



Veranderen in netwerken

Klantgestuurd leren samenwerken in woonzorgzones

Resultaten van een onderzoek naar samenwerking in
wonen-welzijn-zorg in Bredase woonzorgzones

Inhoudsopgave

1	Inleiding	81
2	Vraagstelling	83
3	Woonzorgzones: wonen in een netwerk	83
4	Woonzorgzones in de praktijk – De Bredase situatie	97
5	Interviews met Bredase directeuren	89
6	Workshops	93
7	Toetsing aan best practices.....	97
8	Op te lossen problemen.....	102
9	Inzichten	103
10	Conclusies.....	105
	Meer informatie.....	107
	Boeken en artikelen	107

1 Inleiding

Vergrijzing, individualisering en extramuralisering hebben grote gevolgen voor de zorg- en dienstverlening aan ouderen in Nederland. Was het lange tijd zo dat ouderen als ze kwetsbaar werden naar een verzorgings- of verpleeghuis verhuisden, tegenwoordig blijven ze vaker en langer zelfstandig wonen en komt de hulp en zorg aan huis. Het grootste verschil is dat in het verzorgingshuis hulp en zorg als één pakket worden geleverd onder de regie van één centraal management, terwijl deze in de 'gewone' maatschappij komen van een waaier aan organisaties met allemaal hun eigen specialismen, huisregels en manieren van doen. Rust en duidelijkheid waar ouderen in de eerste plaats om vragen – de garantie van goede hulp en zorg zodra deze nodig zijn – maken nog geen deel uit van het verzamelde aanbod.

De organisaties in de sector realiseren zich dit terdege en proberen om die reden, vaak lokaal, per wijk of stadsdeel, in de vorm van allerlei allianties en netwerken, tot afstemming te komen. Het werk van deze allianties blijft echter beperkt tot veel vergaderen. Tot feitelijke afstemming – samen gemeenschappelijke doelen realiseren – heeft het 'samenwerken' bijna nergens geleid. 'Veranderen in netwerken' gaat over de vraag of dit beter kan. Kunnen organisaties die in netwerken elkaars gelijken zijn elkaar ertoe brengen hun klanten meer waarde te leveren dan ze elk apart doen?

Het onderzoek is een initiatief van Stichting Ouderenwerk Breda (SOB) en spitst zich toe op de Bredase situatie. Vanuit het uitgangspunt dat (betere) samenwerking alleen door samenwerking tot stand kan komen is het onderzoek opgezet als een trektocht van acht directeuren die via diepte-interviews kennis nemen van elkaars visies en in workshops onderzoeken welke problemen zij moeten oplossen om tot betere samenwerking te komen.

Dit document bevat de belangrijkste passages uit het onderzoeksverslag. Omdat de informatie die de deelnemers aan het onderzoek hebben uitgewisseld vertrouwelijk is zijn de resultaten geanonimiseerd. Passages waarbij dit niet mogelijk was zijn niet opgenomen.

Voorafgaand aan de trektocht is in een literatuurstudie gezocht naar best practices van klantgestuurd organiseren, organisatieverandering en netwerksamenwerking. De best practices fungeren in dit onderzoek als toetsingskader voor de beoordeling van de onderlinge samenwerking. Het verslag van de literatuurstudie is te vinden op webadres www.sobbreda.nl/profiles/VeranderenInNetwerken.

Dit onderzoek vertrekt vanuit de aanname dat de deelnemende organisaties zich ten doel stellen zoveel mogelijk waarde te realiseren voor hun klanten. Een tweede aanname is dat dit het best lukt als activiteiten en werkprocessen worden georganiseerd in ketens die starten bij de vraag en beleving van individuele klanten. Voor veel klassiek georiënteerde organisaties, waar medewerkers zich eerder dan op de klant oriënteren op hun baas of op de regels van hun vakdiscipline, betekent dit een forse verandering. Dit geldt des te meer als twee of meer organisaties dit gezamenlijk willen doen: ze moeten dan niet alleen veranderen, ze moeten ook georganiseerd leren samenwerken.

De belangrijkste conclusie van 'Veranderen in netwerken' is dat samenwerking het best al werkend, door samenwerking, tot stand komt. Samenwerken betekent samen werken, van uitvoerenden eerder dan van managers. Hoe concreter de ambities, hoe gemakkelijker organisaties elkaar vinden, hoe beter medewerkers elkaar leren kennen, hoe sneller ze elkaar inschakelen, hoe meer in hun werk de klant centraal komt te staan.

Reacties op dit verslag zijn welkom op emailadres johnbeckers@sobbreda.nl.

