

11 juni 2025

Frank van der Jagt, Guido Lafeber, Babs Broekema, Matthias Blankesteyn en Fleur Schneider

Verzelfstandiging zonder te verzelfstandigen

Quick scan naar de samenwerking tussen Oog voor Thuis en
gemeente Alphen aan den Rijn



Bestuurlijke samenvatting

Sinds 1 januari 2024 is Oog voor Thuis (Oog voor Thuis), een overheids-B.V., verantwoordelijk voor het bieden van jeugd- en gezinshulp in de gemeente Alphen aan den Rijn. Deze taak was tot 1 januari 2024 belegd bij GO! voor Jeugd. De oprichting van Oog voor Thuis had tot doel om de gemeentelijke regie op jeugdhulp te vergroten, samenwerking met ketenpartners te verbeteren en dichterbij inwoners te staan. Al snel na de start ontstonden echter spanningen in de samenwerking. De situatie escaleerde in februari 2025, toen zowel de interim-directeur als de voltallige Raad van Commissarissen hun taken neerlegden. Naar aanleiding hiervan besloot de gemeenteraad tot het uitvoeren van een quick scan om knelpunten en verbetermogelijkheden in de samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis in kaart te brengen.

De onderzochte onderzoeksvragen

De quick scan is uitgevoerd aan de hand van vier centrale onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de belangrijkste knelpunten die een constructieve samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis tot nu toe hebben belemmerd?
2. Welke concrete verbeteringen zijn nodig zowel op ambtelijk niveau als bij Oog voor Thuis om de samenwerking en verbinding tussen de gemeente en Oog voor Thuis te versterken?
3. Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld om de opdracht (aan Oog voor Thuis effectief en binnen de gestelde kaders) door Oog voor Thuis uit te kunnen laten voeren?
4. Welke ervaringen en inzichten hebben externe stakeholders uit de eerste schil met betrekking tot de samenwerking en uitvoering van de jeugdhulp?

De gehanteerde onderzoeksmethoden

De analyse is uitgevoerd volgens het krachtenveldmodel, dat samenwerking evalueert langs vier elementen: Inhoud, Proces, Relatie en Belangen. Het onderzoek bestond uit twee onderdelen:

1. Een documentanalyse van meer dan 100 bestuurlijke, ambtelijke en organisatorische documenten.
2. Semigestructureerde interviews met meer dan 30 betrokkenen vanuit de gemeente, Oog voor Thuis en ketenpartners.

Door middel van deze aanpak is gezocht naar patronen in het functioneren van de samenwerking. De verkregen inzichten zijn geanonimiseerd weergegeven.

Conclusies

Inhoud

Hoewel er in formele documenten zoals het manifest en de bestuursopdracht overeenstemming leek te bestaan over de visie op jeugdhulp, heeft deze visie in de praktijk niet gefungeerd als kompas voor de samenwerking. Op de abstracte doelstellingen is er sprake geweest van consensus. Over de tactisch-operationele invulling voor het behalen van deze doelstellingen bestond geen gezamenlijk beeld. Dit verschil in interpretatie leidde tot spanning over de aard en omvang van de beoogde verandering in werkwijze. De veronderstelde maakbaarheid van de maatschappelijke opgave, en de bijbehorende hoge verwachtingen op financieel vlak droegen bij aan een kloof tussen de beleidsmatige ambitie en de operationele realiteit.

Proces

De samenwerking tussen de lijnorganisatie en het programmateam binnen gemeente Alphen aan den Rijn kwam bij de oprichting van Oog voor Thuis onvoldoende tot stand, onder andere vanwege verschillen van inzicht over de geformuleerde opdracht en de vastgestelde werkwijze. Het programmateam dat verantwoordelijk was voor de oprichting opereerde grotendeels los van de ambtelijke lijnorganisatie, waardoor inhoudelijke advisering, interne checks-and-balances en borging van besluiten onvoldoende tot stand kwamen.

Na de oprichting van Oog voor Thuis waren essentiële voorwaarden – zoals ingerichte werkprocessen, systemen, personele voorwaarden en gegevensoverdracht vanuit GO! voor Jeugd – niet op orde. Dit bracht risico's mee voor de continuïteit van zorg en de uitvoeringskracht van de organisatie.

Bovendien functioneerden formele overlegstructuren zoals de Algemene Vergadering van Aandeelhouders niet zoals beoogd en werden afspraken niet structureel vastgelegd, wat leidde tot onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid. Escalatielijnen om de problematiek omtrent de samenwerking bespreekbaar te maken, functioneerden onvoldoende.

Relatie

De samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis verliep problematisch door structurele spanningen, onduidelijkheden en een gebrek aan vertrouwen. De kern van deze spanningen lag in de tegenstelling tussen de sturingsbehoefte van de gemeente enerzijds en de zelfstandige positie van Oog voor Thuis als B.V. anderzijds. Dit leidde tot onduidelijke samenwerkingsafspraken en onenigheid over wie bevoegd was bepaalde besluiten te nemen.

Het gevolg was een vicieuze cirkel van onderling afnemend vertrouwen en onbegrip: Oog voor Thuis had het gevoel de opdracht niet goed te kunnen uitvoeren door onduidelijke kaders en beperkte handelingsvrijheid; de gemeente interpreteerde dit als weerstand tegen de nieuwe koers, wat leidde tot meer sturing; die extra sturing werd door Oog voor Thuis vervolgens ervaren als verdere beperking, waardoor zij zich verder belemmerd voelden in hun uitvoering. Hierdoor ontstonden situaties waarin beide partijen elkaars handelen als obstructief ervoeren. Van een constructieve samenwerkingsrelatie was daardoor geenszins sprake.

Daarnaast waren de relaties tussen belangrijke ambtelijke en bestuurlijke spelers niet functioneel. Deze problemen werden niet effectief besproken in formele overleggen of opgelost via bestaande escalatieprocedures. Ook was er geen sterke samenwerkingsbasis tussen Oog voor Thuis en andere ketenpartners, mede door interne problemen bij Oog voor Thuis zelf.

Belangen

Bij verzelfstandiging via een B.V. kunnen de belangen van de gemeente als aandeelhouder en die van de B.V. als zelfstandige entiteit tot op zekere hoogte uiteenlopen. Noch in de oprichtingsfase, noch tijdens de werking van de B.V. lijkt een open gesprek te hebben plaatsgevonden over de mogelijkheid van conflicterende belangen tussen aandeelhouder en B.V.. De nadruk lag op de sturingsbehoefte van de gemeente. In gevallen waarin de belangen botsten – zoals bij de begrotingsopstelling – werd wel inhoudelijk overleg gevoerd, maar bleef een compromis uit dat recht deed aan het belang van de B.V. om transparant te zijn over de risico's binnen haar bedrijfsvoering als gevolg van de begroting. Beide perspectieven (het organisatiebelang van de B.V. en het belang van de gemeente als aandeelhouder) werden hierdoor niet evenwichtig afgewogen.

Bovengenoemde knelpunten hebben een constructieve samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis ernstig belemmerd.

Vasthouden en behouden

Het onderzoek toont aan dat er op drie hoofdlijnen zaken zijn waar men positief over is en wat vooral behouden dient te worden. De drie hoofdlijnen zijn als volgt te formuleren:

1. Behoefte aan vooruitkijken: De bereidheid is er (van uitvoering tot aan bestuur), om zich vol in te zetten voor de kinderen en gezinnen in Alphen aan den Rijn die ondersteuning het meest nodig hebben.
2. Gezamenlijk doel: Er is wel degelijk sprake van een gezamenlijk doel.
3. Tevredenheid over de constructie: Een groot deel van de respondenten gaf aan tevreden te zijn over de constructie van de overheids-B.V..

Voorwaarden voor verbetering

Op basis van de quick scan zijn vijf randvoorwaarden benoemd om te komen tot herstel van de samenwerking:

1. Een gedragen en doorleefde visie.
2. Een nieuwe balans in rolverdeling tussen gemeente en Oog voor Thuis.
3. Een constructieve dialoog gebaseerd op PDCA-cyclus.
4. Fundament geven aan de bedrijfsvoering van Oog voor Thuis.
5. Herstel van vertrouwen tussen betrokkenen.

Concrete aanbevelingen

De rapportage bevat negen concrete aanbevelingen op de vier elementen van het krachtenveldmodel, te weten:

1. De gemeente Alphen aan den Rijn draagt de visie ambtelijk en bestuurlijk;
2. Versterk de ambtelijke organisatie van Alphen aan den Rijn structureel;
3. Breng de rust terug in de samenwerking;
4. Stel een transitieplan op en voer dit plan uit;
5. Leg een transitieperiode van 2 jaar vast;
6. Herzie de verhoudingen tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis;
7. Het inrichten van een gezamenlijk leerproces;
8. Markeer een nieuwe fase in de samenwerking;
9. Voer permanent gesprek over belangen.

Slotopmerking

De wil om de samenwerking tussen Oog voor Thuis en de gemeente Alphen aan den Rijn te verbeteren is bij alle partijen aanwezig. Een nieuwe start met gedeelde afspraken, duidelijke rollen en wederzijds vertrouwen is noodzakelijk om de uitvoering van de jeugdhulp in Alphen aan den Rijn duurzaam te versterken.

Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting	1
De onderzochte onderzoeksvragen	1
De gehanteerde onderzoeksmethoden	1
Conclusies	2
Vasthouden en behouden	3
Voorwaarden voor verbetering	4
Concrete aanbevelingen	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Vraagstelling	7
1.3 Werkwijze	8
1.4 Afbakening en disclaimer	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Knelpunten in de huidige samenwerking	10
2.1 Krachtenveldmodel	10
2.2 Inhoud	12
2.2.1 Inhoud van visie op jeugdhulp vormde geen kompas voor de samenwerking	13
2.2.2 Maakbaarheidsgedachte gemeente overheerst	13
2.2.3 Opvattingen over tactisch operationele invulling visie tijdens oprichtingsfase liepen uiteen	14
2.2.4 Geen overeenstemming over werkwijze tijdens uitvoeringsfase	15
2.3 Proces	16
2.3.1 Oprichting niet geborgd in ambtelijke lijnorganisatie	16
2.3.2 Oog voor Thuis was op 1 januari 2024 niet klaar voor de taak	17
2.3.3 Jeugdhulp Loopt Door leidt tot frictie	19
2.3.4 Afspraken werden niet vastgelegd en zorgen voor onvoorspelbaarheid	20
2.3.5 Escalatieladders functioneerden niet zoals bedoeld	20
2.4 Relatie	21
2.4.1 Formele relaties – keuzes voor en verwachtingen bij een B.V.	22
2.4.2 Formele relaties leidden tot onduidelijkheid	23
2.4.3 Onderling vertrouwen en wederzijds begrip	25
2.4.4 Moeizame relatie tussen sleutelspelers	26
2.4.5 Conflicten niet effectief bespreekbaar	27
2.4.6 Relatie met ketenpartners niet opgebouwd	28
2.4.7 Hoog personeelsverloop voorkomt stevige basis	29
2.5 Belangen	29
2.5.1 Organisatiebelangen gemeente voeren boventoon	29
2.6 Conclusie: het gezamenlijke handelingsperspectief heeft vanaf het begin ontbroken	31

2.6.1	Inhoud: uitgangspunten onvoldoende gedeeld en verankerd	32
2.6.2	Proces: inrichtings- en transitieproces onvolledig en Oog voor Thuis onvoldoende ingericht	32
2.6.3	Relatie: stroef en gekenmerkt door spanningen en onbegrip	32
2.6.4	Belangen niet in balans	33
2.6.5	Gezamenlijk handelingsperspectief heeft vanaf het begin ontbroken	34
3.	Randvoorwaarden en concrete verbeteringen	35
3.1	Vasthouden en behouden	35
3.1.1	Behoeftte aan vooruit kijken	35
3.1.2	Gezamenlijk doel	36
3.1.3	Tevredenheid over de constructie	36
3.2	Benodigde randvoorwaarden	36
3.2.1	Een gedragen en doorleefde visie	37
3.2.2	Nieuwe balans in rolverdeling: elkaar ruimte geven	37
3.2.3	Bouwen aan een constructieve dialoog	38
3.2.4	Fundament geven aan de bedrijfsvoering van Oog voor Thuis	38
3.2.5	Herstel van vertrouwen tussen betrokkenen	39
3.3	Concrete verbeteringen voor de samenwerking	39
3.3.1	Inhoud	40
3.3.2	Proces	40
3.3.3	Relatie	41
3.3.4	Belangen	42
3.3.5	Tot slot	42
4.	Bijlagen	44
4.1	Bijlage 1 Overzicht geïnterviewden	44
4.2	Bijlage 2 Literatuurlijst	45

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Vanaf 1 januari 2024 biedt Oog voor thuis B.V. jeugd- en gezinshulp aan in Alphen aan den Rijn. Oog voor Thuis is een overheids-B.V.. Voor 2024 waren deze taken belegd bij zelfstandige jeugdzorgorganisatie GO! voor jeugd (hierna: GO!). Het besluit om Oog voor Thuis op te richten was mede ingegeven omdat de samenwerking tussen uw gemeente en voorganger GO! moeizaam verliep. Er waren zorgen over de wachttijden en het structurele gebrek aan personeel bij GO!. Daarnaast was er een stevig financieel verschil van inzicht tussen beide partijen. Met de oprichting van Oog voor Thuis had de gemeente Alphen aan den Rijn het doel om een stap dichterbij de inwoners te komen (en zo instroom te voorkomen), samenwerking met lokale partners te verbeteren en efficiënter te functioneren.

Na afloop van het eerste bestaansjaar van Oog voor Thuis blijkt dat de samenwerking tussen gemeente en de B.V. moeizaam verloopt. Dit kwam expliciet aan de oppervlakte toen in februari 2025 de toenmalige interim directeur-bestuurder van Oog voor Thuis besloot om haar contract niet te verlengen en de voltallige Raad van Commissarissen gelijktijdig besloot de functie neer te leggen.

In dat kader heeft de gemeenteraad in de raadsvergadering van 27 maart 2025 opdracht gegeven tot het uitvoeren van een quick scan, gericht op het identificeren van knelpunten en het formuleren van verbeterkansen in de onderlinge samenwerking. Voorliggende rapportage bevat de uitkomsten van deze quick scan.

1.2 Vraagstelling

In dit onderzoek staan de volgende vragen centraal:

1. *Wat zijn de belangrijkste knelpunten die een constructieve samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis tot nu toe hebben belemmerd?*
2. *Welke concrete verbeteringen zijn nodig zowel op ambtelijk niveau als bij Oog voor Thuis om de samenwerking en verbinding tussen de gemeente en Oog voor Thuis te versterken?*
3. *Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld om de opdracht (aan Oog voor Thuis effectief en binnen de gestelde kaders) door Oog voor Thuis uit te kunnen laten voeren?*
4. *Welke ervaringen en inzichten hebben externe stakeholders uit de eerste schil met betrekking tot de samenwerking en uitvoering van de jeugdhulp?*

1.3 Werkwijze

Het onderzoek is gestart met een startgesprek met de opdrachtgever om reikwijdte, documenten en betrokkenen af te stemmen. Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen:

- Een documentanalyse van bestuurlijke, ambtelijke en organisatorische documenten die inzicht geven in de inrichting, afspraken en verloop van de samenwerking. In totaal zijn meer dan 100 documenten bestudeerd;
- Een reeks semigestructureerde gesprekken met betrokkenen vanuit zowel de gemeente, Oog voor Thuis als externe partners. Er zijn meer dan 30 personen gesproken.

