

The background of the slide features a photograph of four children playing on a sandy beach. A girl in a blue and white checkered shirt is carrying a boy in a light-colored shirt on her back. Another boy in a blue and white striped shirt is being carried by a boy in a green and white striped shirt. They are all running barefoot on the sand. The sky is blue with some clouds. Overlaid on the top half of the image are several white line-art icons of gears of different sizes and designs. A large magenta diagonal shape cuts across the left side of the image, serving as a background for the text.

Samen = Beter

Inspiratie om samen te werken
in de zorg voor jeugd



Nederlands
Centrum
Jeugdgezondheid

INHOUD

1	Effectieve samenwerking: betere zorg voor het gezin	3
2	Waarom is samen beter?	5
3	Samenwerken, wat bedoelen we daar eigenlijk mee?	8
4	Rol voor de JGZ: samenwerken in een vernieuwende zorg voor jeugd	11
5	Meer samenwerken: wat werkt?	15
6	Samenwerken is leuk: blijf elkaar inspireren!	23

Colofon

Titel

Samen = Beter.
Inspiratie om samen te werken in de zorg voor jeugd

Auteurs

M. Timmermans, Y. van Heerwaarden, F. Pijpers (NCJ)
In samenwerking met De Jeugdzaak

Tekstredactie

EMMA Communicatie: Carolien Hovenier

Een publicatie van

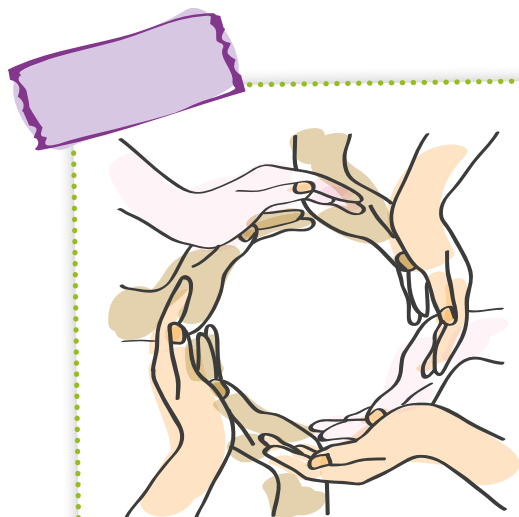
Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ)
Churchillaan 11
3527 GV Utrecht



EFFECTIEVE SAMENWERKING: BETERE ZORG VOOR HET GEZIN

Samenwerken is niet nieuw. We doen dit al jaren binnen het jeugddomein. En terecht! Want samenwerken wordt steeds meer gezien als een belangrijke voorwaarde om kinderen, jongeren en ouders effectief te ondersteunen. In het (nieuwe) Basispakket jeugdgezondheidszorg (JGZ) 2015 heeft samenwerken daarom een nadrukkelijker plek gekregen. Om jou als JGZ-manager/-professional te inspireren je samenwerking

te intensiveren of nieuwe allianties aan te gaan, heeft het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ) Samen = Beter opgesteld. Dit inspiratiedocument is gebaseerd op gesprekken met experts op het gebied van samenwerking, sleutelfiguren uit de praktijk en een literatuuronderzoek. We schotelen je ook een aantal voorbeelden voor van betrokken ouders, uitvoerders, managers, wetenschappers en bestuurders.



Samen = Beter is opgebouwd rondom vier vragen:

1. Waarom samenwerken?
2. Wat houdt samenwerken in?
3. Welke rol kan de jeugdgezondheidszorg spelen bij samenwerken?
4. Welke factoren bevorderen samenwerking?

De antwoorden op deze vragen hebben we aangevuld en geïllustreerd met quotes, voorbeelden en tips. Hieruit blijkt dat samenwerken niet vanzelf gaat en niet altijd eenvoudig is. Maar als je het goed organiseert en samen leert van de ervaringen, levert samenwerking de mooiste resultaten op.

Drieluik over samenwerking

Samen=Beter is onderdeel van een drieluik die het NCJ uitbrengt rondom samenwerking. Dit inspiratiedocument beschrijft de werkzame factoren van samenwerken. Deze factoren zijn afkomstig uit het literatuuronderzoek "Samenwerken aan het gezond en veilig laten opgroeien van kinderen"¹. Daarnaast is de handreiking

"Beter Samen" verschenen. Deze uitgave biedt een concreet stappenplan voor effectieve samenwerking op lokaal of regionaal niveau. Ook is het filmpje "Samenwerken, ben je speelbal of ben je speler?" op de [NCJ-website](#) beschikbaar.



Met Samen = Beter en de andere documenten wil het NCJ de jeugdgezondheidszorg inspireren en stimuleren om effectief samen te werken. Zo realiseren we betere zorg voor het gezin!

1. Rutte, F., Pijpers, F. en Timmermans, M. (2014). *Samenwerken aan het gezond en veilig laten opgroeien van kinderen* (literatuuronderzoek), Utrecht, NCJ



WAAROM IS SAMEN BETER?

Samenwerken doen we allemaal en vinden we vanzelfsprekend. De veranderingen in de samenleving en meer specifiek in de zorg voor jeugd, vragen om intensievere samenwerking of andere vormen van samenwerking. Processen en bestanden worden steeds meer gedigitaliseerd. Ouders beschikken over meer kennis en zijn mondiger geworden.

Opmattingen over gezondheid en ziekte veranderen. En we zien een toenemende diversiteit in de context waarin kinderen opgroeien.

