

gemeente (gD) Doetinchem



gemeente  
Oost Celre



gemeente  
Winterswijk

Gemeente  
Aalten

Oude IJsselstreek

gemeente  
Blonckhorst

gemeente  
Berckelland

# Samenwerken in Jeugdzorg



Sikko Bakker, MHA  
2 oktober 2020



## Samenwerken in jeugdzorg

*De contracten met jeugdhulpaanbieders worden per 2022 vernieuwd. De ambitie van de 8 Achterhoekse gemeenten binnen het sociaal domein Achterhoek is om te komen tot een systematiek waarbij het resultaat van de zorginzet voor inwoners voorop komt te staan. Dit vraagt om een grote omslag in de wijze van samenwerken tussen gemeenten en zorgaanbieders én tussen zorgaanbieders onderling. Hieronder staan de vier onderwerpen die tijdens de kennissessies “SamenWerken” zijn besproken en inhoudelijk toegelicht worden in deze reader.*

**-1- Trends en de basis van samenwerken** in het sociaal domein en samenhangend aanbesteden.

**-2- Samenwerkingsmodellen en scenario's:** Hoe blijft er een gezond speelveld van aanbieders.

**-3- Inhoudelijk opdracht en kostenbeheersing:** Hoe te sturen vanuit strategie, beleid en werkelijkheid (dagelijkse resultaten) en benodigde flexibiliteit?

**-4- Een set van take aways:** Goede en slechte voorbeelden en do's en don'ts!



---

# **Interesse tonen in elkaars belangen en drijfveren voor alle partijen is de basis voor excellent Samen- werken**

*Doel van deze reader is aanvullende informatie geven op de kennissessie samenwerkingen en een Q&A weer te geven van belangrijke onderwerpen die aan de orde zijn gekomen tijdens de 2 open sessies op 2 oktober 2020.*

*Samenwerken moet je kunnen en dat betekent dat er vaardigheden nodig zijn om hierin de meest optimale mix te realiseren. Er zijn diverse vormen van samenwerking in het private en publieke domein en voor het sociaal domein is het vaak een mix van beide.*

*De huidige transformaties en de inkoop, uitvraag van Nederlandse gemeenten geven verandering van zienswijzen en vragen verandering in de manier van samenwerken.*

*Belangrijk is om kennis te delen over de eigen organisatie en de omgeving als het gaat op welke manier men wil samenwerken. Er zijn vaak complexe structuren, maar kunnen eenvoudiger worden gemaakt, daar ligt in deze reader de nadruk op.*

---

## **Over...**

*Sikko Bakker is al ruim 30 jaar werkzaam in de zorg en het sociaal domein, als agogisch werker, HBO verpleegkundige begonnen en zich daarna gaan verdiepen in de complexe organisatorische en politieke krachten die de rollen van samenwerking beïnvloeden. Hij heeft ervaring als manager, programmaleider, directeur, actieonderzoeker, raadgever en strateeg. Momenteel werkzaam als strateeg Wonen en Zorg bij de Nederlandse Vereniging van Gemeenten en als adviseur inkoop, transformatieopgaven bij diverse organisaties.*

## -1- Trends en de basis van samenwerken in het sociaal domein en samenhangend aanbesteden.

### TRENDS : 2020-2021-2022

Jeugd en Jongeren: alles staat op internet ! Digital networks!



Oorzaak- gevolg, meer schadelast voorkomen, preventie en educatie

Use it ore Lose it!!

Normaliseren "Laten we niet de weg van de **minste** weerstand kiezen, maar de weg van de **meeste weerstand**. Dat betekent bijvoorbeeld het stimuleren van afwisseling in het dagprogramma en kinderen meer uitdagen .... en.....naar buiten, bewegen, spelen, muziek maken etc."



Apply factory

Informatiesnelheid in tien jaar vertienvoudigd!..... maar toch system says NO!

### Trends (5) en de samenhangende hulpverlening

Sterke gezinnen, sterke scholen en sterke wijken: dat zijn de trends van positief jeugd-beleid en de verbindingen om samenwerking te verstevigen. Samenwerking leidt tot resultaat als partners erin slagen om bestuur, beleid en uitvoering te verbinden tot een samenhangende aanpak voor jongeren en gezinnen, thuis, op school en in de wijk.

#### 1. Informatie benutten en zo dichtbij mogelijk:

De zorg voor jeugd en gezin wordt steeds meer gericht op basis van een analyse van lokale krachtfactoren en problemen in wijken en scholen en op basis van de demografische ontwikkeling, zoals krimp of juist groei van de bevolking.