Deze onderdelen vormden de basis voor de krachtenveldanalyse, waarin wij het functioneren van de samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis hebben geanalyseerd vanuit vier perspectieven: inhoud, proces, relatie en belangen.

De gevoerde gesprekken zijn gebruikt om beeldvorming, interpretaties en contextinformatie op te halen. In de verwerking van deze gesprekken is nadrukkelijk gezocht naar inhoudelijke patronen, en niet naar het optellen van meningen of het wegen van standpunten. Geen enkel perspectief is leidend geweest; juist door de verschillen tussen verhalen heen is geprobeerd betekenis te geven aan de bredere ontwikkelingen en dynamieken. De citaten en voorbeelden in dit rapport zijn geanonimiseerd en niet herleidbaar tot individuele respondenten.

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek bestond uit het voeren van gesprekken met ketenpartners, met als doel inzicht te krijgen in hun ervaringen met de samenwerking met Oog voor Thuis. De uitkomsten van deze gesprekken zijn meegenomen in de bredere krachtenveldanalyse, en hebben bijgedragen aan zowel de identificatie van knelpunten als de formulering van toekomstgerichte aanbevelingen.

Bij alle gesprekken zijn minimaal twee onderzoekers van KokxDeVoogd betrokken geweest ten behoeve van het begeleiden van het gesprek en het notuleren van de inhoudelijke bevindingen. In het kader van deze *quick scan* zijn van de gesprekken geen separate verslagen gemaakt die aan de respondenten zijn voorgelegd voor redactie.¹

Op basis van de gesprekken en de documentanalyse zijn knelpunten geïdentificeerd en is een beoordeling gemaakt van de mate waarin sprake is geweest van een effectieve samenwerking

¹ Gegeven de context van dit onderzoek hebben wij voor één respondent een uitzondering gemaakt: de wethouder die als portefeuillehouder en aandeelhouder heeft gefungeerd. Deze heeft een gespreksverslag ontvangen en drie dagen de gelegenheid gekregen om eventuele aanvullingen aan het verslag toe te voegen. Binnen deze reactietermijn hebben wij een uitgebreide reactie ontvangen. De respondent heeft echter aangegeven dat deze tijd niet voldoende was om haar volledige visie en weergave te kunnen geven en daardoor niet akkoord te kunnen gaan met het verslag.

(gezamenlijk handelingsperspectief). Vervolgens is in kaart gebracht welke randvoorwaarden en concrete interventies noodzakelijk zijn om te komen tot een gezamenlijk handelingsperspectief die een duurzame basis kan vormen voor een goed functionerende samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis. Deze resultaten zijn samengebracht in deze rapportage.

1.4 Afbakening en disclaimer

In dit rapport wordt geen waardeoordeel gegeven over individueel gedrag, betrouwbaarheid of integriteit van personen. Het rapport richt zich op het functioneren van de samenwerking tussen twee organisaties in hun formele en informele onderlinge verhoudingen. Wanneer in dit rapport wordt gesproken over 'de samenwerking', wordt bedoeld op het geheel van afspraken, interacties, rollen, besluitvormingslijnen en verwachtingen die over en weer tussen gemeente en uitvoeringsorganisatie bestaan. De analyse is gericht op structuur, proces en context – niet op persoonsbeoordeling.

1.5 Leeswijzer

De quick scan begint in hoofdstuk 2 met een korte uitleg over het krachtenveldmodel. Vervolgens worden in dit hoofdstuk per onderdeel van het krachtenveldmodel de knelpunten in de samenwerking in kaart gebracht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie over welke invloed de knelpunten in de samenwerking gehad hebben op het gezamenlijk handelingsperspectief.

In hoofdstuk 3 worden aan de hand van het krachtenveldmodel adviezen en concrete aanbevelingen gedaan waarmee gekomen kan worden tot een betere balans in dit gezamenlijk handelingsperspectief.

2. Knelpunten in de huidige samenwerking

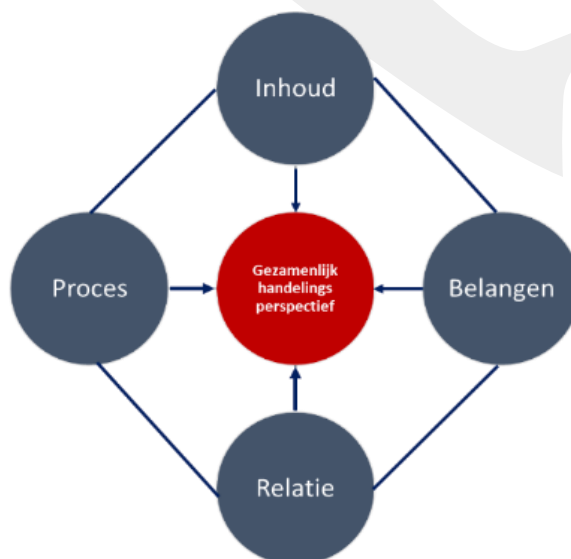
In dit hoofdstuk staan de belangrijkste knelpunten centraal die een constructieve samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor thuis tot nu toe hebben belemmerd. Allereerst wordt het gehanteerde *Krachtenveldmodel* toegelicht waarlangs de analyse is uitgevoerd (2.1). Vervolgens worden de belangrijkste knelpunten per element uit het model toegelicht die in deze quick scan naar voren kwamen (2.2-2.5). Dit hoofdstuk sluit af met een conclusie langs de lijn van het gezamenlijk handelingsperspectief (2.6). In dit hoofdstuk geven wij daarmee antwoord op de volgende twee deelvragen:

- *Deelvraag 1: Wat zijn de belangrijkste knelpunten die een constructieve samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis tot nu toe hebben belemmerd?*
- *Deelvraag 4: Welke ervaringen en inzichten hebben externe stakeholders uit de eerste schil met betrekking tot de samenwerking en uitvoering van de jeugdhulp?*

2.1 Krachtenveldmodel

Voor de analyse van samenwerkingen is gebruik gemaakt van het krachtenveldmodel. Dit model helpt om een stroef lopende samenwerking te analyseren met als doel te achterhalen waar de knelpunten zitten. Het model bestaat uit vier elementen: *Inhoud*, *Proces*, *Belangen* en *Relatie*. Balans op deze vier elementen zorgt voor een gezamenlijk handelingsperspectief. Balans in het gezamenlijk handelingsperspectief is de basis voor een goede samenwerking.

Als er in één of meerdere elementen geen overeenstemming is tussen beide partijen, biedt dat aanknopingspunten voor verbetering naar de toekomst. Het is daarom niet alleen van belang te analyseren hoe zaken *feitelijk* zijn, maar ook welke *visie en invalshoek* de partijen hebben op de verschillende thema's.



Inhoud

De knop *Inhoud* heeft betrekking op de maatschappelijke opgave waarop de samenwerking is gestoeld. De samenwerking heeft tot doel om bepaalde beoogde effecten te bereiken. De inhoud is niet alleen het motief achter de samenwerking, maar ook de mate van overeenstemming over de operationele invulling hiervan. Overeenstemming op de inhoud krijgt vorm in een gezamenlijk gedragen visie tussen Oog voor Thuis en gemeente Alphen. De onderstaande analyse van het

thema inhoud gaat dieper in op de totstandkoming van de visie, de concretere opdrachtformulering en de overeenstemming hierover.

Proces

In de knop *Proces* wordt de route onderzocht waarlangs de gemeente en Oog voor Thuis zijn opgetrokken met elkaar. Hierbij wordt dieper ingegaan op afspraken, en het nakomen van afspraken en de communicatie- en overlegstructuren. Een gebalanceerd proces, heeft een positief effect op het gezamenlijk handelingsperspectief en de samenwerking. Een transparant samenwerkingsproces waarin besluitvormingsprocessen duidelijk zijn en afspraken geaccepteerd en gerespecteerd worden, draagt bij aan het realiseren van de beoogde doelen van de inhoud.

Relatie

Uiteindelijk worden veel samenwerkingen 'gemaakt' of 'gebroken' op basis van een klik tussen betrokkenen. Zonder een goede relatie is er geen samenwerking. Een goed ingericht proces kan een belangrijke bijdrage leveren om die goede relatie tot stand te brengen en te behouden. Daarbij moet oog zijn voor de formele en de informele relaties. De knop *Relatie* heeft dan ook betrekking op de formele en informele relaties. Bij dit element wordt de analyse gemaakt van de samenwerkingsrelatie tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis.

De analyse richt zich op in hoeverre de formele relaties voldoende bekend zijn, bekrachtigd zijn en worden geaccepteerd door de betrokkenen. Daarnaast is onderdeel van de analyse hoe minderheidsstandpunten worden gehoord en hoe de relaties zijn ingericht om met gevoeligheden rekening te houden en conflicten te kunnen bespreken.

De informele kant van de relaties kent vragen over het elkaar (kunnen) helpen, hoe in de werkelijkheid gevoeligheden worden besproken en hoe conflicten bespreekbaar en hanteerbaar worden gemaakt en in welke mate deze werkwijze leidt tot het oplossen van conflicten. Wordt ook in de informele relatie tussen actoren rekening gehouden met elkaars gevoeligheden?

Belangen

De knop *Belangen* heeft betrekking op de perceptie van deelnemers op vraagstukken. Met andere woorden: waar het om draait voor de deelnemers. Hierbij kan worden gedacht aan bedrijfseconomisch belang, institutioneel belang of persoonlijk belang. Geen of onvoldoende aandacht hiervoor vormt een directe bedreiging voor succesvolle samenwerking. Het ondermijnt het vertrouwen tussen betrokkenen wat in iedere samenwerking nodig is om deze tot stand te brengen en/of te kunnen behouden. Bij de analyse van de knelpunten in dit element wordt

omschreven vanuit welke belangen in de samenwerking gehandeld is, waar belangen elkaar raakten en waar deze tegenstrijdig waren.

Gezamenlijk handelingsperspectief

Het hart van het model wordt gevormd door het gezamenlijk handelingsperspectief. Hiermee wordt bedoeld datgene dat de samenwerking moet opleveren en waaraan partijen gezamenlijk willen werken. Het gezamenlijk handelingsperspectief is het bindmiddel in de samenwerking. In samenwerkingsprocessen de vier elementen in balans zijn, is het formuleren van een gezamenlijk handelingsperspectief relatief eenvoudig. De inhoudelijke oplossing voldoet aan de eisen van de betrokken organisaties, het proces dat men doorloopt is goed en gezamenlijk geaccepteerd, er zijn onderling geen tegenstrijdige belangen, het vertrouwen is groot en de onderlinge relaties zijn goed. Er is in veel gevallen dan sprake van een win-win situatie voor de betrokken organisaties. Wanneer de elementen *niet* in balans zijn, is het formuleren van dat handelingsperspectief lastiger.

In dit hoofdstuk worden de paragrafen Inhoud, Relatie, Belangen en Proces gehanteerd als analytisch kader om knelpunten in de samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis te verklaren. Binnen iedere paragraaf worden de knelpunten beschreven en wordt inzicht gegeven in hoe zij de samenwerking hebben beïnvloed. Dit helpt om inzichtelijk te maken waar het in de samenwerking is vastgelopen. Het gezamenlijk handelingsperspectief vormt in dit hoofdstuk de conclusie op de knelpuntenanalyse. Dit vormt de basis voor mogelijke verbeteringen.

2.2 Inhoud

Voor een goedlopende samenwerking is een kritische succesfactor dat er in de keten, van beleid naar uitvoering, een gezamenlijk gedragen beeld is van de visie (het doel van de samenwerking). Sinds 2022 is het manifest: Opgroeien, Opvoeden en Jeugdhulp in Alphen aan den Rijn² als visie leidend. Een tweede belangrijk document dat richting geeft is de bestuursopdracht Jeugdhulp 2024 Rijnstreek³. Beide vormen de basis voor de opdracht aan Oog voor Thuis. De nadruk in de stukken wordt gelegd op het voorkomen van zorg, vroegsignalering, en het bieden van effectieve en efficiënte zorg in gezinnen. De maatschappelijke doelstellingen die in de stukken geformuleerd worden, zijn zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Zo blijkt ook uit de verschillende kwartaal- en jaarrapportages van met name GO! voor Jeugd die grotendeels



Inhoud

² Manifest "Opgroeien, Opvoeden en Jeugdhulp in de gemeente Alphen aan den Rijn"

³ Gemeente Alphen aan den Rijn. (2022). *Bestuursopdracht Jeugdhulp Rijnstreek 2022/2024*.

dezelfde opdracht had als Oog voor Thuis.⁴ Deze paragraaf (2.2) laat zien dat ondanks de overeenstemming op de inhoud, de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis een andere visie hadden over de concretisering ervan.

2.2.1 Inhoud van visie op jeugdhulp vormde geen kompas voor de samenwerking

Vrijwel alle geïnterviewden geven aan dat de visie zoals deze is geformuleerd, aansluit op de complexiteit van het veld. De Alphense visie zoals verwoord in het manifest en uitgewerkt naar de opdrachten wordt gezien als adequaat en passend bij de uitdagingen die er zijn in de jeugdhulp. Het is een beeld dat bevestigd wordt door de ketenpartners die geïnterviewd zijn. De vrijwel eenduidige conclusie uit de gesprekken is dat de sleutelorganisaties in het sociaal domein van Alphen aan den Rijn dezelfde maatschappelijke doelen nastreven.

Ondanks dat de organisaties samen dezelfde doelen nastreven, vormt de maatschappelijke missie niet het kompas voor de samenwerking. Onder druk van financiële tekorten en het besluit om GO! op te heffen, laten documenten⁵ nog vóór de oprichting van Oog voor Thuis zien dat de gedeelde maatschappelijke missie in onderlinge bijeenkomsten minder prominent werd besproken. De nadruk werd in deze periode gelegd op verantwoording, besluitvormingen en de inrichting van de nieuwe organisatie van Oog voor Thuis. Voorbeelden van deze gespreksonderwerpen waren de overdracht van dossiers, posities en personen voor de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurdersfunctie, de relatie tussen de latende partij GO! en de gemeente, de stand van zaken over de overdracht van Project Oplossen Wachttijden en Jeugdhulp Loopt Door, en mogelijke risico's op privacy schendingen.

Na de start van Oog voor Thuis op 1 januari 2024 zet deze trend door. In overleggen gaat het zelden tot niet over de gezamenlijke maatschappelijke uitdagingen. De niet vastgelegde besluitvorming van de eerste zes maanden van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) bemoeilijkt de documentanalyse enigszins op dit punt. Voor deze conclusie wordt teruggevallen op de interviews.

2.2.2 Maakbaarheidsgedachte gemeente overheerst

Een volgend opvallend punt is dat de opdracht, voortkomend uit de visie, een sterke maakbaarheidsgedachte kent. De aanname overheerst dat het grootschalig inzetten van preventieve maatregelen binnen twee jaar zou bijdragen aan het terugdringen van het begrotingstekort. Zo stelt de gemeente bij de vaststelling van het functiehuis: *“De verwachting is*

⁴ GO! Voor Jeugd. (2023, 28 maart). Managementrapportage: Periode 01-01-2023 t/m 31-12-2023.