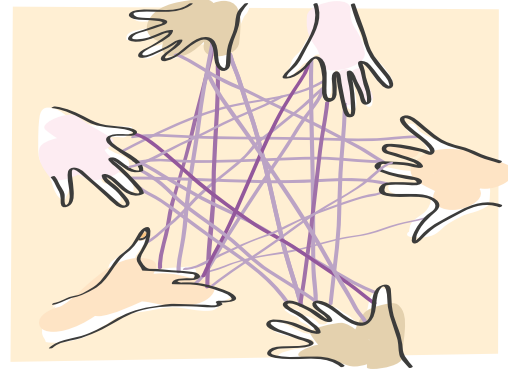
Dit zijn allemaal ontwikkelingen die er toe leiden dat we andere eisen stellen aan samenhangende zorg. De kennis en inzichten over wat effectieve samenwerking is veranderen mee.



‘Bij elkaar komen is een begin. Bij elkaar blijven is vooruitgang. Met elkaar samenwerken is succes.’

Samenwerking met ouders

Uit onderzoek² blijkt dat goede samenwerking met ouders de eerste stap is naar betere zorgverlening en meer samenhang tussen alle betrokken partijen. Ouders hebben als experts van hun eigen kinderen de regie. Hun wensen en behoeften staan centraal. Als het gezin aanvoerder wil zijn, vraagt dit in veel gevallen om een transformatie van alle betrokkenen. Dit is niet altijd eenvoudig, omdat er diverse spelers in verschillende maatschappelijke lagen bij betrokken zijn. Maar transformatie en meer samenhang tussen elkaars activiteiten loont. Optimale samenwerking tussen alle partijen maakt vroegtijdige interventies mogelijk. Dat levert gezondheidswinst op voor kinderen, jongeren en hun ouders. Het leidt ook tot effectievere ondersteuning en hulp en tot lagere kosten.



Problemen voorkomen

Samenwerken is weten wie wat kan betekenen voor een gezin. Dat vraagt om inzicht in elkaars kennis, vaardigheden en expertise. Waardering en vertrouwen over en weer zijn hierbij belangrijk. Om optimale samenhangende ondersteuning, hulp of zorg te bieden aan ouders en hun kinderen, zijn concrete samenwerkingsafspraken met alle betrokken partijen noodzakelijk.

Zwolle Gezonde Stad: ongezond gedrag veranderen

Sommige ouders en kinderen zijn moeilijk te motiveren om ongezond gedrag te veranderen. Daarom is het proefproject Zwolle Gezonde Stad gestart. Jeugdverpleegkundigen werken samen met een diëtist, fysiotherapeut en orthopedagoog. Ouders die geen contact willen met een diëtist, krijgen fysiotherapie of opvoedondersteuning aangeboden, zodat ze op een andere manier toch tot enige vorm van gedragsverandering komen.

2. Bartelink, C. (2011). *Ouders en kinderen betrekken bij beslissingen over hulp. De hulpverlener als brug tussen kennis en cliënt*. Jeugd en Co Kennis, jaargang 5, nummer 2, juni 2011. Winnubst, P. (2013). *Samen met ouders en jeugd. Over cocreatie in de psychologie*. www.samenmetoudersenjeugd.nl

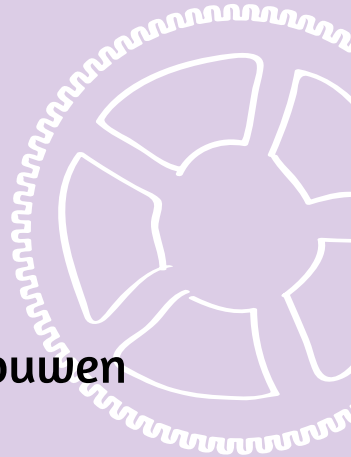
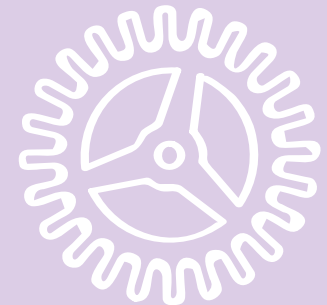
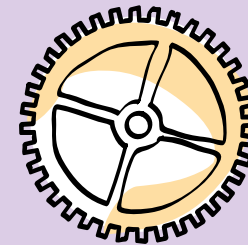
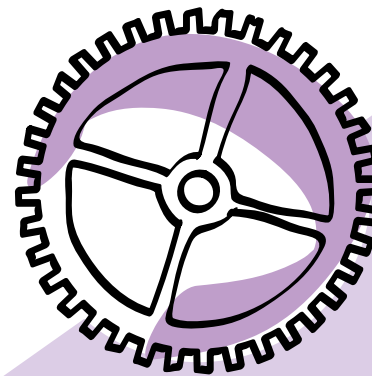
Overigens gaat het bij samenwerken niet alleen om kinderen, gezinnen of jongeren die problemen hebben. Door optimaal samen te werken voorkom je juist dat problemen ontstaan. Preventie is daarmee een gedeelde verantwoordelijkheid van ouders, burens, vrienden, leerkrachten, voetbaltrainers, huisartsen, jeugdverpleegkundigen en wie dan ook in de omgeving van het kind. Zo kan samenwerken het effect vergroten van de inzet van professionals of organisaties. Samenwerking zorgt er ook voor dat diensten of producten op elkaar worden afgestemd en in samenhang aangeboden. Neem een meisje met overgewicht. De diëtist kan uitleggen dat veel chips eten slecht voor haar is, maar als moeder geen "nee kan zeggen", krijgt haar dochter toch te veel chips.

In zo'n geval werkt het goed om samenhangende zorg te bieden: diëtist, opvoedondersteuner en fysiotherapeut bijvoorbeeld, maar ook de buurvrouw waar het meisje veel tijd bij doorbrengt. We boeken succes als iedereen bereid is de handen ineen te slaan om de zorg voor kinderen, jongeren en hun opvoeders te verbeteren.



