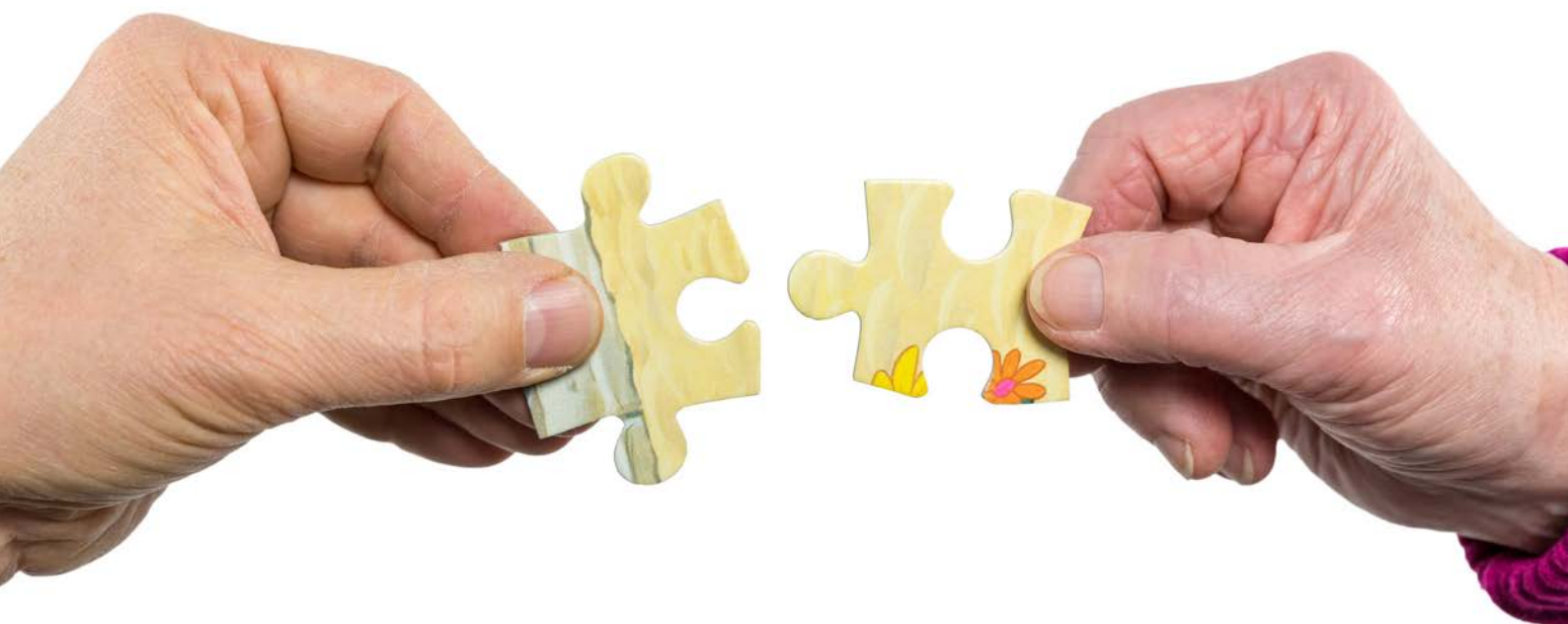




Toezicht Sociaal Domein
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport



Stimulerend toezicht op samenwerking

Handreiking voor gesprekken met bestuurders over
(organisatie- en domeinoverstijgende) samenwerking

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Basiselementen voor gesprek over samenwerking	5
3. Tips voor het gebruik van de handreiking	8
Bijlage 1: Voorbeeld-vragenlijst voor gesprek over samenwerken	10
Bijlage 2: Vooronderzoek, elementen van belang voor samenwerking	12

1. Inleiding

Samenwerken blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. Zelfs organisaties en medewerkers die vanuit hun kern overtuigd zijn dat samenwerking nodig is, lukt het niet altijd. Deze handreiking richt zich op bestuurders van organisaties, zij creëren de juiste voorwaarden om (over organisaties- en domeinen heen) te kunnen samenwerken. Het lijkt organisaties nog te ontbreken aan een basis voor effectief samenwerken en een handvat voor hoe je als organisatie of bestuurder voorwaarden voor goede samenwerking scheidt. Wat maakt dat samenwerken lukt of juist stopt? En wat is er nodig om samenwerking(sverbanden) op gang te brengen of te bestendigen?

