

Handreiking



Beter Samen

Een handreiking om te komen tot
effectieve samenwerking in de zorg
voor jeugd



Nederlands
Centrum
Jeugdgezondheid

Titel

Beter Samen

Een handreiking om te komen tot effectieve samenwerking in de zorg voor jeugd

Auteurs

F. Pijpers

Y. van Heerwaarden

M. Timmermans

Deze handreiking is ontwikkeld in samenwerking met Firmin Polderman en Henk Rosendal, Zorgprofessie-Innovatie

Een publicatie van

Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ)

Churchilllaan 11

3527 GV Utrecht

© NCJ - Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, Utrecht, 2014

INHOUDSOPGAVE

BETER SAMEN	4
Handreiking samenwerking	4
Aanleiding	4
De Handreiking	4
Samenwerken is	5
Maar	5
Aspecten van samenwerken	5
Werken met de handreiking	8
De fasen in samenwerking	10
Fase 1. Externe en interne analyse	10
Fase 2. Het netwerk	13
Fase 3. Procesanalyse	15
Fase 4. Afspraken, plannen en borgen	17
Epiloog	20
Op koers blijven	20
Kritische succesfactoren	21



BETER SAMEN

Handreiking samenwerking

Om optimaal bij te dragen aan gezonde en gelukkige kinderen is het nodig de samenwerking met lokale partners te verstevigen. Maar hoe pak je dat aan? Deze handreiking is bedoeld om je via concrete stappen bij dit proces te ondersteunen. Daarnaast bevat het belangrijke randvoorwaarden, tips en inspirerende voorbeelden.

Aanleiding

Gezonde en gelukkige kinderen, daar gaat het om. En willen we daar aan bijdragen, dan zullen we op basis van wat ouders en kinderen nodig hebben én zelf kunnen, moeten samenwerken. Niet alleen met ouders en kinderen zelf, maar ook met lokale partners. Dat betekent met elkaar in gesprek gaan over mogelijkheden en onmogelijkheden, en over manieren om elkaar aan te vullen of in samenhang ondersteuning en zorg te bieden. Zodanig dat kinderen veilig en gezond kunnen opgroeien.

Dat klinkt eenvoudiger dan het is. Alleen al omdat we hiervoor steeds verder uit het oude 'organisatiedenken' weg moeten. Immers, het zijn ouders en kinderen die centraal staan, niet onze organisatiebelangen. En omdat we weten dat gezond en veilig opgroeien door veel, en veel verschillende factoren wordt beïnvloed, willen we hier samen met lokale partners een positieve bijdrage aan leveren. Sámen, dus niet als solist maar als samenwerkingspartner.

We zien samenwerken als een noodzakelijk middel om gezond en veilig opgroeien te bevorderen.¹ Hiervoor gaan we met elkaar om tafel om na te gaan wat nodig is, en hoe we dat zo slim en eenvoudig mogelijk organiseren. Deze handreiking is geschreven om je daarbij op weg te helpen. Met randvoorwaarden, concrete stappen en inspirerende voorbeelden.

De handreiking

Deze handreiking is geschreven in de vorm van een stappenplan om te komen tot effectieve samenwerking op lokaal, of regionaal niveau. Het doel ervan is een ieder die betrokken is bij zorg voor jeugd te ondersteunen bij het in gang zetten en vooral bij het versterken van de benodigde samenwerking. Waarbij het uitgangspunt altijd is dat samenwerking geen doel op zich is, maar een middel om te bereiken dat kinderen gezond en veilig opgroeien.

1. De meerwaarde van samenwerken in de zorg voor jeugd is recent ook beschreven in een literatuuronderzoek uitgevoerd door het NCJ: Samenwerken aan het gezond en veilig laten opgroeien van kinderen (2014). De factoren die hierin worden beschreven als relevant voor samenwerken komen grotendeels overeen met de factoren en randvoorwaarden zoals beschreven in deze handreiking.

Samenwerken is.....

Samenwerken is minder eenvoudig dan we vaak denken. Het vereist vertrouwen, kennis van onszelf en de doelgroep, van de samenwerkingspartners en, niet onbelangrijk, van de eigen organisatie. Samenwerking doe je niet zomaar. Samenwerken moet iets op leveren, je wilt samen wat bereiken en cocreatie stimuleren. Samenwerking ontstaat nooit van de ene op de andere dag en is een proces waar alle betrokken partijen in moeten investeren. Zoiets kan alleen als je het eens bent over het concreet omschreven en gezamenlijk te bereiken doel. Samenwerken vanuit een gedeelde ambitie werkt in de praktijk als bindmiddel. Samenwerken en samenleren levert zowel voor ouders en kinderen als voor de betrokken organisaties veel op. Er valt immers zoveel te leren van mensen en partijen met een andere achtergrond en denkwereld. Bovendien ontstaat er door samenwerking – zowel met ouders en jeugd als met andere zorgaanbieders - meer samenhang in de activiteiten: we zien sneller waar er overlap en/of hiaten zijn, en kunnen elkaar scherp houden bij het gezamenlijk te bereiken doel: gezond en veilig opgroeien.

Maar.....

Maar samenwerken gaat niet vanzelf, daar is wel wat voor nodig. En deze handreiking is bedoeld om je daarbij te ondersteunen. De handreiking geeft aan waar je vooral op zou kunnen letten, met welke randvoorwaarden je rekening kunt houden en neemt je mee in het doorlopen van een aantal belangrijke stappen, of fasen, in het proces van samenwerken.

Aspecten van samenwerken

Samenwerking wordt in de praktijk vaak geïnitieerd door de professionals in het primaire proces. Zij zien vaak als eerste het belang van inhoudelijke afstemming met anderen en gaan dan - veelal op ad-hoc basis - samenwerken met professionals uit andere organisaties. Deze 'organische' manier waardoor samenwerking ontstaat, heeft veel voordelen. De meerwaarde van samenwerking is al herkend, de professionals weten elkaar al te vinden en vertrouwen is aanwezig. Op managementniveau zullen dergelijke initiatieven gestimuleerd en gefaciliteerd moeten worden. Zij zijn geëquipeerd om samenwerking meer in beleidstermen te vertalen. Denk daarbij aan continuïteit, rolverdeling en follow up. Bij succes kan de wens ontstaan om deze samenwerking meer gestructureerd en structureel te laten verlopen. Dan is de inbreng vanuit het bestuurlijk niveau noodzakelijk. Denk aan afstemming om het terrein van inzet, financiering en borging. Vaak is het op gang brengen van samenwerking gebaseerd op een (geconstateerd) probleem, bijvoorbeeld er worden te veel kinderen gepest of er is sprake van veel overgewicht in een bepaald gebied. De uitdaging is nu om juist ook de samenwerking te zoeken vanuit preventie, dus om te voorkomen dat bepaalde problemen ontstaan bij een kind. Welke preventieprogramma's kunnen door wie ingezet worden om pesten te voorkomen en welke rol kan de JGZ-professional bijvoorbeeld spelen bij deskundigheidsbevordering van leerkrachten

rondom het onderwerp pesten, welke rol kan de voetbaltrainer spelen en wat heeft hij/zij hiervoor nog nodig?