VRAAG ZORG LIEVER NIKS OF : DE SLAG OM DE FLITSBEL

<p>“Hoe bestel je een flitsbel? Maar waarom, vraagt u zich misschien af, wenst iemand een bel die licht geeft? Mijn vader is zowel doof als ernstig ziek en heeft recht op thuiszorg. Wij komen bij u langs, zegt de plaatselijke zorgbeoordelaar, maar u moet eerst zorgen dat hij een flitsbel heeft, anders doet hij misschien niet open als mijn thuiszorgers aanbellen.</p> <p>Vanwege de doofheid en daarbij horende probleem met telefoneren beloof ik als brave dochter dit klusje te klaren.</p> <p>Ik ga wat eerder op mijn werk weg en fiets langs de plaatselijke winkel voor gehoor toestellen om te vragen of zij zoiets regelen en hoeveel dat kost. Geen probleem, zegt de bediende, wij installeren die bellen, maar hoe duur het is kan ik u niet zeggen en ook niet wanneer wij het doen. De opdracht moet van het ziekenfonds komen. Maar ik wil het zelf betalen, opper ik nog, want ik vrees een ellenlange tocht langs instanties. Ze is onverbiddelijk: dit moet via het ziekenfonds.</p> <p>Ik bel vervolgens met het ziekenfonds van mijn vader. Nee, zegt een aardige mevrouw, regelen</p>	<p>wij niet, u moet bij de wet bijzondere voorzieningen gehandicapten zijn. Wat het telefoonnummer van die wet is weet zij ook niet.</p> <p>Kom ik zelf achter. Maar de wet is onverbiddelijk. Verkeerde loket, u moet bij de stichting Doen zijn.</p> <p>Ook daar weer een doorverwijzing, deze keernaar de stichting Tot en Met. Ik vraag me af wie die krankzinnige namen verzint en hoe het in godsnaam mogelijk is dat er zoveel stichtingen zijn die zich met één flitsbel zouden kunnen bemoeien. Al snel blijkt dat het aantal stichtingen nog vele malen groter is. Ik word nu doorverwezen naar de stichting Hoog en Laag. Die kunnen niet helpen en verbinden door met iemand die het antwoord zeker zal weten. Degene die opneemt is van de thuiszorg en kan alleen beamen dat zij de zieke vader pas wil bezoeken als er een flitsbel is.</p> <p>Ik ben ten einde raad en de thuiszorg adviseert de Dovenstichting te bellen. Die nemen niet op, meldt het antwoordapparaat, omdat er geen horende persoon aanwezig is.</p> <p>Ik bel de volgende dag nog maar</p>	<p>eens met de stichting Tot en Met omdat die naam het meest gevallen is. Jazeker, meldt de mevrouw die deze keer aanneemt, dat doen wij maar u bent nu bij het verkeerde regiokantoor, effe ander nummertje bellen.</p> <p>Vanaf nu wordt het gezeur, waar ik u niet mee lastig wil vallen, maar het kost zeker nog twee dagen stug doorbellen voor ik iemand aan de telefoon heb die beaamt dat zij de bel moeten bestellen en die mij belooft er ‘een spoedklus’ van te maken die ‘hopelijk’ telefonisch kan worden afgedaan. Twee weken stilte. Dan belt er een medewerker van de stichting Tot en Met. Zij heeft de aanvraag in behandeling en ‘hoopt’ die snel te kunnen behandelen.</p> <p>Helaas, het is niet meer nodig. De patiënt is inmiddels, onverwacht snel, overleden. Hoe verdrietig dat ook is, het doet mij plezier deze bom bij de brave bureaucraat te laten vallen.</p> <p>Ik vraag me alleen angstig af: hoe moet je dit soort dingen regelen als je doof en of ziek bent en geen mantelzorger kent?”.</p> <p>(bron: Van Gelder, 2004)</p>
---	---	---

2 Vraagstelling

'Veranderen in netwerken' is gestart met de vraag of het realistisch is te streven naar woonzorgzones waar medewerkers van verschillende organisaties elkaar blindelings vinden en samen meer waarde voor klanten realiseren. In vraagvorm: Is het mogelijk netwerksamenwerking in de vorm van woonzorgzones te realiseren die de klanten meer waarde levert dan de samenwerking op de werkvloer die nu, als dat nodig is, spontaan en toevallig ontstaat?

De vraagstelling is uitgewerkt in drie deelvragen. Dit zijn de volgende:

Welke problemen moeten SOB en haar samenwerkingspartners oplossen, willen ze gezamenlijk meer waarde realiseren voor de bewoners van de Bredase woonzorgzones dan hun medewerkers in bestaande informele en ongeorganiseerde netwerken al doen?

