



NOVEMBER 2024

DAGBESTEDING APPINGEDAM

Dit rapport is gecreëerd om inzicht te geven in de genomen en te nemen stappen richting de nieuwbouw én samenwerking van werk, dagbesteding en leren in Appingedam



VOORLEGGER

Met trots presenteren wij hierbij het definitief ontwerp voor de samenwerking tussen 's Heeren Loo, De Zijlen en Cosis in Appingedam. Dit document markeert een belangrijke stap in de realisatie van een gezamenlijke aanpak voor dagbesteding. Waar eerdere ontwerpen – het strategisch ontwerp en het voorlopig ontwerp – vooral vanuit het perspectief van de cliënt zijn geschreven, ligt de focus in dit definitief ontwerp op het hoe. Het beschrijft hoe wij als aanbieders de zorg en samenwerking organiseren om een flexibel en passend aanbod te realiseren voor onze cliënten.

In het strategisch ontwerp hebben we de gezamenlijke visie en doelen geformuleerd. Daarbij stonden vragen als “Wat willen we bereiken voor onze cliënten?” centraal. In het voorlopig ontwerp hebben we deze uitgangspunten verder geconcretiseerd en is ingezoomd op de wensen en behoeften van de cliënten, alsook op de maatschappelijke rol die wij als organisaties vervullen.

Het definitief ontwerp bouwt voort op deze fundamenten en vertaalt de strategische keuzes naar praktische processen en werkafspraken. Het richt zich op de organisatie van de samenwerking: de aanmeldprocedures, afstemming tussen organisaties, ontwikkeling van een dynamisch aanbod en de borging van een duurzaam samenwerkingsmodel. Hiermee geeft dit document antwoord op de vraag: “Hoe werken wij samen om onze gezamenlijke doelen te bereiken?”

Dit DO is bedoeld als leidraad voor alle betrokkenen binnen onze organisaties en geeft inzicht in de basis voor een zorgvuldige implementatie van de plannen in de praktijk. Het laat zien hoe wij ons inzetten om elke cliënt een passend en betekenisvol aanbod te bieden, en hoe wij gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de continuïteit en kwaliteit van de zorg in de regio.

Wij danken iedereen die heeft bijgedragen aan dit ontwerp en zien uit naar een succesvolle samenwerking in de uitvoering van deze plannen.

Inhouds opgave

01

02

03

04

05

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
-----------	---

Inleiding

Over het programma	4
Managementsamenvatting	5
Gezamenlijk doel	6
De kracht van de onderscheidendheid	7
Wat vertelt dit ons	8

Centrale thema's

Het aanmeldproces	9
Het aanbod	11
Het matchen van de client	13

Organisatie & samenwerking

Procesmatige borging van de samenwerking	16
Versterken van het aanbod	17
Besliskaders	20
Rol in de maatschappij	22
Goed werkgeverschap	23
Lopende initiatieven	25

Vervolgstappen

Routekaart vervolg	27
--------------------	----

Afsluiting

Het programmateam	28
Bijlages	29



Over het programma

's Heeren Loo, de Zijlen en Cosis hebben de handen ineengeslagen om het aanbod voor werk, dagbesteding en leren te versterken, verbreden en meer samen te werken. Dit om ervoor te zorgen dat zij gebruikmaken van elkaars kwaliteiten en expertise, om te kunnen voorzien in meer passend aanbod voor de cliënten.

In dit document staan de contouren van de inhoud en samenwerking hiervan. Afhankelijk van de organisatie worden verschillende termen gebruikt (Werk, dagbesteding en leren), in dit stuk zullen wij de term dagbesteding hanteren als alomvattende algemene verwijzing

VISIE

'Ieder mens doet er toe, kan iets betekenen voor een ander en hoort erbij en doet mee in de maatschappij'.

We richten de dagbesteding zo in dat cliënten kunnen leren en ontwikkelen in het participatiewiel.

MISSIE

Om deelname aan de samenleving beter mogelijk te maken en geschikte werkplekken te benutten maken we gezamenlijke afspraken met omwonenden, de lokale middenstand, gemeente en andere relevante (maatschappelijke) organisaties.



MANAGEMENT SAMENVATTING

In dit DO wordt de samenwerking uiteengezet tussen 's Heeren Loo, De Zijlen en Cosis, gericht op het bieden van een totaalpakket aan dagbesteding, werk, en leerprogramma's voor mensen met een verstandelijke beperking in Appingedam. De samenwerking is gemotiveerd door de wens om beter in te spelen op veranderende zorgbehoeften en maatschappelijke ontwikkelingen, waardoor elk van de organisaties haar expertise kan inzetten voor een breder en beter passend aanbod voor cliënten met vervagende organisatiegrenzen.

Met de komst van nieuwbouwprojecten in Appingedam is dit een moment voor innovatieve en organisatie-overstijgende samenwerking. Door gebruik te maken van elkaars unieke sterke punten en netwerk, streven de organisaties ernaar om de wachttijd voor cliënten te minimaliseren en een flexibel, compleet aanbod te realiseren, zodat cliënten zich meer verbonden voelen met de maatschappij.

Hoofdthema's en kernpunten:

1. **Aanmeldproces** | Organisaties stemmen het aanmeldproces op elkaar af, zodat cliënten snel en zorgvuldig worden doorverwezen naar het meest geschikte aanbod.
2. **Aanbodontwikkeling** | Er is een dynamische digitale “waaier” gecreëerd waarin alle beschikbare dagbestedingsmogelijkheden zijn opgenomen. Deze waaier wordt continu geëvalueerd en aangepast op basis van veranderende vraag en technologische innovaties, zoals zorg op afstand en digitale dagbesteding.
3. **Cliënt-matching** | Door samenwerking tussen bemiddelaars en trajectbegeleiders wordt de cliëntvraag leidend in het keuzeprocess, zodat elke cliënt een passende werkplek of dagbesteding krijgt.

Innovatieve aanpak en routekaart

De samenwerking wordt gezien als een succesverhaal binnen de regio, waarbij bestaande kaders worden benut én er ruimte is voor innovatie. Er wordt prioriteit gegeven aan flexibiliteit, zodat elke cliëntvraag wordt beantwoord met een passend aanbod. De routekaart zet in op blijvende aanpassing van het aanbod, actieve netwerkontwikkeling met lokale partners, en inzet van technologie om zorg effectiever en toegankelijker te maken. Deze elementen zijn cruciaal voor het succes van het project en de verbetering van de kwaliteit van leven voor de doelgroep.

GEZAMENLIJK DOEL



Wanneer is het succesvol

Gezien de aard en innovatieve insteek van de organisatie-overstijgende samenwerking in Appingedam, is het laten groeien en slagen van deze samenwerkingsrelatie een succes an sich waar trots naar gekeken wordt.

De manier waarop de organisaties dit hebben aangevlogen is in de regio en voor de organisaties compleet nieuw. Het bundelen van de krachten heeft geleid tot grotere ambities en bredere perspectieven op het realiseren van passend aanbod voor iedereen met behoefte aan dagbesteding in Appingedam. Dit geldt ook -of misschien met name- voor situaties waar dit nog niet past binnen het huidige aanbod.