Effectief samenwerken lukt als we elkaar kennen, vertrouwen en bereid zijn om te delen in verantwoordelijkheden, ervaring, kennis, talent en succes.

‘Samenwerken maakt het onmogelijke bereikbaar!’





SAMENWERKEN, WAT BEDOELLEN WE DAAR EIGENLIJK MEE?

Samenwerken is niet zo eenvoudig als we soms denken. Het vraagt om vertrouwen en is altijd verbonden aan een doel.

Samenwerken moet namelijk ergens toe leiden. Er moet iets bereikt worden. En het is alleen nuttig als er een behoefte of

noodzaak is om samen te werken. Samenwerken vereist ook kennis om in co-creatie aan dit gezamenlijke doel te werken. Kennis van de expertise en meerwaarde die je inbrengt, kennis van je doelgroep, kennis van je samenwerkingspartners en kennis van je eigen organisatie.

De dynamiek van samenwerking

Het begrip samenwerken kent geen eenduidige definitie. Dit komt doordat je op veel verschillende manieren kunt samenwerken. Zo zijn er verschillen in *intensiteit* van samenwerking: van beperkte onderlinge communicatie tot volledige integratie van de samenwerkende partijen. Er zijn verschillen in niveaus waarop wordt samengewerkt: in de uitvoering, in het management en op bestuurlijk niveau.

Binnen die niveaus kan zowel horizontaal (binnen één niveau) als verticaal (tussen niveaus) met elkaar worden samengewerkt. En er zijn verschillen in *samenwerkingspartijen*: dit kunnen individuen zijn, maar ook disciplines, overheidsinstanties, organisaties of groeperingen.

Constructief omgaan met diversiteit

Ieder samenwerkingsverband is een mix van deze verschillende aspecten, maar er is altijd in meer of mindere mate een dynamiek van samenwerking stellen Schruijer en Vansina (2007)³:



“Als personen, organisaties of groepen elkaar iets waardevols te bieden hebben, gaan zij samenwerken. De partijen kunnen elkaar helpen om elkaars doelen te realiseren. Ze zijn afhankelijk van elkaar, maar behouden een relatieve autonomie.

Ze gaan niet in elkaar op, maar blijven (juridisch) onafhankelijk. Werkelijke samenwerking staat voor het constructief omgaan met diversiteit.”



Deze definitie drukt goed uit dat het bij samenwerken zowel gaat over een ‘eigen’ belang dat nagestreefd wordt, als het gedeelde belang en de intrinsieke waarde van samenwerken.

**‘Alles zelf doen is optellen.
Samenwerken is vermenigvuldigen.’**

3. Schruijer, S. en Vansina, L. (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen*. Gepubliceerd in Management & Organisatie, nummer 3-4, mei-augustus 2007

Eerst intern samenwerken, dan extern samenwerken

Samenwerking ontstaat nooit van de ene op de andere dag. Alle partijen moeten er blijvend in investeren. Goede interne samenwerking is een voorwaarde voor samenwerking met externe partners.

Organisaties moeten dus eerst aandacht schenken aan de interne overlegstructuur, adequate bedrijfsprocessen en een heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden. Als dat in orde is, wordt de kans op succesvol samenwerken met externe partijen groter.

Extern samenwerken slaagt als de partners een concreet omschreven en gezamenlijk doel hebben geformuleerd. Samenwerken vanuit een gedeelde ambitie werkt als bindmiddel. Samenwerken en samen leren levert zowel voor kinderen, jongeren, hun ouders als voor de betrokken organisaties veel op. Er ontstaat meer samenhang in de activiteiten, er wordt sneller duidelijk waar overlap en/of hiaten zijn, en iedereen kan elkaar scherp houden het gezamenlijke doel te bereiken: gezond en veilig opgroeien.

**‘It’s amazing what you can
accomplish if you don’t
care who gets the credit.’**



ROL VOOR DE JGZ: SAMENWERKEN IN EEN VERNIEUWENDE ZORG VOOR JEUGD

Als professional die met kinderen, ouders en jongeren werkt, is het goed om je ervan bewust te zijn wat het betekent om vandaag de dag kind, jongere of ouder te zijn. Ze zijn mondig, goed geïnformeerd en bepalen dus zelf wat goed voor ze is. Ze hebben eigen opvattingen over gezondheid, opgroeien en opvoeden en zoeken op internet naar mogelijke antwoorden op hun vragen. Anders dan

voorheen is de relatie tussen kinderen, jongeren, ouders en professionals gelijkwaardiger. De passieve consument van vroeger is nu regisseur van het eigen zorgproces. Anders gezegd: als het nodig is moeten professionals kinderen, ouders en jongeren versterken in hun eigen kracht en mogelijkheden. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden van professionals, managers en bestuurders.

Ook buren, vrienden, leerkrachten en trainers in de sportwereld hebben een belangrijke rol gekregen in het signaleren en ondersteunen van kwetsbare gezinnen. Als medeopvoeder zijn ze daarmee een belangrijke samenwerkingspartner.

Het aanbod van de overheid moet goed aansluiten bij de vraag van de gemeenschap om preventie en hulp. De decentralisatie van de zorg voor de jeugd naar de gemeenten in 2015 biedt kansen. Gemeenten staan als bestuurslaag het dichtst bij de burger. Zij kunnen dan ook het beste aansluiten op de vraag naar effectieve hulp en ondersteuning voor ouders, kinderen en jeugdigen.