De gegevens die deze analyse oplevert, bieden aanknopingspunten voor samenwerking voor het noodzakelijke aanbod, de professionals die hierbij ingezet moeten worden en de rol die een wijk- of gebiedsteam team wel of niet kan spelen.

#### 2. Zorg voor een verbonden visie en neem de digital revolutie daarin mee!

Digitale tools en platforms bevorderen de samenwerking en de (her)inrichting van de lokale zorg voor jeugd dien een duidelijke sturing te zijn van proces en inhoud zodat helder is waar de verantwoordelijkheden belegd zijn en wie waarover gaat. Voor de betrokkenen is helder welke meerwaarde de gezamenlijke aanpak oplevert.

De keuzes in de aanpak en de financiering van gezamenlijke activiteiten en arrangementen komen logisch voort uit de gezamenlijke visie. Deze hoeft niet altijd pasklaar te zijn voor iedere organisatie, maar wel dienen de trends gezamenlijk te worden vastgesteld om doelen en resultaten vanuit de gezamenlijke visie te laten slagen.

### 3. Welke taakverdeling en opgaven voor Trends in de samenwerking

De taken en verantwoordelijkheden van de diverse formele en informele voorzieningen die een rol spelen bij de hulp en ondersteuning aan jeugd en hun samenwerking zijn vaak duidelijk gedefinieerd en belegd, dat is een voorwaarde op zowel op generiek niveau als op casusniveau. Zodat duidelijk is wanneer welke partner betrokken moet zijn en aangesproken kan worden.

Hierbij is het van belang dat ook het herkennen en inspelen op trends belegd met zijn voordat je draagvlak, impact of aansluiting mist bij de partners of doelgroepen met je werkwijze en samenwerkingsafspraken. Het is duidelijk wat de taken en verantwoordelijkheden van school, specialist en respectievelijk jeugdhulpverleners zijn bij de hulp en ondersteuning aan jeugd.

## Trends in inkoop en samenwerken

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tender, uitvraag in bundels, samenhang eisen (corona = samenwerken)</li><li>▪ 1 coalitie op 1 kennis domein</li><li>▪ Netwerkorganisatie : generiek en speciaal</li><li>▪ Populatiebesteding: geen resultaat, maar integraal op totaal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Waar ligt de grens van opdrachtgever en -nemerschap</li><li>• Ondernemerschap versus maatschappelijk verantwoord</li><li>• Financiering zorgvoorzieningen, strategie gebied, volume, niche en organisatie</li><li>• Jeugdhulp eigen taal, middelen, preventie, integraal: Kansen en risico dossier samen opstellen?</li></ul>
--	---



### 4. Versterk het vermogen op samenwerking in preventienetwerken

De lokale hulp en ondersteuning is gericht op het aansluiten bij de zelfregulatie en het probleemoplossend vermogen van de jeugdige, ouders en hun sociale omgeving. Het samenwerkingsmodel is er bij gebaat als er wordt afgestemd op de hulpvragen en behoeften van de doelgroep en is kort waar mogelijk en langer waar nodig. Generieke en specialistische professionals werken bijvoorbeeld uit het principe van normaliseren, “use it or lose it”: niet een kind uit de school als het niet nodig is, maar professionals op school versterken om steeds beter met onderwijs- en ondersteuningsvragen om te gaan.

### 5. Zorg voor slimme coalities in integrale werkwijzen en vroegsignalering

Om gezinnen en jeugdigen snel te bereiken zodat kleine problemen klein en hanteerbaar kunnen blijven en het beroep op dure gespecialiseerde hulp zoveel mogelijk voorkomen kan worden, moeten de lokale zorg voor jeugd en het onderwijs de nadruk leggen op preventie en vroege signalering. Dit betekent een stevige inzet op brede en lichte opvoed- en opgroei-ondersteuning, bijvoorbeeld vanuit preventieve programma's in het onderwijs, snelle hulp bij lichte problemen, gebruik maken van de mogelijkheden van scholen en opvangvoorzieningen en informele organisaties in de pedagogische “civil society”.



## -2- Samenwerkingsmodellen en scenario's: Hoe blijft er een gezond speelveld van aanbieders.

### Partnerverkenning en Stakeholdersanalyses :

- Interpersoonlijke krachten versus randvoorwaarden organisatie en projectdoelen.
- Politiek gedrag: organisatie denken en projectmatig denken.. Bedreigend voor elkaar...
- Verandering pas als het systeem gaat ophouden te bestaan: disruptieve infrastructuur!
- Wie zijn betrokken en **verhoudingen, krachten en kwaliteit** van relaties: risico's?