Een kwantitatieve toename van cliënten is een meetbaar onderdeel (verloop; dus zowel instroom als uitstroom naar de maatschappij) dat wordt ingezet om de impact en effectiviteit van de inspanningen te monitoren. Dit wordt gezien als een **logisch gevolg** van het naleven van de gezamenlijk gedefinieerde missie & visie en is geen doel an sich.



Minder mensen thuis op de bank & geen mensen op de wachtlijst

Op dit moment zijn er geen wachtlijsten, dit moet zo blijven. Wel is er een grote potentiële doelgroep geïdentificeerd van mensen die gebaat zouden zijn bij een zinvolle dagbesteding. Deze groep dient op basis van de actuele nulmeting verkleind te worden door de samenwerking. In de jaarplannen en de visie 2025-2030 van de locaties en organisaties wordt deze gespecificeerd.



Innovatieve samenwerking

“Daar waar het kan” is een gevleugelde uitspraak in de totstandkoming van dit DO. Er wordt altijd gezocht naar de mogelijkheden binnen de samenwerking & mogelijkheden, maar ook gezocht naar de ruimte voor innovatie en vernieuwing. In dit stuk worden deze stappen verder geconcretiseerd en toegelicht.



De kracht van de onderscheidendheid

De individuele en unieke organisaties brengen ieder een eigen doelgroep, organisatiecultuur en werkwijze mee. Hierin worden de krachten gebundeld om met- en van elkaar leren, en meer te kunnen betekenen voor (mee-)werkers en cliënten.

			
Doelgroep	Licht verstandelijk beperkt - Moeilijk verstaanbaar gedrag Complexe gedrags- of psychische problemen 18-100 jaar ZZP 4-8	Licht - matig verstandelijk beperkt - Moeilijk verstaanbaar gedrag Gecomplieerde zorg NAH 20-80 jaar ZZP 5-8	Licht verstandelijk/lichamelijk beperkt/GGZ Kind & jeugd 16-75 jaar ZZP 3-6 WMO
Methodiek	Triple C LACCS	Triple C Competentiegericht werken	IRB Oplossingsgericht werken
Expertise & ervaring	• Expertise op doelgroep ingewikkeld gedrag • Werkbemiddeling voor ondersteuning in samenleving • Contacten met de buurt & vrijwilligersorganisatie/participatie	• Gecomplieerde zorgvragen gericht op MVG • Beschut/beschermd aanbod van dagbesteding voor intra-/extramurale cliënten • Samenwerken met organisaties binnen en buiten de zorg	• Netwerk en samenwerking met externe partijen (campus, taalhuis, middenstand, gemeente etc) • Faciliteren in groei op de participatieladder naar beschut/betaald werk • Expertisecentrum KJG

Samen staan we voor goed werkgeverschap & kwalitatief goede zorg.

Wat vertelt dit ons?

Kijkend naar voorgaande plaat zien we dat we als partijen complementair zijn in ons aanbod en sterk staan door de verschillende methodieken en expertise. Toch laat dit ook zien dat we nog niet sluitend zijn in ons aanbod, wat in aansluiting is met het eerder uitgevoerde analyse voor het visie- en haalbaarheidsdocument. Zo zien we dat er relatief weinig (passend) overgangsaanbod is voor de jong-volwassenen die uitstromen bij Berjarijke, evenals het ontbreken van aanbod voor ernstig meervoudig beperkte doelgroep. We voelen ons verantwoordelijk en hebben de ambitie om te voorkomen dat er iemand tussen wal en schip raakt. Individuele casussen vereisen mogelijk maatwerk en overleg tussen de organisaties.

De verbeterpunten zijn geïdentificeerd en worden in dit definitieve ontwerp verder toegelicht. De logica voor deze verdieping is gebaseerd op de processtappen die onze potentiële cliënten doorlopen, bij iedere fase is een thema geïdentificeerd waarmee gezamenlijk voorkomen wordt dat er cliënten tussen wal en schip raken. In de komende pagina's staan we stil bij de verschillende fases, per fase definiëren we de verbeterpunten en het definitieve ontwerp voor de samenwerking in Appingedam en het actieplan om ons daarop voor te bereiden als organisaties.

We hebben de volgende drie fases gedefinieerd om een vervolg aan te geven:





Het aanmeldproces

De focus ligt op een cliëntgericht en samenhangend aanmeldproces dat de sterke punten van elke organisatie benut.

De organisaties hebben ervoor gekozen geen gezamenlijk aanmeld-loket te creëren, vanwege de organisatorische impact hiervan. In plaats daarvan wordt proactief gewerkt aan het versterken van de samenwerking en onderlinge kennisuitwisseling. Dit draagt bij aan een gezamenlijke en herkenbare ervaring voor cliënten en aan het langetermijndoel van een eenduidige benadering.

Door het delen en evalueren van bestaande aanmeldprocessen, worden kleine, haalbare aanpassingen doorgevoerd om de samenwerking praktisch te versterken. Dit omvat verbeteringen in communicatie en processtappen tussen intakeafdelingen, zodat iedere aanmelding zorgvuldig en passend wordt behandeld. Door deze aanpassingen kunnen medewerkers in de praktijk al direct leren van elkaars werkwijzen en zo stapsgewijs werken aan een efficiëntere gezamenlijke aanpak.

De volgende gezamenlijke uitgangspunten zijn gedefinieerd;



Cliënt staat centraal, er wordt gekeken naar de individuele persoon en zijn/haar behoeftes aan ondersteuning. Er wordt verder gekeken dan naar leeftijd en/of zorgzwaarte.



Ieder aanmeld-loket heeft een signalerende functie vanuit - directe en indirecte- contacten die zij hebben met cliënten, WMO consulenten, casemanagers, gemeentes en teams. Zij zien als eerste de mismatch tussen het bestaande en gewenste aanbod van zorg en kunnen organisaties wijzen op het organiseren van een passend aanbod.



De kennis van het aanbod wordt gebundeld om in te kunnen schatten welke organisatie en welk aanbod het best passend is, ook als dat betekent dat er een client wordt overgedragen naar een andere aanbieder waar een betere aansluiting wordt verwacht.



Het aanmeldproces

Vervolg | Te nemen stappen

Het doel van de samenwerking is dat er voor iedere cliëntwens passend aanbod is. Qua capaciteit kunnen we de verdeeld over de organisaties op dit moment ca. 200 cliënten plaatsen, is gebleken uit de 2020-2025 visie.

Een cruciale eerste stap in het aanmeldproces is de afstemming tussen -en het aansluiten van- de aanmeldprocessen van de organisaties zodat de beschikbare plekken optimaal worden ingevuld en benut.



In navolging op de verkenning zijn de volgende zaken geïnitieerd:



- Het in contact brengen van de cliëntconsulenten, werkbemiddelaars en trajectbegeleiders van de organisaties om kennis te nemen van de processen.