⁵ Verschillende vergadernotulen, memo's en brieven

dat wanneer de inzet vanuit de Overheids-B.V. groeit, de kosten voor de specialistische jeugdhulp die nu zijn begroot op ruim 20 miljoen omlaag gaan, omdat er meer jeugdhulp wordt geboden binnen de Overheids-B.V. De totale begroting voor de jeugdhulp van 39,6 miljoen hoeft daarom niet gewijzigd te worden wanneer de Overheids-B.V. doorgroeit in 2025 richting het groeipotentieel van 14 miljoen euro.”⁶

Daarmee werd verondersteld dat het inzetten van preventiemaatregelen op korte termijn financiële resultaten zou opleveren, terwijl preventiemaatregelen hun opbrengsten doorgaans pas over meerdere jaren laten zien. Bovendien bleek de gevraagde inzet om deze preventiedoelstelling op dergelijke schaal te realiseren, in de praktijk niet haalbaar voor de B.V. Er was onvoldoende capaciteit om de door de gemeente opgestelde preventieve werkwijze in alle casussen toe te passen.

Kortom de maakbaarheidsgedachte met bijbehorende verwachtingen, maakte samenwerking op de inhoud vanaf het begin uitdagend.

2.2.3 Opvattingen over tactisch operationele invulling visie tijdens oprichtingsfase liepen uiteen

In interviews met betrokkenen wordt aangegeven dat er door de ambtelijke organisatie pogingen zijn gedaan om de visie te vertalen naar de werkprocessen en methodiek voorafgaand aan de oprichting van Oog voor Thuis. Achterliggende stukken bij het transitieprogramma laten zien hoe beoogde medewerkers in de latere uitvoering, meedenken bij het inrichten van de cruciale processen van Oog voor Thuis. Een aantal werkgroepen ontstaan waarin samengewerkt wordt aan de uitwerking. In de interviews met personen die bij deze uitwerking betrokken waren, horen we dat de uitwerking vervolgens in de besluitvorming (op in ieder geval één van de eindproducten) sneuvelde. In de plaats hiervan werd naar beleving van de respondenten top-down vanuit de gemeente besloten om een andere invulling door te voeren.

Dit geldt bijvoorbeeld voor het toetsingskader waar Oog voor Thuis mee moest gaan werken. Dit bestond uit 10 leefgebieden met 28 beschermende factoren en 56 risico factoren.⁷ In verschillende gesprekken met personen die de werkgroepen bemensten, wordt aangegeven dat niet begrepen wordt waarom op deze abrupte wijze de koers veranderd wordt. Deze tactisch operationele uitwerking van de visie, werd mede daardoor niet in de ambtelijke lijn gedragen. Deelnemers stellen daarbij dat hier binnen de gemeente geen overeenstemming over bestond.

⁶ Besluitformulier Functiehuis Jeugd en Gezinsteams Alphen aan den Rijn B.V.. (2023, 22 oktober).

⁷ Besluitformulier inrichting B.V.. (2023, 22 oktober), p.5.

Ketenpartners beamen het beeld dat besluiten in de uitwerking van de visie soms grillig en eenzijdig genomen werden. Zo wordt gesproken over de beoogd directeur-bestuurder die in de transitiefase met ketenpartners bezig was om op het preventie deel van de opdracht een manier van samenwerken op te zetten. Deze ontwikkeling wordt top-down teruggedraaid. Volgens een ketenpartner is dit één van de redenen waarom Oog voor Thuis op 1 januari nog niet klaar was voor de uitvoering van de opdracht.

2.2.4 Geen overeenstemming over werkwijze tijdens uitvoeringsfase

Na oprichting van Oog voor Thuis verschillen Oog voor Thuis en de gemeente in perceptie over de wijziging van de opdracht en werkwijze (de verandering van GO! werkwijze naar Oog voor Thuis werkwijze).

In gesprekken met kernstakeholders van de gemeente, komt een beeld naar voren dat met de overgang een wezenlijke verandering in werkwijze beoogd werd. Van Oog voor Thuis wordt verwacht dat ze in vergelijking tot GO!, meer naar de voorkant van problematiek gaan. Zij moeten met hun inzet zorgen dat zorg voorkomen wordt. De methode Gezin Centraal wordt hierin als sleutel gezien. Hier staat de beleving van medewerkers van Oog voor Thuis tegenover. De nieuwe werkwijze die de gemeente voorstaat wordt onderkend maar tegelijkertijd wordt aangegeven dat dit niet heel anders is dan de opdracht en werkwijze die GO! in het verleden had. Het idee om het gezin centraal te stellen was er al langer. GO! werkte volgens deze respondenten altijd al met een 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur aanpak.

Des te opvallender is het beeld dat uit een aantal interviews komt, namelijk dat bij Oog voor Thuis de beleving bestond dat Gezin Centraal op veel dossiers (ongeveer 80%) niet direct toepasbaar is. Een aantal sleutelspelers binnen de gemeentelijke organisatie zijn er van overtuigd dat de methode en uitgangspunten niet gedragen worden door het MT van Oog voor Thuis. Kernstakeholders in gemeente Alphen spreken in dit kader van een weerstand vanuit Oog voor Thuis op de uitvoering van de opdracht (als geheel). Het 'nieuwe' MT van Oog voor Thuis wordt bemenst door medewerkers die over zijn gekomen van voorganger GO! voor Jeugd. In de interviews wordt het gevoel uitgesproken dat het MT de nieuwe lijn van de gemeente niet ondersteund en zelfs actief tegenwerkt en dat dit de samenwerking heeft bemoeilijkt vanaf de start van de organisatie. De organisaties hadden daarmee inhoudelijk geen overeenstemming over de manier waarop de maatschappelijke opgave het beste kon worden bereikt, wat leidde tot uitdagingen in aansturing op de uitvoering. Hiermee ontstond een kloof tussen de geformuleerde opdracht en de realiteit waarin deze moest worden uitgevoerd.

Deze kloof wordt onderschreven door een contrasterend beeld dat uit een aantal interviews bij medewerkers van Oog voor Thuis naar voren komt. Zij geven aan dat ze het gevoel hadden dat vanaf het begin de naam GO! voor Jeugd besmet was, dat alles dat uit GO! is voortgekomen

veranderd moest worden inclusief de goedlopende processen en werkwijzen die hun waarde in het verleden bewezen hadden (zoals de manier van omgaan met PGB aanvragen). Zij zien dit bevestigd in uitspraken die bij de opening van Oog voor Thuis gedaan worden. Uitspraken van de wethouder in de openingsspeech worden geïnterpreteerd dat, nu het werk ondergebracht is onder de vlag van de gemeente, de uitvoering goed geregeld gaat worden. Het zorgt bij medewerkers van Oog voor Thuis voor een gevoel van onbehagen, het gevoel dat ze zich moeten schamen voor de manier waarop ze voorheen hun werk uitvoerden.

Tegelijkertijd leeft een verschil in perceptie op opdracht en werkwijze breder in het sociaal domein. In de gesprekken met de ketenpartners komt naar voren dat Oog voor Thuis in de ketensamenwerking gemist wordt. Partners in het sociaal domein werken vanaf 2015 vraaggericht en integraal vanuit de basisgedachte: generalisten leiden de vraag van de client naar die ketenpartner toe die op die vraag de meeste expertise heeft. Dit gebeurt concreet aan verdeeltafels in de gebiedsteams. In deze gebiedsteams zitten de preventiepartners die Oog voor Thuis nodig heeft voor het preventieve deel van de opdracht. Ketenpartners geven aan dat het triageproces van Oog voor Thuis parallel loopt aan deze manier van werken. Bij de triage en het opstellen van het plan van aanpak worden ketenpartners niet structureel betrokken. Ketenpartners hebben het gevoel dat er een hek om Oog voor Thuis heen staat. Dat ze niet *mogen* aansluiten op de Alphense manier van werken.

2.3 Proces

Het pad, het samenwerkingsproces dat organisaties met elkaar bewandelen, is een kernelement voor een constructieve samenwerking. Het proces wordt daarbij niet alleen bepaald door besluitvormingsmomenten, maar ook over het maken van afspraken, draagvlak voor bepaalde besluiten, borging hiervan in de organisaties en mogelijkheden om te escaleren wanneer organisaties het niet langer met elkaar eens zijn. Overeenstemming over het proces, is van groot belang.



Proces

Deze paragraaf (2.3) laat zien dat al voor de oprichting processen onvoldoende inzichtelijk, geaccepteerd en gerespecteerd worden. Dit leidt ertoe dat Oog voor Thuis niet klaar was om de taak uit te voeren ten tijden van de oprichting. De onvrede die hieruit volgt, wordt procesmatig niet goed opgepakt, wat leidt tot een sterker gevoel van onvrede aan beide zijden.

2.3.1 Oprichting niet geborgd in ambtelijke lijnorganisatie

In de interviews is het gebrek aan aansluiting van het programmteam (verantwoordelijk voor de oprichting van Oog voor Thuis) met de ambtelijke lijnorganisatie tijdens de oprichtingsfase van Oog voor Thuis een duidelijk thema. Het programmteam bestond grotendeels uit externen. Uit de interviews komt het beeld dat dit team los van de ambtelijke lijnorganisatie opereerde. De

oprichting van een apart informeel portefeuillehoudersoverleg, volledig toegerust op de oprichting van Oog voor Thuis, versterkte deze zelfstandige operatie. Als gevolg hiervan ontstaat onvoldoende aansluiting van het programmateam en de verantwoordelijk bestuurder op de ambtelijke organisatie. Met als gevolg dat zelfs eenvoudige verzoeken, zoals het opvragen van getekende overeenkomsten, onopgelost bleven.⁸

De documentstudie toont aan dat een eenduidige wijze waarop in besluitvorming ambtelijke adviezen worden meegenomen in de praktijk ontbreekt. Zo blijkt in de periode van het programmateam, dat de programmamanager van de gemeente zorgen heeft over het idee om een B.V. op te richten in plaats van een quasi-inbestede stichting. Intern wordt vervolgens door Juridische Zaken naar stukken gevraagd. Met de zorgen van de programmamanager en afdeling juridische zaken, wordt volgens de documentstudie niets gedaan. De daadwerkelijke advisering verloopt via AKD, er wordt alleen summiere ambtelijke advisering gevraagd. Dat de ambtelijke organisatie verder uit beeld raakt blijkt bij een ander belangrijk besluit, dat van de benoeming van een interim-directeur in juni 2024. Dit besluit is genomen tegen ambtelijk advies in.⁹ Daarbij komt uit de documentanalyse naar voren dat sprake is (geweest) van een gebrek aan interne borging en documentatie. Dit alles resulteerde in een situatie waarin de ambtelijke lijnorganisatie weinig in positie kwam bij de oprichting van Oog voor Thuis.

Tegelijkertijd onttrok diezelfde ambtelijke organisatie zich aan de oprichting van Oog voor Thuis volgens verschillende respondenten. De ambtelijke lijnorganisatie was het inhoudelijk niet volledig eens met het opgestelde manifest, de geformuleerde opdracht en de vastgestelde werkwijze. Hierop volgde, volgens respondenten, een fase waarin de ambtenaren de oprichting, maar later ook de samenwerking met Oog voor Thuis, loslieten. Het programmateam, opereerde daardoor los van de andere beleidsontwikkelingen in het sociaal domein.

Hierdoor ontbraken noodzakelijke *checks-and-balances* binnen de organisatie van Alphen aan den Rijn. Deze ambtelijke splitsing tussen het programmateam en de ambtelijke lijnorganisatie in relatie tot de samenwerking met Oog voor Thuis, zette zich na de oprichting voort in de uitvoeringsfase.

2.3.2 Oog voor Thuis was op 1 januari 2024 niet klaar voor de taak

Uit de documentanalyse en de interviews ontstaat het beeld dat Oog voor Thuis op 1 januari 2024 nog niet klaar was om de opdracht die ze had gekregen effectief en binnen de wettelijke kaders uit te voeren. Respondenten wijten dit direct aan de wijze waarop de transitiefase is verlopen.

⁸ Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024). *Feitenrelaas*.

⁹ Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024). *Feitenrelaas*.

Respondenten noemen de korte periode waarin alles geregeld moest worden als praktische belemmering. Er was een harde deadline om te starten (als gevolg van het aflopende contract met GO!). Tegelijkertijd verliep het overdrachtsproces met GO! moeizaam. Respondenten geven aan dat als gevolg hiervan druk (ook bestuurlijk) toenam om snel te leveren. Tijd werd hierdoor niet alleen een praktische belemmering, maar een knelpunt in het transitieproces zelf. Een noodzakelijke fasering, waarin gezamenlijk richting en betekenis gegeven kan worden, en zorgen voor een goede overdracht, heeft niet plaatsgevonden.

De organisatie was daardoor op cruciale onderdelen nog niet ingericht. Voorbeelden hiervan zijn onder andere:

- Het ontbreken van werkinhoudelijk goedwerkende en door medewerkers doorleefde methodieken.
- Niet ingerichte essentiële werkprocessen en systemen. In de interviews komt herhaaldelijk naar voren dat een goede aansluiting op het berichtenverkeer niet goed is ingericht, wat communicatie met zorgaanbieders gecompliceerd en het volgen van dossiers of zelfs onmogelijk maakt.
- Het ontbreken van de voor financiële bedrijfsvoering essentiële kaders (zoals een goed onderbouwde formatieberekening waarop de bedrijfsvoering opgebouwd kan worden) en een goed onderbouwd financieel meerjarenperspectief.
- Niet goed georganiseerd personeelsbeleid (onder andere een ingevoerd functiehuis waar de grondslag met de CAO Jeugdzorg niet gezien wordt). Voor het overgekomen personeel worden arbeidscontracten soms ver na de overgangdatum van 1 januari aangeboden ter ondertekening.
- Een onderbezetting in personeel. Dit zorgt voor een hoge caseload bij medewerkers. Als gevolg daarvan komt de opbouw van de organisatie in de knel: het opzetten en uitwerken van werkprocessen, organisatie inrichting en opbouw van relaties met ketenpartners. Deze andere werkzaamheden komen zodanig in de verdrukking dat op deze werkzaamheden beperkt tot vrijwel geen voortgang wordt geboekt.

Een andere randvoorwaarde die onvoldoende is ingevuld, betreft de overdraagbaarheid van informatie, processen en dossiers vanuit GO! naar Oog voor Thuis. De documentanalyse laat zien dat de datahuishouding van GO! bij de beëindiging van het contract niet op orde was. Informatie over wachtlijsten, casusstanden en cliëntgegevens was incompleet of onbetrouwbaar. In een raads werkgroep wordt bijvoorbeeld benoemd dat *"niet alle kinderen in het systeem staan"*, wat directe risico's opleverde voor de continuïteit van zorg. Deze gebrekkige overdracht leidde ertoe dat Oog voor Thuis vanaf dag één werkte met een informatieachterstand, wat de uitvoeringskracht en legitimiteit van de organisatie ernstig onder druk zette.

2.3.3 Jeugdhulp Loopt Door leidt tot frictie

Om Oog voor Thuis niet met een achterstand te laten beginnen, richtte gemeente Alphen aan den Rijn een parallel project op: Jeugdhulp Loopt Door. In dit programma werd – door de gemeente – gestart met het zelfstandig oppakken van casuïstiek, met als doel om acute risico's rondom wachtlijsten en wachttijden en zorgcontinuïteit op te vangen. Hoewel dit op korte termijn voorzorg in een noodzakelijke interventie, betekende het ook dat vanaf de eerste dag twee sporen naast elkaar liepen.

Het gevolg was soms een overlap in uitvoering en soms ontstond juist een gat. Wat startte als een goede bedoeling en een noodzakelijk interventie om Oog voor Thuis goed te laten starten, zorgde op termijn voor frictie. Het ondermijnde de positie van de nieuwe uitvoeringsorganisatie in het veld. Want welke casussen worden door Oog voor Thuis opgepakt en welke door de gemeente?

