

SAM PLESS & JASMINE BUNTINX

DOEGIDS

SAMENWERKEN ROND
ZORG EN WELZIJN



UCLL
HOGESCHOOL

RESEARCH &
EXPERTISE

Hoe kunnen we meer en beter samenwerken rond zorg en welzijn?

Dit zijn belangrijke structurele drempels uit ons onderzoek.



*Meer lezen over ons onderzoek?
Check de info achteraan deze gids.*

Gefinancierd door



SAAMO



**Thuis in de
eerste lijn**

FONDS DR. DANIEL DE CONINCK



PORTICUS

1

""We kennen elkaar te weinig"

2

"Als we samenwerken, is dat te vaak omdat er plots een hoge nood is."

3

"Iedereen werkt op zijn eigen eilandje. Er zijn te veel structuren en vergaderingen."

4

"Er zijn te veel regeltjes, te veel bureaucratie."

Er is dus nood aan:

1

Elkaar leren kennen
(Inhoudelijk én persoonlijk)

2

Meer vanuit visie samenwerken

3

Samenwerking beter organiseren

4

Regels en bureaucratie aanpakken

*(Er is natuurlijk nood aan nog veel meer dan dit.
Maar dit wordt zo al een maagvullend
viergangenmenu.)*

In deze doegids serveren we recepten* om aan de slag te gaan met deze drempels.

[MENU]

Soep van de dag

Grote en kleine ideeën om elkaar beter te leren kennen.

Voorgerecht

Verbreed je blik en ontwikkel een win-win mindset.

Hoofdschotel

Doe de zelfscan en ontdekt verbeterpunten om meer en beter samen te werken.

Dessert

Te veel regels en bureaucratie?
Ontregelen, graag.

**Eigenlijk zijn 'recepten' niet genoeg en is er systeemverandering nodig. Maar hier proberen we toch iets kort en krachtig te serveren. Meer achtergrond of inspiratie nodig? Zie de voorlaatste pagina.*

Soep van de dag



GROTE EN KLEINE IDEEËN OM ELKAAR
BETER TE LEREN KENNEN.

SOEP VAN DE DAG

Grote en kleine ideeën voor kennismaking

GROTE PORTIE

- Organiseer een jaarlijkse zorg- en welzijnsontmoeting op het niveau van een stad, een gemeente of enkele naburige gemeenten.

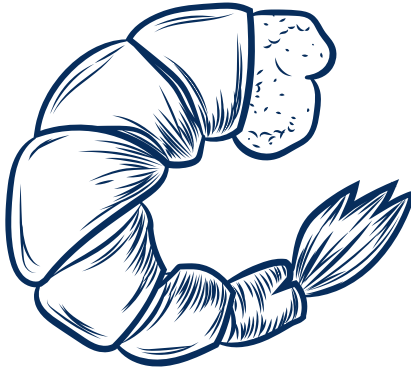
Koppel het nuttige aan het aangename: maak er iets fijn van!

- Organiseer halfjaarlijks een kleinere buurtontmoeting voor iedereen die er woont en werkt (zorg- en welzijnsprofessionals, lokale handelaars, ...).
- Maak een lokale sociale kaart waarop o.a. doelgroep, werkwijze, locatie, contactgegevens, ... terug te vinden zijn. Iedereen houdt zijn eigen informatie up to date, één of enkele personen bewaken dit én kennen de kaart zo goed dat ze als brugfiguur voor samenwerking kunnen werken.
- Bied één geïntegreerd digitaal IT- en communicatieplatform aan voor alles en iedereen.
- Stel infrastructuur ter beschikking.

KLEINE(RE) PORTIE

- Organiseer kleinere, meer doelgerichte (in)formele ontmoetingsmomenten rond samenwerkingskansen.
- Maak een 'Een week in het leven van ...'- Facebookpagina voor zorg- en welzijnsaanbieders, zorgzame verenigingen, ...
- Creëer een virtuele ontmoetingsplaats voor alle actoren om inspiratie en informatie te delen.
- Organiseer een vormingenreeks rond lokale uitdagingen en noden.

Voorgerecht



VERBREED JE BLIK
EN ONTWIKKEL EEN WIN-WIN MINDSET.

“Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.”

- Albert Einstein -

EEN BLIKVERBREDEND RECEPT

Waarom?

Iedereen zegt samen te (willen) werken, maar in realiteit staat niet iedereen er écht voor open. Er wordt ook nog te vaak vanuit plotse noodzaak samengewerkt, in plaats van vanuit proactieve visie.