Organiseren samenkomst (oktober 2024) met de volgende doelen:



- Inzichtelijk maken van kansen om de processen op elkaar aan te laten sluiten.
 - Gezamenlijke teams-omgeving gerealiseerd voor uitwisselen en delen van relevante documenten
 - Betrekken collega's uit lokale teams
 - Opstarten overzicht contactpersonen in de regio
 - Uitwisseling over actuele casuïstieken
- Procesafspraken zijn vastgelegd over wie, wanneer welke actie onderneemt om te zorgen dat er niemand tussen wal en schip raakt.



Het realiseren van groei in het aantal cliënten is geen doel an sich, maar geeft wel een indicatie of de organisaties in staat zijn geweest om *beter* passend aanbod te realiseren. De nulmeting waar hierboven naar wordt verwezen is een startpunt, bij de volgende meting voor de capaciteit in 2025-2030 zal de nieuwe situatie in kaart worden gebracht.



Centraal thema 2

Het aanbod

Het doel van de samenwerking in Appingedam is dat er voor iedere cliëntvraag passend aanbod is.

Deze fase richt zich op het realiseren van een dynamisch en flexibel aanbod dat aansluit op de behoeften en wensen van cliënten. De waaier is een digitale tool die voortdurend wordt doorontwikkeld en geactualiseerd, zodat het aanbod niet vaststaat maar kan inspelen op veranderingen in de vraag en technologische ontwikkelingen. Dit strategische uitgangspunt zorgt ervoor dat cliënten zich gehoord voelen en de mogelijkheid krijgen om met ideeën te komen die de huidige opties verrijken.

De organisaties streven ernaar om de waaier toekomstbestendig te maken door regionale samenwerking te intensiveren en af te stemmen wie welke contacten beheert. Door dubbel werk te voorkomen en kennis te delen, kan het aanbod in de regio efficiënt en consistent worden aangeboden. Dit draagt bij aan de strategische doelstelling van een duurzaam, up-to-date en cliëntgericht dagbestedingsaanbod.



De waaier

In het voorlopig ontwerp is **de waaier** opgeleverd. Dit is de digitale verzameling van ál het actuele aanbod van de drie organisaties ten aanzien van dagbesteding. Deze is hierna in beheer en gebruik genomen door de drie organisaties, waardoor medewerkers en cliënten inzicht (zullen) krijgen in beschikbare mogelijkheden.

De cliëntconsulent, werkbemiddelaar en trajectbegeleider slaan de brug tussen de behoeften van de cliënt, de opties in de waaier en de beschikbare dagbestedingsvoorzieningen. Zij inventariseren wensen en ideeën van cliënten en gebruiken deze feedback om het aanbod te verbeteren.

Deze medewerkers gaan regelmatig in gesprek met cliënten en netwerkpartners en delen hun inzichten binnen de organisaties. Zo blijft het aanbod dynamisch en afgestemd, waardoor dubbel werk wordt voorkomen en snel kan worden ingespeeld op de behoeften van de cliënt.





Het aanbod

Vervolg | De besliskaders

Hieronder een overzicht van de (vervolg)afspraken die zijn gemaakt over deze fase en het gebruik van de waaier.

Waar ligt het eigenaarschap van de waaier?

De focus ligt op het creëren van een duurzaam en centraal beheerd aanbod. In de startfase is De Zijlen verantwoordelijk voor het beheer van de waaier, met een leidinggevende als aanspreekpunt. Deze leidinggevende bekijkt binnen de organisatie waar het eigenaarschap van de waaier op lange termijn het beste kan worden belegd.

Iedere organisatie wijst een contactpersoon aan (momenteel de leidinggevendenden van de dagbestedingvoorzieningen) om korte communicatielijnen te waarborgen en een gezamenlijke structuur op te zetten voor blijvende samenwerking.

Welke factoren zijn beslissend voor het wijzigen van het aanbod?

Het aanbod wordt dynamisch gehouden door input van het cliëntservicepunt, medewerkers en financiële afdelingen. Aanpassingen worden besproken in regelmatig overleg tussen de drie organisaties, met gebruik van:

- **De waardenkaart** | De kaders om initiatieven en samenwerkingen te toetsen aan de gezamenlijke missie & visie
- **Het argumentenschema** | Vervolgstap van de waardenkaart om voorstellen en keuzes procesmatig nader uit te werken

Dit helpt de organisaties om te beslissen welke wijzigingen noodzakelijk of gewenst zijn. Dit draagt bij aan een actuele waaier die aansluit op de vraag.

Hoe wordt getoetst of het aanbod in de waaier aansluit?

In gesprekken met cliënten, consultants en leidinggevendenden wordt regelmatig geëvalueerd of de aangeboden dagbesteding passend is en of cliënten zich op de juiste plek bevinden. Indien er aanpassingen nodig zijn, worden deze geëscaleerd naar leidinggevendenden om eventuele knelpunten snel op te lossen en de kwaliteit van het aanbod te waarborgen.



Centraal thema 3

Het matchen van de client

Hierna begint de stap voorafgaand aan het deelnemen in de dagbesteding, het matchen van de client met het aanbod. In het verleden werd veelal gebruik gemaakt van een redelijk vastgesteld aanbod. Het aanbod was niet erg flexibel en hier en daar misschien ook wat verouderd. In de huidige samenleving vinden wij dit niet passend en willen wij dus een andere werkwijze en aanbod bieden.

Om te voorkomen dat er te snelle keuzes worden gemaakt vindt frequent overleg plaats tussen de verschillende organisaties om te verkennen waar de beste aansluiting gezien wordt. De uitgangspunten hiervoor op een rij:



Vloeiend aanmeldproces

Door het in contact brengen van clientconsulenten, werkbemiddelaars en trajectbegeleiders weten de organisaties beter van elkaar hoe het werkt, en waar kansen liggen om dit proces te verbeteren.



Passend aanbod

Het aanbod wordt doorlopend geëvalueerd, dit is een dynamisch proces waarvoor eigenaarschap is belegd in de organisaties.



Behoefte is leidend, niet de aanbieder

De cliëntvraag is leidend in het aanbod dat het best past bij de client. Cliënten overdragen naar een andere organisatie is altijd een optie,





Centraal thema 3

Het matchen van de client

Vervolg | De conclusie & opvolging

De conclusie; (nog) geen sluitend aanbod

Concluderend kan worden gesteld dat op dit moment het aanbod nog niet sluitend is waardoor er niet altijd gematcht kan worden. Er ontbreekt helder en passend aanbod voor jeugd (pubers) en voor ernstig meervoudig beperkte cliënten. De jongeren die Berjarijke ontgroeien zijn op dit moment nog genoodzaakt om aan te sluiten bij volwassenen. Ook zijn (nog) niet alle werkvelden/branches beschikbaar in het huidige aanbod.

Deze conclusie is niet wenselijk, dus er wordt actief gestart met het organiseren van passend aanbod voor deze doelgroep vanuit Berjarijke. Eind 2025 moeten in totaal 8 cliënten succesvol geplaatst zijn in Appingedam voor wie dat in de huidige situatie (nog) niet lukt, waaronder cliënten uit deze doelgroep.

