



Factsheet

Partnerschap gemeenten, praktijkorganisaties en professionals

Ben jij ook benieuwd naar wat werkt in het realiseren van een integraal specialistische werkwijze in de wijk voor gezinnen met meervoudige, complexe problematiek? En dan vooral naar wat werkt in partnerschap tussen gemeenten, praktijkorganisaties en professionals? Lees dan deze factsheet van het project De Specialist Dichterbij. De resultaten zijn gebaseerd op interviews met vertegenwoordigers van de vijf betrokken integrale specialistische teams en de organisaties en gemeenten waar zij bij horen, en zijn gekoppeld aan bestaande wetenschappelijke kennis. Tijdens de eerste leersessie van het project (juni 2021) zijn de volgende thema's besproken: (1) het ontwikkelen van partnerschap vanuit gezamenlijke visie en belangen en (2) gezamenlijk optrekken bij de hulpverlening aan gezinnen: hoe blijf je in gesprek met elkaar? Het doel van de factsheet is om te informeren over de projectopbrengsten en tot reflectie, leren en versterken van integraal specialistisch werken te komen.

Recent onderzoek laat zien dat integraal werken een dynamisch en complex proces is. Het is niet iets dat je enkel organiseert; het is een ontwikkelingsproces wat vraagt om gezamenlijk leren, reflecteren en verbeteren. Dit betekent dat we naast een goede organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van integrale teams en samenwerkingsafspraken op bestuurlijk niveau, ook aandacht moeten hebben voor het niveau van professionals. Integraal werken vraagt om verbinding tussen gemeenten, praktijkorganisaties en professionals: vanuit dialoog samen werken én samen leren (Nooteboom, 2021).

In het project De Specialist Dichterbij volgen we vijf integraal specialistische teams en beschrijven we de werkwijze, werkzame en belemmerende elementen uit observaties en interviews. Om een leer- en verbeterproces in de praktijk te stimuleren, koppelen we deze bevindingen aan bestaande kennis en reflecteren we hierop in leersessies met gemeenten, praktijkorganisaties en professionals.



Integratie op verschillende niveaus

Met het Regenboogmodel laten Valentijn en collega's (2015) zien dat de integratie van zorg op verschillende niveaus plaatsvindt: die van systemen en beleid, organisaties, professionals en de uiteindelijke zorgverlening aan de cliënt. Naast horizontale integratie op elk afzonderlijk niveau, is er ook verticale integratie, verbinding door alle niveaus heen, nodig om te komen tot betere zorg. Dit vraagt zowel functionele integratie (denk aan: administratie en ICT) als normatieve integratie: het delen van dezelfde missie, waarden en normen tussen zorgverleners of organisaties.

<https://www.essenburgh.com/nl/regenboogmodel-voor-integrale-zorg>

> De Specialist dichterbij?!

De Specialist Dichterbij is een onderzoeksproject waarin we onze kennis over integraal specialistisch werken bij gezinnen met ernstige en langdurige problematiek op meerdere levensgebieden willen verdiepen. De combinatie van problemen in deze gezinnen overstijgt de deskundigheid van één professional of organisatie, en de complexiteit van de problematiek maakt dat een integraal specialistische aanpak nodig is. Een aanpak waarbij hulp vanuit verschillende specialisten in samenhang en passend bij het gezin wordt aangeboden (de Lange e.a., 2016).



(1) Partnerschap ontwikkelen vanuit een gezamenlijke visie en belangen

Van een gezamenlijke visie naar goede uitvoering komen vraagt om onderling begrip: snappen waar de visie vandaan komt, de verschillende belangen hierin boven tafel krijgen, de verschillende rollen verduidelijken en elkaar de ruimte geven om te ontwikkelen in het integrale initiatief, maar wel binnen bepaalde kaders en afspraken.

