectiviteit van de

organisatie.

Op het systemische niveau speelt het niveau van steun en vertrouwen dat een overheidsinstantie krijgt van zowel politieke leiders als de samenleving een cruciale rol. Daarnaast zijn economische en veiligheidssferen, zoals de economische situatie en de nationale veiligheid van invloed op het vermogen van beleidsmakers om effectief te kunnen functioneren (Wu et al., 2015).

De drie competenties die worden omschreven, dragen ook verschillend bij aan het succes van beleidsacties. Analytische capaciteiten dragen bij aan de technische effectiviteit van beleidsmaatregelen en aan het bereiken van de beleidsdoelen, op de voorwaarde dat deze correct worden uitgevoerd. Operationele capaciteit richt zich op het optimaliseren van de inzet van middelen voor beleidsmaatregelen, zodat ze praktisch kunnen worden geïmplementeerd. Daarnaast speelt politieke capaciteit een rol bij het verkrijgen en behouden van politieke steun voor beleidsmaatregelen (Wu et al., 2015).

Op basis van het raamwerk van Wu et al. (2015) zijn de volgende factoren van beleidscapaciteit uiteengezet die centraal staan in dit onderzoek: financiële middelen, beschikbaar personeel, politieke steun, kennis en kunde en individuele besluitvormingsvrijheid en- verantwoordelijkheid.

2.4 Maatwerk

Net als beleidscapaciteit, is maatwerk een diffuus concept. Er zijn uiteenlopende definities van het concept. Meester (2021), stelt dat de definitie die wordt gegeven aan maatwerk niet van primair belang is. Echter, het is cruciaal dat alle medewerkers binnen een organisatie hetzelfde begrip hebben van het concept. Muskee (2021) definieert maatwerk als het kennen van en het rekening houden met individuele omstandigheden van inwoners. Maatwerk in het sociaal domein omvat het besluitvormingsproces waarbij individueel aangepaste oplossingen worden ontwikkeld voor elke/een cliënt die zich met een hulpvraag meldt (Meester, z.d.). Zelfs wanneer een standaardoplossing wordt toegepast, kan er sprake zijn van maatwerk, mits deze oplossing zorgvuldig is gekozen op basis van de specifieke omstandigheden van de betrokken persoon (Meester, 2021).

Er lijkt een consensus te bestaan over het idee dat maatwerk inhoudt dat er meer aandacht is voor de specifieke omstandigheden van een individu. Echter, er bestaat geen overeenstemming over de relatie tussen maatwerk en regels. Sommigen beschouwen maatwerk als de mogelijkheid om uitzonderingen te maken, waarbij er ruimte wordt gezocht binnen of

net buiten bestaande kaders. Anderen pleiten echter voor een meer gestandaardiseerde benadering om maatwerk te bereiken (Hendrikx et al., 2022).

Trappenburg (2020), maakt een onderscheid tussen maatwerk en standaardisatie. Volgens Trappenburg is er bij standaardisatie meer sprake van dienstverlening die wordt uitgevoerd op basis van regels. Maatwerk is meer in overeenstemming met de cliënten en wordt op basis van de individuele behoeven uitgevoerd.

2.5 Maatwerk bij de lokale overheid

Gemeenten ondervinden uitdagingen met onderscheid maken tussen individueel maatwerk en regulier beleid. Deze uitdaging ontstaat door de spanning tussen de belofte van maatwerk en bestaand beleid dat is gericht op een bredere doelgroep. Het implementeren van maatwerk wordt bemoeilijkt doordat top-down beleid lange tijd de norm was. Hierdoor zijn er veel regels wetten en procedures. De belemmeringen in de regelgeving en procedures zorgen ervoor dat het veel tijd en moeite kost om maatwerk te leveren (Kruiter & Kellerman, 2019).

Als gevolg van de decentralisaties hebben gemeenten de ruimte gekregen om beleid op lokaal niveau vorm te geven, met als doel maatwerk te leveren. Echter, de discretionaire ruimte van gemeenten is beperkt. Gemeenten zijn niet volledig vrij in hun besluitvorming, omdat zij afhankelijk zijn van private zorgaanbieders voor de uitvoering van beleid. Deze afhankelijkheid kan de beleidsvrijheid van gemeenten beperken omdat zij rekening moeten houden met de mogelijkheden en beperkingen van deze externe partijen. Bovendien worden gemeenten geconfronteerd met landelijke maatregelen. Daarnaast wordt het lokale beleid van gemeenten getoetst aan juridische normen door de rechter, wat betekent dat zij binnen wettelijke kaders moeten opereren en dat hun beslissingen juridisch verantwoord moeten zijn (Linthorst & Oldenhof, 2020).

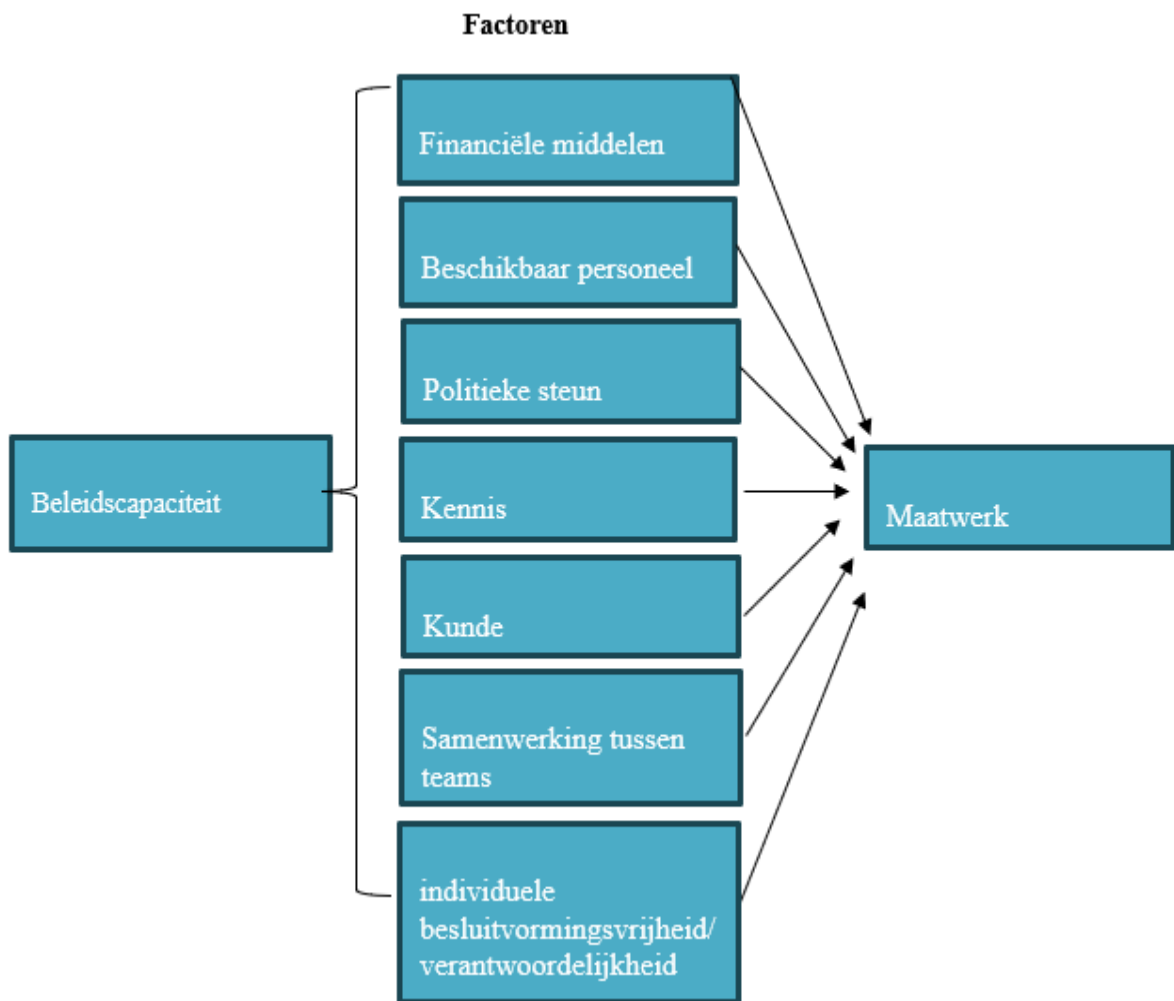
2.6 Verwachting

Op basis van de theorie zijn specifieke factoren geïdentificeerd. Dit heeft geleid tot de formulering van de volgende verwachting:

De verwachting is dat financiële middelen, beschikbaar personeel, politieke steun, kennis, kunde, samenwerking en individuele besluitvormingsvrijheid/ verantwoordelijkheid samen het vermogen om maatwerk te leveren verklaren. Als één van deze factoren ontbreekt, dan wordt er minder maatwerk geleverd.

2.7 Causaal mechanisme

Het causale mechanisme dat ten grondslag ligt aan de verwachting is gebaseerd op verschillende factoren die samen beleidscapaciteit vormen. Wanneer deze factoren samenkomen, creëren ze een mechanisme dat gemeenten in staat stelt om maatwerk te leveren. De onderlinge samenhang tussen deze factoren heeft dus een positieve invloed op het vermogen van gemeenten om maatwerk te bieden. De volgende afbeelding illustreert het causale mechanisme:



3. Methode

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van het onderzoeksproces. Hierbij worden het type onderzoek, de casusselectie, de dataverzameling, de data analyse en de operationalisering verder toegelicht.

3.1 Type onderzoek

Dit onderzoek beoogt de factoren van beleidscapaciteit te identificeren die van invloed zijn op het vermogen van beleidsmedewerkers Jeugd van gemeenten om maatwerk te bieden. Dit wordt bereikt via een verklarend onderzoek, aan de hand van een retrospectieve analyse wordt gefocust op het identificeren van de factoren van beleidscapaciteit die het vermogen van beleidsmedewerkers Jeugd van gemeenten beïnvloeden om maatwerk te leveren. Hierbij worden de factoren van beleidscapaciteit beschouwd als de onafhankelijke variabele (X), terwijl het vermogen om maatwerk te leveren wordt gezien als de afhankelijke variabele (Y).

Er wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode doormiddel van een vergelijkende case studie. Voor deze vergelijkende case studie wordt onderzoek gedaan met een kleine-N, wat staat voor een klein aantal cases (Blatter & Haverland, 2012). Deze aanpak stelt het onderzoek in staat om diepgaande inzichten te verkrijgen in de specifieke factoren die van invloed zijn op het vermogen om maatwerk te leveren binnen verschillende gemeenten. Daarnaast wordt er een documentenanalyse uitgevoerd in combinatie met semi-gestructureerde interviews met beleidsmedewerkers van de eerder genoemde gemeenten.