JGZ-professional: verbindende rol

De JGZ stemt haar taken steeds meer af op jeugdigen en hun ouders en andere organisaties en professionals. Deze integrale aanpak vraagt om een nog betere samenwerking. Een

samenwerking die er toe leidt dat signalen eerder worden opgevangen, zodat kortdurende en lichtere hulp volstaat. Een samenwerking die voorkomt dat ouders steeds opnieuw hun verhaal moeten vertellen. Een samenwerking die oog heeft voor het voorkomen van problemen en preventie verbindt met hulp en zorg. Dit biedt veel voordelen voor kinderen, ouders en jongeren. JGZ-professionals kunnen hierin een belangrijke verbindende rol spelen. Juist omdat zij alle kinderen zien.

Ruimte om te handelen

Voor de JGZ is het relatief nieuw om ook buren, vrienden, leerkrachten en bijvoorbeeld trainers als “medeopvoeders” te betrekken in hun werkzaamheden. Om te kunnen verbinden en een vertrouwensrelatie met gezinnen op te bouwen, heb je handelingsruimte nodig. Ruimte om de omgeving te leren kennen en te betrekken in je werk. Ruimte om kennis te maken met samenwerkingspartners en het onderlinge vertrouwen te vergroten. Bovendien is een dialooggerichte benadering nodig om kinderen, ouders en jongeren daadwerkelijk centraal te stellen. Ouders en

Na negen jaar de juiste diagnose: hoe kan dat?

Suzanne Boomsma uit Utrecht is moeder van een autistische/hoogbegaafde zoon. Zij zocht met al haar energie naar passende zorg voor haar zoon. Pas na negen jaar werd de juiste diagnose gesteld. Hoe komt het dat bijvoorbeeld de jeugdgezondheidszorg of de school dit niet al veel eerder hadden gedaan? Het antwoord op deze vraag is niet verrassend. Suzanne heeft een unieke vraag. Zij wordt alleen goed geholpen als professionals de ruimte krijgen om een relatie op te bouwen, een open gesprek aan te gaan en samen te onderzoeken wat nodig is.

‘Als je voor elke positie de beste speler kiest heb je nog geen sterk elftal, maar een team dat als los zand uiteen valt.’

‘Iedere vorm van vreedzame samenwerking tussen mensen is op de eerste plaats gebaseerd op wederzijds vertrouwen.’

kinderen hebben unieke vragen over hun bestaan. Ze zijn niet gebaat bij een standaard-aanbod dat niet altijd de zorg en ondersteuning biedt die zij zoeken.

In wisselwerking met de omgeving

De veranderende tijden vragen om nieuw denken, ook van het management van organisaties. Waar eerst zuinig, doelmatig en doeltreffend centraal stonden, maken we nu de omslag naar samenwerking, coördinatie en participatie. Succesvolle zorgvernieuwers laten teams hun werk organiseren. Professionals organiseren zelf de samenwerking en stemmen die af op wat jeugdigen, gezinnen of hele wijken nodig hebben⁴. Innovatieve zorgorganisaties kiezen voor globale gedragsondersteunende systemen, die niet meer regelen dan nodig is. Daarbij is voldoende ruimte voor lokale oordeelsvorming. Professionals kunnen hun rol van verbinder invullen: zij zijn actief in buurten en wijken, kennen de sociale infrastructuur en bouwen persoonlijke contacten op. Zij beantwoorden individuele vragen van ouders en kinderen in hun context. Specifieke oplossingen ontstaan in wisselwerking met de omgeving.

4. Dalen, A. van (2012). *Zorgvernieuwing (over anders besturen en organiseren)*. Den Haag, Boom Lemma



Samenwerken met de supermarkt

De Gezonde Regio in Gorinchem en omgeving bevordert een gezonde leefstijl voor jong en oud. De vele activiteiten in dorpen en wijken worden via een website, app's en andere moderne media onder de aandacht gebracht. Zo werkt het programmabureau samen met plaatselijke supermarkten. Kinderen leren over gezonde voeding en koken voor hun ouders. In ruil voor publiciteit in de plaatselijke media, stellen de supermarkten gratis boodschappen ter beschikking voor de kooksessies. Daarnaast organiseert de Gezonde Regio Gorinchem aanvullende activiteiten voor specifieke vragen waar de bestaande infrastructuur (nog) niet in voorziet, mits daarvoor externe financiering kan worden gevonden.

Samenwerken is een werkwoord

Lokale deskundigheid is essentieel om verbindingen te maken op verschillende niveaus: tussen professionals en gezinnen, tussen professionals onderling, in en tussen teams en tussen zorgverleners en andere partijen in een wijk of buurt, zoals peuterspeelzalen, scholen, buurthuizen en sportverenigingen. Lokale deskundigheid is meer dan de aanwezigheid van een sociale kaart en het is meer dan weten wie wie is. Samenwerken is weten wie wat kan betekenen voor een gezin. Het gaat om het kennen en waarderen van elkaars expertise. Ofwel vertrouwen. Vertrouwen moet je elkaar geven en vertrouwen moet je krijgen. Hiervoor is inzet nodig. Dit vergt onderhoud.

Werkwijze aanpassen op vertrouwen

Succesvolle zorgvernieuwers praten niet over vertrouwen, maar passen vertrouwen daadwerkelijk toe. Zij institutionaliseren vertrouwen door de werkwijze aan te passen: medewerkers krijgen steeds grotere handelingsvrijheid en zijn expliciet betrokken bij de visie en het beleid van de organisatie. Die “nieuwe professionals” kunnen hun verantwoordelijkheid alleen waarmaken als hun bestuurders de aandacht verleggen van managen en sturen naar helpen en ondersteunen. Als dat gebeurt, wordt de zorg er beter van. Naast de hiervoor beschreven “verticale” samenwerking, is vertrouwen in de “horizontale” samenwerking ook belangrijk: tussen bestuurders en managers en tussen professionals.