In een gezamenlijke visie komen de perspectieven van gemeenten, praktijkorganisaties, professionals en ouders en jongeren samen. Door alle geïnterviewden wordt de noodzaak van een integraal specialistische werkwijze voor de doelgroep gezinnen met meervoudige en complexe problemen herkend. Als kerncomponenten benoemen zij:

- een brede blik op gezinnen en hun problematiek;
- alle levensgebieden van het gezin betrekken: systemisch aan de slag gaan; en
- continuïteit van zorg: met elkaar in de keten, op alle niveaus, verantwoordelijkheid nemen voor de zorg aan het gezin.

Alle partijen zien integrale zorg voor complexe gezinnen als een gezamenlijke opdracht, die vraagt om een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle partijen.

De vraag is echter in hoeverre deze visie een door professionals, praktijkorganisaties en gemeenten gezamenlijk ontwikkelde en doorleefde visie is. In de praktijk gebeurt het nog te vaak dat de visies verkokerd zijn, verschillende partijen elkaar niet verstaan en ouders en jongeren te weinig gehoord worden. Het verschilt per gemeente in hoeverre er geïnvesteerd wordt in het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op goede integrale zorg voor jeugd. Als er wel sprake is van een gemeenschappelijke visie, is een tweede uitdaging om ervoor te zorgen dat de visie doorleefd wordt door alle organisaties heen, op alle niveaus. Al in een vroeg stadium dienen praktijk en beleid met elkaar verbonden te zijn, bijvoorbeeld door professionals uit integrale teams en vertegenwoordigers van gezinnen mee te laten denken over het te ontwikkelen beleid.

Belangen



Het gezamenlijke doel is natuurlijk altijd dat het kind er beter van wordt en ik geloof ook dat ze dat allemaal ergens in hun missie en hun visie hebben staan en dat ook echt allemaal graag willen, maar het moet ook wel binnen de budgetten passen.



Merk je dat er in jouw praktijk sprake is van verschillende belangen? Worden deze bespreekbaar gemaakt? Hoe krijg je naar jouw idee deze belangen beter boven tafel, en wat belemmert hier nu in/werkt heel goed?

Visie



Een visie kan op bestuurlijk niveau goed geaccordeerd en gedragen zijn, maar dat wil nog niet zeggen dat je op casusniveau ook die visie uitgevoerd krijgt.



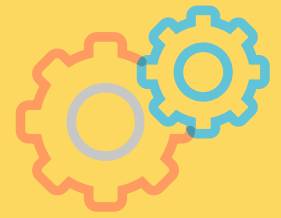
Hebben gemeenten, praktijkorganisaties en professionals in jouw regio een gezamenlijke visie op integraal werken en hoe is deze tot stand gekomen? Wordt deze voldoende gedragen door alle lagen? Zo nee, wat is daarvoor nodig?

Het bespreken van de verschillende belangen blijkt een belangrijke voorwaarde voor partnerschap. Dit benoemen zowel gemeenten, praktijkorganisaties, als professionals. Hoewel het hoofdbelang vaak gelijk is; namelijk de best passende zorg voor kind en gezin, spelen er onderliggend wel andere belangen. Zo is er zowel bij gemeenten als bij praktijkorganisaties ook een financieel belang, dat nog wel eens kan botsen met het idee dat professionals hebben bij de best passende zorg. Ook de belangen tussen praktijkorganisaties, of binnen een praktijkorganisatie kunnen conflicteren. Zoals een efficiënte inrichting om zorg te leveren aan een grote doelgroep versus maatwerk leveren in samenwerking met andere partijen voor individuele gezinnen met complexe casuïstiek. Transparantie over belangen en eventuele tegenstellingen daarin, zorgt voor partnerschap vanuit vertrouwen.

Als de visie en de belangen duidelijk zijn, is het ook van belang om de rollen van gemeenten, praktijkorganisaties en professionals in partnerschap te specificeren. Uit de interviews kunnen we grofweg twee rollen onderscheiden:

1. Gemeenten, praktijkorganisaties en professionals richten zich elk op hun eigen taken: er is een inkoopdocument opgesteld vanuit gemeentelijk beleid, en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij de aanbiederende organisaties. Er is tussentijdse afstemming als aanbieders anders willen declareren of extra financiën nodig hebben. De gemeente heeft een opdrachtgevende rol, de praktijkorganisatie/professional is opdrachtnemer.
2. Co-creatie vanuit een gezamenlijke opdracht: middels bijeenkomsten wordt in gezamenlijkheid gebouwd aan een initiatief, dit is een continu proces. Hoewel dit vaak tot waardevolle inzichten leidt en gevoel van samenwerking, is dit tijdrovend, neemt door tijdsdruk niet iedereen altijd deel aan de besprekingen, en ontbreken soms meer formele afspraken om ook tot daadwerkelijke actie te komen.