3.2 Casusselectie

Het onderzoek richt zich op de invloed van factoren van beleidscapaciteit en de invloed die deze factoren hebben op het vermogen om maatwerk te leren. Dit wordt uitgevoerd aan de hand van een vergelijkende study, waarbij onderzoek wordt gedaan naar twee grote gemeenten in Nederland. Het selecteren van twee grote gemeenten biedt een gelijkwaardige basis voor het analyseren en interpreteren van de bevindingen. Een vergelijking tussen een grote en een kleine gemeente kan leiden tot vertekende resultaten vanwege een aanzienlijk verschil in schaal.

Dit onderzoek bevat een steekproef van twee specifieke gemeenten: de gemeente Utrecht en de gemeente Rotterdam. Zowel de gemeente Utrecht als Rotterdam vallen onder de vier grote gemeenten (4G) van Nederland. Dit komt omdat de gemeenten meer dan 250.000 inwoners hebben (CBS, z.d.). De keuze voor deze casussen is gebaseerd op het feit dat in het

onderzoek van Sabel et al. (2023) gemeente Rotterdam aanvankelijk als uitgangspunt diende vanwege veelbelovende hervormingsvoorstellen met betrekking tot decentralisatie. Echter, vanwege opvallende innovaties in Utrecht heeft het onderzoeksteam hun focus naar de gemeente Utrecht verlegd. Utrecht wordt gekenmerkt door opvallende innovaties in de aanpak van maatwerk in de sociale zorg, terwijl Rotterdam aanvankelijk als veelbelovend werd beschouwd. Echter, er is verder geen grondig onderzoek gedaan naar de uitkomsten in de gemeente Rotterdam.

3.3 Operationalisering

De concepten die centraal staan in dit onderzoek zijn beleidscapaciteit en maatwerk. Wu et al. (2015) definiëren beleidscapaciteit als het geheel aan vaardigheden en capaciteiten die vereist zijn om beleid uit te kunnen voeren. Muskee (2021) definieert maatwerk als het kennen van en het rekening houden met individuele omstandigheden van inwoners.

Om de invloed van de factoren van beleidscapaciteit te kunnen meten wordt er gebruikt gemaakt van het onderstaande operationaliseringstabel. Deze tabel presenteert de verwachte observaties en indicatoren voor elk concept.

Operationaliseringstabel

Concept	Verwachte observatie	Indicatoren
Financiële middelen	Er zijn meer financiële middelen beschikbaar in de gemeente Utrecht dan in de gemeente Rotterdam	- Analyse van toegewezen budgetten voor jeugdbeleid in de gemeente Utrecht en gemeente Rotterdam
Beschikbaar personeel	De gemeente Utrecht heeft meer beschikbaar personeel dan de gemeente Rotterdam.	- Onderzoek naar het aantal beschikbaar personeel binnen de jeugdhulp van de gemeenten
Politieke steun	Politieke partijen in gemeente Utrecht meer politieke steun tonen voor het jeugdbeleid dan politieke partijen in de gemeente Rotterdam.	- Standpunten van politieke partijen van de gemeenteraad - Coalitie akkoorden van de gemeentelijke coalities

		- Aantal aangenomen en verworpen moties van de gemeenteraad
Kennis & Kunde	Beleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht hebben naar verwachting een hoger opleidingsniveau, meer werkervaring en gespecialiseerde expertise op het gebied van jeugdbeleid dan beleidsmedewerkers in Rotterdam.	- Analyse van opleidingsniveaus, werkervaring en expertise van de beleidsadviseurs van de gemeenten - Vaardigheden die belangrijk zijn om effectief beleid te creëren en implementeren
Samenwerking tussen teams binnen de gemeente	Gemeente Utrecht legt meer nadruk op samenwerking tussen teams en heeft een vaker voorkomende interdisciplinaire samenwerking tussen teams dan gemeente Rotterdam.	- Beleidsdocumenten over samenwerking - Interviews met beleidsadviseurs over samenwerking binnen de gemeenten
Individuele besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid	Beleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht hebben meer autonomie bij het nemen van beslissingen dan de gemeente Rotterdam, waardoor zij efficiënter te werk kunnen gaan.	- Interviews met beleidsadviseurs over de ervaren besluitvormingsvrijheid

3.4 Dataverzameling

Het materiaal voor dit onderzoek wordt verzameld doormiddel van deskresearch en semigestructureerde interviews. De deskresearch omvat diverse bronnen, waaronder de meest recente beleidsdocumenten en artikelen over het jeugdbeleid van de gemeenten. Daarnaast worden rapporten over de voortgang van het beleid en financiële rapporten bestudeerd. De periodisering van deze documenten beslaat voornamelijk de afgelopen vijf jaar om zo een duidelijk beeld te krijgen van de financiële situatie. Bovendien worden de verkiezingsprogramma's en de coalitie akkoorden van de politieke partijen van de gemeenteraad geanalyseerd.

De semigestructureerde interviews vullen de informatie uit de deskresearch aan.

Bovendien bieden de interviews een brede basis van gegevens over de ervaringen, perspectieven en kennis van beleidsmedewerkers binnen de gemeenten. Door semigestructureerde interviews kunnen diepgaande inzichten worden verkregen van de praktijk.

3.5 Selectie van de respondenten

Alle respondenten die worden geselecteerd voor dit onderzoek worden zorgvuldig gekozen op basis van hun affiniteit met het jeugdbeleid. Alle respondenten zijn minimaal één jaar werkzaam binnen het jeugdbeleid als beleidsadviseur bij de gemeente Utrecht of Rotterdam. Dit criterium waarborgt dat de geïnterviewde personen een diepgaande inzicht hebben in de specifieke vraagstukken die relevant zijn voor dit onderzoek.

3.6 Data analyse

De analyse richt zich op het onderzoeken van overeenkomsten en verschillen tussen de gemeenten Utrecht en Rotterdam. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan hoe deze factoren zich in de praktijk voordoen. De bevindingen worden thematisch geanalyseerd om patronen per factor te identificeren. Daarnaast worden de verwachtingen die eerder genoemd zijn in het operationaliseringstabel getoetst aan de bevindingen van dit onderzoek. Aan de hand van deze bevindingen wordt later een conclusie geformuleerd.

3.7 Validiteit

De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door het gebruik van triangulatie. Triangulatie houdt in dat er meerdere bronnen en methoden gebruikt worden in het onderzoek. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en interviews. Daarnaast heeft interne validiteit betrekking op het vermogen om het onderzoek herhaaldelijk uit te voeren en dat de resultaten reproduceerbaar zijn (Neuman, 2014). Dit is mogelijk omdat in dit onderzoek het gehele proces gedetailleerd is uitgeschreven, zodat andere onderzoekers dezelfde resultaten kunnen behalen bij een herhaling van het onderzoek. Dit betekent dat de interne validiteit van het onderzoek hoog is.

Externe validiteit refereert naar de mate waarin de bevindingen van een onderzoek te generaliseren zijn naar andere populaties of situaties buiten de oorspronkelijke onderzoekscontext. Als een onderzoek geen externe validiteit heeft, zijn de bevindingen mogelijk niet representatief voor andere groepen en zijn de uitkomsten niet toepasbaar op praktische situaties (Neuman, 2014). De externe validiteit van dit onderzoek is beperkt omdat de resultaten enkel

te generaliseren zijn naar andere grote gemeenten in Nederland, zoals Den Haag en Amsterdam. Dit komt doordat het onderzoek zich heeft gefocust op twee specifieke grote gemeenten, Utrecht en Rotterdam. Hierdoor zijn de bevindingen mogelijk niet direct toepasbaar op kleinere gemeenten.

3.8 Betrouwbaarheid

Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is het belangrijk dat de uitkomst hetzelfde is bij een herhalend onderzoek. Dit betekent dat als er dezelfde data worden verzameld en dezelfde analyses worden uitgevoerd dat de resultaten consistent zijn (Neuman, 2014). Met andere woorden, het is essentieel om consistent te zijn in de verzameling en interpretatie van gegevens. Door gebruik te maken van een consistente dataverzameling en analyse wordt de betrouwbaarheid gewaarborgd. Bovendien wordt er ook bij de selectie van respondenten gestreefd naar consistentie door alle respondenten zorgvuldig te kiezen op basis van hun affiniteit met het jeugdbeleid en hun werkzaamheden binnen de gemeenten Utrecht of Rotterdam. Mocht dit onderzoek dus opnieuw uitgevoerd worden, zullen dezelfde resultaten uitkomen.

3.9 Beperkingen van het onderzoek

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de relatie tussen beleidscapaciteit en het vermogen om maatwerk te leveren, is het belangrijk om enkele beperkingen te erkennen. Ten eerste was het oorspronkelijke plan om in totaal zes interviews af te nemen, waarvan drie met beleidsmedewerkers van de gemeente Rotterdam en drie met beleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht. Om dit te realiseren werden meerdere beleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht benaderd voor deelname aan het onderzoek. Echter, ondanks herhaalde pogingen tot contact, heeft slechts één beleidsadviseur van de gemeente daadwerkelijk deelgenomen aan het interview. In tegenstelling hiermee zijn er wel drie interviews afgenomen met beleidsadviseurs van de gemeente Rotterdam. Deze discrepantie resulteert in een onevenwichtigheid in de verzamelde data.

Ten tweede kunnen alternatieve verklaringen voor de resultaten niet volledig worden uitgesloten, omdat andere aspecten van beleidscapaciteit dan alleen de onderzochte factoren ook invloed kunnen hebben op het vermogen om maatwerk te leveren. Ten derde bestaat er ook een risico voor een omgekeerde causaliteit, waarbij het vermogen om maatwerk te leveren de factoren van beleidscapaciteit beïnvloedt in plaats van andersom. Tot slot vindt het

onderzoek plaats binnen een specifieke tijdsperiode. Actuele veranderingen in de context van de gemeenten, en de factoren tijdens het onderzoek, kunnen mogelijk niet volledig worden vastgesteld in de analyse van het onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. Elke factor van beleids capaciteit wordt afzonderlijk per gemeente besproken. In het volgende hoofdstuk worden deze resultaten geanalyseerd aan de vooraf opgestelde verwachtingen.

