



Handreiking voor kansrijk samenwerken



Aedes-Actiz • Kenniscentrum Wonen-Zorg

—PLATFORM31—

**Uitstromers Beschermd Wonen
en Maatschappelijke Opvang**

Voorwoord

Een werkende samenwerking

Voor een goede klantgerichte oplossing voor uitstromers uit het Beschermd Wonen of de Maatschappelijke Opvang is samenwerking nodig van gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders. Hier gaat veel in mis. Vaak niet uit kwade wil maar met de beste bedoelingen. Als je aan de slag gaat om deze samenwerking te verbeteren of op te zetten, is het handig te weten wat effectief is in het geval van meerpartijensamenwerking. Deze handreiking geeft tips en advies over hoe je aan de slag kunt gaan. De handreiking bestaat uit twee delen.

Deel 1. Hoe ontwerp je een meerpartijensamenwerking die werkt?

Het eerste deel is 'hands on' met instrumenten en concrete stappen die je in de eigen praktijk kunt toepassen als je een samenwerking met meerdere partijen organiseert.

Deel 2. Theorie en beschouwing op meerpartijensamenwerking

De instrumenten en de adviezen in deel 1 zijn gebaseerd op een analyse van meerpartijensamenwerking. Deze analyse kun je in het tweede deel lezen. Wanneer kan je spreken van een kansrijke samenwerking? Welke inzichten zijn afgelopen jaren opgedaan in wetenschap en praktijk? In dit deel bespreken we ook in de praktijk veel voorkomende problemen.

De handreiking is bedoeld voor iedereen die samenwerking organiseert, aanjaagt, of wil verbeteren. De voorbeelden in de handreiking komen uit de praktijk van 14 samenwerkingsverbanden van corporaties, gemeenten en zorgaanbieders die deelnemen aan het experiment Weer Thuis in de wijk. Dit zijn de samenwerkingsverbanden van gemeenten, zorgaanbieders en

corporaties uit: Almelo, Amsterdam, Apeldoorn, Assen, Breda, Den Haag, Dordrecht, Den Bosch, Groningen, Haarlemmermeer, Noord-Veluwe, Hoorn, Leiden en Tilburg.

Leren gaat met vallen en opstaan, en van de leerervaringen in het experiment hopen we dat anderen hun voordeel kunnen doen. We willen de experimentpartners hartelijk danken voor hun openheid en bereidheid om hun ervaringen te delen. Tot slot willen we de schrijvers van de handreiking Edwin Kaats en Manon Caluwé danken voor het inbrengen van hun jarenlange ervaring met en kennis over meerpartijensamenwerking.

Susan van Klaveren en Netty van Triest

Projectteam experiment Weer thuis in de wijk

Kansrijk samenwerken is één van de publicaties die voortkomt uit het experiment Weer thuis in de wijk dat Platform31 in 2016- 2018 organiseert in samenwerking met Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg. De andere publicaties vindt u op de website van Platform31 onder www.platform31.nl/wonenenzorg.

In 2018 organiseren Platform31 en het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg een leerkring en praktijkklabs over meerpartijensamenwerking bij uitstroom uit het Beschermd Wonen of de Maatschappelijke Opvang.

Inhoud

Deel 1. Hoe ontwerp je een kansrijke samenwerking? Instrumenten en voorbeelden 4

Handreikingen voor de praktijk 7

Handreiking 1. Doorgrond de betekenis van opgavegericht samenwerken 9

Handreiking 2. Bepaal hoe de samenwerking ervoor staat 12

Handreiking 3. Definieer de gezamenlijke opgave 14

Handreiking 4. Formeer een kerncoalitie 17

Handreiking 5. Bepaal de gedeelde ambitie 21

Handreiking 6. Ontwikkel het samenwerkingsmodel 23

Samenvattend 31

Deel 2. Theorie van meerpartijensamenwerking 32

Introductie en leeswijzer 33

1 Condities voor kansrijke samenwerking 34

1.1 De opgave centraal 34

1.2 Terug naar de bedoeling 35

1.3 Werken vanuit de opgave 35

1.4 Gedeeld eigenaarschap 36

1.5 Samenwerking volgt opgave 37

1.6 Samenwerking is mensenwerk 39

1.7 Samenvattend 40

2 Samenwerking bij uitstroming 41

2.1 Cliënt brengt werelden bij elkaar 42

2.2 Het denken en werken in ketens is nog wijdverbreid 43

2.3 Samenwerkingsafspraken op verschillende domeinen 44

2.4 Zicht op de omvang van de opgave is nog in ontwikkeling 45

2.5 Er is veel professioneel engagement 46

2.6 Samenvattend 46

3 Kansrijk samenwerken voor uitstroming 47

3.1 Meer gezamenlijkheid en gedeeld eigenaarschap 47

3.2 Opgave stuurt vormgeving samenwerking 48

3.3 Benut bestaande structuren 49

3.4 Sectorale terugkoppeling 49

4 Taaie vraagstukken voor samenwerkers 51

4.1 Vergroten bewustzijn 51

4.2 Versterken eigenaarschap 53

4.3 Borgen samenhang 54

4.4 Investeren in daadkracht 54

4.5 Evalueren, leren en verbeteren 55

Deel 3. Werkbladen 57

Werkblad 1. Leidraad opgave gericht werken 58

Werkblad 2. Werkmodel uitstroming 59

Werkblad 3. De opgave 60

Werkblad 4. Rollen partijen 61

Werkblad 5. Belangenanalyse 62

Werkblad 6. Gedeelde ambitie 63

Werkblad 7. Modellen en instrumenten per samenwerkingsdomein 64

1 Hoe ontwerp je een kansrijke samenwerking? Instrumenten en voorbeelden

Kansrijk samenwerken voor uitstromers Beschermd Wonen en
Maatschappelijke Opvang naar zelfstandig wonen in de wijk.



Passage¹ uit 'Woudlopershandboek Kanteling Beschermd Wonen'

De cliënt – familie – betrokkenen

Nu gemeenten verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning vanuit Beschermd Wonen, willen ze ook graag kijken hoe het nog beter kan. Dus dingen gaan veranderen voor mensen in Beschermd Wonen. Voor mensen die jarenlang gewend zijn aan een manier van zorg, kan dat moeilijk lijken. (...) Toch heeft de gemeente een beeld geschetst dat meer perspectief biedt voor cliënten van Beschermd Wonen. Meer deelnemen aan het gewone leven, net als anderen. Van cliënt tot wijkbewoner. Meer zelfstandigheid en baas over het eigen leven. Met behoud van ondersteuning waar dat nodig is. Maar ook door te kijken hoe die ondersteuning anders kan. Niet alles hoeft door gespecialiseerde GGZ-professionals gedaan te worden. (...) De vraag aan cliënten en hun familie en betrokkenen is om open te staan voor verandering, voor verbetering. Om mee te denken en te doen, omdat het primair om hun leven gaat en zij vaak goed weten wat een passende oplossing is, die meerwaarde kan opleveren. Daar zijn al mooie voorbeelden van getoond. Als mensen kijken naar wat iemand wél kan, als hij daarin gesteund en gestimuleerd wordt.

De zorgaanbieder

In de begeleiding dient de omslag gemaakt te worden naar eigen regie, herstelgericht werken, wijkgericht netwerken. Oriëntatie is op de samenleving. Gewoon waar mogelijk, speciaal waar nodig. Idealiter komt de ondersteuning naar de cliënt toe (in zijn eigen sociale huis/omgeving), in plaats van de cliënt naar de zorgaanbieder. Eigen regie vraagt om vertrouwen in cliënten, in hun kansen en mogelijkheden (zonder kwetsbaarheden en beperkingen over het hoofd te zien). Dat vormt een paradigmashift die een grote cultuuromslag in de hele organisatie vergt. Een

verandering van deze orde vraagt inspanning van alle betrokkenen. (...) De zorgaanbieder heeft een belangrijk signalerende rol wanneer mensen van een beschermde setting naar meer zelfstandigheid gaan. Bij de overgang van Beschermd Wonen naar Beschermd Wonen Thuis (of individuele begeleiding) blijft de huidige zorgaanbieder verantwoordelijk voor de (coördinatie van) zorg en ondersteuning. Wel kan de zorgaanbieder delen van de zorg door anderen laten uitvoeren (thuiszorg, huishoudelijke hulp, zinvolle dagbesteding). Extra aandacht is nodig voor 'goed huurderschap': op tijd huur betalen, een schoon huis, samen het huishouden voeren, rekening houden met omwonenden, crisiskaart, signaleringsplan. Behalve wonen, is dagbesteding minimaal even belangrijk voor een 'zachte landing in de wijk'. De zorgaanbieder ondersteunt de weg naar algemene wijkvoorzieningen, als welzijn, vrijwilligersorganisaties en misschien ook wel werkbedrijven.

De woningcorporatie

Veelal wonen mensen nu in een woning die de zorgaanbieder huurt van een woningcorporatie. Scheiden van wonen en zorg betekent dat voormalige cliënten van Beschermd Wonen rechtstreeks huurder worden. Dat doet een nieuw beroep op de corporatie. Sommigen hebben hierop een actief beleid geformuleerd, voor anderen roept dit nieuwe vragen op. Is het vastgoed geschikt voor zelfstandige huur, zijn bijzondere huurcontracten nodig en hoe is de begeleiding gegarandeerd? (...) En hoe gaan we om met toewijzing, het bepalen van de huurprijs, het waarborgen van voldoende en passend aanbod? Meer algemeen is er zorg omtrent overlast. Dit kan voor omwonenden zeer ingrijpend zijn. Omdat de huurbescherming heel goed geregeld is, is het belang van voldoende 'woonvaardigheden' groot. Daarnaast is de samenwerking in de buurt belangrijk, daarover moeten afspraken gemaakt worden wie het voortouw neemt. Met zorgaanbieder, wijkteam, politie, dagbesteding, GG&GD zijn korte

1) Op onderdelen betreft het een samenvatting van de oorspronkelijke tekst. Opgesteld door gemeenten, woningcorporaties en zorgaanbieders in Den Bosch en regio.

lijnen nodig. En concrete afspraken wanneer ingegrepen moet worden. Een thema dat voor corporaties, zorgaanbieders en gemeente gezamenlijk apart onderwerp van beleidsontwikkeling vormt.

De gemeente

Als verantwoordelijke voor het afgeven van de beschikking, voert het sociaal wijkteam keukentafelgesprekken met cliënten om een inschatting te maken van de mogelijkheden om stappen te zetten naar meer zelfstandigheid. (...) In het plan van aanpak, dat samen met cliënt en zijn betrokkenen wordt opgesteld, worden concrete doelen op alle leefgebieden geformuleerd. Dit vormt de basis (...) van de zorg die de zorgaanbieder daarop inzet. Het sociaal wijkteam streeft met de cliënt te kijken buiten de gebaande paden; op geleide van het tempo dat passend is voor de individuele persoon. De uitkeringsinstantie van de gemeente draagt zorg voor een soepel proces van toekenning. Waar nodig wordt schulddienstverlening ingezet en wordt actief de weg gewezen naar voorzieningen voor mensen op/rond het sociaal minimum. Hiertoe dient de gemeente toegankelijkheid te creëren door één aanspreekpunt te benoemen. De gemeente dient zich bewust te zijn van haar meervoudige 'triple-p' rol: publiek (hoeder van het belang van haar inwoners) – privaat (inkoper en opdrachtgever van zorg- en welzijnsdiensten) – partner (als medeleverancier van diensten aan inwoners). Dit vraagt van zowel interne ambtenaren als externe stakeholders steeds een duidelijke positionering: spreekt hier de partner, de opdrachtgever of de hoedende overheid?



Handreikingen voor de praktijk

De uitstroming van Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang naar reguliere vormen van wonen is voor veel cliënten een uitdaging. Uitstromers hebben verschillende hindernissen te nemen: bemachtigen van een goede woning, vinden van een stabiel inkomen en het voeren van een huishouden als onderdeel van het dagelijkse leven. Sinds de scheiding van wonen en zorg in 2012 is het niet langer de zorgaanbieder die de woonruimte aanbiedt, maar kunnen cliënten rechtstreeks huurder zijn. En sinds de decentralisaties van het sociaal domein is het aan de gemeente om te ondersteunen met begeleiding, een zinvolle dagbesteding en hulp bij slechte momenten. Hiermee is een heel aantal partijen in beeld wanneer cliënten willen doorstromen, in ieder geval de gemeente, de woningcorporatie en de zorgaanbieder. Maar daar blijft het niet bij. Om de kans te vergroten zo goed mogelijk zelfstandig te kunnen wonen, zijn cliënten erbij gebaat onderdeel uit te maken van een goed functionerend sociaal netwerk. Dat netwerk fungeert als vangnet, duwtje in de rug en kan vroegtijdig problemen signaleren. Hierin spelen familie en bekenden een rol, maar zeker ook partners uit de sociale infrastructuur in de wijk, zoals de huisarts, de wijkagent, de maatschappelijk werker.

Uitdagingen en vraagstukken

De uitstroming verloopt lang niet altijd soepel en dat heeft niet alleen te maken met de uitdagingen voor de individuele cliënt die zelfstandig wil wonen. Allereerst is er de toenemende druk op de sociale woningmarkt die een rol speelt. De cliënten waar het hier om gaat hebben specifieke behoeften waar in de bestaande woningvoorraad niet altijd in is voorzien. Meer zelfstandig wonen vereist bovendien dat specifieke vormen van begeleiding beschikbaar zijn die erop gericht zijn om de zelfredzaamheid van de cliënt op de lange termijn te versterken. De scheiding van wonen en zorg en de invoe-

ring van de decentralisaties hebben bovendien tot een nieuwe rolverdeling tussen gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie geleid, die zich op veel plekken nog moet uitkristalliseren. De opgave is om de fysieke wereld van wonen en de sociale wereld van hulp en ondersteuning dicht bij elkaar te brengen. En dan is er de voortdurende afweging in de besteding van publieke gelden. We streven naar een zo effectief en efficiënt mogelijke woningvoorraad en mate van ondersteuning, maar wat is effectief en efficiënt in dit licht precies en door wie wordt dat bepaald?

Dit alles betekent in ieder geval dat het vraagstuk van uitstroming te maken heeft met een zekere vorm van schaarste. Die schaarste is logisch gezien bovenstaande overweging ten aanzien van publieke gelden en maatschappelijke vraagstukken, maar we zien ook dat ze zekere blokkades oproept. Wanneer er onvoldoende passende woningen beschikbaar zijn voor zelfstandig of begeleid wonen, stagneert de uitstroming vanuit intramuraal en Beschermd Wonen. Hierdoor kunnen cliënten hun hersteltraject niet afmaken, blijven ze op relatief 'dure' instellingsplekken zitten en bezetten bovendien plekken waar mogelijk andere cliënten meer baat bij hebben.

Het vraagstuk van uitstroming heeft alle kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk. Er is sprake van meerdere partijen die betrokken zijn bij een gezamenlijke opgave die géén van de partijen zonder de ander kan adresseren. Er is sprake van wederzijds afhankelijkheid, omdat voor een goede uitstroming zowel passende woonruimte als passende begeleiding nodig zijn, net als sociale inbedding en randvoorwaarden voor het vergroten van de zelfredzaamheid. Tegelijkertijd hebben we te maken met verschillende partijen die bij deze opgave ieder hun aandeel, belangen en visie hebben die niet noodzakelijkerwijs gelijk oplopen. Het is in het belang van de individuele doorstro-

mende cliënt én van de maatschappij dat de samenwerking goed verloopt, omdat alleen in samenspraak een passend voorzieningenarrangement kan worden ontwikkeld.

Handreikingen

Om samenwerking bij uitstroming tot stand te brengen, doen we handreikingen die je in jouw eigen praktijk kunt gebruiken in de vorm van een stappenplan en bijbehorende werkbladen. We presenteren een aanpak die bestaat uit zes handreikingen:

Handreiking 1

Doorgrond de betekenis van opgavegericht samenwerken

Werken volgens de bedoeling ofwel opgavegericht samenwerken vraagt een andere benadering dan samenwerken gericht op behalen van organisatie-doelen. We introduceren een aanpak die je in alle opgavegerichte samenwerkingen kunt toepassen.

Handreiking 2

Bepaal hoe de samenwerking ervoor staat

In handreiking 1 reiken we een stapsgewijze aanpak voor de ontwikkeling van de samenwerking aan. Dit geeft houvast voor het gehele proces. Maar we beginnen meestal niet met een blanco vel; er zijn al verbindingen gemaakt en er zijn netwerken die functioneren. Het is goed om deze in beeld te hebben en ook na te gaan hoe ze functioneren. Dat doet ook recht aan de inspanningen die al zijn verricht.

Handreiking 3

Definieer de gezamenlijke opgave

De samenstelling en vormgeving van de samenwerking volgt idealiter de logica van de opgave. Met andere woorden: de opgave dicteert welke partijen aan tafel moeten zitten om haar te adresseren en hoe de samenwerking er

praktisch uit moet zien. Daarom is het nodig om de aard en omvang van de opgave goed in kaart te brengen.

Handreiking 4

Formeer een kerncoalitie

Omdat voor de uitstromingsopgave met verschillende partners in wisselende samenstellingen moet worden samengewerkt, is het belangrijk dat binnen het netwerk een aantal kernspelers opstaat die zich verantwoordelijk voelen voor het netwerk als geheel en als het ware een systeemverantwoordelijkheid op zich willen nemen.

Handreiking 5

Bepaal de gedeelde ambitie

Voor een goede samenwerking is het wenselijk dat de partijen een gezamenlijke ambitie formuleren waarin zij samen bepalen welke doelstellingen zij willen realiseren. Een belangenanalyse maakt daar deel van uit, om inzicht te krijgen waar partijen elkaar kunnen versterken en waar compromissen moeten worden gesloten.

Handreiking 6

Ontwikkel het samenwerkingsmodel

Voor uitstroming is op verschillende domeinen samenwerking nodig. Bepaal per domein welke partijen betrokken moeten worden, wat zij met de samenwerking willen bereiken en waarom en hoe de samenwerking georganiseerd moet worden. Om ieder domein goed te laten functioneren, moeten ze op elkaar zijn afgestemd.

Handreiking 1

Doorgrond de betekenis van opgavegericht samenwerken

Wat houdt het in?

Opgavegericht samenwerken vraagt om een wezenlijk andere samenwerkingsaanpak dan we van oudsher gewend zijn. Vaak redeneren partijen in samenwerking vanuit de ambities en belangen van hun individuele organisaties. De organisatie streeft doelen na en vraagt zich af: wie hebben we daarvoor nodig en welke samenwerkingsafspraken moeten we maken? Deze benadering die lang dominant is geweest in het denken over samenwerken neemt de voorkeuren, kansen of bedreigingen van instellingen als uitgangspunt. Terwijl de vraagstukken van deze tijd ons uitdagen om de maatschappelijke opgaven als vertrekpunt te nemen. Veel van de beschikbare instrumenten voor samenwerken bieden dan ook betrekkelijk weinig aanknopingspunten voor instellingen om hier een weg in te vinden. Dit betekent dat we bestaande adagia van alliantievorming deels moeten verlaten en een nieuwe aanpak moeten ontwikkelen, een aanpak voor **opgavegericht samenwerken gericht op de bedoeling**.

In die aanpak vormt **de gemeenschappelijke opgave het vertrekpunt voor iedere samenwerking**. Wat is de oorsprong van de opgave? En wat is in essentie de grootste uitdaging? Dit zijn vragen die beantwoord moeten worden om de opgave nader te duiden. Daarmee wordt helder welke partijen nodig zijn om het vraagstuk te adresseren. **De samenstelling van de samenwerking volgt dus de logica van de opgave**. Met andere woorden: de opgave dicteert welke partijen nodig zijn om haar te adresseren. Voor sommige vraagstukken kan een samenwerking tussen gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie volstaan, maar soms zal de betrokkenheid van aanvullende partijen of personen wenselijk zijn. Naast instellingen, kunnen dat lokale netwerken of



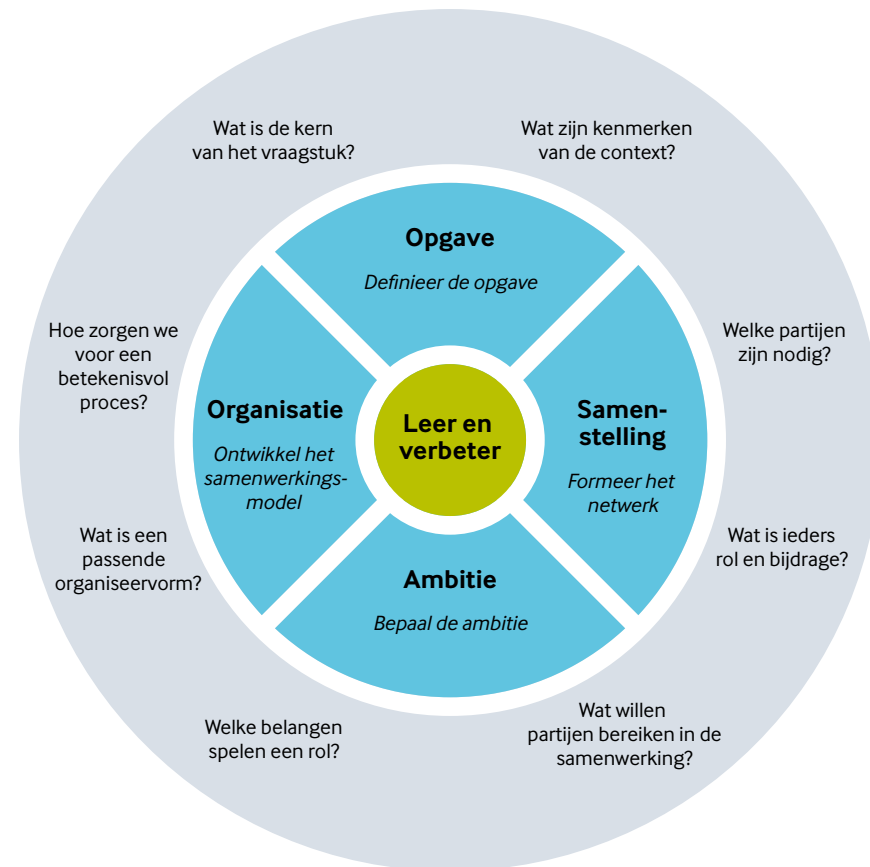
coöperaties zijn, buurt- of vrijetijdsverenigingen, werkgevers of ondernemers, of particuliere personen. Iedereen die nodig is voor de opgave heeft een plek in de samenwerking en dat kan uitmonden in een hele diverse groep partijen.

De inhoudelijke opgave bepaalt dus welke partijen met elkaar verbonden dienen te zijn. Op basis van ieders wensen en belangen bij de samenwerking **ontwikkelen zij een gedeelde ambitie**. In de gedeelde ambitie beschrijven de samenwerkingspartijen wat zij met de samenwerking willen bereiken en wanneer zij vinden dat de samenwerking geslaagd is. De gedeelde ambitie is een collectief streefbeeld en is richtinggevend voor de activiteiten die partijen individueel en samen ontplooiën. Van een gedeelde ambitie is sprake wanneer alle partijen zich erin herkennen en hij voor iedereen van meerwaarde is.

Vervolgens kiezen partijen een samenwerkingsmodel dat hen helpt om hun gedeelde ambitie te realiseren. Het samenwerkingsmodel staat voor **hoe de samenwerking wordt georganiseerd**. Soms zal dat een lossere verbinding zijn, zoals elkaar opzoeken wanneer nodig. Denk aan de samenwerking tussen professionals die met dezelfde cliënt te maken hebben. Soms zullen intensievere afspraken nodig zijn, bijvoorbeeld tussen gemeente, zorginstellingen en woningcorporaties als het gaat om capaciteit- en prestatienormen. Het samenwerkingsmodel bevat niet alleen organisatorische of procedurele afspraken, maar gaat ook over spelregels voor hoe partijen met elkaar willen omgaan.