Ook wordt in toenemende mate samenwerking vanuit bestuurlijk niveau geïnitieerd. In die gevallen is het van belang dat alle 'lagen' (uitvoerend-, management- en bestuurlijk niveau) in de organisatie eerst met elkaar op één lijn komen wat betreft het doel van de beoogde samenwerking. Het opzetten van een lokaal samenwerkingsverband kan alleen maar succesvol verlopen als vanaf het begin al deze lagen betrokken zijn het proces.

Als het alleen op bestuurlijk niveau vorm krijgt, dan bestaat er het gevaar van de 'lege huls'. Vindt samenwerking alleen op uitvoerend niveau plaats, dan blijft de samenwerking ad-hoc en kleinschalig van karakter en loopt de continuïteit gevaar. Hoe de samenwerking ook wordt geïnitieerd, het managementniveau speelt hierbij een cruciale rol. Zij fungeren als linking-pin tussen de andere niveaus, en zijn in staat de signalen over en weer op een goede manier bijeen te brengen om hierop gericht te kunnen acteren en waar nodig te interveniëren. Door een overstijgende perceptie en bijbehorende bevoegdheden, kunnen zij waar nodig de professionals ondersteunen en faciliteren.

Duidelijk is dat externe samenwerking niet zonder interne samenwerking kan. Met andere woorden: een goede interne samenwerking is voorwaarde voor externe samenwerking. Als organisatie moet je dus eerst zorgen voor een goede interne overlegstructuur, adequate bedrijfsprocessen en een heldere omschrijving van taken, verantwoordelijkheden en rollen binnen de organisatie. Als dat op orde is, wordt de kans op succesvol extern samenwerken groter.

Het op orde hebben van de eigen organisatie is één. Een ander, cruciaal aspect is uitgaan van ouder en kind, en niet vanuit het eigen aanbod. Als gezamenlijk helder wordt wat we willen bereiken en op welke manier, kan een uitkomst daarvan zijn dat we bepaalde activiteiten stoppen, of met nieuwe gaan starten. Dit betekent dat de uitkomsten invloed kunnen hebben op de formatie: er wordt uitgegaan van wat nodig is en niet van het aanbod. Dit inzicht en deze flexibiliteit zijn belangrijke randvoorwaarden voor geslaagde samenwerking.

Voor een goede samenwerking is het ook nodig dat het 'klikt' tussen de betrokken mensen, dat er over en weer sprake is van een gunfactor, en dat mensen het leuk (gaan) vinden om met mensen buiten de eigen organisatie samen te werken. Deze, meer zachte, kanten van samenwerking zijn moeilijk in een stappenplan te vangen, maar zullen gedurende het gehele proces een belangrijke rol spelen. En 'samenwerkers' moeten daar oog en gevoel voor hebben, of ontwikkelen.

Daarnaast zijn bij samenwerken de zogenaamde 5 V's van belang. Deze hangen samen met bovenstaande, en staan voor Verantwoordelijkheid, Versterken, Verbinden, Vertrouwen en Vrijheid. Het zijn 5 cruciale aspecten waar succesvolle samenwerking op is gebouwd. Zij spelen een rol op zowel bestuurlijk, management als uitvoerend niveau.

Bij Verantwoordelijkheid gaat het hier vooral om de vraag of wij bereid en in staat zijn om gezamenlijk focus aan te brengen en verantwoordelijkheid te nemen om de gestelde doelen samen te realiseren. Tegelijkertijd gaat het ook om de verantwoordelijkheid te nemen om 'los te laten', bijvoorbeeld bepaalde activiteiten door een ander te laten uitvoeren omdat hij/zij dichter bij de ouder staat en even competent is dit uit te voeren. Dit vraagt visie en autonome professionals die vanuit verbinding verantwoordelijkheid nemen. Versterken gaat hier uit van: delen = vermenigvuldigen. Door het delen van bijvoorbeeld informatie dragen we bij aan het gezamenlijk bereiken van onze doelen. Maar versterken gaat ook over je eigen en elkaars kernkwaliteiten kennen om elkaar in de samenwerking te kunnen versterken. Dit aspect hangt onlosmakelijk samen met verbinden, waarbij het gaat om het in samenhang aanbieden van ondersteuning en zorg, zodat meer rendement ontstaat van de geboden ondersteuning. Verbinden is van belang omdat we werk willen maken van het aloude principe dat één en één drie is. Het verbinden van professionals onderling en de verbinding met betrokkenen rondom een gezin is cruciaal bij een goede samenwerking. Zoiets kan echter alleen als we elkaar Vertrouwen, de vierde V. Vertrouwen is meer dan elkaar kennen. Vertrouwen, het geloven en het verwachten dat anderen wenselijke acties uitvoeren, is de basis voor een nauwe langdurige en succesvolle samenwerking. De laatste V staat voor Vrijheid. Vrijheid van zowel ouders en jeugd als van professionals. Ouders en jongeren maken hun eigen keuzes, de tijd van 'paternalisme' ligt ver achter ons. Onze rol is daarmee ook een andere geworden. Tegelijkertijd is ook de positie van professionals veranderd, in plaats van de meer centrale aansturing is de eigen professionele autonomie nu het uitgangspunt van handelen. Dit betekent dat professionals ook de vrijheid en handelingsruimte moeten krijgen de samenwerking te verstevigen. De 5 V's spelen in alle lagen van de organisatie: uitvoerend, management en bestuurlijk. De invulling kan verschillend zijn, maar is altijd aanvullend op elkaar.

Hieronder worden de aspecten die expliciet aandacht vragen nogmaals opgesomd. Alvorens het traject van (versterken van) samenwerken in te gaan, kan het zinvol zijn deze samen door te nemen, en je daarbij af te vragen in hoeverre je op dit punt in beweging bent.