Dit is een handreiking die je als toezichthouder kunt gebruiken wanneer je in het toezicht aandacht wilt besteden aan (organisatie- of domeinoverstijgende) samenwerking bij gemeenten, zorgaanbieders en/of maatschappelijke organisaties. De handreiking is bestemd voor jou als inspecteur van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Inspectie Justitie en Veiligheid, Inspectie van het Onderwijs, Nederlandse Arbeidsinspectie en voor de Wmo-toezichthouder. Je vindt hierin een gedeeld kader met concrete handvatten om het gesprek met bestuurders over samenwerking aan te gaan. De handreiking is in zijn geheel te gebruiken of je kunt er relevante onderdelen uithalen voor jouw toezicht of onderzoek, bijvoorbeeld bij een:

- afsluitend gesprek met bestuurder na bezoek;
- gesprek over arbeidsmarktproblematiek;
- gesprek over calamiteit waarin samenwerking speelt;
- thematisch toezicht waarin samenwerking speelt;
- gesprek met bestuur en raad van toezicht;
- gesprek over een bepaalde doelgroep waarvoor samenwerking logisch is;
- vragenlijsten of enquêtes die worden uitgezet;
- bij interbestuurlijk, systeem of stelseltoezicht;
- focusgroepen.

In hoofdstuk 2 tref je een uitwerking aan van de belangrijkste elementen. In hoofdstuk 3 staan aandachtspunten en tips voor het gebruik van de handreiking. In de bijlagen tref je voorbeeldvragen en achtergrondinformatie aan.

Samenwerken steeds belangrijker

Een goede samenwerking in de zorg en ondersteuning zorgt ervoor dat medewerkers:

- inwoners met een zorg- of ondersteuningsbehoefte (hierna: inwoners) minder van het kastje naar de muur sturen;
- hulpvragen integraal aanpakken;
- daadwerkelijk samen en over-de-domeinen-heen passende zorg en ondersteuning realiseren.

De verschillende toezichthouders willen organisaties op bestuurlijk niveau stimuleren om (meer) aandacht te besteden aan samenwerking. Door vaker in het toezicht gefundeerd en gestructureerd naar samenwerking te kijken en het gesprek met bestuurders aan te gaan over de elementen die samenwerking bevorderen of tegenwerken, stimuleren toezichthouders hen om de onderlinge samenwerking te starten, verder te brengen of te bestendigen. Bestuurders kunnen hun medewerkers hierin ondersteunen en faciliteren door te investeren in de onderlinge samenwerking.

TSD constateert¹ al langer dat de samenwerking in de praktijk vaak onvoldoende tot stand komt. Vooral inwoners met problemen op meerdere levensgebieden krijgen niet altijd passende zorg en ondersteuning. De noodzaak tot samenwerken krijgt de laatste tijd ook steeds meer aandacht en is zichtbaar in de verschillende landelijke akkoorden en programma's, zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV), het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), de Aanpak geldzorgen, armoede en schulden en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA).

Handreiking op basis van onderzoek en in samenwerking met praktijk

TSD heeft basiselementen gedefinieerd die van belang zijn voor een kwalitatief goede samenwerking. Dit is gedaan op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met kennisinstituten, experts, bestuurders en medewerkers van uitvoerende organisaties. In samenwerking met inspecteurs van de vier inspecties heeft TSD deze elementen vertaald naar het toezicht. In pilots hebben inspecteurs met de handreiking gewerkt, deze ervaringen zijn meegenomen in de handreiking. Ook heeft TSD afgestemd met een aantal Wmo-toezichthouders.

1. www.toezichtsociaaldomein.nl/documenten/rapporten/2020/10/06/terugblik-tds-2016-2020.

2. Basiselementen voor gesprek over samenwerking

Er zijn een aantal belangrijke basiselementen voor goede samenwerking. Het meest relevant op strategisch-bestuurlijk niveau zijn de volgende 3 elementen:

1. Gedeelde visie
2. Leiderschap en management
3. Evaluatie en monitoring

In dit hoofdstuk vind je voor elk element criteria op basis waarvan je de bestuurder kunt bevragen of die je op een andere wijze in je toezicht kan gebruiken, bijvoorbeeld in de vorm van een vragenlijst (zie bijlage 2) die je kunt gebruiken tijdens het gesprek of in je onderzoek.

Bovenstaande 3 elementen liggen het meest in de invloedssfeer van bestuurders én zijn het meest cruciaal voor een op samenwerking gerichte cultuur in een organisatie. Dat neemt niet weg dat als de context of een maatschappelijk probleem dit verlangt, andere elementen van samenwerking aanvullend aan bod kunnen komen in je toezicht. Want voorwaarden voor goede samenwerking zijn divers. En wat goede voorwaarden zijn in de ene situatie hoeven dat nog niet te zijn in een andere situatie. Met andere woorden: wat werkt is ook contextafhankelijk.

