



Handreiking

# Gereedschapskist regionale samenwerking zorg en veiligheid

Alleen ga je sneller, samen kom je verder





# Gereedschapskist voor samenwerken in de regio

## Aanleiding

Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Om goede ondersteuning en zorg te kunnen bieden met daarbij het belang van veiligheid en leefbaarheid in acht nemend is het belangrijk dat gemeenten, zorgprofessionals en hun veiligheidspartners goed samenwerken. Problemen zijn tenslotte vaak complex en gaan over de grenzen van de domeinen heen. Een doorbraak of aanpak voor vraagstukken die (op grote schaal) spelen in het werkveld, vraagt soms om bestuurlijke betrokkenheid en handelen. Het vraagt ook om samenwerking op regionaal niveau.

Om een doorbraak of aanpak te realiseren, is regionale samenwerking tussen de twee domeinen en tussen uitvoering en bestuur nodig. Succesvol samenwerken vraagt om openheid voor elkaars visie en cultuur en begrip voor elkaars verwachtingen, mogelijkheden en onmogelijkheden. Dit vraagt om investering in elkaar op zowel inhoudelijke, bestuurlijk als uitvoeringsniveau. Door de samenwerking goed te organiseren en te werken vanuit een gezamenlijke visie en een gezamenlijk doel, is het goed mogelijk om samen te komen tot een doeltreffende aanpak, verandering of doorbraak.

Hoe je succesvol regionale samenwerking op het snijvlak van het zorgdomein en het veiligheidsdomein organiseert, staat beschreven in het boekje 'Dezelfde bouwstenen, verschillende bouwwerken: Opbrengsten regiopilots zorg en veiligheid'. Het boekje vind je op [www.vng.nl/rubrieken/zorg-en-veiligheid](http://www.vng.nl/rubrieken/zorg-en-veiligheid). In het boekje wordt antwoord gegeven op vragen als:

- Waarom willen gemeenten en ketenpartners bestuurlijk samenwerken rond zorg en veiligheid?
- Hoe begin je met het organiseren van de bestuurlijke samenwerking tussen zorg en veiligheid?
- Hoe organiseer je de bestuurlijke samenwerking tussen zorg en veiligheid?
- Welke partijen betrek je en welke onderwerpen kunnen worden geagendeerd?

De ervaring leert echter ook dat gemeenten en regio's behoefte hebben aan praktische handvatten, instrumenten en tips. Daarvoor dient deze gereedschapskist.

## Waarom de gereedschapskist?

De gereedschapskist helpt beleidsmedewerkers, bestuurders en ketenpartners uit zorg en veiligheid om regionale samenwerking succesvol tot stand te brengen. De tips, instrumenten en werkvormen, helpen je om een quickstart te maken met de gewenste of benodigde samenwerking. De gereedschapskist kun je benutten om vanaf de start van een project of samenwerkingsproces gericht aan de slag te gaan om uiteindelijk de doelen te behalen, die jullie samen willen bereiken.

### Hoe gebruik je de gereedschapskist?

Alle instrumenten in de gereedschapskist zijn afzonderlijk van elkaar te gebruiken. Je hoeft dus niet een heel stappenplan te doorlopen, maar kan, afhankelijk van jullie beginsituatie en waar jullie staan met het project, de instrumenten en handvatten uit de gereedschapskist los gebruiken. De instrumenten en werkvormen in de gereedschapskist zijn makkelijk toepasbaar en gebruikersvriendelijk en er is bewezen dat zij werken. De meeste instrumenten kunnen op maat worden aangepast, zodat ze aansluiten op de vragen en behoeften binnen jouw project. Het heeft als doel om structuur te geven aan het samenwerkingsproces, maar ook om tijdens dit proces begrip voor elkaar te houden, verwachtingen en wensen van elkaar helder te houden en vertraging of escalatie te voorkomen.

### Stappen voor een integrale impactgerichte samenwerking in de regio

Je slaat de handen ineen om impact te maken en om samen het gewenste maatschappelijke effect bereiken. De infographic op de volgende pagina beschrijft de stappen die jou helpen om op een logische en gestructureerde manier de gemeenschappelijke ambitie te bepalen, deze te vertalen in concrete doelen en activiteiten, uit te voeren en de resultaten ervan zichtbaar te maken. De instrumenten uit deze gereedschapskist kunnen gebruikt worden bij verschillende stappen uit deze infographic.

### Indeling van de gereedschapskist

De gereedschapskist bestaat uit twee delen.

*Deel 1* bevat informatie en instrumenten voor het opzetten van regionale samenwerking:

- Hoofdstuk 1: Zicht op het probleem en de aanpak
- Hoofdstuk 2: Instrumenten voor structuur en overzicht
- Hoofdstuk 3: Instrumenten voor cultuur

In *deel 2* vind je verschillende werkvormen om digitale samenwerkingsessies te faciliteren.

- Hoofdstuk 4: Instrumenten voor digitale samenwerkingsessies

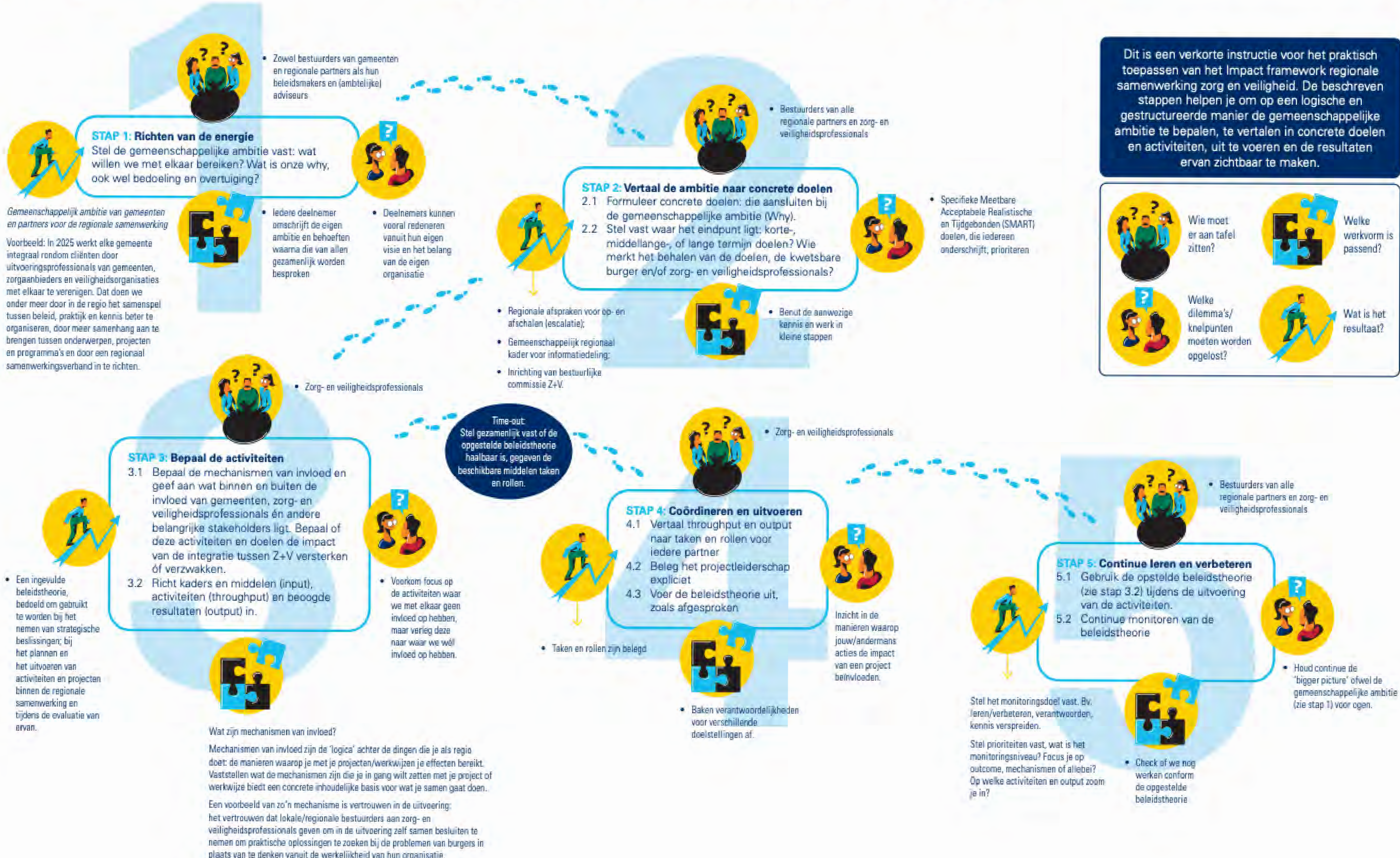
Ieder hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de volgende onderdelen:

- *Waarom?*  
Er wordt uitgelegd waarom dit instrument handig is bij het vormgeven van - of tijdens regionale samenwerking op zorg en veiligheid.
- *Hoe doe je dit?*  
Hierin wordt beschreven hoe je het instrument kunt gebruiken.
- *Aan de slag met ...*  
Bij instrumenten waarvoor je bepaalde templates kunt gebruiken is dit als extra onderdeel toegevoegd. Het beschrijft de manier waarop je de template kunt gebruiken.



# Zorg en Veiligheid: stappenplan voor een integrale impactgerichte samenwerking in de regio

## Berenschot



Dit is een verkorte instructie voor het praktisch toepassen van het Impact framework regionale samenwerking zorg en veiligheid. De beschreven stappen helpen je om op een logische en gestructureerde manier de gemeenschappelijke ambitie te bepalen, te vertalen in concrete doelen en activiteiten, uit te voeren en de resultaten ervan zichtbaar te maken.

|  |                            |
|--|----------------------------|
| Wie moet er aan tafel zitten?                      | Welke werkvorm is passend? |
| Welke dilemma's/knelpunten moeten worden opgelost? | Wat is het resultaat?      |

# Inhoud

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| <b>1.</b> | <b><u>ZICHT OP HET PROBLEEM EN AANPAK</u></b>                   |    |
| 1.1       | PROBLEEMSCAN  | 08 |
| 1.2       | WERKWIJZE IN BEELD  | 10 |
| 1.3       | IMPACT FRAMEWORK  | 12 |
| 1.4       | SAMENWERKEN AAN OPGAVEN   | 15 |
| <b>2.</b> | <b><u>GEREEDSCHAP VOOR STRUCTUUR EN OVERZICHT</u></b>           |    |
| 2.1       | STAKEHOLDER- EN KRACHTENVELD ANALYSE                            | 17 |
| 2.2       | TIMING BIJ SAMENWERKEN EN AGENDEREN                             | 20 |
| 2.3       | OVERLEGSTRUCTUREN   | 22 |
| 2.4       | ESCALATIE-AFSPRAKEN: AVE MODEL                                  | 25 |
| <b>3.</b> | <b><u>GEREEDSCHAP VOOR CULTUUR</u></b>                          |    |
| 3.1       | DILEMMASCHUIF   | 27 |
| 3.2       | MEELOPEN BIJ ELKAAR IN DE PRAKTIJK                              | 28 |
| <b>4.</b> | <b><u>GEREEDSCHAP VOOR DIGITALE<br/>SAMENWERKINGSESSIES</u></b> |    |
| 4.1       | DIGITALE DILEMMASCHUIF  | 30 |
| 4.2       | ROOD, GEEL, GROEN & BELRONDE                                    | 31 |
| 4.3       | BEDENKTIJD & WOORDENWOLK  | 32 |
| 4.4       | VERSCHILLENDE INVALSHOEKEN                                      | 33 |
| 4.5       | DIGITALE VISSENKOM & MYSTERY GUEST                              | 34 |
| 4.6       | MIRO, MURAL EN MENTIMETER                                       | 35 |

---

DEEL 1

INSTRUMENTEN  
OPZETTEN REGIONALE  
SAMENWERKING





## 1.1 PROBLEEMSCAN

### Waarom?

Wat is de reden dat regionale samenwerking gewenst of nodig is? Wellicht is de aanleiding een gesignaleerd probleem of vraagstuk uit de praktijk of is het nodig dat regelgeving of een werkproces wordt aangepast.

Zelfs als de reden tot samenwerking duidelijk lijkt te zijn, blijken betrokkenen verschillende gedachten te hebben over waarom er wordt samengewerkt, hoe er wordt samengewerkt en tot welk resultaat het moet leiden. Het is daarom altijd zinvol om aan de start van het project samen een antwoord te krijgen op de vragen; 'Waarom gaan we samenwerken?' en 'Hoe gaan we samenwerken?'. Het zal blijken dat er verschillende ideeën bestaan over het doel en de inzet van samenwerking.

“**‘Als je duurzame veiligheid wilt organiseren, dan zit zorg daar altijd bij. Zorg en Veiligheid hebben elkaar nodig’ (podcast GHNT- 'echt luisteren is belangrijk')**



### Hoe doe je dit?

In dit hoofdstuk vind je een aantal startvragen en hulpmiddelen om een goede gezamenlijk gedragen basis voor de samenwerking te leggen. Je kan zelf een selectie maken van de vragen die interessant zijn voor jouw project.

#### Inhoud van het project

- Wat is het probleem waarvoor samenwerking nodig is? Waarom?
- Waarom is het nog niet opgelost?
- Wat is het ideale eindresultaat?
- Wat is een realistisch eindresultaat?
- Is er voldoende draagvlak vanuit jou(w organisatie) om aan de slag te gaan met dit probleem (zowel in de uitvoering als op bestuurlijk niveau)?
- Welke stappen zijn er al ondernomen, en waarom werkten deze wel/niet?
- Waar zit de energie om dit aan te pakken?
- Waar zit *geen* energie in de aanpak van dit probleem?

Een verdere verdieping op hoe je een ideaal en realistisch eindresultaat bepaald en behaald lees je in hoofdstuk 1.3 over het [impactframework](#).

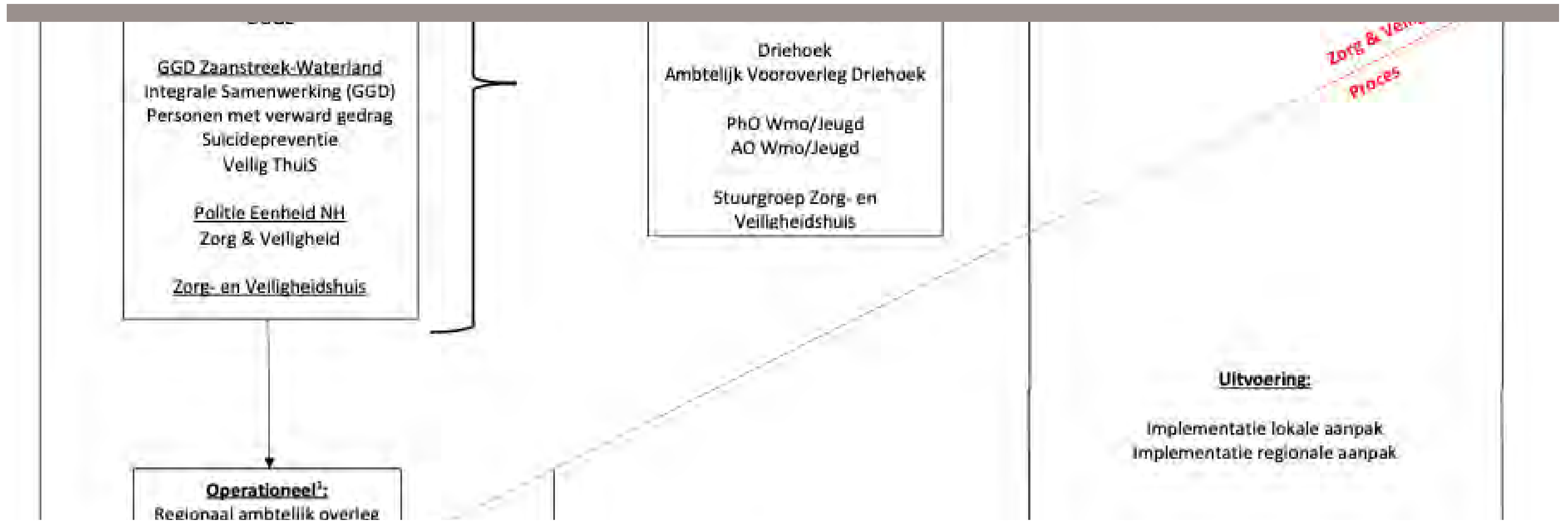


# AAN DE SLAG MET PROBLEEMSCAN

Hieronder vind je een voorbeeld van een template van de probleemscan. Bij 'samenvatting' noteer je een samenvatting van het antwoord dat de betrokkenen op de vraag hebben gegeven. Bij 'voorstel' beschrijf je in één zin wat de belangrijkste uitkomst is op de vraag en zo mogelijk een voorstel voor het vervolg.