- Ouder en kind centraal
- Intern de organisatie op orde
- Sprake van een 'klik'
- Samenwerken niet als tussendoortje, maar als onderdeel van de dagelijkse praktijk
- De 5 V's

Naast deze essentiële aspecten kent het proces van initiëren, op gang brengen, verstevigen en onderhouden van samenwerken een aantal stappen, of fasen. Door deze fasen, die verder in deze handreiking worden toegelicht, zorgvuldig te doorlopen, verhoog je de kans op een succesvolle en duurzame samenwerking.

Werken met de handreiking

Je hebt nu nagedacht over samenwerken en je verdiept in een aantal belangrijke aspecten. Je bent nu zover om concreet aan de slag te gaan. Om een bestaande samenwerking te intensiveren, of mogelijk een geheel nieuw samenwerkingsverband aan te gaan. De stappen in deze handreiking zijn zo geschreven dat het in principe door iedereen die actief is in de zorg voor jeugd kan worden gebruikt. Het is opgesteld in de vorm van vragen (in de eerste paar fasen) en aandachtspunten (in de latere fasen).

Door in het begin (in gezamenlijkheid) per fase antwoord te verkrijgen op cruciale vragen, wordt het samenwerkingsproces vergemakkelijkt, en worden de onderlinge contacten en mede daardoor de samenwerking, verstevigd. Bovendien wordt voorkomen dat er zaken worden overgeslagen die anders in een later stadium tot onaangename verrassingen zouden kunnen leiden.

Deze handreiking gaat uit van 'beter samen' en is bedoeld als een hulpmiddel om samenwerking te bevorderen. Niets meer en niets minder. Bedenk wel dat het systematisch doorlopen van alle fasen weliswaar kan helpen om deze samenwerking – bij voorkeur rondom een thema – beter vorm te geven, maar dat het op zich geen garantie is voor een geslaagde samenwerking.

Het initiëren, uitbouwen en onderhouden van structurele lokale samenwerking is dus geen sinecure. Aan de andere kant zijn er maar weinig initiatieven die zoveel energie opleveren als een geslaagde samenwerking. Zeker als daarmee het uiteindelijke doel: gezond en veilig opgroeien, wordt gerealiseerd. Het bevordert bovendien de (inhoudelijke) ontwikkeling van de in jouw organisatie werkzame professionals. Redenen genoeg dus om hier voluit mee aan de slag te gaan!

In de meeste gevallen is er al de nodige samenwerking met anderen. Bijvoorbeeld op bestuurlijk niveau, waar afspraken zijn gemaakt om zaken meer met elkaar af te stemmen. Of op het niveau van professionals, die elkaar in de praktijk al hebben gevonden. De handreiking is primair opgesteld om deze samenwerking, op welk niveau en in welke vorm dan ook, te verstevigen. Afhankelijk van de intensiteit en het stadium van samenwerking, kunnen de fasen in het model sneller worden doorlopen. In sommige gevallen kunnen de activiteiten wellicht beperkt blijven tot die aspecten waar tot nu toe nog onvoldoende aandacht voor is geweest. Werken met de stappen in de handreiking betekent dat je (met elkaar) nagaat – en vervolgens besluit – op welke onderdelen je je wilt richten. Dat zullen meestal onderdelen zijn waar tot nu toe onvoldoende aandacht voor is geweest of juist zaken die goed lopen en versterkt kunnen worden. Afhankelijk van de fase van samenwerking kan dat iets zijn wat vooral binnen je eigen organisatie wordt opgepakt, dan wel samen met de samenwerkingspartner(s).

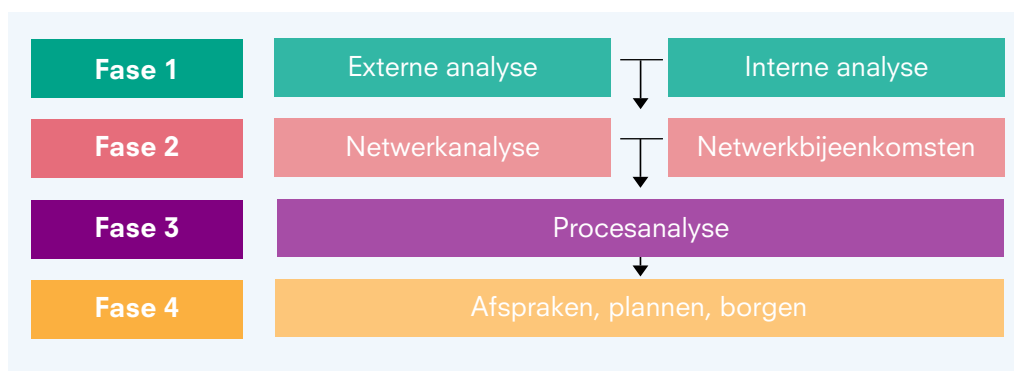
Waarschijnlijk wil je vooraf graag weten hoeveel tijd het kost om een structurele samenwerking op gang te krijgen en te houden. Dit is helaas op voorhand niet met zekerheid vast te stellen. De 'doorlooptijd' is afhankelijk van veel factoren, zoals de mate waarin er al een vorm van (ad-hoc) samenwerking sprake is, het aantal partijen waarmee je wilt gaan samenwerken, de mate van consensus over het gezamenlijk te bereiken doel en de mate waarin er sprake is van sense of urgency. In het algemeen zal de doorlooptijd van alleen al het opstarten van een geheel nieuwe samenwerking minimaal enige maanden bedragen. Dit kan in de praktijk echter meer tijd kosten, bijvoorbeeld als partijen het niet eens kunnen worden over het gezamenlijk te bereiken doel, of over de wederzijdse verantwoordelijkheden. Aan de andere kant is het ook zo dat samenwerking nooit 'klaar' is, en er door partijen altijd aan gewerkt moet blijven worden om dit zo goed mogelijk te laten verlopen. Samenwerken is dus niet iets wat je een tijdje doet, maar een structurele keuze, en iets dat continu onderdeel uitmaakt maakt van de dagelijkse praktijk. Tijdens dat gehele, langdurende traject kunnen de hier beschreven onderdelen worden toegepast om je te ondersteunen bij het 'op koers blijven'.