4.1 Jeugdbeleid Gemeente Rotterdam

Het jeugdbeleid van de gemeente Rotterdam is vastgesteld in het beleidsdocument dat ‘Rotterdam groeit’ heet. Dit beleid richt zich op drie hoofddoelen. Deze zijn: talentontwikkeling, veiligheid en gezondheid. Het beleidskader omvat een verscheidenheid aan programma’s die gezamenlijk een geïntegreerde aanpak vormen. De gemeente is van mening dat kinderen een stevige start vanaf de geboorte verdienen en wil dat jongeren een zelfredzame toekomst krijgen. De benadering van de gemeente richt zich op kinderen en jongeren vanaf de prenatale zorg tot aan hun zesentwintigste levensjaar (Gemeente Rotterdam, z.d.-a; Gemeente Rotterdam, z.d.-b).

De gemeente geeft de indicatie dat ruim 10.000 kinderen en jongeren recht hebben op jeugdhulp (Gemeente Rotterdam, 2021). In de bestuurlijke hoofdlijnen van 2023-2026 stelt de gemeente Rotterdam dat het van groot belang is om hulp op maat aan te bieden aan kinderen en jongeren die dit nodig hebben (Gemeente Rotterdam, z.d.-c).

Door het optimaal ontwikkelen van talenten kunnen jongeren uitgroeien tot zelfredzame burgers die een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. De doelen binnen deze pijler zijn het verbeteren van schoolprestaties, het verhogen van de arbeidsparticipatie onder jongeren en het stimuleren van deelname aan sport, cultuur en vrijwilligerswerk.

Veiligheid is een cruciale voorwaarde voor de gezonde ontwikkeling van kinderen en jongeren. Het jeugdbeleid richt zich op het waarborgen van veiligheid thuis, op school en in de buurt. Dit is noodzakelijk omdat een onveilige omgeving de ontwikkeling van kinderen ernstig kan belemmeren. Het beleid richt zich op het terugdringen van criminaliteit en overlast door jongeren. De meetbare doelen binnen deze pijler zijn het creëren van een veiligere thuissituatie, veiligere wijken en scholen, en het verminderen van crimineel gedrag onder jongeren.

Gezondheid vormt de derde pijler van het jeugdbeleid. Een gezonde leegomgeving en gezonde gewoonten zijn essentieel voor de optimale ontwikkeling van kinderen. Het beleid stimuleert beweging en een gezonde levensstijl. De meetbare doelen binnen deze pijler zijn het verbeteren van de sociaal-emotionele gezondheid, de algemene gezondheid en het bevorderen

van gezond gedrag onder jongeren (Gemeente Rotterdam, z.d.-a).

Daarnaast plaatst de gemeente een sterke focus op het prioriteren van gezinnen en beschouwt preventie hierbij als cruciaal. Het doel van preventie is om eventuele problemen in een zo vroeg mogelijk stadium te identificeren. Om adequate oplossingen te kunnen bieden, wordt er per gebied een passend preventief aanbod georganiseerd. Dit gebeurt met behulp van Wijkprogrammering. Er wordt hierbij per wijk of gebied gekeken naar de behoeften.

De gemeente Rotterdam probeert zo goed mogelijk onderscheid te maken in de benadering van verschillende soorten hulpbehoevenden. Dit houdt in dat er gezocht wordt naar het juiste evenwicht tussen het bieden van specialistische hulp aan kinderen met ernstige problemen enerzijds, en anderzijds het normaliseren van vaak voorkomende opvoedproblemen die met laagdrempelig advies kunnen worden opgelost. Hierbij is het doel om kwetsbare kinderen de passende hulp te bieden die zij nodig hebben, terwijl andere gezinnen met minder ernstige problemen geholpen kunnen worden op school en in de wijk (Gemeente Rotterdam, 2021).

4.2 Jeugdbeleid gemeente Utrecht

Alle regels met betrekking tot het jeugdbeleid van de gemeente zijn vastgesteld in de ‘verordening Jeugdwet gemeente Utrecht’. Deze regels zijn vastgesteld door de gemeenteraad. De verordening bevat diverse vormen van jeugdhulp, variërend van algemene voorzieningen tot individuele voorzieningen. Algemene voorzieningen omvatten onder andere opvoedondersteuning en basishulp via de Buurteams *Jeugd en Gezin*. Individuele voorzieningen omvatten onder andere specialistische jeugdhulp en dyslexiezorg. Om toegang te krijgen tot jeugdhulp kunnen jeugdigen en/of ouders zich melden bij het buurtteam of bij de Lokale toegang (Gemeente Utrecht, 2024).

Het jeugdbeleid van de gemeente Utrecht is vastgesteld in het beleidskader ‘Zorg voor Jeugd’. Het beleid is gericht op het waarborgen van een gezonde en veilige opgroeiomgeving voor kinderen. Hierbij wordt gestreefd naar optimale ontwikkelingskansen. Dit wordt gerealiseerd door het versterken van de sociale basis in de buurt, wat tot stand komt door een samenwerking tussen organisaties in de buurt, buurtteams, ouders, scholen, gezondheidsinstanties en sociale werkers (Gemeente Utrecht, z.d.-a).

Buurteams staan centraal in de aanpak voor de jeugd van de gemeente Utrecht. De gemeente heeft vanaf 2012 pilot-buurteams ingezet ter voorbereiding op de decentralisatie van

de Jeugdwet. Sinds 1 januari 2015 voeren de buurtteams taken uit. De teams richten zich op het leveren van basiszorg aan jongeren en gezinnen (Gemeente Utrecht, 2018).

.Het doel van de buurtteams is om cliënten de regie over hun eigen leven te laten behouden. De hulpverlening is gezin- en cliëntgericht en het dagelijks leven van de cliënt staat hierbij centraal. De buurtteams werken binnen een structuur die bestaat uit drie sporen. Het eerste spoor is de sociale basis. Dit spoor richt zich op het versterken van de samenleving door middel van voorzieningen zoals onderwijs, gezondheidszorg, sport en cultuur. Het tweede spoor is de basiszorg. Basiszorg wordt geleverd door huisartsen en buurtteams die samenwerken om sociale en medische zorg te bieden. De zorg is dichtbij huis en sluit aan op het dagelijks leven van de cliënt. Wanneer basiszorg niet voldoende is, schakelen buurtteams snel met aanbieders van de aanvullende zorg. Dit valt onder spoor drie, specialistische jeugdhulp (Gemeente Utrecht, 2018).

Samenwerking en co-creatie zijn cruciaal voor de buurtteams. Ze werken nauw samen met partners binnen de sociale basis om het netwerk van cliënten te versterken en problemen vroegtijdig te signaleren (Gemeente Utrecht, 2018).

4.3 Financiële middelen gemeente Rotterdam

Jaarlijks ontvangt de gemeente een budget van circa € 4 miljard. Dit wordt grotendeels aangewend voor diverse uitgaven. Als onderdeel van het financiële beheer stelt de gemeente jaarlijks in november een gedetailleerd overzicht op van zowel de verwachte inkomsten als uitgaven voor het komende jaar. De begroting omvat de beoogde doelstellingen, de bijbehorende strategieën en de financiële implicaties van deze plannen. De gemeenteraad en het college bespreken drie keer per jaar of de gemeente haar doelen bereikt (Gemeente Rotterdam, z.d.-d).

In het beleidsplan ‘Heel de Stad’ geeft de gemeente aan dat diverse ontwikkelingen resulteren in extra cliënten en kosten voor jeugdhulp. Deze ontwikkelingen bevatten onder meer bevolkingsgroei en een toename van zorg en ondersteuning aan huis. Daarnaast merkt de gemeente op dat de kosten per kind voor ondersteuning stijgen. Ondanks deze groeiende vraag blijken de budgetten vanuit het Rijk niet gelijkmatig mee te stijgen. Hierdoor wordt een jaarlijks tekort van circa €200 miljoen verwacht. Om deze toegenomen kosten te compenseren heeft de gemeente tijdelijk extra middelen vrijgemaakt. Zo wil de gemeente de bureaucratie verminderen en de zorgketen stroomlijnen. Echter, dit wordt niet beschouwd als een structurele oplossing. De gemeente benadrukt de noodzaak van meer financiële steun vanuit het Rijk om passende zorg en ondersteuning te blijven bieden aan Rotterdammers die dat nodig hebben

(Gemeente Rotterdam, 2021; Gemeente Rotterdam, z.d.-d).

Het meerjarig budget jeugdhulp van de gemeente Rotterdam is vastgesteld in 2021. Dit plan omvat onder andere het regelmatig bijwerken van de begroting, het verkrijgen van extra geld van de overheid, en het plannen van de financiën voor de toekomst op basis van de laatste ontwikkelingen. Het meerjarig budget voor de jeugdhulp is als volgt: 2021: €239.100.00, 2022: €239.700.00, 2023: €241.300.00, 2024: €244.300.000 (Gemeente Rotterdam, 2021).

Vaak gaat de gemeente over deze budgetten heen. Een beleidsadviseur van de gemeente stelt, “voor de opdracht waar we nu in zitten, daar staan budgetten voor. Je moet wel zorgen dat je daar niet overheen gaat. In de specialistische-GGZ gaan ze er ver overheen. Dat is zo dure zorg. Dan heb je het over tientallen miljoenen. Soms ontcom je er ook niet aan” (R3, persoonlijke communicatie, 2024). Op de vraag welke grote uitdagingen er zijn voor het leveren van maatwerk beantwoordt een andere beleidsadviseur, “Waar we nu heel vaak tegenaanlopen is budget. Vooral nu we in een periode van bezuiniging zitten bij de gemeente krijg je best veel tegenkracht en verschillende meningen” (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 2024).

Hoogleraar Bestuurskunde Martijn van der Steen van de Erasmus Universiteit stelt zelfs dat de gemeente te maken heeft met een zorginfarct. Dit houdt in dat de stijgende kosten van de zorg, waaronder ook jeugdzorg, een aanzienlijk probleem vormen voor de stad. De bezuinigingen worden nu op een manier uitgevoerd die schadelijk is voor de maatschappij. Dit kan resulteren in een situatie waarin jongeren en gezinnen niet de zorg ontvangen die ze nodig hebben (Erasmus Universiteit, 2023).

4.4 Financiële middelen Utrecht

Jaarlijks ontvangt de gemeente Utrecht een budget van circa €2 miljard euro. De gemeente investeert jaarlijks in diverse initiatieven. De plannen, bijbehorende kosten en doelen worden elk jaar besproken met de gemeenteraad. Daarnaast wordt er jaarlijks teruggeblikt op de plannen en uitgaven van het voorgaande jaar in de verantwoording. In de voorjaarsnota legt het college uit wat de plannen zijn voor het komende jaar en wat deze zullen kosten. Vervolgens neemt de gemeenteraad een besluit over deze plannen en worden deze plannen verder uitgewerkt in de begroting voor het volgende jaar. Elk najaar maakt de gemeente de begroting. De begroting richt zich op de inkomsten en uitgaven voor het aankomende jaar (Gemeente Utrecht, z.d.-b).

