



# SAMENWERKINGSSCAN GGD HAAGLANDEN, JGZ ZHW EN JGZ DEN HAAG

27 januari 2026  
E. Kuipers  
N. Gouweleeuw

---

# AANLEIDING EN DOEL

Effectieve interorganisatorische samenwerking in de jeugdgezondheidszorg is cruciaal voor kwalitatieve dienstverlening aan jeugdigen en gezinnen. Samenwerking tussen publieke organisaties blijkt in de praktijk complex door verschillende organisatieculturen, systemen en werkwijzen.

Aanleiding van de opdracht is de gezamenlijke behoefte van GGD Haaglanden, JGZ ZHW en CJG Den Haag om de samenwerking tussen de drie organisaties te verhelderen, knelpunten en kansen in beeld te brengen, en de efficiency en de effectiviteit van de samenwerking te beoordelen.

Doel van dit onderzoek: Inzicht krijgen in de huidige stand van de samenwerking tussen de drie publieke organisaties.

# ONDERZOEKSMETHODE

Gezien de beperkte beschikbare inzet en doorlooptijd van 2,5 maand is gekozen voor een kwalitatieve casestudy met een pragmatische aanpak. Dit biedt diepgang zonder onevenredige belasting van de organisaties.

- **Documentanalyse**
- **Semi-gestructureerde interviews**

## Kwaliteitswaarborgen

**Vertrouwelijkheid:** Alle data worden anoniem verwerkt; individuele uitspraken zijn niet herleidbaar

**Openheid:** Transparantie over selectie van respondenten en documenten

Respondenten ontvangen vooraf informatie en geven expliciet toestemming

**Validiteit en Proportionaliteit:** Onderzoeksinspanning past bij scope van een scan

Efficiency in dataverzameling: geen overbodige interviews of documentanalyse

Focus op hoofdlijnen, niet op details die niet bijdragen aan centrale vraag

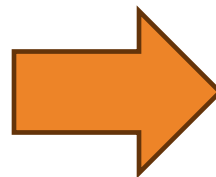
Pragmatische keuzes die passen bij het praktijkgerichte karakter

**Betrouwbaarheid:** Herkenbaarheid van bevindingen voor betrokkenen

# THEORETISCH KADER

Het onderzoek is gebaseerd op vier wetenschappelijke theorieën die elk een belangrijk perspectief bieden op samenwerking tussen organisaties:

- Collaborative Governance (Ansell & Gash). Deze theorie beschrijft hoe publieke en private actoren samen kunnen werken aan beleid en besluitvorming.
- Relational Coordination (Gittell). Hoe kwaliteit van communicatie en relaties tussen professionals de samenwerking beïnvloeden.
- Interorganizational Collaboration (Gray). Beschrijft interorganisatorische samenwerking als een proces waarbij organisaties met verschillende perspectieven gezamenlijk problemen oplossen.
- Resource Dependency Theory (Pfeffer & Salancik). Deze theorie stelt dat organisaties samenwerken omdat ze afhankelijk zijn van elkaars middelen (budget, expertise, toegang tot cliënten).



Uit deze vier theorieën kernfactoren gedestilleerd die samen een compleet beeld geven van interorganisatorische samenwerking:

- Governance & besluitvorming
- Vertrouwen & commitment
- Rol- en taakverdeling
- Communicatie & informatie-uitwisseling
- Gezamenlijke visie & doelen
- Monitoring & evaluatie

---

# GOVERNANCE EN BESLUITVORMING

*Je maakt contact met wie je nodig hebt. Niet met een organisatie.*

- Het werkt goed dat de bestuurders van de drie organisaties elkaar elke zes weken op bestuurlijk niveau treffen. Daar worden governance-afspraken gemaakt en besluiten genomen. Er zijn duidelijke governance en procesafspraken over grootschalige uitbraken van infectieziekten en aanpak vaccinatiegraad.
- Bij het maken van afspraken over de governance zijn verschillen in de organisaties van invloed op de complexiteit. Specifiek benoemd zijn financiële structuren, verschillen in grootte en capaciteit en verschillende ecosystemen (GGD GHOR, Actiz, Riga etc)
- Besluitvorming is niet altijd vastgelegd in formele processen. Besluiten worden niet altijd afgemaakt (wel samen afstemmen wat te doen, maar niet altijd wat dat betekent voor capaciteit, financiën en rollen).