Wil je zelf gebruik maken van deze template klik dan [hier](#).

| Vraag   | Samenvatting | Voorstel |
|---|--------------|----------|
| Wat is het probleem? Waarom?  |              |          |
| Waarom nog niet opgelost?   |              |          |
| Wat is het ideale eindresultaat?  |              |          |
| Wat is een realistisch eindresultaat?   |              |          |
| Is er voldoende draagvlak vanuit jou(w organisatie) om aan de slag te gaan met dit probleem (zowel in de uitvoering als op bestuurlijk niveau)? |              |          |
| Welke stappen zijn er al ondernomen, en waarom werkten deze wel/niet?   |              |          |
| Waar zit de energie om dit aan te pakken?   |              |          |
| Waar zit <i>geen</i> energie in de aanpak van dit probleem?   |              |          |



## 1.2 WERKPROCES IN BEELD

### Waarom?

In de eerste stap van de regionale samenwerking heb je inzichtelijk gemaakt wat het exacte probleem is, welke stappen er al zijn ondernomen en naar welk resultaat jullie streven. Het is vervolgens nuttig om een schets te maken van de huidige werkproces om daarmee inzicht te krijgen in hetgeen al goed loopt, maar vooral ook in wat niet goed loopt en waar verbeteringen en veranderingen gewenst zijn.

### Hoe doe je dit?

Een nuttig hulpmiddel hiervoor is het maken van een startfoto. Dit is voor betrokkenen in het project handig om zicht te houden op de huidige situatie en de punten waarop verbetering gewenst is. Voor bestuurders is een startfoto handig, omdat ze vaak op enige afstand staan van de uitvoeringspraktijk en hiermee een beter beeld krijgen van het werkproces en eveneens de punten die verbetering vragen. Zo begrijpen zij waarom het project en de regionale samenwerking nodig is en creëer je urgentie bij de bestuurders: hier staan we, maar om het gewenste werkproces te krijgen, moeten we deze punten veranderen.

In de startfoto maak je het werkproces inzichtelijk waar je samen een verbetering op wil. Je brengt de huidige werkwijze in beeld door alle stappen te schetsen die doorlopen worden wanneer er bijvoorbeeld een melding wordt gedaan bij Veilig Thuis. Eventueel beschrijf je bij elke stap de verschillende handelingen en/of de organisatie(s) die betrokken zijn in deze stap.

Als het nodig of gewenst is kun je ook aansluitende werkprocessen van meewerkende partners uit het zorg- en veiligheidsdomein in dezelfde startfoto opnemen, zodat je ziet wat de verbinding is tussen de domeinen en waarom het belangrijk is dat bepaalde partners meedoen in het project om het vraagstuk aan te pakken.

Het proces heeft goede begeleiding nodig. Ten eerste wil je geen belangrijke stappen van het werkproces vergeten. Ten tweede kan uit de startfoto blijken dat er tekortkomingen zijn in de uitvoering in de praktijk of dat de verbinding tussen de domeinen onvoldoende is. De startfoto kan ook bestuurders in laten zien wat gevolgen kunnen zijn van bepaalde beleidskeuzes; bijvoorbeeld dat processen te complex zijn ingericht, financiering te verkokerd en de verantwoordingsdruk te groot. De informatie die uit de startfoto naar voren komt, kan confronterend zijn en posities en werkwijzen kunnen ter discussie gesteld worden. Vervelend, maar deze confrontatie zorgt er ook voor dat de gevoelde urgentie om dit probleem aan te pakken groter wordt.

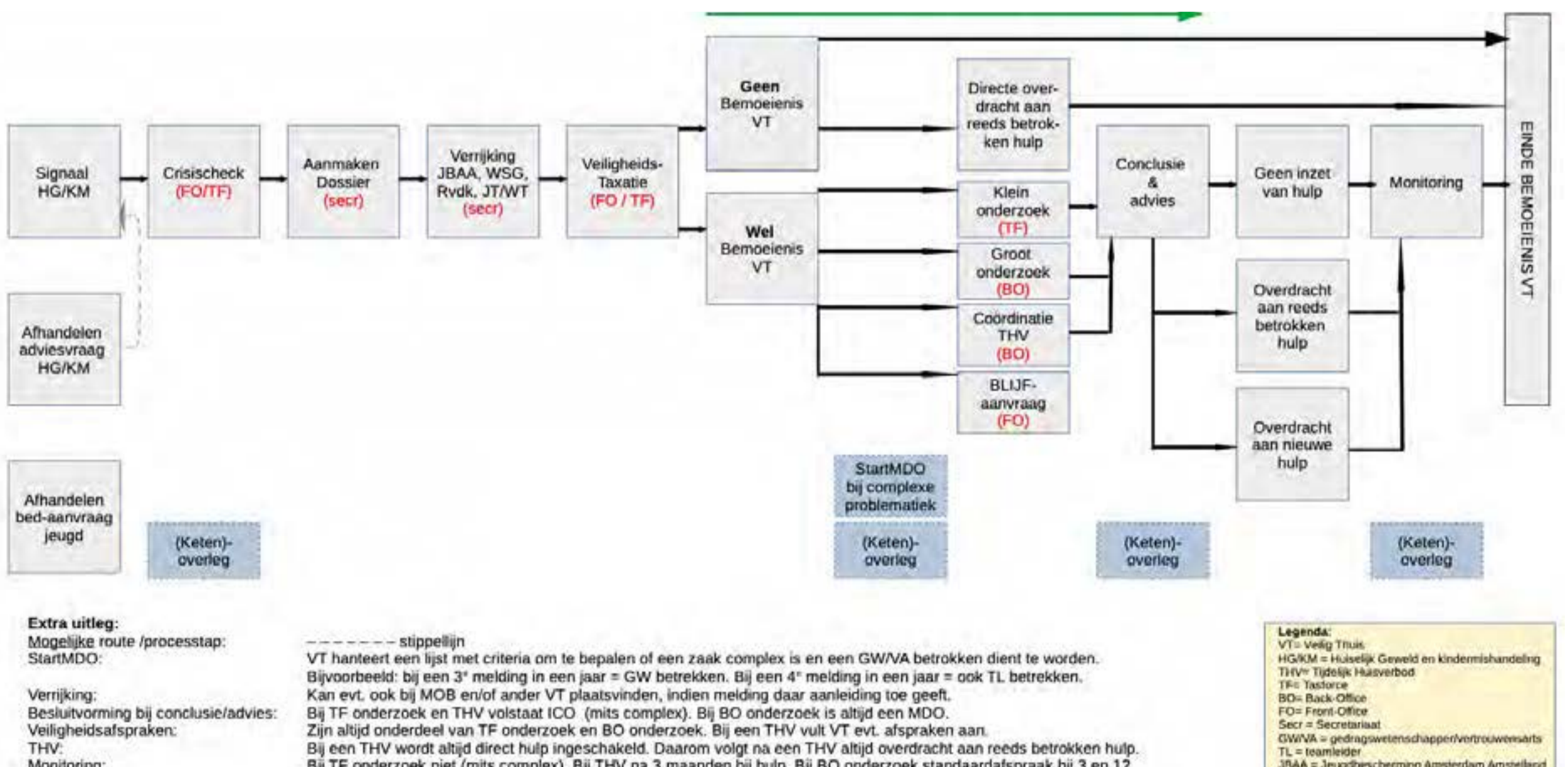
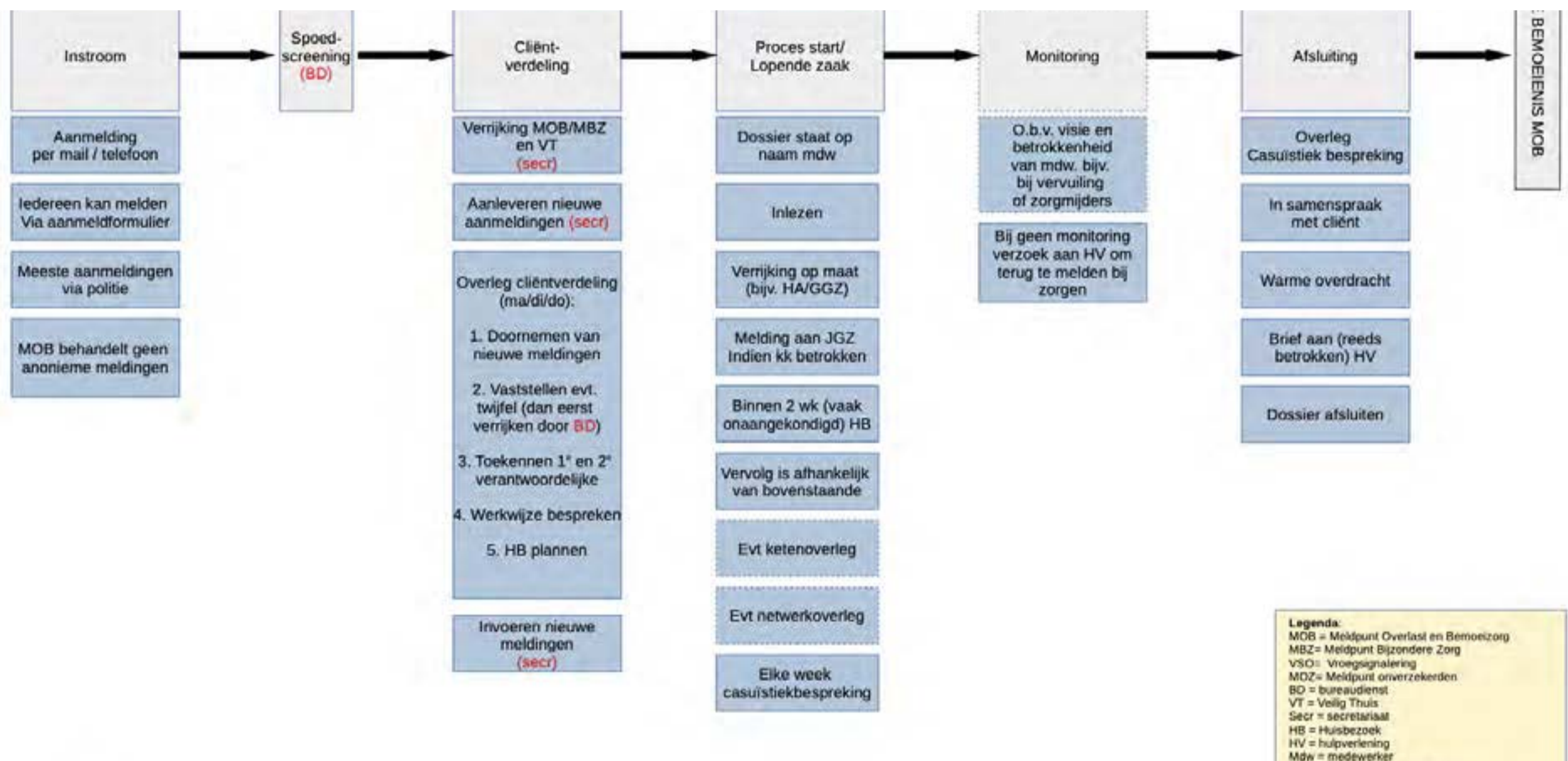
# AAN DE SLAG MET STARTFOTO WERKPROCESSEN

Hieronder zie je twee voorbeelden van een startfoto:

- Een processchema van het Meldpunt Overlast en Bemoezorg
- Een processchema van Veilig Thuis

Voor meer informatie over het gebruik van Mural en Miro, ga naar [H4.6](#).

Zo'n startfoto kan je zelf maken in verschillende programma's, zoals Mural of Miro. Deze programma's bieden verschillende templates die je kunt omvormen tot je eigen startfoto.





## 1.3 IMPACT FRAMEWORK

### Waarom?

Regionale samenwerking organiseer je vanuit de gedachte dat je samen meer impact kan maken.

Om de energie hoog te houden bij partners tijdens het project en om bestuurders betrokken te houden, is het aan te raden om duidelijk te maken welke impact je samen wil bereiken. Je zorgt er ook voor dat jullie daardoor samen toewerken naar een gedeeld resultaat.

### Hoe doe je dit?

Om het abstracte begrip 'impact' van het programma Z+V te voorzien van de juiste focus en lading, heeft de VNG in samenwerking met Berenschot een beleidstheorie ontwikkeld. Maatschappelijke impact is namelijk een moeilijk grijpbaar begrip. Wanneer heeft regionale samenwerking nou écht impact? Gaat het dan vooral om het breed verspreiden van resultaten en inzichten onder gemeenten, of gaat het er vooral om dat de juiste partijen er lokaal en regionaal iets mee doen? Of gaat het om effecten voor de burger?

De beleidstheorie werkt volgens de structuur:

*Doel - Input - Activiteiten - Output (producten en diensten) - Directe outcome (resultaat in de praktijk) – Maatschappelijk effect.*

Er zijn verschillende manieren waarop je met activiteiten en outputs (producten en diensten) de gewenste outcome (resultaten) bereikt. Die manieren noemen we 'Mechanismen van invloed.' Bijvoorbeeld: wanneer betrokken partijen elkaar vertrouwen, heeft dit invloed op de resultaten die jullie samen zullen bereiken. Andersom kan wantrouwen naar elkaar er juist toe leiden dat resultaten niet worden behaald. Houd daarom rekening met dit soort mechanismen.

### AAN DE SLAG MET IMPACT FRAMEWORK

Op de volgende pagina's vind je:

- De uitgewerkte beleidstheorie van Berenschot.
- Voorbeelden van mogelijke opbrengsten van samenwerking tussen Zorg & Veiligheid in de infographic 'Waarom bestuurlijk samenwerken op het terrein van zorg en veiligheid'.

Wil je zelf aan de slag met het impact framework voor jouw project, beantwoord dan de volgende vragen:

- Input: Welke bronnen hebben we nodig om het resultaat te bereiken (tijd, mensen, middelen)?
- Activiteiten: Welke processen of activiteiten moeten we vormgeven/doen?
- Output: Wat moeten we vastleggen of opschrijven?
- Outcome: Waar streven we uiteindelijk naar? Welk verschil willen we maken?
- Maatschappelijk effect: Wat is het uiteindelijke effect van onze investeringen?