De handreiking is zo geschreven dat organisaties hier zelf mee aan de slag kunnen. Aanbevolen wordt hierbij wel een actieve en creatieve werkvorm te kiezen en het niet te laten tot een 'bureau-exercitie'. Betrokkenheid van alle lagen van de organisatie is één van de slaagfactoren bij (externe) samenwerking, en die wordt verhoogd door alle lagen binnen jouw organisatie bij dit proces te betrekken. Verder is van belang te beseffen dat het opzetten, versterken en onderhouden van een samenwerking niet 'er even tussendoor' kan, maar iets is wat inzet, aandacht en betrokkenheid vereist. Het moet in 'de genen' van de organisatie (gaan) zitten.

Bij het starten van een traject om samenwerking te verstevigen verdient het aanbeveling om iemand binnen de organisatie de verantwoordelijkheid te geven dit traject te coördineren. Wie dat is, is afhankelijk van met name de volgende twee factoren: ten eerste waar het zwaartepunt van de samenwerking ligt (bestuurlijk, management of uitvoerend) en in de tweede plaats in hoeverre er iemand is die over de benodigde competenties beschikt. Hierbij moet worden gedacht aan iemand met communicatieve vaardigheden die afdelings- en organisatie overstijgend kan denken, en die door de betrokkenen wordt geaccepteerd en beschouwd als capabel om deze kar te trekken. Het onderhouden van de samenwerking vindt primair plaats op het niveau waarop de samenwerking zich afspeelt. De andere lagen hebben hierbij echter wel een belangrijke rol, bijvoorbeeld bij het ondersteunen ervan. En bedenk dat ondersteunen op vele manieren kan!

De fasen in samenwerking

Samenwerken bestaat grofweg uit een viertal stappen², of fasen. Bij het starten van nieuwe samenwerking(en) worden zij alle vier doorlopen. In geval van bestaande samenwerking(en) zal vooral worden ingezet op die onderdelen die nog onvoldoende aandacht hebben gekregen. Het model is dan vooral te gebruiken als een checklist. Het betreft de volgende fasen:



Deze fasen worden hieronder kort omschreven, met de daarbij behorende acties, aandachtspunten en een uitgewerkt praktijkvoorbeeld.

Fase 1. Externe en interne analyse

Het doel van deze fase is een antwoord te krijgen op de vraag of (lokaal) samenwerken rondom een bepaald (gezondheids)thema wenselijk en zinvol is. Deze fase is vooral van toepassing in geval van een mogelijk nieuw samenwerkingsverband. Zoals hiervoor beschreven is samenwerken nooit een doel op zich, maar een middel om iets te bereiken. Daarom wordt in deze fase eerst zowel 'naar buiten' als 'naar binnen' gekeken. Meestal vindt deze fase plaats binnen je eigen organisatie. Immers, van daaruit is het plan ontstaan om (meer) te gaan samenwerken. Natuurlijk is het ook mogelijk dat je door een andere partij bent uitgenodigd om te gaan samenwerken. Ook dan is het zinvol deze eerste fase – al dan niet gezamenlijk – te doorlopen. Vaak zal het zo zijn dat de “trekker” in deze fase inventariseert en voorbereid (doorlopen checklist) en vervolgens in gesprek met de gekozen samenwerkingspartners het proces vervolg geeft. In geval er al sprake is van samenwerking, en de wens bestaat deze te intensiveren, dan kan fase 1 ook samen met deze samenwerkingspartner(s) worden doorlopen. De vragen kunnen dan vooral worden gebruikt als checklist, om met elkaar na te gaan of je 'op het goede spoor' zit.

2. Deze fasen zijn op zich niet nieuw, maar gebaseerd op hetgeen hierover bekend is in de literatuur, aangevuld met informatie van websites over dit onderwerp en praktijkervaringen van de auteurs.

1a. Externe analyse

Hierbij is het van belang een antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- ✓ Wat is de ambitie?
- ✓ Wordt deze ambitie gedeeld door andere partners?
- ✓ Welke doelgroep(en) betreft het?
- ✓ Wordt deze ambitie gedeeld door de doelgroep die het betreft?
- ✓ Wat gaat goed, en wat niet?
- ✓ Wat zijn de huidige, en de verwachte behoefte en wensen van ouders en jeugd op dit gezondheidsthema?
- ✓ Zijn er goede, bij voorkeur multidisciplinaire, richtlijnen op dit gebied?
- ✓ Wordt hiermee gewerkt?
- ✓ Wat is het huidige en verwachte overheidsbeleid op dit gebied?
- ✓ Hoe wordt de preventieve ondersteuning en zorg op dit moment geboden? (wat is het lokale en regionale aanbod?)
- ✓ Hoe wordt de zorg en ondersteuning op dit moment – en de komende jaren – bekostigd?
- ✓ Wat zijn de wensen van de gemeente en de preferente zorgverzekeraar op dit gebied?
- ✓ Welke kansen, en welke bedreigingen zie je?
- ✓ Welke partijen/aanbieders zijn op dit moment actief rondom deze doelgroep(en)?
- ✓ Welke partijen/aanbieders zijn gezien de ambitie het meest optimaal om de samenwerking aan te gaan?
- ✓ Met welke daarvan werk je al samen?
- ✓ Met wie wil je meer/minder samenwerken?
- ✓ Welke activiteiten zouden gezien de ambitie moeten worden afgebouwd en/of toegevoegd?
- ✓ Welke resultaten (ook op het gebied van preventie) levert deze samenwerking op?
- ✓ Hoe zou je de 5 v's in de externe omgeving beschrijven? (verantwoordelijkheid, versterken, verbinden, vertrouwen en vrijheid)

1b. Interne analyse

- ✓ Welke competenties, kennis en vaardigheden zijn nodig voor de beoogde (versterking van) de samenwerking?
- ✓ Welke medewerkers zijn op dit moment betrokken bij deze doelgroep?
- ✓ Wat is hun opleidingsniveau? (incl. motivatie, ambitie en klantgerichtheid)
- ✓ Wat gaat (minder) goed? Bestaat daar consensus over?
- ✓ Wat is de huidige, eigen strategie op dit gebied? Past samenwerking daarbinnen?

- ✓ Wat zien de betrokken professionals als doel van de eventuele samenwerking?
- ✓ Is er een opinielider/trekker op dit gebied binnen de organisatie?
- ✓ Wat is op dit moment de meerwaarde die jullie bieden?
- ✓ Is dat alleen jullie eigen mening, of ook die van de doelgroep en de samenwerkingspartner(s)?
- ✓ Wat zou de meerwaarde – en voor wie – zijn bij de beoogde (versterking van de) samenwerking?
- ✓ Welke kosten (mensen en middelen) zal dit traject naar verwachting met zich meebrengen?
- ✓ Hoe zou je de 5 v's in de interne omgeving beschrijven? (verantwoordelijkheid, versterken, verbinden, vertrouwen en vrijheid).

