

## Communicatieplan implementatieplan aanpak wachttijden

Dit document is een aanvulling op het implementatieplan aanpak wachttijden opgesteld door Erik Otten en Inge Bakker. In dit document, opgesteld door Monique van Meel, lees je welke communicatie nodig is om het implementatieplan aanpak wachttijden succesvol uit te voeren. In het implementatieplan staat:

*Het programma levert op meerdere vlakken resultaten op. Aan de ene kant gaan we voor directe resultaten in de vorm van afname in wachttijden bij in- door – en uitstroom, met alle positieve gevolgen voor de jongeren van dien. Tegelijkertijd vestigen we een leercultuur waarin het continu, stapsgewijs leren en bijstellen van werkwijzen centraal staat. We bouwen stapsgewijs aan een lerende infrastructuur die als katalysator van innovatie verder verbeteren faciliteert en het op termijn mogelijk maakt meer gestructureerd en effectiever in samenwerking problemen in de jeugdzorg aan te pakken. Dit leren is zowel top down als bottom up.*

En

*Voor de aanpak is het van groot belang dat de werkwijze, (tussentijdse) opbrengsten, kennisopbouw en verantwoording doorlopend gecommuniceerd worden. Inzet van strategisch communicatieadvies is hiervoor nodig.*

### Leer- en ontwikkelcultuur

Het implementatieplan spreekt duidelijk van een leer- en ontwikkelcultuur om het huidige systeem te verbeteren en allicht anders in te richten. Een organisatiecultuur gaat altijd over het systeem en niet over de afzonderlijke mensen in dat systeem. Je kunt de meest leergierige en innovatieve mensen inzetten voor de aanpak van de wachttijden, maar dat betekent niet dat de samenwerking en de organisatiecultuur lerend en ontwikkelend wordt. Om een effectieve leer- en ontwikkelcultuur te organiseren is het nodig dat de stuurgroep en de kerngroep eerst grondig bepalen wat we allemaal hieronder verstaan en daar een eenduidige en voor iedereen herkenbare definitie van maken.

Daarnaast kunnen we alleen leren en ontwikkelen als we weten wat vaststaat en wat niet. Dat klinkt tegenstrijdig, maar we kunnen alleen leren en ontwikkelen als we weten wat we niet veranderen en wat we willen behouden. We moeten op zoek naar een balans tussen chaos en orde.

Orde betekent dat je de richting hebt bepaald en chaos betekent de beweging ernaartoe. Als we een lerend en ontwikkelend systeem willen organiseren moeten we niet alleen bepalen wat blijft zoals het is, maar ook afspreken waar we verwachtingen op resultaat loslaten en dus de chaos omarmen.

Dat betekent dat we bij alles wat we doen moeten bepalen wat voorrang heeft: de resultaten of de ontwikkeling. Hierin is geen goed of fout, maar deze ordening helpt het systeem vanuit veiligheid leren en ontwikkelen. Kaderen we dit niet goed (genoeg) af en knopen we dit niet goed (genoeg) in onze oren, dan kan het zijn dat we niet genoeg risico durven nemen. En we moeten risico's nemen, want anders leren en ontwikkelen we niet.

Dit is een complex verhaal: samen het systeem lerend en ontwikkelend is maken spannend. De rol van strategisch communicatieadvies is om inzicht te geven, orde te scheppen en chaos te omarmen. Dat doen we stap voor stap: eerst met de betrokken bestuurders en de kerngroep en dit breiden we telkens uit met de betrokkenen binnen de pilots die ontwikkeld worden. Zo houden we elkaar vast.

## Strategie

Om bovenstaande resultaten te bereiken zou gekozen kunnen worden voor een mix van Ambassadeursstrategie (opstartfase) en Participatiestrategie (operationele fase).

### Wat is de ambassadeursstrategie?

Ambassadeurs hebben een voorbeeldfunctie en zijn geloofwaardig, waardoor de doelgroep de visie sneller zal overnemen. Ambassadeurs hebben een formele en minder vrijblijvende relatie met de organisatie. Bovendien is er sprake van een wederzijds belang.

### Doel van deze communicatiestrategie:

Naamsbekendheid verhogen  
Concrete organisatiedoelen realiseren  
Ambassadeurs monitoren de doelgroep, vangen signalen op en koppelen deze terug naar de organisatie

### De voorwaarden voor deze strategie zijn:

Er is een uitgesproken en aantoonbaar commitment van twee kanten. Er zijn verwachtingen en (concrete) verplichtingen waar beide kanten zich aan moeten voldoen. Er is een vertrouwensrelatie.