Wat heb je nodig?

1. Een brede visie

Om bruggen te slaan tussen de eilandjes in zorg en welzijn, is een brede visie nodig.

2. Een win-win mindset

Leer het voordeel zien in samenwerken. Er is ongetwijfeld een investeringskost. Maar je werkt samen om kwaliteit te verhogen en tijd te winnen.



Een brede visie

Holistische zorg, integrale zorg, persoonsgerichte zorg, positieve gezondheid, ...

Er zijn veel termen om de 'brede blik op zorg en welzijn' te benoemen, zowel voor individuen als groepen (incl. buurten).

Hier focussen we op de kern:

1. Wees je bewust van **de samenhang tussen verschillende levensdomeinen** met betrekking tot zorg en welzijn.

De afbeelding hieronder toont de domeinen van positieve gezondheid. Ook het WHO-model met de sociale determinanten van gezondheid, of de kringloop van armoede kunnen inspiratie bieden.



2. Ga blijvend in dialoog over **veranderwensen**.

Dit kernelement verwijst naar:

- De nood aan **continuïteit** (versus sporadische contacten, weinig echte opvolging).
- De nood aan **dialoog** (versus het typische consultatiemodel: nood --> diagnose --> behandeling).
- De nood aan aandacht voor **de eigenlijke veranderwens**: er kunnen uitdagingen zijn op verschillende levensdomeinen, maar achter welk uitdaging schuilt een veranderwens?

"Luisteren lijkt gemakkelijk, maar dat is het niet.
Elk hoofd is een wereld."

- Cubaans spreekwoord

3. Vertrek vanuit **ieders vermogen**

Kijk niet alléén naar noden, vragen en uitdagingen. Want iedereen heeft zijn eigen krachten. Neem die als vertrekpunt voor samenwerking.

Op de volgende pagina's vind je een casusoefening om de brede blik op zorg en welzijn te leren toepassen. De oefening is bedoeld om in groep te doen, met mensen die wonen en/of werken in dezelfde buurt. Maar je kan ze naar eigen wens aanpassen natuurlijk.

Casusoefening

Brede blik op zorg en welzijn

Bepaal de
deelnemers

1.

- Buurtbewoners
- Vrijwilligers
- Professionals
- Handelaars
- ...

Zie zorg en welzijn niet als doel
op zich, maar als middel opdat
mensen kunnen (blijven) doen
wat belangrijk is voor hen.
Waar ligt de veranderwens?

2.

Lees het
verhaal van
Giuliano en
Hilda

3.

Beantwoord
voor jezelf
deze vragen

- Welke mogelijke
veranderwensen detecteer je?
- Welke krachten uit jouw buurt
sluiten aan bij deze doelen?
- Welke krachten ontbreken in
jouw buurt?

Wie antwoordde wat? Hoe
komt het dat antwoorden
verschillen? Wat zegt dat
over jouw blik op zorg en
welzijn?

4.

Bediscussieer je
antwoorden

Casus Giuliano & Hilda

Het echtpaar Giuliano (83 jaar) en Hilda (82 jaar) is reeds 58 jaar getrouwd. Ze waren vroeger burens en zijn in Buurtegem blijven wonen. Giuliano was onderwijzer in de jongensschool van de stad. Hilda was ook onderwijzeres, maar op het moment dat ze trouwde, is ze thuisgebleven als huisvrouw.

Samen hebben ze twee zonen en één dochter. De dochter woont in dezelfde straat als haar ouders, één van de zonen woont in een naburig dorp en de andere zoon is aan de kust gaan wonen samen met zijn vrouw.

Sinds een aantal jaren gaat de gezondheid van beiden achteruit. Hilda bleef tot haar 75ste een zeer actieve vrouw. Ze zorgde elke woensdagnamiddag voor de twee kinderen van haar dochter en zat in tal van verenigingen. Rond haar 77ste ging ze langs bij haar huisarts omdat ze zich vaak moe voelde en nood had aan slaap overdag. Ook werd ze 's ochtends al rond vijf uur wakker zonder een aanwijsbare reden. De arts schreef Temesta® 1 mg voor, iets wat ze sindsdien elke avond inneemt.

