

Regionaal samenwerken aan de Verklaring Versterken Arbeidsmarkt Zorg

10% meer stageplaatsen, 10% meer behoud van medewerkers en opleiden volgens de FZO-ramingen. Aan die ambitieuze afspraken hebben de leden van de NVZ zich in 2022 en 2023 gecommitteerd met het aannemen van de [Verklaring Versterken Arbeidsmarkt Zorg \(VAZ\)](#). Bij de uitwerking van de Verklaring VAZ ligt het accent op samenwerken in de regio aan arbeidsmarktknelpunten. Deze stroomversneller biedt handvatten en tips om de samenwerking op te zetten of tussentijds te evalueren en waar mogelijk te verbeteren. Er zijn uiteraard verschillende manieren en modellen om naar samenwerkingsverbanden te kijken. En elk samenwerkingsverband – en elke regio – is uniek. Bovendien heeft de ene regio al meer ervaring dan de andere. Maar vrijwel altijd komen onderstaande onderwerpen aan de orde, bij de opstart of bij eventuele evaluaties.

Resultaat formuleren



Samenwerking is zinvol als er een gezamenlijk doel is en als vooraf duidelijk is wat het resultaat van de samenwerking moet zijn. Dat moet vervolgens geformuleerd worden als resultaat en niet als inspanning. '10% meer behoud van personeel' is een resultaat, 'driemaandelijks samenkomen om elkaar te inspireren en te informeren' is een inspanning die niet vanzelfsprekend leidt tot samenwerken.

Neem bij het formuleren van het voorgenomen resultaat de volgende vragen mee:

- Zijn de afspraken uit de Verklaring VAZ vertaald naar heldere resultaten die passen bij jouw regio?
- Is het beoogde resultaat voor alle samenwerkingspartijen duidelijk en concreet?
- Is het resultaat zo geformuleerd dat het eenduidig te interpreteren is?

Tips

- Start klein en concreet. Niet alleen klein in resultaat, maar ook in aantal deelnemers.
- Formuleer resultaten realistisch en liefst zelfs iets aan de conservatieve kant: meer of eerder resultaten behalen is constructiever voor de samenwerking dan resultaten niet behalen.
- Als het mogelijk is, formuleer in deelresultaten.
- Realiseer op korte termijn eerste doelen, benoem en vier ze.

Stakeholders en belangen identificeren



Maak vooraf een analyse van het regionale speelveld. Welke stakeholders zijn er nodig om resultaten te behalen, wie heeft welke rol daarbij en welke uitdagingen heeft elke organisatie? Ga daarbij uit van het beoogde resultaat. Misschien is het nodig om voor dit resultaat nieuwe samenwerkingspartners uit te nodigen. Mogelijk voldoen bestaande regionale samenwerkingen niet meer. Het helpt dan niet hen aan tafel te houden. Kijk bij het identificeren van samenwerkingspartners ook buiten de eigen branche. Zeker bij onderwerpen als netwerkwor, interprofessioneel en intersectoraal leren en werken is dat noodzakelijk.

Neem bij het formuleren de volgende vragen mee:

- Welke partijen zijn betrokken en hoe verhouden zij zich tot de opdracht?
- Welke belangen spelen rondom het doel en de samenwerking?
- Welke belangen heeft jouw organisatie?

Tips

- Breng samen het stakeholderveld in kaart en probeer alle belangen te begrijpen.
- Houd de samenwerking zo compact mogelijk.
- Bepaal hoe de belangrijkste stakeholders betrokken worden.
- Mogelijk is er per beoogd resultaat uit de Verklaring VAZ een andere samenstelling nodig.

De juiste personen betrekken



Wanneer geïdentificeerd is welke organisaties een rol hebben in het bereiken van de resultaten, is het van belang om van die organisaties de juiste spelers aan tafel te krijgen. Welke personen zijn het meest geschikt om binnen het samenwerkingsverband een bepaalde organisatie te vertegenwoordigen?

Neem bij het formuleren de volgende vragen mee:

- Zijn de juiste spelers per organisatie geïdentificeerd, hebben zij de juiste functie en hebben ze mandaat om namens hun organisatie afspraken te maken.
- Beschikken zij over de juiste informatie uit hun organisatie die nodig is voor de regionale samenwerking?
- Hebben ze toegang tot de juiste interne kanalen om informatie uit de samenwerking te verspreiden? Het betrekken van afdelingen is cruciaal, daar vindt een groot deel van de uitvoering plaats.
- Zijn de eigenaren per organisatie duidelijk?
- Geloven de belangrijkste spelers erin?