### Middelen:

Toolkit  
Bijeenkomsten  
Sociale media

### Wat is de participatiestrategie?

Participatiestrategie draait om het samenwerken van de organisatie met haar doelgroepen. Door samenwerking, een sterke dialoog en co-creatie worden oplossingen gevonden op thema's en vragen die voor de organisatie en stakeholders relevant zijn. Er wordt gebruik gemaakt van alle aanwezige expertise en ervaring.

### Doel van deze communicatiestrategie:

Goede en aansprekende oplossingen en inzichten vinden voor de vraagstukken  
Begrip en draagvlak creëren voor keuzes over het beleid, strategie en projecten

### Communicatiemiddelen voor participatiestrategie:

Sociale media  
Projectgroepen  
Bijeenkomsten

## De voorwaarden voor deze strategie zijn:

Om te participeren moeten we wel kunnen luisteren en feedback kunnen ontvangen. Ook moeten we bereid zijn om onze verwachtingen bij te stellen en te handelen naar de wens van de doelgroepen.

De aanpak wachttijden is vanuit participatie tot stand gekomen met de kerngroep. Hier lopen de ambassadeurs- en de participatiestrategie door elkaar. Deze wijze van werken zal ook in de projecten geïnitieerd worden.

De aangesloten bestuurders en de kerngroep en in een latere fase ook de projectgroep(en) zijn ambassadeurs van het programma en worden op alle mogelijke wijze ondersteund om het juiste verhaal aan de juiste mensen te vertellen, de juiste keuzes te maken en het juiste gedrag in te zetten om de aanpak wachttijden tot een succes te maken. Iedere betrokkene is ambassadeur van de directe achterban die hij vertegenwoordigt. Deze experts zijn geloofwaardig, omdat ze uit het werkveld komen en zelf een groot netwerk hebben binnen het zorglandschap. Dit geldt zowel in de opstartfase als in de operationele fase als er pilots en projecten gaan lopen.

## Communicatiemiddelen en -afspraken

Om de leden van de stuurgroep en kerngroep al vanaf de start van het project als ambassadeur te kunnen laten optreden zullen we hen moeten ondersteunen in het lobbyen en netwerken. Dat start bij het hebben van een gezamenlijk verhaal vanuit kernwaarden en het gedrag bepalen dat daarbij hoort: hoe werken we samen, wat verwachten we van elkaar en wat hebben we zelf te bieden?

Ook moeten we de communicatiebasis op orde hebben: een landingsplek voor externen om het verhaal te lezen en om voorbeelden te delen die tot de verbeelding spreken. Zowel de succesverhalen en als de faalverhalen, om te laten zien dat we een lerende samenwerking zijn. Ook dient de landingsplek voor het delen van data en onderzoeksresultaten.

Het gezamenlijk verhaal en alle slagen die we maken versturen de ambassadeurs uit eigen naam middels (on)regelmatige updates naar de achterban. In de updates leggen we vragen voor aan de achterban waarop ze input en feedback kunnen geven. Welke vragen we uitzetten bepalen we telkens in het kerngroepoverleg. Daarnaast zetten we de communicatiemiddelen (website, nieuwsbrief, activiteiten) van onze ambassadeurs in om een groter bereik te krijgen.

## Communicatieboodschap

Elke jeugdige in Twente krijgt op tijd de juiste zorg. Er is al jarenlang sprake van lange wachttijden in de jeugdhulp in Twente. Hoewel wachttijden primair een probleem zijn voor de jeugdigen en gezinnen die wachten op hulp, vormen zij ook een probleem voor gemeenten, jeugdhulpaanbieders en jeugdhulpprofessionals. Lange wachttijden geven hen het gevoel van machteloosheid, omdat zij de jeugdigen en het gezin adequaat willen helpen. Gemeenten en zorgaanbieders hebben een plan van aanpak opgesteld voor Twente. Kernpunten van de aanpak Wachttijden zijn een meerjarige systeemaanpak, het iteratief testen en implementeren van werkzame interventies, een lerende structuur en ondersteuning door data en monitoring om de wachttijden te minimaliseren.