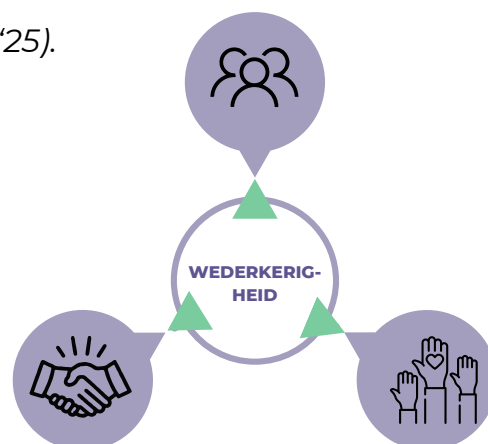
Wanneer er bijvoorbeeld geen werkplaats is in Multimedia, maar wel via werkbemiddeling of aangepast aanbod op andere DB locaties voorzien kan worden in de wensen en behoeften. Dit vraagt dus om maatwerk. Op casusniveau zullen de mogelijkheden verder onderzocht & uitgewerkt worden.

Vervolgstappen

- *Overleg clientconsulenten, werkbemiddelaars en trajectbegeleiders met leidinggevenden (okt '24, zie pagina 10 voor uitkomsten)*
- *Doen 0-meting op huidige situatie en concretiseren potentiële doelgroep (okt '24)*
- *Plan van aanpak op casusniveau (dec '24- feb '25).*
- *Evalueren (maart '25)*

Maatschappelijke rol

We nemen onze verantwoordelijkheid in het bijdragen aan een fijne leef-omgeving serieus. We streven naar een wederkerige samenwerking met een ieder in de regio. Dit komt ook terug in de visie van de individuele organisaties.





Organisatie & samenwerking

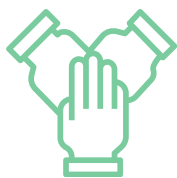
De inhoudelijke vormgeving

Naast deze drie thema's, die zich voornamelijk richten op de client, zijn er overkoepelende thema's geformuleerd die meer gaan over de samenwerking tussen de organisaties en de uitgangspunten daarin.

In de afgelopen periode zijn er grote stappen gezet en is de intentie en aanzet voor een samenwerking vormgegeven. Voor zowel de inhoudelijke als procesmatige borging is daar een verdieping in aangebracht zodat er in de komende periode doorontwikkeling plaats gaat vinden.

Dit resulteert in de volgende thema's:





De procesmatige borging voor het realiseren van een duurzame samenwerking

Om te voorkomen dat de vorderingen afhankelijk zijn van de personen die in de fase van het voorlopig en definitief ontwerp betrokken zijn, is er gesproken over de procesmatige borging. Hoe organiseren zij frequente contactmomenten, waar en hoe kunnen vragen gesteld worden met betrekking tot het aanbod?



Er is overeengekomen dat de leidinggevenden van de dagbesteding-voorzieningen iedere 3 maanden bij elkaar komen in de eerste twee jaar om actuele zaken en ontwikkelingen te bespreken (of te signaleren dat deze ontbreken). Na twee jaar vindt een evaluatie plaats. De drie-maandelijksse bijeenkomsten worden door het secretariaat van 'S Heeren Loo georganiseerd.



Cliëntconsulenten van dagbesteding van de Zijlen, Cosis en 's Heeren Loo onderhouden maandelijks contact om lopende vragen te bespreken (Hybride) en koppelen bevindingen terug aan de LG dagbesteding van betrokken organisaties. - > Organisatie ligt bij de bemiddelaars.



Nieuwe aanvragen worden gedeeld met de bemiddelaars van dagbesteding. Indien er passend aanbod wordt gevonden dan volgt plaatsing, bij het ontbreken van passend aanbod wordt er opgeschaald naar LG die gezamenlijk het argumentatieschema gebruiken. Vervolgens worden de trajectbegeleiders/werkondersteuners ingelicht & ingezet voor de vervolgacties.

De overeengekomen procesafspraken die hierboven beschreven staan dienen in de betrokken organisaties worden geborgd en vastgelegd. De betrokken LG dagbesteding zijn verantwoordelijk om dit binnen de eigen organisatie te realiseren.





Versterken van het aanbod

Om ervoor te zorgen dat duurzaam en gezond (op alle vlakken) aanbod wordt geboden, wordt gekeken naar de mogelijkheden om dit continue te optimaliseren. Hiervoor zijn het opbouwen van relevante contacten, de inzet van (zorg)technologie, en inhoudelijke innovatie noodzakelijk.



Netwerkvorming

Aangezien de organisaties al langere tijd actief zijn in de regio, is het netwerk in de vorm van contacten met gemeente, instanties en ondernemers deels aanwezig. In de komende periode gaan we daar gezamenlijk actief in investeren. Zoals te zien is bij de lopende initiatieven gebeurt dit projectmatig al, maar dit dient geïntensiveerd te worden om actief kansen te benutten.

In Q4 van 2024 wordt dit onderwerp geagendeerd bij de individuele organisaties door de leidinggevenden om concrete vervolgstappen in 2025 af te kunnen spreken, dit wordt bij elkaar gebracht in het kwartaal-overleg.

De volgende **contextuele ontwikkelingen** zijn van invloed op de insteek in de netwerkvorming:

- Dagbesteding wordt op locatie door de organisaties zelf verzorgd
- Er wordt gezocht naar bedrijven/ondernemers waar cliënten werkzaamheden kunnen verrichten die passen bij hun mogelijkheden.
- De doelgroep verzwaart, de ZZP's die de organisaties bedienen worden steeds hoger waardoor meer complexe casuïstiek speelt/gaat spelen die moeilijker elders te organiseren is.





Versterken van het aanbod

Om ervoor te zorgen dat duurzaam en gezond (op alle vlakken) aanbod wordt geboden, wordt gekeken naar de mogelijkheden om dit continue te optimaliseren. Hiervoor zijn het opbouwen van relevante contacten, de inzet van (zorg)technologie, en inhoudelijke innovatie noodzakelijk.



Zorgtechnologie

De urgentie van de toenemende zorgvraag met daartegenover de afname in inzetbaar personeel vraagt om verkenning naar passende alternatieven, waaronder zorgtechnologie. Door de toenemende inzet van deze technologie wordt goede verbinding op afstand vormgegeven. Hierdoor kan de begeleiders-afhankelijkheid afnemen waardoor de cliënt (daar waar passend) meer autonomie en zelfstandigheid ervaart zonder in te leveren op veiligheid.

Er wordt in de praktijk gebruik gemaakt van zorgtechnologie in de vorm van (niet uitputtend) beeldbellen, de Tessa zorgrobot (zie afbeelding hiernaast) en digitale dagbesteding. Deze initiatieven worden vanuit de individuele organisaties opgepakt en uitgewerkt. De organisaties zijn allemaal aangehaakt bij het **TZA**; Technologie & Zorg Academie, een initiatief gericht op het inzetten en integreren van technologie in de zorg. De organisaties worden hierin gevoed met dezelfde informatie, maar er ligt een kans in het verdiepen van de verbinding op dit thema.