Vaak ontwikkelen vraagstukken en behoeften zich in de tijd, waardoor een andere samenstelling nodig is voor een specifiek vraagstuk. De samenwerking moet daarmee ook de ruimte bieden om in de loop der tijd te veranderen. Ook is de organisatie van de samenwerking niet altijd in één keer goed, vaak wordt er nog het nodige gesleuteld aan de samenstelling of organiseervorm. Dit alles vraagt om flexibiliteit bij de samenwerkingspartners en een besef dat samenwerken vrijwel altijd ook een proces is van **leren en verbeteren**.

Figuur 1. Opgavegericht samenwerken



Wat zijn de te nemen stappen?

De aanpak voor opgavegericht samenwerken bevat vijf stappen die je achtereenvolgens kunt doorlopen:

1. Definieer de opgave

Door gezamenlijk de opgave te definiëren kunnen partijen zich met het vraagstuk identificeren en creëren zij *common ground*:

- Wat is de kern van het vraagstuk?
- Wat zijn kenmerken van de context?

2. Formeer het netwerk

Op basis van de definitie van de opgave kunnen de partijen die nodig zijn om de opgave te adresseren worden samengebracht:

- Welke partijen zijn nodig?
- Wat is ieders rol en bijdrage?

3. Bepaal de ambitie

De partijen ontwikkelen eigenaarschap door een gedeelde ambitie te formuleren die aansluit bij de wensen en belangen van de samenwerkingspartners:

- Wat willen partijen bereiken in de samenwerking?
- Welke belangen spelen een rol?

4. Ontwikkel het samenwerkingsmodel

In het samenwerkingsmodel leggen partijen vast hoe de samenwerking wordt georganiseerd:

- Wat is een passende organiseervorm?
- Hoe zorgen we voor een betekenisvol proces?

5. Leer en verbeter

Door de samenwerking als leerproces te beschouwen, kan de samenwerking gaandeweg steeds verder worden verbeterd, zowel als het gaat om hoe de samenwerking wordt ingericht als om de manier waarop partijen elkaar weten te vinden.

Wat zijn de geleerde lessen?

Een goed samenwerkingsproces is niet alleen een kwestie van praten en ontwerpen, maar ook van experimenteren en doen. In plaats van alles eerst uitwerken en zekerstellen, kan een meer iteratieve manier van werken prima functioneren. Het zorgt voor beweging en geeft de partners ervaringen en vertrouwen en maakt het soms makkelijker om vervolgstapjes te maken.

Instrumenten en hulpmiddelen

Met behulp van [werkblad 1](#) kun je zelf de stappen voor opgavegericht samenwerken doorlopen.

Handreiking 2

Bepaal hoe de samenwerking ervoor staat

Wat houdt het in?

In de eerste handreiking is een stapsgewijze aanpak voor de ontwikkeling van de samenwerking aangereikt. Dit geeft houvast voor het gehele proces. Maar we beginnen meestal niet met een blanco vel; er zijn al verbindingen gemaakt en er zijn netwerken die functioneren. Het is goed om deze in beeld te hebben en ook na te gaan hoe ze functioneren. Dat doet ook recht aan de inspanningen die al zijn verricht. Het is nuttig en raadzaam om met de betrokken partijen een foto te maken van de bestaande situatie en de processen en vormen van samenwerking die er al zijn.

Voor de uitstroming is in het experiment Weer thuis in de wijk nagedacht over een logische ordening van samenwerking. Om uitstroming goed te laten verlopen is samenwerking nodig op de casus (het casusdomein), op de leefomgeving (het infrastructurele domein) en op het systeem van regels, budget en voorwaarden (het institutionele domein). Deze ordening voor de samenwerking is kort beschreven in handreiking 3, de uitgebreide toelichting vind je in deel 2.

Wat zijn de te nemen stappen?

Stel een werkgroepje samen met betrokkenen uit de verschillende domeinen (casusdomein, institutioneel domein en het domein van de leefomgeving) en breng de huidige situatie in kaart door de vragen uit [werkblad 2](#) (Werkmodel voor uitstroming) te beantwoorden. De vragen zijn tweeledig: in de eerste plaats zijn ze erop gericht om in kaart te brengen wat er al is (inventariserend) en in de tweede plaats zijn ze

Tabel 1. Hoe staat de samenwerking ervoor?

Thema	Vragen
Opgave	- Is de opgave in beeld? - Wordt de opgave onderhouden?
Samenstelling	- Wie doen mee? - Is er eigenaarschap?
Ambitie	- Is er een gedeelde ambitie? - Wordt daarnaar gehandeld?
Samenwerkingsmodel	- Welke verbanden zijn er? - Hoe functioneren deze?
Samenhang	- Bestaat er samenhang tussen verbanden? - Zijn partijen bewust van de samenhang?

erop gericht om een beeld te vormen van de kwaliteit van wat er al is (toetsend). In tabel 1 staan de vragen uit het Werkmodel met daarbij een streefbeeld als referentiekader.

Bijzondere aandacht vraagt de samenhang tussen alle onderdelen. Dat is op twee manieren relevant. In de eerste plaats kunnen er allerlei inspanningen zijn verricht op de onderdelen opgave, samenstelling, ambitie en samenwerkingsmodel. Maar het is belangrijk dat ook naar samenhang is gekeken:

- Is de gedefinieerde opgave ook tot bepalend geweest bij de samenstelling van de tafel? Dekkt de tafel de volledige opgave?
- Is er een logische relatie tussen de gedefinieerde opgave en de gedeelde ambitie? Is de gedeelde ambitie een weerslag van de ambities en belangen van de betrokkenen aan de samenwerkingstafel?

- Is het gekozen samenwerkingsmodel ook dienstbaar aan de opgave en de gedeelde ambitie van de partners?

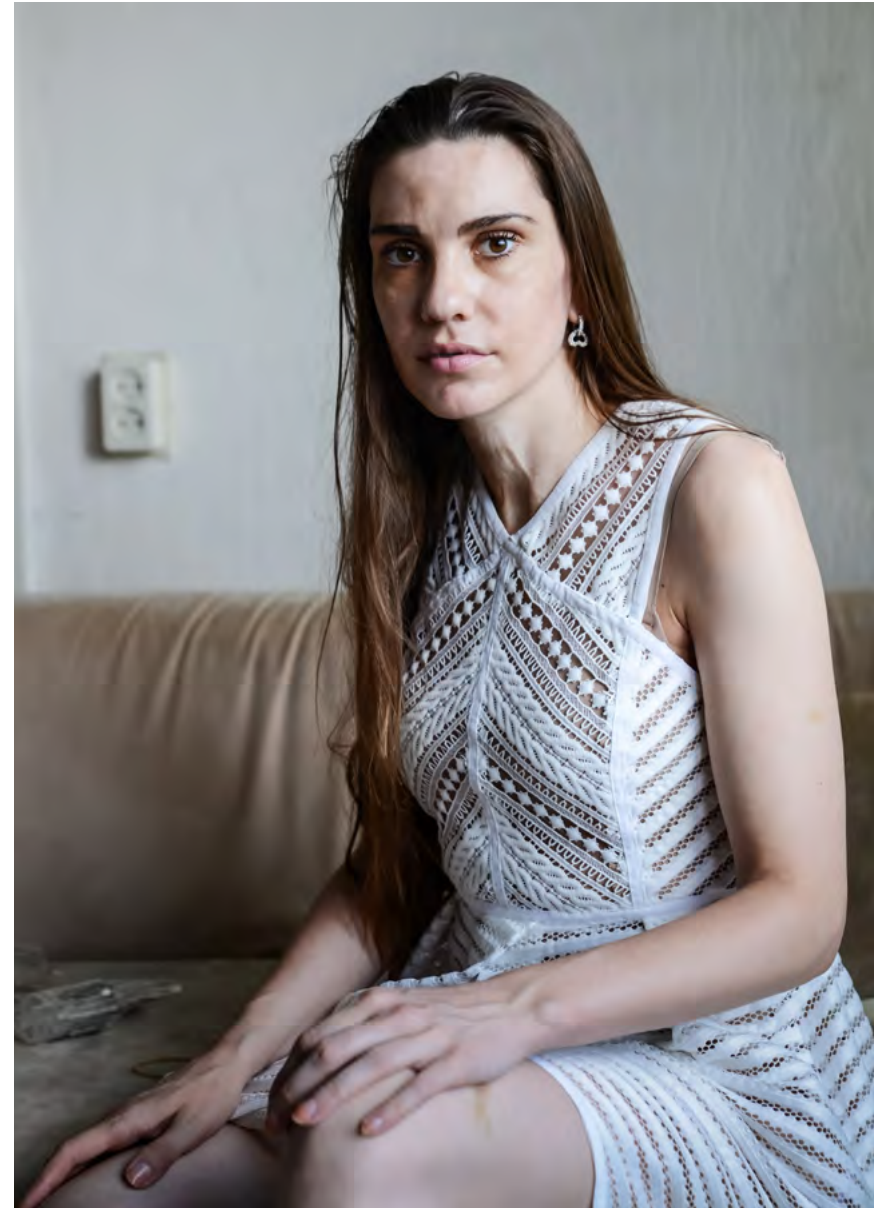
In de tweede plaats is het denkbaar en in de praktijk aanwijsbaar dat er binnen het casusdomein, het institutionele domein en het domein van de leefomgeving onafhankelijk van elkaar samenwerkingsinitiatieven worden ondernomen. Nu is het niet wenselijk om alles van alles afhankelijk te maken maar een toets of er niet sprake is van onderlinge belemmeringen of spanningsvelden kan nuttig zijn, en zou ook onderdeel van de inventarisatie en beoordeling moeten zijn.

Wat zijn de geleerde lessen?

In de praktijk wordt nog wel eens gemakkelijk gesteld dat de opgave helder is, dat er eigenaarschap is, dat er een gedeelde ambitie is, et cetera. Het komt voor dat alles keurig op papier staat, maar dat de beleving door betrokken partijen anders is. We zeggen bijvoorbeeld snel dat we een gedeelde ambitie hebben, maar vaak is die ambitie zodanig vaag omschreven dat we het al snel met elkaar eens zijn. Dat lijkt harmonieus, maar is in de praktijk dikwijls juist een belemmering voor echte samenwerking. Wees dan ook kritisch bij het hanteren van het Werkmodel, niet om bestaande initiatieven te diskwalificeren, maar juist om ze recht te doen en ook te bepalen wat er nog worden gedaan om samenwerking effectief te maken voor cliënten.

Instrumenten en hulpmiddelen

Met behulp van [werkblad 2](#) maak je zelf een foto van hoe de samenwerking ervoor staat.



Handreiking 3

Definieer de gezamenlijke opgave

Wat houdt het in?

Een wezenlijke activiteit in opgavegericht werken is dus, het woord zegt het al, het identificeren en duiden van de gemeenschappelijke opgave, de aard, oorsprong en omvang ervan. Opgaven kunnen overzichtelijk zijn, maar meestal zitten er veel kanten aan een vraagstuk. Vaak heeft ieder zo zijn eigen opvatting over wat de kern van het vraagstuk is, het probleem of de kans. Hoe je de opgave duidt, is vrijwel altijd een reflectie van je manier van kijken: *where you stand depends on where you sit*. De woningcorporatie zal het probleem anders duiden dan de zorginstelling. En de cliënt zal er weer een ander beeld bij schetsen. Daarom is de opgave niet iets dat je objectief vaststelt, maar iets dat je samen moet definiëren. Met andere woorden: de opgave is een sociaal construct en het duiden van de opgave is een sociaal proces. Dat klinkt wellicht omslachtig, maar is vanuit samenwerkingsperspectief absoluut randvoorwaardelijk. Door de opgave sámen te definiëren, vinden partijen overeenstemming over wat hen te doen staat. Daarmee wordt een belangrijk fundament gelegd voor de samenwerking.

Opgaven zijn overzichtelijk wanneer we vrij gemakkelijk kunnen afbakenen waar het om gaat. Maar voor veel opgaven is dat niet het geval en bestaat deze uit vele componenten. Het is voor complexe opgaven dan ook niet realistisch om één allesomvattend samenwerkingsmodel te maken. Het zou bijvoorbeeld betekenen dat een (te) groot aantal partijen betrokken zou moeten worden die bovendien moeilijk te verleiden zijn tot eigenaarschap voor de opgave als geheel. Denk bijvoorbeeld aan de wijkverpleegkundige of maatschappelijk werker die maar wat graag een signalerende rol in de wijk vervult, maar liever niet meegezogen wordt in het gesprek over woningvoorraad- en

capaciteiten. Een realistischer aanpak is om te zoeken naar concrete aanknopingspunten in de vorm van deeldomeinen of – thema's. Zo onderscheiden we bij de uitstromingsopgave drie deelopgaven die ieder een domein vormen voor samenwerking:

1. Het domein van de individuele casuïstiek.

Dit betreft de samenwerking tussen professionals en andere betrokkenen gericht op individuele cliëntvragen. De gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie spelen ieder geval een rol, en vaak is ook de betrokkenheid van andere disciplines gewenst, zoals schuldhelpverlening, werk en inkomen en maatschappelijk werk. Ook de cliënt zelf en zijn naaste sociale omgeving maken onderdeel uit van het team. Het doel is om te komen tot een specifiek pakket van woon- en ondersteuningsvoorzieningen om de cliënt te begeleiden naar meer zelfstandigheid en zo uitstroming mogelijk te maken. Iedere cliëntsituatie is anders, daarom is ieder traject op maat gesneden. De rol van de gemeente is afhankelijk van welke rol zij heeft gekozen: heeft zij bijvoorbeeld de indicering uitbesteed en is zij slechts administratief verwerker, dan zal zij niet per definitie aan tafel zitten.

2. Het institutionele domein.

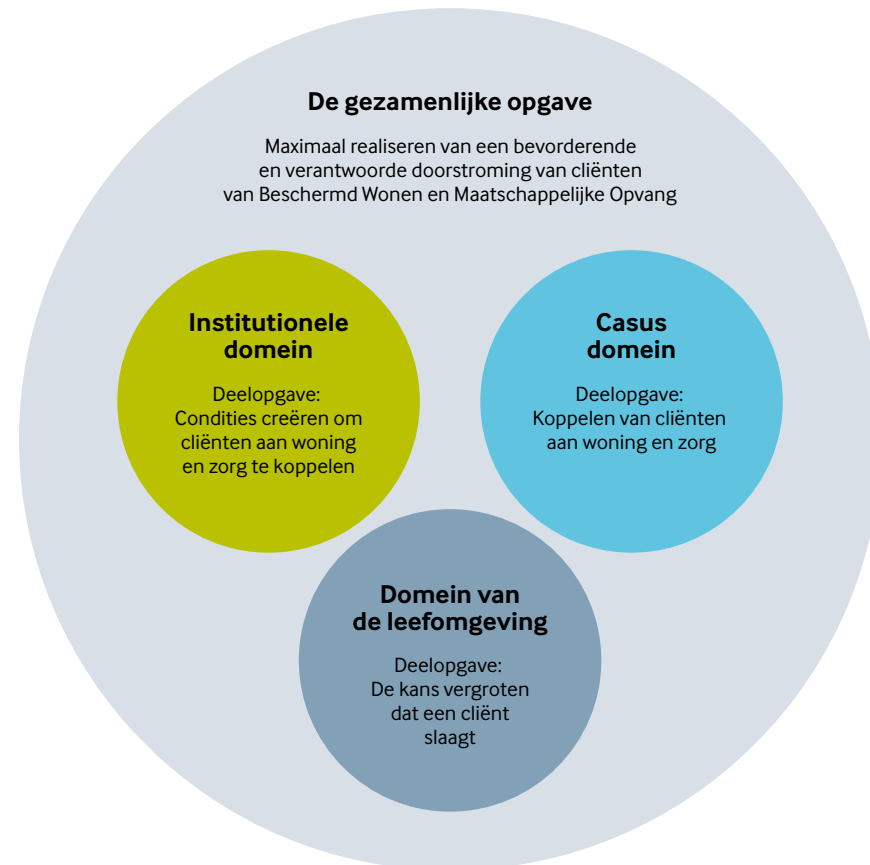
Binnen dit domein maken gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie afspraken over de beschikbaarheid van voorzieningen op het gebied van wonen en zorg. Op basis van de te verwachten caseload in een stad of gebied, worden mandaat en middelen beschikbaar gesteld. Met andere woorden: binnen dit domein worden de nodige condities en randvoorwaarden gecreëerd voor uitstroming, zoals volume- en prestatienormen, kaders bijvoorbeeld in de vorm van in-, door- en uitstroomcriteria. Daarbij geldt: door samenwerking lossen we schaarste niet op, maar creëren we wel een klimaat om er zo verstandig mogelijk mee om te gaan. Ook is dit domein de plek van beleidsvorming, monitoring en evaluatie.

3. Het domein van de leefomgeving.

In dit domein wordt zorg gedragen voor een zachte landing van de cliënt in de fysieke en sociale leefomgeving. We weten dat de kans van slagen voor cliënten wordt vergroot wanneer zij in een leefomgeving komen die veilig en leefbaar is, en waar zij positieve sociale contacten kunnen opdoen. Dit vraagt om een sociale en fysieke infrastructuur die de zelfredzaamheid en participatie van de cliënt bevordert. In dit domein is het aannemelijk dat naast gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie ook andere organisaties en netwerken betrokken zijn. Denk aan welzijnsorganisaties, schoolgemeenschappen, werkbedrijven en werkgevers, huisartsen, wijkagenten of informele verenigingen. Zij leveren een belangrijke bijdrage aan het sociaal weefsel in een wijk en als (potentieel) deelnemer aan gezamenlijke projecten.

Per domein zijn verschillende hoofdrolspelers betrokken. Door de samenstelling en vorm van de samenwerking per deelopgave te bepalen, kunnen die partijen worden gemobiliseerd die relevant zijn voor de vraagstukken die in hun cirkel van invloed liggen en waar zij belang bij hebben. Op deze manier wordt een omvangrijk vraagstuk enigszins hanteerbaar gemaakt, namelijk door haar als het ware op te delen in deelopgaven en die vervolgens te vertalen in samenwerkingsmodellen. Opgavegericht werken is een manier om een complex vraagstuk op een enigszins overzichtelijke manier te benaderen, zonder haar complexiteit te bagatelliseren. Door te werken aan de hand van deeldomeinen beschikken partners bovendien over de mogelijkheid om de samenwerkingsmodellen aan te passen wanneer deze achterhaald zijn. Het kiezen voor één allesomvattend model zou zo'n flexibele benadering bemoeilijken.

Figuur 2. De gemeenschappelijke opgave van uitstroming en haar deelopgaven



Wat zijn de te nemen stappen?

Om de opgave te identificeren en te duiden zouden partijen de volgende vragen moeten beantwoorden:

1. Doorgrond het vraagstuk

Het begint bij het uitwisselen van wat volgens iedere partij de kern is van het vraagstuk:

- a. Wat is in essentie de uitdaging (de kwestie)?
- b. Wat is de aanleiding en/of de oorzaak (de oorsprong)?

2. Beschrijf de context

Vervolgens is het nuttig te kijken naar de specifieke context van het vraagstuk en welke aanknopingspunten voor handelen daar te vinden zijn:

- a. Wat zijn krachten en hoe kunnen deze worden benut?
- b. Wat zijn kwetsbaarheden en hoe kan ermee worden omgegaan?

3. Bepaal de afbakening

Waar het vraagstuk begint en eindigt is een volgend onderwerp van gesprek:

- a. Wat is de omvang of reikwijdte van het vraagstuk?
- b. Over welke domeinen strekt het zich uit?

4. Inventariseer de urgentie

Tot slot is het zaak om de urgentie en impact te bespreken:

- a. Hoe groot is de noodzaak en/of urgentie?
- b. Wat is de potentiële impact?

Wat zijn de geleerde lessen?

- Besteed voldoende tijd aan het in gezamenlijk kaart brengen van het vraagstuk. Het levert nuttige informatie op, geeft inzicht in hoe ieder ernaar kijkt en zorgt ervoor dat partners een gezamenlijk vertrekpunt hebben voor de samenwerking. Maak voor deelopgaven een aparte analyse. De samenwerking zal er in ieder domein namelijk anders moeten uitzien om effectief te zijn.
- Baseer je op zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie. De cijfers zijn één ding, het 'verhaal' achter de cijfers is minstens zo belangrijk, omdat daarin vaak gezamenlijkheid kan worden gevonden.
- Wees je ervan bewust dat de duiding van de opgave altijd een kunstmatige afbakening is. Vrijwel geen sociale opgave is definitief of objectief te definiëren. Het is een constructie die afhankelijk is van onze eigen interpretatie, wereldbeeld, belangen of verlangens. Het gaat er dan ook niet zozeer om dé waarheid te zoeken, maar om een veronderstelling te maken waar de betrokken partijen zich in kunnen vinden en naar kunnen handelen. De opgave praktisch werkbaar maken mag daarbij een afweging zijn.

Instrumenten en hulpmiddelen

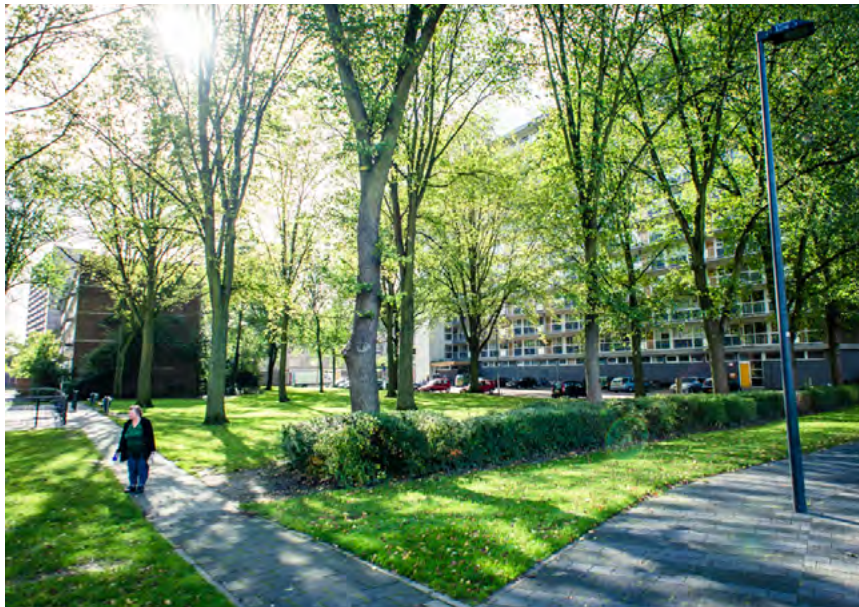
Met behulp van [werkblad 3](#) kun je zelf een analyse van de opgave maken.

Handreiking 4

Formeer een kerncoalitie

Wat houdt het in?

Het vraagstuk van uitstroming vraagt om samenwerking op verschillende domeinen, in wisselende samenstellingen, met wisselende organisatievormen. De opgave dicteert welke samenstelling van partijen wenselijk is voor het domein in kwestie. Hun gedeelde ambitie volgt uit de wensen en belangen die zij bij het vraagstuk hebben. Het resultaat is een stelsel van samenwerkingsmodellen voor verschillende deelopgaven en een netwerk van partijen die op sommige of alle domeinen actief zijn.