Na fase 1 te hebben doorlopen kan er definitief antwoord gegeven worden op de volgende vraag: Is op basis van de antwoorden op bovenstaande vragen samenwerking, of een intensivering daarvan, (nog steeds) wenselijk? Of zijn er vragen die niet beantwoord konden worden, en waarvoor dus eerst het e.e.a. moet worden uitgezocht?

Indien het samenvattende antwoord positief is, kan worden vastgesteld wat de gedeelde visie en ambitie³ is ten aanzien van de beoogde samenwerking en bestaat er inzicht in dat wat nodig is om de samenwerking verder te verstevigen. Vervolgens kan worden overgegaan naar de volgende fase. Is het antwoord echter (nog) niet positief, dan 'pas op de plaats'.

Casus

In een middelgrote gemeente is Pesten een van de speerpunten voor het komende jaar. Een jeugdverpleegkundige met pesten als aandachtsgebied wil in kaart brengen hoe de samenwerking rondom preventie van pesten verloopt in haar wijk. Het blijkt dat het aantal gevallen van pesten significant hoger is dan het landelijke gemiddelde en de rest van de stad. De gemeente vraagt aan de GGD hier actie op te ondernemen. En stelt daarvoor extra middelen beschikbaar vanwege de ernst van de problematiek.

Vanuit haar netwerk consulteert zij als eerste haar collega van haar aandacht school, een school maatschappelijk werker (SMW). Samen concluderen zij dat zij alleen onvoldoende weten en kunnen om dit effectief op te pakken. Ze besluiten een overleg te organiseren waarbij enkele partijen worden uitgenodigd om van gedachten te wisselen over de problemen, oorzaken, gevolgen en mogelijkheden. Ze beginnen klein, te weten met een huisarts en de wijkregisseur.

3. Indien mogelijk betreft dit al een gezamenlijke visie en ambitie. In andere gevallen, zeker bij beginnende samenwerking, wordt deze meestal pas na fase 2 geformuleerd.

Tijdens deze bijeenkomst wordt besproken in hoeverre er sprake is van een gedeelde probleemperceptie. Na met elkaar van gedachten te hebben gewisseld hierover, en geluisterd te hebben naar ieders invalshoek, blijkt men het er in grote lijnen over eens te zijn dat er een stevig probleem ligt dat grote gevolgen heeft voor het veilig opgroeien in genoemde wijk. Bovendien heeft men het vermoeden dat de ernst eerder toe- dan afneemt.

Men komt tot een gezamenlijke vraagstelling en werkhypothese: 'is er een causaal verband tussen het hoge aantal kinderen dat zegt gepest te worden en de toename van sociale en emotionele problemen in deze wijk? Zo ja, wat is nodig en hoe kunnen we hierop adequaat interveniëren?'

Gezien de 'breedte' van de problematiek besluit men hierin gezamenlijk op te trekken. Iedere deelnemer is het er over eens dat dit nooit door een organisatie alleen opgepakt kan worden. Hierop worden er onderling de volgende werkafspraken gemaakt:

- De huisarts doet binnen zijn praktijk een dossier analyse en verzamelt casuïstiek op dit thema
- De SMW bestudeert de meldingen van de afgelopen 3 jaar binnen haar school
- De wijkregisseur inventariseert de meldingen en verbalisanten op dit thema
- De jeugdverpleegkundige vraagt via haar GGZ bevindingen op uit schoolonderzoeken in het recente verleden (ondersteund door een epidemioloog).

Over een maand komen ze weer bijeen om de bevindingen met elkaar te delen en vervolgstappen af te spreken.

Fase 2. Het netwerk

In deze fase wordt het betreffende lokale netwerk verder in kaart gebracht, en wordt helder hoe alle (beoogde) samenwerkingspartners op het gekozen thema willen en kunnen bijdragen aan verbetering van gezond en veilig opgroeien. Als partijen elkaar nog niet (goed) kennen, is deze fase van cruciaal belang om daar ruimte voor te maken en te bouwen aan wederzijds vertrouwen.

2a. Netwerkanalyse

In fase 1 heb je de betrokken partijen benoemd. Vervolgens is het van belang om na te gaan wat hun mogelijke bijdrage kan zijn.

- ✓ Wat zijn voor de beoogde samenwerking de meest relevante partijen?
- ✓ Wat is hun huidige bijdrage en ambitie aan de doelgroep(en)?
- ✓ Is er een (gedeelde) probleemperceptie?

- ✓ Welke richting bewegen zij op (samenwerking, bekostiging, e.d.)?
- ✓ Welke verwachte gevolgen zal de samenwerking hebben voor gezond en veilig opgroeien?
- ✓ Wat betekent dat voor jouw organisatie?
- ✓ Hoe is de huidige relatie met deze partijen? Is dit formeel, of informeel? Wie uit jouw organisatie heeft – per partij – vooral de contacten?

Als uit de antwoorden op deze vragen blijkt dat intensivering van de contacten wenselijk is, dan verdient het aanbeveling een of meerdere netwerkbijeenkomsten te organiseren.

2b. Netwerkbijeenkomsten

Elkaar vertrouwen is cruciaal. Voorwaarde daarvoor is dat men elkaar kent en een positief gevoel heeft bij een mogelijke samenwerking. De ervaring leert dat in veel gevallen in deze fase domeindiscussies nog beslecht dienen te worden. Dit maakt vaak deel uit van het proces en is belangrijk om te laten gebeuren. Wees hier vooral open in. Vaak is dit nodig om elkaar uiteindelijk te kunnen vinden en vertrouwen.

- ✓ Neem het initiatief een dergelijke bijeenkomst te organiseren, en doe dat in een overzichtelijk (lees: niet te omvangrijk) verband. Beperk dit overigens niet tot één laag van de organisatie, samenwerking gaat immers pas leven als het door alle lagen van de organisatie wordt gedragen.
- ✓ Vaak werkt het goed om de aanwezigen eerst 'per laag' aan het werk te zetten, en in een tweede ronde deze lagen te mixen.
- ✓ Zorg voor een aantrekkelijk en interactief programma, en wees helder over de doelen van de bijeenkomst. Kom daar aan het einde expliciet op terug, en maak vervolgafspraken.
- ✓ Een mogelijk uitkomst kan zijn dat partijen zich gezamenlijk betrokken voelen bij een betere 'procesgang' van de doelgroep(en). Van belang is dan helder te krijgen op welke wijze die op dit moment verloopt.