**Onze conclusie is dat de governance de samenwerking niet in de weg staat en voldoende ruimte biedt voor samen werken. Voor besluitvorming zien we ruimte voor verbetering. Verschillen in de governance van de verschillende organisaties werken door in de verwachting over goede besluitvorming. Er wordt anders gekeken naar wat eenduidige besluitvorming is. En dat leidt soms tot het gevoel er alleen voor te staan. Bijvoorbeeld bij ja zeggen en het niet georganiseerd krijgen of bij nee zeggen omdat je het niet georganiseerd krijgt qua bemensing en financiën.**

---

# VERTROUWEN EN COMMITMENT

*De samenwerkingsgesprekken en –overleggen zorgen voor vertrouwen en werkplezier.*

- Daar waar mensen samen komen ontstaat energie. Samen opleidingen doen is hier een voorbeeld. Samen bezig zijn met en leren over inhoud draagt bij in vertrouwen en commitment.
- Dominante manier van samenwerken is over de lijn van persoonlijk contact, elkaar kennen. Doordat we elkaar kennen, weten we elkaar ook te vinden. Er is een overheersend gevoel dat de ander wil bijdragen en meewerken en dat geeft vertrouwen. Daar waar mensen elkaar niet goed genoeg kennen zien we sneller twijfel ontstaan over commitment. Meerdere keren is aangegeven dat een hoog verloop een risico is voor de samenwerking, omdat je niet meer weet bij wie je moet zijn.
- Tijdens het een crisis lukt het samenwerken altijd. Er is vertrouwen in het OMT en de bijbehorende processen.

**Ten opzichte van een aantal jaren geleden is het vertrouwen in elkaar en ieders kwaliteit sterk verbeterd. Onze conclusie is dat persoonlijk contact de succesfactor is voor een succesvolle samenwerking en dat de kracht en kwetsbaarheid hiervan te weinig aandacht heeft.**

---

# ROL- EN TAAKVERDELING

*Ketenaanpakken doen we ook echt samen!*

- Wie wat doet, is in de basis verankerd in wetten (bijvoorbeeld de WPG) en geografische verdeling. Ook in crisissituaties is duidelijkheid over rol en taakverdeling. Goed in processen belegd. Daar waar nodig worden afspraken tussen GGD Haaglanden en JGZ ZHW in opdrachtbevestigingen vastgelegd en ondertekend.
- Op casusniveau is de taak- en rolverdeling duidelijk qua postcodegebied bij de JGZ ZHW en JGZ Den Haag. In grensgebieden is er soms sprake van samenloop van verantwoordelijkheid. De partijen stemmen dan op casusniveau af hoe ze hier mee omgaan. Dit gaat goed, maar is wel tijdrovend en kan onduidelijkheid leveren wie wat krijgt en wat betaalt.
- Bij specifieke projecten of onderzoeken worden afspraken gemaakt over de invulling van de verschillende rollen (projectleider, penvoerder etc ) en concreet vastgelegd (bijvoorbeeld *participatieonderzoek vaccinatie in Zoetermeer*).
- Er komt veel nationaal en regionaal beleid op de organisaties af, bijvoorbeeld wetaanpassingen, ict etc, En voor uitvoering van de beleidsambities hebben de andere organisaties elkaar nodig.
- Bij JGZ ZHW en JGZ Den Haag moet alle capaciteit uit de uitvoering komen en dat heeft direct effect op de dienstverlening. Hier treedt kwantitatieve en kwalitatieve overvraging in de uitvoering op.

**Onze conclusie is dat in de uitvoering alle organisatiespecifieke taken en beleidsspecifieke wensen samen komen. En dat knelt bij de professional. Binnen deze complexiteit is er niet altijd wederzijds begrip voor de verschillende belangen. Deze lacune is geen onderwerp van gesprek bij de rol- en taakverdeling.**

---

# COMMUNICATIE EN INFORMATIE-UITWISSELING

*Er is een berg aan data en informatie.*

- Het delen van data lukt, maar gaat niet altijd zo makkelijk als gewenst. Daarbij spelen vooral beperkingen door het gebruik van verschillende systemen een rol. Ook speelt in sommige privacywetgeving een rol. De bereidheid tot het delen van de data is er. We constateren dat afspraken voor het delen van data per situatie gemaakt worden. We hebben geen formele afspraken of richtlijnen gehoord over het delen van data.
- JGZ DH en JGZ ZHW maken gebruik van hetzelfde systeem. Het lukt goed om samen op te trekken richting de leverancier waardoor gezamenlijke wensen versterkt worden. De beleving is dat ontwikkel- en innovatiekracht beperkt wordt doordat de financiën op verschillende plaatsen zitten.
- Bij communicatie richting stakeholders, bijvoorbeeld scholen of een specifieke gemeente, is er soms sprake van frustratie. Deze frustratie is vooral gevoed doordat partijen het niet wisten van elkaar. Een voorbeeld dat gegeven werd is het benaderen van scholen met vragenlijsten. En dat er drie verschillende uitvragen binnen een korte periode worden gedaan. Wel zien we dat er een ontwikkeling is om meer samen naar partijen te gaan. Een voorbeeld hiervan is het gezamenlijk toelichten van de jeugdmonitor.
- Uit alle interviews blijkt dat persoonlijk contact opnemen de manier is om te communiceren en informatie uit te wisselen. Er worden voorbeelden gegeven dat er niet gereageerd wordt of dat het onbekend aan wie de vraag gesteld moet worden. Ook wordt de kennisinformatie die er bij een van de organisaties al is niet altijd goed vooraf uitgevraagd of pro-actief gedeeld. Er zijn geen afspraken voor wie welke informatie relevant is.