Om een netwerk goed te laten functioneren, is het belangrijk dat er een groep kernpartners is die zich bekommert om het stelsel als geheel. Dit zijn logischerwijs de partners die op (vrijwel) alle domeinen een sleutelpositie innemen, in het geval van uitstroming zijn dat in ieder geval gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen. Zij vervullen verschillende rollen en verantwoordelijkheden in het stelsel. Zo is bijvoorbeeld de gemeente verantwoordelijk dat er ondersteuning beschikbaar is voor kwetsbare mensen, maar niet voor de wijze waarop deze in de praktijk wordt uitgevoerd. Maar wanneer één van de partijen ontbreekt, komt er geen oplossing in beeld. Anders gezegd: door de wederzijdse afhankelijkheid slaagt de samenwerking alleen wanneer de kernspelers gedeeld eigenaarschap voelen voor het stelsel als geheel. Zo'n systeemverantwoordelijkheid (de verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van het geheel) is per definitie een gedeelde verantwoordelijkheid en betekent dat partijen niet alleen aandacht hebben voor inhoud of resultaten, maar ook voor de kwaliteit en het functioneren van de samenwerking op zichzelf. De sleutelfiguren die deze rol invullen kunnen bestuurders zijn, maar net zo logisch zijn het managers of professionals uit de dagelijkse praktijk die als spin in het web willen optreden om de samenwerking te ontwikkelen. Zij hebben dan wel mandaat nodig om zich op dit vlak te begeven.

Gemeenten, instellingen en corporaties zijn de hoofdrolspelers van dit verhaal. Ook al zullen allerlei andere partijen een rol hebben in de samenwerking, deze drie partijen leggen vanuit hun maatschappelijke (en wettelijke) taken het fundament voor het hele stelsel van samenwerkingsafspraken. Hoe de kerncoalitie invulling geeft aan haar systeemrol, is afhankelijk van individuele rolopvattingen van de partners. In ieder geval heeft iedere partij haar wettelijke verantwoordelijkheden te nemen, maar er is veel ruimte voor hoe ver partners daarin willen gaan. Zo kunnen woningcorporaties kiezen in hoeverre ze willen optreden als sociaal partner. En kunnen gemeenten kiezen in hoeverre zij een regisserende rol voor ogen hebben, dan wel dat zij vanuit een meer opdrachtgevende rol het veld in de lead wil brengen. Ook kunnen partijen

kiezen voor een eventuele derde partij die de regievoering of zelfs de hele uitvoering van de samenwerking voor rekening neemt. De gemeente kan vanuit haar maatschappelijke rol zo'n regierol logisch vervullen, maar ook een andere of eventueel derde partij kan hiervoor in aanmerking komen wanneer de gemeente graag haar handen vrijhoudt. Onderstaand voorbeeld laat zien hoe dat in de regio Zuid-Limburg is geregeld.

Casus 1. Housing in Zuid-Limburg

In 2013 is er een pilot gestart en inmiddels is Housing uitgegroeid tot een begrip in Zuid-Limburg. De woningcorporaties stellen gezamenlijk circa 150 woningen per jaar beschikbaar aan Housing. Op basis van het aantal woningen is een taakstelling afgesproken per woningcorporatie, per jaar. De werkwijze is als volgt. Een zorgorganisatie meldt een cliënt aan bij Housing. Er volgt een intakegesprek waarna de medewerker van Housing de vraag gaat koppelen aan een corporatie en over de contractvorm adviseert. Er zijn drie contractvormen beschikbaar (huur op proef, drie partijen, op naam huurder). De corporatie zoekt binnen een half jaar naar een geschikte woning voor de cliënt. Gedurende het eerste jaar volgen er vier huisbezoeken door een medewerker van Housing, eventueel samen met een zorgverlener. Op deze manier zorgen we er samen voor dat iemand het redt in de woning. Housing Parkstad wordt voor de helft gefinancierd door centrumgemeente Heerlen en voor de andere helft door de corporaties. (...) Housing werkt erg prettig voor de corporaties. We hebben geen ad hoc-huisvestingsvragen meer van gemeenten en zorgorganisaties; we kunnen doorverwijzen naar Housing Parkstad. Dat is ook goed, want hier zit de expertise die wij als corporatie niet in huis hebben.

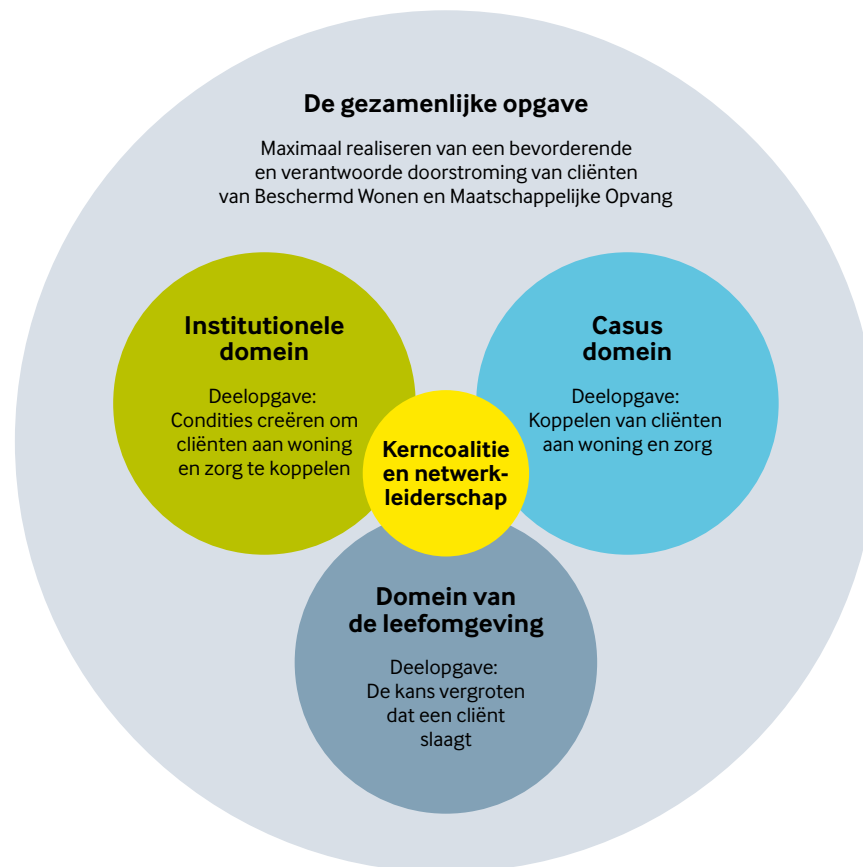
De tabel in [werkblad 4](#) bevat een overzicht van welke rollen gemeente, corporatie en instellingen kunnen spelen in ieder van de drie domeinen en laat zien op welke manier een eventuele derde partij als intermediair zou kunnen optreden. Het is raadzaam om de wensen en verwachtingen over en weer goed te bespreken. We zien vaak dat de rollen niet zijn geëxpliciteerd waardoor er onduidelijkheid kan ontstaan of onterechte verwachtingen worden gewekt. Hoe duidelijker, hoe beter luidt het devies. Dat geldt niet alleen voor de rolopvatting van de individuele samenwerkingspartners, maar ook moet de kerncoalitie expliciteren welke rol zij wil vervullen. Denk hierbij aan:

- Actief opgaven articuleren waarvoor samenwerking nodig is.
- Partijen bij elkaar brengen die daarin iets kunnen betekenen.
- Bestaande projecten of initiatieven zichtbaar maken en in verbinding brengen.
- Randvoorwaarden creëren om projecten of initiatieven te ondersteunen.
- Overzicht houden en regievoeren.
- Resultaten monitoren, signaleren wanneer één en ander niet goed verloopt en daarop ingrijpen.

Zo'n regierol bij een kerncoalitie ontslaat andere samenwerkingspartners overigens niet van hun rol in de samenwerking. We gebruiken de term netwerkleiderschap om te duiden dat samenwerken vraagt om een actieve bijdrage van iedereen. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid die vraagt dat partners zich niet alleen richten op hun eigen aandeel in de samenwerking, maar zich betrokken voelen bij het geheel. Ze hebben immers ook belang bij het geheel. Netwerkleiderschap is niet zozeer te vangen in proces- of systeemafspraken, maar vereist specifieke competenties. Initiatief nemen en verbinden, bereid zijn het voortouw te nemen. Netwerkleiders schuwen er niet voor om moeilijke of pijnlijke onderwerpen aan de kaak te stellen, gaan er op af wanneer partners zich niet aan de afspraken houden en helpen moeilijke knopen doorhakken. Zelfs het beëindigen van een samenwerking of afscheid nemen van één van de partners hoort bij het repertoire van de netwerkleider. Leiderschap in samenwerking gaat dus niet alleen om ruimte

creëren, maar ook om grenzen te stellen wanneer dat nodig is. Dit stelt ook eisen aan het optreden van de kerncoalitie. Het is de kunst om die regie te verbinden met breder eigenaarschap en betrokkenheid.

Figuur 3. De samenwerking als gedeelde verantwoordelijkheid



Samenvattend, de kwaliteit en de effectiviteit van het stelsel hangen af van de kwaliteit van de onderlinge samenwerking en communicatie tussen alle betrokkenen. Daarbij is ruimte nodig voor al doende leren, het steeds beter op elkaar afstemmen van werkprocessen en het maken van effectieve afspraken. De monitoring richt zich niet alleen op de mate waarin planningsdoelstellingen worden behaald, maar ook op de voortgang van het leerproces. Daar is een specifieke vorm van leiderschap voor nodig.

Wat zijn de te nemen stappen?

Om invulling te geven aan een gedeelde systeemverantwoordelijkheid zijn de volgende vragen relevant:

1. Bepaal de kerncoalitie

Breng in beeld welke partijen de grootste wederzijdse afhankelijkheid hebben:

- Wie zijn de kernspelers op het niveau van het stelsel?
- Wie zijn binnen iedere partij de sleutelfiguren?

2. Bespreek de rolopvatting van de kerncoalitie

Expliciteer hoe de kerncoalitie haar rol wil invullen:

- Welke rol wil iedere individuele speler in het stelsel vervullen?
- Hoe wordt de regierol belegd?

3. Betrek de andere samenwerkingspartners

Werk aan eigenaar- en leiderschap bij de andere samenwerkingspartners:

- Ga in gesprek over de wensen, behoeften en rol die ieder voor ogen heeft.
- Creëer ruimte, condities en randvoorwaarden voor eigenaarschap.

Wat zijn de geleerde lessen?

Maak onderscheid tussen kernpartners en het netwerk daaromheen. Het Woudlopershandboek verwoordt het als volgt: "Behalve de direct-betrokken stakeholders, zijn er meer partijen die een rol hebben in het behalen van het doel om mensen te ontwikkelen van cliënt naar wijkbewoner. Maatschappelijke organisaties die mensen verbinden in de samenleving: maatschappelijk werk, vrijwilligersorganisaties, kerken. De eerstelijns zorgverleners: de huisarts, fysiotherapeut, wijkverpleegkundige. De ervaringsdeskundigen waarop mensen met kwetsbaarheden (én hun begeleiders) een beroep kunnen doen voor ondersteuning: Dit zijn partijen die de tweede ring vormen. Ze zijn niet in de lead, nemen niet het eerste initiatief, maar zijn onmisbaar in het realiseren van het doel."

Nuttige instrumenten

Met behulp van [werkblad 4](#) kun je de rolopvatting van gemeente, woningcorporatie en zorginstelling expliciteren.



Handreiking 5

Bepaal de gedeelde ambitie

Wat houdt het in?

Voor een goede samenwerking is het wenselijk dat de partijen een gezamenlijke ambitie formuleren. Die ambitie bepaalt welke doelstellingen zij willen realiseren. Vertrekpunt voor de samenwerking is de opgave die de partijen met elkaar voor zich zien. Die opgave vormt de aanleiding, en die kan worden vertaald naar een gedeelde ambitie. Een gedeelde ambitie beschrijft wat de partners, gezien de opgave, met elkaar willen bereiken. Daarbij komen ook overwegingen aan de orde zoals: wat is realistisch, wat geven we prioriteit? Het verschaft helderheid als partijen zich uitspreken over hun ambities om van daaruit te komen tot een gedeelde ambitie. Het brengt de wederzijds verwachtingen in beeld en biedt in tijden van spanning en vertwijfeling in de samenwerking iets om op terug te vallen: dat is wat we als doel hadden gesteld.

Om inzicht te krijgen waar partijen elkaar kunnen versterken en waar compromissen moet worden gesloten, is een belangenanalyse essentieel. Werken vanuit de opgave vraagt van partijen dat zij vanuit de gezamenlijkheid denken en daarbij soms hun eigenbelang relativeren ten behoeve van de gedeelde ambitie. Toch is het nuttig, zinvol en informatief om ook wederzijds te verkennen welke belangen de partners hebben in de samenwerking. Het kan leiden tot een aanscherping van de gedeelde ambitie en kan ook dienen als een risicoanalyse van de mogelijke spanningen en issues waar de samenwerking mee te maken kan krijgen.



Wat zijn de te nemen stappen?

1. Bepaal de ambitie

Breng – met de opgave als vertrekpunt – in beeld welke doelstellingen de partners nastreven in de samenwerking:

- a. Welke doelstellingen hebben prioriteit?
- b. Zijn deze doelstellingen realiseerbaar?

2. Breng de belangen in kaart van de betrokken partijen

Expliciteer per partij welke belangen zij hebben in de samenwerking:

- a. Waarom is de samenwerking belangrijk voor de partijen en waar zit voor hen het voordeel?
- b. Aan welke belangen raakt de samenwerking en hoe kunnen die een plek krijgen?

3. Werk de gedeelde ambitie uit tot een samenhangende set doelstellingen en inspanningen

Check de doelstellingen aan de hand van de belangenanalyse en werk de doelstellingen uit:

- a. Ga in gesprek over de wensen, behoeften en rol die ieder voor ogen heeft.
- b. Creëer ruimte, condities en randvoorwaarden voor eigenaarschap.

Wat zijn de geleerde lessen?

- Het expliciet benoemen van de gedeelde ambitie en het uitvoeren van een belangenanalyse brengt scherpheid aan in het gesprek tussen de partners in de samenwerking. Dat is nuttig gebleken om te voorkomen dat partners op te abstract niveau communiceren over wat zij in de samenwerking willen bereiken, en daardoor ongewild in een zogenaamde schijnsamenwerking terecht komen.
- Het voeren van het belangengesprek biedt de gelegenheid om oprecht en authentiek te spreken over wat je van elkaar in de samenwerking kunt en mag verwachten. Dat vraagt wel om een omgeving van veiligheid en vertrouwen.

Nuttige instrumenten

- [Werkblad 5](#) is behulpzaam om per partij de belangen in kaart te brengen die een rol spelen in de samenwerking.
- Met behulp van [werkblad 6](#) kun je een gedeelde ambitie voor de samenwerking opstellen.

Handreiking 6

Ontwikkel het samenwerkingsmodel

Wat houdt het in?

Wanneer de opgave duidelijk is en een coalitie van kernspelers zich heeft gevormd, kan men aan de slag met de verschillende deelopgaven. Dit betekent dat iedere deelopgave wordt geanalyseerd, op basis waarvan relevante partners kunnen worden samengebracht. Zij ontwikkelen op hun beurt een gedeelde ambitie en vertalen deze naar een passend samenwerkingsmodel. Kortom, de aanpak voor opgavegericht werken wordt voor ieder domein doorlopen: het institutionele domein, het casusdomein en het domein van de leefomgeving.

Vormgeven van de samenwerking op het institutioneel domein

Op institutioneel niveau is nodig dat gemeenten, zorgaanbieders en woningcorporaties de voorwaarden scheppen die professionals en andere betrokkenen nodig hebben om cliënten in hun woon- en ondersteuningsbehoefte te voorzien. Dit betekent allereerst dat inzicht nodig is in de kwalitatieve en kwantitatieve ondersteuningsvragen die op populatieniveau te verwachten zijn. Vaak is dit niet zo eenduidig te bepalen en is er sprake van voortschrijdend inzicht. Vanuit samenwerkingsperspectief is gedeeld inzicht echter van belang als houvast in de samenwerking.

Vervolgens vertalen partijen de beschikbare informatie zo goed en zo kwaad in benodigde middelen en capaciteiten; passende woonvormen, zorg- en begeleidingsproducten en sociale voorzieningen als dagbesteding of ontmoetingsplekken. Naast volumeafspraken, valt ook te denken aan gezamenlijke werkprocessen en criteria voor in- en uitstroom. Op dit niveau is het bovendien raadzaam om samen beleid te maken voor hoe wordt omgegaan



met complexe casuïstiek, welke escalatiemechanismen er zijn wanneer professionals er niet uitkomen, hoe wordt omgegaan met toewijzing bijvoorbeeld wanneer er wachtlijsten zijn, et cetera. De vraag vanuit het perspectief van samenwerking luidt: **zijn we in staat om afspraken te maken ten aanzien van volumes, beschikbaarheid, capaciteit en andere randvoorwaarden die nodig zijn om samenwerking op de andere domeinen te faciliteren?** Wanneer te weinig gegevens voorhanden zijn, kunnen partijen ook kiezen voor procesafspraken bijvoorbeeld in de sfeer van spelregels, afwegingscriteria of gezamenlijke monitoring om vervolgens gaandeweg te leren voor de toekomst.

Afspraken die binnen dit domein worden gemaakt, kennen vaak een zekere mate van formaliteit. We zien dat voor zowel gemeenten, zorginstellingen als corporaties wederzijdse garanties van belang zijn om zich aan de samenwerking te committeren. Ook is enige vorm van formalisatie behulpzaam om elkaar te kunnen aanspreken wanneer partijen zich niet aan de afspraken houden. Overigens leidt dit niet onmiddellijk tot zware constructies en dikke contracten. Formele samenwerkingsafspraken kunnen ook bondig en soms zelfs lichtvoetig worden beschreven.

Casus 2. Regio Noord-Veluwe

“In Noord-Veluwe wordt het volgende model uitgewerkt: een centraal gecoördineerde matching tussen een cliënt die uit Beschermd Wonen of Maatschappelijke Opvang uitstroomt en een woning van één van de corporaties: de Centrale Uitgang. Dit gebeurt door een beoordelingsgroep vanuit de wonen- en zorghoek, onder voorzitterschap van de GGD. Zo worden vraag en aanbod efficiënter gekoppeld. Een optimale match vinden tussen de voorkeur van de cliënt en beschikbare woning(en) binnen de eigen regio is het uitgangspunt. (...) Jaarlijks wordt een percentage van de vrijkomende woningen gereserveerd

voor bijzondere toewijzingen. Voor 2017 en 2018 bedraagt dit percentage 3%. Voor 31 december 2018 wordt door de gemeenten en woningcorporaties gezamenlijk het percentage voor de navolgende jaren vastgesteld. Om het uitstroomdeel van deze regeling efficiënt en transparant te kunnen gebruiken en monitoren wordt voorgesteld om een uitstroomcommissie samen te stellen. Alle juiste uitstroomaanvragen van de zorgaanbieders/uitstromers worden gestroomlijnd en gematcht met een woning. Hierdoor wordt de werkdruk in zijn totaliteit lager, worden de corporaties “ontzorgd” (hoeven zelf geen lastige keuzes te maken wie wel/niet, geen shop-gedrag), krijgen alle betrokken zorgaanbieders dezelfde kansen, worden zorgaanbieders aangezet tot het plannen van de uitstroom en kunnen uitstromers zich verder ontwikkelen. Dit alles bevordert de uitstroom, wat bijdraagt aan een afname van de wachtlijst van zorginstellingen. Van de bijzondere toewijzingen wordt tweederde (circa 2% in 2017/2018) toegewezen via de uitstroomcommissie: de ‘Centrale Uitgang’. De overige woningen blijven inzetbaar voor andere bijzondere toewijzingen door de corporaties. Elke jaar (elk eerste kwartaal) wordt, op basis van de mutatiegraad het voorgaande jaar (aantal mutaties 2016: circa 1.000 woningen), door de corporaties vastgelegd hoeveel woningen het lopende jaar beschikbaar komen voor de Centrale Uitgang.”

Tot slot is de samenwerking op dit domein niet voorbehouden aan alleen gemeente, zorgaanbieders en corporatie. Dat samenwerking met een private partij ook tot de mogelijkheden behoort, laat het voorbeeld op de volgende pagina zien.

Casus 3. Proeftuin Eperweg

Uit het convenant Eperweg gaan woningcorporaties en zorginstellingen een samenwerking aan met een private verhuurder van appartementen om cliënten die willen doorstromen naar regulier vormen van wonen met aanvullende begeleiding te faciliteren. De huurder worden door de samenwerkende partijen begeleid. (...) De woningen zijn bij elkaar gelegen zodat huurders/cliënten ook in onderlinge relaties kunnen bijdragen aan het realiseren van optimale zelfstandigheid van ieder van hen. De huurovereenkomst is een reguliere huurovereenkomst met gebruikelijke voorwaarden inclusief het huurreglement. Aan de huurovereenkomst een supplement is toegevoegd dat deel uitmaakt van de huurovereenkomst, deze is gekoppeld aan de zorgovereenkomst. De huurder tekent ook voor een huisreglement. Voor de reguliere huurders geldt ook een supplement. De financiële verplichtingen van de huurder wordt door haar/hem zelf voldaan uit eigen inkomen, werk, uitkering of anderszins. (...) De zorgpartijen sluiten met betreffende huurder een zorgcontract over de te leveren zorg en begeleiding, met een dynamisch karakter dat variatie mogelijk maakt al naar gelang de persoonlijke situatie van de cliënt, die in de tijd kan veranderen; en waarin tevens de specifieke voorwaarde wordt vastgelegd die voortvloeit uit de verbondenheid van de zorgovereenkomst met de huurovereenkomst. (...) Vanuit de gemeente wordt een lumpsum financieringsmodel ingezet, waarbij de zorginstellingen jaarlijks een bedrag ontvangen om begeleiding, activering en re-integratie voor een vast aantal cliënten te realiseren. (...) Indien de huurder besluit met een andere zorgaanbieder een zorgovereenkomst aan te gaan dan zal slechts in het geval dat die andere zorgaanbieder een partij is vanuit het convenant, de bestaande huurovereenkomst kunnen worden gecontinueerd. Alleen op deze wijze blijft er sturing op uitstroming mogelijk.

Te nemen stappen

Om de samenwerking op institutioneel domein vorm te geven kun je de volgende stappen doorlopen:

Opgave

1. Analyseer de knelpunten in de gecombineerde beschikbare middelen en capaciteiten.
2. Breng de woon- en ondersteuningsbehoefte in kaart op het niveau van de populatie.
3. Benoem de essentie, de onderdelen en de onderlinge samenhang.

Samenstelling

4. Breng besluitvormers uit relevante instellingen bij elkaar.
5. Expliciteer ieders rol ten aanzien van de gemeenschappelijke opgave.
6. Maak afspraken over hoe partijen zich tot elkaar verhouden, bespreek in het bijzonder de rol van de gemeente als mogelijk sturende partij.

Ambitie

7. Ontwikkel een gezamenlijke visie op hoe het woon- en zorglandschap eruit moet zien.
8. Zoek in gezamenlijkheid naar balans in vraag en aanbod.
9. Formuleer een gezamenlijke doelstelling op het gebied van uitstroming.

Organisatie

10. Ontwikkel een samenwerkingsmodel dat het samen dragen van verantwoordelijkheid (en daarmee gepaarde risico's) mogelijk maakt.

11. Ontwikkel heldere kaders waarbinnen samenwerkende professionals kunnen opereren.
12. Bespreek hoe de systeemverantwoordelijkheid wordt belegd.