Ook het vraagstuk over de overdracht van de dossiers van Jeugdhulp Loopt Door naar Oog voor Thuis was een punt van discussie voor de reeds onderbezette organisatie Oog voor Thuis. In het bijzonder wanneer verschillende signalen over de kwaliteit van de hulp binnen Jeugdhulp Loopt Door niet worden opgepakt. Dit wordt bevestigd in het inspectierapport: de kwaliteit van hulp zoals georganiseerd is onvoldoende op orde. De signalen van sectormanager, de coördinator, de Raad van Commissarissen en de directeur van Oog voor Thuis aan de directeur Sociaal Domein en de wethouder over de kwaliteit van de hulp, werden door de directeur Sociaal Domein en wethouder als 'ten onrechte' beschreven¹⁰. De Rijksinspectie en gemeente Alphen aan den Rijn hebben hier een sterk uiteenlopend beeld van.¹²

¹⁰ Beeld Jeugdhulp Loopt Door (JHLD) (10 maart 2025), Dennis van der Graaf, concerncontroller Alphen

¹¹ Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2025, 25 april). *Toezicht Jeugdigen in Jeugdhulp (JIJ): Jeugdhulplooptdoor, onderdeel gemeente Alphen aan den Rijn*. Utrecht, p.11.

¹² Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2025, 25 april). *Toezicht Jeugdigen in Jeugdhulp (JIJ): Jeugdhulplooptdoor, onderdeel gemeente Alphen aan den Rijn*. Utrecht., p.9 en p.11. Beeld Alphen: Recent zijn zowel vanuit de ambtelijke organisatie van de gemeente als vanuit Oog voor Thuis signalen en meldingen ontvangen. De signalen en meldingen vanuit JHLD gaan over dat de noodzakelijke inrichting voor uitvoering van de visie in onvoldoende mate borgt op alle onderdelen van de uitvoering. Signalen vanuit Oog voor thuis gaan onder meer over kaderstelling, regeling bevoegdheden, inrichting zorg- en financiële administratie en gegevensuitwisseling, AVG/privacy. Uit de gesprekken en documentatie die zijn bekeken in het kader van deze quickscan blijken geen signalen over de kwaliteit bij (specifieke) zorgaanbieders (p.9).

Beeld Inspectie: De gemeente vertelt de inspectie geen zorgen te hebben over de kwaliteit van jeugdhulp door Jeugdhulplooptdoor. De voorzitter van de Raad van Commissarissen en de directeur van Oog voor Thuis hebben ten onrechte zorgen geuit bij de inspectie, aldus de gemeente. Via de coördinator, de sectormanager en de beleidsregisseur worden de directeur Sociaal Domein en de wethouder op de hoogte gehouden van de voortgang van Jeugdhulplooptdoor vertellen de directeur en de wethouder. Zowel de sectormanager als de coördinator vertellen dat zij inderdaad de directeur Sociaal Domein en de wethouder op de hoogte houden van de voortgang van Jeugdhulplooptdoor en daarbij ook hun grote zorgen hebben uitgesproken over de kwaliteit van de jeugdhulp (p.11).

2.3.4 Afspraken werden niet vastgelegd en zorgen voor onvoorspelbaarheid

De formele communicatie- en overlegstructuren verliepen niet volgens verwachting van zowel gemeente Alphen als Oog voor Thuis. Op papier waren wekelijkse overleggen, kwartaalbesprekingen en AVA-besluiten ingericht om af te stemmen en gezamenlijk koers te bepalen. In praktijk werd hier van afgeweken door bijvoorbeeld vaak informeel overleg te hebben.

Tijdens deze formele én informele overleggen werden afspraken niet structureel schriftelijk vastgelegd. Zo zijn er van de eerste zes maanden geen notulen van het AVA-overleg, en werden verslagen van de daaropvolgende maanden laat opgeleverd waarbij de gemeente de ruimte nam om de notulen tussentijds te wijzigen. Ook blijkt uit gesprekken dat de aandeelhouder erop stond dat er geen notulen van afstemmingsoverleg tussen de aandeelhouder en directeur-bestuurder werden gemaakt. Uit de interviews komt het beeld doordat deze gesprekken informeel gevoerd werden, *'compleet onvoorspelbare situaties'* ontstonden. Het overleg tussen de aandeelhouders en RvC schetst hetzelfde beeld: datgene wat wordt afgesproken in informele gesprekken wordt niet vastgelegd, en op een later moment opnieuw ter discussie gesteld.

Hierdoor liepen verwachtingen van beide partijen over gemaakte afspraken vaak uiteen. Er ontstond een samenwerking waarin ruimte was voor andere interpretatie over afspraken, waarin het verloop van overleggen niet traceerbaar was en waar partijen niet konden terugvallen op een gezamenlijk gedragen basis in geheugen. Een dynamiek ontstond waarin op alle niveaus in de samenwerking, de sleutelspelers onzekerheden hadden over hun positie, hun mandaat of de houdbaarheid van gemaakte afspraken. Dit leidde meermaals tot sterke frustratie aan beide kanten van de samenwerking.

2.3.5 Escalatieladders functioneerden niet zoals bedoeld

Een belangrijk onderdeel van een goed werkende governance is de aanwezigheid van zogenoemde *'escalatieladders'*: wanneer er knelpunten optreden in de onderlinge samenwerking, moeten er beheersmaatregelen aanwezig zijn om deze op te lossen. Bij voorkeur door onderling overleg op het juiste niveau. Wanneer men er op een specifiek niveau niet uitkomt, kan er omhoog worden bewogen langs de ladder. Uit dit onderzoek blijkt dat er de aanwezige escalatieladders niet goed functioneerden.

Wanneer knelpunten zich voordoen, dienen deze primair opgelost te worden in een overleg tussen de bestuurder van de B.V. (al dan niet samen met de raad van commissarissen) en de aandeelhouder. Hiervoor dienen bijvoorbeeld de AVA-vergaderingen, de afstemmingsoverleggen, en de overleggen tussen de aandeelhouder en RvC. Voor een groot deel zijn de uitkomsten van de overleggen niet vastgelegd, zoals in sectie 2.3.4. omschreven.

De wijze waarop knelpunten in de samenwerking bijvoorbeeld zijn geagendeerd in de AVA kan in dit onderzoek maar beperkt gereconstrueerd worden, omdat van de AVA's tot augustus 2024 geen verslag is gemaakt. In de verslagen die wel zijn gemaakt, is te zien dat inhoudelijke onderwerpen geagendeerd worden, zoals het vraagstuk omtrent de begroting. Een agendapunt over de onderlinge samenwerking in het algemeen, de ervaren knelpunten en mogelijke verbeteringen hierin is niet terug te vinden. Dit terwijl hier wel degelijk aanleiding toe was.

Dit roept de vraag op of dit vraagstuk in overige overleggen wel is geagendeerd. Hierin is het bilaterale afstemmingsoverleg tussen de aandeelhouder en de directeur-bestuurder relevant, maar ook hiervan bestaan geen notulen. Het bilaterale afstemmingsoverleg tussen een aandeelhouder en directeur-bestuurder functioneert in praktijk als de eerste trede op de escalatieladder: van bestuurder tot bestuurder. Uit de gevoerde gesprekken en beschikbare documentatie blijkt dat binnen deze gesprekken geen sprake was van effectieve of gelijkwaardige communicatie. De gesprekken werden door twee verschillende directeuren als zeer onprettig ervaren. Dit hangt samen met de eerder beschreven onvoorspelbaarheid, maar ook met de toon in het gesprek. Deze wordt omschreven als *'nooit opbouwend, altijd afkeurend'*. Ook werd op gesprek komen bij de aandeelhouder omschreven als *'op het matje geroepen worden'*.¹³

Vergelijkbare signalen worden geuit over het overleg tussen de RvC van Oog voor thuis. Ook in direct contact tussen de RvC en de aandeelhouder wordt er gesproken over een gebrek aan effectieve communicatie. Het gesprek tussen de aandeelhouder en RvC dient als tweede trede van de escalatieladder voor wanneer de directeur-bestuurder en aandeelhouder onderling ergens niet uitkomen. Respondenten schetsen een beeld waarbij datgene wat wordt afgesproken in informele gesprekken niet wordt vastgelegd, en op een later moment opnieuw ter discussie wordt gesteld door de aandeelhouder. Wij concluderen dan ook dat dit gremium niet als effectieve trede in de escalatieladder functioneerde om knelpunten in de samenwerking op te lossen.

2.4 Relatie

Zonder relatie is er geen sprake van een samenwerking. Deze relaties kunnen zowel formeel als informeel van aard zijn. Bovendien zitten relaties op verschillende niveaus: zowel formeel als informeel, op bestuurlijk, maar ook op het uitvoeringsniveau, binnen de organisaties en tussen de organisaties. Deze analyse laat zien dat de knop Relatie niet in balans is. Verwachtingen over de formele relaties



¹³ Ontslagbrief Saskia Oostrom (z.d.)

wijken af van de relaties die op papier zijn vastgelegd. Hierdoor komen beide organisaties in een spiraal terecht waarin vertrouwen steeds verder afneemt. Verschillen van inzicht en conflicten zijn onvoldoende effectief bespreekbaar gemaakt wat resulteert in afstand in de relaties en het opstappen van kernspelers in beide organisaties. Deze hoge doorloop van personeel, belemmert het opbouwen van gelijkwaardige relaties waarbij verschillen van inzicht kunnen worden besproken en conflicten effectief kunnen worden opgelost.

2.4.1 Formele relaties – keuzes voor en verwachtingen bij een B.V.

De transitie van GO! naar een gemeentelijke B.V. was in hoge mate ingegeven door een behoefte aan grip, sturing en regie op de uitvoering van de jeugdhulp in de gemeente Alphen aan den Rijn. Deze sturingsbehoefte zag niet zozeer op de meer algemene doelen die met de uitvoering van de jeugdhulp werden beoogd (het terugdringen van het aantal jeugdigen met jeugdhulp, het gezinssysteem centraal zetten, het meer 'naar de voorkant' etc.). De sturingsbehoefte zag op de wijze waarop de jeugdhulp was ingericht, zodat deze doelen bereikt konden worden.

Er was dus niet zozeer sprake van een aanvullende behoefte aan sturing op het *wat* (de doelen), maar op het *hoe* (hoe deze doelen bereikt konden worden). In het raadsbesluit tot oprichting van de B.V. Oog voor thuis werden sturingsmogelijkheden op de organisatie bestempeld als *“een kernpunt in het maken van de keuzes rondom de inrichting van deze nieuwe organisatie.”*

Deze benadering leidt direct tot een belangrijk aandachtspunt. Immers, een sterke behoefte aan sturing op het *hoe* (de werkwijze waarop doelen bereikt worden) staat op gespannen voet met de aard van een B.V. Het oprichten van een B.V. impliceert een vorm van *verzelfstandiging*, waarbij de taakuitoefening op enige afstand van college en ambtelijke organisatie wordt geplaatst. Die afstand maakt het voor de B.V. mogelijk om slagvaardig en professioneel te opereren binnen de kaders van de opdracht.¹⁴ Daarbij kent een B.V. een zelfstandig bestuur, met eigen bevoegdheden met betrekking tot het functioneren van de vennootschap. De feitelijke uitvoering van de taak vindt dus buiten de directe invloedssfeer van het college plaats.

Uit de oprichtingsstukken van de B.V. Oog voor Thuis blijkt weinig bewustzijn van het feit dat het onderbrengen van taken in een besloten vennootschap een vorm van *verzelfstandiging* is die wezenlijk verschilt van het uitvoeren van deze taken binnen een gemeentelijke organisatie. De gemeente lijkt te hebben willen *verzelfstandigen zonder te verzelfstandigen*. Het risico van rolonduidelijkheid en discussies over de reikwijdte van de bevoegdheden van de B.V. versus de verantwoordelijkheid en visie van de gemeente liggen daarmee op de loer. Over de spanning in samenwerking met de directeur-bestuurders komt in meerdere interviews naar voren dat aan de

¹⁴ Zoals geformuleerd in de statuten, de overeenkomst van opdracht en eventueel onderliggende documenten.

voorkant in profielen en het delen van verwachtingen duidelijkheid is gegeven. De raad van commissarissen wordt voornamelijk gezien als sparringpartner van de directeur-bestuurder Oog voor Thuis.

Heldere afspraken over waar de verantwoordelijkheden van de B.V. beginnen, en die van de aandeelhouder ophouden zijn daarom cruciaal. Uit de interviews blijkt dat het aan deze afspraken ontbroken heeft. Deze afspraken zijn niet verder uitgewerkt of formeel vastgelegd. Daarnaast bestaat er geen gedeeld beeld tussen de betrokken functionarissen over de onderlinge taakverdeling en verantwoordelijkheden.

De spanning tussen de door de gemeente beoogde sturing op de wijze van uitvoering van de jeugdhulptaken en de inherente afstand die wordt gecreëerd met een verzelfstandiging in een B.V. is daarmee onvoldoende geadresseerd en ondervangen in samenwerkingsafspraken.

2.4.2 Formele relaties leiden tot onduidelijkheid

In de statuten van de B.V. zijn bepalingen opgenomen over de formele relatie tussen de gemeente als aandeelhouder en de B.V. Oog voor Thuis als zelfstandige organisatie. In de praktijk bleek echter dat deze statutaire bepalingen niet in alle gevallen duidelijkheid boden over de verdeling van bevoegdheden tussen Oog voor Thuis en de gemeente. Hierdoor ontstonden er op meerdere momenten discussies over wie bevoegd was om bepaalde besluiten te nemen.

Interpretatie van 'strategische besluiten'

Een belangrijk twistpunt betrof de interpretatie van het begrip 'strategische besluiten', waarvoor volgens de statuten voorafgaande goedkeuring van de aandeelhouder vereist is. De vraag wat precies onder een strategisch besluit valt, bleek voor meerdere interpretaties vatbaar. Het meest sprekende voorbeeld hiervan is het besluit over de huisvesting van Oog voor Thuis. De directeur van Oog voor Thuis beschouwde dit als een operationeel besluit dat zij zelfstandig kon nemen, terwijl de aandeelhouder dit zag als een strategisch besluit dat aan de aandeelhouder ter goedkeuring moest worden voorgelegd. Dit leidde ertoe dat het college, bij monde van de verantwoordelijke wethouder in haar rol als aandeelhouder, het besluit terugdraaide en Oog voor Thuis in die zin 'terugfloot'.

Bevoegdheden met betrekking tot operationele uitvoering

Een ander terugkerend spanningsveld betrof de mate waarin de aandeelhouder invloed kon uitoefenen op de operationele uitvoering van de opdracht door Oog voor Thuis. Respondenten spreken over een 'verlamming' in de organisatieontwikkeling bij Oog voor Thuis die optreedt. Verschillende respondenten geven aan dat in Oog voor Thuis het beeld ontstaat dat voor praktische uitvoeringsvragen een gemeentelijk besluit nodig is. Medewerkers van Oog voor Thuis

geven in de interviews aan dat zij het gevoel hebben dat van professionele autonomie geen sprake meer is en dat deze manier van werken hun beroepsmatig handelen in de weg staat.

Een voorbeeld hiervan is dat de gemeente een gedetailleerd formatieplan had opgesteld voor de B.V., waarin specifieke functies en bijbehorende fte's waren opgenomen. In één van de interviews komt naar voren dat desondanks niet voor alle geplande formatieonderdelen een concrete opdracht of inhoudelijke onderbouwing voorhanden was. Daarom werd besloten om de wervingsprocedure voor een specifieke functie – in dit geval welzijnsmedewerkers – tijdelijk op te schorten. Dit besluit leidde tot frictie tussen gemeente en directeur van de B.V..