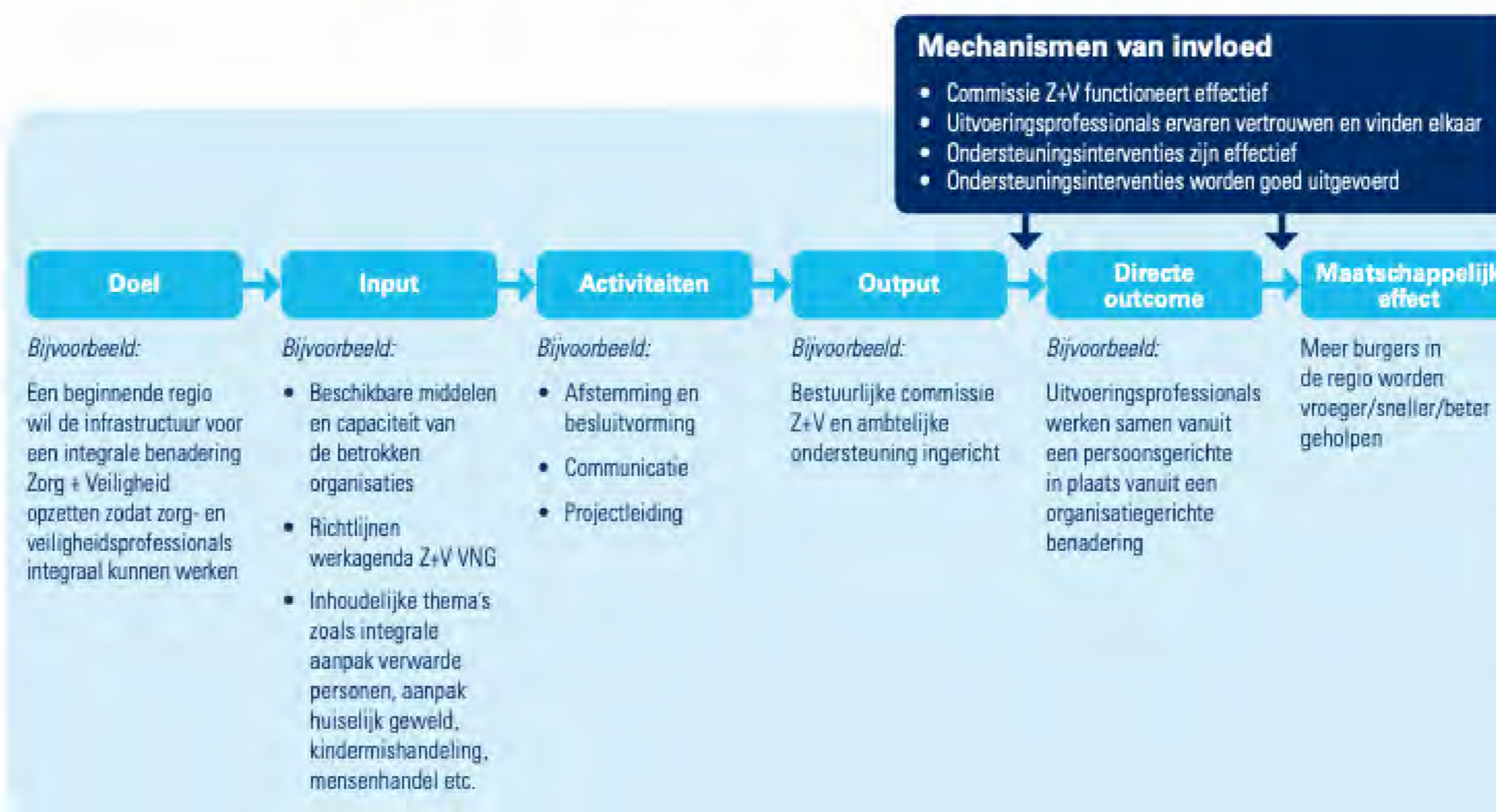


## Zorg en Veiligheid: stappenplan voor een integrale impactgerichte samenwerking in de regio

## Berenschot

### Een beleidstheorie als basis

- Inzichtelijk en toetsbaar maken in welke mate een project/gewenste werkwijze aansluit op een doelstelling
- Vaststellen wie welke beslissingen neemt en welke acties uitvoert in welke fase van een project
- Positie bepalen en het juiste moment van interventie door verschillende partijen te bepalen



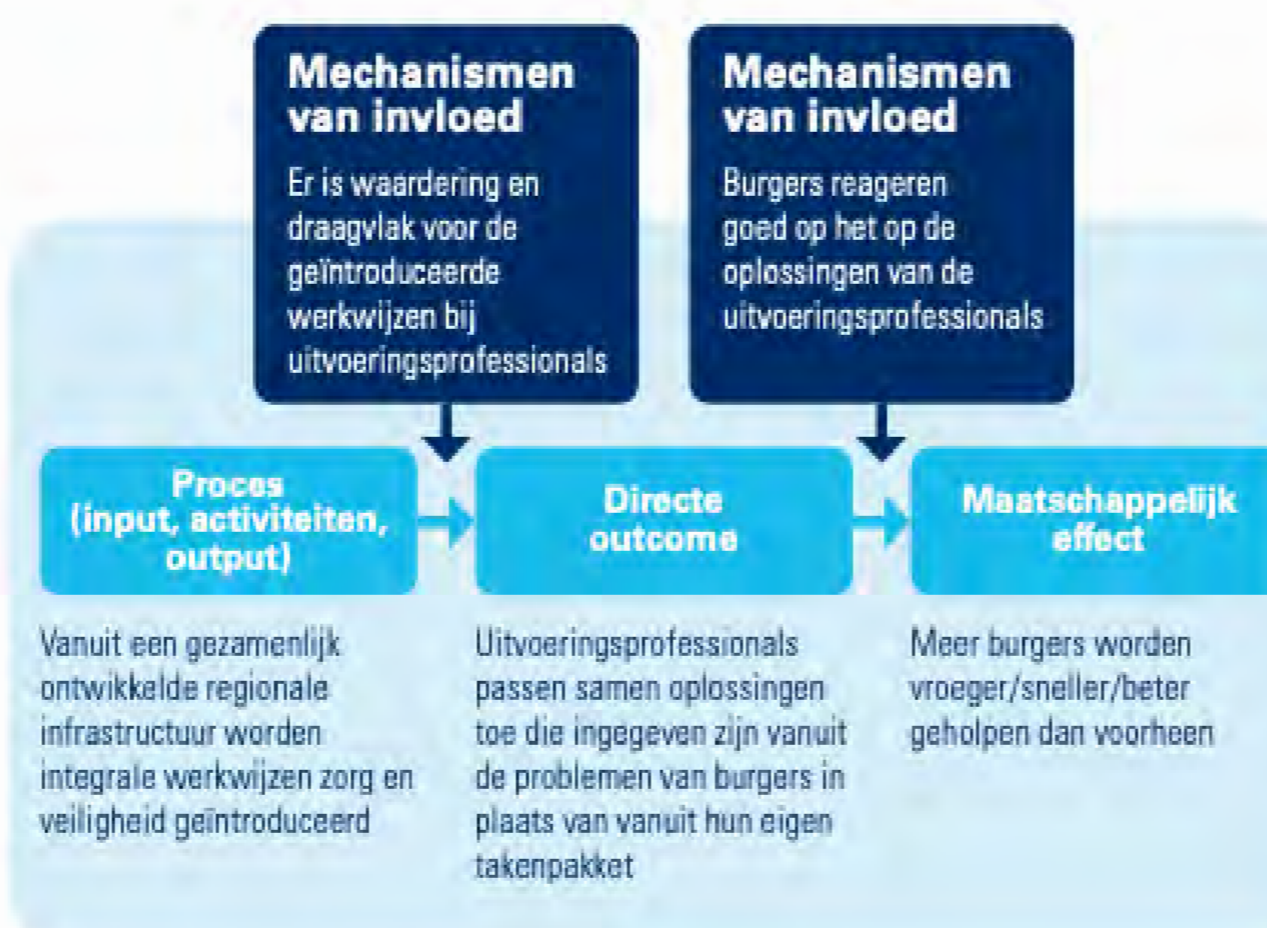
### Er zijn verschillende mechanismen

- Mechanismen van invloed zijn de 'logica' achter de dingen die je als regio doet: de manieren waarop je met je projecten/werkwijzen je effecten bereikt
- Maar er zijn ook mechanismen waarop je geen invloed hebt, en niet alle mechanismen dragen positief bij
- Van te voren goed nadenken over de mechanismen waarmee je wilt bijdragen aan een betere samenleving én over de mechanismen die ook een rol spelen maar waarop je géén invloed hebt helpt je om realistische projecten/werkwijzen te bedenken en uit te voeren
- In onderstaand kwadrant staan een aantal voorbeeld mechanismen binnen en buiten de invloed van een project die je vaak tegen zult komen bij het toewerken naar een regionale samenwerking op zorg en veiligheid. Het zijn natuurlijk niet de enige relevante mechanismen.
- Dit kwadrant is een hulpmiddel om je eigen mechanismen in kaart te brengen en in te schatten of je impactpotentieel realistisch is: gaan deze mechanismen tot het beoogde resultaat leiden?

Context – regionaal bestuurlijk klimaat, vertrouwen/wantrouwen, financiële positie regio

### Een doelstelling hoeft niet altijd een maatschappelijk effect te zijn. Meestal stuur je op een directe outcome.

- Uiteindelijk streef je naar een maatschappelijk effect: iets waar burgers iets van merken
- Maar je hebt vaak alleen maar invloed op een directe outcome, bijvoorbeeld het werkgedrag van zorg- en veiligheidsprofessionals
- Het is zaak te sturen op doelen waar je invloed op hebt om zo bij te dragen aan het uiteindelijke maatschappelijke effect.
- De samenhang tussen een project, directe outcomes en maatschappelijke effecten loopt via zogenaamde mechanismen van invloed (zie voorbeeld).



## Waarom willen gemeenten en ketenpartners bestuurlijk samenwerken rond zorg en veiligheid?

### KOSTEN

#### Potentiële opbrengst:

- Focus op preventie en vroegsignalering leidt tot een afname in (zorg)kosten: inwoners krijgen sneller (passende) ondersteuning, waardoor gebruik kan worden gemaakt van lichtere (en veelal ook goedkopere) vormen van ondersteuning. (beroep op inzet van jeugdzorg, politie, reclassering, ggz)
- Sneller ingrijpen bij escalatie leidt tot een afname in (zorg)kosten: als het fout gaat ben je er sneller bij, (lagere interventiekosten, minder beroep op voorzieningen, minder zorg/welzijn/schuldentrajecten per huishouden, minder huuroverstijgingen, aantal geëscaleerde zaken - bijvoorbeeld door te kijken naar het aantal casussen die worden aangedragen in het zorg- en veiligheidshuis)
- Professionals uit verschillende organisaties weten elkaar sneller te vinden, waardoor uitvoeringskosten omlaag gaan. Activiteiten zijn op elkaar afgestemd en men is minder kwijt tijd aan het schakelen met andere organisaties. (aantal professionals die in een zelfde periode actief zijn in hetzelfde huishouden; tijd die professionals besteden aan het zoeken naar de geschikte professional van een andere organisatie; gemiddelde duur van een traject alvorens een traject weer wordt afgeschaald)
- Een doelmatige bestuurlijke overlegstructuur zorgt voor lagere uitvoeringskosten, waardoor het aantal overlegmomenten afneemt: bestuurders hebben één overleg waar thema's die raken aan zorg en veiligheid worden besproken in plaats van verschillende tafels waar steeds één onderwerp is geagendeerd (bijvoorbeeld Veilig Thuis, Wvgz, Top X ...).
- Doelmatiger bestuurlijk overleg leidt ook tot doelmatiger afstemming tussen voorzieningenaanbod en zorgbehoefte (inkoop).

#### Disclaimer:

- Zorg- en uitvoeringskosten gaan omlaag, maar dat vergt eerst een investering. Bijvoorbeeld: overlegstructuur opzetten kost tijd, energie en mankracht, maar leidt uiteindelijk tot een efficiëntieslag.
- Er is een kans dat kosten in eerste instantie stijgen, omdat de doelgroep beter in



In Leeuwarden en Sneek is een deel van de gemeentelijke gebiedsteams samengevoegd met de FACT teams van GGZ Friesland en Verslavingszorg Noord Nederland. Daarnaast wordt ook nauw samengewerkt met het UWV. In de teams wordt met één team, één plan en binnen één dossier gewerkt richting het herstel van cliënten met EPA. De verwachting is dat dit niet alleen leidt tot veel inhoudelijke toegevoegde waarde maar dat het op den duur ook een besparing van zo'n 10 procent oplevert.

### KWALITEIT

#### Potentiële opbrengst:

- Focus op preventie, vroegsignalering en sneller ingrijpen bij escalatie leidt ertoe dat inwoners sneller (passende) ondersteuning krijgen. (aantal (politie)meldingen zoals aantal E33-meldingen, gemiddeld aantal meldingen per kwetsbare inwoner, aantal (poed)opnames GGZ, aantal inwoners die vanuit huis passende ondersteuning ontvangen; gemiddelde kosten per inwoner; inzet goedkopere zorgprofessionals)
- De doelgroep wordt beter bereikt.
- Tevredenheid uitvoerend professionals stijgt aangezien duidelijk is wie waarvoor aan de lat staat, professionals elkaar sneller kunnen vinden, helder is hoe op- en afschalen is vormgegeven en er een duidelijke escalatieroute is (namelijk een bestuurlijk overleg) als professionals er onderling niet uitkomen. (medewerkerstevredenheid, aantal overdrachtsmomenten tussen professionals over dezelfde casus)
- Inwoners hebben heldere aanspreekpunten en ervaren meer regie. (mate waarin inwoners en/of hun omgeving regie ervaren)
- Een doelmatige bestuurlijke overlegstructuur zorgt voor een hogere kwaliteit van de overlegmomenten: thema's die raken aan zorg en veiligheid worden integraal bekeken en bestuurders ervaren meer mogelijkheden om te sturen. (ervaren kwaliteit van de overleggen, mate waarin bestuurders het gevoel hebben te kunnen sturen)
- Doelmatiger bestuurlijk overleg leidt ook tot doelmatiger afstemming tussen voorzieningenaanbod en zorgbehoefte (inkoop).
- Regionale afspraken over randvoorwaarden zoals informatiedeling, financiering en inkoop geven duidelijkheid aan professionals en beter lopende werkprocessen.
- Beter zicht op welke interventies werken en welke niet en beter zicht op de effectiviteit van beleid. (cliënttevredenheid en reflecties van ketenpartners en ervaringsdeskundigen)
- Inwoners ervaren minder overlast/problematiek op straat (aantal meldberichten en aantal politiemeldingen)

In de regio's Zaanstreek-Waterland en Noord-Holland Noord vindt regelmatig bestuurlijk overleg plaats tussen wethouders en burgemeesters van de gemeenten en ketenpartners als politie, Openbaar Ministerie en ggz. Bestuurlijk samenwerken in de regio leidt tot betere oplossingen op individueel niveau én biedt de mogelijkheid om structurele oorzaken aan te pakken en tot duurzame oplossingen te komen. Zie ook de interviews op pagina 8.

