



Onduidelijke governance in het jeugddomein

Hoe organisaties in het netwerk de sturingsvorm verschillend ervaren

Colofon

Auteur

Drs. M. Blanken

Datum

mei 2022



© 2022 Het PON & Telos

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Het PON & Telos. Gehele of gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

Vermenigvuldiging en publicatie in een andere vorm dan dit rapport is slechts toegestaan na schriftelijke toestemming van Het PON & Telos. Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld, kan Het PON & Telos geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

Meer informatie

www.hetpon-telos.nl

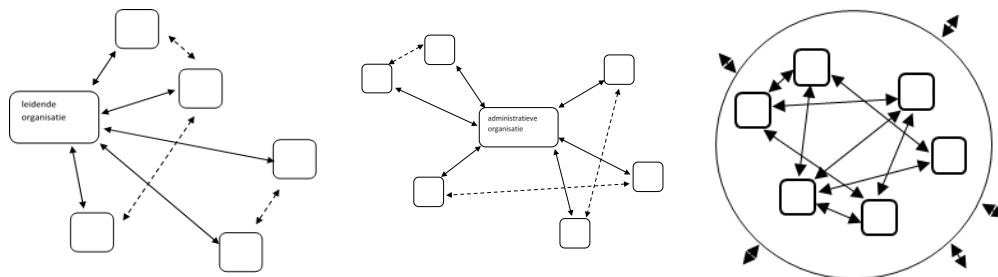
Onduidelijke governance in het jeugddomein: hoe organisaties in het netwerk de sturingsvorm verschillend ervaren

In Nederland zijn de gemeenten alweer een geruime tijd verantwoordelijk voor het gehele jeugddomein. De lokale overheid heeft daarbij veelal een samenwerkende overheidsrol en geeft samen met diverse organisaties vorm aan het jeugdhulpnetwerk. Het doel van deze netwerksamenwerking is om integrale hulp op maat in de eigen leefomgeving van kinderen en gezinnen te organiseren (1, 2). Om dat goed te kunnen doen is het belangrijk dat de brede range van organisaties in het netwerk goed samenwerkt. Dit betekent onder andere dat organisaties bereid moeten zijn om hulpbronnen zoals informatie, kennis en expertise met elkaar te delen en dat er sprake is van coördinatie tussen de expertises, bijvoorbeeld verwijzingen van jeugdigen en gezinnen naar passende organisaties in het netwerk (3-8). Als dit onvoldoende gebeurt dan kan de hulpverlening gefragmenteerd raken en kunnen er schotten ontstaan tussen de verschillende disciplines, met als gevolg het risico dat kinderen en gezinnen niet de hulp krijgen die ze nodig hebben of zelfs helemaal door de organisatorische scheuren van het systeem vallen (9, 10). Jeugdigen ontvangen bijvoorbeeld geen tijdige en/of passende zorg, omdat er weinig aandacht en ruimte is voor gezamenlijke (multidisciplinaire) triage. Ook komt het regelmatig voor dat jeugdigen worden doorverwezen naar een bepaalde zorgaanbieder, terwijl deze aanbieder geen passende zorg in huis heeft. Het zorglandschap blijkt voor verwijzers, professionals met een signaleringsfunctie en zorgaanbieders vaak onvoldoende helder, terwijl dit van essentieel belang is om op de eerste plaats naar passende zorg door te kunnen verwijzen (via inhoudelijke consultatie en gezamenlijke triage), maar zeker ook om te kunnen afschalen en nazorg te kunnen organiseren (11). Helaas zijn dergelijke fragmentatie en overlapping van hulpverlening ook na decentralisaties aan de orde van de dag (12). Netwerk governance, oftewel het management van een netwerk in zijn geheel (13), heeft een belangrijke rol in het verbeteren van de samenwerking tussen de organisaties in het netwerk. Het is daarvoor wel belangrijk dat er overeenstemming is tussen de deelnemende organisaties over deze vorm van netwerksturing en dat blijkt in het jeugddomein niet het geval te zijn.