Vormgeven van de samenwerking op het casus domein

De opgave op casusniveau betreft de woon- en ondersteuningsvraag van de individuele cliënten. Hoe zorgen we voor een goede woonsituatie en bijbehorende begeleiding voor deze specifieke cliënt in deze specifieke situatie? Binnen dit domein is het van belang dat professionals informatie delen en een gezamenlijk vertrekpunt hebben in de vorm van een geïntegreerd plan ('één huishouden, één plan en één aanspreekpunt') of minimaal middels goed afgestemde beslissingen en interventies. In dit domein wordt werken volgens de bedoeling heel tastbaar, omdat de bedoeling wordt belichaamd door de wensen en behoeften van de cliënt. De samenwerking moet leiden tot een oplossing die hem helpt om zelfstandig te kunnen wonen op een passende, verantwoorde en rechtmatige manier.

De vraag vanuit het perspectief van samenwerking luidt: **zijn we in staat om een gezamenlijk casusdossier te ontwikkelen en te hanteren, zodat de cliënt geïntegreerde ondersteuning op het gebied van wonen en zorg kan genieten?** Criticasters wijzen hier al gauw naar juridische beperkingen die de privacywetgeving opwerpt. Ervaringen in het land laten zien dat deze kunnen worden geadresseerd, bijvoorbeeld door de cliënt instemming te vragen voor het delen van informatie.

De ervaring leert dat lossere, netwerkachtige vormen hier passend zijn, omdat deze manier van werken maatwerk voor cliënten mogelijk maakt en de aansluiting bij bestaande infrastructuren vergemakkelijkt. Verder past het goed bij de vertrouwelijke professionele relaties tussen behandelaars en hulpverleners. Het is nuttig om te investeren in die onderlinge relaties, ontmoet-

ting en elkaars visie op het werk te leren kennen. Wanneer professionals elkaar goed weten te vinden dan is dat niet alleen in het belang van de cliënt, maar geeft dit ook een impuls aan de samenwerking op managerial en bestuurlijk niveau.

Casus 4. Gemeente Den Haag

"Clientuitkering omzetten na verhuizing naar een andere gemeente is een uitdaging, zelfs als het gaat om dezelfde (centrumgemeente) regio. De cliënt krijgt een huurwoning in de nieuwe gemeente maar het duurt soms maanden voordat de uitkering in de nieuwe gemeente start, met als gevolg dat er schulden ontstaan. Dankzij de rol van de sociale wijkteams is snel ingrijpen mogelijk op het moment dat iemand nog een woning/woonplek heeft. Voor wat betreft GGZ-teams hebben we de mogelijkheid gefinancierd om (in beperkte mate) personeel in te zetten in casussen waarin financiering via Zvw (nog) niet mogelijk is."

Te nemen stappen

Om de samenwerking op casus domein vorm te geven kun je de volgende stappen doorlopen:

Opgave

1. Informeer je over de cliënt als persoon en zijn achtergrond.
2. Analyseer zijn woon- en ondersteuningsbehoefte.
3. Benoem de essentie, de deelopgaven en de onderlinge samenhang.

Samenstelling

4. Breng professionals en personen bij elkaar die een bijdrage kunnen leveren voor deze cliënt.

5. Expliciteer wat ieders rol is, de onderlinge verschillen en eventuele overlap.

Ambitie

6. Bepaal de gezamenlijke doelen in de ondersteuning van de cliënt.
7. Maak concreet wat ieders bijdrage is aan de ambitie en maak inzichtelijk welke belangen hierbij een rol spelen.

Organisatie

8. Kies voor gezamenlijke werkwijze die geïntegreerd werken faciliteert.
9. Leg de opgave, ieders rol en de gedeelde ambitie vast in één plan van aanpak.
10. Zorg voor regelmatige afstemming, bijvoorbeeld casusoverleg.

Vormgeven van de samenwerking op het domein van de leefomgeving

In het domein van de leefomgeving is de samenwerking gericht het ontwikkelen van een sociale en fysieke leefomgeving die de zelfredzaamheid en participatie van cliënten bevordert, zodat zij meer kans van slagen hebben om (meer) zelfstandig te wonen en terugval te voorkomen. Anders gezegd: in dit domein worden de condities en randvoorwaarden verzorgd voor een zachte landing. Je kunt hierbij denken aan gezamenlijke projecten bijvoorbeeld gericht op sociale veiligheid of leefbaarheid in de wijk. Ook ontmoetingsplekken of andere initiatieven die het sociaal weefsel versterken, vallen binnen dit domein. De vraag vanuit het perspectief van samenwerking luidt: **zijn we in staat om een leefomgeving te ontwikkelen die behulpzaam is voor de cliënt in zijn weg naar (meer) zelfstandig wonen op basis van zelfredzaamheid en participatie?**



Doorgaans spelen uiteenlopende partijen een rol, denk aan buurtbewoners, verenigingen, verhuurders of verenigingen van eigenaren, werkgevers, ondernemers, instellingen en (eerstelijns) zorgverleners. Doorgaans is de samenstelling van het netwerk een weerspiegeling van de leefomgeving zelf en van iedereen die daarin logischerwijs actief is. Daarmee zijn gemeente, zorgaanbieders en woningcorporaties allerm minst overbodig; een initiërende of faciliterende rol van hun kant is doorgaans van grote waarde om de verschillende partijen te verbinden, te mobiliseren en te ondersteunen. Dit kunnen zij doen door op zoek te gaan en aan te sluiten bij bestaande netwerken, projecten en initiatieven of lokale structuren.

Casus 5. Gemeente Harderwijk

“Er is een huismeester die voortdurend bereikbaar is. Die blijkt van onmisbare waarde te zijn omdat veel cliënten die zijn uitgestroomd nog wel veel behoefte hebben aan een aanspreekpunt die voortdurend bereikbaar is. Tevens is de huismeester degene die ervoor zorgt dat het leefbaar en veilig blijft in de proeftuin, omdat hij steeds toezicht houdt op de bewoners van de diverse woningen. Omdat er vijf zorginstellingen samenwerken in de proeftuin zijn we geneigd om het probleem als individuele zorginstelling op te pakken. Door dingen te delen in de Regiegroep, maken we er een gemeenschappelijk probleem van wat we met elkaar oplossen.”

Te nemen stappen

Om de samenwerking op het infrastructureel domein vorm te geven kun je de volgende stappen doorlopen:

Opgave

1. Breng het ondersteunend vermogen van de sociale en fysieke infrastructuur in kaart.
2. Benoem de essentie, de onderdelen en de onderlinge samenhang.

Samenstelling

3. Breng de partijen bij elkaar die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een bevorderende leefomgeving.
4. Bespreek ieders rol en bijdrage.
5. Sluit hierbij aan bij bestaande netwerken.

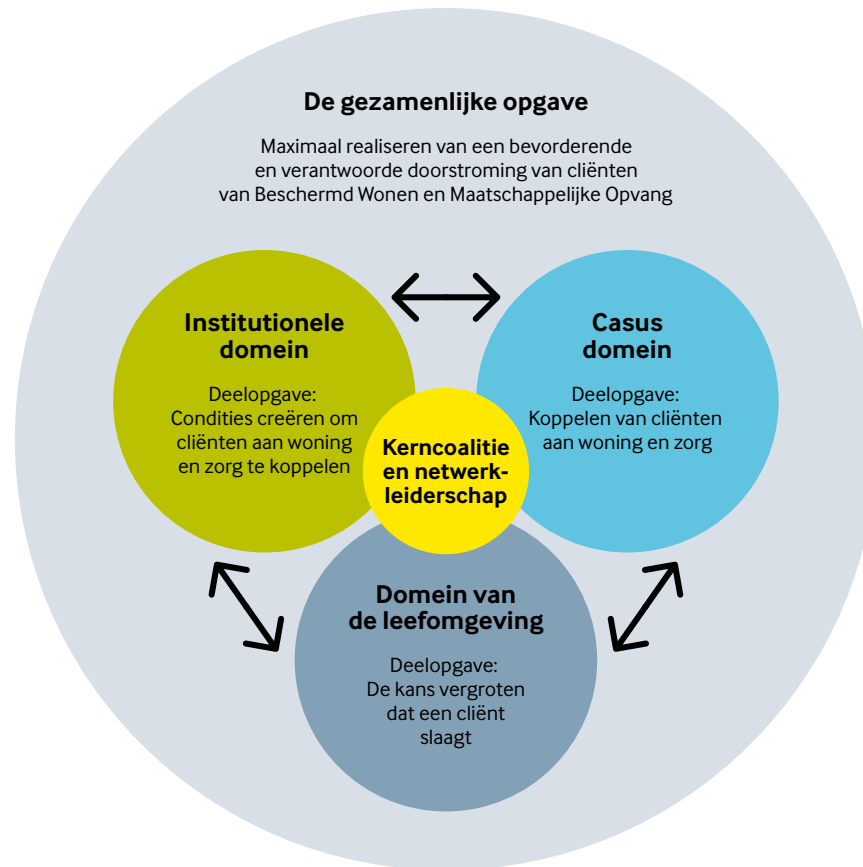
Ambitie

6. Schets hoe een optimale sociale en fysieke leefomgeving eruit ziet.
7. Vertaal deze in concrete ontwikkelthema's, activiteiten of projecten.

Organisatie

8. Kies voor een vorm waarin zo veel mogelijk partners betrokken kunnen zijn om een bijdrage te leveren.
9. Onderzoek hoe de betrokken partners gefaciliteerd kunnen worden.
10. Maak resultaten inzichtelijk en indien van toepassing toegankelijk voor cliënten en hun netwerk.

Figuur 4. De gemeenschappelijke opgave en haar deelopgaven verenigd in één samenwerkingsmodel



Wat zijn de geleerde lessen?

- Breng de domeinen in samenhang. Op het institutionele domein worden condities gecreëerd voor samenwerking op het casusgerichte domein. En vice versa levert de casuïstiek leerervaringen op die waardevol zijn voor de ontwikkeling van de institutionele en leefomgeving georiënteerde samenwerking. De 'Doe-tafel' voor samenwerking tussen gemeente, zorgaanbieders en woningcorporatie in de regio Dordrecht laat zien hoe de verschillende domeinen met elkaar samenhangen:

Casus 6. Doe-tafel

Wat gebeurt er aan de Doe-tafel?

Samen doen

Het samen leveren van maatwerk voor ingewikkelde casuïstiek is het vertrekpunt voor de deelnemers aan de Doe-tafel. Soms door het gebruik van bestaande voorzieningen en systemen te maximaliseren (opereren binnen de kaders). Soms door buiten de kaders (bijvoorbeeld de afspraken over voorrang) toch een woning toe te kennen en samen het bijbehorend plan te ontwikkelen waarin we afspraken maken over goede begeleiding en het voorkomen van wanbetaling of overlast. Dit plan ontwikkelen we samen met de betreffende inwoner.

Registreren

Door een jaar lang met elkaar bij te houden welke doelgroepen buiten de huidige systemen vallen, welke uitsluitingsmechanismen aan de orde zijn en door bij te houden wat werkt, bouwen we gezamenlijk kennis op.

Samen leren (en bewegen)

Door het samen opdoen van ervaringen aan de doe-tafel en door het aggregeren van de geregistreeerde informatie kunnen we, daar waar we problemen vaker zien, tot nieuwe (structurele) oplossingen proberen te komen. De Doe-tafel is ook het gremium waar vandaan eventuele beleidsvraagstukken geagendeerd worden op de relevante (bestuurlijke) tafels en zo nodig beweging kan worden gegenereerd.

- Verbind het operationele en meer strategisch-tactische niveau. Zonder professionals wordt het een schijnsamenwerking. Zonder bestuurders dreigt de samenwerking in de marge te komen. Het gaat dus om het organiseren van bestuurlijk draagvlak verbonden met professioneel enthousiasme.

Nuttige instrumenten

Werkblad 7 bevat een overzicht van instrumenten, modellen en handreikingen die je per domein kunt inzetten.



Samenvattend

Samenwerken aan uitstroming van cliënten vanuit beschermde vormen van wonen naar meer zelfstandigheid vraagt om een opgabegegerichte benadering. De samenwerking kan pas echt effectief zijn wanneer die partners aan tafel zitten die nodig zijn om het vraagstuk te adresseren. Dat betekent dat we de specifieke opgaven in een stad, gebied of wijk goed moeten kennen om te weten wie we bij elkaar moeten brengen. Zo zijn er op strategisch-bestuurlijk niveau functionele afspraken te maken over capaciteit, taken en verantwoordelijkheden. Dit soort zaken moet je goed regelen om de institutionele belangen van gemeente, instellingen en corporaties een plek te geven. Voor individuele cliënten is er operationele samenwerking tussen professionals nodig. Hier zullen belangen mogelijk minder een rol spelen, maar loont het de moeite om te investeren in de relatie en het samenbrengen van professionele visies. En om cliënten als populatie zo goed mogelijk te laten slagen, moeten we ook investeren in de sociale en fysieke leefomgeving. Niet alleen zijn we op deze manier het meest effectief, het is ook de enige manier om een omvangrijk en complex vraagstuk als uitstroming enigszins hanteerbaar te maken. Dat neemt niet weg dat de samenwerking een groep kernspelers nodig heeft die zich verantwoordelijk voelt voor het geheel en hierin het voortouw willen nemen. In onze ogen zijn dat in ieder geval de gemeente, de zorginstellingen en de corporatie, maar afhankelijk van de opgave zijn er mogelijk aanvullende partners die een rol spelen. Hoe die systeemverantwoordelijkheid wordt geregeld, is onderdeel van de samenwerkingsafspraken die op het institutionele domein worden gemaakt. Maar de samenwerking valt niet alléén te vangen in contracten of bepalingen. Voor kansrijke samenwerking aan maatschappelijke vraagstukken is ieders actieve rol en bijdrage van belang en dat vraagt een bijzondere vorm van leiderschap, netwerklederschap. Het resultaat is dus niet zozeer één samenwerkingsaanpak of procesontwerp, maar een stelstel of netwerk waarin wisselende partners in wisselende samenstellingen samenwerken aan deelopgaven, onder regie van een sterke coalitie kernpartners die hiervoor condities en randvoorwaarden creëren.



2 Theorie van meerpartijen-samenwerking

Theoretische achtergrond bij de handreiking voor kansrijk samenwerken bij uitstroming



Introductie en leeswijzer

Om een goede klantgerichte oplossing voor uitstromers te kunnen organiseren, is samenwerking nodig binnen een gemeente maar ook tussen gemeenten en andere partijen. In deel 1 van deze handreiking vind je instrumenten en concrete stappen voor het ontwerp van een samenwerking. Deze instrumenten en concrete stappen zijn gestoeld op de kennis die we hebben over wat werkt bij meerpartijensamenwerking.

In dit deel van de handreiking vind je theorie en achtergrond van het fenomeen meerpartijensamenwerking. Wanneer kan je spreken van een kansrijke samenwerking? Welke inzichten zijn afgelopen jaren opgedaan in wetenschap en praktijk?

De tekst in deel 2 is gebaseerd op onderzoek naar meerpartijensamenwerking, ervaringen van deelnemers aan het experiment Weer thuis in de wijk en ervaringen uit de adviespraktijk van de schrijvers van deze handreiking. Deel 2 bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Conditie voor kansrijke samenwerking

In hoofdstuk 1 gaan we dieper in op het samenwerkingsvraagstuk. Wat weten we over wat samenwerking in het algemeen kansrijk maakt en welke eisen stelt dat aan de benadering van het vraagstuk van uitstroming? We vormen een beeld van de condities die nodig zijn om samenwerking in het algemeen kansrijk te maken, en we hanteren dat beeld als een referentiekader voor het vervolg van de handreiking.

2. Samenwerking bij uitstroming

In hoofdstuk 2 observeren we de huidige praktijk rondom uitstroming. Wat is de huidige realiteit, wat valt ons op en welke aanknopingspunten reikt deze

aan voor de verdere ontwikkeling van de samenwerking? We zetten deze aanknopingspunten op een rij als vertrekpunt voor het formuleren van handreikingen.

3. Kansrijk samenwerken voor uitstroming

In hoofdstuk 3 formuleren we de essentie van de samenwerkingsopgave bij uitstroming. We benoemen in dit deel de belangrijkste uitdagingen voor betrokken partners bij de ontwikkeling en vormgeving van hun samenwerking bij het begeleiden van cliënten in hun weg van Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang naar reguliere vormen van begeleid wonen.

4. Taaie vraagstukken voor samenwerkers

In hoofdstuk 4 tot slotte plaatsen we het voorgaande in het perspectief van de dagelijkse praktijk van mensen en instellingen die willen samenwerken. We doen onder meer aanbevelingen voor gemeenten, zorgaanbieders en woningcorporaties voor een opstelling die kansrijk is in het samenwerkingsproces.

1. Conditie voor kansrijke samenwerking

Actuele maatschappelijke vraagstukken vragen van partijen – publiek, privaat en particulier – dat zij de krachten bundelen. Veel beleid, wet- en regelgeving zet in op samenwerking als één van de belangrijkste instrumenten, en ook bedrijven en instellingen beschouwen samenwerking in de huidige tijdsgeest van strategisch belang. De aandacht voor samenwerken als professionele discipline neemt een vlucht. En ondanks dat samenwerking nog maar korte tijd onderwerp van onderzoek is, laat een aantal belangrijke condities voor kansrijke samenwerking zich steeds beter duiden. Als ook uitstroming in essentie een samenwerkingsvraagstuk is, dringt zich dus de vraag op wat er nodig is om samenwerking te laten slagen. Mede gebaseerd op actuele literatuur en praktijkervaringen, onderscheiden we vier condities die hierbij een rol spelen:

1. **De opgave centraal.** De gemeenschappelijke opgave waar partners voor gesteld staan, vormt het vertrekpunt voor de inhoud, samenstelling en vormgeving van de samenwerking.
2. **Gedeeld eigenaarschap.** Samenwerking vraagt om condities waaronder partners bereid en in staat zijn uiting te geven aan gedeeld eigenaarschap, waaronder een gedeelde ambitie en aandacht voor belangen.
3. **Samenwerking volgt opgave.** De invulling van een samenwerkingsmodel moet passen bij de taken, rollen en verantwoordelijkheden die in de samenwerking nodig zijn.
4. **Samenwerking is mensenwerk.** Aandacht is nodig voor de rol, competenties en vaardigheden van de verschillende mensen die betrokken zijn in de samenwerking – professionals, managers, bestuurders.

1.1 De opgave centraal

Samenwerking is als verschijnsel in opmars. Organisaties staan steeds vaker voor gezamenlijke vraagstukken waarvoor zij een wederzijdse afhankelijkheid ervaren. Dat daagt hen uit zich met elkaar te verbinden rondom de opgave die zij delen met andere organisaties en deze centraal te stellen in hun handelen. Hoe logisch ook, de praktijk leert dat dat nog niet zo gemakkelijk is. Gemeenten, zorgaanbieders en woningcorporaties vervullen een publieke rol die grote maatschappelijke verantwoordelijkheden meebrengt. Zij worden geacht die rol zorgvuldig, rechtvaardig en rechtmatig uit te voeren en moeten verantwoording kunnen afleggen over de keuzes die zij maken. Veel publieke instellingen hebben om die reden stringente procedures en werkwijzen ontwikkeld die weliswaar nuttig zijn in de sfeer van beheersing en verantwoording, maar in de weg staan wanneer het gaat om samenwerking met andere instellingen die er andere werkwijzen en belangen op nahouden.

Dit daagt instellingen uit om het vertrouwde repertoire te relativeren, mogelijk zelfs om bestaande procedures, posities en verantwoordelijkheden los te laten. De verbinding met de maatschappelijke opgave zou in feite het handelen afdoende moeten legitimeren, maar daarvoor moet je wel de opgave kunnen definiëren en je verbinden met andere partijen die ook voor deze opgave gesteld staan. Helaas laat de dagelijkse praktijk zien dat de opgave in veel organisaties uit het zicht is geraakt als gevolg van jarenlange inspanningen om het werk te standaardiseren en te professionaliseren. De oorspronkelijke aanleiding om te organiseren is aan de aandacht ontsnapt en organisaties zijn zich meer en meer gaan richten op het nakomen van organisatorische verplichtingen.

1.2 Terug naar de bedoeling

Steeds luider klinkt een roep om de aandacht in organisaties te verschuiven naar een denkrichting die redeneert vanuit de opgave, van daaruit naar de dagelijkse werkprijktijk waar de opgave wordt geadresseerd en uiteindelijk naar de regels en procedures die hiervoor nodig zijn. In veel organisaties zien we een omgekeerde praktijk: dominant is de systeemwereld met regels en procedures die voor professionals vaak eerder belemmerend dan bevorderend werken. Het paradoxale is dat de systeemwereld een zekere veiligheid biedt: zolang je de regels volgt, kan niemand je aanspreken. En ook al zijn de intenties nog zo goed, we zijn hierdoor de klant, cliënt of patiënt onbedoeld uit het zicht verloren. Het voorbeeld hieronder, een passage van Albert Jan Kruijer in de aanpak van de Dordtse Doe-tafel, laat dat zien.

Casus 1. Albert-Jan Kruijer in de Doe-tafel

“Een voorbeeld. De uitkomst van een vechtscheiding is dat het huis van een stel met een klein kindje op de veiling verkocht wordt onder de marktwaarde. De vrouw, wiens ex-man zonder haar weten hun spaargeld tijdens hun huwelijk er doorheen heeft gejaagd door een gokverslaving, komt daardoor met een flinke restschuld op straat te staan. Ze vraagt een urgentieverklaring aan. Ze voldoet aan twaalf van de dertien voorwaarden, maar niet aan de voorwaarde dat ze geen problematische schulden mag hebben. Dus meldt ze zich aan voor schuldsanering. Maar daar krijgt ze te horen dat ze hiervoor niet in aanmerking komt zonder vast adres. Het moge duidelijk zijn dat het niet de bedoeling van het protocol kan zijn dat deze vrouw met haar dochttertje op straat blijft zonder hulp met het regelen van schulden die ze zelf niet veroorzaakt heeft. Toch is dit de uitkomst van het volgen van het protocol.”



1.3 Werken vanuit de opgave

Het opnieuw duiden van de bedoeling is een punt van aandacht voor veel organisaties en dat geldt mogelijk nog meer voor het identificeren van gemeenschappelijke opgaven die meerdere organisaties aangaan. Er is een gerede kans dat opgaven die de invloedssfeer of het eigenbelang van individuele organisaties ontstijgen ons simpelweg ontgaan doordat we in beslag genomen worden door de taken, belangen en spelregels van onze eigen organisaties, sectoren en disciplines. We leven en werken opgesloten in een gefragmenteerde werkelijkheid en dat maakt samenwerking soms heel erg lastig. Ook doet het te weinig recht aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid die onze instellingen dragen.