De netwerkbijeenkomst zoals hier beschreven heeft vooral betrekking op nieuwe samenwerking. Maar ook bij reeds bestaande samenwerking kunnen deze bijeenkomsten zeer zinvol zijn om contact met elkaar te blijven houden en onderling te blijven afstemmen. Ook in de hierop volgende fasen is het goed om regelmatig netwerkbijeenkomsten te (blijven) organiseren. De inhoud zal dan gaandeweg verschuiven van 'elkaar leren kennen', naar 'uitbouwen' en 'afstemmen'.

Casus

In de tweede ontmoeting wordt de verzamelde informatie besproken en worden de eerste voorzichtige conclusies getrokken. Vanuit de verzamelde gegevens blijkt dat er onderling weinig afstemming is. Iedereen probeert vanuit hun eigen expertisegebied en domein hulp aan deze groep te geven. Al snel wordt geconcludeerd dat er afstemming moet komen zodat de breedte van deze complexe problematiek (sociale context, psychiatrisch symptomatologie en sociaal medisch aandoeningen) kan worden aangepakt. Om scherpte en complementariteit te vinden op deze drie gebieden, lijkt samenwerken met meerdere organisaties een logische én noodzakelijke keuze.

De epidemioloog vanuit de GGD begeleidt dit proces. Het eerste wat de aanwezigen opvalt is dat de meldingen over pesten zich richten op een select groepje van daders. Daarnaast maakt deze groep van daders zich ook schuldig aan ander crimineel gedrag (categorie lichte geweld-delicten). Het blijkt om een groep van 10 tot 15 personen te gaan in de leeftijd van 12 tot 16 jaar. Vanuit de schoolonderzoeken blijkt het merendeel van de ouders van deze kinderen werkloos en laagopgeleid zijn. Aanwezige zijn onder de indruk van de besproken casuïstiek en de heftigheid van de problemen. Juist door deze informatie met elkaar te delen wordt het zicht op wat er speelt aanzienlijk beter. Iedereen is het er over eens dat hier snel iets moet gebeuren. Er worden tijdens deze bijeenkomst al meerdere mogelijke acties geopperd. Besloten wordt dat iedereen hier nu eerst nog over nadenkt, het met de eigen collega's bespreekt, en over een paar weken een vervolgbijeenkomst te organiseren om dat verder uit te werken. De aanwezigen denken dat het zinvol is de groep dan ook wat uit te breiden met professionals uit het GGZ-domein.

Fase 3. Procesanalyse

Om te komen tot goede samenwerking(afspraken) is het nodig om goed zicht te hebben het verloop van het primaire proces bij de beoogde doelgroep(en). Wie doet wat, op welk moment en op welke wijze? Dit kunnen overigens meerdere parallelle processen zijn. Voer deze procesanalyse bij voorkeur uit met de beoogde samenwerkingspartner(s). Het uitvoerend niveau is hierbij veelal het vertrekpunt. Bedenk dat ook in deze fase domeindiscussies voor (kunnen) blijven komen. Maak deze dan vooral bespreekbaar.

- ✓ Beschrijf de stappen die de cliënten binnen de doelgroep(en) op dit moment doormaken. Doe dit zo breed mogelijk: van signalering tot nazorg.
- ✓ Ga na in hoeverre ouders en kinderen dezelfde doelen nastreven als de samenwerkingspartners.
- ✓ Beschrijf hierbij allereerst hetgeen per stap gebeurt, welke functies. Plaats er daarna de betreffende aanbieder/organisatie bij.

Fase 3

- ✓ Markeer waar er in het proces sprake is van hiaten en/of overlap, of momenten waarop problemen worden ervaren. Denk hierbij ook aan wachttijden, en haperende overdrachten.
- ✓ Besluit deze procesanalyse met een beschrijving van wat en wie nodig zijn om de geïnterviewde knelpunten op te lossen.
- ✓ Bespreek dit met de samenwerkingspartners. Hierbij is het soms nodig 'te geven en te nemen'. Gun elkaar de ruimte en houd vooral het uiteindelijke doel voor ogen: gezond en veilig opgroeien.

Casus

Bij het derde overleg zijn ook professionals uit het GGZ- en welzijnsdomein aanwezig, evenals een docent die 4 mogelijke daders in zijn klas heeft. Uit de verzamelde gegevens blijkt niet dat er sprake is van een patroon of overeenkomsten op gezinsniveau. Wel leven bijna alle betrokken ouders op bijstandsniveau en is de kwaliteit van huisvesting minimaal, aangezien in de meeste gevallen sprake is van grote gezinnen waarbij de kinderen door hun oudere broer of zus worden opgevoed. Ook zijn de daders vrienden van elkaar en zwerven ze veel buiten, vaak tot 's avonds laat. Het lijkt erop dat de ouders niet of nauwelijks op de hoogte zijn over wat hun kinderen na schooltijd doen. Verder blijkt de welzijnsmedewerker de groep al langer te kennen. Zij richtte zich de afgelopen periode voornamelijk op het organiseren van activiteiten voor deze groep van kinderen. De activiteiten zijn overigens een paar maanden geleden gestaakt omdat ze verstoerd werden door deze zelfde groep van jongeren. De aanwezigen betreuren dat laatste, maar zien er het voordeel van in dat er al contact is met deze groep. In samenspraak wordt een plan gemaakt. De jeugdverpleegkundige en SMW'er worden gevraagd in contact te treden met deze jongerengroep. Tevens wordt gezamenlijk afgesproken op welke wijze men samen verder zal optrekken:

- Uitgaan van de klant
- Respect tonen (in woord en daad) voor normen en waarden van de klant
- Niet óver de klant praten, maar met!
- Uitgaan van mogelijkheden en niet van beperkingen
- Consulteer daar waar nodig een collega wanneer het jouw expertise overstijgt

Deze uitdagende uitgangspunten geven richting en energie om deze jongeren te benaderen.