In totaal zijn er 9 relevante elementen voor samenwerking gedefinieerd. Deze elementen komen voort uit literatuuronderzoek en gesprekken met bestuurders, medewerkers, experts en inspecteurs van vier inspecties die binnen TSD samenwerken. Meer over alle 9 elementen lees je in bijlage 1: Vooronderzoek, elementen van belang voor samenwerking.

Centraal in het gesprek staat het inwonerperspectief.

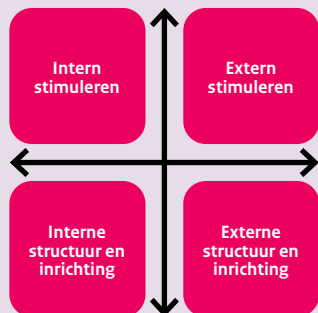
Element 1: gedeelde visie

Het is belangrijk dat samenwerkende organisaties een gedeelde visie hebben op het doel en de toegevoegde waarde van samenwerking. Voor een visie die de onderlinge samenwerking stimuleert en houvast biedt, is het belangrijk dat de betrokken organisaties aandacht hebben voor het volgende:

1. De organisaties zoeken proactief de vraag van hun inwoners en kennen deze. Daarbij is helder aan welk maatschappelijk probleem een organisatie moet meewerken en welke andere organisaties daarbij nodig zijn. Deze motivatie, onderbouwing en wil tot samenwerken komen terug in de missie/visie van de afzonderlijke organisaties.
2. Een gedeelde visie beschrijft aan welke maatschappelijke opgave men gezamenlijk werkt. Deze gezamenlijke visie, met de beweegredenen, ambities en doelen bindt de organisaties/medewerkers en bevordert de onderlinge samenwerking.
3. Een gezamenlijke visie heeft een gezamenlijk verhaal voor een op te lossen probleem, waarbij een gedeeld beeld bestaat over de aanpak en het uiteindelijke resultaat. Dit wordt vastgelegd in een intentieverklaring, convenant, praatplaat, visiedocument o.i.d.
4. Belangrijk is om bij het maken van deze gezamenlijke visie rekening te houden met én de dialoog te voeren over de verschillende (organisatie)belangen, onderliggende waarden van organisaties, wijze waarop de interne organisaties werken en cultuurverschillen.
5. Bij het ontwerp van de gezamenlijke visie hebben de organisaties hun medewerkers én hun inwoners geraadpleegd en is hun input meegenomen.
6. Een gedeelde visie is niet compleet zonder dat organisaties dit ook intern in de lijn incorporeren. Het mag niet zo zijn dat het 'samenwerkingsdeel' los blijft functioneren van de rest van de organisatie. Dan blijven in de dagelijkse praktijk namelijk strijdige doelen en belangen bestaan.

Naar de voorbeeldvragen: [element visie](#)

Element 2: leiderschap en management



Een bestuurder heeft een sturende rol in de samenwerking naar zijn samenwerkingspartners toe. Ook heeft de bestuurder als taak te zorgen dat de organisatie meedoet. De bestuurder kan medewerkers en managers hiertoe inspireren, kan aanjagen, inrichten en structureren.

Vier kwadranten zijn hiervoor van belang.

Intern stimuleren

1. De bestuurder heeft een visie op samenwerken en draagt intern uit dat samenwerken meer oplevert dan eigenstandig handelen.
2. De bestuurder handelt in lijn met de uitgangspunten van de samenwerking en vanuit het perspectief van de inwoner en medewerker. De bestuurder draagt dit actief uit.
3. De bestuurder geeft vertrouwen en ruimte om met elkaar gaande weg oplossingen te zoeken (innovatief, experimenten, ontwikkeltijd) en neemt deze ruimte zelf ook.
4. De bestuurder zorgt voor een omgeving waarbij men elkaar aanspreekt op, en leert van, knelpunten in de samenwerking. De bestuurder geeft hierin het voorbeeld.
5. De bestuurder zoekt oplossingen buiten de reguliere kaders en stimuleert medewerkers en managers om dit ook te doen.

Interne structuur en inrichting

6. De bestuurder zorgt binnen de organisatie voor blijvende betrokkenheid bij en draagvlak voor de (domeinoverstijgende) samenwerking.
7. De bestuurder heeft aandacht voor de doorvertaling van de visie en opdracht van de samenwerking naar de uitvoeringspraktijk en stuurt de medewerkers en managers hierop.
8. De bestuurder geeft (managers) de ruimte om medewerkers te faciliteren om samen te werken (tijd, middelen en capaciteit).
9. De bestuurder is aanspreekbaar en handelt als medewerkers aangeven dat ze tegen schotten, tegenwerking of financiële problemen aanlopen
10. De bestuurder zorgt dat in P-gesprekken aandacht is voor samenwerken.