‘Samenwerking biedt kansen voor preventie, want samenwerken doe je niet alleen als er problemen zijn.’



De sportpedagoog en het wijkteam

‘Samenwerken is een kwestie van bewustzijn’, zegt de Rotterdamse sportpedagoog Ineke Kalkman. ‘Toen ik begon als sportpedagoog en met de beste bedoelingen contact probeerde te maken met probleemjongeren, liep mijn werk spaak. Zo leerde ik al snel dat ik niet zonder het contact met de ouders kan. Je kunt alleen succes boeken in verbinding met de omgeving van kinderen of jongeren.’

In Rotterdam hebben sportpedagogen een plek veroverd in de jeugdketen. ‘We zijn niet alleen betrokken bij de hulp aan jongeren en kinderen, maar we helpen ook bij het opstellen van huisregels en versterken de pedagogische kwaliteiten van de (vrijwillige) trainers.’ De sportvereniging is volgens Kalkman een vindplaats van mogelijk andere problematiek van kinderen of hun ouders. Zij en haar collega’s onderhouden daarom contact met onder meer jeugdzorgorganisaties en hulpverleners in buurten en wijken. Kalkman wil de banden met het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) verder versterken door de voormannen van wijkteams te benoemen als aandachtsfunctionaris sport. ‘Zo gaat de aandacht niet alleen uit naar de omstandigheden van jongeren en kinderen thuis en op school, maar ontstaat ook een logische verbinding met vrijetijdsbesteding. Uiteindelijk zou het CJG spreekuren kunnen houden bij sportclubs.’





MEER SAMENWERKEN: WAT WERKT?

Als samenwerken noodzakelijk is, doe het dan goed!

Als partijen willen samenwerken, moeten ze dit zo goed mogelijk inrichten. Het is handig om eerst een analyse te maken van het doel dat je samen wilt realiseren. Ook moet er een besef zijn dat samenwerking daarvoor het beste middel is. Kortom, als alle partijen de noodzaak tot samenwerken onderkennen, is het van belang om het

“middel” samenwerking zo effectief mogelijk in te zetten. Kennis over wat samenwerken bevordert en wat werkt is daarbij meer dan behulpzaam. Het NCJ heeft een literatuuronderzoek (2014) uitgevoerd naar de werkzame factoren in de samenwerking. Hierna zetten we beknopt deze factoren op een rij.

1 Randvoorwaarden om te investeren in samenwerking

Samenwerken vraagt om inzet, inspanning, tijd en middelen. Om de samenwerking te laten slagen moeten medewerkers de tijd krijgen om te investeren in samenwerking. Door een analyse te maken van wat nodig is voor de gewenste samenwerking, krijg je niet alleen zicht op de randvoorwaarden, maar ook in hoeverre organisaties in staat zijn om veranderingen door te voeren om samen te kunnen werken. Natuurlijk is het ook belangrijk om de juiste organisaties bij de samenwerking te betrekken en afspraken te maken over de manier en intensiteit van samenwerken.

2

Gezamenlijke visie en doelen

Samenwerking wordt bevorderd als de behoefte om samen te werken zich vertaalt naar een gezamenlijke visie en gezamenlijke doelen.

Het vaststellen van gezamenlijke visie en doelen is niet altijd eenvoudig, omdat jargon, procedures en culturen van organisaties verschillen. Het kan helpen met een breed gezamenlijk doel de samenwerking te beginnen en gaandeweg dit doel verder aan te scherpen. Conflicten zijn een normaal onderdeel van het samenwerkingsproces en helpen uiteindelijk tot meer onderlinge overeenstemming te komen.

De Gezonde Regio Gorinchem: gezamenlijke keuze voor preventie

De Gezonde Regio in Gorinchem dankt zijn bestaan aan de gezamenlijke keuze van zorgverzekeraar VGZ, zorgaanbieder Rivas en GGZ-instelling Yulius om meer werk te maken van preventie. Programmamanager Roland Melchior: 'Al jaren geleden heeft de leiding van deze organisaties uitgesproken dat zo'n inspanning wenselijk is. Samen met de lokale overheid, een regionale organisatie van huisartsen en een cliëntenorganisatie heeft De Gezonde Regio een stuurgroep gevormd die verantwoordelijk is voor de aansturing. VGZ, Rivas en Yulius financieren

het programmabureau.

Voor de ideevorming doen we een beroep op "het fundament": een breed samengestelde denktank van betrokken professionals.'

3

Vertrouwen en respect; bouwen aan werkrelaties

Vertrouwen – geloven en verwachten dat anderen wenselijke acties uitvoeren – is de basis voor een langdurige en succesvolle samenwerking. Vaak wordt er te weinig tijd ingeruimd om voldoende vertrouwen op te bouwen. Als professional moet je vertrouwen krijgen in de input van professionals van andere organisaties. Daarna is het belangrijk te blijven bouwen aan de werkrelaties. Bijvoorbeeld door te onderhandelen, helpen, contact onderhouden en vriendelijk te zijn. Het gaat erom vertrouwen te hebben in elkaars unieke vaardigheden en inzichten, zonder alle antwoorden te verwachten. Voordat je elkaar kunt vertrouwen, moeten de organisaties laten zien dat zij kunnen worden vertrouwd. Het helpt als zij duidelijk zijn over hun rollen en wat van hen mag worden verwacht. Vertrouwen hoeft er niet meteen te zijn. Het kan zich tijdens het proces ontwikkelen. Als je steeds opnieuw doet wat in de samenwerking van je wordt verwacht, zal het vertrouwen in elkaar groeien. Begin daarom met samenwerkingsactiviteiten met een laag risico en bouw gaandeweg het vertrouwen op.