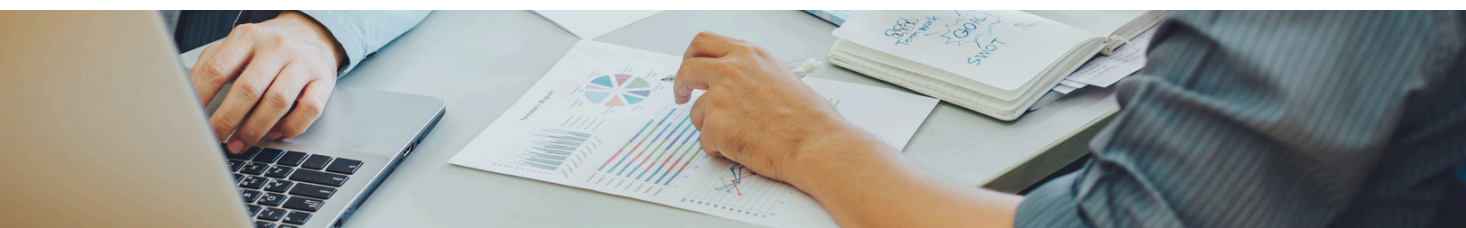


De volgende concrete stappen zijn overeengekomen:

Er wordt een speerpunt geformuleerd in de jaarplannen om dit thema in de komende jaren gezamenlijk op te pakken en te blijven agenderen.

In Q4 2025 wordt er een introductiebijeenkomst zorgtechnologie georganiseerd voor de inhoudelijk experts vanuit de verschillende organisaties. Leidinggevend zijn hiervoor in de lead.

Voor Eelwerd en Eendracht worden de definitieve plannen uitgewerkt over de opzet en inzet van zorgtechnologie, bij oplevering van documentatie wordt deze onderling gedeeld en besproken.





Versterken van het aanbod (vervolg)



De waaier in app-vorm



Op dit moment wordt onderzocht of de waaier in een app-vorm omgezet kan worden. Er komt een stagiaire bij de Zijlen waar dit qua studierichting goed bij aansluit, en dit zou een mooie kans kunnen zijn om de waaier ook echt toegankelijk te maken voor alle geïnteresseerden. Zowel voor de cliënten als instanties, in een vorm die aansluit bij onze doelgroep. Ook zal verkend worden of hiervoor gebruik gemaakt kan worden van subsidies omdat een digitale waaier het werk efficiënter en toegankelijker kan maken.



Van daginvulling naar van betekenis zijn

Het optimaliseren van hulpmiddelen zoals de waaier is van belang om de cliënten beter te kunnen bedienen. Op dit moment zijn er teveel cliënten zonder dagbesteding die wel degelijk meerwaarde kunnen ervaren als zij hierin zouden participeren. De organisaties zullen deze groep nader specificeren in aantallen en ervoor zorgen dat zij van een *“daginvulling naar een betekenisvolle dag gaan”*. Hiermee wordt bedoeld op het verschil van een activiteit aanbieden om de dag te vullen, naar een activiteit die bijdraagt aan groei, voldoening & maatschappelijke participatie. Uiteraard daar waar passend gezien de diagnostiek.

De gezamenlijke doelstelling is om eind 2025 8 cliënten geplaatst te hebben die nu nog niet succesvol geplaatst konden worden, omdat zij een specifieke zorgvraag hebben die vraagt om maatwerk en lef. Dit zal per casus opgepakt en geëvalueerd worden.

Alle acties in dit stuk moeten hieraan bijdragen.



Besliskaders

In de geïnitieerde overlegstructuren komen verschillende disciplines frequent samen. Het realiseren van heldere processen om besluiten voor te kunnen leggen/te nemen is hierin van belang. Wat is een kans, wie neemt welk besluit en op basis waarvan?



Stroomschema

Er wordt een gezamenlijke afweging gemaakt om samenwerkingen op te starten die gerelateerd zijn aan het aanbod bij de dagbesteding. Hiervoor is een waardenkaart (bijlage 2) gerealiseerd. Hierin is een afwegingskader opgenomen die wordt gebruikt om te bepalen of een idee/concept/voorstel passend is bij de mogelijkheden en visie die gezamenlijk is gedefinieerd.



De achtergrond van de waardenkaart

Er zijn in de afgelopen periode verschillende initiatieven geopperd die op het eerste oog opportuun leken om te realiseren. Het bleek nodig om hier een besliskader voor te maken dat zowel inhoudelijk als procesmatig helpt om keuzes te maken.

Hiervoor is het argumentatieschema gemaakt (bijlage 3). Dit schema is gebaseerd op de waardenkaart (gedeeld in het voorlopig ontwerp). In het proces van het maken van dit schema zijn de volgende vragen beantwoord:

- Wat verbindt de organisaties
- Wat wordt belangrijk gevonden in de organisaties
- Welke basis ligt er voor het verdiepen van de samenwerkingsrelaties

Door het doorlopen van dit proces kunnen er besluiten genomen worden over wat wel en wat niet aansluit bij de gezamenlijke visie en uitgangspunten.





Besliskaders (vervolg)



Waardenkaart & argumentatieschema

Hiernaast zijn de proces-stappen te zien die gezamenlijk worden doorlopen vanaf het moment dat er een idee ontstaat.

Dit proces is reeds toegepast in de totstandkoming van de samenwerking in het TZA. Zie hiervoor de TZA tekening in bijlage (4)



Deze processtappen zijn meermaals in de praktijk toegepast door de betrokken leidinggevenden, en zeer effectief gebleken als besliskader.

Door het doorlopen van het proces is er opvolging gegeven aan het initiatief dat met het TZA is opgestart. Tevens heeft het proces er ook toe geleid dat een ander initiatief (de golfbaan) minder goed passend bleek waardoor er tijd, mensen en middelen bespaard konden worden door dit al in een vroeg stadium te besluiten.



Rol in de maatschappij

De organisaties zijn bekende partijen voor cliënten, organisaties en instanties. Zij nemen een rol in als belangrijke schakel in -en naar- de maatschappij, en nemen hierom de verantwoordelijkheid in het bijdragen aan een fijne leef-omgeving serieus. Om dit succesvol te kunnen realiseren met en voor de client is wederkerigheid een belangrijk uitgangspunt.

De cliëntconsulenten, werkbemiddelaars en trajectbegeleiders vervullen een verbindende rol in de regio vanuit Cosis en De Zijlen. Zij participeren in lokale initiatieven om de lijn te leggen en daarmee kansen te herkennen én te creëren. Naar het netwerk zijn de organisaties betrouwbaar door duidelijk uit te stralen waar ze voor staan en wat ze bieden.