Stakeholder management of stakeholderanalyse blijkt voor leidinggevenden een dynamisch en spannend proces van wikken en wegen waarbij diverse stakeholderbelangen in verschillende situaties tegen elkaar moeten worden afgewogen, op zoek naar evenwichtige oplossingen.

Het gaat om de vraag wat er nodig is om maatschappelijk verantwoord ondernemen daadwerkelijk en blijvend te integreren in de concrete bedrijfsvoering van alledag.

Onder stakeholders verstaan we in brede zin en in lijn met Freeman (1984) alle personen, groepen en organisaties (instituten, partijen, media) die op een of andere wijze nodig zijn voor het goed functioneren van de organisatie zoals de opdrachtgever, politieke richting, kwaliteitseisen, klanten en medewerkers, dan wel baat hebben bij c.q. geconfronteerd worden met de effecten van het samenwerken zoals de omgeving, arbeidsmarkt, maatschappij.

In de stakeholdertheorie wordt gewezen op het belang van:

- Goede relaties met alle relevante stakeholders, niet alleen de gemeenten, betekent:
- Een zekere betrokkenheid van de stakeholders, ieder op een eigen wijze en vanuit de eigen positie
- Verantwoordelijkheid, bij de besluitvorming,
- Een goed evenwicht, een goede balans vinden bij het afwegen van de diverse stakeholderbelangen.

## Porters 5 krachtenmodel: markt of maatschappij?

• Analyseer de rol in de markt, erken deze rol en ga ondernemen/binden:

- 1- Potentiele nieuwkomers
- 2- Substituties
- 3- Klant
- 4- Opdrachtgever
- 5- De concurrentiekrachten in de markt
- *De overheid in 6e factor: is Corona van ons allemaal of probleem van Rutte?*

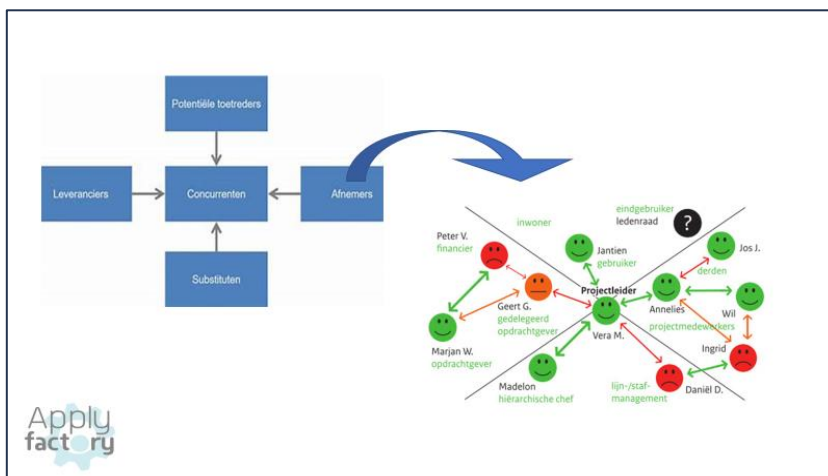


Het vijf krachten model (competitive forces model) is een concurrentie analyse model dat ontwikkeld is door Michael Porter. Het vijf krachten model heeft als doel het de markt, oftewel de specifieke sector of het krachtenveld daarin , te bepalen.

In elke bedrijfstak wordt volgens Michael Porter potentieel beïnvloed door vijf factoren die hij krachten noemt. De gezamenlijke kracht van deze vijf krachten bepalen het uiteindelijke winstpotentieel van de bedrijfstak. De krachten en daarmee de kans op marktpositie en samenwerkingsvorm lopen per organisatie en product sterk uiteen.

Het vijf krachten model staat voor de volgende krachten die kansen voor samenwerking weergeeft qua haalbaarheid en welke strategie daarin past:

- Supplier power – De macht van leveranciers;
- Buyer power – De macht van afnemers;
- Threat of substitutes and complementary goods – De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn;
- Threat of new entrants on the market – De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;
- Competitive rivalry – De interne concurrentie van spelers op de markt.





### -3- Inhoudelijk opdracht en kostenbeheersing: Hoe te sturen vanuit strategie, beleid en werkelijkheid (dagelijkse resultaten) en benodigde flexibiliteit?

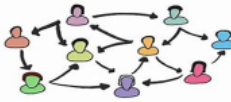

**De Inhoudelijke opdracht en kostenbeheersing:**

Geef managers en professionals netwerk skills en tools

Maak een keuze op je specialisatie/ overlap en samenhang

Governance en belangen uitspreken en dan formaliseren

Eerst de MKBA uit klantperspectief, dan de organisatie




Het is belangrijk om te laten zien wat het resultaat is van ingezette jeugdhulp. Goed zicht op de resultaten van jeugdhulp is belangrijk omdat je daarin je eigen positie kan behouden en bepalen, maar ook omdat zichtbaar moet zijn wat het effect is van een begeleiding of behandeling.