Samenwerking is kansrijk wanneer partijen in staat en bereid zijn te redeneren vanuit een opgave, elkaar tegemoet treden vanuit die opgave en zich verbinden aan die opgave. De vraag in dit verband luidt: **zijn we in staat en bereid om de gedeelde opgave te zien en de consequenties voor onze rol daarvan te aanvaarden?** Met andere woorden: zijn we als betrokken partners in staat om het vraagstuk van uitstroming gezamenlijk te definiëren en centraal te stellen, zodanig dat we onze activiteiten, routines en spelregels ten dienste stellen aan deze opgave in plaats van vice versa? Als dat het geval is, ligt er een basis voor samenwerking die overigens méér vraagt dan alleen het nemen van deze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

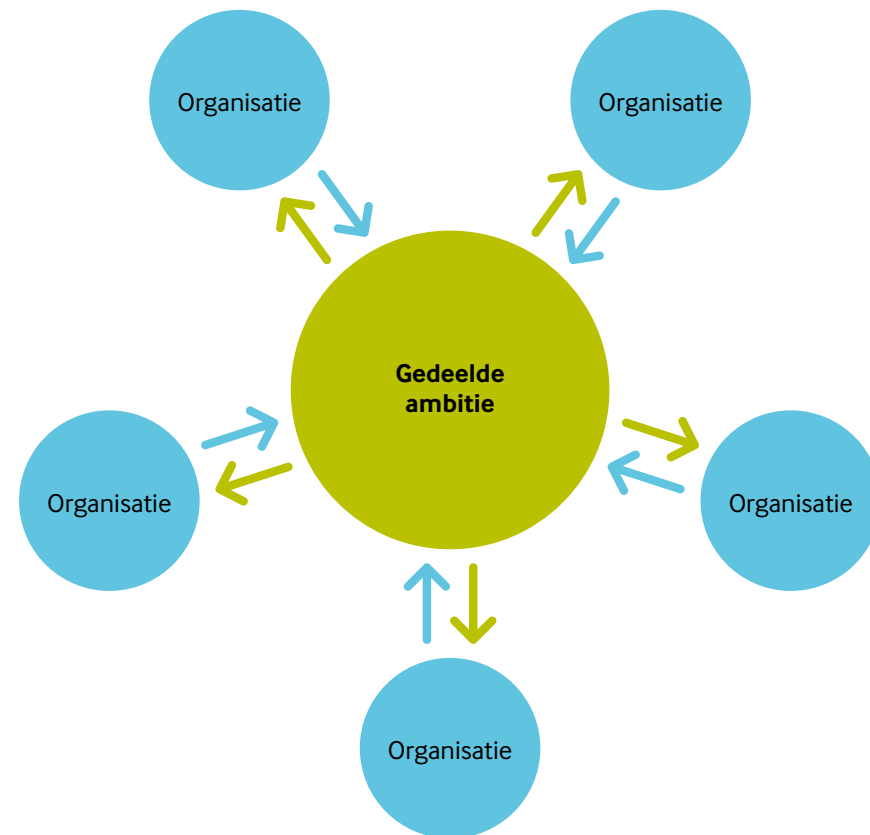
1.4 Gedeeld eigenaarschap

Voor kansrijke samenwerking is voorts nodig dat de betrokken partners samen een beeld ontwikkelen van wat zij met de samenwerking willen bereiken. Partijen gaan pas samenwerken wanneer zij geloven dat de samenwerking betekenisvol is en meerwaarde oplevert. Goed samenwerken vraagt dus dat je weet wat de opgave is én wat je ten aanzien van die opgave wilt bereiken. Welke doelen streven de samenwerkende partijen na? Wanneer is de samenwerking geslaagd? Welke problemen willen zij samen oplossen met welk ambitieniveau? Met het formuleren van een gedeelde ambitie bepalen partijen welke meerwaarde de samenwerking op moet leveren. Zo'n gedeelde ambitie geeft veel houvast. Zeker wanneer we niet langer op de systeemwereld willen terugvallen, fungeert ze als het ware als kompas voor de dagelijkse praktijk. Een gedeelde ambitie is tevens nuttig als terugvalbasis wanneer er spanning of conflict ontstaat in de samenwerking.

Gedeelde ambitie geeft richting en houvast

Om eigenaarschap te ontwikkelen voor de samenwerking moeten alle partijen zich in de gedeelde ambitie herkennen. De gedeelde ambitie is dus iets dat partijen met elkaar definiëren, het resultaat van overeenstemming tussen de partners over wat de opgave behelst, hoe zij deze willen aanpakken

Figuur 5. Een gedeelde ambitie verbindt partners



en wat ze willen bereiken. In dit licht is het niet onwaarschijnlijk dat partijen naar elkaar moeten toe bewegen. Immers, wat voor de één belangrijk is, is dat niet noodzakelijkerwijs voor de ander. De afzonderlijke ambities van betrokken partijen zijn weliswaar niet maatgevend, maar als partijen willen samenwerken kan het niet anders dan dat ze toch rekenschap nemen van elkaars doelstellingen.

Dit vraagt dat in de samenwerking recht wordt gedaan aan belangen van de betrokken organisaties. Partijen doen mee in de samenwerking omdat ze er belang bij hebben. Woningcorporaties hebben belang bij goede zorg, omdat cliënten die goede begeleiding krijgen en een stabiel inkomen genieten, naar alle waarschijnlijkheid ook netjes de huur kunnen betalen. Voor gemeenten is de samenwerking van belang, omdat deze passende hulp en ondersteuning faciliteert zonder dat er onverhoopt gebruik wordt gemaakt van onnodig dure voorzieningen.

Recht doen aan belangen

Diezelfde belangen kunnen ook voor ongemak zorgen wanneer ze onvoldoende een plek hebben in de samenwerking. Als het financiële belang van de woningcorporatie niet genoeg gewaarborgd wordt, kan de corporatie terughoudend zijn om aan deze doelgroep woningen beschikbaar te stellen. En wanneer de gemeente geen zicht heeft of de begeleiding daadwerkelijk zelfredzaamheid en participatie als doelstellingen nastreeft, zal zij zich genoodzaakt voelen om stevig aan de touwtjes te trekken. We kunnen pas anticiperen op elkaars belangen als we ze goed in beeld hebben, al wordt het voeren van de dialoog over belangen regelmatig overgeslagen. Soms onbewust doordat er onvoldoende kennis is van de werking van samenwerkingsprocessen. Soms bewust omdat de samenwerking wordt gezien als een operationele aangelegenheid die los kan staan van de belangen van de betrokken partijen. Maar ze vormt in feite het fundament onder iedere structurele samenwerking.

Voor kansrijke samenwerking moeten belangen dus een plek krijgen. In een situatie waarin gemeente en zorgaanbieders een groot aanbod van uitstromers hebben en woningcorporaties kampen met schaarste zal moeten worden gezocht naar een voor alle partijen aanvaardbare oplossing. Samenwerking bij uitstroming is daarmee afhankelijk van het vermogen van de partijen om met inachtneming van elkaars belangen te komen tot werkbare samenwerkingsafspraken verankerd in een gedeelde ambitie die alle partners

verbindt. De vraag vanuit het perspectief van samenwerking luidt: **hebben we een gedeelde ambitie die recht doet aan de belangen van de partijen, en is deze robuust genoeg om professionals in het veld voldoende te legitimeren om keuzes te maken die passen bij de bedoeling van de samenwerking?** Hier ligt een belangrijke taak voor bestuurders en managers van de betrokken partijen.

Figuur 6. Verschillende soorten belangen spelen een rol

Collectieve belangen

In elke complexe situatie spelen collectieve belangen een rol. Deze verschillen per situatie en context.

Organisatiebelangen

Veelal gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van een organisatie.

Individuele belangen

Persoonlijke overtuigingen, drijfveren en belangen spelen in ieder proces een rol.

Belangen bepalen mede hoe je kijkt: *Where you stand depends on where you sit.*

1.5 Samenwerking volgt opgave

Vervolgens komt de vraag: hoe kunnen wij als samenwerkende organisaties met ieder een rol en verantwoordelijkheid daar zo goed mogelijk in voorzien? Wat vraagt dit van onze rolverdeling? Hoe zijn we daadkrachtig en welke middelen, legitimatie of draagvlak zijn daarvoor nodig? Dat begint bij het beantwoorden van de vraag welke partners nodig zijn om de opgave adequaat te adresseren. Dit vraagt welbewuste afwegingen in de samenstelling van het

samenwerkingsverband, en daarvoor nemen we de analyse van de opgave als vertrekpunt. Verschillende invalshoeken zijn relevant om tot een goede analyse te komen:

– **De procesmatige invalshoek.**

Welke stappen worden in het uitstromingsproces doorlopen en wie zijn daarbij betrokken? Het ligt voor de hand dat gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie een sleutelrol vervullen, maar voor een goede begeleiding zijn vaak ook andere partijen nodig zoals schuldhulpverlening, het werkbedrijf of maatschappelijk werk.

– **De invalshoek van de leefomgeving.**

Of een cliënt erin slaagt om (meer) zelfstandig te wonen, heeft niet alleen te maken met professionele zorg en ondersteuning, maar ook met de directe leefomgeving van de cliënt. Denk aan familie of bekenden, of sleutelfiguren die die een rol spelen in de leefbaarheid en sociaal weefsel van een buurt of wijk. Dat maakt dat de samenwerking vertakkingen kent naar partners in de fysieke en sociale leefomgeving, zoals eerstelijns zorgverleners, maatschappelijk werk, scholen of verenigingen.

– **De bestuurlijke, leidinggevende en professionele invalshoeken.**

Aan de bestuurlijke tafel hebben logischerwijs in ieder geval de gemeente, zorginstellingen en woningcorporaties plaats. Maar in het operationele casusoverleg kan de betrokkenheid van aanvullende partners gewenst zijn, waardoor de tafelsamenstelling er op dat niveau heel anders uitziet.

– **De procedurele invalshoek.**

Uitstroming raakt in sommige gevallen specifieke wet- en regelgeving en ook dat kan aanleiding zijn om aanvullende partijen bij de uitstroming te betrekken. Mogelijk niet als kernpartners in de samenwerking maar wel als goed geïnformeerde tweede ring, die kan worden aangesproken als dat nodig is.



Samenstelling volgt opgave

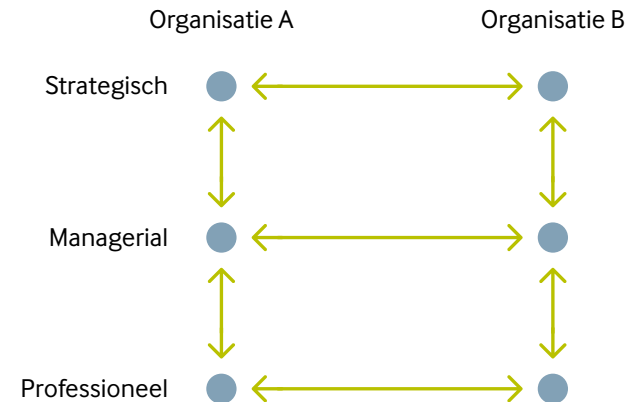
Analyse van de opgave is nodig om inzicht te krijgen in welke partners nodig zijn om de opgave te adresseren. Dit kan leiden tot verschillende samenstellingen van partners die op verschillende manieren betrokken zijn bij deelonderwerpen in de samenwerking. Vervolgens is aandacht nodig voor de rolverdeling tussen partners. Gemeente, zorginstellingen en woningcorporaties vervullen min of meer vastgestelde maatschappelijke rollen. Tegelijkertijd is er veel ruimte voor specifieke invulling. Zo balanceren woningcorporaties op het snijvlak van exploitant en sociaal ondernemer. En kiezen sommige gemeenten voor een sturende of opdrachtgevende rol, terwijl andere gemeenten meer als gelijkwaardig partner willen optreden. En dan is er nog de regievraag ten aanzien van hoe de systeemverantwoordelijkheid wordt belegd. In het algemeen creëert duidelijkheid over wie deel uitmaken in de samenwerking en wat ieders rol is de nodige houvast. Onduidelijkheid daarentegen leidt tot afwachtend gedrag, onzekerheid en niet zelden ook tot foutieve interpretatie van gedrag.

Daadkracht bij de bron

Verder is samenwerking effectief naarmate zoveel mogelijk daadkracht bij de bron wordt georganiseerd. Met dichtbij de bron bedoelen we de plek waar de kennis en ervaring voorhanden is om passende beslissingen te nemen. Ook hiervoor geldt dat dit kan verschillen per deelopgave: sommige beslissingen vinden plaats aan de bestuurstafel en andere aan de tafel waar de professionals plaats hebben. In ieder geval geldt vanuit het perspectief van samenwerking dat daadkracht niet de verantwoordelijkheid is van één organisatie of persoon, maar onderdeel is van de samenwerkingstafel waar gedeeld eigenaarschap heerst, gezamenlijk afwegingen worden gemaakt en besluiten worden genomen. Dit betekent dat partijen samen visie, kaders en routines moeten ontwikkelen met passend bestuurlijk, leidinggevend en professioneel mandaat.

Samenwerking vraagt dus om goed en professioneel organiseren en dat vraagt heldere keuzes op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau. Per niveau kunnen andere belangen aan de orde zijn, waardoor er andere afspraken gemaakt moeten worden. Het samenwerkingsmodel dat organisaties met elkaar inrichten, beschouwen wij als een stelsel van samenhangende afspraken op zowel, bestuurlijk, tactisch als operationeel niveau. Zo is er op casusniveau een operationele vorm van samenwerking nodig waarin professionals elkaar weten te vinden, informatie uitwisselen en voorzieningen treffen. Deze operationele procesregie vraagt om mandaat en middelen die de professionals ontnemen aan afspraken op het meer tactische niveau. Bij de samenwerking tussen gemeente, woningcorporaties en zorginstellingen zijn ook strategische belangen in het geding, in die zin dat beleidsdoelstellingen moeten worden gehaald en er verantwoording moet worden afgelegd over de inspanningen die worden geleverd. Dat vraagt onderlinge prestatieafspraken en soms op het op- en afschalen van organisaties, onderwerpen die bestuurlijke aandacht vragen.

Figuur 7. Samenwerken op drie samenhangende niveaus



Geregeld ontstaat samenwerking organisch en zijn er geen expliciete keuzes gemaakt: 'overleg omdat het er is'. De vraag vanuit het perspectief van samenwerking luidt dus: **hebben we een voldoende scherp beeld van de opgave en wat dat betekent voor de partijen die we moeten betrekken in de samenwerking; is de rolverdeling duidelijk, zijn alle relevante besturingslagen betrokken en is de systeemverantwoordelijkheid geregeld?**

Een te grote afstand tussen bestuur en professionals werpt barrières op, evenals onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is.

1.6 Samenwerking is mensenwerk

Integraal denken en werken laat zich niet alleen maar in samenwerkingsmodellen vangen. We weten dat succesvolle samenwerking voor een groot deel samenhangt met de mensen in de samenwerking, de manier waarop zij met elkaar acteren, bouwen aan vertrouwen. Omdat het gesprek over uitstroming al snel uitmondt in afspraken van organisatorische of procedurele aard, is ons pleidooi om de rol, competenties en vaardigheden van de mensen die

betrokken zijn in de samenwerking niet te vergeten. Hun vermogen om te verbinden en oprecht interesse te tonen in de ander, bewijst steeds weer doorslaggevend te zijn. De kunst is om te werken aan een cultuur waarin het gewoon en gewenst is om over de grenzen van de eigen organisatie heen te werken. De vraag vanuit het perspectief van samenwerking luidt: **beschikken we over mensen in de samenwerking met voldoende omgevingssensitiviteit en samenwerkingsvaardigheden die zich inspannen om vanuit oprechte interesse in de ander vertrouwensrelaties op te bouwen met de samenwerkingspartners?**

1.7 Samenvattend

De kans op succesvolle samenwerking wordt groter wanneer samenwerkingspartners een aantal condities creëren waaronder de samenwerking zich kan ontwikkelen. Dat betekent allereerst dat zij een goed beeld moeten hebben van de opgave waarvoor ze gesteld staan en welke betrokkenheid aan samenwerkingspartners dit vraagt. Het formuleren van een gedeelde ambitie die recht doet aan de belangen van betrokken partijen is randvoorwaardelijk voor eigenaarschap en commitment. Vervolgens is het zaak om passende samenwerkingsafspraken te maken op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau waarmee daadkracht bij de bron wordt gefaciliteerd. Investeren in de samenwerkingsvaardigheden van de mensen die betrokken zijn in de samenwerking, helpt vervolgens om de goede voornemens ook tot dagelijkse praktijk te maken.

De kernvragen bij het creëren van condities voor effectieve samenwerking:

- Zijn we in staat en bereid om de gedeelde opgave te zien en de consequenties voor onze rol daarvan te aanvaarden?
- Hebben we een gedeelde ambitie die recht doet aan de belangen van de partijen, en is deze robuust genoeg om professionals in het veld voldoende te legitimeren om keuzes te maken die passen bij de bedoeling van de samenwerking?

- Hebben we een voldoende scherp beeld van de opgave en wat dat betekent voor de partijen die we moeten betrekken in de samenwerking; is de rolverdeling duidelijk, zijn alle relevante besturingslagen betrokken en is de systeemverantwoordelijkheid geregeld?
- Beschikken we over mensen in de samenwerking met voldoende omgevingssensitiviteit en samenwerkingsvaardigheden die zich inspannen om vanuit oprechte interesse in de ander vertrouwensrelaties op te bouwen met de samenwerkingspartners?



2. Samenwerking bij uitstroming

In het vorige hoofdstuk hebben we een aantal condities voor kansrijke samenwerking op rij gezet. Wanneer we deze hanteren als referentiekader voor de samenwerkingsopgave bij uitstroming zien we kenmerken die potentiële samenwerking ondersteunen of juist belemmeren. We doen vijf observaties:

1. **De doorstromende cliënt brengt partijen uit verschillende werelden bij elkaar.** Geïntegreerd werken is weliswaar het streven, maar in het algemeen vormen het sociale en fysieke domein nog veelal gescheiden werelden, evenals de belevingswerelden van de gemeente, zorginstelling en corporatie.



2. **Het denken en werken in ketens is nog wijdverbreid.** De uitstromingsopgave oogt als een keten, maar wanneer ook de samenwerking als een keten wordt benaderd, zal het moeilijk zijn om geïntegreerd te werken en eigenaarschap onder partners voor de opgave als geheel te ontwikkelen.
3. **Uitstroming vraagt om samenwerkingsafspraken op verschillende domeinen.** De uitstromingsopgave behelst verschillende domeinen waar samenwerking nodig is, waaronder het domein van individuele casuïstiek, het bestuurlijke domein ten aanzien van mandaat en middelen en het domein van de leefomgeving voor een zachte landing in de sociale en fysieke leefomgeving.
4. **Zicht op de omvang van de opgave is nog in ontwikkeling.** Er is gebrek aan inzicht in de precieze aard, omvang en reikwijdte van de uitstromingsopgave en als gevolg daarvan in wat er nodig is in de samenwerking om de opgave adequaat te adresseren.
5. **Er is veel professioneel engagement.** De deskundigheid en het enthousiasme van professionals is te prijzen, wat een goed samenwerkingsklimaat bevordert. Anderzijds, sterke inhoudelijke en professionele overtuigingen kunnen echte gezamenlijkheid soms in de weg staan.

2.1 Cliënt brengt werelden bij elkaar

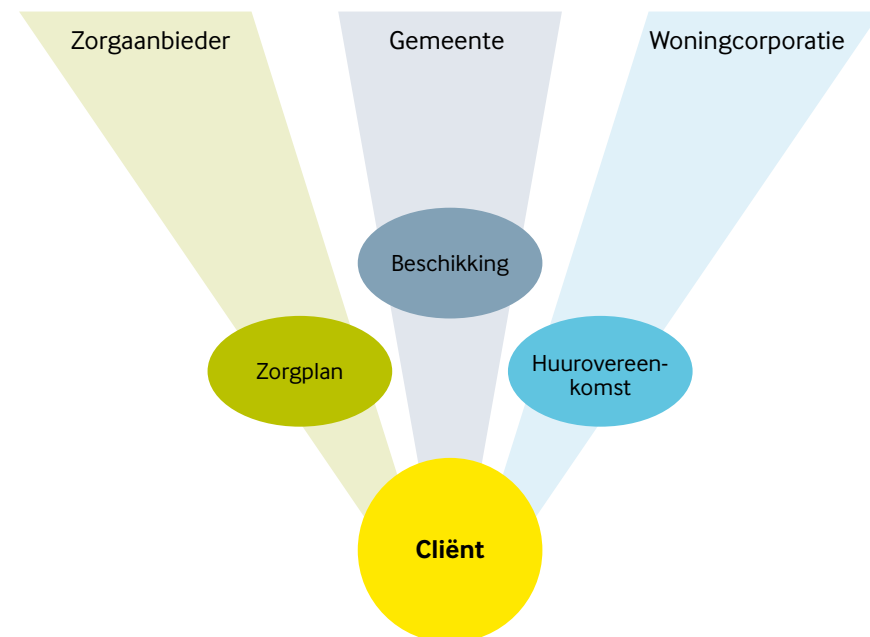
De doorstromende cliënt brengt professionals en partijen uit verschillende werelden bij elkaar. Vanuit cliëntperspectief hebben we te maken met een geïntegreerd vraagstuk: hoe kan een cliënt zo prettig, gezond en zelfstandig wonen en meedoen in de maatschappij? Onze organisatorische ordening leidt er toe dat cliënten vervolgens te maken krijgen met allerlei organisaties en disciplines, onder andere op het gebied van wonen, zorg, werk en inkomen. Organisaties die de cliënt veelal onafhankelijk van elkaar benaderen met ieder zo hun eigen spelregels en instrumenten. In de beschikking bepaalt de gemeente de indicatiestelling van een cliënt en of uitstroom naar een reguliere vorm van wonen mogelijk is. In het zorgplan ontwerpt de zorginstelling een pad en voorwaarden voor begeleiding en ondersteuning. In de huurovereenkomst bepaalt de woningcorporatie onder welke voorwaarden een cliënt een woning kan huren, en wordt een verwijzing gemaakt naar rechten en plichten ten aanzien van begeleiding en ondersteuning.

De instrumenten zijn een uiting van de verschillende belevingswerelden en belangen van betrokken partijen. De beleidsambitie is weliswaar één geïntegreerde aanpak, maar in de praktijk zien we toch vaak dat voor dezelfde cliënt meerdere plannen worden gemaakt die niet altijd op elkaar zijn afgestemd. Bij de cliënt komt alles weliswaar bij elkaar, maar dan zijn mogelijk door afzonderlijke partijen al bepalende stappen gezet. Zo heb je om een huis te krijgen inkomen nodig, en om een inkomen te krijgen heb je huisvesting nodig. Dit soort spelregels staan op gespannen voet met elkaar en laten zich in het operationele proces niet zo gemakkelijk meer bij elkaar brengen. De praktijk laat allerlei pogingen zien om de verbinding te leggen, maar geven de indruk van zo goed mogelijk het estafettestokje doorgeven. Echte gezamenlijkheid lijkt te ontbreken.

Ook binnen de instellingen zijn verschillende betrokken afdelingen lang niet altijd met elkaar in contact. Zo speelt de uitstromingsvraag zich af op het snijvlak van wonen en zorg. Het besef om deze domeinen ook binnen de muren

van het gemeentehuis te verbinden is er, maar komt niet altijd van de grond. Het komt niet zelden voor dat de afdeling Ruimte of Wonen afspraken maakt met de woningcorporaties, maar daarin maar weinig rekening houdt met sociaal kwetsbare doelgroepen waar de afdeling Maatschappelijke ondersteuning mee bezig is en vice versa. De prestatieafspraken met de woningcorporaties en die met de zorginstellingen anderzijds zijn dus niet per definitie op elkaar afgestemd. Dat is geen onwil, vaak zijn het simpelweg gescheiden processen die niet als vanzelfsprekend bij elkaar komen.

Figuur 8. Verschillende parallelle benaderingswijzen richting de cliënt



Tegelijkertijd heeft de gemeente bij uitstek een sleutelrol omdat zij een maatschappelijke rol heeft met specifieke mogelijkheden als het gaat om de besturing van de samenwerking. Allereerst is daar de mogelijkheid om op te treden als sturende partij jegens zorgaanbieders en corporaties en zo eventuele belangenconflicten te kanaliseren. Het verleidt tevens tot de vraag of de gemeente niet de aangewezen partij is om de systeemverantwoordelijkheid op zich te nemen, dat wil zeggen de verantwoordelijkheid om de samenwerking tot stand te brengen en in goede banen te leiden. Dat kan de gemeente niet zonder medewerking van de corporaties en instellingen.