In het jaar 2024 heeft de gemeente Utrecht een inkomst van €2 miljard. Er zijn verschillende inkomsten bronnen. Hiervan komt €1.3 miljard van het Rijk, de provincie en andere overheden. Daarnaast komt €379 miljoen van lokale heffingen en €334 miljoen van overige inkomsten. De gemeente Utrecht streeft naar een evenwicht tussen inkomsten en

uitgaven voor de jaren 2024 en 2025. Er zijn echter aanzienlijke uitdagingen op het gebied van jeugdzorg. De gemeente stelt dat de ontvangen rijksmiddelen voor deze uitdagingen onvoldoende blijken te zijn. Hierom wordt er vanaf 2026 een algemeen begrotingstekort verwacht van €21 miljoen euro. Dit is meer dan in 2023, waarin de gemeente een tekort heeft gehad van €17 miljoen (Gemeente Utrecht, z.d.-c); Gemeente Utrecht, z.d.-d). Het specifieke budget voor de jeugdhulp wordt niet vermeld in de beleidsdocumenten van de gemeente.

Een beleidsadviseur van de gemeente stelt “Waar we tegenaan lopen is dat we gewoon echt flink tekorten hebben qua geld in de jeugdhulp en de kosten nemen alleen maar toe. De vraag is in Utrecht ook het afgelopen jaar is alleen maar toegenomen en we hebben: nou ja, we kunnen het niet betalen” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 2024).

Deze uitspraak van de beleidsadviseur benadrukt de financiële uitdagingen waarmee de gemeente confronteert wordt.

4.5 Beschikbaar personeel Rotterdam

Bij de gemeente Rotterdam zijn meer dan 10.000 ambtenaren werkzaam. Deze ambtenaren zijn verdeeld over meer dan 20 afdelingen (ICTU, z.d.). In de gemeente Rotterdam zijn er grote personeelstekorten in de zorg (Langendoen et al., z.d.). In 2031 zal de gemeente Rotterdam circa 300 jeugdzorg medewerkers te kort komen (De Rotterdamse Zorg, 2023).

Respondent 3 benadrukt dat dit een van de grootste uitdagingen waar de beleidsmedewerkers momenteel tegenaan lopen. Respondent 3 geeft aan dat door te weinig personeel, een zorgaanbieder kan vollopen. Soms stroomt er een aanzienlijk aantal kinderen in. Dit kan lange wachtrijen veroorzaken als die allemaal op één plek terecht komen. In sommige gevallen hebben kinderen echter snel zorg nodig, waardoor er van de standaardprocedure moet worden afgeweken. Bijvoorbeeld, als een gespecialiseerde aanbieder een wachtlijst van anderhalf jaar heeft, kan een kind veel missen. In zo’n situatie kan een niet-gecontracteerde aanbieder die direct beschikbaar is een maatwerkovereenkomst krijgen om de zorg snel te starten. Hoewel dit afwijkt van de normale gang van zaken, kan het in het belang van het kind noodzakelijk zijn om zo’n beslissing te nemen (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 2024).

Door het personeelstekort in de zorg binnen de gemeente Rotterdam zijn beleidsadviseurs soms gedwongen om van de standaardprocedures af te wijken en maatwerkoplossingen te zoeken.

4.6 Beschikbaar personeel Utrecht

De gemeente Utrecht heeft ruim 5.000 beleidsmedewerkers die werkzaam zijn op verschillende afdelingen. Echter, ook de gemeente Utrecht verwacht in de toekomst minder zorg personeel (Gemeente Utrecht z.d.-d). Dit heeft ook invloed op het werk van de beleidsadviseurs van de gemeente. Bijvoorbeeld, Respondent 1 legt uit dat het toewijzen van jeugdhulp aan buurtteams een omvangrijke taak is. Vanwege schaarste wil de gemeente bepaalde zaken, zoals het aanbieden van jeugdhulp anders aanpakken, maar dat blijkt lastig. Verschillende afdelingen, zoals onderwijs en maatschappelijke veiligheid hebben hun eigen prioriteiten en willen dat buurtteams deze blijven uitvoeren. Echter, door personeelstekorten is het onmogelijk om aan de vraag te blijven voldoen. Als de vraag naar jeugdhulp blijft toenemen, zullen steeds meer medewerkers nodig zijn. Dit is onhoudbaar voor de gemeente (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 2024). De gemeente staat dus voor een complexe uitdaging om aan de groeiende zorgvraag te voldoen.

4.7 Politieke steun Rotterdam

De gemeenteraad van de Rotterdam bestaat uit 45 leden. De gemeenteraad doet een aantal belangrijke dingen. Zo vertegenwoordigen ze de inwoners van de staat, beslissen ze over de belangrijkste plannen en richtlijnen voor de stad en houden ze toezicht op het college van de burgemeester en wethouders om te controleren of deze hun taken naar behoren uitvoeren. Bovendien heeft de gemeenteraad de bevoegdheid om regelgeving vast te stellen waaraan iedereen in de stad zich moet houden. Daarnaast heeft de gemeenteraad de bevoegdheid om financiële besluiten te nemen, zoals het vaststellen van de begroting. Leefbaar Rotterdam is de partij met de meeste zetels. Zij vormen een coalitie met VVD, D66 en Denk. De oppositie bestaat uit GroenLinks, PvdA, Volt, Partij voor de Dieren, Bij1, 50PLUS, ChristenUnie, SP, CDA en Forum voor Democratie. Er zijn momenteel 6 commissies en 2 subcommissies. Het beleidsveld Jeugd valt hier onder de commissie ‘Zorg, Welzijn, Cultuur en Sport’ (Gemeente Rotterdam, z.d.-e).

In het verkiezingsprogramma van Leefbaar Rotterdam wordt benadrukt dat Rotterdamse jeugd vaak lang moet wachten op jeugdhulp. Ze willen de menselijke maat terugbrengen door de regeldruk te verminderen. Tevens vindt de partij dat er meer geïnvesteerd moet worden in zorgpersoneel en plekken voor gerichte budgetten voor jeugdhulp met als voornaamste doel de wachttijden te verkorten (Leefbaar Rotterdam, z.d.). De andere partijen in de coalitie benadrukken tevens het belang om de lange wachttijden in de jeugdzorg tegen te gaan door

onnodige regeldruk tegen te gaan en door in te zetten op preventie (VVD Rotterdam, z.d.; D66 Rotterdam, z.d.; DENK Rotterdam, z.d.).

In het overzicht van moties bij de gemeente Rotterdam zijn in totaal 5157 moties ingediend. Voor dit onderzoek is er gefilterd op het trefwoord ‘Jeugd voor de periode van 1 januari 2015 tot 30 mei 2024. Dit omvat de periode vanaf de decentralisatie van de jeugdwet tot aan het moment van dit onderzoek. In deze periode zijn er in totaal 137 moties ingediend. Van deze 137 moties werden er 75 aangenomen, 19 ingetrokken en 43 verworpen. Daarnaast zijn er tussen 7 maart 2024 en 21 april 2022 zijn er vijf raadsvoorstellen met betrekking tot het beleidsveld jeugd aangenomen. Alle vijf de voorstellen zijn unaniem aangenomen door de Raad (Gemeente Rotterdam, z.d.-f; Gemeente Rotterdam, z.d.-g).

Hieruit blijkt dat er aanzienlijke politieke steun is voor het jeugdbeleid in de gemeente Rotterdam. Het aantal ingediende moties en aangenomen raadsvoorstellen getuigt van een actieve betrokkenheid van de gemeenteraad bij het jeugdbeleid.

4.8 Politieke steun Utrecht

De gemeenteraad van de gemeente Utrecht bestaat uit 45 leden. GroenLinks heeft de meeste stemmen gekregen en werkt samen met D66, PvdA, ChristenUnie en Student & Starter in een coalitie. De partijen buiten de coalitie vormen de oppositie. De oppositiepartijen zijn VVD, CDA, Partij voor de Dieren, Volt, DENK, BIJ1, EenUtrecht, UtrechtSolidair, Stadsbelang Utrecht, UtrechtNu! en Horizon. De gemeenteraad bereidt besluiten voor en vormt meningen in raadscommissies. Er zijn zes gespecialiseerde commissies. Het beleidsveld Jeugd valt hier onder de commissie ‘Jeugd, Welzijn, Cultuur en Sport’ (Gemeente Utrecht, z.d.-e).

In het verkiezingsprogramma van GroenLinks Utrecht 2022-2026 staat nadrukkelijk dat de partij ambieert om de jeugdzorg te verbeteren door aandacht te besteden aan kinderrechten, integrale samenwerking tussen betrokken partijen te bevorderen en laagdrempelige zorg toegankelijk te maken. Ze willen ook betere ondersteuning bieden aan jongeren bij de overgang naar zelfstandigheid (GroenLinks Utrecht, z.d.). Ook de andere partijen binnen de coalitie delen over het algemeen vergelijkbare ambities, waarbij ze zich richten op het verbeteren van de jeugdzorg (D66 Utrecht, 2021; PvdA, z.d.; ChristenUnie, 2021; Student & Starter 2021).

In het overzicht van moties bij de gemeente Utrecht zijn in totaal 4930 moties ingediend. Vervolgens is er op dezelfde manier als bij Rotterdam gefilterd op het trefwoord ‘Jeugd’ voor de periode van 1 januari 2015 tot 30 mei 2024. Dit omvat tevens de periode vanaf de decentralisatie van de jeugdwet tot aan het moment van het onderzoek. Tussen 18 januari 2024 en 12 november 2015 zijn er ongeveer 24 moties ingediend met betrekking tot het beleidsveld

Jeugd en Jeugdzorg. Van deze 24 moties werden 10 ingetrokken en overgenomen, 3 aangenomen, 3 ingetrokken en 8 verworpen. Wanneer een collegelid toezegt de intentie van een motie uit te voeren, besluiten raadsleden vaak de motie niet in stemming te brengen. Dit wordt aangeduid als ingetrokken en overgenomen. Daarnaast zijn er tussen 2 november 2023 en 19 december 2019 zijn er vier raadsvoorstellen met betrekking tot de Verordening Jeugdwet aangenomen. Alle vier de voorstellen zijn unaniem aangenomen door de Raad (Gemeente Utrecht, z.d.-f; Gemeente Utrecht, z.d.-g).