Vormen van netwerk governance

In bestuurskundige literatuur is er veel aandacht voor het belang van netwerksturing voor het succes van een netwerk (14-25). Om positieve netwerkopbrengsten te kunnen generen die niet door de organisaties afzonderlijk bereikt kunnen worden, is het belangrijk om te werken met een passende vorm van netwerk governance (17-19). In het algemeen geldt dat de grootte van het netwerk en het vertrouwen in het netwerk door de deelnemende organisaties meebepalen welke vorm van netwerk governance passend is (18). Er zijn in de regel drie manieren waarop een netwerk aangestuurd kan worden; leidende netwerkorganisatie, netwerk gestuurd via een administratieve organisatie (NAO) en zelfsturend netwerk (18). Figuur 1 geeft per vorm van netwerk governance een beschrijving.

Figuur 1 Drie vormen van netwerk governance (overgenomen van Provan & Kenis 2009:447)



Leidende netwerkorganisatie:

Eén organisatie in het netwerk heeft een leidende rol. Deze organisatie heeft voldoende middelen en legitimiteit om deze rol te vervullen. In de stroom van bijvoorbeeld cliënten en goederen binnen het netwerk heeft de leidende organisatie een centrale positie.

Netwerk gestuurd via een administratieve organisatie:

Een aparte organisatie die specifiek is opgericht om het netwerk aan te sturen. Deze organisatie coördineert en stuurt het netwerk en zijn activiteiten aan. Deze organisatie levert zelf geen diensten en producten zoals de organisaties uit het netwerk.

Zelfsturend netwerk:

De organisaties uit het netwerk sturen samen het netwerk aan. Er is geen leidende organisatie. Het maken van keuzes en het aansturen van netwerkactiviteiten gebeurt via gezamenlijke besluitvorming tussen alle organisaties.

Volgens Provan en Kenis, auteurs van deze vaak geciteerde typering van netwerk governance, is zelfsturing vooral geschikt voor een klein netwerk met een maximum van vijf of zes organisaties. Als een netwerk groter en complexer is dan passen de andere twee vormen van governance beter. Deze hebben namelijk een makelaarsvorm waarbij de governance taken bij een organisatie liggen, hierdoor kan het netwerk ondanks zijn grootte toch effectief worden gestuurd (19). De leidende netwerkorganisatie is de governance vorm die het vaakst voorkomt bij publieke dienstverlening in de sociale sector (26). Zo ook in het jeugddomein, gemeenten geven aan dat de leidende netwerkorganisatie als governance vorm het beste past bij de wijze waarop ze het jeugdhulpnetwerk nu aansturen (27, 28).

Risico's van verschillende percepties

Om een netwerk goed aan te kunnen sturen is het belangrijk dat er overeenstemming is tussen de deelnemende organisaties over de vorm van governance van het netwerk (17-19). Uit eerder onderzoek blijkt echter dat organisaties in een netwerk vaak niet precies weten hoe hun netwerk gestructureerd is (29, 30). Dat kan problematisch zijn voor de praktijk, want verschillen in perceptie kunnen leiden tot conflicten en legitimiteitsvraagstukken en daarmee tot het ineffectief functioneren van het netwerk als geheel (18, 19, 22, 23). Het is bijvoorbeeld niet effectief als de leidende netwerkorganisatie niet herkend wordt als zodanig door de organisaties in het netwerk, want dan kan deze organisatie het netwerk niet effectief aansturen. Ook is het niet effectief als meerdere organisaties een zelfsturend netwerk als sturingsvorm ervaren, want deze organisaties voelen zich actief betrokken bij het aansturen van het netwerk, terwijl dat de taak en rol van de leidende netwerkorganisatie is. Dit kan leiden tot meer bureaucratie, maar ook spanningen en conflicten ten aanzien van de legitimiteit van de netwerksturing.

Dit inzicht is vooral van belang voor diegene die het netwerk aansturen (netwerkmanagers¹). Zij hebben namelijk een strategische rol te vervullen in de governance van een netwerk. Om een netwerk te ontwerpen en te laten functioneren zodat netwerkdoelen effectief worden bereikt, moeten netwerkmanagers weten welke patronen van relaties de kernprocessen structureren (19, 21). Denk daarbij aan processen zoals informatie uitwisselen, cliënten verwijzen en administratie. Naast het herkennen en hanteren van conflicten die inherent zijn aan governance, kunnen netwerkmanagers sturen op de al dan niet aanwezige verbindingen tussen actoren in het netwerk (18, 19, 23, 24). Dit proces van selectieve integratie zorgt ervoor dat de relaties binnen een netwerk gericht en passend zijn, zodat de organisaties die samen moeten werken dat ook doen, terwijl organisaties die niet hoeven samen te werken dat niet doen (19). Helaas kunnen verschillen tussen de gehanteerde en ervaren governance vorm managers bemoeilijken om deze strategische rol te vervullen (31, 32).