2.2 Het denken en werken in ketens is nog wijdverbreid

In de praktijkvoorbeelden heeft de uitstromingsopgave veel weg van een keten. Het uitstromingsproces wordt voorgesteld als een aaneengesloten reeks van actiepunten met tussenliggende overdrachtsmomenten. Het is echter de vraag of een geïntegreerd vraagstuk als uitstroming middels een ketenachtige benadering valt aan te vliegen. De keten is weliswaar een zinvolle aanpak voor opgaven die te decomponeren zijn tot processtappen, taken en verantwoordelijkheden, maar schiet tekort als een vraagstuk om gedeelde verantwoordelijkheid vraagt. In de keten wordt eigenaarschap per processtap overgedragen, terwijl de kwetsbaarheid van deze cliënten juist vraagt om (blijvende) gezamenlijkheid in een geïntegreerde aanpak. De keten vergroot bovendien de kans op bureaucratisch ongemak. Beslissingen vooraan in de keten kunnen onvoorziene gevolgen hebben verderop die niet alleen voor de cliënt onwenselijk zijn, maar mogelijk ook de samenwerking onder druk zetten. Als de gemeente een bepaalde hoeveelheid ondersteuning indiceert, maar dit onvoldoende blijkt, is het maar de vraag of zo'n hiaat in de keten tijdig wordt gesignaleerd. Tot slot komt het gezamenlijke proces van leren en evalueren maar mondjesmaat tot stand, omdat ketenpartners vaak geen zicht hebben op consequenties van eigen handelen in de rest van het proces. In tabel 2 wordt het verschil tussen een ketengerichte en geïntegreerde benadering nader toegelicht.

Tabel 2. Coördinatie en afstemming versus gedeeld eigenaarschap

Samenwerking als een vraagstuk van coördinatie en afstemming	Samenwerking als een vraagstuk van gedeeld eigenaarschap
Samenwerkingspartners:	
- Redeneren vanuit de eigen verantwoordelijkheid en daarmee eigen opgaven - Werken en denken in termen van ketens en overdrachtsmomenten - Hanteren hun eigen werkwijze en instrumentarium	- Redeneren vanuit een gedeelde opgave en een gezamenlijke verantwoordelijkheid - Werken en denken in termen van integraliteit en gedeeld eigenaarschap - Ontwikkelen een nieuwe gezamenlijke werkwijze en daarbij passend gezamenlijk instrumentarium
De samenwerking:	
- De samenwerking kan snel van start maar is gevoelig voor coördinatiespanningen onderweg - De samenwerking is een technisch-operationele aangelegenheid zonder noodzakelijke bestuurlijke aandacht - Samenwerking kan bestaan zonder intensieve interactie tussen partners	- De samenwerking vraagt meer voorbereiding doordat veel spanningen aan de voorkant worden opgelost - De samenwerking vergt aandacht op alle lagen van organiseren en samenwerken: bestuurlijk, management, operationeel - Effectieve samenwerking vereist wederzijdse kennis en interesse in belangen, cultuur en werkwijzen
Het type vraagstukken:	
- Van technisch-operationele aard - Met een voorspelbaar en terugkerend procesverloop, gericht op voorspelbare uitkomsten - Met weinig samenhang met andere beleidsvelden - Zonder bestuurlijke impact van betekenis	- Van maatschappelijke betekenis - Met een procesverloop waarin verschillende afwegingen plaats vinden die tot verschillende uitkomsten kunnen leiden - Met veel raakvlakken met andere beleidsvelden - Met grote bestuurlijke impact

Een ketenbenadering is verklaarbaar vanuit historisch perspectief, de omvang van de caseload en de impact van de transitie. Maar vanuit het perspectief van samenwerking is het een minder wenselijke aanpak. Niet alleen op casus-niveau moet de reflex zijn om afwegings- en besluitvormingsmomenten samen te brengen, disciplines te verenigen en cases als één geheel te beschouwen. Ook op een hoger aggregatieniveau is gezamenlijkheid nodig om te komen tot een samenhangend pakket van passende woon-, begeleidings- en ondersteuningsvormen. Dit vraagt om meer gezamenlijkheid in de ontwikkeling en het beheer van sociale en fysieke voorzieningen en begeleiding van cliënten.

2.3 Samenwerkingsafspraken op verschillende domeinen

Voor effectieve uitstroming is dus gelijktijdige samenwerking op meerdere domeinen nodig:

1. Het domein van de individuele casuïstiek.

Dit betreft de samenwerking tussen professionals en andere betrokkenen gericht op individuele cliëntvragen. De gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie spelen ieder geval een rol, en vaak is ook de betrokkenheid van andere disciplines gewenst, zoals schuldhulpverlening, werk en inkomen en maatschappelijk werk. Ook de cliënt zelf en zijn naaste sociale omgeving maken onderdeel uit van het team. Het doel is om te komen tot een specifiek pakket van woon- en ondersteuningsvoorzieningen om de cliënt te begeleiden naar meer zelfstandigheid en zo uitstroming mogelijk te maken. Iedere cliëntsituatie is anders, daarom is ieder traject op maat gesneden. De rol van de gemeente is afhankelijk van welke rol zij heeft gekozen: heeft zij bijvoorbeeld de indicering uitbesteed en is zij slechts administratief verwerker, dan zal zij niet per definitie aan tafel zitten.

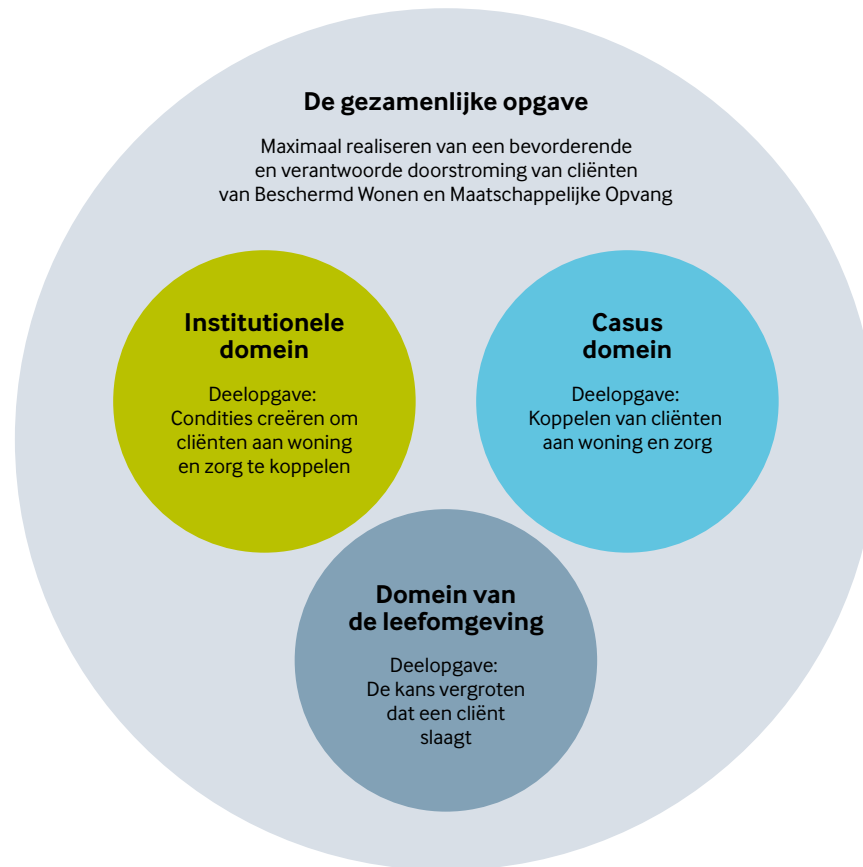
2. Het institutionele domein.

Binnen dit domein maken gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie afspraken over de beschikbaarheid van voorzieningen op het gebied van wonen en zorg. Op basis van de te verwachten caseload in een stad of gebied, worden mandaat en middelen beschikbaar gesteld. Met andere woorden: binnen dit domein worden de nodige condities en randvoorwaarden gecreëerd voor uitstroming, zoals volume- en prestatienormen, kaders bijvoorbeeld in de vorm van in-, door- en uitstroomcriteria, et cetera. Daarbij geldt: we lossen de schaarste door samenwerking weliswaar niet op, maar creëren wel een klimaat om er in gezamenlijkheid zo verstandig mogelijk mee om te gaan. Ook is dit domein de plek voor gezamenlijke beleidsvorming en monitoring en evaluatie van de samenwerking en de behaalde resultaten.

3. Het domein van de leefomgeving.

In dit domein wordt zorg gedragen voor een zachte landing van de cliënt in de fysieke en sociale leefomgeving. We weten dat de kans van slagen voor cliënten wordt vergroot wanneer zij in een leefomgeving komen die veilig en leefbaar is, en waar zij positieve sociale contacten kunnen opdoen. Dit vraagt om een sociale en fysieke infrastructuur die de zelfredzaamheid en participatie van de cliënt bevordert. In dit domein is het aannemelijk dat naast gemeente, zorgaanbieder en woningcorporatie ook andere organisaties en netwerken betrokken zijn. Denk aan welzijnsorganisaties, scholengemeenschappen, werkbedrijven en werkgevers, huisartsen, wijkagenten of informele verenigingen. Zij leveren een belangrijke bijdrage aan het sociaal weefsel in een wijk en als (potentieel) deelnemer aan gezamenlijke projecten.

Figuur 9. Opgaven en samenwerkingsdomeinen verenigd in één samenwerkingsmodel



2.4 Zicht op de omvang van de opgave is nog in ontwikkeling

De samenstelling, aanpak en vorm van een samenwerking is afhankelijk van wat precies de opgave is waar men mee van doen heeft. Binnen het institutionele domein gaat het om de volgende vragen: Om welke cliënten gaat het, wat is hun woon- en ondersteuningsbehoefte, hoe ontwikkelt zich deze vraag in de komende jaren en wat betekent dit voor het huidige aanbod in woningen en in ondersteunende voorzieningen. Op casusdomein heeft de opgave betrekking op het kennen van de woon- en ondersteuningsvraag van een individuele cliënt, zijn mogelijkheden, beperkingen en behoeften in zijn specifieke situatie. In het algemeen zien we dat samenwerkingspartners gebrekkig zicht hebben op de aard en omvang van hun gemeenschappelijke opgave. Althans, doorgaans heeft iedere partner wel een vooronderstelling, maar ontbreekt het aan een gezamenlijk beeld. Zorgaanbieders constateren vaak een tekort aan betaalbare woningen, maar kunnen die behoefte gezamenlijk vaak niet kwantitatief inzichtelijk maken. Voorts kan er verschil van mening ontstaan over de vraag hoe groot het aantal wachtenden is en in hoeverre er sprake is van een onwenselijke of acute situatie. Soms is er ook wantrouwen naar elkaars cijfers en berekeningen.

Kortom: ieder heeft zo zijn eigen beeld. Samenwerken betekent dat er een gezamenlijk beeld moet komen van de scope van het vraagstuk, de definities die gehanteerd worden, de proporties die een probleem heeft. Meer inzicht is dus wenselijk en de meeste gemeenten ondernemen de nodige actie. De opgave in beeld brengen blijkt lastig te zijn omdat gemeente, zorgaanbieders en woningcorporaties verschillende definities en registratiemethoden hanteren. *Joint fact finding* is in samenwerking daarom wenselijk en dwingt samenwerkende partijen vooraf definities gelijk te trekken, zodat gesteggel achteraf over het aanvaarden van elkaars gegevens wordt voorkomen.

2.5 Er is veel professioneel engagement

Kenmerkend bij het vraagstuk van uitstroming, is de aanwezigheid van sterk geëngageerde professionals die zich sterk verbonden voelen met hun maatschappelijke rol. Deze professionals stellen door hun inhoudelijke en cliëntgerichte oriëntatie als van nature de opgave centraal in hun werk. Daardoor leggen zij doorgaans gemakkelijk relaties met collega-professionals die aan dezelfde vraagstukken werken. Tussen professionals en andere betrokken ontwikkelen zich vaak informele netwerken. Ook is in veel wijken een zeker sociaal weefsel aanwezig van mensen die zich betrokken voelen bij de bewoners van de wijk. Niet altijd worden die netwerken als zodanig herkend laat staan benut, terwijl ze een uitermate kansrijk vehikel vormen voor samenwerking.

Door hun inhoudelijke gedrevenheid is de loyaliteit van professionals met vakgenoten dikwijls groter dan met de organisaties waarvoor zij werken. Ze zijn niet zo snel geneigd zich te laten leiden door bureaucratische procedures of positionele overwegingen. Dat biedt goede aanknopingspunten om professionals over organisatiegrenzen heen met elkaar te verbinden, maar wil niet zeggen dat samen instrumentarium ontwikkelen ook vanzelfsprekend is. Als de samenwerking onvoldoende wordt gesteund door mandaat of middelen of wanneer organisatiebelangen zwaar worden gevoeld, kunnen ook professionals terughoudend zijn in de samenwerking. Een samenwerkingsgerichte mindset vraagt dus om voldoende comfort vanuit de organisaties.

Professionals voelen tot slot vaak weerstand bij zaken die hen voor het gevoel beperken in hun autonomie. Denk bijvoorbeeld aan beleid of procedures die worden ontwikkeld. Dat klinkt in eerste aanleg heel praktisch en oplossingsgericht, maar het kan er toe leiden dat de verbinding met beleid en bestuur moeizaam tot stand komt. De vraag is dan ten eerste of de praktijk beleid voldoende voedt en aanleiding geeft tot verbetering van het beleid. En ten tweede of professionals bereid zijn het eigen handelen te laten voeden door inzichten van samenwerkingspartijen. Hebben professionals van zorgaanbie-

ders en corporaties bijvoorbeeld een gezamenlijk gedragen beeld over wat nodig is?

2.6 Samenvattend

Het vraagstuk van uitstroming heeft kenmerken die van invloed zijn op de kansrijkheid van samenwerking. De realiteit is dat partijen hun wortels kennen in verschillende werelden die weliswaar wederzijds afhankelijk zijn, maar lang niet altijd goed op elkaar zijn afgestemd of elkaar verstaan. Gezien de integraliteit van het uitstromingsvraagstuk is méér nodig dan een keten-samenwerking of verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Het vraagt om gelijktijdige geïntegreerde samenwerking op meerdere domeinen, in ieder geval het institutionele, het casusgerichte en het domein van de leefomgeving. De gemeente speelt vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid een bijzondere rol van betekenis. Gezien de complexiteit van de samenwerking valt te overwegen om de gemeente een verantwoordelijkheid te geven in de organisatie van het systeem. Dit kan echter niet zonder eigenaarschap en betrokkenheid van andere partners, minimaal de zorginstellingen en woningcorporatie.

3. Kansrijk samenwerken voor uitstroming

In voorgaande hoofdstukken las je welke algemene condities meerpartijensamenwerking kansrijk maken. Daarna hebben we gekeken naar de specifieke kenmerken van samenwerking bij uitstroming. In dit hoofdstuk brengen we deze beide analyses bij elkaar. Wat is nu de kern van de samenwerkingsopgave bij uitstroming?

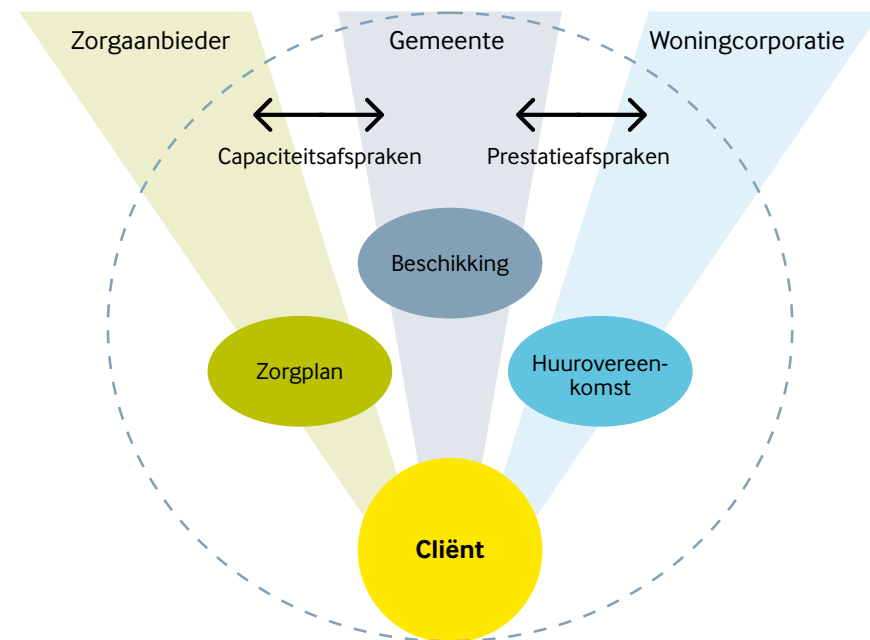
3.1 Meer gezamenlijkheid en gedeeld eigenaarschap

Benader uitstroming als een gezamenlijk vraagstuk en opgave dat langdurig en gedeeld eigenaarschap vereist.

Het beeld dat bij de verkenning naar voren komt, is dat uitstroming meestal wordt benaderd als een vraagstuk van coördinatie en minder vaak als een gezamenlijke opgave. Wij zien in uitstroming een vraagstuk van maatschappelijke betekenis, met vertakkingen naar andere beleidsvelden, met een stevige bestuurlijke impact en last but not least, met cliënten die niet gebaat zijn bij een gefragmenteerde benadering, maar een benadering waarin specifieke combinaties van wonen en ondersteuning mogelijk zijn. Anders gezegd: waarin er ruimte is voor afgewogen maatwerk. Voor de samenwerking is het daarom wenselijk om uitstroming te benaderen als vraagstuk van gedeeld eigenaarschap. Dat betekent dat we de samenwerking niet langer *ramen* als het bij elkaar brengen van verschillende werelden waarin de partners met verschillende instrumenten werken die al dan niet op elkaar zijn afgestemd. Maar dat we een nieuwe gezamenlijke wereld creëren die de bedoeling centraal stelt, namelijk uitstroming van cliënten en het vinden van een bevredigende oplossing voor het geheel van cliënten (of populatie). Dat we de ruimte zoeken en nemen om ieders afzonderlijke werkwijze te vervangen door gezamenlijke normen, routines en instrumentarium. Dat we samenwer-

kingsmodellen ontwikkelen die verschillende belangen een plek geven zodat gedeeld eigenaarschap mogelijk wordt. En dat we een cultuur creëren waarin samenwerken logisch is, en herkenbaar in gedrag van bestuurders, managers en professionals.

Figuur 10. Werken vanuit gezamenlijkheid



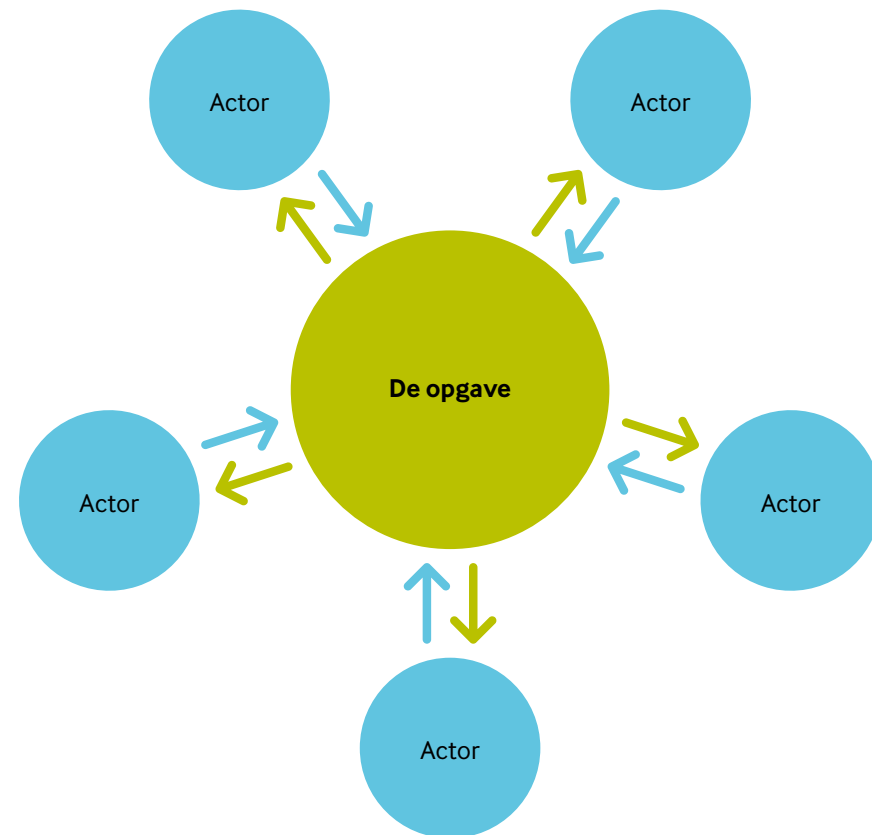
3.2 Opgave stuurt vormgeving samenwerking

De opgave bepaalt de ordening van de samenwerking. Bij dit vraagstuk is het nodig dat op drie domeinen wordt samengewerkt: het casusdomein, het domein van de leefomgeving en het institutionele domein.

(Figuur 9, pag. 45)

Wie in één klap het hele vraagstuk in één samenwerkingsarrangement of procesaanpak wil ondervangen, zal teleurgesteld raken of door de bomen het bos niet meer zien. Om uitstroming op cliënt- en populatieniveau goed te laten verlopen, is op verschillende domeinen samenwerking nodig. Het institutionele domein waar middelen en mandaat worden geregeld. Het casusdomein waar de individuele cliënt door samenwerkende professionals wordt geholpen. En het domein van de leefomgeving waar wordt gewerkt aan een bevorderende sociale en fysieke leefomgeving. Naast de drie domeinen zijn er mogelijk nog meer opgaven te beslechten. Sommige zullen passen binnen één van de drie domeinen, voor andere kan het wenselijk zijn om een aparte coalitie te smeden. Het is de kunst om per domein de specifieke opgave in zijn specifieke context te duiden en op basis hiervan de samenwerking vorm te geven. Wie is er nodig, wat willen zij bereiken en welke vorm past het beste? Met andere woorden: het is de opgave die de partners, ambitie en organiseervorm van de samenwerking bepaalt en daarvoor moeten we goed weten wat de aard en omvang van de opgave is. Dit kan betekenen dat er lossere netwerkachtige verbindingen ontstaan op het ene domein, terwijl het andere domein meer geformaliseerde afspraken kent. Tot slot is het zaak om de verschillende domeinen op elkaar af te stemmen: een intensieve samenwerking op het casusdomein kan teniet worden gedaan wanneer op het institutionele domein geen voorzieningen zijn gecreëerd. Partijen kunnen ervoor kiezen hiervoor een zekere systeemverantwoordelijkheid te beleggen. Voor het organiseren van de meerpartijensamenwerking kan een systeemverantwoordelijkheid bij één van de partijen worden gelegd. Dit kan de gemeente zijn als beleidsregisseur op zowel het fysieke, sociale als ruimtelijke domein.

Figuur 11. De samenstelling volgt de opgave

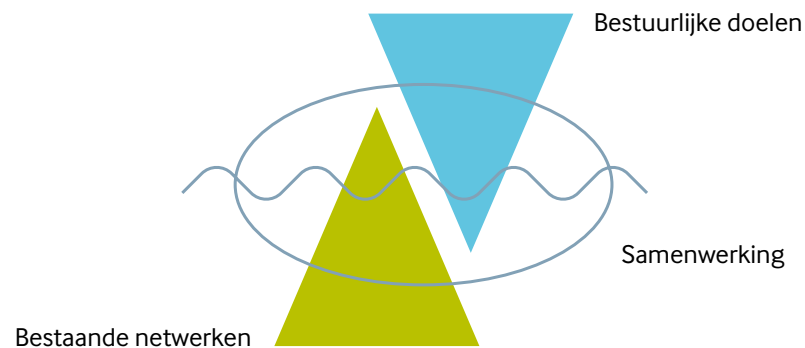


3.3 Benut bestaande structuren

Benut het bestaande door aan te sluiten bij netwerken van professionals en andere mensen of organisaties die een bijdrage kunnen leveren aan de opgave.