Zoals eerder benoemd kampt de gemeente met financiële tekorten. Hierdoor moeten er keuzes worden gemaakt om eventueel te bezuinigen. Dit zijn uiteindelijk politieke besluiten, waar een beleidsadviseur op moet inspelen. Die besluiten vanuit de politiek beïnvloeden hoe middelen en prioriteiten worden toegewezen binnen het jeugddomein (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 2024).

Hieruit blijkt dat er aanzienlijke politieke steun is voor het jeugdbeleid in de gemeente Utrecht. Dit blijkt uit de verkiezingsprogramma's van de coalitiepartijen. Daarnaast illustreren de moties de betrokkenheid van de politiek bij dit onderwerp.

4.9 Kennis & kunde Rotterdam

De beleidsadviseurs van de gemeente Rotterdam hebben verschillende achtergronden. Twee van de beleidsadviseurs die geïnterviewd zijn hebben een universitaire studie gedaan. Verder zijn alle beleidsadviseurs eerst werkzaam geweest bij andere afdelingen van de gemeenten. Het werk van een beleidsadviseur vereist een breed scala aan vaardigheden. Beleidsadviseurs zijn een schakel tussen de politiek en de praktijk. Het is hierdoor belangrijk dat een adviseur begrijpt welke richting de politiek op wil. Daarnaast moet een adviseur in staat zijn de wethouder te adviseren en te informeren met informatie die uit de praktijk wordt verzameld. Bovendien moet een adviseur flexibel en veerkrachtig zijn om met diverse uitdagingen om te kunnen gaan. (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 2024).

Een andere respondent benadrukt de noodzaak van bekendheid met het jeugdlandschap. Daarnaast zijn menselijke vaardigheden, zoals mensenkennis belangrijk. Een adviseur moet kunnen inspelen op verschillende situaties. Goede communicatie en aanpassingsvermogen zijn hierbij van groot belang (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 2024).

Respondent vier benadrukt de noodzaak om doelgericht en scherp te zijn. Een beleidsadviseur moet situatiegevoelig zijn en weten welke periodes in het jaar geschikt zijn om dingen voor elkaar te krijgen. Dit komt doordat gemeenten een dynamische omgevingen

omvatten met veel politieke gevoeligheid. Hierop moet een adviseur kunnen inspelen (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 2024).

De beleidsadviseurs van de gemeente Rotterdam hebben diverse achtergronden op het gebied van educatie en ervaring. Daarnaast benadrukken de beleidsadviseurs dat iemand in hun rol over diverse vaardigheden moet beschikken.

4.10 Kennis & kunde Utrecht

Respondent één benadrukt dat kennis bij de gemeente Utrecht een cruciale rol speelt. Deze respondent, afkomstig uit de praktijk, merkt op dat een diverse mix van achtergronden onder beleidsmedewerkers waardevol is. Terwijl sommige collega's ervaring hebben in de jeugdhulp sector, hebben anderen juist een achtergrond in bestuurs- en beleidsstudies of komen ze van andere beleidsterreinen. Deze variatie in achtergronden kan gunstig zijn omdat het praktische ervaring combineert met theoretische kennis, waardoor een betere vertaling naar beleid mogelijk is (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 2024).

Daarnaast is het cruciaal dat beleidsadviseurs in staat zijn om op verschillende niveaus te denken en te schakelen. Dit vereist zowel praktijkervaring als theoretische kennis. Ook wordt het belang van adviserende vaardigheden, zoals heldere argumentatie, effectieve communicatie, het vermogen om verschillende belangen te verbinden en te overbruggen benadrukt. Daarbij is het essentieel bewust te zijn van het politieke landschap (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 2024).

4.11 Samenwerking in Rotterdam

Beleidsadviseurs zijn essentiële spelers in het faciliteren van samenwerking tussen teams binnen de gemeente Rotterdam. Een voorbeeld hiervan is het project 'Speelgroepen' waar respondent 4 momenteel aan meewerkt. Tijdens dit project krijgt respondent 4 met verschillende afdelingen te maken en daardoor ook met verschillende wethouders. Elke afdeling heeft ook weer een eigen portefeuille. Dit zorgt ervoor dat er tijd nodig is om alles op elkaar af te stemmen. Er moet duidelijkheid zijn over wie er verantwoordelijk is voor welke taken en wie welke kosten draagt. Dit is organisatorisch soms erg uitdagend (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 2024).

Respondent 2 stelt dat in een grote organisatie veel afstemming nodig is. Dit komt doordat gemeenten politie-bestuurlijke organisaties zijn. De uitvoering van beleid kan in de praktijk complex zijn. Elke medewerker heeft prioriteiten die niet altijd complementair zijn aan

andere afdelingen. Iedereen wil bijdragen aan de oplossingen van problemen, maar het vinden van overeenstemmingen tussen afdelingen is moeilijk. Samenwerking gebeurt vaak efficiënter als dit top-down gebeurt. Dit houdt in dat wethouders aangeven dat afdelingen samen moeten werken voor integrale oplossingen. Als dit top-down niet gebeurt, verloopt de samenwerking niet altijd soepel (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 2024).

Uit onderzoek van Rekenkamer Rotterdam (2018) blijkt dat de samenwerking binnen de gemeente niet altijd soepel verloopt. Vooral de samenwerking tussen de wijkteams en het Centrum voor Jeugd en Gezin moet verbeterd worden. Om dit aan te pakken zijn verschillende maatregelen genomen, zoals het opstellen van schriftelijke richtlijnen. Echter, het is onzeker of deze maatregelen voldoende zijn. Het is voor de gemeente belangrijk om samen met uitvoerende organisaties lessen te trekken uit incidenten die zich in het verleden hebben voorgedaan en om zo de samenwerking binnen de gemeente te verbeteren (Rekenkamer Rotterdam, 2018; Gemeente Rotterdam, 2021).

4.12 Samenwerking in Utrecht

Samenwerking tussen de gemeente Utrecht en haar partners staat centraal (Gemeente Utrecht, z.d.-d). De gemeente heeft een collectieve werkwijze ingevoerd. Deze aanpak, genoemd ‘collectief werken’, richt zich op het aanpakken van hulpvragen in groepsverband. Hierin werkt de gemeente samen met zes grote partners: Lokalis, DOCK, Stichting Jongerenwerk Utrecht, Jeugdgezondheidszorg, KOOS Utrecht en Spoor030. Deze samenwerking biedt ondersteuning aan ouders, kinderen en jongeren bij veelvoorkomende opvoedingsvragen, zoals scheidingen en somberheid. Door deze werkwijze aan te nemen probeert de gemeente de groeiende wachtlijsten en werkdruk in de zorg verminderen (Gemeente Utrecht, z.d.-d). Onderlinge afstemming tussen diverse afdelingen van de gemeente kan bemoeilijkt worden doordat elke afdeling hun eigen specifieke belangen nastreeft. Dit wordt benadrukt door de complexe dynamiek van het werken binnen een gemeente, waarbij verschillende afdelingen vaak uiteenlopende prioriteiten hebben. Beleidsadviseurs worden geconfronteerd met de uitdaging om deze diverse belangen te begrijpen en samen te brengen om effectief beleid te creëren. Soms moet een adviseur ook ideeën kunnen verkopen om hun doelen te bereiken. Hier komen communicatieve vaardigheden wederom bij kijken (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 2024).

Een andere manier van samenwerking binnen de gemeente vindt plaats aan de hand van maatwerktafels. Hier brengt een multidisciplinair team van beleidsadviseurs en

uitvoeringsmedewerkers complexe zaken ter sprake. De nadruk ligt hierbij op reflectie en leren, waarbij voortdurend de praktijk wordt geëvalueerd en volgende stappen worden gepland (Gemeente Utrecht, z.d.; Koster, 2020). De samenwerking via maatwerktafels in de gemeente Utrecht sluit aan bij het principe van fallibilisme. Dit principe erkent de praktische onmogelijkheid om van tevoren een werkbaar plan voor institutionele hervormingen te ontwikkelen. Een werkbaar plan vereist voortdurende herziening en aanpassing. Het stelt de gemeente in staat om middelen of besluitvormingsautoriteit te heralloceren wanneer probleemoplossing op basis van casuïstiek aangeeft dat dit nodig is (Sabel et al., 2023). Dit faciliteert tevens het proces van maatwerkverlening.

4.13 Individuele besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid Rotterdam

De beleidsadviseurs van de gemeente Rotterdam ervaren over het algemeen veel besluitvormingsvrijheid. Daarnaast nemen zij de verantwoordelijkheid die zij hebben om belangrijke beslissingen te nemen erg serieus. Respondent 2 schrijft voornamelijk adviezen en geeft aan dat er altijd goedkeuring nodig is voordat deze adviezen worden uitgevoerd. Pas nadat er akkoord is gegeven kunnen beslissingen worden geïmplementeerd (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 2024).

Respondent 3 ervaart redelijk wat vrijheid bij het nemen van beslissingen. De respondent houdt wel de teammanager en de controles op de hoogte over bijvoorbeeld het aantal lopende maatwerkgevallen, maar verder is er binnen de kaders veel vrijheid.

Respondent 4 ervaart ook veel besluitvormingsvrijheid. Een adviseur heeft binnen de wettelijke kaders veel vrijheid om besluiten te maken. Echter, buiten deze kaders is deze vrijheid er niet. De respondent stelt, “In die kaders kan je ruimte opzoeken, de hoeken opzoeken, voor zover de grenzen proberen te verleggen. Uit uiteindelijk kan ik juridisch en wettelijk niet over bepaalde grenzen heen gaan. In die zin heb je vrijheid om te weten welke keuze je kan maken binnen de kaders” (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 2024).

4. 14 Individuele besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid Utrecht

Individuele besluitvormingsvrijheid binnen de gemeente Utrecht is mogelijk binnen de kaders van het beleid. Binnen deze kaders hebben beleidsadviseurs de vrijheid om financiële en inhoudelijke besluiten te nemen, zoals de richting en koers van bepaalde projecten. Echter, wanneer besluiten andere afdelingen raken of financiële implicaties hebben die buiten de vastgestelde kaders vallen, vereist het goedkeuring van het management, en soms van de

wethouder of de gemeenteraad. Dit kan soms complex zijn, omdat het niet altijd duidelijk is wie uiteindelijk een beslissing moet nemen. Hiervoor is er vaak een bestuurlijk adviseur aanwezig die kan helpen bij het beoordelen van besluiten en het bepalen van het juiste proces. Het is van groot belang om goed te kijken naar welke besluiten genomen moeten worden en langs welke personen of organen dit moet verlopen. Hierbij is het opstellen van een duidelijke tijdsplanning essentieel (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 2024).