Rollen



Integraal werken is moeilijk te vangen in vakjes of financieringsstromen. Professionals hebben ruimte nodig om maatwerk te leveren, maar beleid heeft ook behoefte aan bepaalde kaders, afspraken en standaardisering. Welke rollen nemen gemeenten, praktijkorganisaties en professionals in jouw regio hierin, en hoe komen jullie tot partnerschap?

Partnerschap en dilemma's in Ketenzorg

Onderzoekers Minkman en collega's beschrijven in hun Ontwikkelingsmodel voor Ketenzorg dat er vier ontwikkelingsfasen bestaan bij het ontwikkelen van integrale initiatieven in de keten. Elk van deze fasen vraagt om andere gespreksvormen, monitoring en evaluatieafspraken. Het model biedt handreikingen voor het gezamenlijke gesprek tussen beleidsmakers, organisaties, professionals en gezinnen om zorg te evalueren, te verbeteren en te ontwikkelen. In Ketenzorg stemmen meerdere organisaties hun inzet in gezamenlijkheid op elkaar af. De sturing – governance – vindt dan ook niet plaats door één partij, maar verschillende partijen, wat vraagt om het leggen van horizontale verbindingen en het realiseren van (gelijkwaardige) afstemming. Waarden spelen hierin een belangrijke rol. Deze zijn niet altijd zichtbaar aan de oppervlakte, maar kunnen impliciet wel bepalend zijn voor het gedrag van partners in een zorgnetwerk. De dilemma's binnen een netwerk komen dan ook regelmatig voort uit concurrerende waarden tussen verschillende partijen, waarbij de verschillende partijen ieder een ander belang hechten aan specifieke waarden. Dit kan de sturing – de governance – bemoeilijken daar het dan vaak ontbreekt aan een centrale partij die knopen doorhakt.

Meer informatie vind je op:

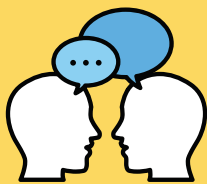
<https://www.overkwaliteitvanzorg.nl/wp-content/uploads/2017/12/KIZ20120101.pdf>

<https://www.vilans.nl/producten/de-governance-van-netwerkwzorg-ontrafeld>

(2) Gezamenlijk optrekken bij hulpverlening aan gezinnen: hoe blijf je in gesprek met elkaar?

Een integraal initiatief is continu in ontwikkeling, wat vraagt om dialoog tussen gemeenten, praktijkorganisaties en professionals. Alle partijen benadrukken het belang van samen optrekken, maar dit blijkt niet zonder slag of stoot te gaan.

Elkaar weten te vinden



De wens is om samen op te trekken, samen afspraken te maken en samen oplossingen bedenken als je ergens tegenaan loopt. Het moet niet alleen het feestje van de zorgaanbieder zijn, want de gemeente is medeverantwoordelijk. Het staat en valt met het hele zorglandschap en dat moet je samen doen.

Enkele belemmeringen die naar voren komen en die belangrijk zijn om van elkaar te weten:

- De organisatie van het sociaal domein verschilt per gemeente, waardoor gezamenlijk optrekken een heel grote opgave kan worden vanuit het perspectief van organisaties.
- Andersom heeft de gemeente te maken met vele organisaties die elk op hun eigen manier werken, waardoor gezamenlijk optrekken een heel grote opgave kan worden vanuit het perspectief van gemeentes.

Weten de belangrijkste partijen (vanuit beleid, organisatie en praktijk) elkaar op dit moment goed te vinden en hoe komt dit?