Er wordt gestreefd naar een wederkerige samenwerking in de regio.
Dit wordt als volgt vormgegeven;

Door actief het contact en de verbinding aan te gaan met de bewoners in de omgeving van de dagbesteding-lokaties, hen uit te nodigen voor samenkomsten maar ook actief deel te nemen aan initiatieven die in de wijk/ regio worden georganiseerd.



We werken aan ons netwerk. Hierin is (ook) aandacht voor gemeenten en betrokken instanties bij onze cliënten en de mensen in de regio. Door met elkaar in contact te staan weten wij van elkaar wat er speelt en hoe wij daar een rol in kunnen of moeten spelen.



We werken samen met vrijwilligers in de dagbesteding, die een schakelrol vervullen naar de regio en daarmee de samenleving. We hechten waarde aan hun input en suggesties en geven hier opvolging aan.



Er wordt actief verbonden met ondernemers in de regio. Zowel op zakelijk als inhoudelijk (aanbod) gericht vlak zien wij kansen om elkaar te versterken ten goede van de maatschappij.



Goed werkgeverschap

Aantrekkelijk werkgeverschap is ook een GZA overstijgend thema. Doel daarvan is om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden, op te leiden en te behouden. Het project dagbesteding Appingedam participeert in de uitwerking van het thema *Aantrekkelijk werkgeverschap*.



Organisatie overstijgende samenwerking

Er zijn gesprekken gevoerd over het uitwisselen/delen van personeel waardoor deze op meerdere locaties inzetbaar zijn. Er zijn een paar punten waarom dit nu nog niet (structureel) vormgegeven wordt;

- De doelgroepen zijn best uiteenlopend, evenals de gebruikte methodieken. Laagdrempelig uitwisselen is hierdoor niet gelijk interessant voor zowel werknemer als werkgever
- Het is juridisch complexer waar in het geval van escalaties e.d. aansprakelijkheid/verantwoordelijkheid ligt.

Conclusie: Detachering vindt soms plaats in geval van nood. In deze fase is het nog te complex en ingrijpend gebleken om structureel vorm te geven aan organisatie overstijgende uitwisseling van personeel. Het thema is opportuun én urgent om in te spelen op de arbeidsmarkt, en is hiermee vast onderdeel van de hierna geformuleerde gesprekken en acties.



Pilot zomer 2025

De leidinggevenden nemen het initiatief om samen op te trekken voor het realiseren van een pilot voor het zomerrooster van 2025. De zomer is altijd een uitdagende periode qua bezetting, door hierin laagdrempelig samen te werken en eventueel uit te wisselen (gepland of in geval van nood) zou hiermee onrust en potentiële druk voorkomen kunnen worden. Dit betreft onderwerpen van werving tot aan invulling van diensten.

De leidinggevenden nemen de leiding om ideeën te verzamelen over hoe dit laagdrempelig gerealiseerd kan worden en hier concreet opvolging aan te geven. Uiteraard vergt dit proces nog enige ondersteuning en nader onderzoek in samenwerking met de betrokken disciplines.





Overkoepelend thema 5

Goed werkgeverschap (vervolg)

Met de actuele thema's op de arbeidsmarkt is dit onderwerp in de gesprekken uiteraard ook naar voren gekomen om te verkennen hoe wij hiermee willen en kunnen gaan. De professionals bezitten vanuit de individuele organisaties en doelgroepen een breed spectrum aan expertise en ervaring. Om dit optimaal te benutten in de samenwerking zijn de volgende initiatieven opgestart.

Werving

1

Goed werkgeverschap start bij de werving. Met de gedeelde kennis van de doelgroep, dagbesteding en manier van werken bij de verschillende organisaties kan actief het gesprek gevoerd worden met de medewerkers. Door aandacht te geven aan wensen van de medewerkers op voorgenoemde gebieden, kunnen vacatures mogelijk onderling vervuld worden.

Stip op de horizon; organisatie-overstijgende inzetbaarheid, maar dit zal stap voor stap vormgegeven moeten worden.

Kijkje in de keuken

2

Medewerkers krijgen de kans om laagdrempelig met elkaar mee te draaien in de verschillende organisaties om zo kennis te maken met (onder andere) de verschillende doelgroepen en werkwijzen. Hierdoor ontstaat er tevens ruimte voor kennisdeling, -ontwikkeling en ideeën. De leidinggevenden nemen het initiatief om dit te organiseren en medewerkers hierover te informeren.

Kennissymposium

3

De organisaties hebben voorgenomen om -in ieder geval- jaarlijks bij elkaar te komen voor een bijeenkomst (kennissymposium). Dit is bedoeld om van- en met- elkaar te leren over methodieken en inhoudelijk relevante/actuele thema's. Met deze onderlinge interactie wordt ruimte geboden voor professionele ontwikkeling en het herkennen van kansen.



Lopende initiatieven



Living lab Eemsdelta | Tech hub

De Zijlen, Cosis en 's Heeren Loo hebben een gezamenlijk voorstel gedaan voor een samenwerkingsvorm; de TZA Probeerservice Eemsdelta Appingedam. Dit is door gebruik van het argumentatieschema gezamenlijk vormgegeven door de organisaties. Het initiatief is goedgekeurd en wordt op dit moment in de praktijk doorontwikkeld. Zodra er een evaluatie heeft plaatsgevonden kan hierover geïnformeerd worden, de eerste geluiden zijn positief.

Doel van de samenwerking met de TZA probeerservice is om op de locatie van Cadanz Welzijn (burg. Klauckelaan 16 Appingedam) een fysieke locatie te realiseren waarvanuit de probeerservice kan worden gerealiseerd. Alle betrokken organisaties hebben een rol in de samenwerking, waarbij gezamenlijk zorg wordt gedragen aan mooi werk voor de cliënten. In samenwerking met Cadans Welzijn (CW) wordt er verbinding gelegd met vrijwilligers vanuit de regio Eemsdelta.

Het ontwerp van de samenwerking rondom Eendracht en Eelwerd begint in een ander traject vorm te krijgen (in het stuk van Aad Oosterhof), in de voorbereiding naar de realisatie van de nieuwbouw zal de documentatie hiervan opgesteld en ook gedeeld worden met deze projectgroep. Dit is van waarde omdat dit ook op de samenwerking van dezelfde organisaties betrekking heeft.





Lopende initiatieven

Project Grenzeloos

Toelichting op de focusgebieden van project Grenzeloos:

1. Podium voor kunstenaars

Doel: zichtbaarheid, inclusie, inspireren

Doelgroep: organisatie breed - niet beperken tot kunstenaars uit gemeente Eemsdelta)

2. Inzet dagbesteding voor decoraties en gebruiksvoorwerpen gemaakt voor het festival Terug naar het begin

Doel: meedoen, inclusie, stagelopen

Doelgroep: hoofdzakelijk voor cliënten uit gemeente Eemsdelta

3. Opzetten talentontwikkeling

Doel: talentontwikkeling, kennismaken met andere vormen van kunst, kennismaken met nieuwe mensen

Doelgroep: hoofdzakelijk voor cliënten uit gemeente Eemsdelta





ROUTEKAART VERVOLG

Welke stappen worden genomen?