Netwerk governance in jeugdhulpnetwerken verschillend ervaren

Kijken we naar de praktijk van organisatienetwerken in het jeugddomein dan zien een uiteenlopende perceptie over de sturingsvorm van het netwerk. We baseren ons op het wetenschappelijk onderzoek dat Het PON & Telos in samenwerking met Tranzo/Tilburg University in de periode 2017 – 2020 heeft uitgevoerd ². Het doel van dat onderzoek was om meer inzicht te verkrijgen in het functioneren van jeugdhulpnetwerken en daarmee een bijdrage te leveren aan de transformatie naar een andere manier van overheidssturing. In het onderzoek hebben we bij een aantal gemeenten onderzocht hoe het jeugdhulpnetwerk is vormgegeven en functioneert: een grote gemeente met 180.000 inwoners (netwerk I), een middelgrote (netwerk II - 66.000 inwoners) en vier samenwerkende kleine gemeenten (netwerk III – totaal ongeveer 60.000 inwoners). Het jeugdhulpnetwerk bestaat uit de organisaties waarmee de betreffende gemeente samenwerkt om het doel van het jeugdhulpbeleid te bereiken. In de kern luidt dit doel³: kinderen groeien in een kansrijk en veilig thuis op tot zelfstandige burgers die actief deelnemen aan de samenleving en sociaal en economisch zelfredzaam zijn. We hebben gebruik gemaakt van een vragenlijst op organisatieniveau. Medewerkers van alle organisaties in het netwerk zijn tweemaal gevraagd om de vragenlijst in te vullen. Dit waren medewerkers die in het primaire proces werken en een verbindende rol vervullen tussen de organisaties in het netwerk,

1 In het jeugddomein is de leidende netwerkorganisatie de afdeling binnen de gemeente die verantwoordelijk is voor het jeugddomein (de naam van die afdeling verschilt per gemeente), de eindverantwoordelijke manager van die afdeling kan gezien worden als de netwerkmanager.

2 Zie voor meer informatie

<https://hetpon-telos.nl/portfolio/organisatienetwerken-in-het-jeugddomein/>

3 In de Jeugdwet staat dat de gemeenteraad periodiek een plan vast moet stellen dat richting geeft aan de door de gemeenteraad en het college te nemen beslissingen betreffende preventie en jeugdhulp, de uitvoering van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering. In deze beleidsplannen staan daartoe doelen geformuleerd. De in dit hoofdstuk genoemde kern daarvan is gebaseerd op de doelomschrijvingen uit de beleidsplannen van de casusgemeenten.

zogenaamde 'boundary spanners' (15, 33). Resultaten die we hier presenteren betreffen de tweede meting⁴.

De jeugdhulpnetwerken blijken in grote mate complexe adaptieve systemen (7). Ze zijn groot van omvang en divers van samenstelling. Een netwerk bestaat al gauw uit meer dan honderd organisaties en is verdeeld over tien typen binnen de brede range van preventie tot zeer specialistische zorg (28). In tabel 1 staan voorbeelden genoemd bij de verschillende typen organisaties. In netwerk I en III komen alle typen voor, alleen in netwerk II is het type organisatie vrijwilligersorganisatie en vereniging geen onderdeel van het netwerk.