Giuliano en de dochter merkten ook dat Hilda wat vergeetachtig werd. Ze vergat vergadermomenten, vergat steeds iets uit de winkel, herhaalde wat ze reeds gezegd had, ... Ze zat er vaak ook dromerig bij, rustte meer overdag en geleidelijk aan liet ze de verenigingsactiviteiten aan zich voorbijgaan. Op haar 80ste werd ze gediagnosticeerd met Alzheimer-dementie (fase 1) tijdens een raadpleging in het daghospitaal geriatrie.

Sinds de diagnose merkt Giuliano op dat Hilda veel meer gelaten is en alles wat op zich af laat komen. Ze hecht minder belang aan haar uiterlijk en huishouden. Giuliano is degene die nu, zo goed als mogelijk, het huishouden probeert te regelen en mee instaat voor het koken - hoewel de achteruitgang van zijn vrouw hem heel zwaar valt. Het huis ligt er eigenlijk steeds vaker niet netjes bij.

De dochter gaf onlangs bovendien aan bij de huisarts dat ze vindt dat Hilda steeds verwarder overkomt. Wat als ze het vuur niet afzet of zichzelf buitensluit? Giuliano kan het even niet meer om nog te zorgen voor de structuur in de dag van zijn vrouw. De dochter maakt zich ook zorgen over de financiële draagkracht van haar ouders. Aangezien ze maar op één pensioen kunnen rekenen en ze weinig spaargeld hebben, zijn ze nogal weigerachtig om hulp te betalen...

Een win-win mindset

Samenwerken doet iedereen, altijd en overal – of zo lijkt het toch. In realiteit worden veel mogelijke samenwerkingen tegengehouden, terwijl er toch duidelijk voordelen zijn.

Samenwerking wordt tegengehouden door bvb. elkaar niet kennen, een gebrek aan financiering, incompatibele werkingen, ... En ook soms door **actoren die niet of beperkt openstaan voor samenwerking.**

Een **win-win mindset** betekent dat je zelf wél proactief op zoek gaat naar mogelijke samenwerkingen die een echte win-win kunnen betekenen. Jammer genoeg komt dat niet vanzelf en moet je er echt wel actief mee bezig zijn.

Vernieuwers qua samenwerking rond zorg en welzijn vertrekken niet vanuit een 'ja, maar'-mindset. Zij zeggen 'ja, én ...' vanuit een positieve visie op samenwerking.

Op de volgende pagina vind je een casusoefening om samen na te denken over 'win-wins'.

De oefening is bedoeld om in groep te doen, met mensen die wonen en/of werken in dezelfde buurt. Maar je kan ze naar eigen wens aanpassen natuurlijk. De oefening bouwt voort op de eerste casusoefening (zie vorige pagina's).

Casusoefening

Win-win mindset

Bepaal de deelnemers

1.

- Buurtbewoners
- Vrijwilligers
- Professionals
- Handelaars
- ...

'Van doemdenken naar omdenken.' Kijk naar wat mogelijk is, in plaats van naar belemmeringen en problemen.

2.

Lees het verhaal van Giuliano en Hilda

- Welke actoren uit de buurt werken al samen rond deze doelen?
- Welke actoren zouden beter samenwerken?
- Met welke actoren van buiten de buurt moet samengewerkt worden?

Beantwoord voor jezelf deze vragen

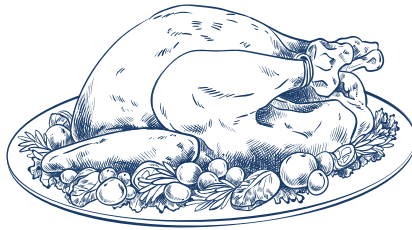
3.

Welke samenwerkingen zijn nog mogelijk? Wat zou hun voordeel zijn? Wat houdt ze tegen? Wat kan daaraan gedaan worden?

4.

Bediscussieer je antwoorden

Hoofdschotel



DOE DE ZELFSCAN EN ONTDEK
VERBETERPUNTEN OM MEER EN BETER
SAMEN TE WERKEN.

Zelfkennis is het begin van alle wijsheid – en van samenwerken. Met deze zelfscan kom je mogelijke verbeterpunten op het spoor.