Aanmeldproces & aanbod optimaliseren

Cliëntconsulenten, werkbemiddelaars en trajectbegeleiders gaan met elkaar en de leidinggevendenden in gesprek om het aanmeldproces en het aanbod te optimaliseren.

Organisatieoverstijgend samenwerken (werkgeverschap-deel)

Vormgeven structurele uitwisseling-momenten waar medewerkers & cliënten (desgewenst) laagdrempelig kunnen kennismaken.

Kennisdeling-event's

Leidinggevendenden dragen zorg voor verdere uitwerking en georganiseerd wordt door de drie organisaties (gezamenlijk).

Pilot zomer 2025

Het initiatief om de benodigde disciplines aan te haken en in samenwerking tot een pilot te komen voor een samenwerking van werving tot aan diensten draaien in de zomer van 2025

Verkennen subsidiekansen voor innovatie

Leidinggevendenden en programma-managers verkennen de inzet/wensen/mogelijkheden voor subsidiekansen.

Het programmeam

Guido Anker

Programma manager |
's Heeren Loo

Theo Aalbers

Programma manager | De Zijlen

Arno Veldboom

Programma manager | Cosis

Brent Bednarsky

Beleidsmedewerker |
's Heeren Loo

Gert-Jan Platje

Leidinggevende | 's Heeren Loo

Charlotte Menzing

Leidinggevende | Cosis

Simonet de Vries

Leidinggevende | De Zijlen

Lisette van der Veen

Coordinator B | Cosis

Mark Dubbelboer

Leidinggevende | Cosis

Gerdi Zarza

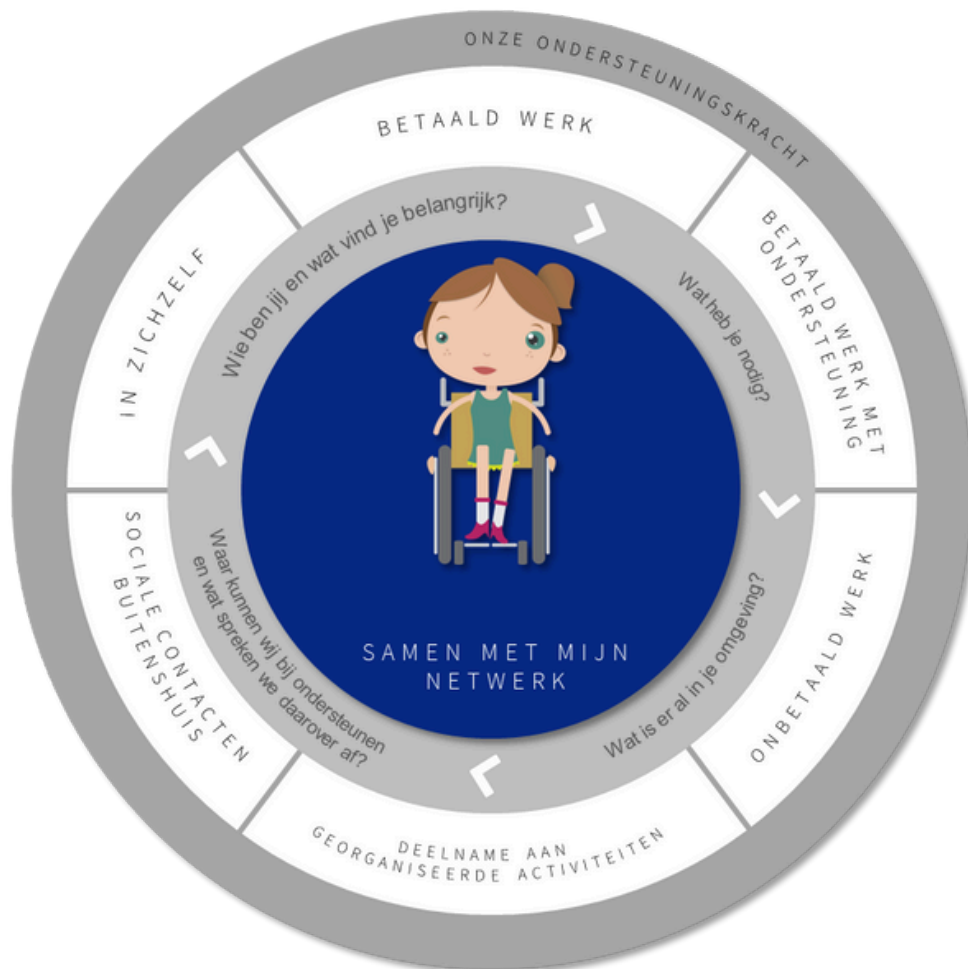
Onafhankelijk adviseur



Bijlages

1. Participatiewiel
2. Waardenkaart
3. Argumentatieschema
4. TZA tekening

1. Participatiewiel



2. WAARDENKAART op samenwerking

Waarom dezewaardenkaartop samenwerking

We hebben als projectteam met elkaar afgesproken om onze expertise en kennis te bundelen t.b.v. bestaande en nog nieuw te ontwikkelen voorzieningen die nodig zijn voor een totaalaanpak voor iedereen met een (intensieve) begeleidings- en zorgvraag in Appingedam.

We slaan de handen ineen voor een totaalaanbod van onderwijs, leren, werken, wonen en dagbesteding. Zodat er plek is voor iedereen om nu en in de toekomst mee te kunnen doen in de samenleving, op een manier die persoonlijk past.

Hiervoor passen we met elkaar onze manier van ondersteuning, begeleiding en zorg verlenen beter op elkaar af. Zodat we samen meer mogelijkheden hebben om vraaggestuurd te ondersteunen en de onderlinge samenhang tussen de diverse voorzieningen goed te kunnen borgen. Zo staan we gezamenlijk sterker in de maatschappelijke inbedding en de wederkerigheid die hiervoor nodig is.

We doen dit aan de hand van gezamenlijk vastgestelde waarden.

- 1 We zetten ons zelf op het spel.
- 2 Werkende- en lerendewijskomenwesamenverder.
- 3 Maatschappelijkverbondenin wederkerigheid.
- 4 We beginnen altijd bij het eigen leven van de cliënt en zijnomgeving.

Deze waarden hebben een betekenis die we de komende weken verder uitwerken en vaststellen. We gebruiken de waarden daarna als gezamenlijke toets bij nieuwe of bestaande vormen van samenwerken. We hoeven dan het wiel niet iedere keer opnieuw uit te vinden, maar hebben direct een gespreksleidraad.

De waarden vertaald

Gedeelde waarde: we zetten ons zelf op het spel

Hiermee bedoelen we:

- We zijn bereid om onze eigen werkwijze en aanpak waar nodig ondergeschikt te maken aan het belang van nieuwe vormen van gezamenlijke ondersteuning.
- We werken zo samen dat bij een gezamenlijke voorziening niet (hinderlijk)zicht-en merkbaar is dat we drie organisaties zijn.
- We ontwikkelen bij een gedeelde voorziening, waar dit nodig is, een gezamenlijke aanpak gericht op de ondersteuning van cliënten én het eigen netwerk.
- We richten ons op goed werkgeverschap door medewerkers gezamenlijk meer te bieden dan ieder voor zich. Denk hierbij aan combinatiefuncties bij de drie partijen, passende contracten en meer ontwikkelingsmogelijkheden.