Tabel 1 Typen organisaties in jeugdhulpnetwerken

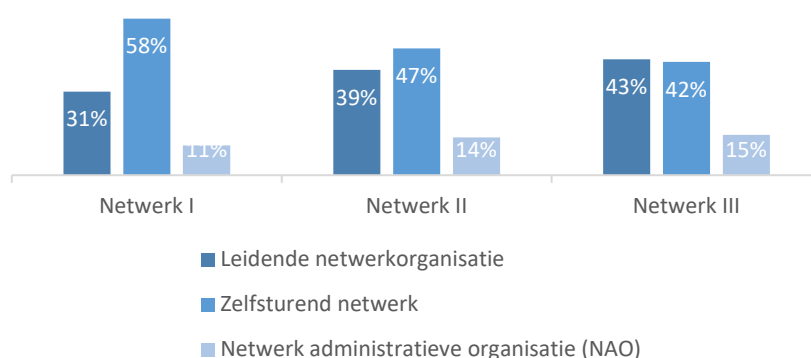
Typen	Voorbeelden van organisaties*
Gemeentelijke organisatie	Centrum voor Jeugd & Gezin (CJG), leerplichtamtenaar, team toegang, lokale ondersteuningsteams, expertteam, integrale veiligheidscoördinator, inkoop en contractmanagement, afdelingen jeugd/ wmo/ sociale zaken/ werkgelegenheid/ participatie/ veiligheid en handhaving, wijkmanager, combinatiefunctionaris jeugd /buurt/sport/cultuurcoach
Organisatie voor basisvoorzieningen	Welzijnswerk, (school) maatschappelijk werk, buurthuizen, ondersteuning mensen met verstandelijke beperking, dorps- en wijkraden, bibliotheek, voedselbank, vluchtelingenhulp, autisme informatiecentrum, stichting leergeld, maatschappelijke opvang
Onderwijsorganisatie	Intern begeleiders primair onderwijs en zorgcoördinatoren voortgezet onderwijs
Huisartsen	Huisartsen
Organisatie voor gezondheid en preventie	Jeugdgezondheidszorg, GGD
Opvangorganisatie	Peuter- en kinderopvang, buitenschoolse opvang (BSO), huiswerkbegeleiding
Organisatie voor specialistische jeugdzorg	Jeugdzorg, jeugd ggz, (forensische) psychiatrie, verstandelijk beperkten zorg, verslavingszorg, pleegzorg, crisisopvang, begeleid wonen
Gecertificeerde instelling JB/JR	Jeugdbescherming en jeugdreclassering
Veiligheidsorganisatie	Politie, Halt, OM, jeugdgevangenis, Raad voor de kinderbescherming, Veilig Thuis, zorg- en veiligheidshuis, rechtbank (familie- en jeugdrecht), buurtpreventie
Vrijwilligersorganisatie en vereniging	WMO-adviesraad, wijkplatforms (wijkbeheerder), burenhulp, sport-, muziek-, carnavalsverenigingen, scouting, kindervakantiewerk

* Verschillende afdelingen van de gemeente en bepaalde functies met een afgebakend werkgebied (bijvoorbeeld huisartsen of intern begeleiders) worden als aparte organisaties gezien.

⁴ In 2019 participeerde in netwerk I, netwerk II en netwerk III respectievelijk 132, 67 en 70 organisaties, waarvan in totaal resp. 77, 39, 47 organisaties de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

De geïnterviewde netwerkmanagers geven aan dat de leidende netwerkorganisatie als sturingsvorm het beste past bij de wijze waarop hun jeugdhulpnetwerk wordt aangestuurd. Om na te gaan welke governance vorm organisaties in het netwerk ervaren, zijn de respondenten gevraagd om aan te geven welke beschrijving van netwerksturing (figuur 1) volgens hen het meest passend is voor het netwerk waarin zij participeren. Figuur 2 laat per netwerk zien welke vorm van netwerk governance door de organisaties in het netwerk ervaren wordt.

Figuur 2 Ervaren vorm van netwerk governance per netwerk in 2019



Ondanks dat de leidende netwerkorganisatie de huidige sturingsvorm is, valt op dat een groot deel van de organisaties dat niet ervaart. Veel respondenten ervaren het netwerk als zelfsturend. Netwerkmanagers lopen het risico om niet de leidende rol te kunnen vervullen die van hen verwacht wordt vanuit de governance vorm en het netwerk kan te maken krijgen met bureaucratie, conflicten en legitimiteitsvraagstukken. Meer inzicht in hoe het netwerk is opgebouwd is nodig om deze discrepanties beter in beeld te krijgen. Dat kan door te kijken naar de netwerkstructuur.