### KWETSBAARHEID

#### Potentiële opbrengst:

- Kwetsbaarheid van het systeem gaat omlaag, want het is duidelijk wie wanneer casus-/procesregie heeft, er is minder 'afschuifgedrag' op andere partners (gedeeld eigenaarschap), het is duidelijker welke partners waarvoor aan de lat staat en bestuurders hebben meer mogelijkheden om (tijdig) bij te sturen. (mate waarin professionals ervaren dat regie duidelijk is belegd, mate van ervaren gedeeld eigenaarschap)
- Signalen van (zorgwekkende) situaties worden eerder opgepakt en daar wordt eerder op geacteerd. (aantal casussen vroegsignalering)
- Kwetsbaarheid van kwetsbare inwoner gaat omlaag, want de kennis en expertise van verschillende organisaties wordt gebundeld en in de aanpak wordt de cliënt centraal geplaatst en is er dus minder afhankelijkheid van de bejegening van een van de organisaties. (cliënttevredenheid)
- Betere samenwerking leidt tot meer mogelijkheden om schaarse deskundigheid te behouden in de regio. Ook geeft het de mogelijkheid om bijzondere expertise, die niet elke gemeente zelf in huis kan halen, doelmatiger te organiseren en voor iedereen beschikbaar te maken.

Door in Tilburg te werken met een transforensisch team is er gedeeld eigenaarschap tussen partners. Dit leidt tot betere afstemming tussen professionals en langdurige ondersteuning van cliënten met complexe problematiek en een gevaarsrisico.

### TIPS!

Als je aan de slag wilt met bestuurlijk samenwerken in de regio:

- Zorg voor draagvlak bij zowel burgemeesters als wethouders in de regio
- Maak expliciet tot wat de opbrengst dient te zijn van de bestuurlijke samenwerking (merk op: dit kan verschillen per gemeente)
- Vertaal de gewenste opbrengst naar meetbare indicatoren waarmee inzichtelijk wordt gemaakt in hoeverre de resultaten worden bereikt
- Maak expliciet wanneer (en door wie) de voortgang op indicatoren wordt besproken, zodat er – indien nodig – tijdig kan worden bijgestuurd
- Bepaal de wijze waarop overleg wordt vormgegeven (merk op: denk na over de verhouding tot bestaande gremia en overlegstructuren)
- Maak expliciet afspraken over wie welke verantwoordelijkheid neemt t.a.v. het borgen van de kwaliteit.

De bovenstaande afbeelding is een pagina uit de publicatie 'DEZELFDE BOUWSTENEN, VERSCHILLENDE BOUWWERKEN - Opbrengsten regiopilots zorg en veiligheid' van de VNG. Deze afbeelding laat de opbrengsten (output en outcome) zien die een bestuurlijke samenwerking op zorg en veiligheid teweeg kan brengen.



## 1.4 SAMENWERKEN AAN OPGAVEN

### Waarom?

Parallel aan de probleemscaan en het bepalen van de impact die je wil bereiken, is het maken van een inventarisatie van hoe de verschillende betrokkenen willen samenwerken en hoe iedere betrokkene zijn eigen rol ziet, belangrijk. Doe dit aan het begin van het project.

### Hoe doe je dit?

#### 1. Stap 1: Overeenstemming over de samenwerking

Laat alle betrokkenen de onderstaande vragen vooraf aan een startbijeenkomst invullen en terug sturen. Zo kun je tijdens de eerste bijeenkomst de antwoorden op hoofdlijnen presenteren en eventueel vragen naar verdieping of toelichting.

- Wie ken je nog niet in dit project?
- Welke rol zie je voor jezelf in dit project? Welk mandaat wil je hebben?
- Hoe intensief zie je de samenwerking?
- Voorzie jij kansen of problemen m.b.t. de samenwerking? (denk aan onderling vertrouwen, historie met elkaar, andere werkwijze, positieve insteek)

Bij zaken waar consensus over is kun je direct een voorstel doen voor samenwerkingsafspraken. Je kan afspraken maken over de kernwaarden die je aanhoudt in de samenwerking, welk mandaat iedere betrokkene heeft en welke investering iedere betrokkene wil doen.

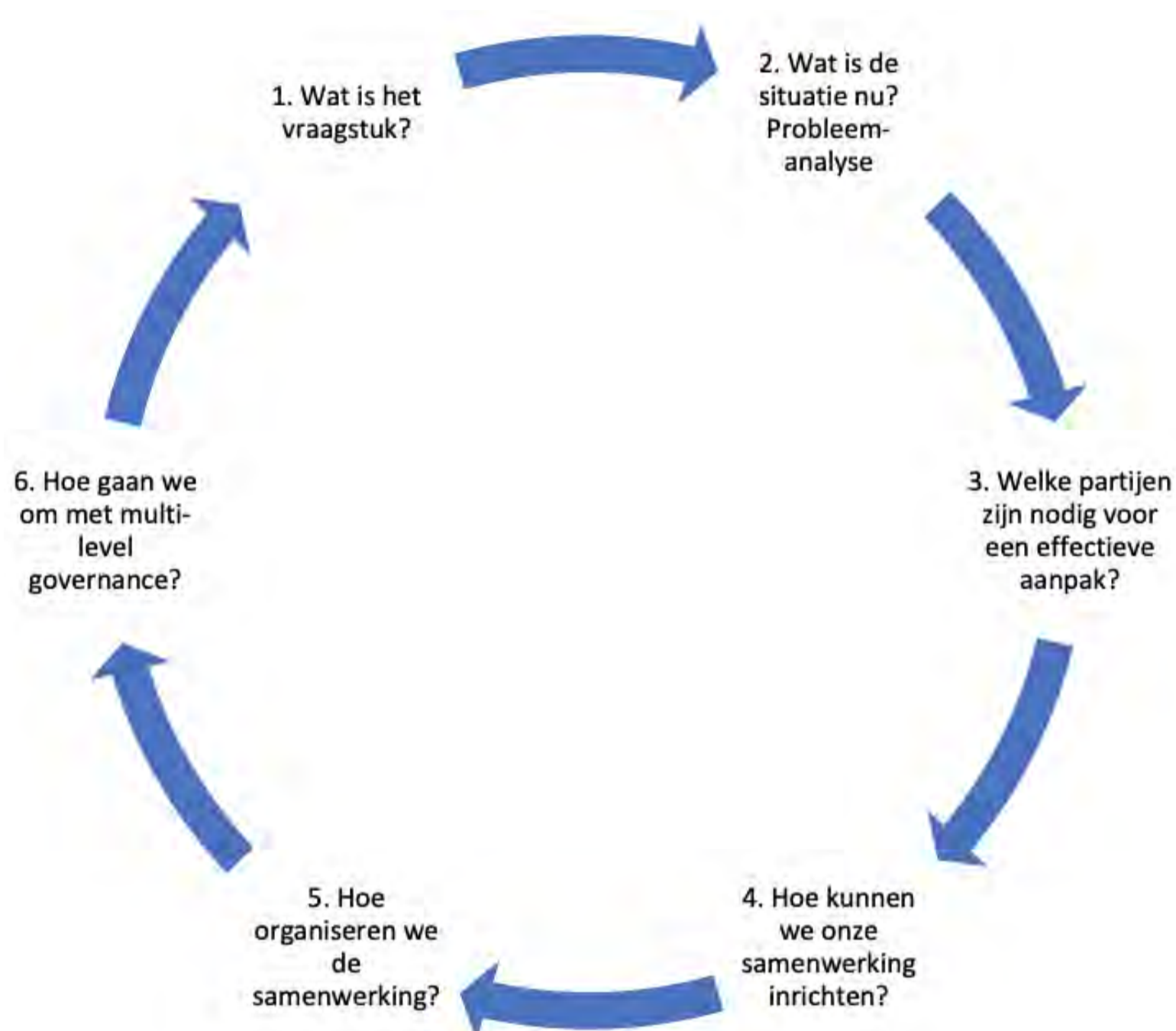
#### 2. Stap 2: Organiseren van de samenwerking

Nadat je een inventarisatie hebt gedaan over het waarom' en 'hoe' samen te werken, is het belangrijk om het probleem en het samenspel tussen de betrokkenen in beeld te brengen. Je hebt namelijk te maken met een complexe opgave waarin een multi-level governance (meerdere bestuurslagen) aanwezig is. Het vraagstuk dat jullie gaan aanpakken, heeft verschillende betekenissen voor de diverse bestuurslagen en betrokkenen; Het vraagt een ander soort betrokkenheid en inzet van de diverse bestuurslagen (meerlaags werken) en betrokkenen en waarschijnlijk heb je te maken met verschillende beslissingsorganen.

Door dit in beeld te brengen, is voor alle betrokkenen duidelijk dat er sprake is van meerlaags werken en wat dit betekent voor de samenwerking en de beslissingsmacht die zij hebben. Hier kun je op terugpakken als het project of de samenwerking stroef loopt, er knopen doorgehakt moeten worden of er escalatie plaatsvindt.

# AAN DE SLAG MET SAMENWERKEN AAN OPGAVEN

Hieronder staat een model die je helpt bij het nadenken over hoe je de samenwerking gaat organiseren.



Vragen die je naar wens kan toevoegen:

- Hoe houden we de samenwerking levend?
- Welke kernwaarden vinden we belangrijk in onze samenwerking?
- Hoe verbinden we ons met deze kernwaarden van goede samenwerking?
- Hoe stellen we prestaties vast? Wie heeft welk mandaat?

## LET OP!

Let er bij het beantwoorden van deze vragen op dat er genoeg wordt stilgestaan bij de invulling van bepaalde begrippen, concepten of uitspraken. Iedere organisatie kan bijvoorbeeld een andere invulling geven aan woorden als 'effectief' of 'veiligheid'. Het is voor een goede samenwerking belangrijk om de invulling van elkaar helder te hebben, zodat je zeker weet dat je over hetzelfde praat.

Om dit helder te krijgen kan je gebruik maken van een woordenwolk in het online programma Mentimeter. Met de woordenwolk stel je bijvoorbeeld de vraag: Wat versta jij onder het woord 'Veiligheid'? Deelnemers kunnen dan online met een aantal woorden invullen wat voor hen veiligheid betekent.

Voor meer informatie over hoe je een woordenwolk maakt in Mentimeter en wat je er volgens mee kan, ga naar [H4.3](#).





## 2.1 STAKEHOLDER- EN KRACHTENVELDANALYSE

### Waarom?

Bij aanvang van een project is het maken van een stakeholder- of krachtenveldanalyse een handig manier om inzicht te krijgen in de betrokken partijen en spelers bij jouw project. Zo krijg je in één opslag zicht in welke stakeholders invloed hebben binnen jouw project en wat voor soort relaties er onderling spelen.

### Hoe doe je dit?

Een stakeholder- en krachtenveldanalyse voer je gemakkelijk zelf uit in Word of op papier. Op de volgende pagina staat een link naar een Word-template die je kunt invullen. De analyse doe je als volgt:

#### 1. Stap 1: De namenlijsten

- Maak twee lijst van spelers ((voor)namen):
  - Eén lijst met spelers die directe invloed op jou/jouw project hebben & jij op hen
  - Eén lijst met spelers die indirecte invloed op jou/jouw project hebben

#### 2. Stap 2: Teken de cirkels

- Teken 3 cirkels om elkaar heen
- Plaats je project in het midden
- Teken de spelers in cirkel 1 en cirkel 2 zoals in voorbeeld 1 en 2:
  - Hoe dichterbij je de spelers bij het midden zet hoe meer invloed ze hebben op je project en andersom
  - Geef de spelers initialen, zodat je weet over wie het gaat

#### 3. Stap 3: De meningen en relaties

- Teken hun mening over je project en hun onderlinge relaties
  - Geef de spelers een kleur: rood=niet tevreden/aangehaakt bij het project, blauw=mening niet gevormd, groen=tevreden/aangehaakt bij het project
  - Maak met pijlen verbindingen tussen de spelers om hun relaties aan te geven. Gebruik een rode pijl voor geen goede relatie en een groene voor een goede relatie.

#### 4. Stap 4: De volgende stap

- Nu je dit inzicht hebt gekregen kan je nadenken over welke vervolg stap de meest effectieve is.
- Voor meer tools voor het creëren van een bepaalde samenwerkingscultuur, zie hoofdstuk 3.

#### ! Extra optie: Communicatiestrategie

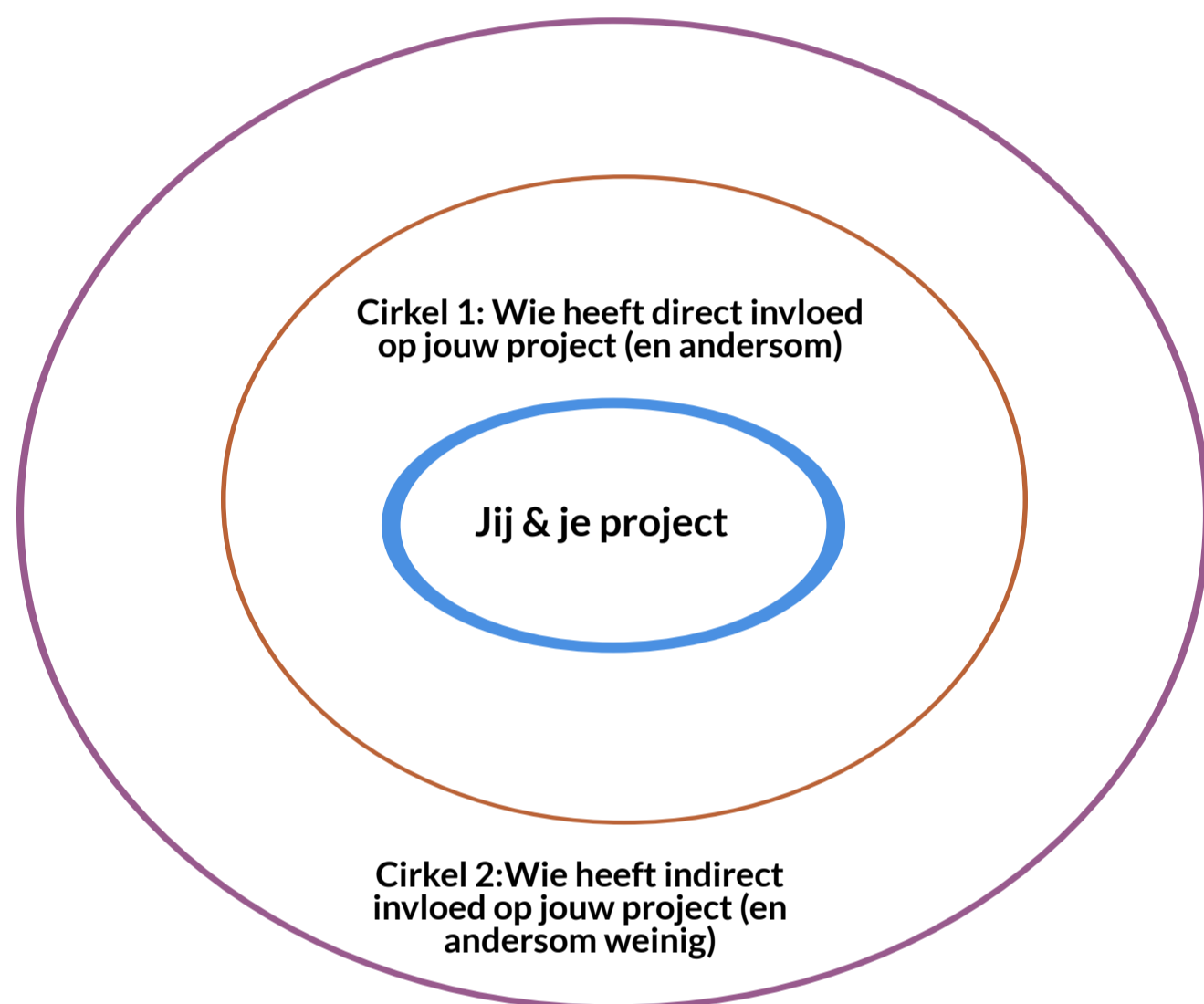
Aan deze analyse kan je ook een communicatiestrategie toevoegen. Stakeholders op verschillende posities moeten op verschillende manieren geïnformeerd worden over jouw project. De ene stakeholder betrek je bij de invulling van het project, de ander informeer je alleen.