De onduidelijkheid over de afbakening van rollen en verantwoordelijkheden strekte zich uit tot aan de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden door professionals. Zo bevatte de opdracht aan Oog voor Thuis de eis dat er twee gesprekken moesten worden gevoerd voordat een behandelplan kon worden opgesteld. In de praktijk constateerden de professionals van Oog voor Thuis echter dat deze werkwijze niet altijd nodig was. Soms bleek één kort gesprek van tien minuten al voldoende om, bijvoorbeeld, een dyslexietoets in gang te zetten, waarbij er bovendien geen aanwijzingen waren voor bijkomende problematiek. Daarnaast leidde deze verplichte brede intake tot vertragingen en een toename van de wachtlijsten. De directeur van Oog voor Thuis besloot daarom om de werkwijze aan te passen en de procedure te vereenvoudigen. Dit leidde tot een verschil van inzicht tussen de directeur van de B.V. en de gemeente als aandeelhouder.

Een derde voorbeeld wat laat zien hoe nauw betrokken de gemeente was, is het feit dat de gemeente zich mengde op casusniveau in welke zorg specifieke cliënten nodig hadden, op basis van concrete gesprekken met deze cliënten.

De bovengenoemde casussen raken de kern van de problematiek omtrent de rolonduidelijkheid: waar de directeur Oog voor Thuis bovenstaande voorbeelden zag als operationele bevoegdheden waar zij zelfstandig over kon besluiten, werd dit vanuit de gemeente beschouwd als een indicatie dat Oog voor Thuis de nieuwe werkwijze niet uitvoerde. Op die manier ontstaat de situatie dat de gemeente de urgentie voelt om bij te sturen, omdat opgemaakt wordt dat Oog voor Thuis niet handelt in lijn met de door raad en college vastgestelde werkwijze en opdracht, terwijl de directeur van de B.V. dit interpreteert als bemoeienis met de operationele bedrijfsvoering van de B.V..

Gesprek over bevoegdheidsverdeling 'gejuridiseerd'

Opvallend is de wijze waarop zowel gemeente als de B.V. zijn omgegaan met de spanningen rondom de formele bevoegdheidsverdeling. De onduidelijkheden en verschillen van inzicht lijken niet te hebben tot een open, inhoudelijk gesprek op relationeel niveau, waarin werd geprobeerd

gezamenlijk tot een oplossing te komen. Dit bleek ook uit de analyse over de escalatielijnen zoals beschreven in sectie 2.3.5. In plaats daarvan werd gekozen voor een juridische benadering: er werd een formeel advies ingewonnen bij advocatenkantoor AKD over de verdeling van bevoegdheden volgens de statuten.

Dit advies bevestigde dat de gemeente als aandeelhouder formeel de bevoegdheid heeft om de B.V. aanwijzingen te geven, en dat de B.V. gehouden is deze op te volgen indien het opvolgen van deze aanwijzingen niet in strijd zijn met het belang van de vennootschap.¹⁵ Daarmee werd het formele kader herbevestigd, maar de onderliggende spanningen en oorzaken van de verstoorde samenwerking werden niet geadresseerd. De discussie bleef daardoor steken op juridisch en procedureel niveau, zonder dat er ruimte kwam voor reflectie op de samenwerking, de onderlinge relatie, verwachtingen en verhoudingen. Een verdiepend gesprek, bijvoorbeeld onder begeleiding van een derde partij (*mediation*), heeft niet plaatsgevonden.

2.4.3 Onderling vertrouwen en wederzijds begrip

Uit de gepubliceerde brieven en interviews blijkt dat de relatie tussen de opdrachtgever (gemeente) en opdrachtnemer (de B.V.) vanaf begin af aan niet soepel verloopt.

Dit heeft zich geuit in enerzijds van de kant van de gemeente (opdrachtgever) een onzekerheid dat, met name het management van, Oog voor Thuis de nieuwe visie op jeugdhulp van de gemeente wilde uitvoeren. Anderzijds was er van de kant van Oog voor Thuis een ervaren gebrek aan duidelijkheid over de opdracht en vervolgens een ervaren gebrek aan ruimte om de taak op de juiste wijze uit te voeren.

In de interviews en documenten komen illustratieve voorbeelden naar voren. Zo ontstond tussen de gemeente en Oog voor Thuis verschil van inzicht of gezinsgericht werken voor alle casussen zou kunnen werken. Vanuit Oog voor Thuis werd ervaren dat dit niet werkte. Daarop werd teruggevallen op de eerder binnen GO! gehanteerde werkwijze. De gemeente interpreteerde dit als een signaal dat de organisatie 'niet vooruit wil'. Daarop werd op ambtelijk niveau gepoogd de nieuwe visie over te brengen op de medewerkers. Oog voor Thuis wilde echter niet dat er buiten het management om direct op medewerkers werd gestuurd, en greep in. Dit werd vanuit de gemeente geïnterpreteerd als weerstand.

Dit heeft geleid tot het ontstaan van een *viciuze cirkel*: Oog voor Thuis had het gevoel de opdracht niet goed te kunnen uitvoeren door onduidelijke kaders en beperkte handelingsvrijheid; de gemeente zag dit als weerstand tegen de nieuwe koers, wat leidde tot meer sturing; die extra

¹⁵ AKD. (2024, 6 december). *Memo Rolverdeling Alphen – Oog voor Thuis*.

sturing werd door Oog voor Thuis vervolgens ervaren als verdere beperking, waardoor zij zich verder belemmerd voelden in hun uitvoering.

Concluderend was er in de relatie tussen de gemeente en Oog voor Thuis sprake van een niet effectieve inrichting van de formele en informele relaties.

2.4.4 Moeizame relatie tussen sleutelspelers

Op basis van de diverse gepubliceerde brieven, verslagen van vergaderingen en de gehouden interviews is te concluderen dat er sprake was van een moeizame relatie tussen sleutelspelers in de samenwerking. Dit zag op een aantal relaties.

Samenwerking tussen directeuren Oog voor Thuis en de aandeelhouder

Samengevat ontstaat er uit interviews en documentenstudie een beeld van een niet effectieve samenwerking tussen de directeuren van Oog voor Thuis en de wethouder als aandeelhouder van en als bestuurlijk opdrachtgever voor Oog voor Thuis. Van beide zijden wordt ervaren dat de gesprekken tussen aandeelhouder en directie Oog voor Thuis niet helpend waren om de ervaren en gesignaleerde problemen binnen Oog voor Thuis op te lossen. Dit geldt zowel voor de formele gesprekken binnen de AVA, als de informele overleggen tussen directeur Oog voor Thuis en de aandeelhouder.

Samenwerking binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Alphen aan den Rijn

Ook binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Alphen aan den Rijn zien we geen eenduidigheid ten opzichte van de nieuwe werkwijze op het gebied van jeugdhulp. Uit interviews blijkt dat de herziene visie op de uitvoering van jeugdhulp geïnitieerd was in de raad, en overgenomen door het college. Ambtelijk was er echter onvoldoende draagvlak voor deze nieuwe visie. Dit leidde ertoe dat de ambtenaren die wel aan de lat stonden om de nieuwe visie te implementeren binnen Oog voor Thuis tegenwerking ervaarden vanuit de ambtelijke organisatie, en er niet in slaagden collega's te mobiliseren voor de implementatie. Uit de interviews komt dan ook het beeld naar voren van twee 'kampen' binnen de ambtelijke organisatie: het kamp wat achter de nieuwe werkwijze stond, en het kamp wat hier tegen was. Dit is ook nader toegelicht in sectie 2.3.1, waarin wordt toegelicht welk effect deze tweedeling in de gemeentelijk organisatie heeft op de oprichting van en samenwerking met Oog voor Thuis.

Samenwerking op ambtelijk niveau tussen Oog voor Thuis en de gemeente Alphen aan den Rijn

Ook op ambtelijk niveau tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis was er sprake van een moeizame relatie. Van de kant van Oog voor Thuis werd ervaren dat er geen constructieve ambtelijke relatie was, maar dat er enkel kritiek werd gegeven op de wijze van uitvoering. Daarnaast voelden managementleden zich geremd door de ambtelijke invloed vanuit

de gemeente op de medewerkers van Oog voor Thuis. Er wordt gesproken over sterke 'bemoeienis'. Tegelijkertijd werd vanuit de gemeente ervaren dat de betrokken beleidsmedewerker werd 'weggehouden' bij de organisatie, terwijl ook van de kant van medewerkers van Oog voor Thuis behoefte was aan samenwerking en meer informatie vanuit de gemeente. Van een constructieve samenwerkingsrelatie op ambtelijk niveau was derhalve te weinig sprake.

Wat hierbij de samenwerking verder belemmerde, was dat de beleidsmedewerker van de gemeente, die fungeerde als direct contactpersoon voor Oog voor Thuis, in de transitiefase gelijktijdig betrokken was bij een rechtszaak tussen GO! voor jeugd en de gemeente Alphen aan den Rijn. Deze gevoeligheid heeft belemmerend gewerkt bij de opbouw van een constructieve samenwerkingsrelatie. Immers: vanuit de organisatie GO! voor jeugd ging, in het kader van overgang van onderneming, een groot deel van het management over naar de nieuwe organisatie Oog voor Thuis.

Tot slot beoogde de gemeente met het opstellen van het functiehuis mede de ambtelijke relatielijn tussen Oog voor Thuis en de gemeente in te richten. Hiertoe had zij een strategisch teammanager opgenomen in het functiehuis, die moest fungeren als sparringpartner voor het beleidsteam van de gemeente. Dit moest bijdragen aan de inhoudelijke samenwerking op het gebied van de uitvoering van de opdracht. Deze functie werd echter niet ingevuld door de organisatie van Oog voor Thuis.

Bovenstaande aspecten zijn illustratief voor de moeizame relatie die een structurele effectieve inhoudelijke ambtelijke samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis hebben belemmerd.

2.4.5 Conflicten niet effectief bespreekbaar

Uit de interviews en de documentanalyse blijkt dat de relatie en de verschillen van inzicht op meerdere onderwerpen tussen de gemeente en Oog voor Thuis niet op een effectieve manier bespreekbaar is gemaakt.

Daarbij is allereerst het functioneren van de samenwerking *an sich* niet expliciet bespreekbaar gemaakt. Uit de gevoerde gesprekken en verzonden correspondentie blijkt dat de verhouding tussen de gemeente en Oog voor Thuis al geruime tijd onder druk stond. Aan beide zijden bestond onvrede over de samenwerking, de onderlinge relatie en het functioneren van de B.V. Oog voor Thuis. Desondanks heeft hierover nauwelijks – althans niet zichtbaar en herleidbaar – overleg plaatsgevonden. Een logische plek voor dit gesprek was de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, waar aandeelhouder, bestuurder en Raad van Commissarissen bijeenkomen.

Illustratief hiervoor is het uiteindelijke gezamenlijke opstappen van zowel de directeur-bestuurder als de Raad van Commissarissen van Oog voor Thuis. Uit de AVA-verslagen voorafgaand aan dit opstappen valt op te maken dat op casusniveau er sprake was van verschillen van inzicht over o.a. de begroting. Zichtbaar is dat aandeelhouder en B.V. er 'niet met elkaar uit komen', en dat de aandeelhouder vasthoudt aan de eis van een 'kale' begroting. Voor de overige knelpunten die benoemd worden in de diverse ontslagbrieven geldt dat onderlinge communicatie in de AVA's hierover niet terug te vinden is. Het gaat dan om het idee van 'rolvastheid' vanuit de gemeente, de opdracht voor Oog voor Thuis die onvoldoende duidelijk zou zijn en datalekken die zouden ontstaan door het handelen van de gemeente.

Hieruit valt op te maken dat in de werkrelatie tussen Oog voor Thuis en de gemeente geen sprake was van het effectief bespreekbaar maken van ervaren knelpunten. Illustratief daarvoor is het feit de aandeelhouder zich volledig verrast voelde door het opstappen van zowel de RvC als de directeur.¹⁶ Vanuit Oog voor Thuis zijn deze knelpunten niet expliciet in een aandeelhoudersvergadering geagendeerd. Uit de interviews is op te maken dat ervaren wordt dat de communicatie met de aandeelhouder zodanig stroef verliep dat het niet lukt om deze knelpunten goed bespreekbaar te maken.¹⁷

2.4.6 Relatie met ketenpartners niet opgebouwd

De conclusie uit de interviews met ketenpartners is dat na iets meer dan een jaar samenwerking met Oog voor Thuis, een goede aansluiting in de keten nog niet tot stand is gekomen. Hiervan worden directe consequenties gezien:

- Er is bijna geen samenwerking tussen Oog voor Thuis en ketenpartners op casus niveau;
- De aansluiting tussen Oog voor Thuis en het voorveld ontbreekt;
- Er treedt rolvermenging op: als gevolg van de ontstane wachttijd pakken preventieve ketenpartners zorgtaken op;
- Cruciale ontwikkeling in samenwerking komt niet op gang: bijvoorbeeld in het maken over overdrachtsafspraken (18-/18+) en voorbereiding op de komst van de hervormingsagenda.

Volgens ketenpartners is dit gebrek aan aansluiting vooral te wijten aan interne problemen binnen Oog voor Thuis. Zowel interim-bestuurders als het managementteam van Oog voor Thuis richten zich in de optiek van ketenpartners primair op de interne organisatieontwikkeling, waardoor samenwerking met externe partijen onvoldoende prioriteit krijgt.

¹⁶ Verslag AVA Oog voor Thuis. (2025, 14 maart).

¹⁷ Verslag AVA Oog voor Thuis. (2025, 14 maart).

2.4.7 Hoog personeelsverloop voorkomt stevige basis

Een aanvullende en structurele belemmering vormt het hoge personeelsverloop in sleutelfuncties binnen zowel Oog voor Thuis als de gemeente. In korte tijd wisselden onder meer de contractmanager, programmamanagers, programmadirecteur, directeur sociaal domein en directeur-bestuurders van positie – veelal ingevuld door tijdelijke of externe krachten.¹⁸ In totaal zijn er in de samenwerking minstens 16 wijzigingen sinds de voorbereiding begon (juni 2022). Deze voortdurende wisselingen, met name tussen 2023 en maart 2025, ondermijnen volgens vrijwel alle geraadpleegde ketenpartners en medewerkers van Oog voor Thuis het opbouwen van stabiele relaties. Dit wordt sociaal domein-breed ervaren. Daardoor blijft de samenwerking in de praktijk oppervlakkig en beperkt tot het uitwisselen van basisinformatie.

Daarnaast ervaren ketenpartners dat Oog voor Thuis geen mandaat lijkt te hebben om volwaardig deel te nemen aan de ketensamenwerking. Ketenpartners ervaren Oog voor Thuis als een buitenstaander. Zo nemen medewerkers van Oog voor Thuis geen deel aan de zogeheten ‘verdeeltafels’, wat door ketenpartners wordt gezien als een gemiste kans. De afwezigheid van gezamenlijke afstemming op casusniveau belemmert een effectieve samenwerking en ondermijnt volgens ketenpartners het streven naar integraal werken.