Meer inzicht door te kijken naar de kern-periferie structuur

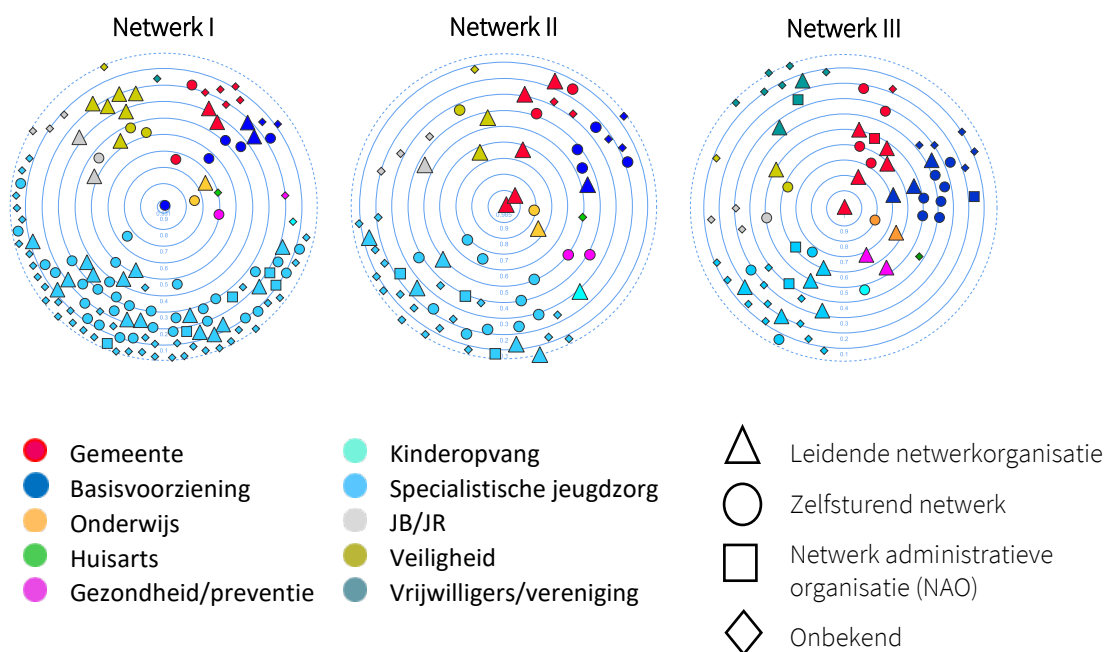
Een van de meest onderzochte kenmerken van een netwerk is de structuur (34, 35). Door na te gaan welke organisaties contact met elkaar hebben, kunnen op basis van netwerkanalyse de resultaten grafisch weergegeven worden. Om voor de jeugdhulpnetwerken een netwerkplaatje te kunnen maken, zijn organisaties gevraagd met welke andere organisaties in het jeugdhulpnetwerk hun organisatie tenminste één keer per jaar contact heeft. Bijvoorbeeld face-to-face contact (vergadering, bijeenkomst of overleg), telefonisch contact of contact via e-mail. We hebben de structuur van het netwerk achterhaald door te kijken welke organisaties een centrale positie in het netwerk hebben en welke zich meer aan de rand (in de periferie) bevinden (36, 37)⁵. Uit de analyses blijkt dat

⁵ We hebben de maat 'degree centrality' gebruikt; een berekening van het aantal organisaties waarmee een organisatie in het netwerk is verbonden. Om de netwerken met elkaar te kunnen vergelijken hebben we een gewogen score berekend door de uitkomsten te delen door het aantal organisatie in het netwerk -1.

ieder netwerk als geheel verbonden is. Dit betekent dat alle organisaties uit het betreffende netwerk op zijn minst contact hebben met één andere organisatie, er staat geen organisatie los van het netwerk. Kijken we naar de structuur van meer centrale en meer perifere organisaties in de netwerken dan blijkt dat vooral de organisaties met een schakelfunctie een centrale positie hebben in het netwerk. Dit zijn organisaties die een belangrijke rol hebben in het doorverwijzen van cliënten of in het verlenen van toegang tot specialistische zorg, zoals bijvoorbeeld het CJG, jeugdgezondheidszorg en intern begeleiders in het onderwijs. In de periferie bevinden zich de organisaties die specifieke hulp en ondersteuning bieden of die jeugdhulp niet als primaire taak hebben. Denk bijvoorbeeld aan maatschappelijk werk, forensische jeugdpsychiatrie, afdeling sociale zaken, politie en sportverenigingen.