## Koppeling met andere lopende programma's

De aanpak Wachttijden zal onder de Samenwerkingsagenda Jeugdhulp Twente komen te hangen. Vanuit communicatie zien we dat er op meerdere plekken over dezelfde opgaven wordt nagedacht en er is weinig tot geen inzicht in hoe het zorglandschap Jeugdhulp in Twente eruit ziet. We zien een sterke behoefte om dit wel inzichtelijk te maken. Zo kunnen we laten zien waar wij vanuit Wachttijden aan werken en hoe zich dat verhoudt tot andere programma's. Als voorbeeld: de brandhaarden die we signaleren bij de Brede Probleemanalyse zijn grotendeels dezelfde opgaven als waar het Expertisenetwerk Jeugd Overijssel aan werkt. Ook zijn deze opgaven als leidende principes genoemd in de Regiovisie Jeugdhulp Twente en inmiddels vertaald naar vijf speelvelden in de Samenwerkingsagenda. Er is een enorme overlap, alleen al op deze drie programma's, laat staan op andere programma's waar we nu geen zicht op hebben.

In het kader van het bevorderen van de samenwerking zou een overzichtskaart van het zorglandschap, met jaarlijkse update, een goede stimulans zijn om beter kennis te ontwikkelen en te delen.

Het Expertisenetwerk Jeugd Overijssel stelt sinds 2021 budget beschikbaar om hiaten in het jeugdzorglandschap op te lossen. Dit budget is bedoeld voor zorgaanbieders en gemeenten om vanuit samenwerking passende hulp te organiseren of om de samenwerking te stimuleren met als doel kennisontwikkeling en kennisdeling. We kunnen in samenwerking met zorgaanbieders en gemeenten een aanvraag doen voor deze impuls gelden om het overzicht te creëren.

## Communicatieproces

### Stap 1: Interne communicatie

We leggen de basis om de juiste communicatie naar de juiste achterbannen te krijgen.

- We organiseren een Teamsomgeving waar het hele kernteam in kan. Hierin vindt men:
  - Verslagen van bijeenkomsten
  - Managementsamenvatting met visuals van aanpak Wachttijden
  - Verslagen van vergaderingen met actiepunten
  - Huidige stand van zaken
- Adressenlijst van de achterbannen om een nieuwsbrief te verzenden
- We interviewen de bestuurders betrokken bij de stuurgroep van de Samenwerkingsagenda (waar de Aanpak Wachttijden onder hangt) en kerngroepleden op hun kernwaarden, toekomstbeeld en van welke fout ze het meeste hebben geleerd in hun leven. Deze interviews zijn onderdeel van het smoelenboek op het platform.

### Stap 2: Communicatietoolkit

Samen met de stuurgroep en de kerngroep ontwikkelen we een communicatietoolkit. In deze toolkit staat:

- Woordenboek/begrippenlijst
- Communicatieboodschap
- Kernwaarden en wijze van samenwerken
- Uitleg van de drie denklijnen, te weten:
  - A. Loopt al in de regio en is te versterken of te verspreiden

- B. Bestaat buiten de regio (is over te nemen)
- C. Willen we mogelijk een project in opstarten, maar we weten nog niet precies wat oorzaken en oplossingsrichtingen zijn en hoe we een project of pilot kunnen starten (verdiepend onderzoek nodig). De systemische aanpak, ondersteund door het team wachttijden, richt zich vooral op de derde denklinj.
- We organiseren een workshop om gedragsafspraken met elkaar te maken: wat doen we als het moeilijk wordt, hoe kunnen we fouten maken en ons toch veilig blijven voelen, hoe helpen we elkaar?

### Stap 3: Externe communicatie in de opstartfase

We maken van alle betrokkenen ambassadeurs. Dat vergt afstemming en een landingsplek ter bevestiging van wat we doen.

Daarvoor is nodig:

- Platform om resultaten, voorbeelden en projecten met elkaar te delen.
- Gezamenlijke communicatie met alle betrokkenen. We organiseren een bijeenkomst voor de communicatieadviseurs en halen op wat zij kunnen betekenen.
- Nieuwsbrief
- We doen een inventarisatie op de 25 lopende projecten op basis van de drie pijlers, samen met Kennispunt Twente. Hieruit ontstaan de parameters waarop we gaan communiceren.

### Stap 4: Externe communicatie in de projecten

In de projecten maken we gebruik van de participatiestrategie. We vullen deze stap t.z.t. gezamenlijk in.