2.5 Belangen

Voor een constructieve samenwerking, is oog voor ieders belang een voorwaarde. In deze specifieke samenwerking gaat het over twee partijen: gemeente Alphen aan den Rijn en de B.V. Oog voor Thuis. Het eerste moment waarop belangen een rol spelen, is tijdens de oprichtingsfase. Omdat de B.V. op dat moment nog niet bestond, kon niemand formeel de belangen van de organisatie behartigen. Deze taak is op het moment van oprichting belegd bij de procesregisseur of beoogd directeur-bestuurder. Dit hoofdstuk laat zien dat beide organisaties het algemeen belang van de samenwerking behartigde, maar dat de disbalans ontstaat wanneer bedrijfseconomische- en organisatiebelangen een rol gaan spelen.



2.5.1 Organisationsbelangen gemeente voeren boventoon

De aanloop naar de oprichting van de B.V. kenmerkte zich door duidelijke belangen die door de gemeente werden geformuleerd. Inhoudelijk gingen deze belangen niet in tegen de belangen van Oog voor Thuis. Voorbeelden van deze belangen zijn als volgt te formuleren:

¹⁸ Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024). *Feitenrelaas*.

- Vanuit algemeen belang zou de B.V. de taken beter kunnen uitvoeren dan GO!. *“Met de oprichting van de Overheids-B.V. ‘Jeugd- en Gezinshulp Alphen aan den Rijn B.V.’ wordt een eerste stap gezet richting integraal en systeemgericht werken vanuit het gehele sociaal domein. Dit houdt in dat de jeugd- en gezinsprofessional uit het lokale team niet alleen naar de problematiek van de aangemelde jeugdige kijkt, maar naar het hele gezin.”*¹⁹
- De preventieve opgaven zouden bijdragen aan het oplossen van het begrotingstekort op de algemene begroting van Jeugdhulp. Zo zijn er vanuit de gemeente hoge verwachtingen van de nieuwe opdracht en wat deze moet opleveren zowel inhoudelijk als financieel. Zo is direct voor het eerste jaar gerekend dat op zorgkosten bespaard kan worden met de nieuwe werkwijze. Een besparing die Oog voor Thuis nodig heeft om te groeien naar een grootte die volgens grove schatting van de gemeente past bij de opdracht (200 FTE).

De organisatorische belangen kunnen bij een dergelijke verzelfstandiging uiteenlopen. Het principe van een B.V. is: slagvaardig te opereren, recht te doen aan de verantwoordelijkheid (en aansprakelijkheid) van de bestuurder. Kortom: de aandeelhouder stuurt op het *wat* (het publiek belang), en de B.V. heeft een professionele autonomie om invulling te geven aan het *hoe* (de operationele uitwerking om het publieke belang te realiseren). De organisatorische belangen van Oog voor Thuis, zijn vóór de oprichting echter nauwelijks door de procesregisseur vertegenwoordigd. De organisatorische belangen van de gemeente, die vooral grip en sturing nastreefde, overheersten.

Illustreerend hiervoor is de formulering in het raadsbesluit vóór oprichting. In het raadsbesluit tot oprichting van de B.V. Oog voor thuis werden sturingsmogelijkheden op de organisatie zelf bestempeld als *“een kernpunt in het maken van de keuzes rondom de inrichting van deze nieuwe organisatie.”*²⁰ *“Grip ontstaat doordat de gemeente toezicht houdt op de gecontroleerde rechtspersoon als ware het een eigen dienst. Het college van B&W van de gemeente Alphen aan den Rijn wordt de enige opdrachtgever van de nieuwe organisatie en heeft daarmee een directe sturing op koers, budget en werkzaamheden van die organisatie.”*²¹

Na de start van Oog voor Thuis voeren, naast de organisatorische belangen, de bedrijfseconomische belangen van de gemeente de boventoon. Dit zien we onder andere terug

¹⁹ Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 11 juli). *Besluitformulier. Toelichting op raadsbesluit.*

²⁰ Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 27 juni). *Besluitformulier Governance nieuwe inrichting.*; Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 27 juni). *Raadsvoorstel oprichting overheids-BV ‘Jeugd en Gezinshulp’ Alphen aan den Rijn.*

²¹ Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 25 april). *Raadsvoorstel oprichting stichting ‘Jeugd en Gezinshulp’ Alphen aan den Rijn.*

in de wijze waarop het gesprek in de aandeelhoudersvergadering verloopt over de wijze waarop de begroting van Oog voor Thuis ingediend moet worden. Ondanks meerdere gesprekken waarin zowel de directeur-bestuurder als de Raad van Commissarissen aangeven hier zeer grote zorgen bij te hebben, wijzigt de bestuurder niet in haar eisen. Uit de AVA-verslagen blijkt: *“Wat de aandeelhouder van ons vraagt is te opereren binnen een financieel kader dat de gemeente ons oplegt, zonder vermelding van wat we voor deze middelen gaan doen en welke risico’s daaraan verbonden zijn. Dit financieel kader gaat ervoor zorgen dat Oog voor Thuis 15 FTE moet afschalen en ze wil nogmaals de risico’s aanmerken die hiermee gemoeid zijn, waaronder het niet kunnen halen van de wettelijke eis om inwoners binnen 8 weken na een aanvraag van een beschikking te voorzien, er is op dit moment al een wachtlijst van 4 maanden voordat triage plaatsvindt als het geen spoed is. Dit geeft imagoschade voor Oog voor Thuis en wellicht ook de gemeente, zo waarschuwt ze.”*²²

Het geeft een beeld van een onderlinge dynamiek waarin uitwisselen van informatie op basis van gelijkwaardigheid moeilijk is. Dit beeld wordt bevestigd in een aantal interviews die met ketenpartners zijn gehouden. Hierin wordt aangegeven dat zij als het gaat om samenwerking in de jeugdhulp een kentering zien. Waar de Alphenese omgang met elkaar tot 2023 was: luisteren naar ervaringen en belangen van ketenpartners in het veld, daar wordt het accent gaandeweg verlegd naar sturing en controle.

2.6 Conclusie: het gezamenlijke handelingsperspectief heeft vanaf het begin ontbroken

Het gezamenlijk handelingsperspectief is datgene dat de samenwerking moet opleveren en waaraan partijen willen samenwerken. Het is het bindmiddel van de samenwerking en tegelijkertijd de resultante van wat er in de vier elementen Inhoud, Proces, Relatie en Belangen is of ontbreekt.

Zonder gezamenlijk handelingsperspectief mist de samenwerking focus, ontbreekt een gedeeld beeld van de bedoeling en wordt de samenwerking al snel los zand. Om een samenwerking succesvol vorm te geven moet het op de inhoud goed zitten, het proces goed ingericht zijn, de onderlinge relaties goed zijn en de belangen niet botsen. Pas dan is het mogelijk dat betrokkenen een gezamenlijk handelingsperspectief formuleren. Onderstaand zijn de bevindingen en de belangrijkste conclusies uit de vier elementen samengebracht. Daarmee wordt het antwoord geformuleerd op de eerste vraag: *Wat zijn de*



**Gezamenlijk
handelings
perspectief**

²² Verslag AVA Oog voor Thuis. (2025, 10 februari).

belangrijkste knelpunten die de samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis hebben belemmerd?

2.6.1 Inhoud: uitgangspunten onvoldoende gedeeld en verankerd

Hoewel er in formele documenten zoals het manifest en de bestuursopdracht overeenstemming leek te bestaan over de visie op jeugdhulp, heeft deze visie in de praktijk niet gefungeerd als kompas voor de samenwerking. Op doelstellingenniveau is er sprake geweest van consensus. Echter zijn dit zeer abstracte doelstellingen. Op de tactisch-operationele invulling voor het behalen van deze doelstellingen was van een gezamenlijk beeld geen sprake. Dit verschil in interpretatie leidde tot spanning over de aard en omvang van de beoogde verandering in werkwijze. De veronderstelde maakbaarheid van de maatschappelijke opgave, en de bijbehorende hoge verwachtingen op financieel vlak, droegen bij aan een kloof tussen de beleidsmatige ambitie en de operationele realiteit.

2.6.2 Proces: inrichtings- en transitieproces onvolledig en Oog voor Thuis onvoldoende ingericht

De inrichting van het proces, zowel in de aanloop naar als na de oprichting van Oog voor Thuis, was onvoldoende geborgd binnen de gemeentelijke organisatie en tussen gemeente en B.V. De analyse maakt zichtbaar dat samenwerking tussen lijnorganisatie en het programmateam bij de oprichting van Oog voor Thuis onvoldoende tot stand kwam, onder andere vanwege verschillen van inzicht over de geformuleerde opdracht en de vastgestelde werkwijze. Het programmateam dat verantwoordelijk was voor de oprichting opereerde grotendeels los van de ambtelijke lijnorganisatie, waardoor inhoudelijke advisering, interne *checks-and-balances* en borging van besluiten onvoldoende tot stand kwamen.

Na de start van de B.V. bleken essentiële werkprocessen, systemen en personele voorwaarden niet op orde. Daarnaast was de overdracht van gegevens vanuit GO! voor Jeugd gebrekkig, wat resulteerde in directe risico's voor continuïteit van zorg en uitvoeringskracht van de nieuwe organisatie.

Bovendien functioneerden formele overlegstructuren zoals de Algemene Vergadering van Aandeelhouders niet zoals beoogd en werden afspraken niet structureel vastgelegd, wat leidde tot onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid. Escalatielijnen om de problematiek omtrent de samenwerking bespreekbaar te maken en op te lossen functioneerden onvoldoende.

2.6.3 Relatie: stroef en gekenmerkt door spanningen en onbegrip

De samenwerkingsrelatie tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis wordt gekenmerkt door structurele spanningen, onduidelijkheden en gebrek aan vertrouwen.

Een belangrijke oorzaak hiervan was de spanning tussen de behoefte van de gemeente aan sturing op de uitvoering van jeugdhulptaken enerzijds, en de afstand die ontstaat door het onderbrengen van deze taken in een zelfstandige B.V. anderzijds. Deze spanning werd onvoldoende geadresseerd en ondervangen in de gemaakte samenwerkingsafspraken. Tussen gemeente en Oog voor Thuis ontstonden daarnaast onduidelijkheden over de verdeling van bevoegdheden tussen Oog voor Thuis en de gemeente. Het gevolg was een vicieuze cirkel van onderling afnemend vertrouwen en onbegrip: Oog voor Thuis had het gevoel de opdracht niet goed te kunnen uitvoeren door onduidelijke kaders en beperkte handelingsvrijheid; de gemeente zag dit als weerstand tegen de nieuwe koers, wat leidde tot meer sturing.

Daar komt bij dat er sprake was van niet-functionele samenwerkingsrelaties tussen ambtelijke en bestuurlijke sleutelspelers in de samenwerking. Deze problematiek werd daarbij niet effectief bespreekbaar gemaakt. Niet in formele overlegstructuren, en ook niet via escalatieladders of mediation. De samenwerkingsrelatie tussen ketenpartners en Oog voor Thuis is daarbij, mede door de genoemde interne problematiek bij Oog voor Thuis, niet opgebouwd.

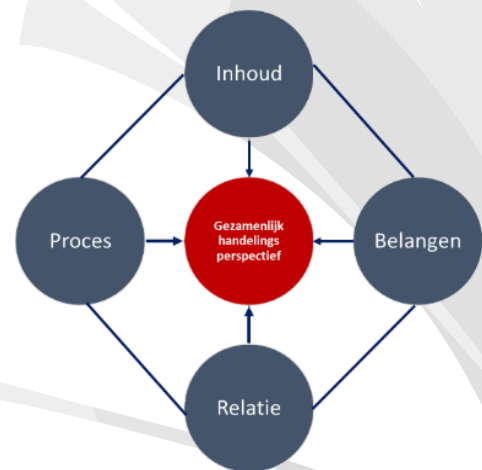
2.6.4 Belangen niet in balans

Bij verzelfstandiging via een B.V. kunnen de belangen van de gemeente als aandeelhouder en die van de B.V. als zelfstandige entiteit tot op zekere hoogte uiteenlopen. Dit spanningsveld werd zichtbaar in de discussie over de begroting van Oog voor Thuis. Terwijl de aandeelhouder aandrong op een puur cijfermatige begroting, achtte de directie van de B.V. dit niet verantwoord.

Noch in de oprichtingsfase, noch tijdens de werking van de B.V. lijkt een open gesprek te hebben plaatsgevonden over de mogelijkheid van conflicterende belangen tussen aandeelhouder en B.V.. De nadruk lag op de sturingsbehoefte van de gemeente. In gevallen waarin de belangen botsten – zoals bij de begrotingsopstelling – werd wel inhoudelijk overleg gevoerd, maar bleef een compromis uit dat recht deed aan het belang van de B.V. om transparant te zijn over de risico's binnen haar bedrijfsvoering als gevolg van de begroting. Beiden perspectieven (het organisatiebelang van de B.V. en het belang van de gemeente als aandeelhouder) werden hierdoor niet evenwichtig afgewogen.

2.6.5 Gezamenlijk handelingsperspectief heeft vanaf het begin ontbroken

De knelpunten die in alle vier de elementen zijn geconstateerd hebben het ontwikkelen van een succesvolle samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis vanaf het begin in de weg gestaan. Geconcludeerd kan worden dat op iedere afzonderlijke bol dusdanige knelpunten bestaan dat deze een belemmering vormen om te komen tot een gezamenlijk handelingsperspectief en daarmee een succesvolle samenwerking.



3. Randvoorwaarden en concrete verbeteringen

In dit hoofdstuk schetsen wij de benodigde verbeteringen om de samenwerking tussen de gemeente en Oog voor Thuis te versterken. Ook gaan wij in op de benodigde randvoorwaarden die moeten worden ingevuld om Oog voor Thuis haar opdracht effectief uit te laten voeren. In dit hoofdstuk geven wij daarmee antwoord op de laatste twee deelvragen:

- *Deelvraag 2: Welke concrete verbeteringen zijn nodig zowel op ambtelijk niveau als bij Oog voor Thuis om de samenwerking en verbinding tussen de gemeente en Oog voor Thuis te versterken?*
- *Deelvraag 3: Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld om de opdracht (aan Oog voor Thuis effectief en binnen de gestelde kaders) door Oog voor Thuis uit te kunnen laten voeren?*

Wij beginnen met een beschrijving van wat er op dit moment in de samenwerking goed loopt en behouden moet blijven (3.1). Vervolgens beschrijven we de randvoorwaarden die als basis kunnen fungeren voor een succesvolle samenwerking in de toekomst (3.2). Deze werken wij vervolgens verder uit naar concrete verbeteringen (3.3). De concrete verbeterpunten zijn geordend naar de elementen van het *krachtenveldanalysemodel*, zodat de aanbevelingen ook herleidbaar zijn naar de geconstateerde knelpunten.

3.1 Vasthouden en behouden

In de interviews is de vraag aan de orde geweest welk positief aspect in de samenwerking (tot nu toe) vooral behouden moet blijven. De gegeven antwoorden schetsen een hoopvol en positief beeld. is. Wij onderscheiden drie hoofdlijnen.

3.1.1 Behoeftte aan vooruit kijken

Over het algemeen geven respondenten aan wel klaar te zijn met het 'politieke' gedoe. De bereidheid is er (van uitvoering tot aan bestuur), om zich vol in te zetten voor de kinderen en gezinnen in Alphen aan den Rijn die ondersteuning het meest nodig hebben. Ervaren wordt dat de ontstane situatie afleidt. De behoefte om 'een streep onder de hele situatie te zetten' en met elkaar voor de best mogelijke ondersteuning van die gezinnen te gaan komt zeer frequent terug. Daarnaast is er geregeld een vorm van 'kritische' zelfreflectie op het eigen aandeel in de samenwerking. Ook dat biedt een positief perspectief, het is een absolute randvoorwaarde voor een succesvolle samenwerking.