In figuur 3 worden de resultaten van zowel de positie (degree centrality) als de ervaren sturingsvorm van de verschillende typen organisaties per netwerk weergegeven. Hoe meer een organisatie in het midden van de radar staat, hoe centraler de positie van de organisatie in het jeugdhulpnetwerk is.

Figuur 3 Structuur van de jeugdhulpnetwerken in combinatie met de ervaren vorm van netwerk governance per organisatie in 2019



Bovenstaande figuur laat zien welke organisaties de juiste perceptie hebben van de sturingsvorm van het netwerk (driehoek: leidende netwerkorganisatie). Wat opvalt is dat slechts een deel van de gemeentelijke organisaties de leidende netwerkorganisatie als sturingsvorm herkent, terwijl de gemeente die leidende rol formeel te vervullen heeft. Voor netwerk I valt op dat het merendeel van de organisaties in de kern van het netwerk de governance ervaren als zelfsturend. Verder zien we dat ook de basisvoorzieningen eerder zelfsturing ervaren dan sturing door een leidende netwerkorganisatie.

Beter doorgronden en versterken van netwerk governance

De in de studie gevonden verschillen in perceptie van organisaties hebben consequenties voor het netwerk leiderschap. Netwerkmanagers zouden zich hier meer bewust van moeten zijn en deze inzichten gebruiken om hun managementstrategieën ten aanzien van de benodigde netwerkstructuur en kernprocessen te versterken (19, 31, 38). Aan de andere kant is het de vraag of het nodig is dat iedere organisatie in het netwerk weet welke governance mode van toepassing is in het netwerk. Zeker als het zo'n groot netwerk betreft met een kleine groep kernorganisaties en een grote groep organisaties in de periferie. Wellicht volstaat het dan als de leidende netwerkorganisatie contact heeft met een kleinere groep van actoren die als makelaars functioneren voor de organisaties in de periferie (39). Hoe dan ook is het van belang om de werking van de netwerk governance te doorgronden en te versterken. De in theorie bedachte mechanismen zoals de 'beweging naar voren', het effectiever 'schakelen' of met 'eigen kracht en met behulp van sociaal netwerk' vragen in de praktijk om een goed werkende netwerksturing. Deze wijze waarop een gezamenlijke inspanning van het netwerk als geheel wordt georganiseerd en gestuurd is namelijk cruciaal voor het succes van het netwerk (16, 18, 23, 24) .

Netwerkanalyse versterkt de governance van het netwerk

Wanneer de aansturing van het jeugdhulpnetwerk niet op orde is, kan het netwerk als geheel geen tijdige integrale hulp op maat garanderen. Een manier om meer grip te krijgen op een netwerk is door te analyseren hoe het netwerk in de praktijk is opgebouwd. Een netwerkanalyse vormt daarmee een belangrijke basis voor het kunnen toepassen van selectieve integratie; zorgen dat relaties binnen een netwerk gericht en passend zijn, zodat de organisaties die samen moeten werken dat ook doen, terwijl organisaties die niet hoeven samen te werken dat niet doen (19).

Als blijkt uit de netwerkanalyse dat het netwerk anders is opgebouwd dan nodig is voor goed lopende kernprocessen, kan de netwerkmanager bijsturen zodat processen zoals informatie uitwisselen, cliënten verwijzen en administratie meer gericht en effectief kunnen worden uitgevoerd. Ook kan de netwerkmanager eerder inspelen op conflicten en legitimiteitsvraagstukken, wanneer er door netwerkanalyse beter zicht komt op de discrepanties in de ervaren sturingsvorm. Kortom, het systematisch analyseren van het netwerk versterkt de netwerkmanager in zijn of haar strategische rol in de governance van het netwerk.