Tips

- Vertrouwen is essentieel, wantrouwen is een rood stoplicht.
 - Investeer doorlopend in het opbouwen van persoonlijke relaties.
- Transparantie is ontzettend belangrijk om vertrouwen en begrip te creëren. Wie open is over bijvoorbeeld de problemen die er binnen zijn organisatie zijn bij de uitvoering van afspraken, zal binnen het samenwerkingsverband vaak begrip ondervinden en de bereidheid om mee te werken aan oplossingen.

De samenwerkingsopdracht vastleggen



In de samenwerkingsopdracht wordt precies vastgelegd hoe, door wie, met welke middelen, binnen welk tijdsbestek de beoogde resultaten bereikt gaan worden. Het is in feite een projectplan voor meerdere organisaties. Besteed tijd aan de samenwerkingsopdracht. Hoe concreter de resultaten, hoe kleiner de kans op misverstanden of verschillen in interpretaties gedurende de samenwerking. Daarmee wordt de kans op succes vergroot.

Neem bij het formuleren de volgende vragen mee:

- Is de juiste context gecreëerd om überhaupt samen een resultaat te kunnen realiseren?
- Is er een duidelijke opdracht en is alle informatie in de opdracht verwerkt?

Tips

- Zorg dat de opdracht een aansprekende visie/rationale en een duidelijk, concreet resultaat bevat.
- Is de business case reëel? Zijn voldoende middelen en mensen beschikbaar om de resultaten te behalen?
- Werk met deelresultaten en zorg per deelresultaat voor de juiste middelen.
- Is het duidelijk dat organisaties ook concessies zullen moeten doen, bijvoorbeeld door het inleveren van een stukje autonomie?
- Zijn de resultaten per deelnemende organisatie bekend?
- Start niet met de uitvoering en ga opnieuw met elkaar in gesprek als niet aan deze voorwaarden is voldaan.

Governance inrichten



Er zijn samenwerkingsvormen in verschillende maten van intensiteit. Van lichte afstemming tot het gezamenlijk oprichten van een juridische entiteit. Van tijdelijk tot min of meer structureel. Kies aan de hand van de beoogde resultaten en de betrokken stakeholders wat de organisatorische en juridische basis van de samenwerking moet zijn.

Neem bij het formuleren de volgende vragen mee:

- Leg vast hoe de governance eruit ziet.
- Richt een helder en strak besluitvormingsproces in, waarin beschreven is wie welk mandaat heeft en hoe dat mandaat binnen de eigen organisatie verankerd is.
- Zorg voor adequate kwantitatieve en financiële onderbouwing naar bestuurders.

Tips

- Bestuurlijke betrokkenheid is noodzakelijk.
- Informeer en betrek het management van de betrokken organisaties actief bij de afspraken en de uitvoering daarvan.
- Bied ruimte aan verbindend leiderschap.
- Overweeg het aanstellen van een onafhankelijke programmamanager.

Benodigde inbreng en competenties bepalen



Uit de afspraak hoe de beoogde resultaten in de Verklaring bereikt worden, volgt vanzelf wat daarvoor nodig is aan mensen en middelen. Maak daarover heldere afspraken: wat is er nodig en wie levert deze menskracht en middelen?

Neem bij het formuleren de volgende vragen mee:

- Welke middelen zijn er nodig en volgens welke verdeelstelsel stellen de deelnemende organisaties deze middelen beschikbaar?
- Leg niet alleen vast hoeveel uren van medewerkers er geïnvesteerd moeten worden, maar ook over welke competenties deze medewerkers moeten beschikken.
- Maak afspraken over de aard van de investeringen. Worden er medewerkers uitgeleend of leveren de deelnemende organisaties een bijdrage aan externe inhuur?

Tips

- Zorg dat je eigen organisatie de data beschikbaar heeft voor een nulmeting en om de resultaten te monitoren.

Leren



Kies volgens welke principes en samenwerkingstrategie je aan de slag wil gaan. Dat is maatwerk: de geschikte principes en strategie kunnen per regio en zelfs per gewenst resultaat verschillen. Ook de mate van 'volwassenheid' van de samenwerking speelt daarin een rol.

Tips

- Begin klein, uitbouwen is gemakkelijker (en voelt meer als een succes) dan inkrimpen.
- Kies in eerste instantie complementaire organisaties. Voor organisaties die elkaar aanvullen is samenwerken minder gecompliceerd dan voor organisaties die ook een concurrerende positie ten opzichte van elkaar hebben.