Eigen kostenmodel en inhoudelijke kaders van het product is een nuttig middel om steeds betere hulp te realiseren. Gemeenten zijn verplicht om in hun beleidsplan op te nemen welke outcome-indicatoren voor jeugdvoorzieningen zij hanteren. Weeg daarin als opdrachtnemer af welke model voor samenwerking de meerwaarde geeft en maak scenario's wat als je wel en niet gaat samenwerken.

## Samenwerkingsmodellen, scenario's in Jeugdzorg:

Hoe blijft er een gezond speelveld van aanbieders en vertrouwen tussen inwoners, gemeente en aanbieders?

- Samenwerking van professionals **rond gezin**, zonder dat er sprake is van formeel samenwerkingsverband
- Samenwerkingsverbanden gericht op **vroe signalering en preventieve interventies** voor specifieke aandoeningen
- Teams van deskundigen uit meerdere organisaties die bij **complexe hulpvragen** zorg dragen voor een intersectorale situatiebeoordeling en/of indicering
- Organisaties die professionals 'uitlenen' aan een gezamenlijk team dat zorg draagt voor **integrale diagnostiek, behandeling of begeleiding**
- Organisaties in een gemeente, regio of provincie die afspreken dat hun professionals bij gezinnen met meervoudige problematiek werken met **één overkoepelend (gezins)plan**
- Regionale of provinciale samenwerkingsverbanden van waaruit in kaart wordt gebracht welke **(integrale) zorg beschikbaar is, welke samenwerkingsverbanden er al zijn** en waar de witte vlekken zitten; die vervolgens gezamenlijk worden ingevuld.



## One-Stop-Zorg-Shop in de jeugdzorg

(<https://www.nji.nl/download-nji/wat-werkt-publicatie/wat-werkt-integrale-jeugdhulp.pdf> [https://partnersinjeugd.beleid.nl/wp-content/uploads/2017/01/handreiking\\_integrale\\_zorg.pdf](https://partnersinjeugd.beleid.nl/wp-content/uploads/2017/01/handreiking_integrale_zorg.pdf))

- 1) **Begin met inzicht:** Breng de partners in de zorgketen in kaart.
- 2) **Bundel krachten :** Maak afspraken met ketenpartners in de regio. Ga ook eens op werkbezoek naar een gemeente, coalitie die al verder is. (met Zorgkantoor)
- 3) **Formaliseer de samenwerkingsafspraken**  
Afspraken zijn mooi. Goede persoonlijke contact met partners in de keten ook. Toch moet een en ander ook echt worden vastgelegd
- 4) **Laat medewerkers rouleren**  
Het advies is dat medewerkers positieve ervaringen opdoen door ze uitwisselen binnen de keten. "Met het kind als uitgangspunt bleken de partners allemaal **hetzelfde doel** na te streven", concludeert de handreiking. "Samenwerken bleek helemaal **niet zo complex** te zijn als vooraf werd verwacht."
- 5) **Bundel informatie**  
Vaak hebben meerdere partijen overlappende informatie of kennis die mooi kan aansluiten met die van anderen.
- 6) **Laat de samenwerking niet verstoffen of versloffen!**



Handige links over integrale zorg en samenwerking, ketenprocessen:

<https://www.jeugdzorgnederland.nl/actueel/versterkte-samenwerking-in-zorglandschap-jeugd/>

<https://www.nji.nl/nl/download-nji/wat-werkt-publicatie/wat-werkt-integrale-jeugdhulp.pdf>

[http://partnersinjeugd.beleid.nl/wp-content/uploads/2017/01/handreiking\\_integrale\\_zorg.pdf](http://partnersinjeugd.beleid.nl/wp-content/uploads/2017/01/handreiking_integrale_zorg.pdf)

<https://www.gemeente.nu/sociaal/jeugdzorg/stappenplan-voor-samenwerking-rond-jeugdzorg/>

De partijen kunnen samenwerking in de keten sterker te maken door:

- te investeren in adequate ondersteuning, opleiding, versterking van beroepsprofiel, stabiliteit, comfort en perspectief.
- Ervan overtuigd zijn dat het totale aanbod voor alle jeugdigen beschikbaar moet zijn. We vragen aanbieders om meer focus op een aantal gemeente, en we vragen jeugdregio om zich te richten op een aantal kernspelers.
- Fors inzetten op het versterken van de basisjeugdhulp met expertise uit de specialistische jeugdhulp.
- Stimuleren van vernieuwing. We verwachten van aanbieders dat ze perspectief bieden aan jeugdigen: ook met creatieve en vernieuwende aanpakken. Meerjarige contracten bieden daarvoor de nodige rust en ruimte.