Referenties

1. Bosscher N. The decentralisation and transformation of the Dutch youth care system. Retrieved September. 2012;30:2013.
2. Nootboom L. Towards increased understanding of integrated Youth Care: a qualitative evaluation of facilitators and barriers for professionals. 2021.
3. Brooks F, Bloomfield L, Offredy M, Shaughnessy P. Evaluation of services for children with complex needs: mapping service provision in one NHS Trust. *Primary Health Care Research & Development*. 2013;14(1):52-62.
4. Brown SM, Klein S, McCrae JS. Collaborative relationships and improved service coordination among child welfare and early childhood systems. *Child Welfare*. 2014;93(2):91-116.
5. Bunger AC, Doogan NJ, Cao Y. Building service delivery networks: Partnership evolution among children's behavioral health agencies in response to new funding. *Journal of the Society for Social Work and Research*. 2014;5(4):513-38.
6. Colvin ML. Mapping the inter-organizational landscape of child maltreatment prevention and service delivery: A network analysis. *Children and youth services review*. 2017;73:352-9.
7. Colvin ML, Miller SE. The role of complexity theory and network analysis for examining child welfare service delivery systems. *Child & Youth Services*. 2020:1-24.
8. Nootboom L, Mulder EA, Kuiper CHZ, Colins OF, Vermeiren RRJM. Towards Integrated Youth Care: A Systematic Review of Facilitators and Barriers for Professionals. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 2021;48(1):88-105.
9. Bustos TE. A Scoping Review of Social Network Analyses in Interorganizational Collaboration Studies for Child Mental Health. *Children and Youth Services Review*. 2020:105569.
10. Cooper M, Evans Y, Pybis J. Interagency collaboration in children and young people's mental health: a systematic review of outcomes, facilitating factors and inhibiting factors. *Child: care, health and development*. 2016;42(3):325-42.
11. Blanken M, Dalen, B. van en B. Koomen. Analyse jeugdhulp Noordoost-Brabant: Onderzoek naar het specialistisch jeugdhulpgebruik in Noordoost-Brabant. Het PON, Tilburg; 2019.
12. Friele R, Bruning M, Bastiaanssen I, De Boer R, Bucx A, De Groot J, et al. Eerste evaluatie jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie Den Haag: ZonMw. 2018.
13. Milward HB, Provan KG. A manager's guide to choosing and using collaborative networks: IBM Center for the Business of Government Washington, DC; 2006.
14. Isett KR, Mergel IA, LeRoux K, Mischen PA, Rethemeyer RK. Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of public administration research and theory*. 2011;21(suppl_1):i157-i73.
15. Kramer AE. Resilient networks in healthcare: Effects of structural and cognitive embeddedness on network commitment. Tilburg University, School of Economics and Management; 2014.
16. McGuire M. Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public administration review*. 2006;66:33-43.

17. Popp J, Milward HB, MacKean G, Casebeer A, Lindstrom R. Inter-organizational networks: a review of the literature to inform practice. IBM Center for the Business of Government. 2014.
18. Provan KG, Kenis P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*. 2008;18(2):229-52.
19. Provan KG, Lemaire RH. Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*. 2012;72(5):638-48.
20. Provan KG, Milward HB. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative science quarterly*. 1995:1-33.
21. Provan KG, Milward HB. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public administration review*. 2001;61(4):414-23.
22. Raab J, Mannak RS, Cambré B. Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of public administration research and theory*. 2015;25(2):479-511.
23. Saz-Carranza A, Ospina SM. The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks—Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2011;21(2):327-65.
24. Smith JG. Theoretical Advances in Our Understanding of Network Effectiveness. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2020:1-16.
25. Turrini A, Cristofoli D, Frosini F, Nasi G. Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*. 2010;88(2):528-50.
26. Kenis P, Provan KG. Towards an exogenous theory of public network performance. *Public administration*. 2009;87(3):440-56.
27. Blanken M, Martens, L. en J.J.P. Mathijssen. Het effectief functioneren van organisatienetwerken in het jeugddomein. Onderzoek naar het Jeugdhulpnetwerk in de Kempengemeenten resultaten 2019. Tranzo/Tilburg University en Het PON & Telos, Tilburg; 2020.
28. Blanken M, Mathijssen J, van Nieuwenhuizen C, Raab J, van Oers H. Cross-sectoral collaboration: comparing complex child service delivery systems. *Journal of Health Organization and Management*. 2022.
29. Casciaro T. Seeing things clearly: Social structure, personality, and accuracy in social network perception. *Social Networks*. 1998;20(4):331-51.
30. Knoben J, Oerlemans LA, Krijkamp AR, Provan KG. What do they know? The antecedents of information accuracy differentials in interorganizational networks. *Organization Science*. 2018;29(3):471-88.
31. Balkundi P, Kilduff M. The ties that lead: A social network approach to leadership. *The leadership quarterly*. 2006;17(4):419-39.
32. Kilduff M, Krackhardt D. *Interpersonal networks in organizations: Cognition, personality, dynamics, and culture*: Cambridge University Press; 2008.
33. Williams P. The competent boundary spanner. *Public administration*. 2002;80(1):103-24.
34. Kilduff M, Brass DJ. Organizational social network research: Core ideas and key debates. *The academy of management annals*. 2010;4(1):317-57.