Monitoring en evaluatie



Zowel vanuit gemeenten, praktijkorganisaties als professionals wordt genoemd dat er veel wordt gesproken in verschillende samenstellingen, maar dat dit uiteindelijk niet per se leidt tot een verbeterde uitvoering. Het kan helpend zijn om afspraken te maken over het **monitoren en evalueren** van de integrale aanpak in de praktijk (Nooteboom, 2021): doen we nog wat we bedoelden in onze gezamenlijke visie en opdracht?

Uit de interviews blijkt dat de monitoring van integrale teams nog moeizaam verloopt. Enkele gemeenten geven aan weinig zicht te hebben op welke casussen naar het team gaan, wat voor twijfel en wantrouwen kan zorgen omdat transparantie lijkt te ontbreken. Verschillende beleidsmedewerkers geven aan dat er gebrek is aan 'harde' resultaten omtrent effectiviteit. Dit kan enerzijds liggen aan het feit dat de werkzaamheden van integrale teams zich moeilijk laten vangen in productcodes en er vaak verschillende aanbieders betrokken zijn die vanuit eigen potjes declareren. Anderzijds missen regelmatige evaluatiemomenten en is de effectiviteit van een integrale aanpak niet eenvoudig meetbaar. De uitkomsten van integraal werken kunnen op verschillende terreinen liggen, zoals welbevinden en tevredenheid over zorg, verbeterde uitvoering en mogelijke kostenreductie (Baxter e.a., 2018). Dit vraagt ook om een brede en lange termijn evaluatie: hoe gaat het over een aantal jaar met het gezin?



Op welke manier zijn er in jouw regio afspraken gemaakt over monitoring en evaluatie, en hoe komen naast cijfers, ook verhalen naar voren? Wat zou hierin beter of anders kunnen?

Partnerschap behouden vraagt durf en risico nemen wanneer het spannend wordt, zo komt uit de interviews naar voren. Op deze momenten, zoals bij botsende belangen, niet sluitende begroting of complexe casuïstiek hebben beide partijen de neiging in hun oorspronkelijke rol terug te vallen, in plaats van in gezamenlijke verantwoordelijkheid nieuwe wegen te bewandelen. Integraal werken vraagt 'collaborative agency': een gezamenlijk bewustzijn, gezamenlijk handelen én gezamenlijk risico's nemen, ook als het moeilijk wordt (Stuart e.a., 2014).

Partnerschap behouden



Welke 'spannende' situaties herken jij waarin de gezamenlijke verantwoordelijkheid onder druk kwam te staan? Hoe kunnen jullie met alle betrokken partijen het gezamenlijke bewustzijn en de actie behouden?



Het gaat om gezamenlijke verantwoordelijkheid maar ook gezamenlijk de risico's durven delen; dat is heel erg belangrijk.

Bronnen:

Baxter S, Johnson M, Chambers D, Sutton A, Goyder E, Booth A. The effects of integrated care: a systematic review of UK and international evidence. *BMC Health Serv Res.* 2018 May 10;18(1):350.

Lange, M. de, Verheijden, E. & Chênevert, C. (2016). *Integraal specialistische jeugdhulp*. Nederlands Jeugd Instituut

Nooteboom, L. A. (2021). *Towards increased understanding of integrated Youth Care: a qualitative evaluation of facilitators and barriers for professionals* (Doctoral dissertation, Leiden University).

Stuart, K. (2014). Collaborative agency to support integrated care for children, young people and families: an action research study. *International journal of integrated care*, 14.

Valentijn, P. P. (2016). *Rainbow of Chaos: A study into the Theory and Practice of Integrated Primary Care*: Pim P. Valentijn, [Sl: sn], 2015 (Print Service Ede), pp. 195, Doctoral Thesis Tilburg University, The Netherlands, ISBN: 978-94-91602-40-5. *International Journal of Integrated Care*, 16(2)

> Wat hebben we met de resultaten gedaan?