Zijn er veranderingen nodig in de interne bedrijfsprocessen van de organisaties om deze extra waarde tot stand te brengen, en zo ja, welke problemen moeten de organisaties intern oplossen om deze veranderingen te realiseren?

Zijn er veranderingen nodig in de wijze van samenwerken om deze extra waarde tot stand te brengen, en zo ja, welke problemen moeten de organisaties samen oplossen om deze veranderingen te realiseren?

3 Woonzorgzones: wonen in een netwerk

Een van de kortste definities van de term woonzorgzone geeft het Ministerie van VWS op haar website waar een woonzorgzone wordt omschreven als een gebied waarin "allerlei voorzieningen om lang zelfstandig te wonen dichtbij huis te vinden" zijn. Nog korter is de definitie van Ipenburg: die kortweg spreekt over "wonen in een netwerk".

De term woonzorgzone werd voor het eerst in 1998 gebruikt in de plannen voor de inrichting van de Amsterdamse nieuwbouwwijk IJburg. Naast de term woonzorgzone zijn daarna ook andere termen in zwang geraakt zoals dienstzone, zorgvriendelijke buurt of servicewijk. Bedoeld wordt telkens hetzelfde: een wijk of buurt waarin behalve vitale en gezonde mensen ook hulpbehoevende ouderen, gehandicapten en andere kwetsbare personen gewoon kunnen wonen. Dit lukt alleen als in woningen, infrastructuur en voorzieningenniveau buitengewoon rekening is gehouden met de aanwezigheid van deze kwetsbare mensen, bijvoorbeeld in de vorm van levensloopbestendige woningen, toegankelijke winkels en beschikbaarheid van voldoende zorg, opvang, begeleiding en toezicht.

Vergeleken met omliggende landen kent Nederland een hoog percentage ouderen en lichamelijk en verstandelijk gehandicapten die wonen in een inrichting, internaat of verzorgingshuis. Al sinds de jaren zestig wil de Nederlandse overheid deze afzondering van mensen die in de 'gewone' maatschappij niet mee kunnen ongedaan maken. De eerste aanzetten waren in de jaren zeventig en tachtig de bejaardenwoningen, seniorensteunpunten en aanleunwoningen die al wel voorzagen in gewone huisvesting met een oplopend hulp- en zorgniveau maar dat nog steeds deden met als uiteindelijk perspectief opname in een verzorgingshuis (als het echt niet meer ging). De stroming werd misschien zwakker, maar de richting was

nog steeds dezelfde: de samenleving uit. Een van de grootste angsten van jonge senioren vandaag de dag is dat er een moment komt dat ze niet meer mee mogen doen.

Het denken in de omgekeerde richting, mensen in internaten en tehuizen terug de maatschappij in brengen, kwam in de jaren tachtig pas goed op gang en resulteerde eind jaren tachtig in de eerste woonzorgcomplexen: gebouwen middenin woonwijken waarin ouderen zelfstandig wonen en als dat nodig is binnen in het gebouw zorg op maat kunnen inschakelen. Nederland telt op dit moment meer dan 700 van dergelijke complexen met in totaal meer dan 40-duizend woningen. Op de keper beschouwd zijn het kleine verzorgingshuizen die weliswaar in een gewone wijk staan maar daar niet echt deel van uit maken. Dit komt omdat de aanwezige woon-, welzijns- en zorgvoorzieningen nog steeds binnenshuis als één pakket worden aangeboden waardoor het intramurale en isolerende karakter nauwelijks afwijkt van dat van gewone verzorgingshuizen. De bewoners hoeven niet naar buiten, voor de buitenwereld is er niets te halen.

Scheiden van wonen, welzijn en zorg

De vernieuwing die woonzorgzones brengen is het scheiden van wonen, welzijn en zorg en zodoende het doorbreken van het isolement. Een huis is om in te wonen en welzijn en zorg komen, net als bij vitale mensen, ergens anders vandaan. De consequenties van dit scheiden van wonen, welzijn en zorg zijn door de Stichting Architectenonderzoek Gebouwen Gezondheidszorg (STAGG) in 1995 bijeengebracht in een document dat sindsdien door het leven gaat als het STAGG-scenario en model staat voor nagenoeg alle woonzorgzones in Nederland.