**Onze conclusie is dat de veelheid aan informatie en de complexiteit van data-uitwisseling de samenwerking niet in de weg staat, maar er liggen veel kansen om samen meer met de data te doen. Door het ontbreken van afspraken over informatie-uitwisseling, wordt er soms een onevenredigheid ervaren in de samenwerking.**

---

# GEZAMENLIJKE VISIE EN DOELEN

*We werken allemaal over de lijn van de inhoud.*

- De visie vanuit wettelijk perspectief wordt door alle partijen gedeeld. Er is geen verschil in het uitgangspunt dat we het oplossen voor ouder en kind. Accentverschillen in aandacht zien we hier wel tussen de GGD (breder perspectief) enerzijds en de twee uitvoeringsorganisaties (kind en ouder perspectief) anderzijds.
- Alle organisatie delen ook het belang van preventie en wat dat eigenlijk zou vragen van bijvoorbeeld het verschuiven van financiële middelen. Hier aan werken lijkt wel nog vooral in de eigen organisatie te gebeuren.
- In verschillende gesprekken hebben we een behoefte gehoord op meer gezamenlijke visie. Bij doorvragen blijkt het vaak te gaan om een combinatie van meer duidelijkheid over hoe we het (allemaal) doen en wat we wel en niet doen.
- Voor de twee ketenaanpakken Kind Naar Gezonder Gewicht en Kansrijke Start in de DWO-gemeenten zien we dat er bewust aandacht is gegaan naar de gezamenlijke visieontwikkeling door het maken van overkoepelende afspraken en bepalen van focuspunten.

**Als de drie organisaties elkaar vinden in wat ze bindt, bundelen ze beter de krachten. Elk van de organisaties heeft iets eigens te brengen. Onze conclusie is dat die krachten enorm waardevol zijn voor een succesvolle samenwerking en het realiseren van de ambitie.**

---

# MONITORING EN EVALUATIE

## Plan. Do.

- Monitoring voor de ketenaanpak zoals in de wet verankerd wordt uitgevoerd. Ook de samenwerking heeft hierin aandacht.
- Het evalueren van samenwerking wordt niet standaard gedaan. Bij sommige gezamenlijke projecten wordt met elkaar terug gekeken hoe we het met elkaar gedaan hebben in het project.

**Onze conclusie is dat het evalueren van de samenwerking niet structureel verankerd is. Monitoring van de uitkomst voor de jeugdigen is er wel. Evaluaties over de samenwerking vinden plaats in de ketenaanpak, sporadisch in projecten, maar heeft verder geen structurele aandacht. Er zijn mogelijkheden om geleerde lessen over wat goed ging in de samenwerking (of volgende keer beter kan) naar het collectief te brengen (organisatieleren).**

---

## CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

De overall conclusie is dat we het beeld herkennen dat geschetst is in het memo uit augustus 2025 'Samenwerking GGD Haaglanden, JGZ Den Haag en JGZ ZHW'. Ons oordeel is dat er sprake is van een volwassen samenwerking die de afgelopen jaren positief is ontwikkeld. Op basis van ons onderzoek zien we kansen om de samenwerking verder vorm te geven.

1. Wij zien geen reden om aanpassingen te doen in de governance om samenwerking te verbeteren. Wel adviseren we om meer tijd te nemen voor besluitvorming waarbij alle aspecten van een besluit meegenomen worden.
2. Persoonlijk contact is op dit moment de succesfactor voor succesvolle samenwerking. Ons advies is om in de sturing meer aandacht te hebben voor het leren kennen van de ander en de context van de ander. Versterk daarmee de manier waarop samenwerking tussen jullie al werkt.
3. Er komt veel beleid op jullie uitvoering af. Het dilemma hoe hiermee in samenhang om te gaan zou meer onderwerp van het gesprek mogen zijn. Het biedt een kans om zowel de samenwerking verder te ontwikkelen en met elkaar impact te maken op de publieke gezondheid.
4. Er liggen kansen voor de samenwerking op het gebied van arbeidsmarkt en preventieve zorg. Ook liggen er kansen om meer met dataverwerking en digitale innovatie te doen. Het komt de efficiency en effectiviteit van de samenwerking ten goede.
5. We zien kansen door evalueren van de samenwerking vaker aandacht te geven. Wij adviseren het onderwerp hoe werken wij samen structureel onderwerp te maken van het bestuurlijk overleg.

**Tot slot: De krachten van de verschillende organisaties zijn enorm waardevol voor succesvolle samenwerking en het realiseren van de ambities voor de jeugdgezondheidszorg. Benut deze meerbenigheid!**