Op professioneel niveau zijn in de loop der jaren vaak goede onderlinge relaties tot stand gekomen en ook op buurt, wijk- of gebiedsniveau zijn er vaak netwerken van mensen en organisaties die er activiteiten ontplooiën. Dit soort netwerken zijn uitermate behulpzaam in de samenwerking, maar worden niet altijd worden gezien of voldoende benut. Het gaat bijvoorbeeld om netwerken van samenwerkende professionals of informele netwerken in wijken en buurten die bijdragen aan een zachte landing voor uitstromers. Vaak hebben we de reflex om nieuwe netwerken te starten, wat veel tijd en energie kost, terwijl de netwerken vaak al voorhanden zijn. Gebruik maken van bestaande netwerken is effectiever dan het ontwikkelen van nieuwe netwerken. Sterker, het kan zelfs frustrerend zijn voor netwerkpartners wanneer instellingen nieuwe platforms introduceren en daarmee voorbij

Figuur 12. Bestuurlijke doelen verbinden met lokale wensen



gaan aan de verhoudingen die er al zijn. Dat vraagt van instellingen dat zij de reflex onderdrukken om beleidsthema's één op één te willen koppelen aan samenwerkingsverbanden of netwerken. Dat is vanuit sturing en verantwoording wellicht handig, maar draagt niet bij aan een vruchtbare samenwerking. In feite is juist het verbinden van bestuurlijke doelen met bestaande, lokale netwerken, een vaardigheid die samenwerkende gemeenten, zorgaanbieders en corporaties moeten ontwikkelen.

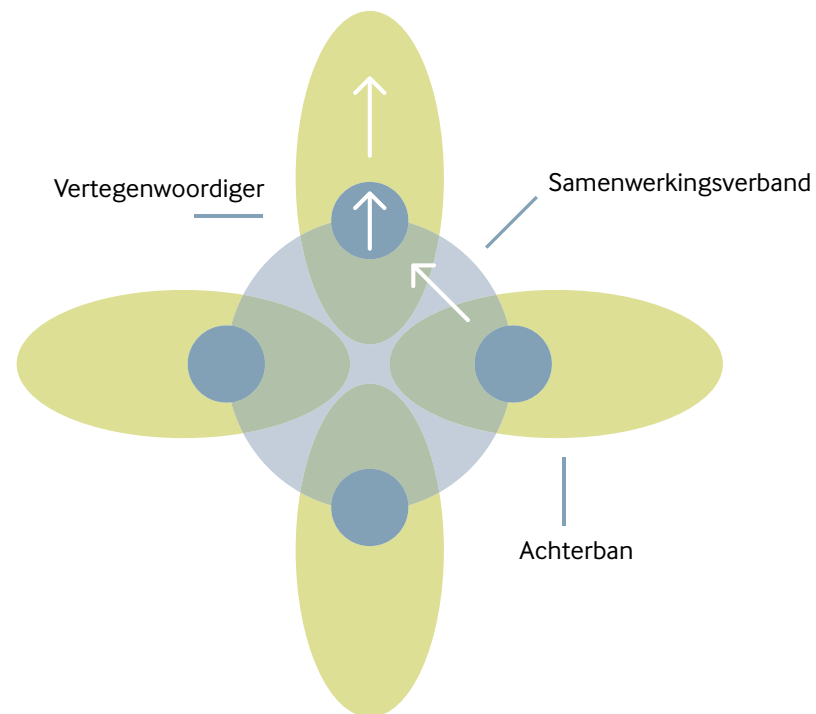
3.4 Sectorale terugkoppeling

Zorg voor sectorale terugkoppeling van nieuwe afspraken en werkwijzen.

Samenwerking tussen organisaties leidt naast de noodzaak om binnen de samenwerking goed af te stemmen ook tot de noodzaak om de achterbannen van de betrokken organisaties betrokken en geïnformeerd te houden. Afspraken in de samenwerking hebben altijd consequenties voor de positie of werkzaamheden van de achterbannen en de slaagkans van de samenwerking is groter wanneer die achterbannen de samenwerking ondersteunen. In het geval van de samenwerking rondom uitstroming zullen afspraken gevolgen hebben voor de gemeente, de woningcorporaties en de instellingen. Zij zullen mogelijk werkwijzen moeten aanpassen, financiële verwachtingen moeten bijstellen, et cetera. Mogelijk leidt samenwerking ook tot andersoortige afspraken in het sociale en fysieke domein. Als we er in de samenwerking toe overgaan om de beschikking, het zorgplan en de huurovereenkomst meer als een geïntegreerd instrument te hanteren, dan zal dat gevolgen hebben voor de processen en overlegvormen binnen de gemeente, de woningcorporatie en de instelling. Als we ook op institutioneel niveau de beleidsprocessen meer met elkaar willen verweven, zullen de betrokken partijen daarvoor mogelijk bestuursrechtelijke, beleidsmatige en financiële voorzieningen moeten treffen. Dat behoeven geen barrières te zijn; bij het vorm geven van samenwerking zijn

dit vrij gebruikelijke en logische afspraken. Belangrijk is dat we er oog voor hebben en ook deze aspecten aanvaarden als onderdeel van de samenwerkingsopgave.

Figuur 13. Terugkoppeling naar de achterban



4. Taaie vraagstukken voor samenwerkers

Een samenwerking begint bijna nooit als een blanco vel. Ook in het vraagstuk van uitstroming beschikken we over tal van overleggen en structuren en zijn er allerlei afspraken waarmee we al werken. We hopen dat deze handreiking aanknopingspunten biedt om met een samenwerkingsbril te kijken naar wat er al is en hoe zich dat verder kan ontwikkelen.

Uit de praktijk van deelnemers aan het experiment Weer thuis in de wijk blijkt dat er een aantal taaie vraagstukken is waarmee je als deelnemer of facilitator te maken hebt. Dan lijkt het gat tussen de voorgestelde stappen of advies en de situatie waarin je verkeert levensgroot. In dit hoofdstuk zoomen we in op een aantal van die taaie vraagstukken, verplaatsen we ons in jouw positie en onderzoeken wat je in zo'n situatie zou kunnen doen. We gaan in op de volgende vraagstukken:

- **Het vraagstuk van Bewustzijn;** de betrokken personen zijn zich niet bewust van het feit dat een gezamenlijke opgave ook betekent dat je gezamenlijk een strategie bedenkt, samen nadenkt over de aanpak en het samenwerkingsmodel,
- **Het vraagstuk van Eigenaarschap;** op papier lijken alle ingrediënten er te zijn voor een effectieve samenwerking, maar op sleutelmomenten verliezen de partners hun opgave uit het oog en vallen terug in eigenbelang,
- **Het vraagstuk van Samenhang;** er worden veel initiatieven ondernomen en er is veel energie maar de samenhang ontbreekt en er is sprake van versnippering,
- **Het vraagstuk van Daadkracht;** goede intenties en veel ambitie, maar de partijen zijn niet in staat om dat te vertalen naar de praktijk en weten niet de sleutel te vinden tot gezamenlijke actie.

Vervolgens staan we stil bij het vitaal houden van de samenwerking, en de vraag hoe je als samenwerkingspartners kunt leren van en in de samenwerking.

4.1 Vergroten bewustzijn

Betrokken personen zijn zich niet bewust van het feit dat een gezamenlijke opgave ook betekent dat je gezamenlijk een strategie bedenkt, samen nadenkt over de aanpak en het gezamenlijke samenwerkingsmodel.

”Je gaat het pas zien als je het door hebt”, is een uitspraak die hier wellicht heel toepasselijk is. Het is heel goed mogelijk, soms zelfs waarschijnlijk dat de verschillende organisaties met hun eigen ambities en belangen, en opgesloten in hun eigen specifieke (sectorale) regime van regels, kaders en richtlijnen zich niet voldoende bewust zijn van hun onderlinge afhankelijkheid bij de opgave van uitstroming. Ook tussen de bestuurslagen binnen de betrokken organisaties kan dat al aan de orde zijn. En als je dan weet dat dat bewustzijn, dat besef van wederzijdse afhankelijkheid wel een voorwaarde is voor effectieve samenwerking, wat kun je dan doen om de boel in beweging te krijgen? Zeker wanneer je moeilijk toegang krijgt tot bijvoorbeeld de bestuurlijke laag, kan dit een enorme uitdaging zijn.

Mogelijke aanpakken en interventies

Als de ontwikkeling van de samenwerking wordt belemmerd door een gebrek aan bewustzijn van de gezamenlijke opgave en partijen in hun eigen routine blijven opereren, moet je niet teveel verwachten van structuren en samenwerkingsmodellen. De partijen zijn daarvoor vaak nog niet rijp en in feite kom

je dan te vroeg met oplossingen, terwijl het gezamenlijke probleem nog niet is geadresseerd. Interventies zouden bij dit taaie vraagstuk vooral gericht kunnen zijn op het bloot leggen van de opgave, de samenhang in die opgave en de bijdragen die nodig zijn om een volgende stap te maken. Daarbij kun je denken aan de volgende interventies:

- Het gezamenlijk doen van onderzoek naar de problematiek (*joint fact finding*) en het in kaart brengen van het krachtenveld rondom de uitstroming. Dat kan als startpunt dienen voor een gesprek over de samenwerkingscomponent in het vraagstuk van uitstroming.
- Het gezamenlijk bespreken van de problematiek aan de hand van concrete casuïstiek en grondoorzaken van knelpunten analyseren. Door je te verdiepen in casuïstiek wordt helder waarom de uitstromingsopgave niet te vatten is in alleen operationele processen en afspraken; iedere casus is weer anders. Ook legt zo'n casusgerichte benadering heel gericht bloot hoe groot de wederzijdse afhankelijkheden zijn in de samenwerking.
- Het ontwikkelen van het streefbeeld van de samenwerking bij uitstroming die je – puur beredeneerd vanuit de cliënt en de opgave – zou ontwikkelen als je met een schone lei mocht beginnen. Dat streefbeeld kun je dan gebruiken als een referentiepunt of koers voor de ontwikkeling van de samenwerking.
- Deze aanpakken zou je in de vorm van een conferentie met sleutelspelers kunnen organiseren, maar wees je bewust van het feit dat het beïnvloeden van het bewustzijn onder partijen een zaak van langere adem is. Denken in termen van processen met meerdere verkennende bijeenkomsten (ateliers, et cetera) is dan mogelijk een betere benadering.
- Overigens weten we uit ervaring dat bewustzijn op bestuurlijk niveau een belangrijk vliegwiel kan zijn. Betrek actief de bestuurders en vraag hen positie in te nemen en deze uit te dragen.



4.2 Versterken eigenaarschap

Op papier lijken alle ingrediënten er te zijn voor een effectieve samenwerking, maar op sleutelmomenten verliezen de partners hun opgave uit het oog en vallen terug in eigenbelang.

Eigenaarschap van een gedeelde ambitie is de optelsom van verschillende factoren. Een handzaam ezelsbruggetje is 'A = B * C * D', oftewel een gedeelde Ambitie (en het gedeelde eigenaarschap daarvan) is een optelsom van een aansprekende en mobiliserende Belofte, oprecht Commitment en Daden. Die aansprekende belofte is belangrijk (bijvoorbeeld in de vorm van een ronkend covenant) maar zonder partijen die zich er echt achter scharen en dat ook vertalen naar concrete en gezamenlijke actie een holle en ongeloofwaardige geste. Als zich dat toch voordoet en die papieren tijger werkelijkheid dreigt te worden, wat kun je dan doen om dat te voorkomen of in de goede richting te keren?

Mogelijke aanpakken en interventies

Vaak zijn de ambities van samenwerkingspartners niet realistisch. Dan blijkt gaandeweg dat partijen hun commitment niet waar kunnen maken of dat tot dan toe niet uitgesproken belangen toch in de weg staan van een harmonieuze samenwerking. Mogelijke interventies:

- Op zo'n moment is het nuttig het belangengesprek te voeren en met elkaar te willen begrijpen waar zich belemmeringen voordoen. Het in kaart brengen van belangen vanuit een oprechte interesse kan dan inzicht verschaffen en een verbeterd wederzijds begrip. Vaak zijn partners terughoudend, niet zozeer uit onwil maar op basis van verklaarbare belangen. In dat geval is het mogelijk om de ambitie bij te stellen en realistischer te maken waarmee je partijen in staat stelt om zich weer te committeren aan de samenwerking en eigenaarschap te voelen. Er zijn goede methoden voor het voeren van een belangengesprek, in kleinere of wat grotere groepen. Het [werkblad 5](#) kan daarbij een behulpzaam instrument zijn.

- Een andere manier is de samenwerkingspartners in het samenwerkingsproces actief te betrekken. Wanneer partijen elkaar niet of nauwelijks ontmoeten, komt de samenwerking moeilijk tot leven. We zien vaak dat het opstellen van samenwerkingsafspraken als het ware wordt 'uitbesteed' aan een projectleider die namens de samenwerkingspartners de pen voert. In de praktijk zien we soms dat deze projectleiders de samenwerkingspartners maar weinig te spreken krijgen. Eigenaarschap en commitment kun je versterken door de samenwerkingspartners intensief te betrekken en ze niet alleen apart te spreken, maar regelmatig ook met elkaar om tafel te brengen. Wees dan terughoudend om alles tot in detail uit te werken, want dat geeft het gevoel dat alles al geregeld is. Laat bewust open eindjes of houd het in eerste instantie bij een verhaal op hoofdlijnen dat uitnodigt tot gesprek.

4.3 Borgen samenhang

Er worden veel initiatieven ondernomen en er is veel energie maar de samenhang ontbreekt en er is sprake van versnippering.

In dit taaie vraagstuk is energie en betrokkenheid niet zozeer het euvel maar het gebrek aan kanalisering van al die energie. Alle partijen slaan door in over elkaar buitende initiatieven, die vanuit het perspectief van de individuele cliënt en de cliëntengroep als geheel tot veel versnippering leidt. Vanuit hun sectorale perspectief, vanuit hun organisatiebelangen bezien zijn het hele goede en zelfs innovatieve initiatieven, maar het leidt tot een chaotisch landschap van voorzieningen. De aanwezige energie is een kansrijk aanknopingspunt, maar hoe leid je dit in goede banen?

Mogelijke aanpakken en interventies

- Om te beginnen is het goed om recht te doen aan gedane inspanningen. Met behulp van [werkblad 2](#) (Werkmodel uitstroming) zou je een inventarisatie kunnen maken van de initiatieven zonder direct te problematiseren: wat is er al ontwikkeld, wat is de functie van die initiatieven, wat hebben ze inmiddels tot stand gebracht? Dat kan de basis zijn voor een analyse op welke manier de initiatieven met elkaar samenhangen, en elkaar kunnen versterken.
- Je kunt dit doen in de vorm van werkconferentie, maar het is ook mogelijk om een verkennergroepje samen te stellen die het voorbereidende inventariserende werk doet. Dat brengt veel versnelling tijdens werkconferenties en maakt de inventarisatie niet te zeer afhankelijk van aanwezige deelnemers.
- Daarna is het zaak om te sturen op samenhang, zonder daar direct al te stringent mee om te gaan. De initiatiefnemers van al die activiteiten willen niet het gevoel krijgen dat zij hun initiatieven moeten aanpassen of bundelen, of dat ze allerlei in hun ogen onnodige coördinatie moeten verrichten. Het is raadzaam dat de verschillende initiatieven met elkaar in contact worden gebracht: dat men elkaars initiatieven kent en dat er discours ontstaat over hoe initiatieven zich tot elkaar verhouden en elkaar kunnen versterken. Dit kan bijvoorbeeld door zo'n werkconferentie op terugkerende basis te organiseren. Vaak zien we dat wanneer er zo'n open klimaat wordt gecreëerd, het gemakkelijker is om samenhang aan te brengen en vaak zien we dan ook een beweging ontstaan tussen initiatiefnemers die kansen zien voor synergie.
- Dit neemt niet weg dat bepaalde afhankelijkheden die echt randvoorwaardelijk zijn voor het functioneren van uitstroming simpelweg geregeld moeten worden. Wanneer de woningvoorraad schreeuwend tekortschiet, valt lastig van professionals te verwachten dat ze harmonieus samenwerken rondom de cliëntcasussen. En wanneer de woningvoorraad of de lokale initiatieven in de wijk niet passen bij de doelgroep of de ondersteuningsvragen, dan slaan we de plank mis. Ingrijpen is dan geboden, maar wel op basis van een gedeelde analyse van de opgave.

4.4 Investeren in daadkracht

Goede intenties en een passende ambitie, maar de partijen zijn niet in staat om dat te vertalen naar de praktijk en weten niet de sleutel te vinden tot gezamenlijke actie.

In sommige omgevingen leeft het beeld dat samenwerking vooral bestaat uit het optimaal koppelen van schakels in de keten. Aantrekkelijk aspect van de ketenbenadering is dat het suggereert dat de partners niets 'tussen hen in' hoeven te organiseren. De organisaties van de partners blijven doen wat ze deden, er hoeft niets nieuws te worden ingeregeld, alleen op de koppelvlakken moeten we even goed aansluiten. Er zijn situaties waarvoor deze manier van samenwerking een prima model is, maar voor situaties waarin de verschillende bijdragen samen moeten komen in één gezamenlijke dienstverlening, besluit of propositie schiet deze vorm van samenwerking meestal tekort. Toch heeft het begrip 'ketenbenadering' nog in veel van die omgevingen een positieve klank.

Ervaring in samenwerking én de verkenning van uitstroming als samenwerkingsvraagstuk leert dat de ketenbenadering voor die opgave tekort schiet; er zal meer moeten worden georganiseerd dan het passeren van dossiers, en het zal voelbaar zijn in de werkwijzen van de betrokken partners. Dat betekent niet dat er onmiddellijk allerlei grote structuren moeten worden gebouwd. Het betekent wel dat de partners gezamenlijk nadenken over een gezamenlijke vorm van organiseren, soms zonder construct of met een heel licht construct, bijvoorbeeld in een gezamenlijke set van spelregels en lichte vormen van overleg. Het criterium is naast daagvlak ook daadkracht: krijgen we dingen voor elkaar, en wat moeten we organiseren om dat te realiseren? Wat nu als de partijen niet de noodzaak zien om meer te doen dan het stroomlijnen van een keten en per saldo niet bereid of in staat zijn om zich ook organisatorisch met elkaar te verbinden?

Mogelijke aanpakken en interventies

- Kernprobleem is hier dat de organisatievorm van de samenwerking niet voldoende effectief is om de intenties en de ambitie te realiseren. Het is belangrijk dat partijen dat zien. Een onderzoek naar de effectiviteit van het gekozen samenwerkingsmodel kan dan nuttig zijn. Het zou inzicht moeten geven in de mate waarin het samenwerkingsmodel de juiste en de goede dingen doet, en ook op een efficiënte manier. In een omgeving van samenwerking is het van belang dat de betrokken partijen samen besluiten tot zo'n onderzoek en ook samen vorm geven aan de opzet van zo'n onderzoek. Dat vergroot de kans dat het onderzoek ook leidt tot gezamenlijke inzichten.
- Wees je daarbij bewust van het feit dat zo'n onderzoek ook een bedreiging kan zijn. De ervaring is soms dat evaluerend onderzoek ook altijd leidt tot het aanwijzen van schuldigen. De sfeer waarin de idee van zo'n onderzoek wordt aangestipt en het onderzoek wordt opgezet en uitgevoerd moet er één zijn van gezamenlijkheid en gericht op het zoeken van mogelijkheden om de samenwerking ten dienste van de opgave te verbeteren.

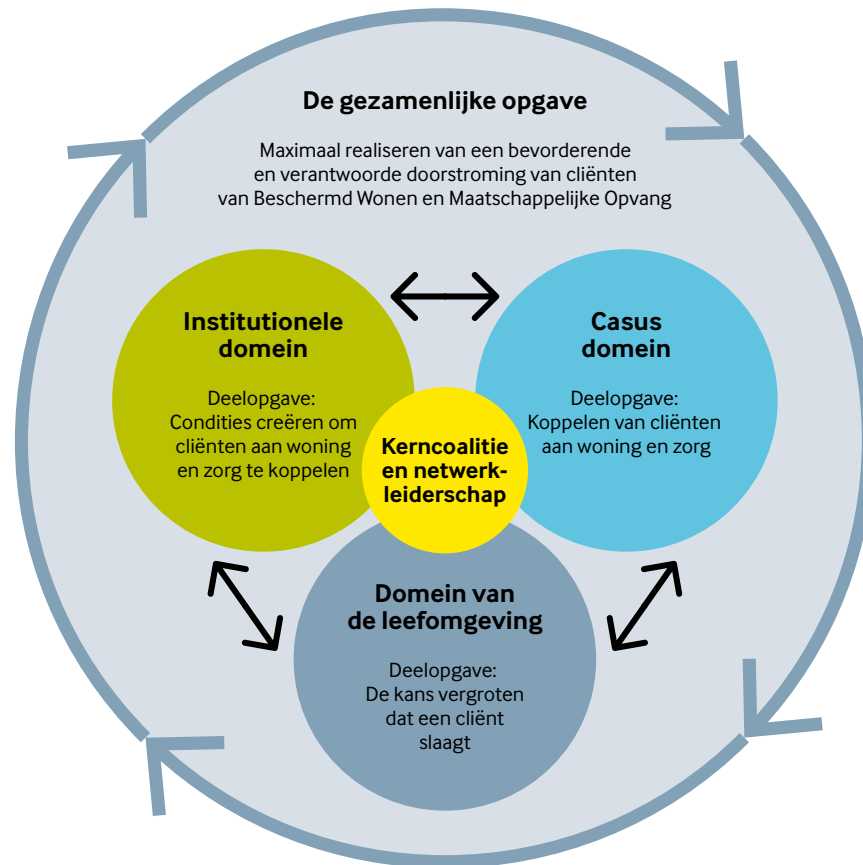
4.5 Evalueren, leren en verbeteren

Hoe goed je één en ander ook kunt organiseren, kenmerkend aan het vraagstuk van uitstroming is dat er niet één gegarandeerde weg is naar succes en dat iedere casus steeds weer uniek is. Algemene kaders en protocollen helpen weliswaar bij het voorkomen van fouten, maar veel minder bij het nemen van een 'op maar gesneden' besluit. Maar hoe voorkom je dan willekeur of eenzame ingewikkelde afwegingen? Niet door meer gedetailleerde voorschriften, maar door intercollegiaal overleg, bijvoorbeeld in de vorm van moreel beraad, casuïstiekoverleg of intervisie. Door dialoog ontstaat een gedeeld waarden- en referentiekader dat helpt bij het nemen van beslissingen. Het is vervolgens de uitdaging om deze praktische wijsheid niet te laten overstemmen door de systeemdwang waarin werkers hun werk moeten doen. Maar dat het systeem de werkers in de uitvoering juist de bevoegdheden of het budget beschikbaar stelt om het maatwerk te kunnen organiseren.



In essentie is dit waar we in het vraagstuk van uitstroming mee te maken hebben. De opgave is voortdurend in beweging: er komen nieuwe kwetsbare doelgroepen bij en er gaan er weer weg, de omvang en ondersteuningsvragen van de doelgroepen veranderen, iedere cliëntvraag is uniek en ook het landschap in de wijk – de sociale cohesie, de fysieke leefomgeving, de initiatieven die worden ontplooid – is voortdurend in ontwikkeling. Iedere keer opnieuw zullen we afwegingen moeten maken: voor een specifieke cliënt in de casus, ten aanzien van middelen en capaciteiten en over de manier waarop we een bevorderende leefomgeving creëren. We zullen moeten leren omgaan met een zekere volatiliteit die maakt dat we het samenwerkingsvraagstuk moeten zien als een proces waarin we stap voor stap leren en verbeteren.