## -4- Voorbeelden en do's en don'ts!

### Go! Voor de jeugd , Alphen aan de Rijn

- GO! voor jeugd is een samenwerkingsverband van 8 organisaties met verschillende expertise.
- De partners, zij noemen ze 'moederorganisaties', zijn Cardea, Curium-LUMC, Gemiva-SVG Groep, Horizon Jeugdzorg en Onderwijs, Ipse de Bruggen, Kwadraad Maatschappelijk Werk, De Opvoedpoli en Prodeba.
- Ook werken ze samen met lokale organisaties en specialisten en natuurlijk huisartsen en onderwijs.



<https://govoorgeugd.nl/>

### Incluzio Hollands Kroon: Aanbesteding sociaal domein

- Incluzio Hollands Kroon levert sinds 1 juli 2016 zorg en ondersteuning aan iedereen in de gemeente Hollands Kroon.
- Hierbij gaat het om alle taken in het kader van de Jeugdzorg, WMO en voorliggende voorzieningen.
- Ze leveren maatwerk en naar gelang de vraag voeren ze dit uit met eigen gekwalificeerde medewerkers of ze schakelen gespecialiseerde zorg in.
- De wijkteams vormen daarbij een sleutelrol.



**INCLUZIO  
HOLLANDS  
KROON.**

### Dont's

**Keuzevrijheid heel belangrijk vinden;** beter met inkoop omzetgaranties geven aan partijen die de jeugdhulp samen en integraal willen organiseren

**Instrument, middel en systeem als doel** nemen: beter de vraag, het maatwerk voor jeugd als uitgangspunt nemen voor samenwerken

**Alles op de plank willen hebben 24/7!** Branden blussen is duurder dan uit laten branden! (opschalen en afschalen)



## Do's

- Samenwerking vastleggen en continu evalueren
- Maak gebruik van digitale tools/platforms
- Zoek ongebruikelijke samenwerkingspartners; lokale netwerken waarmee inzet, betrokkenheden draagvlak groter wordt...
- Kritisch blijven: voorkom het toeschouwer syndroom...



## Vragen antwoorden uit de 2 kennissessies samenwerken:

### **-1- Kunnen we ook een speeddate sessie organiseren om elkaar beter te leren kennen?**

Door de Corona epidemie kan dat niet, wel wordt er digitaal gekeken naar mogelijkheden, de genodigden hebben geen bezwaar om contactgegevens te delen.

### **-2- Ik wil wel samenwerken, maar ik heb het idee dat er allemaal commerciële partijen met mij willen samenwerken en niet bij mij passen.**

Organisatie kan zelf kiezen met wie men wilt samenwerken, uiteraard is er ook een gezonde zakelijke kant om te kijken met wie je strategisch moet samenwerken, dus maak dan duidelijke afspraken over de rollen en gezamenlijke ambities, doelen.

### **-3- Hoe kom je nu tot de juiste coalities?**

In de reader en de presentaties zijn daar diverse paden en processen voor aangereikt, de gemeente zal hier ook een kader voor geven, kijk in ieder geval naar de lange termijn: op welke wijze kunnen wij in de keten, het brede jeugd domein het verschil maken in positieve zin?

### **-4- Wanneer komt de gemeenten met de eerste kaders, lijst voor de uitvraag van de inkoopvoorwaarden en samenwerkingsconstructies?**

De komende weken zal hier meer duidelijkheid in komen, via de mail en de website wordt informatie hierover verspreid.

### **-6- Kan ik als ZZP- er nog wel meedoen in 2022 en waar moet ik mij aansluiten?**

Daar zal door de gemeente duidelijkheid over komen qua voorwaarden, zelf is het altijd handig om nu al coalities en samenwerkingsverbanden te verkennen.

### **-8- Hoe nemen we de klant mee? En hoe ben je ingericht op de klant van de toekomst?**

Ten eerste dient de klant zich vertegenwoordiger te voelen en dit kan door ze in te zetten als ambassadeurs of ervaringsdeskundigen of juist in een positie waarin ze als klankbord of adviseur mee kunnen beslissen over de wijze van samenwerken. Hiervoor zijn ook diverse digitale tools beschikbaar en kan je een groep live laten volgen welke stappen je neemt in de samenwerking of waar men kansen en risico's ziet.