Wat we hiervoor afspreken en/of doen:

- Vanuit het totaaloverzicht van WDL en de gezamenlijke profilering zetten we specifieke kennis en specialisme van verschillende medewerkers en behandelaren waar nodig en gewenst gezamenlijk in. Dit doen we door multidisciplinair en als het ware binnen één team kennis te bundelen omtrent een specifieke vraag van een cliënt en/of zijn verwanten.
- En we maken het mogelijk dat medewerkers die dit willen, bijvoorbeeld vanwege de behoefte aan een voltijdcontract, deze uren kunnen aanvullen de andere organisaties. organisaties.

Gedeelde waarde: werkende-en lerende wijs komen we samen verder

Hiermee bedoelen we:

- We gaan in de praktijk samen leren en innoveren.
- We richten leren en innoveren vooral op het creëren van nieuwe mogelijkheden voor zowel cliënten als medewerkers.
- We voorkomen dat er hiaten en overlappingen ontstaan binnen onze totaalaanpak.
- We zorgen er samen voor dat niemand tussen wal en schip valt door de eigen organisatiesystemen of de verschillende vormen van financiering.

Wat we hiervoor afspreken en/of doen:

- We onderzoeken met elkaar als drie partijen, in samenspraak met cliënten en verwanten, of nog hiaten in of teveel overlappingen zijn van het huidige aanbod, inclusief de nieuwbouw op Eelwerd en Berjarijke zijn. Waar dat nodig is ondernemen we gezamenlijk actie. Hierbij hoort ook dat de overgang van de ene voorziening naar de andere soepel verloopt.
- We onderzoeken wat de belemmeringen zijn om als cliënt gebruik te maken van voorzieningen c.q. begeleiding van een combinatie van de drie organisaties. Denk hierbij aan de wijze van behandeling en begeleiding, verschillende vormen van registratie en financiering. Waar dit mogelijk is zullen we deze belemmeringen pragmatisch opheffen.

Gedeelde waarde: maatschappelijk verbonden in wederkerigheid

Hiermee bedoelen we:

- We richten onze samenwerking proactief op de maatschappelijke inbedding van cliënten.
- We richten onze samenwerking zo in dat iedere cliënt, op zijn eigen manier, kan participeren in de samenleving en de mogelijkheid heeft van betekenis te zijn en/of te leren.
- We leveren gezamenlijk een bijdrage aan het samenspel tussen cliënten met hun vrienden, familie en verdere netwerk en met medewerkers, vrijwilligers en betrokken (maatschappelijke) organisaties.
- We onderzoeken samen of de (toekomstige) technologie hier behulpzaam in kan zijn.
- We zetten ons samen in voor het versterken van de wederkerigheid door bijvoorbeeld informatie en voorlichting aan inwoners en organisaties.
- We zijn ons ervan bewust dat we in de nabije toekomst meer ondersteuning met minder mensen moeten bieden. En zoeken daar samen goede oplossingen voor.

Wat we hiervoor afspreken en/of doen:

- We onderzoeken met elkaar en met onze andere samenwerkingspartners hoe en waarmee we de informele zorg zo kunnen ondersteunen dat wij minder of zelfs op onderdelen niet meer nodig zijn. Dit doen we door in dialoog te gaan met een afvaardiging van de informele zorg om als eerste bij hen na te gaan wat hiervoor nodig is. Daarbij is de (toekomstige) inzet van e-health/domiciliair van de onderwerpen die we met elkaar verkennen.
- We gaan hiervoor een interactieve bijeenkomst beleggen met een bredere vertegenwoordiging van (maatschappelijke) organisaties uit Appingedam en we gaan dit op verschillende manieren navragen bij cliënten en verwanten. De uitkomst hiervan wordt gedeeld binnen alle vormen van Werken, Dagbesteding en Leren. Er wordt door de leidinggevenden een plan van aanpak voor verdere uitwerking gemaakt. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd op product en proces. Dat wil zeggen geëvalueerd op wat werkt en hoe het gaat in de samenwerking.

Gedeelde waarde: we beginnen altijd bij het eigen leven van de cliënt en zijn omgeving

Hiermee bedoelen we:

- We bekijken en bepalen eerst samen met de cliënt en het informele netwerk welke ondersteuning nodig is. Hier sluiten we als organisaties bij aan.
- We zoeken cyclisch in samenwerking de beste aansluiting voor onze cliënten binnen de samenleving van Appingedam.
- We voorkomen segmentatie, zodat we niet als drie organisaties op dezelfde deur kloppen.

Wat we hiervoor afspreken en/of doen:

- Dit houdt in dat cliënten en hun verwanten er geen hinder van hebben dat we drie verschillende organisaties zijn. Daarnaast houdt het in dat we naar buiten optrekken als zijnde één gezamenlijke aanpak. Dus in contacten met leerwerkbedrijven of andersoortige vormen van WDL waarin we samenwerken met lokale organisaties is er een eenduidige benadering.

3. Argumentatieschema

Conceptversie maart 2024

Argumentenschema bij casus: TZA Werkplaats XXL

Motivatie voor verkenning

Korte omschrijving van de casus/ vraag

De motivatie van deze verkenning door de drie partijen kan als volgt worden samengevat:

- We werken gezamenlijk aan iets nieuws;
- We voegen met elkaar iets toe dat er nog niet is;
- We maken het aan de voorkant zó inzichtelijk dat zowel cliënten als medewerkers overzichtelijk weten dat er verschillende manieren om hier actief te zijn;
- We ontwikkelen een manier van organiseren die voor alle partijen werkt.



Beschrijving casus en mogelijke scenario's

Scenario 1. Gezamenlijke ontwikkeling

Scenario 2. Eén van de organisaties pakt deze ontwikkeling met een van de partijen op.

Scenario 3. Deze ontwikkeling is niet geschikt

SCENARIO 1 Gezamenlijke ontwikkeling TZA				
ARGUMENTATIE	RISICO	BEHEERSING VAN RISICO	OVERIGE VRAAGSTUKKEN	OPLOSSINGSRICHTING DOOR INTEGRALE SAMENWERKING

SCENARIO 2 Eén van de organisaties pakt deze ontwikkeling met een van de partijen op.				
ARGUMENTATIE	RISICO	BEHEERSING VAN RISICO	OVERIGE VRAAGSTUKKEN	OPLOSSINGSRICHTING DOOR INTEGRALE SAMENWERKING

SCENARIO 3 Deze ontwikkeling is niet geschikt we bepalen samen waar we onze integrale samenwerking dan starten				
ARGUMENTATIE	RISICO	BEHEERSING VAN RISICO	OVERIGE VRAAGSTUKKEN	OPLOSSINGSRICHTING DOOR INTEGRALE SAMENWERKING

4. TZA tekening