3.1.2 Gezamenlijk doel

In vrijwel alle interviews komt naar voren dat de visie op jeugdhulp in Alphen aan den Rijn goed is. Uit verschillende gesprekken (zowel Oog voor Thuis, ketenpartners in het sociaal domein als gemeente) kwam eenzelfde diepere drijfveer naar voren: voorkomen dat kinderen en gezinnen specialistische zorg nodig hebben. Ondanks dat de gedachten over wat dit betekent voor de inrichting van het jeugdhulpstelsel uiteen kunnen lopen, is er wel degelijk sprake van een gezamenlijk doel.

3.1.3 Tevredenheid over de constructie

Een groot deel van de respondenten gaf aan tevreden te zijn over de constructie van de overheids-B.V.. Met name omdat Oog voor Thuis door deze constructie niet gebonden is aan een contract die de tijdsduur van de opdracht begrensd. De B.V. geeft continuïteit van waaruit medewerkers van Oog voor Thuis, kwalitatief betere, langduriger en diepere relaties met gezinnen kunnen opbouwen als dat nodig is.

In het verlengde daarvan wordt als positief ervaren dat door deze juridische structuur geen kostbare middelen en tijd besteed hoeven te worden aan het meedoen aan aanbestedingen. Dat biedt kansen om deze gewenste continuïteit te borgen. De oproep om de bestaande governance niet te wijzigen komt geregeld in de interviews op tafel.

De conclusie mag daaruit worden getrokken dat er wel een brede wens lijkt te bestaan om tot een gezamenlijk handelingsperspectief te komen. Daar is nog wel werk voor te verzetten. In de volgende paragrafen wordt eerst ingegaan om een reeks randvoorwaarden waarin moet worden voorzien voordat aan de concrete stappen in iedere afzonderlijke bol (Inhoud, Proces, Relatie en Belangen) kan worden toegekomen.

3.2 Benodigde randvoorwaarden

In de uitvraag voor de *quick scan* valt op dat de focus wordt gelegd op randvoorwaarden die nodig zijn om de opdracht *effectief* en *binnen de kaders* uit te voeren. Hiervoor is een aantal randvoorwaarden benoemd, die gedeeltelijk samenvallen met de concrete aanbevelingen om de samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis weer in het goede spoor te krijgen. We zien het borgen van de volgende randvoorwaarden als prioriteit:

1. Een gedragen en doorleefde visie.
2. Een nieuwe balans in rolverdeling tussen gemeente en Oog voor Thuis.
3. Een constructieve dialoog gebaseerd op PDCA-cyclus.
4. Fundament geven aan de bedrijfsvoering van Oog voor Thuis
5. Herstel van vertrouwen tussen betrokkenen.

3.2.1 Een gedragen en doorleefde visie

De belangrijkste randvoorwaarde is dat de visie op jeugdhulp op de juiste wijze vertaald wordt naar de verschillende actoren die daar een rol in hebben. Uit de knelpuntenanalyse blijkt, de gezamenlijke drive en het gezamenlijke doel is aanwezig, maar een duidelijke uitwerking naar wie wat bijdraagt aan dat doel ontbreekt.

Daarvoor is allereerst nodig dat de gemeente met één stem de visie gaat uitdragen. De visie op jeugdhulp is bestuurlijk vastgesteld en staat vast. Ambtenaren hebben een bindende opdracht om de visie uit te werken en deze naar buiten toe uit te dragen. Als het om de uitgangspunten in de visie gaat, is er geen vrije ruimte, of eigen invulling mogelijk.

Het is aan Oog voor Thuis om die visie van de gemeente zo goed mogelijk uit te voeren. Oog voor Thuis heeft in feite twee cliënten: de jeugdigen en de gezinnen die het ondersteunt en de gemeente als opdrachtgever. De klanttevredenheid over de dienstverlening is van beiden belangrijk. Met het vertrouwen dat de gemeente gegeven heeft om de belangrijkste speler in haar jeugdhulpvisie te worden, komt de verplichting om de visie aantoonbaar in de praktijk te brengen. Van Oog voor Thuis vraagt dit dat de opdracht van de gemeente bekend is en doorleefd wordt binnen alle lagen van de organisatie.

De visie en de uitwerking blijft niet beperkt tot de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis. De uitwerking van de visie moet gaan landen in de ketensamenwerking. Met name hierin wordt een stevig regisserende rol van de gemeente gevraagd in het uitleggen, draagvlak creëren en bij elkaar brengen van de partners, duidelijkheid bieden over de visie en het benoemen van verwachtingen van de sleutelspelers.

Het vraagt van de ketenpartners structureel en constructief overleg over de gezamenlijke werkwijze binnen die visie (bijvoorbeeld de loketgedachte) waar ketenpartners aansluiten op elkaar (bijvoorbeeld de 18-/18+ overdracht, afschalen in casuïstiek naar preventieve partners, voorbereiding op de hervormingsagenda) en vanuit welke methodiek en filosofie partners naar casuïstiek kijken.

3.2.2 Nieuwe balans in rolverdeling: elkaar ruimte geven

De tweede randvoorwaarde is dat zowel gemeente als Oog voor Thuis de rol innemen die past bij het gekozen governance-model. De overheids-B.V. voorziet in ruimte tussen de gemeente als aandeelhouder en de B.V. als verzelfstandigde organisatie. Ruimte die de kwaliteit van uitvoering kan vergroten als deze goed wordt ingevuld.

De gemeente kan keuzes maken over wat jeugdhulp is en wat niet, wat van ouders en gezinnen zelf verwacht mag worden en waar zorg voor ingeschakeld kan worden. Keuzes die vanuit directe

betrokkenheid met de gezinnen niet in een uitvoeringsorganisatie genomen kunnen worden. Vanuit die afstand kan de gemeente scherper sturen op balans tussen visie, beleid en beschikbare middelen. Tegelijkertijd is er wel het voordeel van die nauwe band met de B.V. waardoor sneller bijsturen mogelijk wordt.

Oog voor Thuis heeft de deskundigheid op de uitvoering. Ze werken in de gezinnen en kennen hun cliënten. Zij maken onder constante (tijds)druk inschattingen die grote impact hebben. Om de opdracht van de gemeente goed te kunnen uitvoeren binnen de bandbreedte van de opdracht, is manoeuvreerruimte nodig. Ruimte om een werkwijze te ontwikkelen die het beste aansluit bij wat cliënten vragen en wat vanuit de opdracht gevraagd wordt. Daar is een mate van autonomie voor nodig: vrijheid in hoe organisatiestructuur en processen ingericht worden.

Wat er in die tussenruimte tussen gemeente en Oog voor Thuis moet ontstaan is een open en constructieve dialoog. Waarin vanuit de gemeente gestuurd kan worden op de visie (en de middelen) en waar vanuit Oog voor Thuis ruimte is om de ervaringen vanuit de praktijk mee te geven. Een goed ingerichte PDCA-cyclus is hiervoor noodzakelijk.

3.2.3 Bouwen aan een constructieve dialoog

Daarom is de derde randvoorwaarde een goed ingerichte PDCA-cyclus, die de dialoog tussen de organisaties ondersteunt.

Dat vraagt om een opdracht van de gemeente aan Oog voor Thuis, die vertaald is naar de prestatie die van ze verwacht wordt (met vastgestelde indicatoren waarlangs gemeten kan worden in hoeverre Oog voor Thuis aan de opdracht voldoet). Vanuit Oog voor Thuis vraagt het monitoring van de prestaties en verantwoording. Dit zet de gemeente aan het gewenste stuur: het kan iets vinden van de manier waarop Oog voor Thuis de opdracht uitvoert. Het geeft Oog voor Thuis de mogelijkheid om de praktijk waarin zij werken toe te lichten. Het maakt het mogelijk om beleid aan te passen als aannames niet kloppen, of bij te sturen in werkwijze als werkprocessen niet effectief ingericht zijn.

Belangrijker nog is dat dit een meer feitelijk en gestructureerd gesprek mogelijk maakt. Er ontstaan momenten in het jaar die gaan over verantwoording en bijsturing. Als deze gekoppeld wordt aan de PDCA-cyclus van de gemeente komt ook de gemeenteraad op de juiste manier in positie als het om budgetbesluiten gaat.

3.2.4 Fundament geven aan de bedrijfsvoering van Oog voor Thuis

De vierde randvoorwaarde betreft de bedrijfsvoering van Oog voor Thuis. Uit de knelpuntenanalyse blijkt dat het kader waarop de bedrijfsvoering van de B.V. is gebouwd bestaat uit weinig onderbouwde aannames.

Voor aanvang is er geen onderbouwde formatieberekening gemaakt (op basis van de gemeentelijke opdracht en verwachte caseload), waarop de benodigde capaciteit van de B.V. geraamd is. De omvang van 200 FTE is genoemd, maar hier is de huidige financiering niet op ingericht. Juist dit ontbrekende 0-punt blijft een bron van onrust. Voor Oog voor Thuis omdat het geen perspectief heeft waar naar toe te groeien (of krimpen). Voor de samenwerkingsrelatie omdat een vraag om eventuele extra middelen boven de markt blijft hangen. Randvoorwaarde voor een effectieve uitvoering, binnen de kaders is daarmee dat Oog voor Thuis de bedrijfsvoering kan voeren die hierbij past.

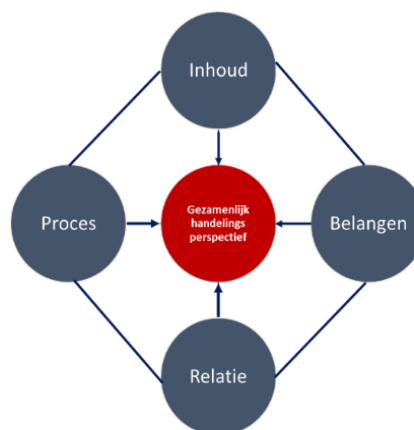
3.2.5 Herstel van vertrouwen tussen betrokkenen

De laatste randvoorwaarde is rust waardoor wederzijds vertrouwen weer kan groeien. Alle geïnterviewden gaven aan dat ze snakken naar het moment waarop het gedoe voorbij is. Problemen in de samenwerking werden breed uitgemeten in de lokale media en kwamen geregeld in raadsdebatten voorbij. Unaniem waren de geïnterviewden van mening dat het weer moet gaan over hoe de best mogelijke ondersteuning gegeven kan worden aan de Alphense jeugd. Dit uitspreken is een mooie eerste stap. De volgende stap is dat een goede onderlinge samenwerkingsrelatie ontstaat waarin dat kan.

De gemeente en Oog voor Thuis hebben daar directe invloed op door de wijze waarop ze met elkaar omgaan. Een goede samenwerkingsrelatie is gebaat bij helderheid en voorspelbaarheid. Een goede relatie ontstaat daarnaast door met elkaar verwachtingen te verhelderen en elkaar direct aan te spreken als er zaken in de samenwerking niet goed lopen. Dit vraagt om een samenwerkingscultuur waarin ruimte is voor verschillen. Waarin met respect geluisterd wordt naar elkaars inbreng (ongeacht de positie of rol die die persoon in de samenwerking inneemt). Vanuit een intentie om met elkaar te leren en zo de samenwerking te versterken.

3.3 Concrete verbeteringen voor de samenwerking

In deze paragraaf gaan wij in op de concrete stappen, interventies en acties die noodzakelijk zijn om te komen tot een gezamenlijk handelingsperspectief. Achtereenvolgens beschrijven wij de concrete aanbevelingen voor de vier elementen: Inhoud, Proces, Relaties en Belangen. Deze concrete aanbevelingen dragen bij aan het uiteindelijke gezamenlijke handelingsperspectief voor de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis.



3.3.1 Inhoud

- 1. De gemeente Alphen aan den Rijn draagt de visie ambtelijk en bestuurlijk:** De visie op jeugdhulp is bestuurlijk vastgesteld en staat vast. Ambtenaren hebben een bindende opdracht om de visie uit te werken en deze naar buiten toe uit te dragen.
 - a. Vertaal de visie naar een eenduidige opdracht aan Oog voor Thuis;
 - b. Betrek op het goede moment én in een passende rol ook Oog voor Thuis en andere stakeholders in de uitwerking.
 - c. Maak in deze vertaling helder wie welke rol, taak, verantwoordelijkheid heeft;
 - d. Bespreek in de samenwerking tussen gemeente en OvT de verwachtingen over de rol, taak en verantwoordelijkheid.

- 2. Versterk de ambtelijke organisatie van Alphen aan den Rijn structureel:** De aansturing van Oog voor Thuis is te veelomvattend om bij één beleidsmedewerker te beleggen. Richt daarom de ambtelijke samenwerking tussen Oog voor Thuis en de gemeente Alphen aan den Rijn in. Borg dat verschillende niveaus en achtergronden (juridisch, inhoudelijk, financieel) betrokken zijn. Hiermee wordt voorkomen dat er één aanspreekpunt naar Oog voor Thuis ontstaat.

3.3.2 Proces

- 3. Breng de rust terug in de samenwerking:** Na een onrustige periode is voor zowel de gemeente Alphen aan den Rijn als voor Oog voor Thuis belangrijk dat er een periode van rust komt. Niet een rust dat er geen ontwikkelingen plaats vinden maar juist een periode waarin:
 - a. geen wijziging van de rechtsvorm wordt onderzocht of geïnitieerd;
 - b. geen impactvolle wijziging van de opdracht wordt onderzocht of geïnitieerd;
 - c. afmaken van de transitie van GO! Naar Oog voor Thuis.

- 4. Transitieplan opstellen en uitvoeren:** Maak een transitieplan voor Oog voor Thuis waarin beschreven wordt wat nodig is om Oog voor Thuis een volwaardige en volwassen organisatie te laten zijn. Dit transitieplan wordt gemaakt door Oog voor Thuis in samenwerking met de gemeente Alphen aan den Rijn. Neem in dat transitieplan onder andere op:
 - a. De verwerking van eerder geconstateerde lacunes in de inrichting van Oog voor Thuis;
 - b. Beschrijven en doorleven van werkinhoudelijke protocollen methodieken;
 - c. Inrichten van essentiële werkprocessen én systemen;
 - d. Inrichten van de bedrijfsvoeringsprocessen;
 - e. Personeelsbeleid en passend functiehuis met grondslag in de CAO Jeugdzorg dat ook een correct proces met de Ondernemingsraad heeft doorlopen;
 - f. Plan met uitzicht op het beëindigen van de personele onderbezetting;
 - g. Heldere escalatieladders voor zowel gemeente Alphen aan den Rijn als Oog voor Thuis.