Een uitleg en template over de communicatiestrategie op basis van een stakeholderanalyse vind je [hier](#).

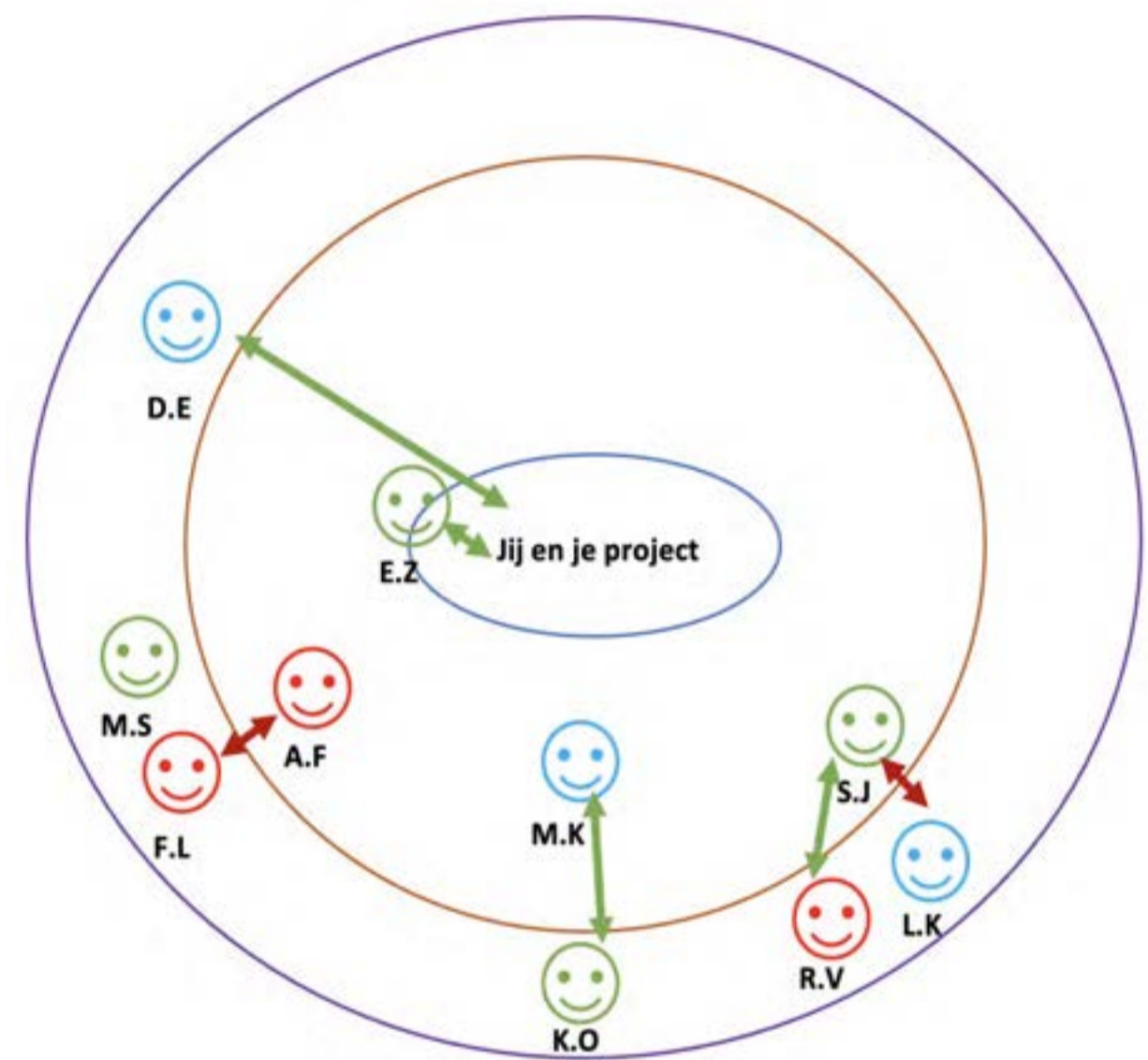
# AAN DE SLAG MET STAKEHOLDER- EN KRACHTENVELDANALYSE

Hieronder staan de voorbeelden van een stakeholder/krachtenveldanalyse, gemaakt in Word.

Voorbeeld 1



Voorbeeld 2



Voorbeeld 2 kan ook gebruikt worden als template, zodat je hierin je eigen stakeholder/krachtenveldanalyse kan maken.

[Klik hier](#) om naar de template te gaan.

In de template kan je:

- spelers toevoegen door ze te kopiëren en verplaatsen door op ze te klikken en te verslepen.
- de kleur van de spelers en pijlen veranderen door op een speler of lijn te gaan staan en via de rechtermuisknop op 'Graphic opmaken' te klikken.

# AAN DE SLAG MET COMMUNICATIESTRATEGIE O.B.V. STAKEHOLDERS

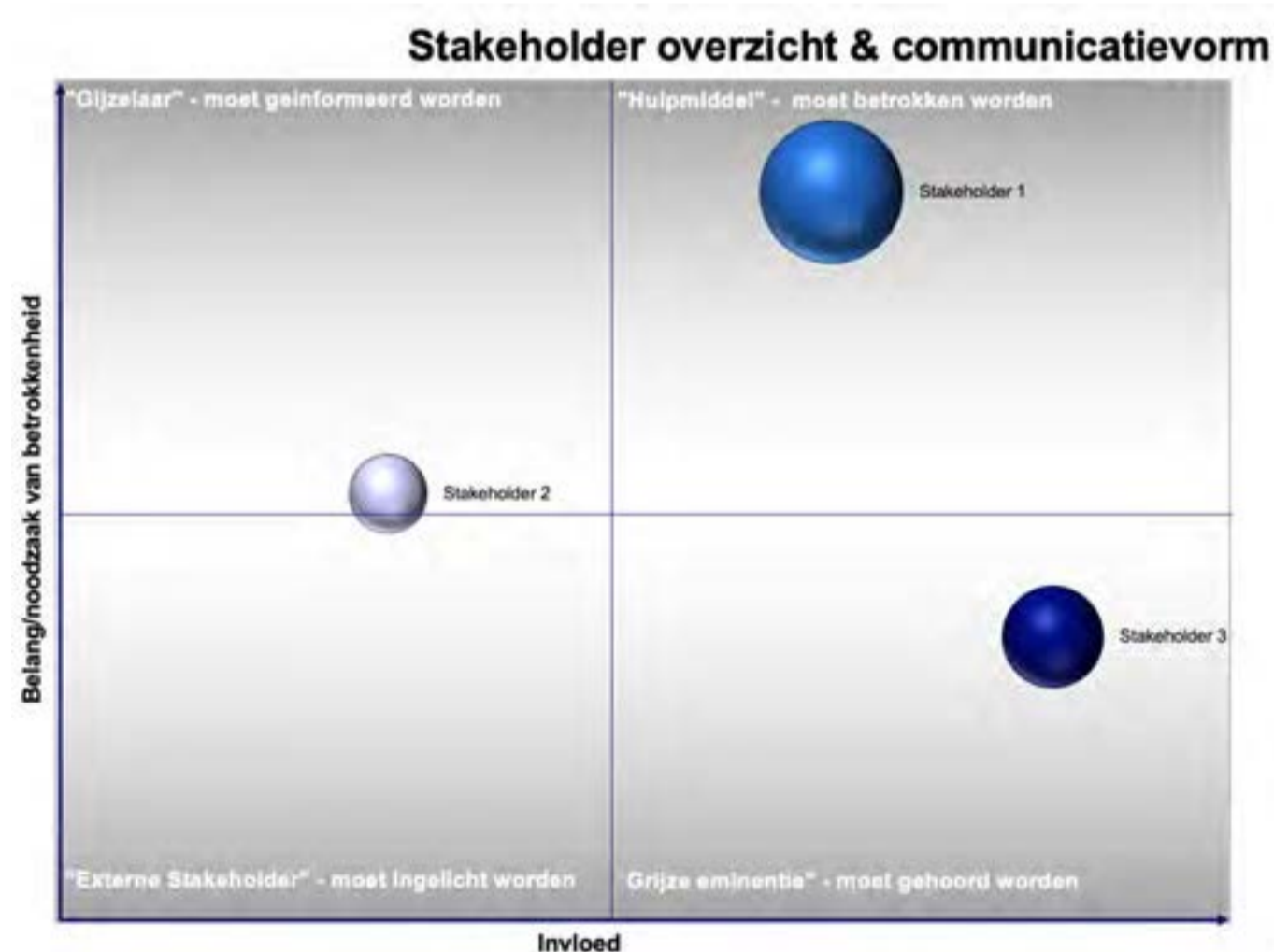
Wanneer je een overzicht hebt van de verschillende stakeholders en de mate van invloed die zij hebben op jouw project, kan het helpen om hier een communicatiestrategie aan te koppelen. Hier zijn verschillende template voor beschikbaar. Hieronder zal één template worden toegelicht.

- [Klik hier](#) om naar de template te gaan.
- Op het eerste tabblad 'Stakeholder Analysis' kan je de verschillende stakeholders en hun mate van invloed op en belang bij jouw project toevoegen (zie afbeelding 1).
- Nadat je de stakeholders hebt toegevoegd verschijnt er naast iedere stakeholder een score. Hoe hoger de score, hoe meer de stakeholder betrokken moet worden bij het project.
- Het tweede tabblad 'Stakeholder overview' laat de communicatiestrategie zien voor de verschillende stakeholders. De schaal loopt van inlichten naar informeren en van gehoord worden naar betrekken (zie afbeelding 2).
- Op basis hiervan kan je de rest van de communicatiestrategie aanvullen op het eerste tabblad. Zoals bij 'Geplande acties' welke communicatie acties je gaat uitzetten voor deze stakeholder. En bij 'Medium en frequentie' welk medium je hiervoor gaat gebruiken en hoe vaak je iemand informeert.
- Wanneer je een nieuwe rij wilt toevoegen bij de stakeholders kan je op het eerste tabblad links bovenaan op 'Insert New' klikken.

Afbeelding 1

| Stakeholderanalyse en Commun |               |                  |                 |       |
|------------------------------|---------------|------------------|-----------------|-------|
| Project naam                 |               |                  |                 |       |
| Stakeholderanalyse           |               |                  |                 |       |
| No.                          | Stakeholder   | Mate van invloed | Mate van belang | Score |
| 1                            | Stakeholder 1 | High             | Very high       | 20    |
| 2                            |               |                  | Very high       | 1     |
| 3                            |               |                  | High            | 1     |
| 4                            |               |                  | Medium          | 1     |
| 5                            |               |                  | Small           | 1     |
| 6                            |               |                  | Insignificant   | 1     |
| 7                            |               |                  |                 | 1     |
| 8                            |               |                  |                 | 1     |
| 0                            |               |                  |                 | 1     |
| 1                            |               |                  |                 | 1     |

Afbeelding 2





## 2.2 TIMING BIJ SAMENWERKEN

### Waarom?

Bij samenwerken is timing altijd een punt dat aandacht nodig heeft. Partijen die (gaan) samenwerken hebben een eigen tijdsyclus en tempo. Die sluit niet altijd aan op het tempo van de ander. Een klassiek voorbeeld is de begrotings- en verantwoordingscyclus van gemeenten en instellingen.

Synchroniseren van tijd is essentieel, want:

- Partijen hebben eigen kritieke momenten, stippen op de horizon, begrotings- of verkiezingscycli
- Die maken dat wat voor de ene partij een goed moment is voor de andere niet past

Als klokken van partijen niet gelijk staan kunnen ze langs elkaar heen of zelfs tegen elkaar in werken.

### Hoe doe je dit?

Om ervoor te zorgen dat de planning van het regionale project past binnen de tijdsycli van de betrokken partijen kan je de volgende stappen doorlopen:

- Maak een planning voor het project. Het belangrijkste hierbij is wanneer er beslismomenten nodig zijn, zoals een college- of raadsbesluit.
- Deel deze eerste versie van de planning met je projectgroep.
- Geef de leden van je projectgroep de tijd om deze planning naast de tijdsycli van hun organisatie te leggen om te kijken of deze planning voor hen realistisch is.

- Bespreek eventuele knelpunten met de projectgroep en zoek naar oplossingen.
- Pas de planning zo aan dat dit voor iedere betrokken partij haalbaar is en de beslismomenten afgestemd zijn.

### LET OP! TIMING BIJ AGENDEREN

#### Waarom?

Naast dat timing bij samenwerken belangrijk is, is timing bij het agenderen van een gewenste samenwerking rondom om een probleem ook van belang.

#### Hoe doe je dit?

Wanneer je een samenwerking wil opzetten om een bepaald probleem aan te pakken is het handig om dit op het juiste moment te agenderen op de politieke agenda. Dit kun je doen door een beleidsraam te benutten.