Fase 4. Afspraken, plannen en borgen

Op basis van bovenbeschreven fasen is het goed een besluit te nemen of er wel of niet zal worden samengewerkt en zo ja: in welke vorm. Indien die samenwerking voornamelijk informeel van karakter is, behoeven de volgende fasen niet te worden doorlopen. Indien er echter meerwaarde wordt gezien in een structurele, en ook formele, samenwerking dan is het van belang om hierover afspraken te maken. Wie gaat wat op welk moment doen? Wie is waarvoor verantwoordelijk? En hoe spreken wij elkaar hierop aan? En daarna is van belang hoe je de samenwerking onderhoudt.

Fase 4

- ✓ Afhankelijk van de omvang en het belang van de beoogde samenwerking, is het te overwegen om een bijeenkomst met de beoogde samenwerkingspartners te organiseren en dat ter plekke (feestelijk) te bezegelen.
- ✓ Beschrijf het doel van de samenwerking, de beoogde doelgroep(en), waaruit de samenwerking bestaat, wie de regie voert, en waar partijen elkaar op aan kunnen spreken.
- ✓ Los van het eerstgenoemde voorstel is het goed om de resultaten van eerdere fasen vast te leggen, en deze te gebruiken als input voor de verdere uitvoering. In termen van PDCA-cycli te beschouwen als de 'p'.
- ✓ Maak op basis van die resultaten twee actieplannen: één voor de interne bedrijfsvoering en één voor de uitvoering van de (externe) samenwerking.
- ✓ In het eerste komt o.a. aan bod wat er veranderd / verbeterd wordt in de interne organisatie om jouw aandeel in de samenwerking te realiseren. Denk aan mensen, competenties, scholing, middelen, ICT, etc.
- ✓ In het tweede wordt beschreven wat er nodig is om de externe samenwerking verder vorm te geven. Welke acties, door wie, welke mijlpalen en welke resultaten?
- ✓ Voer beide plannen uit in PDCA-cycli, en maak voor beide trajecten iemand verantwoordelijk voor de uitvoering en opvolging ervan.
- ✓ Het onderhouden van samenwerking verdient continu aandacht. Het met partners gezamenlijk en met enige regelmaat doorlopen van de kritische succesfactoren (zie einde handreiking) kan daarbij helpen.
- ✓ Ook in deze fase zijn de 5 V's van levensbelang. Sta regelmatig stil bij de vraag of we nog steeds een gezamenlijke focus hebben, of er voldoende wordt gedeeld en verbonden, in hoeverre we elkaar vertrouwen en of zowel de ouders/jeugd als de professionals voldoende vrijheid hebben om te handelen naar eigen inzichten.
Neem hier voldoende tijd voor, organiseer dit!
- ✓ En bedenk dat samenwerken nooit 'af' is, het vereist aandacht en onderhoud. Investeer daarin.
- ✓ Het regelmatig blijven organiseren van netwerkbijeenkomsten kan hierbij zinvol zijn. Houd contact met je samenwerkingspartners!

Casus

Door de ingezette acties uit de vorige ontmoeting kan nu verfijning plaatsvinden t.a.v. de benodigde activiteiten. Het blijkt dat de jongeren en ouders zich al jaren 'gegjzeld' voelen door gemeenten en hulpverlening. Hierbij zijn veiligheid en zingeving de belangrijkste onderwerpen. Ook blijkt dat de ouders goed op de hoogte zijn van de problemen van hun kinderen. Hun individuele zoektocht heeft echter niet geleid tot een oplossing voor hun kind(eren). Wel zijn zij zeer gemotiveerd om naar alternatieve oplossingen te zoeken. De eerder gedane 'aannames' blijken dus niet geheel te stroken met de werkelijkheid. Dat betekent aanpassen.

Tijdens het vierde overleg van de samenwerkende partners worden de nieuwe inzichten besproken en worden andere accenten gelegd. Ook ontstond opnieuw discussie over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Juist doordat vooraf veel aandacht was gegeven aan de probleemanalyse, richting en nut en noodzaak, was het netwerk bereid haar eigen belang onderschikt te maken aan het uiteindelijke doel. Wel had de SMW'er vanuit haar instelling de vraag gekregen of zij wel voldoende 'verrichtingen kon uitvoeren' bij dit werk. Voor de betalingssystematiek van haar instelling is dat noodzakelijk.

Dit wordt met weinig begrip ontvangen door de meeste aanwezigen. Na een stevige discussie onder leiding van de epidemioloog, besluit men dat het belang van het gezamenlijk te bereiken eindresultaat – gezond en veilig opgroeien – hoe dan ook voorop moet blijven staan. De aanwezigen spreken af dat ieder de 'bekostigingshobbel' in hun eigen organisatie inbrengt, en nagaat welke mogelijkheden er zijn. De uitkomst daarvan, evenals van de in gang gezette acties, worden geagendeerd voor een volgende bijeenkomst.

Daarnaast wordt er via het management overlegd met de besturen over een financiële oplossing t.a.v. de projectvoortgang. Allereerst wordt afgesproken dat de betrokken 'lagen' elkaar meer direct gaan informeren. Het enthousiasme van de professionals, om er samen echt iets van te maken, werkt aanstekelijk op management en bestuur. Het is tenslotte ook erg concreet en 'het gaat ergens over', is een veelgehoorde uitspraak.

Om de 'follow up' van dit project te borgen kiest men voor het (tijdelijk) inzetten van een zgn wijkaandachtsfunctionaris. Deze rol zal worden vervuld door 2 personen.

Dit om de continuïteit te waarborgen. Deze wijkaandachtsfunctionarissen krijgen een brede opdracht mee: 'zoek samen met jongeren en ouders naar een structurele oplossing voor de ontstane problemen'. Gebruik de samenwerkingspartners als back up of als adviseurs. Houd hen continu betrokken.

De betrokken bestuurders bekostigen deze persoon vanuit innovatiegelden. Over een structurele oplossing, mocht dat later nodig blijken zijn, wordt in een later stadium gesproken. Belangrijk is nu dat iedereen dezelfde focus heeft, en een gezamenlijke ambitie!

De aandachtspunten in bovenbeschreven casus kunnen worden samengevat per 'laag' in de organisatie.

Dit is weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1: Aandachtspunten in dit voorbeeld per 'laag' en per fase.