35. Scott J. Social network analysis: developments, advances, and prospects. *Social network analysis and mining*. 2011;1(1):21-6.
36. Scott J, Carrington PJ. *The SAGE handbook of social network analysis*: SAGE publications; 2011.
37. Wasserman S, Faust K. *Social network analysis: Methods and applications*: Cambridge university press; 1994.
38. Kenis P, Raab J. Back to the future: Using organization design theory for effective organizational networks. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2020;3(2):109-23.
39. Nowell B, Steelman T, Velez A-LK, Yang Z. The structure of effective governance of disaster response networks: Insights from the field. *The American Review of Public Administration*. 2018;48(7):699-715.



OPGERICHT IN
1947



GEVESTIGD IN
TILBURG

KENNISONDERNEMING

STICHTING ZONDER WINSTOOGMERK

AANTAL MEDEWERKERS

30



INTENSIEVE SAMENWERKINGEN

MET UNIVERSEITEN EN ANDERE
KENNISINSTELLINGEN

SPECIFIEKE THEMA'S

- > VEERKRACHT
- > RUIMTE EN ENERGIE
- > OMGEVING
- > ARBEID
- > CULTUUR
- > ERFGOED
- > MIGRATIE
- > PARTICIPATIE
- > JEUGD
- > STURING

ONZE OPDRACHTGEVERS

- > PROVINCIES
- > GEMEENTEN
- > ZORG- EN WELZIJNSINSTELLINGEN
- > FONDSEN

HET
pon | telos

Over het PON & Telos

Maatschappelijke besluitvorming verbeteren

Wij zijn een sociale kennisonderneming in het hart van de samenleving. We beschouwen het als onze opdracht om maatschappelijke besluitvorming te verbeteren. Dat doen we door wetenschappelijke kennis met kennis van de praktijk te verbinden. We zijn van data, feiten en cijfers, maar geven die altijd een gezicht. Waarbij iedere stem telt. Voorkeuren en meningen halen we op, onderzoeken we, analyseren we en duiden we. Met prikkelende aanpakken en innovatieve methoden. Daarbij zijn we altijd gericht op duurzaamheid: de harmonieuze verbinding tussen sociale, ecologische en economische doelstellingen. Zo dragen we bij aan de kwaliteit van samenleven, nu en in de toekomst.

Met een multidisciplinair en creatief team van bijna 30 adviseurs en onderzoekers werken we vooral voor lokale en regionale overheden in Nederland (met een sterke kennispositie in Noord-Brabant), maar ook voor corporaties, banken, zorg- en welzijnsinstellingen, fondsen en maatschappelijke organisaties. We werken daarbij intensief samen met universiteiten en andere kennisinstellingen en zijn officieel partner van Tilburg University. Met onze kennis en inzichten adviseren we beleidsmakers en bestuurders. Zodat ze afgewogen keuzes kunnen maken. Zodat ze bestuurlijk kunnen vernieuwen. En zodat ze een positieve impuls kunnen geven aan de samenleving van morgen.

Stationsstraat 20c
5038 ED Tilburg
+31 (0)13 535 15 35
info@hetpon-telos.nl
hetpon-telos.nl