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten aan de hand van de verwachtingen die in de operationaliseringstabel zijn uiteengezet geanalyseerd en gekoppeld aan de theorie. De resultaten worden thematisch per factor geanalyseerd. In het volgende hoofdstuk wordt een conclusie getrokken en wordt de hoofdvraag concreet beantwoord.

5.1 Financiële middelen

Volgens het raamwerk van Wu et al.(2015) zijn financiële middelen van cruciaal belang op het organisatorische niveau. Binnen het raamwerk vallen financiële middelen daarom binnen de categorie ‘organisatorisch operationele capaciteit’. Operationele capaciteit richt zich op het optimaliseren van de inzet van middelen voor beleidsmaatregelen, zodat ze praktisch kunnen worden geïmplementeerd.

Aanvankelijk werd verwacht dat er meer financiële middelen beschikbaar zouden zijn in de gemeente Utrecht dan in de gemeente Rotterdam. Echter, de resultaten tonen aan dat beide gemeenten momenteel te maken hebben met financiële problemen. Er wordt zelfs gesproken over een zorginfarct in de gemeente Rotterdam (Erasmus Universiteit, 2023). De geïnterviewde beleidsadviseur van de gemeente Utrecht benadrukt ook dat de gemeente de kosten niet meer kan dragen (Respondent 1, persoonlijke communicatie 2024). Ondanks deze tekorten, wordt de gemeente Utrecht alsnog beschouwd als een koploper in het leveren van maatwerk ten opzichte van andere gemeenten (Sabel et al. 2023; Koster, 2020). Dit impliceert dat de beschikbaarheid van financiële middelen in de casussen van dit onderzoek niet de doorslaggevende factor lijkt te zijn die verschillen in het leveren van maatwerk tussen gemeenten veroorzaakt.

5.2 Beschikbaar personeel

Tevens wordt beschikbaar personeel op organisatorisch niveau gecategoriseerd. Net als financiële middelen valt beschikbaar personeel binnen de organisatorische operationele capaciteit volgens het raamwerk (Wu et al, 2015). Zowel de beleidsadviseurs van de gemeente Rotterdam als de gemeente Utrecht geven aan dat het personeelstekort in de zorg voor grote moeilijkheden zorgt (R1; R3).

De aanvankelijke verwachting was dat de gemeente Utrecht meer beschikbaar personeel heeft dan de gemeente Rotterdam. Deze verwachting is niet uitgekomen, aangezien er in beide gemeenten een beperkt aantal beschikbaar personeel is. Hierdoor kan niet worden geïmpliceerd

dat de factor beschikbaarheid van personeel leidt tot meer of minder maatwerkverschillen tussen de twee gemeenten.

5.3 Politieke steun

De politieke capaciteit is in dit onderzoek wat complexer om te categoriseren. De aanvankelijke verwachting was dat politieke partijen in gemeente Utrecht meer politieke steun tonen voor het jeugdbeleid dan politieke partijen in de gemeente Rotterdam. Hierom wordt politieke steun gecategoriseerd onder ‘organisatorische politieke capaciteit’ (Wu et al., 2015). Het gaat er hier om dat de politiek actief bijdraagt aan het ontwikkelen en verbeteren van het jeugdzorgsysteem. De gemeente Rotterdam heeft aanzienlijk meer moties ingediend met betrekking tot het jeugdbeleid dan de gemeente Utrecht (Gemeente Rotterdam, z.d.; Gemeente Utrecht, z.d.). Echter, bij beide gemeenten zijn er meer moties aangenomen dan afgewezen. Ook uit de standpunten van de coalitiepartijen is te zien dat jeugd een relevant onderwerp voor de partijen is. Het is hierdoor moeilijk te stellen dat er momenteel meer politieke steun is in de gemeente Utrecht. De verwachting komt niet uit. Dit betekent wederom dat politieke steun niet het verschil bepaalt om maatwerk te leveren.

5.4 Kennis & Kunde

De kennis en kunde van beleidsadviseurs draagt bij op zowel individueel analytisch als individueel organisatorisch niveau. De verwachting was dat beleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht naar verwachting een hoger opleidingsniveau, meer werkervaring en gespecialiseerde expertise op het gebied van jeugdbeleid hebben dan beleidsmedewerkers in Rotterdam. Deze verwachting is niet uitgekomen. Verschillende beleidsadviseurs werden geïnterviewd. De geïnterviewde respondenten hebben allemaal verschillende achtergronden en ervaringen. Het is lastig om dit concreet te meten omdat maar één beleidsadviseur van de gemeente Utrecht is geïnterviewd. Echter, er kan worden gesteld dat de kennis en kunde van de beleidsadviseurs de gemeenten geen direct waarneembaar verschil maakt op het vermogen om maatwerk te leveren.

5.5 Samenwerking tussen teams binnen de gemeente

Samenwerking tussen de gemeente, zorgaanbieders en andere teams kan worden gecategoriseerd onder het ‘systemisch operationeel niveau’. Deze samenwerking manifesteert in de coördinatie van gezamenlijke inspanningen om collectieve problemen aan te pakken. De gemeente Utrecht werkt samen met een multidisciplinair team van beleidsadviseurs en medewerkers uit de praktijk om complexe maatwerk vraagstukken te bespreken. Deze vorm

van samenwerking ontbreekt in de werkwijze van de gemeente Rotterdam. De verwachting was dat de Gemeente Utrecht meer nadruk legt op samenwerking en een vaker voorkomende interdisciplinaire samenwerking heeft tussen teams dan gemeente Rotterdam. Op basis van de resultaten komt deze verwachting uit. Dit betekent dat de factor samenwerking een verschil maakt op het vermogen om maatwerk te leveren.

5.6 Individuele besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid

Wu et al. (2015) stellen dat een organisatie met een goed functionerend systeem en voldoende ondersteuning het individuele vermogen van haar personeel versterken. Echter, als een organisatie de verantwoordelijkheid voor besluitvorming teveel beperkt, kan dit juist afbreuk doen aan de effectiviteit van de organisatie. De verwachting met betrekking tot de individuele besluitvormingsvrijheid en -verantwoordelijkheid van beleidsadviseurs was dat, beleidsadviseurs van de gemeente Utrecht meer autonomie hebben bij het nemen van beslissingen dan de gemeente Rotterdam, waardoor zij efficiënter te werk kunnen gaan. Deze verwachting is niet uitgekomen. Zowel beleidsadviseurs van de gemeente Utrecht als Rotterdam geven aan voldoende verantwoordelijkheid en vrijheid te hebben om beslissingen te maken. Hierbij zijn zij wel beperkt door verschillende richtlijnen. Echter, binnen deze richtlijnen kan vrij bewogen worden. Er is dus geen aanzienlijk verschil tussen de twee gemeenten. Hierdoor kan worden gesteld dat deze factor van beleidscapaciteit geen verschil maakt op het vermogen om maatwerk te leveren.

6. Conclusie

Deze thesis behandelt de vraag: “ Welke factoren van beleidscapaciteit beïnvloeden het vermogen van beleidsmedewerkers Jeugd van gemeenten om maatwerk te leveren?” Dit onderzoek tracht deze vraag te beantwoorden door gebruik te maken van een vergelijkende casestudie tussen de gemeenten Utrecht en Rotterdam. De factoren van beleidscapaciteit die centraal staan in dit onderzoek zijn: financiële middelen, beschikbaar personeel, politieke steun, kennis, kunde, samenwerking en individuele besluitvormingsvrijheid -verantwoordelijkheid. Deze factoren werden uiteengezet op basis van de theorie van beleidscapaciteit van Wu et al. (2015).

De resultaten van dit onderzoek werden verzameld op basis van een documenten analyse en semigestructureerde interviews met beleidsadviseurs van de desbetreffende gemeenten. In de documentenanalyse werden verschillende beleidsdocumenten, financiële rapporten en politieke verkiezingsprogramma's onderzocht. In de analyse werden de resultaten geanalyseerd aan de hand van de verwachtingen die in de operationaliseringstabel uiteen zijn gezet en werden ze gekoppeld aan de theorie. Uit de analyse blijkt er geen waarneembaar verschil te zijn tussen de gemeente Utrecht en de gemeente Rotterdam wat betreft de factoren, financiële middelen, beschikbaar personeel, politieke steun, kennis en kunde, en individuele besluitvormingsvrijheid -verantwoordelijkheid. Echter, samenwerking is de enige factor waar een duidelijk waarneembaar verschil tussen de gemeenten te onderscheiden is. Utrecht legt meer nadruk op multidisciplinaire samenwerking. Dit is voornamelijk te zien in de maatwerktafels die zij op reguliere basis organiseren. Deze samenwerking tussen beleidsmedewerkers en de praktijk, heeft bijgedragen aan hun positie als koploper in het leveren van maatwerk. Antwoord gevend op de vraag “welke factoren van beleidscapaciteit beïnvloeden het vermogen van beleidsmedewerkers Jeugd van gemeenten om maatwerk te leveren, blijkt dat samenwerking de meest invloedrijke factor is.

6.1 Discussie

In dit onderzoek werd informatie verzameld van twee grote gemeenten. Het raamwerk van Wu et.al (2015) is een zeer breed raamwerk. Voor dit onderzoek werden zes actoren geanalyseerd die voort zijn gekomen uit de theorie. Echter, bij vijf van de factoren bleek weinig verschil te zijn tussen de gemeenten. Dit kan komen doordat deze factoren worden beïnvloedt door bredere overkoepelende factoren, zoals personeelstekorten in de zorg en het duurder worden van de jeugdzorg waar mogelijk meerdere gemeenten last van hebben. Voor dit onderzoek is op

gemeenlijk niveau onderzoek gedaan naar de factoren van beleidscapaciteit die invloed hebben op het leveren van maatwerk. Echter, het verkennen van beleidscapaciteit op nationaal niveau kan tevens waardevol zijn. Door de factoren van beleidscapaciteit op nationaal niveau te meten, kunnen bredere trends en patronen worden geïdentificeerd.

In dit onderzoek is het aantal geïnterviewde beleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht beperkt gebleven. Hierdoor is er een onevenwichtigheid in de representativiteit van de gegevens. Bovendien gaat dit onderzoek over een casestudie die als succesvol wordt beschouwd. Dit beperkt de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Een onderzoek dat zich richt op twee andere grote gemeenten van Nederland, zoals Amsterdam en Den Haag, kan tot andere uitkomsten leiden.

