



# Aandacht voor samenwerking

In deze gespreksleidraad staan randvoorwaarden voor een goede samenwerking tussen organisaties en sectoren. Deze is te gebruiken in gesprekken tussen intern toezichthouders, bestuurders en medezeggenschapsorganen.

Succesvol samenwerken hangt af van meerdere randvoorwaarden. In deze leidraad lichten we er drie uit. Deze liggen in de invloedssfeer van bestuurders én zijn cruciaal voor een op samenwerking gerichte cultuur in een organisatie.

Dit zijn de drie randvoorwaarden:

1. **Gedeelde en vastgestelde visie**
2. **Leiderschap en management**
3. **Evaluatie, monitoring en reflectie**

Effectieve en integrale zorg en ondersteuning voor mensen is vaak de gedeelde opgave in een samenwerking. Daarom is hun perspectief ingebed in alle randvoorwaarden. Wat levert de samenwerking nu feitelijk op voor deze mensen? Bestuurders zijn verantwoordelijk voor het scheppen van randvoorwaarden zodat hun professionals samenwerken. Met als doel: realiseren dat mensen de juiste zorg en ondersteuning krijgen.

## 1. Gedeelde en vastgestelde visie

Hierbij gaat het om een gedeelde visie op het doel en de toegevoegde waarde van de samenwerking. Hebben de samenwerkende organisaties de gedeelde visie vastgelegd, dan stimuleert dit de samenwerking. Een gedeelde visie geeft houvast. Hierbij is het volgende van belang:

- a. De organisatie zoekt proactief de domeinoverstijgende vraag van haar doelgroep en kent deze. Helder is aan welke maatschappelijke opgave de organisatie meewerkt en welke andere organisaties daarbij nodig zijn.
- b. De organisaties beschrijven in een gedeelde visie aan welke maatschappelijke opgave zij gezamenlijk werken. Deze gezamenlijke visie bevat beweegredenen, ambities en doelen. Dit verbindt de organisaties/medewerkers en bevordert de onderlinge samenwerking. De organisatie heeft medewerkers én mensen die de zorg en ondersteuning ontvangen geraadpleegd voor de visie en hun input meegenomen.
- c. De organisatie incorporeert de gedeelde visie in de lijn. Anders is de visie feitelijk niet compleet. Het 'samenwerkingsdeel' staat immers niet los van de organisatie. Erkennen in de praktijk strijdige doelen en belangen bestaan.

## 2. Leiderschap en management

Sturen op samenwerking binnen én buiten de organisatie, dat is de kern. Een bestuurder versterkt de samenwerking door het belang van samenwerken zelf uit te dragen en ervoor te zorgen dat de organisatie aan de samenwerking bijdraagt. Het is daarom belangrijk dat bestuurders:

- a. handelen in lijn met de uitgangspunten van de samenwerking, vanuit het perspectief van de doelgroep en medewerker, en dit uitdragen;
- b. vertrouwen en ruimte geven om met elkaar oplossingen te zoeken (innovatief, experimenten, ontwikkeltijd) en deze ruimte zelf ook nemen;
- c. zorgen voor een omgeving waarbij men elkaar aanspreekt op, en leert van knelpunten in de samenwerking;
- d. binnen de organisatie zorgen voor blijvende betrokkenheid bij en draagvlak voor de (domeinoverstijgende) samenwerking;
- e. aandacht hebben voor de doorvertaling van de visie en opdracht van de samenwerking naar de uitvoeringspraktijk;
- f. (managers) de ruimte geven om medewerkers te faciliteren om samen te werken (tijd, middelen en capaciteit);
- g. aanspreekbaar zijn en handelen als medewerkers aangeven dat ze tegen schotten, tegenwerking of financiële problemen aanlopen;
- h. oog hebben voor verschillen, overeenkomsten en belangen in de samenwerking en daarin een verbindende factor zijn;
- i. investeren in het leren kennen van de samenwerkingspartners, waarbij zij elkaars perspectieven en drijfveren verkennen. En daarbij oog hebben voor competitie, concurrentie en machtsvraagstukken.

## 3. Evaluatie, monitoring en reflectie

Voor een goede samenwerking én borging van de samenwerking binnen de organisatie is monitoring en reflectie van belang. Oftewel: systematisch resultaten en knelpunten in beeld brengen, evalueren en bijstellen.

- a. Bij het aangaan van het samenwerkingsverband is het belangrijk dat de samenwerkingspartners duidelijke afspraken maken over:
  - 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) en hoe zij dit gebruiken voor verbetering of borging;
  - en dat zij bij het uitvoeren van evaluaties belangrijke stakeholders binnen en buiten de organisatie betrekken, en de mensen voor wie zij samenwerken. De Zorg en ondersteuning Evaluatie Tool kan hierbij helpen.

### Tot slot

Toezicht Sociaal Domein is een samenwerkingsverband van vier rijksinspecties: de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Inspectie Justitie en Veiligheid, Inspectie van het Onderwijs en de Nederlandse Arbeidsinspectie. Wij houden toezicht op de werking van het stelsel van zorg en ondersteuning in het sociaal domein. In ons toezicht kijken we naar de samenhang in hulp en ondersteuning die inwoners krijgen.

Toezicht Sociaal Domein heeft een handreiking opgesteld voor inspecteurs om meer aandacht te besteden aan samenwerking in het toezicht. Bovenstaande is een samenvatting hiervan. De gehele handreiking is te raadplegen via: [toezichtsociaaldomein.nl](https://toezichtsociaaldomein.nl).