‘Vroeger was samenwerken een langdurig en moeizaam proces. Iedereen moest op hetzelfde moment voor dezelfde duur op dezelfde locatie zijn. Nu is er internet. E-mail. Videoconferentie. En andere samenwerkingssoftware. Plus dat het nu van je verwacht wordt dat je samenwerkt en kennis deelt om de gewenste resultaten te behalen. Samenwerken is de standaard van de 21e eeuw.’

4

Rollen en verantwoordelijkheden

Rollen en verantwoordelijkheden van organisaties moeten op drie niveaus duidelijk gedefinieerd zijn. Op bestuurlijk niveau moet de omvang van de gezamenlijke verantwoordelijkheden worden bepaald en welke organisatie welke verantwoordelijkheden heeft. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het beheren van het budget, de administratie en de coördinatie van materiële middelen. De professionals op uitvoerend niveau moeten weten wat de rollen zijn van de professionals in andere organisaties. Ook is inzicht nodig in de grenzen van de rollen. En er moet aandacht zijn voor de verschillen tussen professionals. Als jij als professional

weet wat de andere organisaties kunnen bijdragen, en de verschillende contexten en perspectieven van partners respecteert, leidt dat tot vruchtbare samenwerking. Als manager van een organisatie moet je dit proces ondersteunen. Samenwerken leidt soms tot (gedeeltelijke) integratie van verschillende diensten, waarin het lastiger is de rollen sterk af te bakenen. Als expertises door elkaar gaan lopen, komt dat de deskundigheid van een afzonderlijke professional niet altijd ten goede. Het is daarom belangrijk, dat de autonomie van de professionals bij het verdelen van rollen behouden blijft en dat ze werken vanuit hun eigen expertise.

5

Leiderschap en management

Leiderschap en management vervullen een belangrijke functie in het motiveren van professionals om samen te werken en hen daarbij te helpen. Samenwerking kan betekenen dat bepaalde diensten en procedures anders moeten worden ingericht. Herzien van werkwijzen is ingewikkeld en tijdrovend. Het kan wel vijf tot tien jaar duren voordat dit goed is geïmplementeerd. Goed leiderschap is belangrijk om dit proces te faciliteren. Goed leiderschap betekent ook dat professionals overtuigd raken van het belang van samenwerking en vertrouwen krijgen in hun nieuwe samenwerkingsrol. Inspirerende leiders kunnen zich op alle niveaus in de organisatie bevinden. Het overtuigen hoeft dus niet alleen door de formele leiding te worden gedaan.

6

Planning, structuren en procedures

Een duidelijke planning, heldere structuren en procedures helpen om gezamenlijke doelen te vertalen naar haalbare uitkomsten. Een slechte planning kan leiden tot frustraties tussen de organisaties. Ze steken tijd en moeite in de samenwerking, maar zien geen resultaten!

Daarom is het belangrijk de samenwerking planmatig en stapsgewijs door te voeren.

Samenwerken met GGZ-instellingen

Voor Ineke Moerman (voormalig directeur van CJG Rijnmond) is het faciliteren van samenwerking vanzelfsprekend.

Professionele zorgverleners kunnen volgens haar nooit een oordeel vormen vanuit het eigen perspectief. Er moet altijd sprake zijn van “samenwerkend werken”. De taakverdeling is duidelijk. CJG Rijnmond kiest voor preventie, signalering, monitoring, lichte analyse en toeleiding. Het bieden van hulp en zorg wordt aan anderen overgelaten. Het effectueren van die duidelijke rolverdeling vraagt veel tijd. Daarom is het basistakenpakket anders geordend. De bijna vierhonderdduizend kinderen en jongeren in de regio Rijnmond krijgen twaalf contactmomenten. Er is extra tijd beschikbaar voor kinderen en jongeren die dat echt nodig hebben (naar schatting twintig procent van de totale populatie). CJG Rijnmond heeft eind 2013 samenwerkingsafspraken gemaakt met een aantal regionale GGZ-instellingen. ‘Doel is de kennis van onze jeugdartsen en jeugdverpleegkundigen over psychiatrische aandoeningen te versterken. En de vorming van effectieve netwerken te bevorderen. Alleen op deze manier kunnen huisartsen en kinderpsychiaters onze medewerkers erkennen’, stelt Moerman. ‘Vergelijk het met het signaleren van heupafwijkingen. Dat hebben artsen van consultatiebureaus inmiddels goed geleerd. Straks moeten de artsen psychiatrische aandoeningen zo goed signaleren, dat deze kinderen net zo makkelijk de weg naar passende zorg vinden.’

7

Effectieve communicatie

Effectieve communicatie speelt een grote rol bij het versterken van de samenwerking. Bijvoorbeeld door regelmatig gestructureerde bijeenkomsten te organiseren en informatie te delen. Kenmerken van effectieve communicatie zijn onder meer toegankelijkheid, openheid, flexibiliteit en wederkerigheid. Professionals moeten elkaar makkelijk kunnen bereiken en beschikken over relevante informatie over een kind, zodat ouders niet telkens hetzelfde verhaal hoeven te vertellen. Ruis in de communicatie werkt de samenwerking tegen. Gebrek aan begrip voor elkaars rollen of wantrouwen van professionals van de partnerorganisatie veroorzaken ruis. Praktische en technische middelen kunnen dit verbeteren, maar ook psychologische factoren en interactiefactoren moeten worden aangepakt. De emotionele betekenis van communicatie moet worden begrepen, voordat deze goed kan werken.