Extern stimuleren

11. De bestuurder heeft een visie op samenwerken en draagt deze extern uit.
12. De bestuurder is het boegbeeld naar buiten, zowel bij positieve resultaten/initiatieven als bij knelpunten. De bestuurder handelt in lijn met de uitgangspunten van de samenwerking en vanuit het perspectief van de inwoner en medewerker. De bestuurder draagt dit actief uit
13. De bestuurder durft samen met zijn medebestuurders in de samenwerking risico's te nemen
14. De bestuurder heeft oog voor verschillen en belangen in de samenwerking en kan daarin verbinden. De bestuurder stuurt op overeenkomsten en niet op verschillen.

Externe structuur en inrichting

15. De bestuurder investeert in het leren kennen van de samenwerkingspartners, zij verkennen elkaars perspectieven en drijfveren. De bestuurder heeft daarbij oog voor competitie, concurrentie en machtsvraagstukken.
16. De bestuurder gebruikt diens netwerk om de juiste partijen en partners te zoeken en bij elkaar te zetten

Naar de voorbeeldvragen: [element leiderschap en management](#)

Element 3: evaluatie, monitoring en reflectie

Om de samenwerking tussen partijen te verbeteren, is het belangrijk dat individuele organisaties systematisch resultaten en knelpunten in beeld brengen (monitoren) en dat partijen binnen het samenwerkingsverband gezamenlijk evalueren en waar nodig de samenwerking verbeteren en/of borgen (gezamenlijke reflectie).

Bij het aangaan van het samenwerkingsverband moeten de samenwerkingspartners duidelijk maken:

- wat de beoogde resultaten zijn van de samenwerking;
- op welke manier zij informatie verzamelen over de samenwerking (instrument);
- op welke punten zij de samenwerking evalueren (indicatoren);
- wanneer zij de samenwerking evalueren;
- hoe zij de evaluatie gebruiken voor verbetering of borging.

Ook voeren ze de evaluaties gezamenlijk uit en betrekken belangrijke stakeholders, verschillende niveaus en inwoners hierbij. Eventueel gebruiken ze hiervoor de evaluatietool van TSD.²

Naar de voorbeeldvragen: [element evaluatie, monitoring en reflectie](#)

3. Tips voor het gebruik van de handreiking

In dit hoofdstuk vind je een aantal tips en aandachtspunten voor het gebruik van deze handreiking in je toezicht.

Gesprek vanuit het perspectief van de inwoner

De gesprekken waarvoor de handreiking is opgesteld richten zich op bestuurders van organisaties die ondersteuning of zorg bieden aan inwoners met problemen op meerdere leefgebieden. Daarbij staat het perspectief van deze inwoners steeds centraal. Als we het hebben over inwonersperspectief kan het gaan om het perspectief van de individuele inwoner, maar ook om de mate waarin bestuurders (vertegenwoordigers van) medezeggenschap en belangenorganisaties betrekken in beleid en strategie van hun organisatie.

Bestuurder A. werkt samen met organisatie D. Zij stellen in hun visie dat samenwerking belangrijk is en dat de inwoner hierbij centraal staat. Als bezoekend inspecteur kan je deze bestuurder de volgende vragen stellen:

- Wat merkt de inwoner er in de zorg of ondersteuning van dat u samenwerkt met organisatie D.?
- In hoeverre betreft u medezeggenschap of belangenorganisaties bij het opstellen van (het gezamenlijk) beleid?
- In hoeverre betreft u inwoners bij het evalueren van uw samenwerkingsafspraken?

Stimulerende houding

Met het toezicht op samenwerking willen we bevorderen dat partijen – beter - samenwerken ten behoeve van de inwoner. Het gaat hier niet om normerend toezicht, maar om toezicht dat als doel heeft om samenwerking te stimuleren en te agenderen. Om ons daadwerkelijk op te kunnen stellen als critical friend en beweging te creëren, zullen we het goede gesprek moeten voeren met de organisaties. De meeste beweging krijg je daarbij door in het gesprek met de bestuurder de juiste vragen te stellen en een spiegel voor te houden. Ook deze rol hoort bij een toezichthouder.

Voorbeeldvragen:

- Waar bent u trots op in de samenwerking met ...?
- Kunt u al resultaten noemen van deze samenwerking?
- Wat zijn volgens u de succesfactoren?

Het gesprek begint daarmee met een positieve insteek en komt vanzelf ook op onderwerpen die minder goed gaan.

Voor het voeren van het goede gesprek worden andere vaardigheden van een toezichthouder gevraagd dan bij normerend toezicht. Een meer waarderende en stimulerende houding is gewenst. Een methodiek die passend is om het goede gesprek te voeren is Appreciative Inquiry (AI) of ook wel waarderende gespreksvoering genoemd. Het is een methodiek waarbij inspecteur(s) en partijen samen een onderwerp verkennen en waardevolle ervaringen delen. Uit ervaring blijkt het een waardevolle gesprekstechniek te zijn die het mogelijk maakt om een gesprek te voeren dat toekomstgericht en open is, met aandacht voor mogelijke verbeteringen in de samenwerking.