Figuur 14. De samenwerking vitaal houden door samen leren en verbeteren



In het verlengde hiervan pleiten wij ervoor om de samenwerking in beginsel zo licht mogelijk te organiseren. Het is in feite de kunst om op alle domeinen te zoeken naar de ondergrens van wat er georganiseerd, geformaliseerd en geprotocolleerd moet worden om afstemming en maatwerk mogelijk te maken. Het is raadzaam om samenwerking als een ontwikkelingsproces te zien. Aan de slag gaan en gaandeweg gezamenlijk leren en verbeteren, lijken meer op te leveren dan op voorhand dichtgetimmerde afspraken op basis van consensus. Wanneer samenwerking zo wordt benaderd hebben afspraken bij de start de functie van comfort bieden aan elkaar ("We staan garant voor .. woningen of voor begeleiding of ondersteunen elkaar bij overlast") en is de ordening van de samenwerking zodanig dat met elkaar ruimte wordt geboden aan de werkers in de praktijk om goede maatwerkoplossingen te vinden. (Doe-tafels, casusbesprekingen, afstemmingsoverleggen etc.) Door deze oplossingen te monitoren en te evalueren levert de samenwerking input voor leren en verbeteren van bestaand aanbod of de ordening van de samenwerking. Dit is tevens de input voor het institutionele domein waar sectoraal beleid wordt afgesproken en vastgesteld.

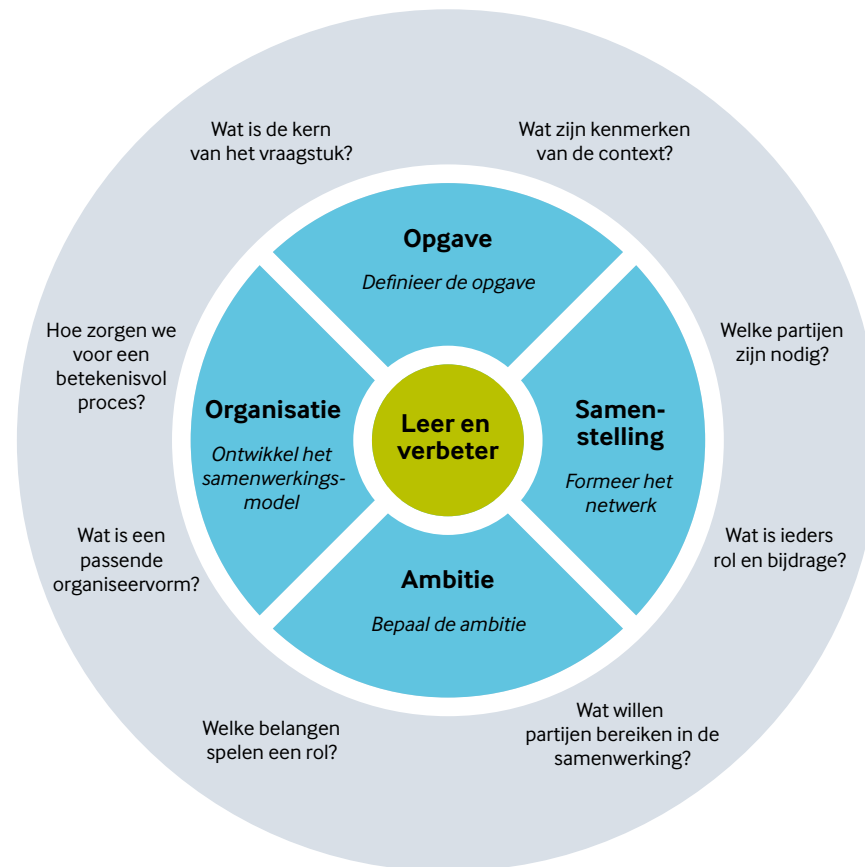
Het ontbreken van één sluitend pakket aan afspraken voor de hele doorstromingsopgave doet een extra beroep op overleg tussen partijen. Het is duidelijk dat een aantal zaken om formele afspraken vragen: belangen moeten een plek krijgen en een woningvisie en woningvoorraad kunnen niet wekelijks worden aangepast. Maar veel problemen in samenwerken los je op door met elkaar in gesprek te gaan. Het is dus echt de moeite waard om te bouwen aan vertrouwen, zodat je elkaar tijdig kunt opzoeken als iets niet naar wens verloopt. Op alle domeinen moeten de betrokkenen elkaar regelmatig ontmoeten om vinger aan de pols te houden en bij te sturen wanneer nodig. Structureel investeren in verbinding is de sleutel tot een goede samenwerking.

3 Werkbladen



Werkblad 1. Leidraad opgavegericht werken

Opgavegericht samenwerken



Te nemen stappen en kernvragen per stap

1. Definieer de opgave

a. Wat is de kern van het vraagstuk?

b. Wat zijn kenmerken van de context?

2. Formeer het netwerk

a. Welke partijen zijn nodig?

b. Wat is ieders rol en bijdrage?

3. Bepaal de ambitie

a. Wat willen partijen bereiken in de samenwerking?

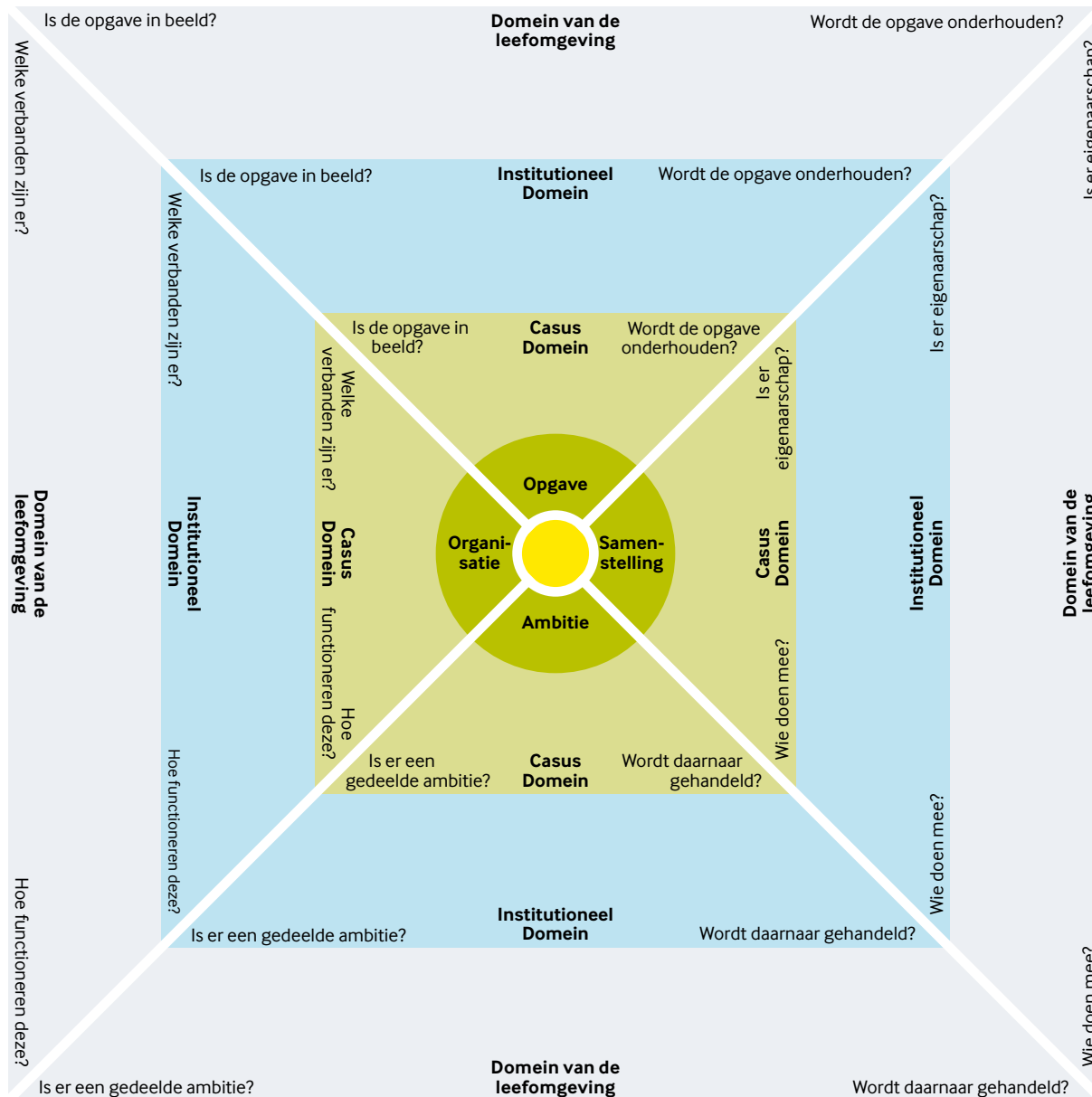
b. Welke belangen spelen een rol?

4. Ontwikkel het samenwerkingsmodel

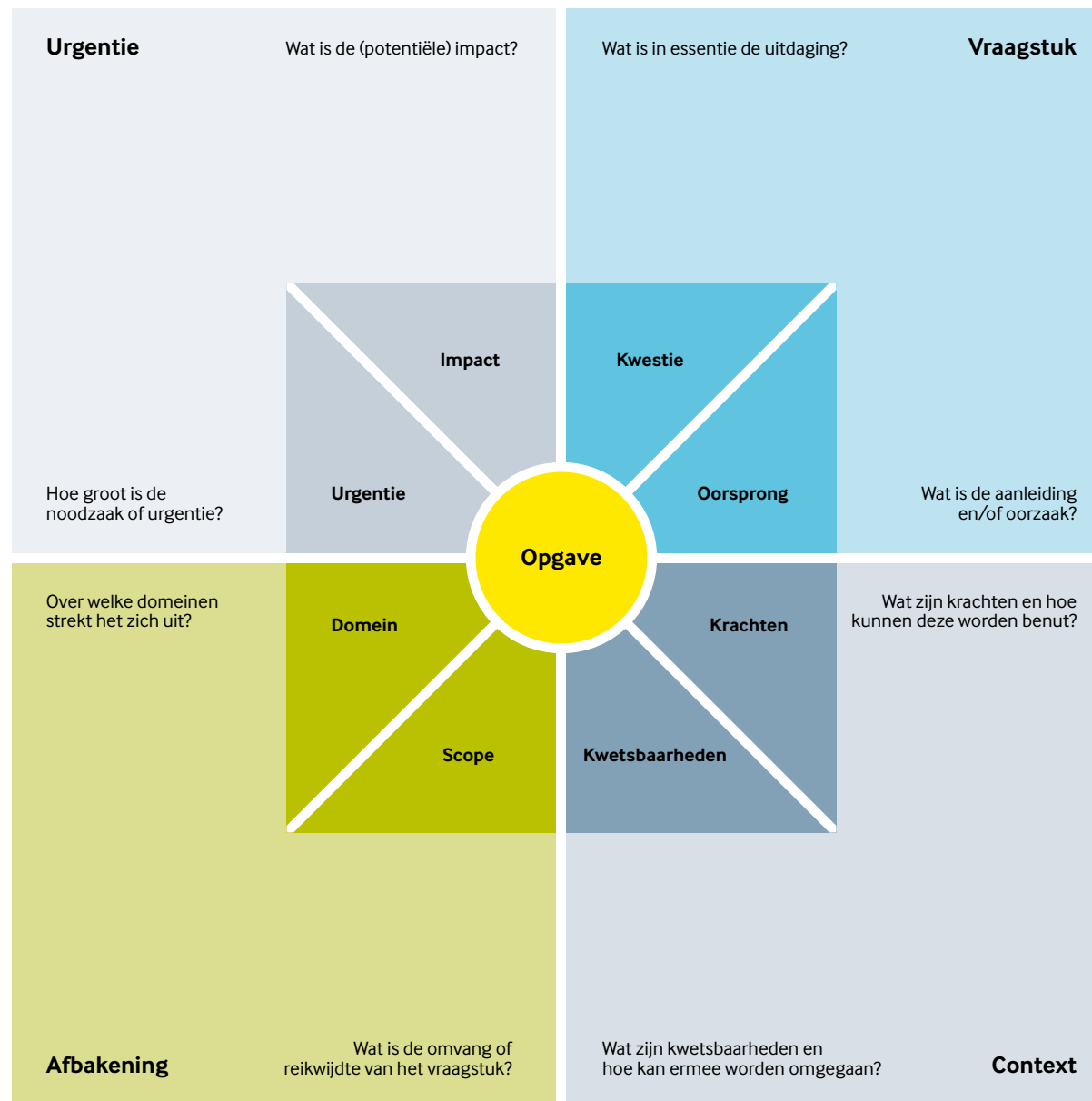
a. Wat is een passende organiseervorm?

b. Hoe zorgen we voor een betekenisvol proces?

Werkblad 2. Werkmodel uitstroming



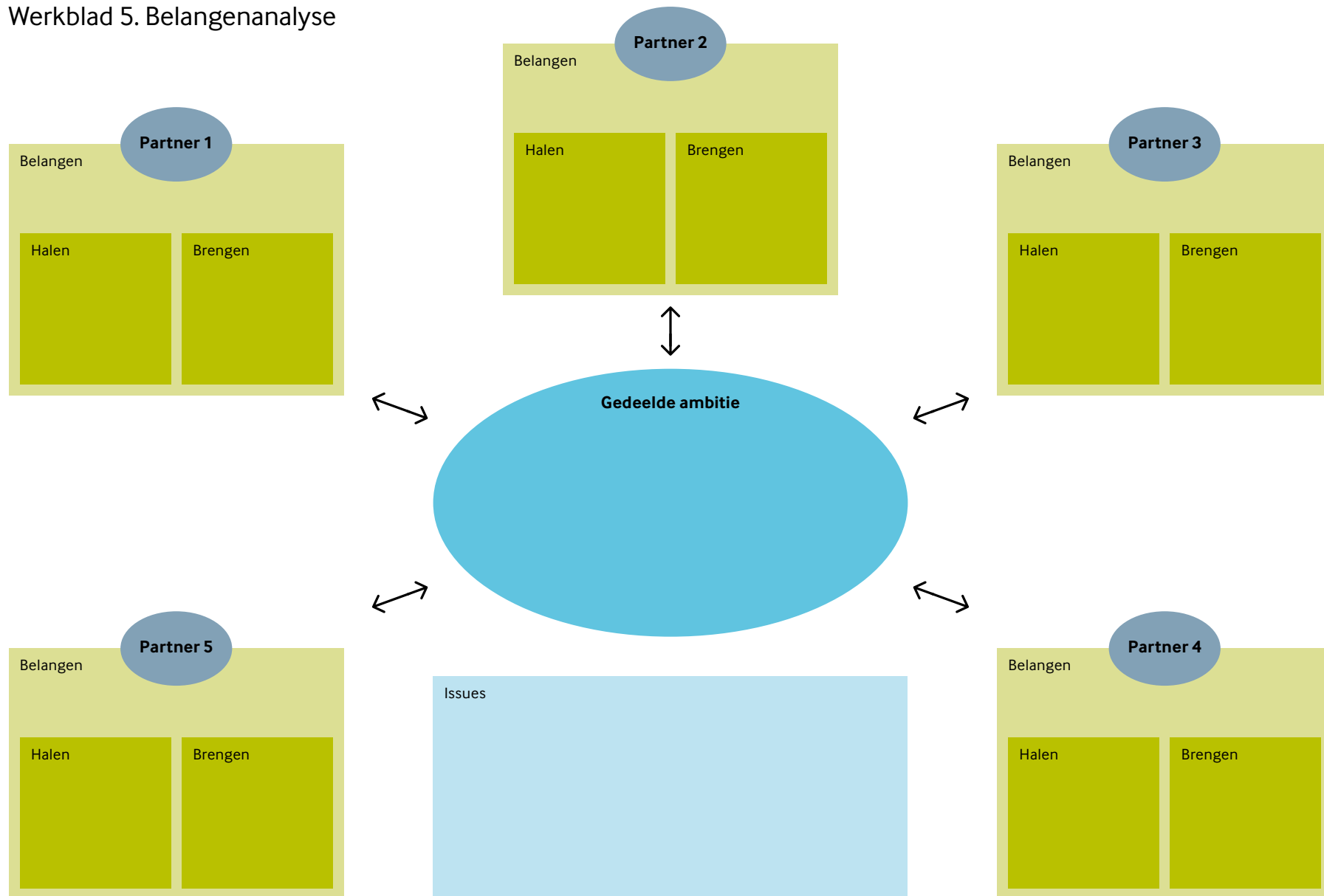
Werkblad 3. De opgave



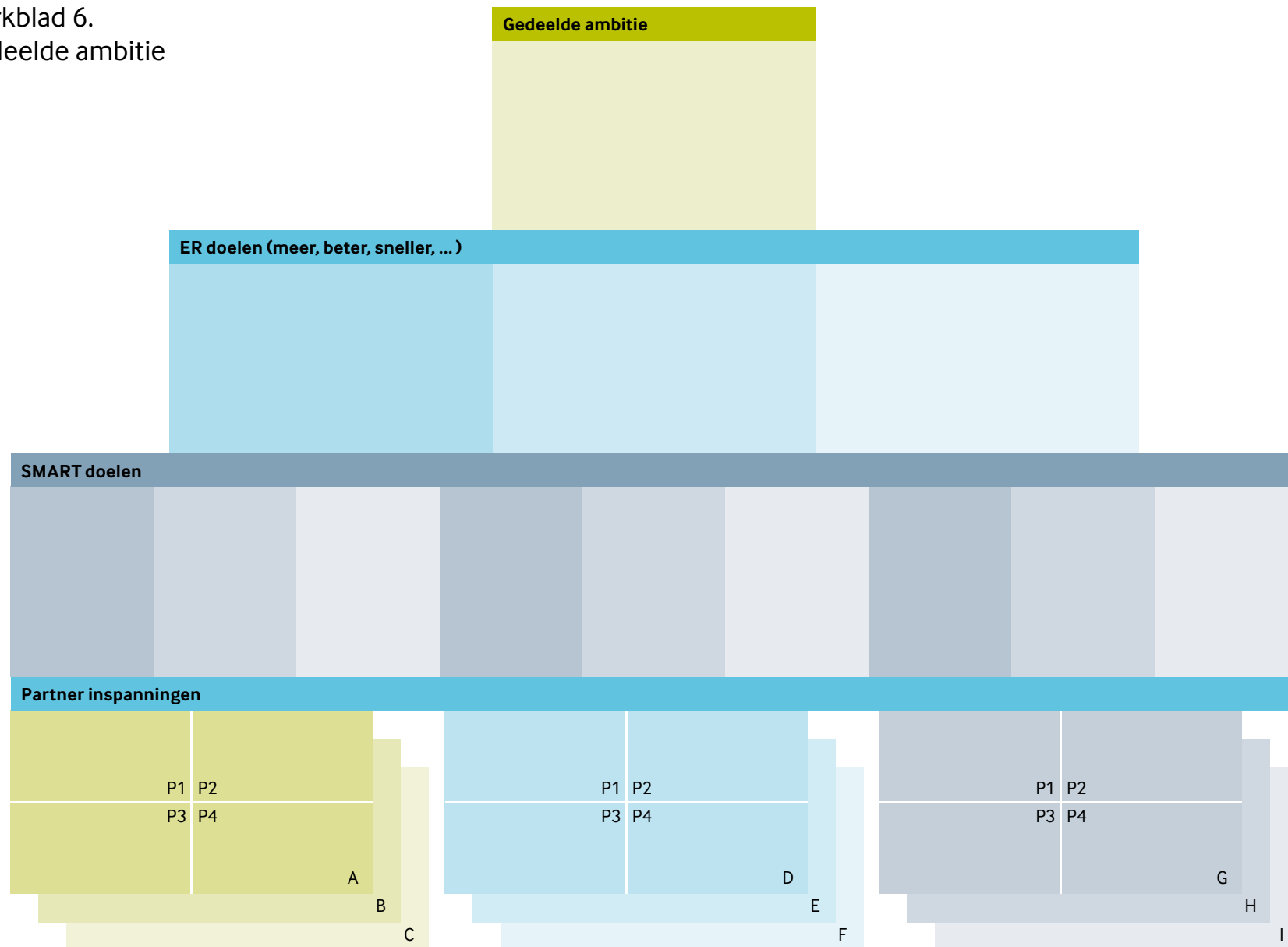
Werkblad 4. Rollen partijen

Partner	Relevante (wettelijke) rollen	Mogelijke rollen in de samenwerking op institutioneel niveau	Mogelijke rollen in de samenwerking op casusniveau	Mogelijke rollen in de samenwerking op niveau van de leefomgeving
Gemeente	– Zorgplicht voor haar burgers – Maakt prestatie-afspraken met huurdersorganisaties en woningcorporaties met betrekking tot huisvesting van bepaalde doelgroepen	– Partner voor woningcorporaties voor het maken van prestatie-afspraken voor de specifieke doelgroep – Regisseur van de samenwerking tussen de ketenpartners – Financier van zorginstellingen	– Leverancier van indicatie-stellingen – Regisseur van de samenwerking op casusniveau – Opdrachtgever voor het samenwerkingsmodel – Oprichter van een derde intermediaire partij	– Beleidsontwikkelaar voor de fysieke leefomgeving – Beleidsontwikkelaar voor de sociale leefomgeving in de wijk – Regisseur bij 'zachte landing' in de sociale infrastructuur in de vorm van sociale wijkteams
Zorginstelling	– Passende zorgarrangementen leveren en ontwikkelen	– Leverancier van informatie over ondersteuningsbehoefte (populatie)	– Leverancier van informatie op casus niveau – Uitvoerend ketenpartner – Regisseur – Deelnemer in een intermediair	– Bijdragen de lokale sociale infrastructuur – Regisseur bij 'zachte landing' in de sociale infrastructuur
Woningcorporatie	– Wijst aandeel voorraad aan betaalbare woningen toe aan huishoudens onder een bepaalde inkomensgrens – Maakt prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties met betrekking tot huisvesting van bepaalde doelgroepen	– Partner voor gemeente voor het maken van prestatieafspraken voor de specifieke doelgroep	– Uitvoerend ketenpartner in de vorm van leverancier van passende woningen – Regisseur van het uitstromingsproces – Deelnemer in een intermediair	– Investeren in en onderhouden van de fysieke leefomgeving
Intermediair	– Geen	– Geen	– Regisseur – Uitvoerend opdrachtnemer	– Regisseur bij 'zachte landing' in de sociale infrastructuur

Werkblad 5. Belangenanalyse



Werkblad 6. Gedeelde ambitie



Werkblad 7. Modellen en instrumenten per samenwerkingsdomein

Institutioneel domein

- Kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de ondersteuningsvraag
- Prestatie-, volume- en contingentafspraken
- In- en uitstroomnormen
- Afwegingscriteria
- Werkwijze voor complexe casuïstiek
- Gezamenlijke monitoring
- Escalatie-afspraken
- Caseload beheer op populatieniveau
- Monitoring en verantwoording
- Werkprocessen
- Informatievoorziening

Casus domein

- Eén gezin één plan
- Gedeelde dossiers
- Centrale matching- of beoordelingstafel
- Casusoverleg
- Casemanagement c.q. regievoering
- Teamvorming en relaties opbouwen
- Gezamenlijke werkplek of huisvesting
- Operationele spelregels

Domein van de leefomgeving

- Netwerkvorming en ontmoeting
- Gezamenlijke projecten
- Aanspreekpunten in de wijk
- Signaleringsfunctie

Colofon

Uitgave

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.
www.platform31.nl

Auteurs

Manon de Caluwé en Edwin Kaats (Common Eye)

Redactie

Platform31

Fotografie

Alex Schröder

Vormgeving

Gé grafische vormgeving

Den Haag, januari 2018

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van deze publicatie, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.