5. Leg een transitieperiode van twee jaar vast

- a. Leg de duur van de transitieperiode expliciet vast. Daarmee hebben zowel de gemeente Alphen aan den Rijn in haar rollen als de RvC, directie en MT van Oog voor Thuis een realistische stip op de horizon. Gezien de hoeveelheid werkzaamheden lijkt een transitieperiode van twee jaar minimaal benodigd. In deze transitieperiode moet Oog voor Thuis het transitieplan gaan uitvoeren en gaan bekijken, de gemeente Alphen aan den Rijn bouwt het accounthouderschap en achterliggende advisering op. In deze periode is op andere terreinen rust gewenst.
- b. Geef als aandeelhouder opdracht aan Oog voor Thuis om een onderbouwde formatieberekening te maken (o.b.v. de gemeentelijke opdracht en verwachte caseload), waarop de benodigde capaciteit van de B.V. geraamd is. De omvang van 200 FTE is genoemd, maar hier is de huidige financiering niet op bepaald. Daarmee wordt een punt van onrust en onzekerheid weggenomen en leidt tot een realistische en onderbouwde begroting. In de samenwerkingsrelatie is dit relevant omdat anders een vraag om eventuele extra middelen boven de samenwerking blijft hangen.
- c. Geen bezuinigingen tijdens de transitieperiode, waardoor eerst de organisatie wordt opgebouwd, en ingewerkt raakt. Daarna volgt een mogelijkheid om gezamenlijk te zoeken naar efficiëntie en verbetervoorstellen.
- d. Richt met Oog voor Thuis een PDCA-cyclus in waarin opdrachtgever en opdrachtnemer periodiek reflecteren op de opdracht, de mate van bereiken van de doelstelling en de inzet van de middelen die daarvoor nodig zijn. Deze PDCA-cyclus wordt vormgegeven als verdere uitwerking van de aanbevelingen onder 1.

3.3.3 Relatie

6. Herzie de verhouding tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis

- a. Ga uit van een ander sturingsparadigma, geef ruimte voor professionele uitvoering van de hoe-vraag in plaats van sturen als gemeente Alphen aan den Rijn op waarom, wat én hoe.
- b. Beperk de bevoegdheden van aandeelhouder tot werkbare verhoudingen in een professionele omgeving. Ga uit van vertrouwen, geef daarin de ruimte die professioneel handelen nodig heeft om binnen de gegeven kaders te besluiten. Jeugdhulp vraagt om een organisatie die daadkrachtig kan handelen.
- c. Overweeg rolscheiding aan te brengen, waarbij de rol van aandeelhouder niet wordt ingevuld door de portefeuillehouder jeugd. Deel deze rolscheiding met Oog voor Thuis. De rol van aandeelhouder kan worden ingevuld door de portefeuillehouder financiën en aansturing op de inhoudelijke opdracht wordt ingevuld door de portefeuillehouder Jeugd.²³

²³ Zie hiervoor het voorbeeld van DelftSupport

- d. Overweeg om concrete afspraken over samenwerking in een onderliggend reglement vast te leggen zoals een Samenwerkingshandvest, Governance code of—indien nodig—de statuten. Concreet: wie praat met wie, waarover en vanuit welke rol, met welke verantwoordelijkheden en maak de verwachtingen over en weer bespreekbaar.
- e. Een helder taakafbakening en rolverdeling gaat ook vereisen dat wordt gebouwd aan een goede werking van het bedachte systeem. Daarvoor is naast rust ook stabiliteit en een vast team (zowel binnen Alphen aan den Rijn als Oog voor Thuis) wenselijk. Dit om de samenwerking zoals bedacht goed vorm te kunnen geven, met de juiste *checks and balances* en een lerend vermogen. Zonder medewerkers die langere tijd op de posities blijven is het risico op hernieuwd falen of terugvallen in onbedoeld onwenselijk gedrag groot. Dit vergt dus de werving of selectie van vaste medewerkers aan de zijde van de gemeente Alphen aan den Rijn.

7. Het inrichten van een gezamenlijk leerproces: Zowel opdrachtgever (gemeente Alphen aan den Rijn) en opdrachtnemer (Oog voor Thuis) moeten de ruimte hebben om (gezamenlijk) te kunnen leren, ook in de relatie tussen Oog voor Thuis, de opdrachtgever, aandeelhouder en hun ondersteuning. Richt een proces in dat gericht is op verbeteren onder andere het bespreken en leren van alle fouten die gemaakt worden.

8. Markeer een nieuwe fase in de samenwerking: Organiseer een moment om de start van een nieuwe fase te markeren, een nieuwe fase waarin Oog voor Thuis en de gemeente Alphen aan den Rijn gezamenlijk herstarten en het kompas op de toekomst richten. Samen vieren van successen is belangrijk in het erkennen en helen van de relatie.

3.3.4 Belangen

9. Voer permanent het gesprek over belangen: Door te spreken over de belangen van zowel de gemeente Alphen aan den Rijn (als opdrachtgever en als aandeelhouder) als Oog voor Thuis wordt de mogelijkheid gecreëerd om te leren, begrip te vergroten en tot gezamenlijke oplossingen te komen. Omdat de belangen op onderdelen zullen (gaan) verschillen is een open gesprek noodzakelijk.

3.3.5 Tot slot

De aanbevelingen zijn gericht op het toewerken naar meer gezamenlijkheid per element, precies in de essentie waar het op dit moment heeft geleid tot knelpunten. Samen met de positieve elementen die zijn benoemd in de samenwerking tussen de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis, tezamen het de uitgestoken handen vanuit de geïnterviewde zorgpartners in de eerste schil, draagt iedere interventie en concrete aanbeveling bij aan het bereiken van een gezamenlijk handelingsperspectief dat wel een gedegen basis gaat zijn voor een succesvolle

samenwerking in Alphen aan den Rijn voor kinderen en hun omgeving die hulp nodig hebben. Met de nodige inzet vanuit zowel de gemeente Alphen aan den Rijn en Oog voor Thuis, eventueel ondersteund door ketenpartners, lijkt een koers die leidt tot gezamenlijk handelingsperspectief en daarmee een betere samenwerking op termijn bereikbaar, maar nog niet binnen handbereik.

4. Bijlagen

4.1 Bijlage 1 Overzicht geïnterviewden

Gemeente Alphen aan den Rijn

- J. Albers
- K. Andres
- F. van den Berg
- A. Doornbosch
- B. van Eijk
- D. van der Graaf
- A. Noordermeer
- P. Rehwinkel
- P. Rotteveel
- G. Schotanus
- N. Vermeer
- D. Zandvliet

Oog voor Thuis

- L. Cornelissen
- S. Wierenga
- Managementteam
 - M. Ajroud
 - E. van Beek
 - M. Hagenstein
 - B. de Leeuw
 - B. Righarts
- Ondernemingsraad
 - R. Berg
 - T. de Jong
 - T. Nieuwenburg
 - M. Snel
 - N. Zwarts
- Raad van Commissarissen
 - P. Brink
 - A. Kruithof
 - E. Overweter

Ketenpartners

- M. Hageman (Serviceplein gemeente Alpen aan den Rijn)
- W. Kuus (Tom in de Buurt)
- E. Pals (Participe)

4.2 Bijlage 2 Literatuurlijst

Algemene documenten

- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024). *Feitenrelaas*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024). *Memo DT feitenrelaas*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, oktober 1). *Overdrachtskalender*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024, oktober 9). *Position Paper inrichting Jeugd, Ronde tafelgesprek commissie van Deskundigen*.

Beleidskaders en begroting Alphen

- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2022). *Bestuursopdracht Jeugdhulp Rijnstreek 2022/2024*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 19 april). *Programmaplan Jeugd 2024–2026*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 1 mei). *Toelichting begroting Jeugd 2024*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 13 december). *Memo toelichting begroting Jeugd*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024, 4 februari). *Collegebesluit vervolgttraject bestuursopdracht jeugdhulp '24*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 10 maart). *Collegebesluit vervolgttraject bestuursopdracht jeugdhulp '24*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (z.d.). *Coalitieakkoord 2022–2026*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025). *Beeld JHLD Concerncontrol*.

Aandeelhoudersverslagen en besluiten

- Aandeelhoudersbesluit*. (2024, 19 juni).
- Aandeelhoudersbesluit*. (2024, 27 augustus).
- Aandeelhoudersbesluit*. (2024, 15 oktober).
- Aandeelhoudersbesluit*. (2024, 29 mei).
- Aandeelhoudersbesluit*. (2025, 21 maart).
- Besluit RvC Deel 1*. (z.d.).
- Besluit RvC Deel 2*. (z.d.).
- Verslag AVA Oog voor Thuis*. (2024, 27 augustus).
- Verslag AVA Oog voor Thuis*. (2024, 15 oktober).
- Verslag AVA Oog voor Thuis*. (2025, 27 januari).
- Verslag AVA Oog voor Thuis*. (2025, 10 februari).
- Verslag AVA Oog voor Thuis*. (2025, 14 maart).
- Verschuivingen RvC Ovt*. (z.d.).

Communicatie met gemeenteraad

- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 28 november). *Raadsbrief stand van zaken jeugdhulp*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024, 22 mei). *Raadsbrief Jeugdhulp 2024 en afronding GO! voor jeugd*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024, 11 november). *Artikel 40 vragen ontwikkeling jeugdhulp*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 19 maart). *Beantwoording artikel 40 vragen inzake jeugdhulp*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 21 februari). *Raadsbrief Oog voor Thuis*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (z.j.). *Beantwoording technische vragen PvdA + GL*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (z.j.). *Beantwoording technische vragen SGP*.
- Gemeente Alphen aan den Rijn. (z.j.). *DEF beantwoording technische vragen GL n.a.v. RC 4-12-24*.

Gemeente Alphen aan den Rijn. (z.j.). *DEF beantwoording technische vragen PvdA n.a.v. RC 4-12-24.*

Raadswerkgroep verslagen

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2022, 14 december). *Besluitenlijst raadswerkgroep jeugdhulp.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 16 februari). *Besluitenlijst raadswerkgroep jeugdhulp.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 3 juli). *Besluitenlijst raadswerkgroep jeugdhulp.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 13 september). *Besluitenlijst raadswerkgroep jeugdhulp.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 16 november). *Besluitenlijst raadswerkgroep jeugdhulp.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024, 8 februari). *Besluitenlijst raadswerkgroep jeugdhulp.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024, 21 maart). *Besluitenlijst raadswerkgroep jeugdhulp.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024, 12 juni). *Besluitenlijst raadswerkgroep jeugdhulp.*

Inspectierapport

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 16 april). *Beantwoording vragen inspectie.*

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2025, 25 april). *Toezicht Jeugdigen in Jeugdhulp (JIJ): Jeugdhulplooptdoor, onderdeel gemeente Alphen aan den Rijn.* Utrecht.

Conceptverslag gesprek Inspectie met vertegenwoordiging Alphen aan den Rijn. (2025, 16 april).

Opdracht Oog voor Thuis

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, april). *Opdracht aan de stichting 'Jeugd- en Gezinshulp' i.o. Lokale jeugd- en gezinsteams.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 11 juli). *Toelichting op besluit 11 juli 2023.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 24 april). *Toelichting op besluit 24 april 2023.*

Oog voor Thuis besluitvorming oprichting en statuten

Aandeelhoudersbesluit. Statutenwijziging. (z.d.).

AKD. (2022, 31 augustus). *Memo Inrichting Jeugd '24.*

AKD. (2024, 17 januari). *Akte van statutenwijziging.*

Ebben Partners. (2025, 11 april). *Formele controle GO! voor Jeugd (Drs. M. Westerhoud & K. Scholten).*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 25 april). *Raadsvoorstel oprichting stichting 'Jeugd en Gezinshulp' Alphen aan den Rijn.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 27 juni). *Besluitformulier Governance nieuwe inrichting.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 27 juni). *Raadsvoorstel oprichting overheids-BV 'Jeugd en Gezinshulp' Alphen aan den Rijn.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2023, 11 juli). *Besluitformulier. Toelichting op raadsbesluit.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024). *Aandeelhoudersbesluit Jeugd- en Gezinsteams Alphen aan den Rijn B.V.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2024). *Besluitformulier vpb- en btw-positie Jeugd en Gezin B.V.*

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 4 april). *Besluitformulier. Toelichting op raadsbesluit.*

Ter Berge, M. (2025, 20 februari). *Wervingsprofiel directeur-bestuurder. Door ontwikkelen van werkorganisatie en integrale jeugdhulpverlening voor de kwetsbare kinderen en gezinnen in Alphen aan den Rijn (Leeuwendaal).*

Memo aan MT's. (2023, 23 juni).

Overzicht voor- en nadelen. (2023, 27 juni).

Memorandum verschil BV en stichting. (2023, 19 oktober).
Fiscale oplegnotitie plus bijlage. (2023, 10 december).
PWC. (2023, 14 november). Concept oplegnotitie.
Afstemmen Belastingdienst toepassing transparantiemethode. (2024).
Verzoek uitreiking beschikking fiscale eenheid. (2024).
Afschrift akte van oprichting JGTs. (z.d.).
Mail: Beantwoorden aanvullende vragen (2023, 21 december).
Mail: Oog voor Thuis B.V. (2025, 24 april).
Mail: Verslagen Raadswerkgroep. (z.d.).
PwC. (z.d.). Verzoek tot standpuntbepaling met betrekking tot de Vpb-positie voor Jeugd- en Gezinsteam Alphen aan den Rijn B.V.
RvC Jeugd en Gezin B.V.. (z.d.). Besluit goedkeuring statutenwijziging.

Oog voor Thuis: Financiële stukken en monitoring

GO! Voor Jeugd. (2023, 28 maart). Managementrapportage: Periode 01-01-2023 t/m 31-12-2023.
Oog voor Thuis. (2024). Geïndexeerde begroting 2024.
Oog voor Thuis. (2024, kwartaal 2). Managementrapportage Q2 2024.
Oog voor Thuis. (2024, kwartaal 3). Managementrapportage Q3 2024.
Oog voor Thuis. (2024, 3 december). Begroting 2025.
Oog voor Thuis. (2024). Jaarverslag 2024.
Oog voor Thuis. (2024). Ondertekende jaarstukken 2024.
Oog voor Thuis. (2025, januari). Budget en scenario's 2025.
Overeenkomst van opdracht. (2023, 21 december).

Oog voor Thuis: profielen en inrichting

AKD. (2024, 6 december). Memo Rolverdeling Alphen – Oog voor Thuis.
Berenschot. (2024, 31 oktober). Conceptrapportage Oog voor Thuis: Foto van processen binnen Oog voor Thuis – Uitvoeringsorganisatie Jeugdhulp Alphen aan den Rijn.
Berenschot. (2024, 8 november). Oog voor Thuis: Foto van processen binnen Oog voor Thuis – Uitvoeringsorganisatie Jeugdhulp Alphen aan den Rijn.
Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 26 maart). Begeleidende brief rapport "Foto Oog voor Thuis".
Besluitformulier Functiehuis Jeugd en Gezinsteams Alphen aan den Rijn B.V.. (2023, 22 oktober).
Besluitformulier inrichting B.V.. (2023, 22 oktober).
Functieprofiel voorzitter RvC Alphen aan den Rijn. (2024, april).
Intern document: Wat heb ik aangetroffen? (2025, 27 april).

Raadsstukken maart 2025

Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 10 april). Memo begeleidend schrijven extra commissie SMD.
Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 10 april). Memo afwijkingen proces verlengingen jeugdzorg.
Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 10 april). Memo PO oplossen facturatieproblemen jeugdzorg.
Gemeente Alphen aan den Rijn. (2025, 17 maart). Brief aan leden MT SD.
Oog voor Thuis. (2025, 20 februari). Brief MT OvT aan College.
Oog voor Thuis. (2025, 27 februari). Zorgen medewerkers Oog voor Thuis.
Raad van Commissarissen. (2025, 21 februari). Brief opzegging overeenkomst Oog voor Thuis.
Ontslagbrief Mw. Cornelissen. (2025, 21 februari)
Ontslagbrief Mw. Oostrom. (z.d.)



KokxDeVoogd B.V.

info@kokxdevoogd.nl

088 – 116 40 00

Bezoekersadres

CIC Rotterdam, GHG

Stationsplein 45, A4.004

3013 AK Rotterdam

www.kokxdevoogd.nl

De staat van morgen. Start vandaag.