Waarderende gespreksvoering kent een aantal gouden regels:

- Words create worlds: let op je woordgebruik, kies zorgvuldig! Gebruik positieve taal.
- ‘Interessant, vertel me meer’. Neem een nieuwsgierige houding aan. Vraag door.
- Negeer je eigen oordeel of invulling.
- Een open en nieuwsgierige houding helpt bij het ophalen van informatie, bouwen aan een relatie en bij de-escaleren.
- Vraag naar verhalen over positieve ervaringen en naar verhalen over veerkracht in situaties die minder positief waren. Door te vragen naar goede ervaringen, mogelijkheden, wensen en kansen, verzamel je informatie over zowel de goede dingen als de mindere dingen: een breed perspectief.
- Let op inhoud en op proces. Geef eventueel ruimte aan gevoelens. Je kunt deze benoemen.

Tips:

- Lees meer over stimulerende en waarderende gespreksvoering.
- Er zijn vaak trainingen over gespreksvoering bij je eigen organisatie, informeer hiernaar.

Tips van inspecteurs

In een pilot hebben inspecteurs ervaring opgedaan met de handreiking. Deze ervaring leidt tot de volgende aanvullende tips en aandachtspunten:

- Het helpt om in een gesprek met een bestuurder een specifieke samenwerking of casus als uitgangspunt te nemen om aan de hand daarvan vragen te stellen. Zo voorkom je dat een bestuurder een ‘gemiddeld’ antwoord geeft over de ervaringen in meerdere samenwerkingsverbanden. Casuïstiek kunnen organisaties zelf aandragen wanneer je vraagt naar een goed voorbeeld van een samenwerking of juist een voorbeeld waarin het minder goed verliep.
- Laat de vragen aansluiten bij het type organisatie dat je bezoekt wat betreft adresant (bv cliënt, inwoner, student, justitiabele) maar ook wat betreft de aan- of afwezigheid van een managementstructuur.
- Je kunt ook een gesprek over samenwerking voeren met bestuurder, het management, medewerkers en inwoners(vertegenwoordigers) samen, waarbij je de samenwerking met een belangrijke partner uitvraagt.
- Wanneer je alleen medewerkers of inwoners spreekt kan je ook elementen uit de handreiking uitvragen. Vraag bijvoorbeeld aan een medewerker in hoeverre zijn organisatie hem faciliteert in de samenwerking met een andere organisatie.
- De handreiking kan in zijn geheel gebruikt worden. Ook kan je specifiek onderwerpen/vragen eruit halen die passen bij het type toezicht/onderzoek dat je gaat inzetten.
- Betrek bij het gesprek informatie uit openbare bronnen en informatie vanuit het toezicht over de regionale context van de aanbieder. Onder meer de regiobeelden³ geven informatie over de mate waarin al wordt samengewerkt.
- We verspreiden deze handreiking onder de inspecteurs van IvhO, IGJ, IJenV, de NLA en de Wmo-toezichthouders. Daarmee is deze geschikt om te gebruiken tijdens gezamenlijk toezicht.
- Mocht er sprake zijn van risico's voor de inwoner als gevolg van de samenwerking lees dan ter inspiratie de publicatie: interventiemogelijkheden bij zorgnetwerken⁴ van IGJ.

Heb je tips, vragen of feedback? Wil je met deze handreiking aan de slag of wil je meer over het onderwerp weten? Neem contact met ons op: info@toezichtsociaaldomein.nl.

3. <https://www.dejuistezorgopdejuisteplek.nl/regiobeelden/>

4. <https://www.igj.nl/publicaties/publicaties/2023/02/20/interventiemogelijkheden-bij-zorgnetwerken>

Bijlage 1: Voorbeeld-vragenlijst voor gesprek over samenwerken

Deze vragenlijst is in zijn geheel of deels te gebruiken tijdens een gesprek met bestuurders over samenwerken of in andere toezichtactiviteiten. Sommige inspecteurs hebben voorkeur voor een topiclijst, de criteria in hoofdstuk 2 zijn op die manier bruikbaar. Andere inspecteurs geven echter de voorkeur aan een vragenlijst. Maak in het gesprek waar mogelijk gebruik van de aandachtspunten uit hoofdstuk 3 van deze handreiking. Vraag naar concrete voorbeelden om door te vragen op de antwoorden die de bestuurder geeft.