Je benut een beleidsraam (policy window) door alert te zijn op 3 stromen:

- Problemenstroom
- Politieke stroom (personen en coalities)
- Oplossingenstroom

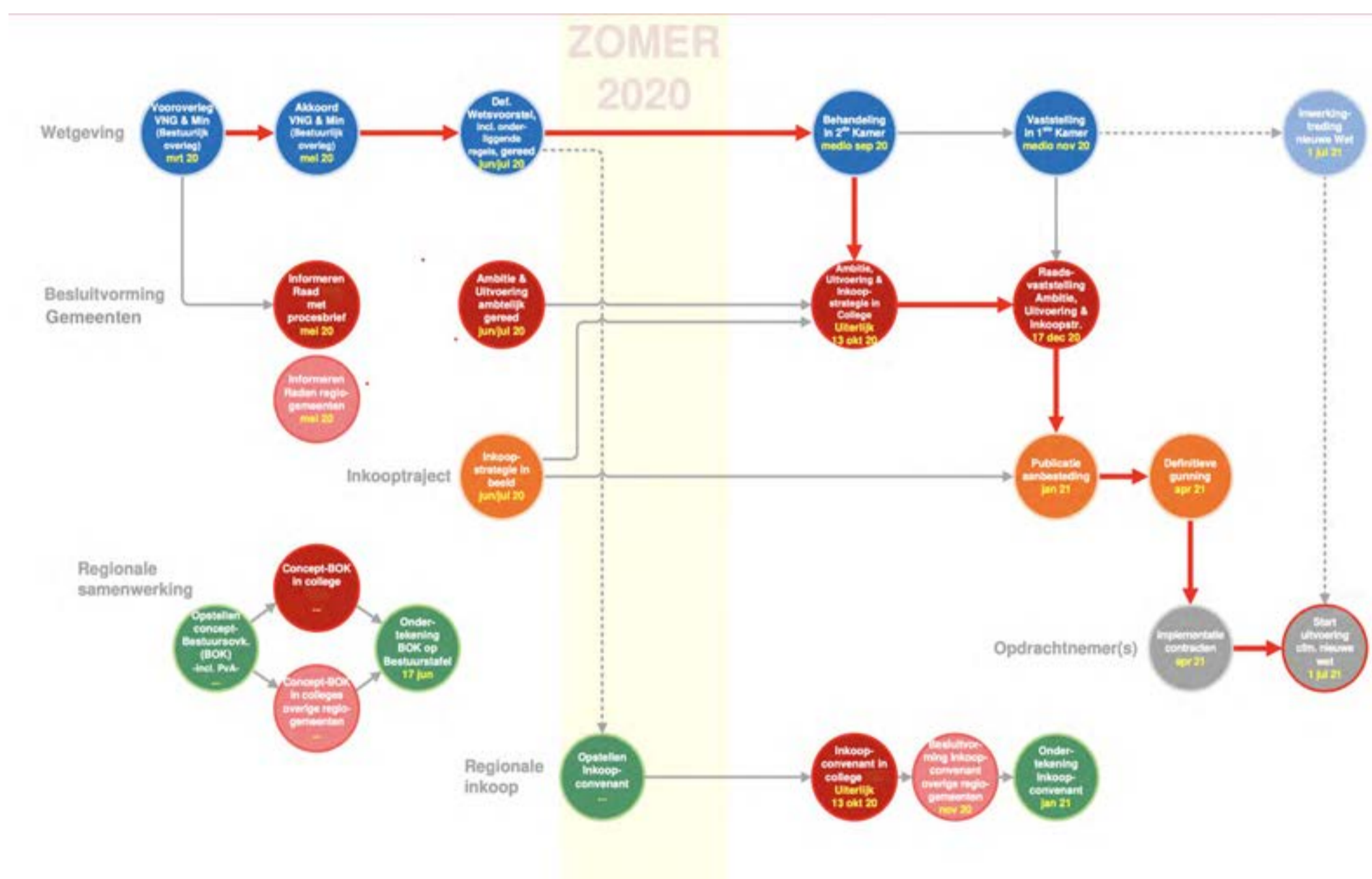
Als die 3 stromen samenkomen, ontstaat een 'beleidsraam': de kans om in een politieke setting een oplossing te koppelen aan een ervaren probleem.

# AAN DE SLAG MET TIMING BIJ SAMENWERKEN EN AGENDEREN

## Timing bij samenwerken

Hieronder vind je een voorbeeld van een planning van een regionale samenwerking rondom de veranderopgave inburgering. Deze planning is gemaakt in Microsoft Visio. Mocht je dit programma hebben dan kan je hiermee ook zelf aan de slag met het maken van jullie planning. Heb je dit programma niet dan kan je het voorbeeld ook namaken en op jouw situatie toepassen in [Mural](#) of [Miro](#). Voor meer informatie over Mural en Miro zie [H4.6](#).

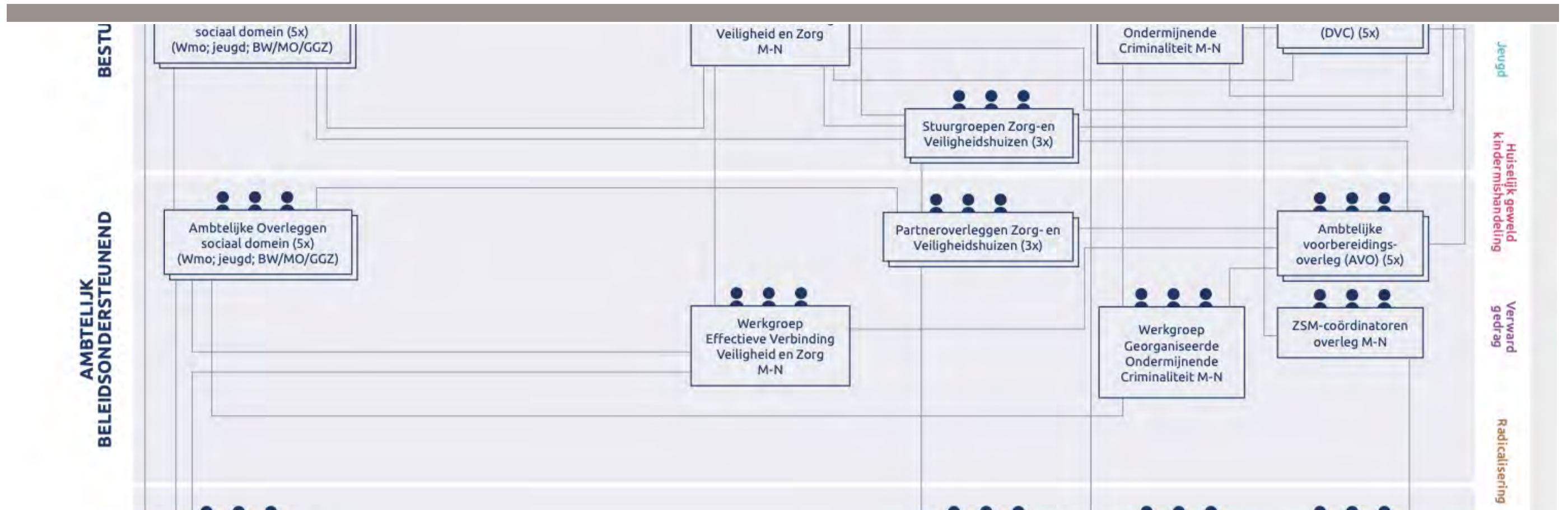
Andere online tools die je helpen om een overzichtelijke planning te maken vind je [hier](#).



## Timing bij agenderen

Hiernaast vind je een voorbeeld van een beleidsraam. Door hier bewust bij stil te staan kan je inspringen op politieke kansen die zich voordoen om een gewenste samenwerking van de grond te krijgen.





## 2.3 OVERLEGSTRUCTUREN

### Waarom?

Bij het opzetten van een regionale samenwerking Zorg en Veiligheid is het handig om een overzicht te maken van bestaande overleggen die er zijn op 'jullie' thema in zorg, veiligheid en het sociaal domein. Het overzicht geeft inzicht in de hoeveelheid overleggen die er zijn en of dit efficiënter kan of niet. Daarnaast kan je kijken bij welke overleggen het slim is om aan te sluiten.

### Hoe doe je dit?

#### 1. Stap 1: Bestaande regionale overleggen in beeld brengen

Tijdens een van de eerste overleggen met je projectgroep breng je samen alle bestaande regionale overleggen in beeld. Voor dit overleg is het handig als de volgende deelnemers aanwezig zijn:

- minimaal 1 betrokken bestuurder
- een aantal ambtenaren uit de regio (liefst 1 per gemeente)
- 1 ondersteuner/secretaresse

In het overleg deel je het **invulformat** dat je vervolgens met elkaar invult. Ook worden er afspraken gemaakt over de borging. Bijvoorbeeld: elk halfjaar maakt het bestuurlijk secretariaat van de gemeente een belronde om overleggen toe te voegen, te verwijderen of aan te passen. Dit kan telkens een andere gemeente op zich nemen.

#### 2. Stap 2: Visueel maken

Nu er een overzicht is van alle regionale overleggen, helpt het om dit visueel weer te geven in een bestuurlijke netwerkkaart. Zo worden de overleggen en de verbindingen ertussen concreter en overzichtelijker. Maggie van [Souldesign](#) is gespecialiseerd in het maken van bestuurlijke netwerkkaarten. Het ingevulde format uit stap 1 gebruikt zij om de netwerkkaart visueel te maken. De kaart wordt opgeleverd in Powerpoint, inclusief handleiding, zodat je zelfstandig verder kan en updates kan doorvoeren. Neem contact op met Souldesign voor de mogelijkheden.

#### 3. Stap 3: Netwerkkaart bespreken

Nadat de eerste versie van de netwerkkaart is vormgegeven bespreek je deze tijdens een werksessie met de projectgroep. Kijk of het nodig is om gaten op te vullen/na te bellen etc. Hiermee wordt direct helder of te veel overlap is bij overleggen of dat er op een ander vlak nog werk aan de winkel is.

#### 4. Stap 4: Stel de 5 gouden vragen

Uit het gemaakte overzicht kan blijken dat er sprake is van een wirwar aan regionale overleggen die onderling verschillen in doel, samenstelling en frequentie. Het kan ook zijn dat er op belangrijke thema's niet wordt overlegd. Het stellen van de **5 gouden vragen** is een goede manier om in beeld te krijgen welke overleggen behouden moeten blijven of kunnen stoppen, op welke overleggen je wil aansluiten en op welk thema meer overleg nodig is.

# Vijf gouden vragen

## 1. Zijn al deze overleggen nodig?

- Waarom zijn ze wel/niet nodig? Inhoudelijke urgentie, frequentie en aantal, gebrek aan overzicht/span of control, kwaliteit, voorbereidingstijd, samenstelling, andere zaken...?

## 2. Missen we nog overleggen op belangrijke thema's?

## 3. Bij welke overleggen willen we aansluiten voor informeren, afstemmen, goedkeuring of samenwerking?

- Belang van de overleggen, personen in de overleggen, focus en doel van de overleggen. Wat levert het ons op? Welke vorm van aansluiting willen we?

## 4. Op welke overleggen kunnen we invloed uitoefenen?

- Is het bijvoorbeeld mogelijk om overbodige overleggen te schrappen?

## 5. Bereiken we het beste resultaat met de overleggen die overblijven?

### 5. Stap 5: Inrichten/aanpassen overlegstructuren

Als uit stap 4 blijkt dat bepaalde overleggen geschrapt, aangepast of gestart moeten worden, dan helpen de volgende tips je om dit te doen.

#### Tips:

- Besteed in je keuze voor schrappen of aanpassen aandacht aan wat minder goed is aan dit overleg en wat de gewenste ideale situatie is (minder tijdsinvestering, andere focus, hogere kwaliteit, meer integraliteit etc.).
- Vorm een beeld van de oorzaken die tot de huidige situatie hebben geleid en de bereidheid van partijen om aanpassingen te doen in de huidige overlegstructuur.
- Analyseer welke overleggen kunnen worden aangepast en door wie?
- Houd rekening met ketenpartners. Het is voor hen niet altijd mogelijk om op nieuwe, andere of meerder overleggen in verschillende gemeenten aan te sluiten.

## AAN DE SLAG MET OVERLEGSTRUCTUREN

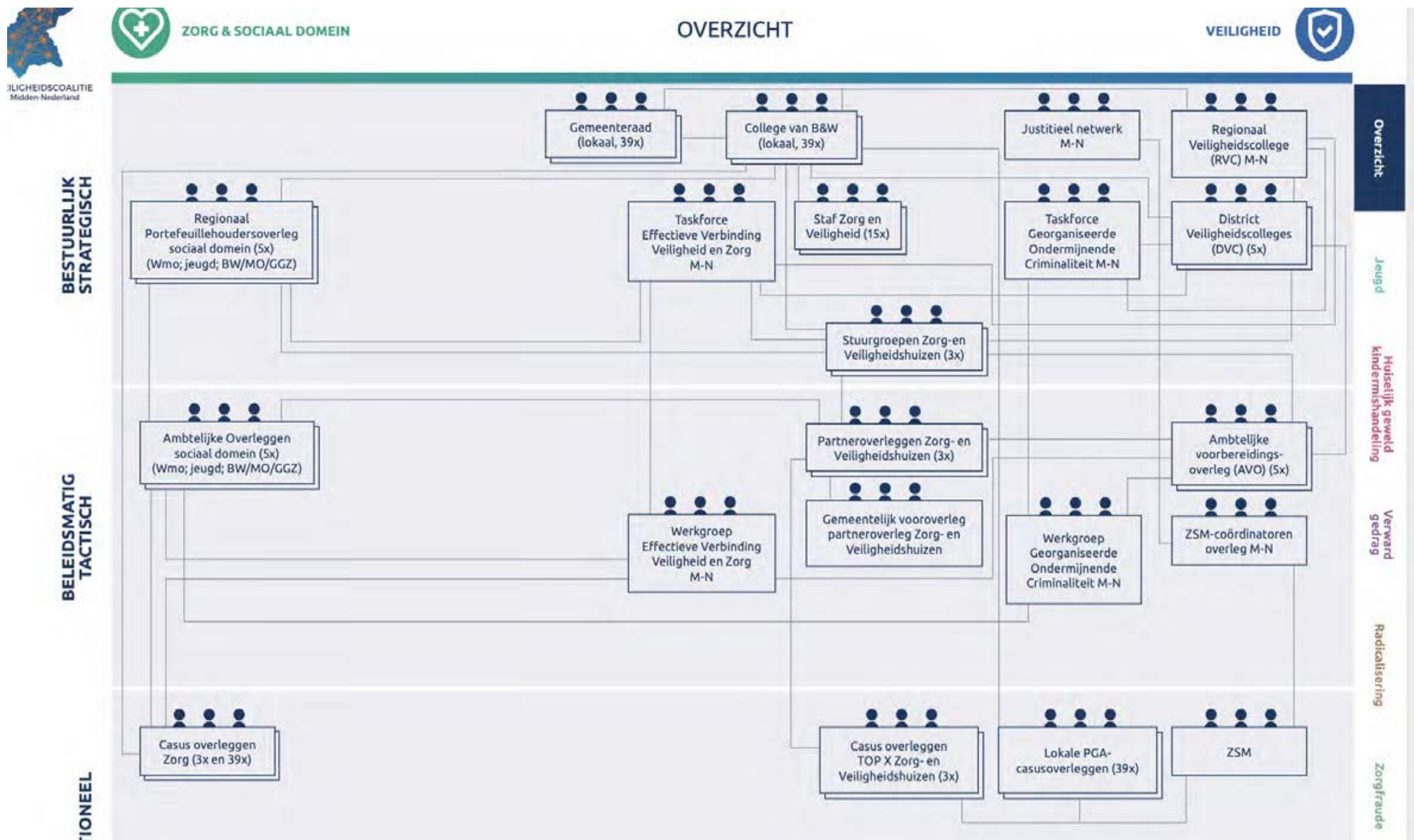
### Bestuurlijke netwerkkaart

Op de volgende pagina vind je een voorbeeld van een bestuurlijke netwerkkaart die Souldesign kan maken. Naast overzicht geeft de kaart, door erop te klikken, ook informatie over bijvoorbeeld het doel, de frequentie en deelnemers aan het overleg.

Mocht je dit liever zelf doen dan zijn er verschillende online programma's die je zou kunnen gebruiken om overlegstructuren zelf visueel te maken. Handige programma's zijn:

- [Mural](#)
- [Miro](#)

Voor meer informatie over het gebruik van deze programma's, ga naar [H4.6](#).



**Regionaal Portefeuillehoudersoverleg sociaal domein (Wmo; Jeugd; BW/MO/GGZ)**

**WIE:**

- Wethouders sociaal domein (Wmo; Jeugdwet; resp. Beschermd wonen/Maatschappelijke opvang/geestelijke gezondheidzorg) van de gemeenten in de desbetreffende regio.
- Aanbieders van zorg en hulpverlening op gebied van resp. Wmo; Jeugd; Beschermd wonen/Maatschappelijke opvang/geestelijke gezondheidzorg.