In de leersessie (3 juni 2021) gingen vertegenwoordigers van gemeenten, praktijkorganisaties en professionals van de vijf deelnemende integraal specialistische teams met elkaar in dialoog rond het thema 'Partnerschap gemeenten, praktijkorganisaties en professionals'. Aan deze leersessie namen ook de oudervertegenwoordiger en onderzoekers van De Specialist Dichterbij deel.

Hoe gaat dat bij jullie?

Uitwisseling tussen de regio's



Door gesprek tussen de regio's wisselden de verschillende teams ervaringen en leerlessen uit en stelden elkaar vragen. De in deze factsheet beschreven thema's en dilemma's worden door alle partijen herkend. Een gezamenlijk ontwikkelde en gedragen visie blijkt helpend om in gezamenlijkheid problemen op te lossen en wegen te vinden bij belemmeringen en spanningen die tijdens de uitvoering naar boven komen. Waar gemeenten, praktijkorganisaties en professionals elkaar blijven spreken en samen zoeken naar wat er goed gaat en waar het spaak loopt, groeit de verbinding en het vertrouwen. Dit is een waardevolle bijdrage aan de doorontwikkeling van het integraal initiatief.

Praktijk: Ik merk wel dat er doordat we een gezamenlijke visie hebben, dat problemen niet worden afgeschoven, maar het automatisch een gezamenlijk probleem is. Dat maakt het gevoel dat de oplossing dichterbij is.

In kleine groepen kwam de dialoog op gang tussen afgevaardigden van gemeenten, praktijkorganisaties en professionals binnen de eigen regio. Dit zorgde voor uitwisseling van perspectieven en verdieping op één van de deelthema's, zoals 'botsende belangen', 'monitoring en evaluatie' en 'rollen en verantwoordelijkheden'.

Zowel professionals als gemeenten zien de waarde van de **dialoog** tussen gemeentelijk beleid en de professionals op de werkvloer. Dit zorgt voor inzicht in elkaars perspectieven en belangen en helpt om de vertaalslag te maken van beleid naar praktijk en andersom.

In **monitoring en evaluatie** merken enkele regio's dat de belangen en perspectieven van gemeenten, praktijkorganisaties en professionals kunnen botsen, wat spanning oplevert tussen de partijen en het partnerschap onder druk zet. Waardevol blijkt om niet alleen aandacht te hebben voor de cijfers - wat makkelijk tot een gevoel gecontroleerd te worden kan leiden - maar juist ook informatie te halen uit ervaringen van gezinnen, casuïstiek besprekingen en teamontwikkeling. In de praktijk blijkt het moeilijk daar voldoende gezamenlijke aandacht voor te hebben.

Hoe gaan we hiermee verder?

Leerlessen en actiepunten per regio



Elke regio heeft voor zichzelf een actiepunt omschreven waarmee ze de komende maanden met elkaar aan de slag gaan. Na de leersessie wordt de dialoog verder gevoerd binnen de regio en gaan de vijf teams aan de slag met hun eigen actiepunt. De volgende leersessie is op 7 oktober.

Hoe gaat dit bij ons?

Uitwisseling binnen de regio



Organisatie: Samenwerking is soms moeilijk, maar de wil en de intentie zijn er en die zijn heel goed. Het is prettig dat tegen de stroom in doorgaan.

Knelpunten in de ontwikkeling van het integraal initiatief kunnen de **rollen en verantwoordelijkheden** tussen gemeenten, organisaties en praktijk op scherp zetten. Vanuit de urgentie en de intrinsieke motivatie om het samen te blijven doen, is het in verschillende regio's de gemeenten, praktijkorganisaties en professionals gelukt om met elkaar in verbinding te blijven en zich buiten de vastgelegde rollen te bewegen om zo een stap vooruit te maken.

Gemeente: Ik merk vanuit de gemeente dat je knelpunten tegenkomt bij samen optrekken, maar elke keer is het een zoektocht naar waar het nou spaak loopt en wat er nodig is om samen verder te gaan.

@ Contact

Anne Marie Barnhoorn
Eline Heek
Laura Nooteboom

M.A.Barnhoorn@lumc.nl
H.C.Heek@lumc.nl
L.A.Nooteboom@lumc.nl