Element 1: gedeelde visie

1. Kunt u beschrijven hoe u in de dagelijkse praktijk tegemoet komt aan de zorg-/hulpvraag van uw inwoners?
 - Aan welk (deel van een) maatschappelijk probleem draagt u bij in de samenwerking? Voor welke inwoners doet u dit en welke andere organisaties heeft u daarbij nodig?
 - Op welke wijze betreft u daarbij toekomstige (zorg-/hulp)vragen en/of regionale ontwikkelingen?
2. Heeft u in een gezamenlijke visie beschreven aan welke maatschappelijke opgave (ambities en doelen) u werkt en waarom u dit doet?
 - Is dit concreet vastgelegd in een intentieverklaring, convenant, praatplaat, visiedocument, etc.?
 - In hoeverre bestaat er een gedeeld beeld tussen u en uw collega-bestuurders over de aanpak en het uiteindelijke resultaat van de samenwerking?
 - Wat was de aanleiding voor de samenwerking? Was dit het inwonersperspectief? (Zo nee, heeft dit wel een rol gespeeld?)
3. Hoe is de gezamenlijke visie tot stand gekomen (proces)?
 - Op welke manier heeft u hierbij rekening gehouden met de verschillende (organisatie)belangen, onderliggende waarden van organisaties, wijze waarop de interne organisaties werken en cultuurverschillen?
 - Heeft u bij het ontwerp van de gezamenlijke visie uw (uitvoerende) medewerkers én medezeggenschap geraadpleegd? Wat heeft u in uw visie aangepast op basis van hun feedback?
 - Hoe komt de gezamenlijke visie (de hulpvraag, motivatie, onderbouwing en wil tot samenwerken) terug in uw eigen missie/visie?
4. Hoe heeft u deze gedeelde visie intern geïncorporeerd (organisatorisch en inhoudelijk)? Waar lukt dat wel/niet? Heeft u voorbeelden?
 - In hoeverre werken uw medewerkers in lijn met de ambities en doelen van de samenwerking?

Element 2: leiderschap en management

1. Kunt u aangeven hoe u uw medewerkers (en managers) stimuleert om te handelen in lijn met de uitgangspunten van de samenwerking? Waar lukt dat wel/niet? Heeft u voorbeelden?
 - Handelt u in lijn met de uitgangspunten van de samenwerking? Waar lukt dit wel en waar niet?
 - Hoe geeft u medewerkers (en managers) vertrouwen en ruimte om met elkaar oplossingen te zoeken in de samenwerking? Kunt u een voorbeeld geven?
 - Hoe draagt u bij aan een omgeving waarin men elkaar aanspreekt op en leert van knelpunten in de samenwerking?
 - Heeft u een aansprekend voorbeeld van hoe u een oplossing heeft gevonden voor een probleem van een inwoner of doelgroep buiten de reguliere kaders om?
2. Heeft u uw organisatie anders moeten inrichten om de samenwerking te laten slagen? Heeft u voorbeelden?
 - Hoe faciliteert u uw medewerkers om samen te werken?
 - Heeft u zicht op successen en knelpunten in de uitvoering? Kunt u daar een voorbeeld van geven?
 - Wat is uw rol wanneer de uitvoering aangeeft tegen knelpunten aan te lopen?
 - Op welke wijze heeft u aandacht voor de doorvertaling van de gezamenlijke ambitie om samen te werken in uw eigen organisatie?
 - Op welke manier bespreekt u in P-gesprekken de competentie samenwerken?

3. Op welke manier stimuleert u de samenwerking naar uw samenwerkingspartners en omgeving toe? Heeft u voorbeelden?
 - Hoe draagt u uit dat samenwerken meer oplevert voor inwoners dan eigenstandig handelen?
 - Bent u het boegbeeld naar buiten, zowel bij positieve resultaten/initiatieven (tamtam) als bij knelpunten?
 - Op welke wijze laat u zien dat u handelt in lijn met de uitgangspunten van de samenwerking en vanuit het perspectief van de inwoners en medewerkers?
 - Welke risico's neemt u met medebestuurders in de samenwerking? Kunt u hiervan een voorbeeld geven?
 - In hoeverre heeft u zicht op uiteenlopende belangen van de deelnemende organisaties in de samenwerking? Wat is uw rol hierin?
4. Op welke manier heeft u geïnvesteerd in het leren kennen van uw samenwerkingspartners?
 - Hoe verkent u elkaars perspectieven en drijfveren?
 - Heeft u daarbij oog voor competitie, concurrentie en machtsvraagstukken? Hoe gaat u daarmee om?
 - Bent u voor de buitenwereld (inwoners, belangenorganisaties e.d.) en uw samenwerkingspartners aanspreekbaar en bereikbaar en weet u hen omgekeerd ook te vinden?
 - Hoe draagt u bij aan een lerende cultuur tussen de samenwerkende bestuurders waarbij men elkaar aanspreekt op en leert van knelpunten in de samenwerking? Kunt u een voorbeeld geven?