Afhankelijk van de regio/samenwerkingsverband gaat het onder meer om de volgende gemeentelijke taken:

1. Openbare geestelijke gezondheidszorg OGGZ Wmo
2. Verslavingszorg Wmo
3. Maatschappelijke opvang Wmo
4. Vrouwenopvang Wmo
5. Bestrijding huiselijk geweld Wmo
6. Bestrijding kindermishandeling Wmo / Jeugdwet
7. Bescherming van het (ongeboren) kind en jongvolwassene Jeugdwet
8. Beschermd wonen Wmo / Jeugdwet
9. Participeren Participatiewet

**DOEL:**

De portefeuillehouders sociaal domein bereiden de regionale samenwerkingsagenda voor en voeren deze in onderlinge afstemming uit. Zij kunnen gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen aan de colleges van B&W van de gemeenten of overige besturen. Besluiten met financiële consequenties voor gemeenten worden hier geagendeerd en besproken. Vervolgens neemt elke gemeente in het college van B&W (of zo nodig de gemeenteraad) hierover afzonderlijk een besluit.

**FREQUENTIE:**

5 x per jaar.





## 2.4 AANPAK VOORKOMEN ESCALATIES

### Waarom?

De Aanpak Voorkomen Escalaties (AVE) is een middel om op- en afschalen bij incidenten in het sociaal domein goed te organiseren. Het doel is het voorkómen van een dreigende escalerende situatie en het beperken en beëindigen van een escalerende situatie. Het biedt een kader om in jouw gemeente of regio aan de slag te gaan met het maken van duidelijke afspraken over casus- en procesregie.

AVE kent vier fasen en is een soort kapstok waarbij voor elke fase afspraken worden vastgelegd over casus- en procesregie. Deze afspraken brengen duidelijkheid over wie op welk moment regie heeft.

### Hoe doe je dit?

Er zijn veel voorbeelden van op- en afschalingsmodellen. Het voordeel van AVE is dat het toegepast kan worden binnen elke context. De termen in het model staan niet vast. Waar het in AVE vooral om gaat is dat er duidelijke afspraken zijn en dat betrokkenen elkaar goed begrijpen en goed verstaan.

AVE is ontwikkeld door [Bureau HHM](#) in samenwerking met de gemeente Leeuwarden. Dit [filmpje](#) op youtube geeft een korte samenvatting van AVE.

Op de site van VNG is ook een [handreiking](#) beschikbaar met een uitgebreide toelichting op het model. AVE is bruikbaar als leidraad bij een eigen, lokale aanpak.

Gebruik AVE om tot afspraken te komen in jouw gemeente. Organiseer meerdere overleggen met betrokkenen van de gemeente en ketenpartners om dit voor jouw gemeente vorm te geven.

Voorbeeld van hoe andere gemeenten het AVE model hebben toegepast met hun lokale praktijk vind je hier:

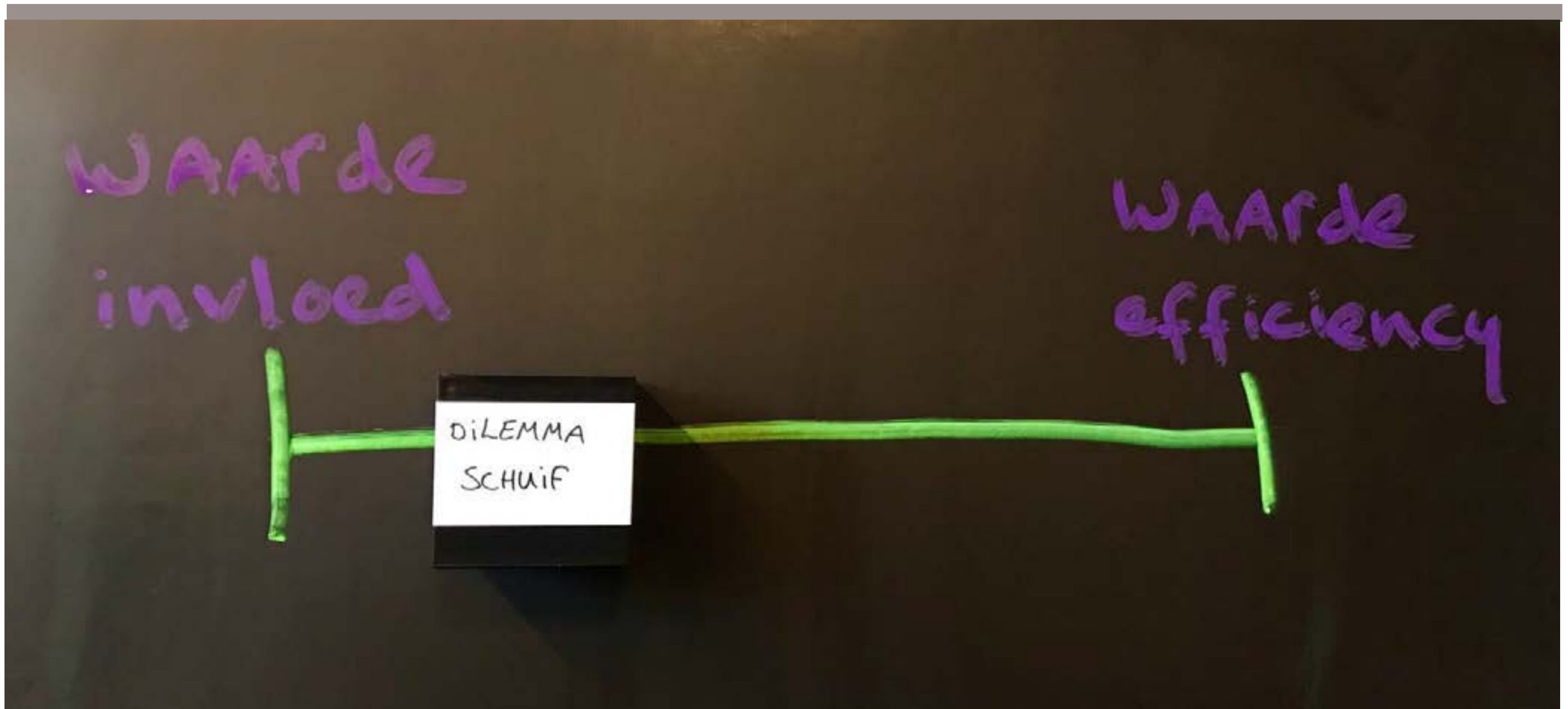
- West-Brabant heeft zelf de '[handreiking de-escaleren](#)' opgesteld, gebaseerd op AVE.
- Het Zorg- en Veiligheidshuis [de Markiezen](#) [bouwde het AVE-model](#) om tot een lokale regiekaart om meer duidelijkheid te geven over rollen en verantwoordelijkheden bij complexe casuïstiek.

# AAN DE SLAG MET AVE

Hieronder vind je het hele AVE model. Dit model kan je gebruiken als template dat je invult met de lokale afspraken die jij maakt met de partners en/of projectgroep. Hierdoor is het in één opslag helder wat de afspraken bij iedere fase zijn.

Een bewerkbaar Word-document van het AVE model waar jij de lokale afspraken in kan zetten vind je [hier](#).





## 3.1 DILEMMASCHUIF

### Waarom?

In het vorige hoofdstuk stonden we stil bij de lading of betekenis die we geven aan bepaalde kernwaarden in het samenwerkingsverband. In dit hoofdstuk richten we ons op het toetsen van de waarden die een (grote) rol spelen in de samenwerking.

Als projectgroep hebben jullie bijvoorbeeld de wens dat de betrokken bestuurder bij minder overleggen aansluit om de bestuurlijke drukte te verminderen. Hierbij kan het voorkomen dat de bestuurder aangeeft dat het niet de bedoeling is dat hij of zij niet meer naar bepaalde overleggen gaat, omdat daarmee zijn of haar invloed afneemt. Het is zelden zo dat maar 1 waarde (in dit geval efficiëntie) allesbepalend is.

- Dilemma = keuze tussen twee waarden, die beide waardevol zijn, maar elkaar ook (deels) uitsluiten.
- Een dilemma kun je niet oplossen. Je kunt je er wel 'toe verhouden'.
- Een dilemma kun je verbeelden met een schuif. Zie het plaatje bovenaan deze pagina en het voorbeeld:

*Door bij alle belangrijke overleggen te zitten heb ik invloed (en dat wil mijn achterban ook). Versus:*

*Door bestuurlijke drukte te verminderen, bespaar ik tijd en werken we efficiënter*

### Hoe doe je dit?

De dilemmaschuif kan gebruikt worden om keuzes te maken in bepaalde dilemma's, maar ook om onderwerpen bespreekbaar of inzichtelijk te maken.

Wanneer je met je project voor een dilemma komt te staan kan je iedereen in de groep de dilemmaschuif laten tekenen (zoals op de foto boven) met aan beide uiteinden de tegenovergestelde waarden. Vraag de deelnemers om de schuif ergens op de lijn te plaatsen. Laat ze vervolgens toelichten wat maakt dat ze meer naar links of naar rechts zitten. Kom op die manier samen tot een keuze.

Het kan helpen om de schuif te identificeren. Welke waarden spelen er nog meer? En wat is de 'waardenhiërarchie' van een persoon? Dat bepaalt waar hij de schuif plaatst.

Als je bepaalde beladen of minder beladen onderwerpen bespreekbaar wil maken, kan je ook gebruik maken van de dilemmaschuif. Hang dan 1 grote schuif aan de muur en bespreek het onderwerp in kleine groepen of bij een gezamenlijk startgesprek bij aanvang van de opdracht.

In [hoofdstuk 4.1](#) wordt uitgelegd hoe je de dilemmaschuif kunt gebruiken in online samenwerkingsessies.



## 3.2 BIJ ELKAAR MEELOPEN IN DE PRAKTIJK

---

### Waarom?

In een samenwerkingsverband werkt iedereen vanuit zijn eigen organisatie. Om meer inzicht te krijgen in het werk van ketenpartners en hun opgaven, kan het helpen om in elkaars keuken te kijken. Door bijvoorbeeld een werkdag mee te lopen bij een andere organisatie kan er meer begrip ontstaan voor elkaars werk en dit kan de samenwerking verbeteren.

### Hoe doe je dit?

Er zijn verschillende manieren hoe je een meeloopdag of uitwisselingstraject kan vormgeven. Het verschil zit hem in intensiteit, duur en de persoon met wie je meeloopt.

### Uitwisselingstraject

Een intensieve methode om in elkaars huid te kruipen is met een aantal betrokken partijen een uitwisselingstraject in te gaan. Dit houdt in dat van iedere organisatie 1 persoon voor een half jaar wisselt van functie met iemand van een andere organisatie. Dit traject moet goed worden uitgedacht en begeleid. [The Curious Network](#) is een bureau gespecialiseerd in het begeleiden van dit soort trajecten. Zo doen ze dat bijvoorbeeld nu met organisaties uit de regio Rijnmond die actief zijn rondom kindermishandeling. [Reclassering Nederland](#) heeft hierover een stuk geschreven gevuld met positieve ervaringen.

### Meeloopdagen

Een wat minder intensieve manier om meer inzicht te krijgen in elkaars werk is door een dag met elkaar mee te lopen. Laat iedere organisatie een dag organiseren, waarbij ze de rest van de projectgroep uitnodigen op hun werk en hen laten zien hoe een gemiddelde werkdag eruit ziet. De meeloopdag richt zich op het creëren van leerervaringen in het brede zorgen (sociaal) veiligheidsdomein. De deelnemers krijgen op deze manier inzicht in de werkwijze en keuzes die gemaakt worden door de desbetreffende organisatie.

Zorg dat je na iedere meeloopdag reflecteert op wat jullie hebben gedaan, gezien en meegemaakt en wat dat betekent voor jullie samenwerking.

---

## DEEL 2

# WERKVORMEN DIGITALE SAMENWERKINGSSESSIES

Digitaal vergaderen vraagt een andere insteek en aanpak van zowel de procesbegeleider als de betrokkenen. Mensen zien elkaars houding en gezichtsuitdrukking minder, ze kijken elkaar niet recht aan, gaan sneller in een afwachtende houding etc. Daarnaast kost digitaal vergaderen meer energie om je aandacht erbij te houden.

De gereedschapskist biedt verschillende instrumenten en praktische werkvormen die kunnen helpen om digitale bijeenkomsten en overleggen gevarieerd en doeltreffend te houden. Er zijn instrumenten om elkaar beter te leren kennen, inzicht te krijgen in elkaars visie of ideeën of om beslissingen te maken.

Bij ieder instrument staat beschreven voor welk doel je het in kan zetten en hoe je het instrument gebruikt.

### Tips voor de duur en de vorm van de sessie

- Voor digitaal geldt: hoe korter, hoe beter. Mensen zijn namelijk digitaal veel sneller afgeleid.
- Wil je een langere sessie organiseren (of is dit nu eenmaal noodzakelijk), wissel dan verschillende activiteiten af.
- Plan voldoende pauzes in en stimuleer beweging tussendoor.
- Houd rekening met de digitale vaardigheden van de deelnemers. De ene keer vergt een sessie meer uitleg dan de andere keer.
- Zet voorafgaand aan de sessie alles digitaal klaar wat je nodig hebt voor een werkvorm; bijv. maak al een indeling van de subgroepjes, zet een poll of link naar een filmpje klaar in de chat, of mail vooraf een opdracht toe die je wil gaan doen.
- Wanneer veel verschillende organisaties deelnemen aan een sessie zorgt dat voor een andere dynamiek dan wanneer je een sessie organiseert met je eigen team.
- Soms is een sessie formeler dan de andere, dus houd daar rekening mee. Wees echter niet bang om nieuwe werkvormen toe te passen!



## 4.1 DIGITALE DILEMMASCHUIF

In hoofdstuk 3.2 is de dilemmaschuif aan bod gekomen. Hier wordt uitgelegd hoe je de dilemmaschuif tijdens een digitale sessie op een leuke manier kunt gebruiken.

**Doel:** het toetsen van welke waarden een (grote) rol spelen.

### Hoe doe je dit?

Voor dit instrument heb je [Mural](#) of [Miro](#) nodig. Voor meer informatie over de programma's zelf en de gratis versies ga naar [H4.6](#). De onderstaande uitleg is gebaseerd op Mural, maar Miro werkt hetzelfde alleen zijn de namen van de knoppen iets anders.