	Interne en externe analyse	Netwerkanalyse en -bijeenkomsten	Procesanalyse	Afspraken en borging
Bestuur	Voeden, openingen zoeken, legitimeren, waarborgen continuïteit	Enthousiasmeren en vertrouwen.	Vernieuwingsgerichtheid bevorderen, meedenken, voorbeeld gedrag	Vieren, beleid in breder perspectief plaatsen, afstemming intern en extern, borgen, evalueren
Management	Faciliteren, enthousiasmeren, stimuleren, vertalen in beleidstermen	Faciliteren, ondersteunen bij richting, mede bewaken van doelstelling en dialoog	Voortgangsbewaking incl. resultaten en daadkracht, zorgen dat de 'vaart er in blijft', voorbeeld gedrag, coachen medewerkers	Vieren, beleid in breder perspectief plaatsen, afstemming intern en extern, borgen, evalueren
Professionals	Signaleren, durf, initiëren, ontwikkelen, cliënten betrekken	Keuzes maken, commitment, uitvoering, onderhandelen, communiceren en verantwoorden afleggen en samenwerkingen	Plannen en organiseren, analyseren, leren, consolideren, resultaten beschrijven, communiceren, samenwerken	Doorontwikkelen, cliënten blijven betrekken, evalueren en in contact blijven

Casus

Bij de uitrol van het plan werd een belangrijke extra stap genomen die naar later bleek veel invloed heeft gehad op het verder reilen en zeilen van deze wijk. De wijkaandachtsfunctionarissen spraken persoonlijk met de jongeren. Dit bleek een gouden greep! Deze groep bleek een hechte groep te zijn waar het bendeleven zoals in Gangster Rap wordt gepredikt, licht werd nagebootst. Sommige van hen dansten en rapten als de beste. Dit bleek ook een belangrijke

activiteit 's avonds laat op straat. Een verzoek om een eigen ruimte bleek door gemeente vaak te zijn afgewezen. Sinds kort is door het energiebedrijf een oud transformatiehuisje beschikbaar gesteld. Onder leiding van de afdeling Welzijn hebben de buurtbewoners zelf dit huis verbouwd naar eigen inzichten en met eigen (minimale) middelen. Het is een opzichtig en kleurrijk gebouw geworden waar op woensdag en zaterdag de jongeren rappen. Een paar vaders hebben zich als vrijwillige beheerder aangemeld met als bijeffect dat zij hierdoor meer aanzien in de wijk hebben gekregen. Ondanks het extravagante onderkomen, houdt de GGD hier één keer per week opvoedspreekuur en biedt het MW hulp bij schuld. Mede hierdoor zijn lijnen naar belangrijke personen uit de wijk korter geworden.

Epiloog

Je denkt dat deze casus te rooskleurig is beschreven? Dat is niet het geval, het is de werkelijkheid. En er zijn veel van dergelijke succesverhalen. En de kans op succes wordt groter als de stappen in een samenwerkingstraject zorgvuldig en met elkaar worden genomen. Ook in jouw geval.

Nee, het volgen van dit stappenplan is op zich geen garantie voor succes, maar het kan er wel degelijk aan bijdragen!

Op koers blijven

Tenslotte, als ondersteuning bij het samenwerkingstraject kan onderstaand schema met kritische succesfactoren behulpzaam zijn. Dit overzicht is afkomstig van www.samenwerkeneerstelijnszorg.nl, en het verdient aanbeveling om met de samenwerkingspartners deze vragen met enige regelmaat te agenderen, te beantwoorden en hierop zo nodig actie te ondernemen. Hierdoor wordt het 'op koers blijven' bevorderd. Dit kan in de vorm van gezamenlijke bijeenkomsten, waar de vragen plenair of in groepjes, worden beantwoord. Een 'nee' op één van deze vragen betekent dat er actie nodig is. Suggestie: bij het beantwoorden van deze vragen kan ook met kleurenkaartjes worden gewerkt, waarbij groen voor 'ja' staat, rood voor 'nee' en oranje voor 'twijfelachtig'. Dat kan helpen bij de prioritering van benodigde acties.

Kritische succesfactoren

1	(overeenstemming over) visie en doelen	Geven ze richting aan ons samenwerkingsverband, en vormen ze een leidraad voor beslissingen?
2	durf en pioniersgeest	Kunnen we 'omdenken', durven we gebaande paden te verlaten voor een nog onzeker perspectief, en hebben we trekkers met lef en passie?
3	Interdependentie (bewustzijn)	Hebben we elkaar nodig om de doelen te bereiken, is gelet daarop de samenstelling van ons samenwerkingsverband adequaat, zijn we ons de onderlinge afhankelijkheid ook goed bewust en gedragen we ons daar ook naar?
4	domeinconsensus	Is er voldoende overlap in het werk zodat samenwerken kan lonen, zijn we op de hoogte van elkaars werkgebied, betwisten we elkaars aanspraken op ieders domein niet, gunnen we de ander regie, en spreken we elkaar aan als dat nodig is?
5	Elkaar kennen	Hebben we zicht op elkaars werk, deskundigheid en specifieke competenties, erkennen en respecteren we die ook, en maken we daar optimaal gebruik van?
6	Onderhandelingsvermogen	Erkennen we dat belangen legitiem zijn, dat open oog voor de belangen van de ander en duidelijkheid over de eigen belangen nodig zijn om tot resultaten te komen, kan en mag er over onderhandeld worden?
7	Middelen	Beschikken we over de juiste en voldoende mensen en middelen in brede zin, hebben we met elkaar de competenties die nodig zijn om het doel te bereiken, zijn we adequaat en constructief op zoek naar eventuele aanvulling of verbetering van mensen en middelen (geld, ..)?

8	Structuur	Hebben we een adequate structuur en sturing voor het samenwerkingsverband, inclusief procedures/spelregels, afspraken, overleg en besluitvorming?
9	Methodisch en planmatig werken	Biedt onze manier van werken voldoende garantie voor het bereiken van de doelen en geeft deze optimaal houvast aan de leden van het samenwerkingsverband, werken we systematisch aan het oplossen van problemen?
10	Vertrouwen	Realiseren we ons het belang van vertrouwen, investeren we in de groei ervan, weten we wantrouwen te signaleren en adequaat aan te pakken?
11	Klimaat en sfeer	Werken we constructief samen, met respect, een luisterend oor, werkelijke interesse in elkaar, in een open klimaat, waar ruimte is voor gezelligheid en ieder zichzelf kan zijn?
12	Regelmatig evalueren	Stappen we met enige regelmaat in de helikopter, om de zakelijke voortgang en de samenwerking kritisch te bekijken, leren we van wat we zien en nemen we waar nodig verbetermaatregelen?



Nederlands Centrum Jeugdgezondheid

Churchillaan 11
3527 GV Utrecht
www.ncj.nl



Nederlands
Centrum
Jeugdgezondheid