Scheiden van wonen, welzijn en zorg betekent in het STAGG-scenario dat een wijk moet zijn voorzien van haalfuncties die de klant kan halen, brengfuncties die bij de klant thuis worden gebracht, en interne functies die bij de klant in huis worden geproduceerd. Harkes (2001:1) en Glaser cs (2001:14-15) noemen als voorbeelden van haalfuncties winkelen, recreatieve activiteiten, dagopvang en fysiotherapie. Brengfuncties zijn onder meer verzorging, hand- en spandiensten, woningonderhoud, maaltijdbezorging en boodschappendiensten. Bij interne functies moet worden gedacht aan zaken als langdurige intensieve zorg en 24-uurs toezicht. De zone kent een centraal en onafhankelijk coördinatiepunt waar mensen informatie en advies kunnen krijgen en van waaruit de zorg wordt gecoördineerd. Tevens kent de zone een zorgkruispunt dat zowel intern als bij wijkbewoners aan huis 24-uurs zorg kan bieden en twee of drie activiteitencentra waar de haalfuncties zijn ondergebracht.

Kwetsbaarheid, vraagsturing, samenhang

Met het 'uit huis plaatsen' van welzijns- en zorgfuncties, stellen Nouws en Van der Linden (2003:22), moet er voor gewaakt worden dat de samenhang die binnen de intramurale setting aanwezig was niet verloren gaat. Gezien de versnippering in het aanbod buiten de muren waar de welzijns- en zorgorganisaties allen op hun eigen markten en voor hun eigen doelgroepen opereren en dit merendeels aanbodgestuurd doen is de kans hierop groot en moet er dus alles aan gedaan worden om dit tegen te gaan. Aanbieders van welzijn en zorg zullen zeer nauw moeten samenwerken. Er bestaan geen extramurale organisaties die net als verpleeg- en verzorgingshuizen kunnen voorzien in het volledige en samenhangende aanbod dat nodig is voor de 'nieuwe' klanten. Omdat die samenhang er voor elke klant anders uitziet en elke klant andere wensen heeft, schrijven Nouws en Van der Linden (2003:8) en ook Glaser cs (2001:56), zal de dienstverlening in woonzorgzones bij uitstek gekenmerkt moeten zijn door vraagsturing en maatwerk op individuele schaal. De organisaties zullen hun aanbod moeten aanpassen aan de klanten. Bovendien zullen die klanten

veranderen. De organisaties krijgen, behalve dat ze meer samen moeten gaan doen, te maken met doelgroepen met problemen van een ernst en complexiteit die ze tot dusver niet veel zijn tegengekomen (want die mensen verdwenen immers altijd naar de onzichtbare wereld achter de muren van tehuizen en inrichtingen). Niet aanpassen van het aanbod aan deze klanten is geen optie meer, evenmin als langs elkaar heen werken en niet afstemmen van activiteiten. Specifiek aanbod waardoor zowel overlap als lacunes ontstaan, schrijven Glaser cs (2001:10), zal moeten worden geïntegreerd in een samenhangend dienstenpakket op wijkniveau dat geschikt is voor zowel vitale als kwetsbare mensen. De ontwikkeling van deze gebiedsgewijze samenwerking is de aanleiding voor dit onderzoek.

In het STAGG-scenario wordt de samenhang vooral gezocht in structuuraspecten zoals clustering van activiteiten in algemeen toegankelijke activiteitencentra, een onafhankelijk informatie- en coördinatiepunt en ontschotting van geldstromen. In het Amsterdamse IJburg, in 1998 nog grotendeels een niemandsland zonder gevestigde belangen en posities, is dit vertaald in een systeem van productdefinitie en openbare aanbesteding waar organisaties op in kunnen tekenen. Financierden rijk en gemeente tot dusver vooral instellingen, in IJburg worden primair activiteiten gefinancierd. De vanzelfsprekendheid dat een verzorgingshuis zowel de woning als de voorzieningen en de zorg levert komt te vervallen. Voor zover verzorgingshuizen nodig blijven zijn ze om in te wonen en maken de bewoners zelf uit van wie hulp en zorg willen.

Nouws en Van der Linden (2003:23 e.v.) onderkennen dat in de meeste gevallen, anders dan in IJburg, gewerkt wordt binnen een bestaande context en vanuit bestaande belangen. Samenwerking op wijkniveau betekent samenwerking van organisaties die in diezelfde wijk al jaren of decennia opereren. Sommige van die organisaties hebben misschien enkele medewerkers en opereren alleen in die wijk terwijl andere stedelijk of regionaal opereren en honderden of duizenden medewerkers tellen waarvan een klein deel actief in die ene wijk. Allemaal hebben ze hun eigen bedrijfscultuur en manier van doen.