### Vorbereiding

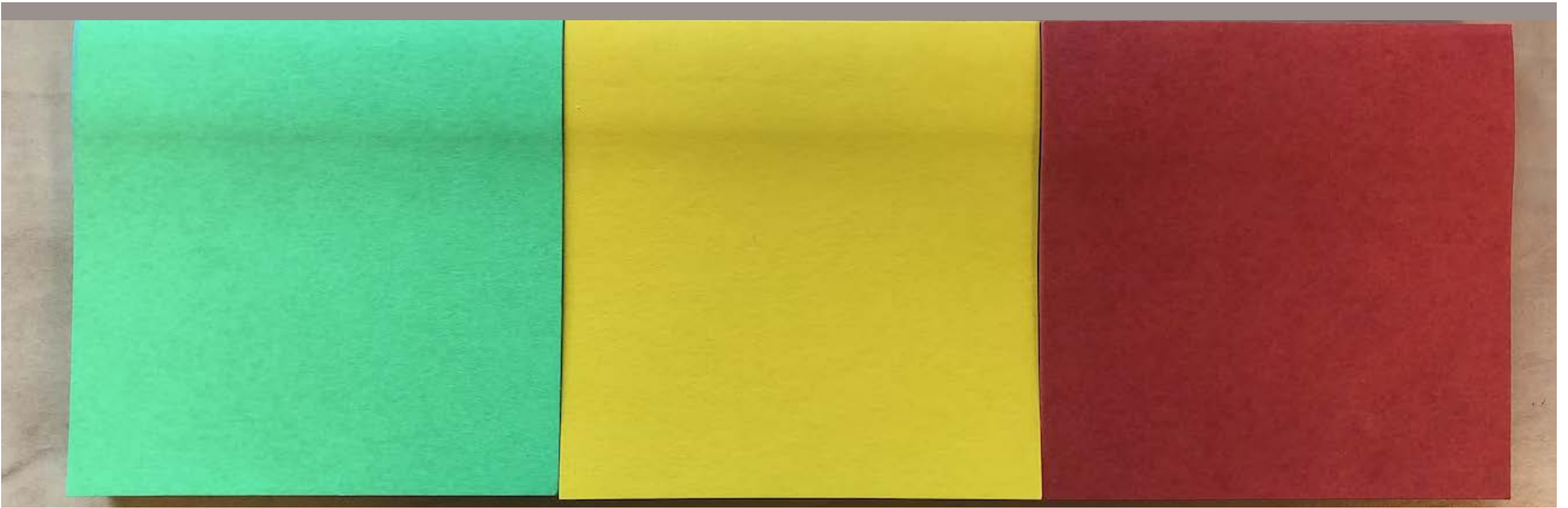
- Ga naar Mural en klik op 'Create new Mural'
- Links zie je een menu staan met verschillende vormen. Als je met je muis over het menu gaat, komen de beschrijvingen bij de verschillende mogelijkheden in beeld.
- Klik links in het menu op 'Shapes and Connectors' en klik op de lijn met of zonder de pijl.
- Trek met je muis een horizontale lijn op het mural blad en in het midden een verticale lijn.
- Voeg aan beide kanten een tekstvak toe door links in het menu op 'Text' te klikken. Vul hier de twee tegenovergestelde waarden in.
- Klik in het menu op 'Icons', de ster uit het menu. Hierin kan je vormen en afbeeldingen zoeken en toevoegen aan je mural. Zoek op het woord 'finger' en kies het handje uit het voorbeeld. (In miro heb je deze optie niet. Kies dan een pijl i.p.v een handje.)
- Het handje verschijnt in je mural. Je kan deze groter en kleiner maken en veranderen van kleur.

- Pak voor iedereen uit de groep twee handjes en geef deze dezelfde kleur. Voor ieder groepslid 1 kleur. Dit doe je door op het handje te gaan staan en in het menu boven het handje op de waterdruppel te klikken.
- Zet voor elk groepslid 1 handje onder de dilemmaschuif en 1 handje er naast.
- Naast de handjes aan de linkerkant kan je door een tekstvak toe te voegen, de naam van de persoon toevoegen aan een bepaalde kleur.
- Nodig je groepsleden uit in de mural door rechtsboven op de roze knop 'Share' te klikken. Hier kan je de link naar de mural op verschillende manieren versturen, via mail of een losse link. Rechts naast het invullen van een e-mailadres zie je staan 'edit' staan. Zorg dat dit altijd aan staat zodat mensen ook daadwerkelijk kunnen werken in de mural.

### Tijdens de sessie

- Vraag je groepsleden om naar de mural te gaan.
- Laat ze hun handje met hun kleur verslepen naar waar zij zich de dilemmaschuif bevinden.





## 4.2 GROEN, GEEL, ROOD

---

**Doel:** beslissing nemen (of meningen delen).

### Hoe doe je dit?

Deelnemers krijgen 2 minuten de tijd om 3 voorwerpen te zoeken in de kleuren groen, geel en rood. In formele setting kunnen dit ook post-its zijn die je vooraf hebt toegestuurd. Wil je tijd besparen dan kan je ook vooraf in een appje of mail vragen of mensen de voorwerpen willen klaarleggen.

Lees de nieuwe afspraak of beslissing voor en/of breng deze in beeld door je scherm te delen en een PPT sheet te laten zien. Vraag iedereen om het voorwerp of de post-it met hun gewenste kleur omhoog te houden.

**Groen** = eens

**Geel** = een vraag of twijfel

**Rood** = oneens

### Tip:

Vraag eerst de mensen die een geel voorwerp omhoog houden wat hun vraag is of waar twijfel zit. Bij veel mensen kan je ook vragen om dit in de chat te zetten en er zo een paar uitpikken.

Rond af door de genomen beslissingen te herhalen of leg uit wat je met de opgehaalde input gaat doen.

## BELRONDE

---

**Doel:** brainstormen en bespreken van vraagstukken in duo's.

### Hoe doe je dit?

- Deel de groep op in duo's en laat de één de ander bellen om samen te brainstormen of een vraagstuk te bespreken. Zorg dat iedereen elkaars telefoonnummer heeft of typ van elk duo één telefoonnummer in de chat. Als jij niet alle telefoonnummers hebt, kun je ook mensen zelf hun telefoonnummer in de chat laten zetten.
- Geef de duo's een bepaalde tijd voor de brainstorm of bespreking en wanneer ze weer terug in de sessie moeten zijn.
- Tijdens het bellen kan iedereen een rondje buiten lopen en denken de duo's na over oplossingen of ideeën of wisselen zij kennis uit.
- Laat 1 van de 2 plenair terugkoppelen over wat hun ideeën zijn: dit scheelt tijd en iedereen heeft z'n zegje kunnen doen.



## 4.3 BEDENKTIJD

**Doel:** kan ten alle tijden in een sessie gebruikt worden en zorgt ervoor dat iedereen gehoord wordt.

### Hoe doe je dit?

Dit instrument kan je op verschillende momenten tijdens een sessie toepassen.

#### Begin van de sessie

Vraag de deelnemers aan het begin van de sessie of ze bijvoorbeeld de zin: "het belangrijkste doel van deze sessie is voor mij..." willen aanvullen. Geef ze de opdracht om het antwoord in een paar minuten voor zichzelf op te schrijven. Iedereen kan vervolgens plenair het antwoord mondeling of in de chat terugkoppelen. Dit geeft rust, een minder kippenhok en/of haantjes de voorste.

#### Tijdens of na de sessie

Stel na een presentatie of tijdens een sessie een vraag en geef deelnemers de opdracht om het antwoord in een paar minuten voor zichzelf op te schrijven. Iedereen kan vervolgens plenair het antwoord mondeling of in de chat terugkoppelen.

Weinig tijd? Laat mensen dan met 1 woord reageren: "een eigenschap die ik tijdens deze sessie ga inzetten is..."

## WOORDENWOLK

**Doel:** het snel visueel in beeld brengen van de gedachten en visie die deelnemers hebben op bepaalde onderwerpen of de invulling die ze geven aan bepaalde termen.

### Hoe doe je dit?

Voor dit instrument kun je gebruik maken van [Mentimeter](#). Ga naar [H4.6](#) voor meer informatie over het programma zelf.

#### Vorbereiding

Om snel een beeld te krijgen van deelnemers hun gedachten of visie op de samenwerking of een ander onderwerp, is het maken van een woordenwolk een ideaal instrument. Voorafgaand maak je in Menti een slide waarop je de vraag zet die je beantwoord wil krijgen. Bijvoorbeeld; Welke kernwaarden zijn voor jou belangrijk in samenwerking?

Kies voor de optie Wordcloud, zet je vraag erin en vervolgens zie je bovenaan de slide de code die de deelnemers later kunnen invullen op [www.menti.com](http://www.menti.com).

#### Tijdens de sessie

Tijdens het overleg stel je de deelnemers de vraag waarop jij hun gedachten of visie wil horen door je scherm te delen en de Menti slide open te zetten. Zij vullen de code in die bovenaan het scherm te zien op [www.menti.com](http://www.menti.com). En kunnen daarna gelijk antwoord geven op jouw vraag. De woorden die zij invullen ziet iedereen direct op het scherm. Grote woorden, zijn de woorden die het meest door de deelnemers worden genoemd. Zo zie je precies wat belangrijk is voor de deelnemers.





## 4.4 VERSCHILLENDE INVALSHOEKEN

**Doel:** Brainstormen en voors- en tegens inzichtelijk maken van een bepaalde idee of aanpak. ([Gebaseerd op denkhoeden van Bono](#)).

### Hoe doe je dit?

Start eerst een gewone brainstorm over een vraagstuk of probleem dat je samen moet aanpakken. In de eerste brainstorm mag iedereen vrijuit meedenken, associëren en fantaseren. Na deze ronde vraag je alle deelnemers om een 'andere kleur pet' op te zetten om het idee vanuit een andere invalshoek te bekijken en de voors- en tegens van dit idee te benoemen: Je deelt een ppt slide waar de opdracht op staat en eventueel een verdeling van wie welke kleur pet op krijgt.

### Verschillende kleuren petten

- Blauwe pet: Hoe kijk ik naar dit idee vanuit het proces, controle, systeem?
- Witte pet: Hoe kijk ik naar dit idee vanuit feitelijke informatie? Dus welke info mis ik nog, wat zeggen de cijfers of rapporten?
- Rode pet: Hoe kijk ik naar dit idee vanuit emotie en intuïtie? Hoe voelt deze beslissing? Wat zegt mijn gevoel?
- Groene pet: Hoe kijk ik naar dit idee vanuit creativiteit, out-of-the-box en veranderingen en alternatieven?
- Gele pet: Hoe kijk ik naar dit idee vanuit positiviteit, kansen en mogelijkheden?
- Zwarte pet: Hoe kijk ik naar dit idee vanuit zwaktes, belemmeringen en onmogelijkheden? Deze persoon is de advocaat van de duivel.

Op deze manier breng je de brainstorm een stap verder en blijft het niet alleen bij een boel (abstracte) ideeën. Je brengt direct de voor- en nadelen in beeld van één of meerdere ideeën. Daarbij merk je door het anhoren van de verschillende perspectieven welk idee de voorkeur of de meeste potentie heeft. Bij een kleinere groep, kun je kleuren achterwege laten.

Bij een groep vanaf 10 deelnemers kan je ook duo's maken en mensen eerst een belronde ([zie werkvorm Belronde](#)) laten uitvoeren. Daarna kun je plenair terugkoppelen.





## 4.5 DIGITALE VISSENKOM

**Doel:** digitaal een discussie voeren of een vraagstuk bespreken in een grote groep.

### Hoe doe je dit?

#### Vorbereiding

Deel voorafgaand aan de bijeenkomst de aanwezigen in subgroepen in van 3 á 4 deelnemers. Stuur elke groep alvast een aparte MTeams link of maak voor hen een breakoutroom aan.

#### Tijdens de sessie

Vraag de deelnemers om in hun subgroep een discussie te voeren over een bepaald vraagstuk en om hun standpunt en onderbouwing op papier te zetten. Eén van de deelnemers uit de subgroep neemt de rol van gespreksleider op zich.

Na 10 minuten komen alle subgroepen terug in de plenaire sessie. De gespreksleiders voeren voor hun groep het actieve gesprek met de gespreksleiders van de andere subgroepen. De andere 2 tot 3 deelnemers mogen alleen meeluisteren. Na enige tijd kan je het gesprek pauzeren en kunnen de andere deelnemers van de subgroepen desgewenst hun gespreksleider aanvullen. Zo weet je zeker dat alles wordt gezegd dat in de subgroepen besproken is.

## MYSTERY GUEST

**Doel:** brainstormen met en trainen van een groep.

### Hoe doe je dit?

#### Vorbereiding

Deel voorafgaand aan de bijeenkomst de aanwezigen in subgroepen in van 3 a 4 deelnemers. Stuur elke groep alvast een aparte MTeams link of maak voor hen een breakoutroom aan.

#### Tijdens de sessie

Bij deze werkvorm ga je eerst in kleinere groepen uiteen in een aparte sessie of breakoutroom. Geef de deelnemers een gerichte opdracht of vraag mee. Tijdens de sub-sessie komt er plotseling een mystery guest (expert, ervaringsdeskundige, teamleider etc) als verrassing langs met een scherpe vraag, motiverend verhaal of als vraagbaak.

Na afloop delen de teams (1 persoon per team) de opbrengst van hun gesprek in de plenaire sessie.

## SOLO BRAINSTORM



## 4.6 MIRO, MURAL EN MENTIMETER

[Miro](#), [Mural](#) en [Mentimeter](#) zijn handige online programma's die je goed kunt inzetten bij de verschillende instrumenten uit deze toolkit. Hieronder wordt kort per programma toegelicht hoe je ze kunt gebruiken.

### Miro

Miro is een programma wat voor allerlei doeleinden gebruikt kan worden, zoals:

- Brainstormen
- Planning/schema's maken
- Mindmaps

en nog veel meer.

Je kan gemakkelijk een account aanmaken op Miro met je e-mailadres en een wachtwoord. Hiermee kom je automatisch in de gratis versie van het programma. Met deze gratis versie kan je een oneindig aantal 'Boards' aanmaken en hier je team/projectleden voor uitnodigen. Let wel op: je kunt maar maximaal 3 verschillende 'Boards' hebben die je kunt bewerken. Als je 3 boards hebt en je maakt een vierde aan, verandert het minst recente board in een board dat je niet meer kan bewerken, maar alleen nog kan bekijken. Meer informatie over de gratis versie van Miro vind je [hier](#).

In Miro vind je allerlei voorbeeldtemplates voor verschillende soorten boards. Je kunt ervoor kiezen om een bestaand template te gebruiken en deze aan te passen waar nodig. Ook kan je voor een leeg board kiezen en zelf je board opbouwen.

### Mural

Mural lijkt in principe erg veel op Miro. Net als Miro heeft Mural allerlei verschillende templates voor:

- Mindmaps
- Brainstorms
- Projectplanning
- Schema's etc.

Ook in Mural kan je met een lege Mural beginnen en je eigen board vullen.

Voor de gratis versie van Mural kan je inloggen met je e-mailadres en een wachtwoord aanmaken. Hiermee krijg je 30 dagen toegang tot de gratis versie van Mural. Na de 30 dagen kan je een abonnement aanschaffen. Voor meer informatie over de gratis versie en de verschillende abonnementen [klik hier](#).

### Mentimeter

Dit programma kan worden gebruikt om informatie op te halen bij mensen tijdens een presentatie. Zo kan je mensen:

- laten stemmen over een onderwerp;
- vragen laten beantwoorden;
- of een woordenwolk laten maken.

Wanneer je naar [www.menti.com](http://www.menti.com) gaat zie je op de voorpagina groot 'Your presentations' staan. Als je hierop klikt kom je in de gratis versie van Mentimeter. Klik je vervolgens op 'New presentation' dan kan je kiezen uit wat voor soort vorm je wil gebruiken (een quiz, wordcloud etc.). In de gratis versie kan je per presentatie maximaal 2 slides toevoegen. Wel kan je ongelimiteerd nieuwe presentaties aanmaken.

**De Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag  
+ 331 70 373 82 00  
info@vng.nl

Maart 2021

vng.nl