1. In welke sector ben jij actief?

- Zorg
- Welzijn
- Lokaal bestuur
- Andere: _____
- Ik ben niet-professioneel actief rond zorg en welzijn

2. Ik ben actief in een... (meerdere antwoorden mogelijk)

- Een zelfstandige praktijk
- Een groepspraktijk
- Een kleine organisatie (< 50 werknemers)
- Een grote organisatie (> 50 werknemers)
- Een departement van een lokaal bestuur
- Een netwerk
- Een vereniging
- Een buurtcomité
- Andere: _____

3. Met hoeveel externe partners werk je samen? _____

4. Uit welke sectoren komen die partners?

- Zorg: geen - enkele - veel
- Welzijn: geen - enkele - veel
- Lokaal bestuur: geen - enkele - veel
- Andere: geen - enkele - veel
- Informeel: geen - enkele - veel



Werk je met slechts een beperkt aantal externe partners samen? Werk je met slechts een beperkt aantal sectoren samen?

Complexe uitdagingen vragen om samenwerking met diverse partners. Een beetje verderop denken we na over mogelijke nieuwe partners.

Maar eerst moeten we het hebben over de intensiteit van samenwerken.

5. Hoe intensief zijn jouw samenwerkingen? Schat hoeveel procent van jouw samenwerkingen aan de volgende omschrijvingen voldoet:

- We verwijzen door naar elkaar: _____ %
- We delen 'passief' informatie met elkaar: _____ %
- We delen actief informatie met elkaar: _____ %
- We stemmen activiteiten op elkaar af: _____ %
- We doen activiteiten samen: _____ %

Complexe uitdagingen vragen om intensievere samenwerking.



Des te meer jouw activiteiten en die van een (potentiële) partner samenhangen met elkaar, des te intensiever je zal moeten samenwerken.

Doorverwijzen en informatie delen zijn dan niet genoeg...

7. Wat stimuleert om intensief samen te werken?

Omcirkel in onderstaande figuur wat momenteel de twee belangrijkste **beweegreedenen** zijn voor jou om intensief samen te werken, de twee belangrijkste **positieve motivatoren** en de twee belangrijkste **randvoorwaarden**?

Welke sterktes kan je gebruiken om samenwerkingen te intensiveren? Wat heb je niet aangeduid? Moet hier meer aandacht naartoe gaan?

BEWEEGREDENIEN

individuele casus/missie en visie/ politieke opdracht/ projectvoorwaarde/
gedeelde geschiedenis/ financiële noodzaak