De uitkomst van de samenwerking in Utrecht toont een aanzienlijk verschil aan met Rotterdam. Met name de maatwerktafels is een initiatief van de gemeente Utrecht die het proces van maatwerkverlening heeft gefaciliteerd. Deze samenwerking tussen beleid en praktijk sluit aan bij het principe van fallibilisme, waarin voortdurende evaluatie en aanpassing op basis van praktijkervaringen centraal staan. De gemeente Rotterdam wordt geadviseerd om vergelijkbare maatwerkinitiatieven te omarmen. Door het implementeren van dergelijke initiatieven kunnen beleidsmakers beter inspelen op de behoeven van de jeugd, en wordt het vermogen om maatwerk te leveren vergroot.

Bronnenlijst

- Altes, W. K. K. (2005). The capacity of local government and continuing the decentralized urban regeneration policies in the Netherlands. *Journal of Housing and the Built Environment*, 20(3), 287–299. <https://doi.org/10.1007/s10901-005-9011-8>
- Ansell, C. K., Comfort, L., Keller, A., LaPorte, T., & Schulman, P. (2021). The Loss of Capacity in Public Organizations: A Public Administration Challenge. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(1), 24–29.
<https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa025>
- Blatter, J., & Haverland, M. (2012). *Designing case studies : explanatory approaches in small-n research*. Palgrave Macmillan.
- Boogers, M., & Reussing, R. (2018). Decentralisatie, schaalvergroting en lokale democratie. *Bestuurswetenschappen*, 73(2), 22–46.
<https://doi.org/10.5553/Bw/016571942019073002003>
- CBS. (z.d.). Gemeentegrootte en stedelijkheid. Geraadpleegd op 25 mei 2024 van: [Gemeentegrootte en stedelijkheid | CBS](#)
- ChristenUnie Utrecht. (2021, 8 december). Verkiezingsprogramma 2022-2024. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: [Samen recht doen in Utrecht versie 2.0 ~ 13 MB.pdf](#)
- Cohen, J. M. (1995). Capacity Building in the Public Sector: A Focused Framework for Analysis and Action. *International Review of Administrative Sciences*, 61(3), 407–422.
<https://doi.org/10.1177/002085239506100307>
- D66 Rotterdam. (z.d.). Verkiezingsprogramma 2022-2026. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: [Microsoft Word - D66 Rotterdam - Verkiezingsprogramma 2022-2026 - Final](#)
- D66 Utrecht. (2021, 30 oktober). Verkiezingsprogramma 2022-2026. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: <https://d66.nl/utrecht/wp-content/uploads/sites/85/2022/01/Verkiezingsprogramma-D66-Utrecht-2022-2026-De-Ambitieuze-Stad-Groei-voor-alle-Utrechters-Definitief.pdf>

DENK Rotterdam. (z.d.). Verkiezingsprogramma 2022-2026. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: [verkiezingsprogramma-2022-DENK-Rotterdam.pdf](#)

De Rotterdamse Zorg. (2023). Wat komt er op ons af op de arbeidsmarkt zorg en welzijn? Nu, straks en later. Geraadpleegd op 27 mei van: https://derotterdamsezorg.nl/wp-content/uploads/2022/08/2022_augustus_Arbeidsmarktprognoses.pdf

El-Taliawi, O. G., & Van Der Wal, Z. (2019). Developing administrative capacity: an agenda for research and practice. Policy Design and Practice, 2(3), 243–257.
<https://doi.org/10.1080/25741292.2019.1595916>

Erasmus Universiteit. (2023, 1 mei). Zo kan Rotterdam uit het zorginfarct komen. Geraadpleegd op 25 mei 2024 van: [Zo kan Rotterdam uit het zorginfarct komen | Erasmus University Rotterdam \(eur.nl\)](#)

Gemeente Rotterdam. (2021). Heel de stad. Geraadpleegd 2 mei 2024 van: [Heel de Stad - Beleidsplan Maatschappelijke Ondersteuning en Jeugdhulp 2021-2026 \(raadsinformatie.nl\)](#)

Gemeente Rotterdam. (z.d.-a). Rotterdam groeit. Geraadpleegd 23 mei 2024 van: [kennisbanksportenbewegen.nl/?file=7626&m=1488798726&action=file.download](#)

Gemeente Rotterdam. (z.d.-b). Jeugd. Geraadpleegd 2 mei 2024 van: <https://www.rotterdam.nl/jeugd>

Gemeente Rotterdam. (z.d.-c). Bestuurlijke hoofdlijnen. Geraadpleegd 2 mei 2024 van: <https://www.watdoetdegemeente.rotterdam.nl/begroting2023/programmas/zorg-welzijn2/2-bestuurlijke-hoofdlijnen/>

Gemeente Rotterdam. (z.d.-d). Overzicht baten en lasten. Geraadpleegd 22 mei 2024 van: [Financiën | Begroting Rotterdam 2023](#)

Gemeente Rotterdam. (z.d.-e). Gemeenteraad. Geraadpleegd op 27 mei 2024 van: [Gemeenteraad | Rotterdam.nl](#)

Gemeente Rotterdam. (z.d.-f). Moties. Geraadpleegd op 27 mei 2024 van: [Moties RotterdamRaad - iBabs Publieksportaal](#)

Gemeente Rotterdam. (z.d.-g). Raadsvoorstellen. Geraadpleegd 23 mei 2024 van:
<https://gemeenteraad.rotterdam.nl/Reports/Details/4a6cb9e4-2668-4729-852a-ddb3b3ea90d3>

Gemeente Utrecht. (2024, 1 januari). Verordening Jeugdwet gemeente Utrecht 2024.
Geraadpleegd van: <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR703207/1>

Gemeente Utrecht. (2018, 1 januari). Buurtteams Nota van Uitgangspunten 2019-2024.
Geraadpleegd 23 mei 2023 van: [Nota van Uitgangspunten 2019 – 2024 \(utrecht.nl\)](#)

Gemeente Utrecht. (z.d.). De Utrechtse aanpak in het sociaal domein. Geraadpleegd op 10 mei 2024 van: [De Utrechtse aanpak in het sociaal domein](#)

Gemeente Utrecht. (z.d.-a). Zorg voor jeugd. Geraadpleegd 20 mei 2024 van:
<https://zorgprofessionals.utrecht.nl/zorg-voor-jeugd>

Gemeente Utrecht. (z.d.-b). Begroting en verantwoording. Geraadpleegd op 20 mei 2024 van:
[Begroting en verantwoording | gemeente Utrecht](#)

Gemeente Utrecht. (z.d.-c). Begroting 2024. Geraadpleegd op 20 mei 2024 van: [Begroting 2024 | gemeente Utrecht](#)

Gemeente Utrecht. (z.d.-d). Collectief werken. Geraadpleegd op 24 mei 2024 van:
<https://zorgprofessionals.utrecht.nl/zorg-voor-jeugd/waar-werken-we-aan/collectief-werken/>

Gemeente Utrecht. (z.d.-e). Gemeenteraad. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: [Gemeenteraad | Utrecht Monitor \(utrecht-monitor.nl\)](#)

Gemeente Utrecht. (z.d.-f). Moties. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: [Moties Utrecht - iBabs Publieksportaal \(bestuurlijkeinformatie.nl\)](#)

Gemeente Utrecht. (z.d.-g). Stemming. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: [Stemming Utrecht - iBabs Publieksportaal \(bestuurlijkeinformatie.nl\)](#)

Gemeente Utrecht. (z.d.-h). Verantwoording 2023. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van:
[Verantwoording 2023 | gemeente Utrecht](#)

GroenLinks. (z.d.). Verkiezingsprogramma 2022-2026. Geraadpleegd 23 mei 2024 van:
https://utrecht.groenlinks.nl/sites/groenlinks/files/2022-01/Verkiezingsprogramma%20GL%20Utrecht%20GR22_0.pdf

- Helderman, J. K., Zeitlin, J., Sabel, C. (2020). Leren van casuïstiek: Een analyse van institutionele innovaties en ontwikkelmogelijkheden in het Utrechtse Jeugdstelsel. Geraadpleegd op 27 mei 2024 van: [Leren van Casuïstiek. een analyse van institutionele innovaties en ontwikkelmogelijkheden in het Utrechtse Jeugdstelsel \(ru.nl\)](https://www.ru.nl/leren-van-casuistiek)
- Hendriks, P. M. A., Huiting, M. J., van den Berg, C. F., van Twist, M. J.W. (2022). Maatwerk als standaard?. Geraadpleegd van: <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2022-10/NSOB%20-%20Essay%20Maatwerk%20als%20standaard.pdf>
- Honadle, B. W. (1981). A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose. *Public Administration Review*, 41(5), 575–580. <https://doi.org/10.2307/976270>
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2016). Achilles' heels of governance: Critical capacity deficits and their role in governance failures. *Regulation & Governance*, 10(4), 301–313. <https://doi.org/10.1111/rego.12091>
- ICTU. (z.d.). Gemeente Rotterdam: "Je moet gewoon die stap zetten". Geraadpleegd op 27 mei 2024 van: <https://www.ictu.nl/gemeente-rotterdam-je-moet-gewoon-die-stap-zetten>
- Jeugdautoriteit. (2023a). Toename van het gebruik van de jeugdzorg. Geraadpleegd op 27 mei 2024 van: [3. Toename van het gebruik van de jeugdzorg | Publicaties | Jeugdautoriteit](#)
- Jeugdautoriteit. (2023b). Toename van de kosten. Geraadpleegd op 27 mei 2024 van: [2. Toename van de kosten | Publicaties | Jeugdautoriteit](#)
- Junjan, V. (2020). Capacity Building. In: Farazmand, A. (Eds.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-6). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3004-1
- Koster, Y. (2020, 21 februari). Utrechts model wijst de weg. Geraadpleegd op 26 mei 2024 van: [‘Utrechts model’ wijst de weg \(binnenlandsbestuur.nl\)](https://www.binnenlandsbestuur.nl/utrechts-model-wijst-de-weg)
- Kruiter, H., & Kellerman, F. (2019). Stapelingsproblematiek in het sociale domein. Instituut voor publieke waarden. Geraadpleegd 19 mei 2024 van: [Stapelingsproblematiek-IPW.pdf \(publiekewaarden.nl\)](https://www.publiekewaarden.nl/stapelingsproblematiek-IPW.pdf)