Element 3: evaluatie, monitoring en reflectie

1. Heeft u bij het aangaan van het samenwerkingsverband samen vastgelegd:
 - Wat de beoogde resultaten zijn;
 - Op welke manier u samen informatie verzamelt (instrument);
 - Op welke punten u de samenwerking evalueert (indicatoren);
 - Wanneer u samen evalueert;
 - Hoe u de evaluatie gebruikt voor verbetering of borging van de samenwerking?
2. Met wie evalueert u de samenwerking? Welke stakeholders vraagt u om input voor de evaluatie?
 - Betreft u daarbij inwoners en hun naasten?
 - Betreft u daarbij medewerkers uit uw organisatie?
 - Kunt u een voorbeeld geven van aanpassingen die u heeft doorgevoerd op basis van de evaluaties?
3. Wat heeft de samenwerking de inwoners voor wie u samenwerkt opgeleverd?

Bijlage 2: Vooronderzoek, elementen van belang voor samenwerking



Leiderschap & management



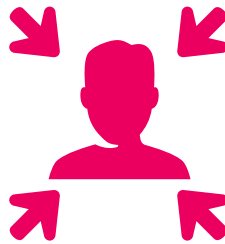
Gedeelde visie & gedeeld belang



Gedeelde visie & gedeeld belang



Wet-regelgeving & handreikingen



Oog voor inwonersperspectief



Financiering



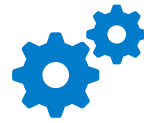
Werkrelaties tussen medewerkers



Regie & coördinatie



Kennis & expertise professional



Structuren, processen & planning

Voorwaarden voor goede samenwerking zijn divers en wat goede voorwaarden zijn in de ene situatie hoeven dat nog niet te zijn in een andere situatie. Met andere woorden, wat werkt is ook context-afhankelijk. Toch kunnen we een aantal belangrijke basiselementen voor goede samenwerking benoemen. Het literatuuronderzoek en de gesprekken met bestuurders, medewerkers, experts en inspecteurs van de vier samenwerkende inspecties binnen TSD hebben geleid tot 9 relevante elementen. Centraal staat het inwonersperspectief.

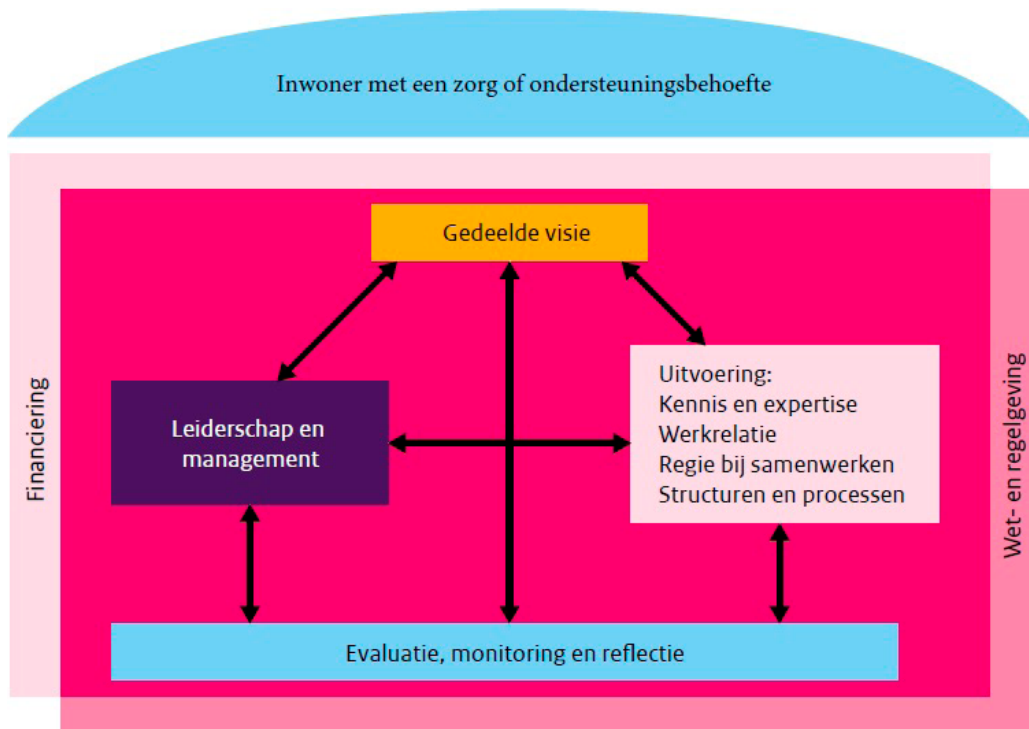
Hieronder een korte omschrijving van de 9 elementen:

1. **Leiderschap en management:** Houding, gedrag en (facilitaire) sturing door bestuurders, leiding en management in een samenwerkingsverband is van cruciaal belang voor een goede samenwerking.
2. **Gedeelde visie, gedeeld belang:** Een gezamenlijke visie, ambitie en doelen voor het oplossen van een (maatschappelijk) probleem bindt organisaties/medewerkers en bevordert de onderlinge samenwerking.
3. **Evaluatie monitoring en reflectie:** Evaluaties kunnen het best periodiek plaatsvinden; op rollen, verantwoordelijkheden, samenwerking, resultaten en processen. Het heeft de voorkeur om alle partijen te betrekken, dus ook de inwoners/doelgroep(organisatie). Een gedeeld meetinstrument is van belang om de samenwerking te beoordelen en te blijven verbeteren.
4. **Wet-/regelgeving en handreikingen:** Goede samenwerking is gebaat bij wet- en regelgeving, richtlijnen en handreikingen die op elkaar zijn afgestemd en uitgaan van mogelijkheden en kansen en niet van onmogelijkheden.
5. **Financiering:** Goede samenwerking kost tijd en daarmee geld. Een structurele financiering is van belang, evenals afspraken over wie wat financiert.
6. **Werkrelaties tussen medewerkers:** Naast afspraken over processen en structuren is houding, cultuur, motivatie en communicatie van en tussen medewerkers van groot belang om goed met elkaar te kunnen samenwerken.

7. **Regie en coördinatie:** Samenwerkingsverbanden zullen afspraken maken over taken, rollen, regievoering, verwachtingen en verantwoordelijkheden om passende zorg en ondersteuning aan inwoners te bieden.
8. **Kennis en expertise medewerker:** De medewerker moet kennis/expertise hebben van het eigen vakgebied en dat van anderen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het kennen van methodes en instrumenten, nieuwe vragen en trends en de sociale kaart. Verder moet hij over de grenzen van zijn eigen kunnen heen kijken en de grenzen van zijn eigen expertise (her)kennen.
9. **Structuren, processen en planning:** Op een gestructureerde manier samenwerken volgens afspraken en procedures ondersteunt de onderlinge samenwerking.

De relatie tussen de elementen

De 9 elementen hebben we nader bekeken en de afhankelijkheden en relaties met elkaar in verband gebracht (zie figuur 1).



Figuur 1: Model van de 9 elementen voor goede samenwerking

Het centrale vertrekpunt van de samenwerking is het inwonerperspectief. Samenwerken is een middel, geen doel. Doel is om voor en met de inwoner te komen tot passende zorg en ondersteuning. Het is als ware het belangrijkste en overkoepelende element voor goede samenwerking.

Daarnaast zijn het juist de elementen leiderschap en gedeelde visie die bestuurders in staat stellen om resultaten te boeken. In de uitvoering maken medewerkers het verschil voor de inwoner. Uit de literatuur en gesprekken kwam sterk naar voren dat dit het meest succesvol is wanneer medewerkers ondersteund, gefaciliteerd en aangestuurd worden door leidinggevend/bestuurders die zich inzetten voor het slagen van de samenwerking.

De elementen die betrekking hebben op een duurzame gezamenlijke uitvoering (kennis/expertise medewerker, werkrelatie tussen medewerkers, regie bij samenwerken en structuur, processen en planning) zijn als het ware meer volgend. Wetgeving en financiering zijn randvoorwaardelijk en slechts ten dele beïnvloedbaar door bestuurders. Uit de gesprekken komt naar voren dat deze twee randvoorwaardelijke elementen goede samenwerking kunnen beperken en inkaderen.

Ruimte zoeken waar dat kan en de grenzen opzoeken op deze twee voorwaarden dragen bij aan succesvolle samenwerkingsprojecten. Kennis hebben van elkaars organisatie (doelgroep, processen, wet- en regelgeving) is daarbij noodzakelijk. Evenals het steunen van de medewerkers door de organisatie wanneer grenzen opgezocht worden.

Door monitoring en evaluatie krijgen organisaties inzicht in de aanpak en de samenwerking en zien ze wat wel en niet werkt. Het maakt het mogelijk de samenwerking te verbeteren of borgen.

Opgesteld door Toezicht Sociaal Domein in samenwerking met:

- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)
- Inspectie van het Onderwijs (IvO)
- Inspectie Justitie en Veiligheid (IJenV)
- Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA)

Toezicht Sociaal Domein

Stadsplateau 1 | 3521 AZ | Utrecht
Postbus 2518 | 6401 DA | Heerlen
T 088-120 5000
www.toezichtsociaaldomein.nl

September 2023