POSITIEVE MOTIVATOREN

INHOUD

doel

doelgroep

aanvullende
expertise



GEMEENSCHAPPELIJKE
VISIE, VERHAAL EN TAAL



ELKAAR KENNEN

werking kennen

persoonlijk kennen

respect, vertrouwen en
vriendelijkheid



AFGESTEMDE/ AANGEPASTE/
GEÏNTEGREERDE
WERKING

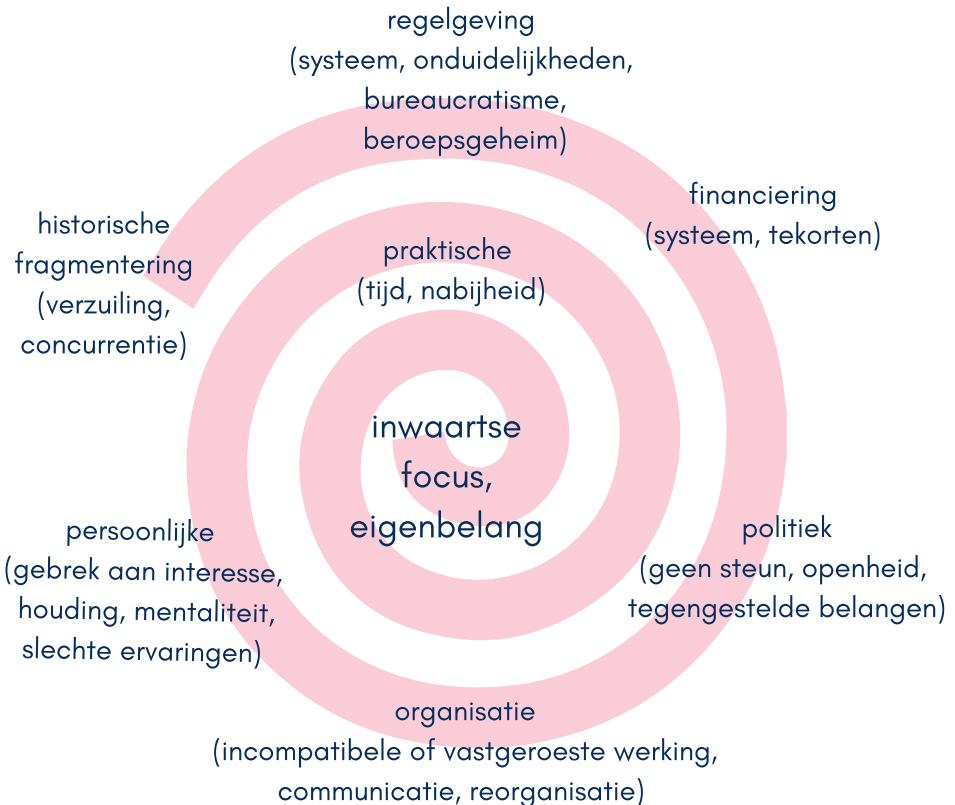
RANDVOORWAARDEN

goede communicatie/ vast overleg/ compatibele werking/ voldoende
middelen/ projectsubsidies/ kosten delen/ nabijheid/ beleidsteun

8. Wat remt, waardoor je nog niet samenwerkt?

Omcirkel in onderstaande figuur wat momenteel de twee belangrijkste remmende factoren zijn waarom je nog niet samenwerkt met partners waarmee je eigenlijk wél zou willen samenwerken.

Hoe kan je de remmende factoren afzwakken of zelfs uitschakelen?



(Zie ons rapport 'Samenwerken rond zorg en welzijn breed bekeken' voor meer info over de figuren. Meer info op de voorlaatste pagina.)

10. Werk je met veel mensen samen, intern en/of extern? (Check je antwoorden op vraag 2 en 3.)

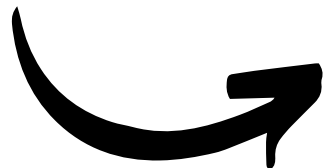
Dan hebben samenwerkingsproblemen soms een onderliggende oorzaak: de organisatiestructuur.

- Werken jij en je collega's/partners 'op eilandjes', los van elkaar?
- Vergader jij te veel?
- Word je in je activiteiten gehinderd door te veel regels en procedures?
- Ligt beslissingsmacht te veel bij leidinggevenden of coördinatoren?

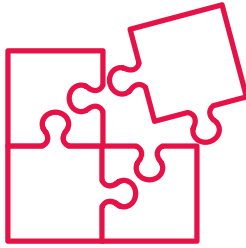
Antwoord je 'ja'? Dan is je samenwerking misschien 'functioneel' en 'hiërarchisch'.

Functioneel betekent dat specialisatie het leidende principe is om taken te organiseren, in je team, afdeling, organisatie, netwerk of vereniging, ... Er ontstaan gespecialiseerde 'eilandjes' en er is veel coördinatie nodig om die op elkaar af te stemmen. Vergaderingen, regels en procedures, maar ook **hiërarchische** leidinggevenden proberen dan alles in goede banen te leiden wanneer die 'eilandjes' elkaar eigenlijk intensief nodig hebben.

De richtlijnen op de volgende pagina bieden een alternatief om anders samen te werken in teams en netwerken.



Heb je meerdere teams nodig om aan een activiteit te werken? Dan kan je onderstaande richtlijnen gebruiken.



1

Vorm een zo afgerond mogelijke
activiteitenpakket per team

(maximale **interne** afhankelijkheid,
minimale **externe** afhankelijkheid)

2

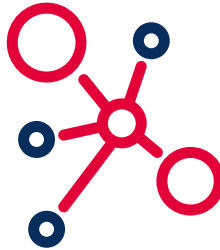
Leg zoveel mogelijk beslissingsmacht in het
team

(**maximaal decentraal**: strategisch, structureel en operationeel)

Afgeronde activiteitenpakketten per team zorg ervoor dat teamleden intens moeten samenwerken met elkaar, en zo min mogelijk afhankelijk zijn van externen.

Hetzelfde geldt voor richtlijn 2. Leg beslissingsmacht zo decentraal mogelijk, zowel qua bepalen van doelen (strategie), werkmethode (structureel) als uitvoering (operationeel).

Speelt de samenwerking zich af in een netwerk-context? Denk dan aan onderstaande richtlijnen. Anders riskeer je enkel af en toe te vergaderen, zonder doel en zonder resultaat. Kan je alle netwerkvereisten afvinken voor de netwerken waarin jij betrokken bent?



Doel

= meer dan wat partners afzonderlijk kunnen

Differentiatie

= alle partners die nodig zijn nemen deel, geen 'overbodige' partners

Integratie

= meer dan overleg, er wordt samengewerkt

Coördinatie

= gedeelde coördinatie, netwerk leider of externe coördinator?