- Langendoen, S., Dorjee, K. R., Bruggeling, D., van der Gref, S., Fung, Y. (z.d.).
Gemeenschappelijke Regeling Jeugdhulp Rijnmond. Geraadpleegd op 27 mei 2024
van: <https://www.jeugdhulprijnmond.nl/wp-content/uploads/2023/12/TKN3-Rekenkamer-onderzoeksopzet-GRJR.pdf>
- Leefbaar Rotterdam. (z.d.). Verkiezingsprogramma 2022-2026. Geraadpleegd 23 mei 2024
van: [VP-Final.pdf](#)
- Lindhorst, E., & Oldenhof, L. (2020). Maatwerk aan de keukentafel: van 'hoera' begrip tot
betwiste norm. *Nederlands Tijdschrift voor Bestuursrecht*, 209(8), 511-521.
- Meester, E. (2021). Maatwerk is méér dan goede bedoelingen. Geraadpleegd van: [Maatwerk is méér dan goede bedoelingen | Stimulansz](#)
- Meester, E. (z.d.). Maatwerk in het sociaal domein. Geraadpleegd op 20 mei 2024 van:
[Maatwerk in het sociaal domein | Stimulansz](#)
- Muskee, M. (2021). De menselijke maat: Zien en luisteren. Geraadpleegd op 17 maart van:
[De menselijke maat: Zien en luisteren | VNG](#)
- Neuman, W. (2014) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th
ed.). Pearson, Essex, UK.
- NJI. (z.d.). Effectiviteit van preventief aanbod. Geraadpleegd op 27 mei 2024 van:
[Effectiviteit van preventief aanbod | Nederlands Jeugdinstituut \(nji.nl\)](#)
- NVTZ. (2020). Jeugdzorg decentraliseert. Geraadpleegd 27 mei 2024 van: [Jeugdzorg decentraliseert | NR Governance](#)
- Painter, M., Pierre, J. (2005). Unpacking Policy Capacity: Issues and Themes. In: Painter, M.,
Pierre, J. (Eds) *Challenges to State Policy Capacity*. Palgrave Macmillan, London.
https://doi.org/10.1057/9780230524194_1
- PvdA Utrecht. (z.d.). Verkiezingsprogramma 2022-2026. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van:
<https://utrecht.pvda.nl/wp-content/uploads/sites/250/2021/11/De-stad-weer-voor-iedereen-Verkiezingsprogramma-PvdA-Utrecht.pdf>
- Rekenkamer Rotterdam. (z.d.). Het komt niet in de buurt: onderzoek naar aanpak knelpunten
functioneren wijkteams. Geraadpleegd op 24 mei 2024 van:

<https://rekenkamer.rotterdam.nl/wp-content/uploads/2018/06/R.O.16.09-het-komt-niet-in-de-buurt-1-1.pdf>

Rijksoverheid. (z.d.). Jeugdhulp bij gemeenten. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: [Jeugdhulp bij gemeenten | Jeugdhulp | Rijksoverheid.nl](#)

Sabel, C., Zeitlin, J., & Helderman, J.-K. (2023). Transforming the Welfare State, One Case at a Time: How Utrecht Makes Customized Social Care Work. *Politics & Society*, 0(0), 1-37 . <https://doi.org/10.1177/00323292221140710>

Student & Starters. (2021, 12 december). Verkiezingsprogramma 2022-2024. Geraadpleegd op 23 mei 2024 van: [Student & Starter - Nieuwe Energie Voor Utrecht - GR2022.pdf - Google Drive](#)

Trappenburg, M. (2020). Wie hulp nodig heeft, wil maatwerk. In: Kampen, T., Sebrechts, M., Trudie, K., Tonkens, E. *Streng maar onrechtvaardig*. Uitgeverij van Genneep.

Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy & Society*, 34(3–4), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>

Bijlagen

Interview vragen Masterscriptie Kimberlie Heemskerk

Vragen gericht op expertise en kennis

1. Kunt u beschrijven welke ervaring en achtergrond u heeft in uw werk? (studie, werkervaring)
2. Kunt u een aantal specifieke voorbeelden geven van taken die u regelmatig uitvoert?
3. Met welke kennis en vaardigheden begon u aan dit werk?
4. Zijn dat ook de vaardigheden en kennis die nodig heeft om goed te zijn in dit werk?
5. Welke vaardigheden denkt u die nodig zijn om goed te zijn in dit werk?
6. Denkt u dat alle medewerkers in dit veld dezelfde vaardigheden en kennis bezitten?

Vragen gericht op de vaardigheden en competenties en besluitvormingsvrijheid van de beleidsmedewerkers:

7. Welke uitdagingen ervaart u bij het leveren van maatwerk binnen het jeugdbeleid?
(Voorbeeld)
en hoe gaat u hiermee om?
8. Wat voor soort beslissingen moet in uw dagelijks werk nemen?
9. Hoe zou u het besluitvormingsproces binnen uw rol beschrijven? Als we dan ook kijken naar maatwerk, met welke dingen moet u rekening houden? (Cliënten?)
10. Ervaart u veel vrijheid bij het nemen van beslissingen in uw rol? (Vervolg vraag: Hoe vindt u een balans tussen het volgen van richtlijnen en het nemen van beslissingen)
12. Hoe beïnvloedt de mate van vrijheid die u ervaart bij het nemen van beslissingen uw werk? Maakt dit het werk moeilijker of makkelijker?

Toestemmingsformulier



Universiteit
Leiden

Masterscriptie Hoe de factoren van beleidscapaciteit het vermogen beïnvloeden om maatwerk te leveren

Onderzoeker: Kimberlie Heemskerk

Hartelijk dank voor uw instemming om geïnterviewd te worden als onderdeel van het bovenstaande onderzoeksproject. Het interview duurt ongeveer 45 minuten. Ik verwacht niet dat er risico's zijn verbonden aan uw deelname, maar u heeft het recht om het interview te stoppen of u op elk moment terug te trekken uit het onderzoek.

Ethische procedures voor academisch onderzoek uitgevoerd door Nederlandse universiteiten vereisen dat geïnterviewden expliciet instemmen met deelname aan het onderzoeksproject en met hoe de informatie uit hun interview zal worden gebruikt door de onderzoekers. Dit toestemmingsformulier is nodig om ervoor te zorgen dat u het doel van uw betrokkenheid begrijpt en dat u akkoord gaat met de voorwaarden van uw deelname. Wilt u daarom het onderstaande lezen en vervolgens dit formulier ondertekenen om te bevestigen dat u akkoord gaat met het volgende:

- Met uw toestemming wordt het interview opgenomen en wordt er een transcriptie gemaakt;
- De transcriptie van dit interview zal worden gemaakt door AmberScript. Dit betekent dat de transcribenten van AmberScript toegang zullen hebben tot de informatie uit uw interview. Amberscript is gebonden aan de wettelijke vereisten van de Algemene Verordening Gegevensbescherming van de Europese Unie. AmberScript heeft daarnaast een geheimhoudingsovereenkomst met de Universiteit Leiden met betrekking tot het gebruik van onderzoekgegevens. Verdere informatie vindt u hier: <https://www.amberscript.com/nl/privacybeleid/>
- Indien gewenst, kunt u de transcriptie toegestuurd krijgen, zodat u de gelegenheid krijgt om eventuele feitelijke fouten te corrigeren. Stuur u voor ontvangst van de transcriptie s.v.p. een e-mail naar de onderzoeker (zie onder voor contactgegevens);
- De transcriptie van het interview wordt geanalyseerd door Kimberlie Heemskerk
- Toegang tot de transcriptie van het interview wordt beperkt tot Kimberlie Heemskerk en de scriptiebegeleider Natascha van der Zwan van de Universiteit Leiden wie het onderzoek zal nakijken;
- Alle samenvattende inhoud en/of directe citaten worden geanonimiseerd, zodat u niet kunt worden geïdentificeerd in de uiteindelijke reportage en mogelijke academische publicaties;
- Opnames van de interviews en de transcripties worden bewaard via een beschermde server van de Universiteit Leiden. Alleen de onderzoeker en de beheerder van de server hebben toegang tot deze informatie;
- Interviewopnames en -transcripten worden niet met derden gedeeld
- Bovenstaande procedure kan alleen worden gewijzigd met uw verdere uitdrukkelijke toestemming.



Gelieve de uitspraken waarmee u akkoord gaat aan te vinken:

☐	Ik ga ermee akkoord dat het interview wordt opgenomen door de onderzoeker en dat een transcriptie van het gesprek wordt gemaakt.
☐	Ik ga ermee akkoord om rechtstreeks te worden geciteerd in de masterscriptie over de invloed van de factoren van beleids capaciteit op het leveren van maatwerk. Mijn naam zal niet worden gebruikt.
☐	Ik ga ermee akkoord om rechtstreeks te worden geciteerd in de Masterscriptie, en ben mij ervan bewust dat de scriptie na afronding publiek wordt gemaakt in het Studentenrepository van Scholarly Publications van de Universiteit Leiden. Mijn naam zal niet worden gebruikt.

De inhoud van uw interview kan geheel of gedeeltelijk worden gebruikt voor:

- De masterscriptie over de invloed van de factoren van beleids capaciteit op het leveren van maatwerk. Deze zal na de afronding gepubliceerd worden in het Studentenrepository van Scholarly Publications van de Universiteit Leiden.
- Wetenschappelijke artikelen
- In het archief van het project, zoals hierboven vermeld

Door dit formulier te ondertekenen ga ik ermee akkoord dat;

1. Ik vrijwillig deelneem aan dit project. Ik begrijp dat ik niet hoeft deel te nemen en ik kan het interview op elk moment stopzetten;
2. Indien het interview wordt opgenomen, het getranscribeerde interview of uittreksels daaruit kunnen worden gebruikt zoals hierboven beschreven;
3. Ik het informatieblad gelezen heb;
4. Ik geen vergoeding voor mijn deelname verwacht;
5. Ik een kopie van de transcriptie van mijn interview kan opvragen en ik wijzigingen kan aanbrengen die ik nodig acht om de vertrouwelijkheid van het interview te waarborgen;
6. Ik al mijn vragen heb kunnen stellen en ik begrijp dat ik vrij ben om met eventuele toekomstige vragen contact op te nemen met de onderzoeker.



Universiteit
Leiden

Blad 3/3

Naam deelnemer:

Handtekening deelnemer:

Datum handtekening:

Dit onderzoek is beoordeeld en goedgekeurd door de Ethiek Commissie van de
Faculty of Governance and Global Affairs, Universiteit Leiden.

Contactinformatie

Als u nog vragen of opmerkingen heeft over dit onderzoek, neem dan contact op
met:

Kimberlie Heemskerk
Masterstudent Management van de Publieke Sector
Universiteit Leiden
Faculteit Governance and Global Affairs
Turfmark 99
2511 DP Den Haag
kimberlieheemskerk@gmail.com