8

Richtlijnen voor delen van informatie

Informatie delen is belangrijk in samenwerkingsverbanden in de zorg. Onderzoek toont aan dat er spanningen ontstaan tussen organisaties als de suggestie wordt gewekt dat er informatie wordt gedeeld, maar dit niet wordt gedaan. Richtlijnen kunnen een belangrijke rol spelen bij het delen van informatie. Kennis over elkaars richtlijnen is daarbij van belang.

‘Elke verandering begint met een andere manier van kijken.’

9

Betrokkenheid professionals en zorggebruikers

Betrekken van professionals op alle niveaus bij samenwerking werkt motiverend. Op deze manier kun je ook hun behoeften verkennen, mogelijke problemen met samenwerking signaleren en inzicht krijgen in de wijze waarop ze zich de samenwerking voorstellen. Dit creëert draagvlak voor samenwerking. Daarnaast is het nuttig om gezinnen te betrekken bij de beleidsvorming voor samenwerken, omdat je op deze manier de juiste dienstverlening kunt ontwikkelen.

‘Als liefde en talent samenwerken kun je een meesterwerk verwachten.’

10

Vaardigheden en attitudes professionals

Samenwerken vraagt om bepaalde vaardigheden van jou als. Je moet je eigen expertise en verantwoordelijkheden kernachtig duidelijk kunnen maken, zodat je van elkaar weet waarvoor je bij wie terecht kunt. Andere vaardigheden zijn het nemen van verantwoordelijkheid, op de hoogte zijn van de procedures van je samenwerkingspartners en snel reageren, zodat de samenwerking efficiënt verloopt. Verder moet je zichtbaar en toegankelijk zijn. Het helpt ook als je complimenten kunnen geven, gevoel voor humor hebt, begripvol bent, ondersteunend, geduldig en positief. Soms is het goed om inhoudelijke kennis te hebben van het expertisegebied van je samenwerkingspartner. Zo kunnen je beter begrijpen wat je voor elkaar kunt betekenen.

11

Samenwerken is een proces

Samenwerking is een proces dat je continu moet onderhouden en evalueren. Samenwerking ontstaat dan ook niet van de ene op de andere dag. Het is een proces waarin partners elkaars rollen beter begrijpen en meer met elkaar communiceren. Naarmate het samenwerkingsproces vordert, kunnen wijzigingen in de organisatiestructuur nodig zijn.

Voortdurende reflectie en eventuele bijstelling van aspecten als besluitvormingsmacht, effectiviteit van processen, integrale levering van diensten en verantwoordingssystemen intensiveren de samenwerking.

Van ‘keuren van kinderen’ naar dialoog

CJG Rijnmond maakt de omslag van aanbod- naar vraaggericht werken. Voormalig directeur Ineke Moerman: ‘Het “keuren van kinderen” hebben we ingewisseld voor een dialoog met ouders en kinderen. Het juiste gebruik van deze vrije handelingsruimte vraagt meer kennis en kunde en een betere oordeelsvorming van onze ruim zevenhonderd medewerkers. Hiervoor hebben we ruim een jaar geleden een speciaal trainingsprogramma opgezet. Ook volgden alle artsen een training morele oordeelsvorming en hebben we de registratiesystemen aangepast.’

12

Zicht krijgen op het effect

Naast het monitoren van de samenwerking, is het nog belangrijker om zicht te krijgen op de effecten van samenwerking. Duidelijke doelen en bijbehorende indicatoren laten zien wat de samenwerking oplevert. Tijdens de evaluatie moeten niet alleen de resultaten aan bod komen, maar ook de procesmatige aspecten van samenwerking. Positieve kwalitatieve uitkomsten kunnen organisaties naar elkaar toe trekken en energie geven om meer te investeren in samenwerking. Dit kan echter alleen als beide organisaties verantwoordelijk zijn voor het definiëren en behalen van deze uitkomsten.

Trainingen en bijeenkomsten

Trainingen en bijeenkomsten bevorderen de samenwerking. Denk aan gezamenlijke trainingen waarin de rollen van de organisatie aan bod komen, de nieuwe procedures en systemen aangeleerd worden en professionals elkaar beter leren kennen. Een andere vorm is de zogenoemde cross-training, waarin professionals van de samenwerkende organisaties van elkaars expertise leren, zodat ze beter weten hoe en wanneer ze met elkaar kunnen samenwerken. Bijeenkomsten zijn niet alleen belangrijk voor de uitvoerende professionals, maar zeker ook voor managers en bestuurders. Bijvoorbeeld om problemen in de samenwerking te voorkomen of op te lossen.

Inzicht in motieven van samenwerken

Voordat je gaat samenwerken, doe je er goed aan bij jezelf en elkaar na te gaan wat je met de samenwerking beoogt. Er zijn verschillende motieven om een samenwerking aan te gaan. Hieronder staan er vijf beschreven⁵:

1. **Macht:** versterken van de eigen machtspositie omdat het de afhankelijkheid van andere organisaties vermindert;
2. **Stabiliteit:** meer samenwerken kan (een gevoel van) onzekerheid reduceren;
3. **Legitimiteit:** samenwerking kan de reputatie van de organisatie versterken;
4. **Efficiëntie:** een gezamenlijke aanpak kan kosten besparen;
5. **Effectiviteit:** door samen te werken, kun je nieuwe producten of diensten aanbieden of je aanbod verbeteren.

‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder.’