Er moet een duidelijk doel zijn, waarvoor samenwerking *nodig* is. Enkel/alle benodigde partners moeten rond tafel zitten. Er moet écht samengewerkt worden. Idealiter neemt iedereen zijn verantwoordelijkheid in een gedeelde coördinatie (versus coördinatie door netwerk leider of externe).



Ecosysteemspinnenweb

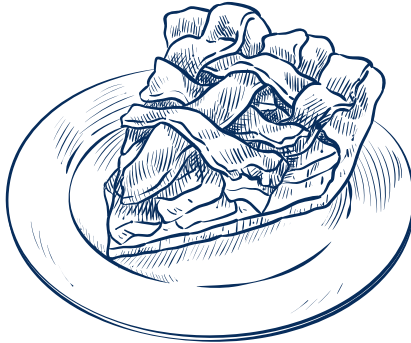
De zelfscan geeft al een idee van je eigen samenwerkingsprofiel, (mogelijke) partners, en van stimulerende en remmende factoren. Je kan ook het ecosysteemspinnenweb gebruiken om hierover na te denken:



Hoe ziet jouw 'ecosysteem' eruit?

Geef scores aan elke dimensie van het spinnenweb. Je kan deze oefening ook met anderen maken. Geven zij gelijkaardige of verschillende scores? Waarom?

Dessert



TE VEEL REGELS EN BUREAUCRATIE?
ONTREGELLEN, GRAAG.

DESSERT

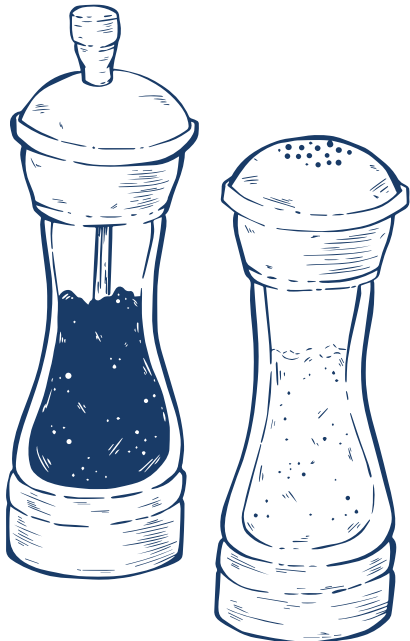
Te veel regels en bureaucratie verhinderen samenwerken.

De hoofdschotel bood alvast veel voer om samenwerking effectiever en efficiënter te organiseren. Maar er zijn vele manieren om eraan te werken.

In Nederland ontstond **[Ont]regel de zorg**. In 'schrapsessies' worden overbodige regels en procedures in kaart gebracht.

1. Inventariseer regels die regeldruk geven
2. Welke regels kunnen weg? Welke regels kunnen efficiënter?
3. Wie moet betrokken worden bij het afschaffen of efficiënter maken van de regel?

Met deze instructiekaart kan je zelf aan de slag gaan.



Meer kadering nodig bij deze doegids?

Check het reflectiekader 'Meer en beter samenwerken rond zorg en welzijn' dat meer tekst en uitleg geeft bij deze doegids. Want eigenlijk is er nood aan systeemverandering, in plaats van aan 'receptjes'.

Op zoek naar inspiratie?

Lees 'Zorg- en welzijnsvernieuwers. Negen inspirerende interviews.' Negen vernieuwers vertellen hun verhaal van vallen en opstaan in vernieuwend samenwerken rond zorg en welzijn.

Benieuwd naar ons onderzoek?

Er is ook een onderzoeksrapport: 'Samenwerken rond zorg en welzijn breed bekeken'. We gaan dieper in op verschillende soorten van samenwerken, samenwerkingscontexten, en de stimulerende en remmende factoren voor samenwerking.

*Je vindt deze documenten via volgende link:
tinyurl.com/SamenZoWel*

Vragen, bedenkingen of suggesties?

Laat het weten aan sam.pless@ucll.be en jasmine.buntinx@ucll.be. We denken graag mee na over jouw uitdagingen.



UCLL
HOGESCHOOL

**RESEARCH &
EXPERTISE**

Gaan we samen aan tafel?



SAAMO



**Thuis in de
eerste lijn**

FONDS DR. DANIEL DE CONINCK



PORTICUS