5. Kenis, P. en Provan, K. (2011). *Organizational Networks*. Encyclopedia of Social Networks. Sage Publications



Het is goed om vast te stellen dat de eerste drie redenen betrekking hebben op het belang van de organisatie en de laatste twee gericht zijn op het realiseren van organisatiedoelen. Vaak zal de motivatie om samen te werken bestaan uit een mix van verschillende belangen. Om de samenwerking te continueren, moet je inzicht hebben in de motieven van je samenwerkingspartners. Neem het motief macht. In een ideale situatie hebben alle partijen evenveel macht. Erkennen wie op welk moment hoeveel macht heeft en erkennen dat een organisatie met minder macht kwetsbaar is, is belangrijk voor de voortzetting van de samenwerking.



Zwolle schakelt bedrijfsleven in

Zwolle doet voor de zorg aan ouders, kinderen en jongeren ook een beroep op het bedrijfsleven. Dit gebeurt via de afdeling Economische Zaken. Zo maakt een bedrijf dat anoniem wil blijven het financieel mogelijk om een aantal gezinnen met een complexe problematiek drie jaar extra te begeleiden. Bedrijven verlenen niet zonder meer steun, is de ervaring van programmamanager Ina Kievit. 'Iedereen heeft een eigen belang. Financiële ondersteuning moet passen bij de eigen uitgangspunten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.'



SAMENWERKEN IS LEUK: BLIJF ELKAAR INSPIREREN!

Samenwerken is geen doel op zich. Als je het goed doet, levert samenwerken een positieve bijdrage aan de doelen die je als organisatie nastreeft. Met een zeker “eigen belang” is niks mis, als de samenwerkende organisaties daarmee het belang van ouders en jeugdigen op een betere manier behartigen.





Iedereen die met kinderen, ouders en jongeren werkt wordt uitgenodigd om de uitdaging aan te gaan om de samenwerking te bevorderen.

Goede samenwerking tussen partners in de zorg voor jeugd zorgt er namelijk voor dat:

- vroegtijdige interventie gezondheidswinst oplevert;
- samenhang tussen ieders activiteiten leidt tot effectieve ondersteuning, betere behandeling en lagere kosten;
- afstemming van preventieve en curatieve interventies betere resultaten laten zien: gezondheidswinst, passende behandeling en zorg.

Met goedlopende samenwerking is een wereld te winnen, zodat kinderen gezond en veilig kunnen opgroeien.

Op weg naar vernieuwende zorg voor jeugd

In de zorg voor jeugd is samenwerken een groot goed. Samenwerken vinden we vanzelfsprekend en doen we ook allemaal. Het is belangrijk om de vragen en behoeften van kinderen, jongeren en hun ouders centraal te stellen en van daaruit, als dat nodig is, de samenwerking te intensiveren of aan te gaan. In deze tijd onderkennen organisaties steeds meer de unieke waarde van samenwerkingsverbanden, omdat ze complexe maatschappelijke

of individuele problemen het hoofd kunnen bieden. Maar het realiseren van effectieve samenwerking kan ook een taaie en ingewikkelde aangelegenheid zijn. Samen=Beter staat stil bij de verschillende factoren die samenwerken beïnvloeden.

Samenwerken is meer dan elkaar kennen en gaat verder dan afspraken op papier. Samenwerken is weten wie wat kan betekenen voor een gezin, vraagt om inzicht in elkaars expertise en kan niet zonder waardering over en weer.

Vertrouwen is daarbij een sleutelbegrip. In de visie van het NCJ moeten de professionals van nu handelingsruimte krijgen om de samenwerking aan te gaan die nodig is om zorg of ondersteuning op maat te kunnen leveren. Voor samenwerken bestaat geen eenduidige definitie. Ieder samenwerkingsverband laat een mix van verschillende aspecten zien. Met de dynamiek tussen 'eigen' belang, het gedeelde belang en de intrinsieke waarde van samenwerken.

Voordat partijen met elkaar gaan samenwerken doen ze er goed aan bij zich zelf en elkaar na te gaan wat ze met samenwerking beogen. Niet iedereen vraagt of probleem heeft een aanleiding te zijn om samen te werken. Uit onderzoek blijkt dat samenwerking effectief is bij complexe problemen, maar ineffectief kan uitpakken bij eenvoudige vraagstukken.

In dit document plaatsen we samenwerking in de context van de zorg voor jeugd, waarin jeugdigen en ouders op de eerste plaats staan. Ouders hebben als experts van hun eigen kinderen de regie. Het is bekend dat goede samenwerking met deze ervaringsdeskundigen de eerste stap is naar betere zorgverlening.

Veel kinderen, ouders en gezinnen krijgen te maken met veel professionals met verschillende achtergronden, uit verschillende organisaties. Samenwerking tussen deze partijen biedt kansen, omdat vroegtijdige interventie gezondheidswinst oplevert, maar ook omdat samenhang tussen elkaars activiteiten kan leiden tot effectievere ondersteuning, betere behandeling en lagere kosten. Zo leidt preventieve en curatieve samenwerking tot betere resultaten: gezondheidswinst en passende behandeling en zorg.

Als de partijen hebben besloten samen te werken, na een analyse van het doel dat ze willen realiseren, en het inzicht of onderbouwde vermoeden dat ze dit het beste via samenwerking kunnen realiseren, is het zaak de samenwerking zo goed mogelijk in te richten. Kennis over de succesfactoren is daarbij behulpzaam. Samen=Beter heeft deze factoren op een rijtje gezet.



**Nederlands Centrum
Jeugdgezondheid**

Churchillaan 11
3527 GV Utrecht
www.ncj.nl

ncj Nederlands
Centrum
Jeugdgezondheid