Ook Nouws en Van der Linden echter komen, als het gaat om de feitelijke realisering van de samenwerking, niet verder dan een paar structuurmodellen: contractueel samenwerken, samenwerken onder een nieuwe rechtsvorm, alles onder één dak. Het sturingsprobleem, hoe de verschillende sturingen vanuit de separate organisaties decentraal en interorganisationeel op één lijn te brengen, wordt daarmee alleen formeel opgelost. Er is wel een contract of rechtsvorm, maar samenwerking is pas te besturen als er ook echt samenwerking is. De suggestie van de auteurs om de oplossing te zoeken in "een gezamenlijke paraplu met daaronder verschillende zelfsturende teams" is veel te simpel, leerde de literatuurstudie. Zelfsturing is mooi maar komt nooit zelfsturend tot stand en zal moeten worden ontwikkeld. Blijft derhalve nog steeds de vraag hoe dit ontwikkelen van samenwerking gestalte moet krijgen.

Eisen en doelen

Opwaarderen van een bestaande woonwijk tot woonzorgzone betekent dat een groot aantal aanpassingen nodig is. Singelenberg (2001:1-4) heeft deze, verwijzend naar het STAGG-model, vevat in een viertal criteria. Dit zijn de volgende:

- ◆ Voldoende levensloopbestendige woningen – Dit zijn woningen die geschikt zijn voor mensen met veel voorkomende beperkingen en andere personen bij wie intensieve zorg nodig is en soms ook permanent toezicht.
- ◆ Veilige en barrièrevrije woonomgeving – De woningen staan in een veilige en goed onderhouden woonomgeving met toezicht op straat. Via een netwerk van hoogwaardige looproutes zijn de woningen

verbonden met winkels, huisarts, bank, postkantoor en recreatieve en culturele voorzieningen. Het openbaar vervoer is toegankelijk.

- ◆ Zorg binnen loopafstand – Binnen een loopafstand van 200 tot 300 meter van elke woning bevindt zich een zorgpost die 7x24 uur per week bezet is en onder meer voorziet in zorg-op-afroep met een responstijd van maximaal 10 minuten. Alle woningen zijn voorzien van een alarmsysteem om de zorgpost op te roepen. Zo wordt kwetsbare wijkbewoners hetzelfde niveau aan zorg en veiligheid geboden dat ze anders alleen intramuraal kunnen krijgen.
- ◆ Geavanceerde dienstverlening – De wijkbewoners kunnen terugvallen op een bovengemiddeld niveau van welzijn en dienstverlening waarin inbegrepen een boodschappen- en transportservice, klussenhulp, maaltijdbezorging, dagbesteding, gymnastiek, restaurant, internetcafé e.d. Ook kunnen ze de hulp inschakelen van buurt- en huismeesters, ouderenadviseurs en zorgbemiddelaars.

Kanttekeningen

Ondanks alle goede bedoelingen kunnen er gemakkelijk kanttekeningen bij het woonzorgzonedenken worden geplaatst. Achtereenvolgens:

- ◆ Geen financiering, dus geen markt, dus geen vraagsturing – Er is onvoldoende financiering om alle voorzieningen op het vereiste niveau te brengen. Knelpunten in veel gemeentes zijn de schaarste aan bouwgrond en hoge grondprijzen waardoor de bouw van betaalbare, kleinschalige woonvormen wordt bemoeilijkt. Ook is er vaak onvoldoende financiering voor 24-uurs zorg en voor welzijnsvoorzieningen zoals een informatiecentrum. Zorginstellingen kampen met afschrijvingstermijnen van 40 jaar of meer en dus met verouderde zorgcentra die niet kunnen worden vervangen, ook al vragen moderne klanten om meer kwaliteit.

De krapte aan de aanbodzijde betekent dat klanten het moeten doen met wat er is en ook in de toekomst amper keus hebben. Vraagsturing, gedreven door de tucht van de markt, blijft zo ver weg. Het valt niet te verwachten dat klassieke, aanbodgestuurde organisaties zich anders gaan gedragen als er geen stevige druk door de klanten zelf kan worden uitgeoefend. Kwaliteit regelen via aanbesteding zoals in IJburg lijkt mooi maar echte vraagsturing – toewijding, invloed, maatwerk – laat zich niet afdwingen via productdefinitie en aanbestedingsregels.

- ◆ Oud gedrag verandert niet (vanzelf) – De organisaties van wie verwacht wordt dat ze hun aanbod vraaggestuurd en op maat afstemmen op gemeenschappelijke klanten zijn bijna zonder uitzondering klassieke organisaties die tot dusver weinig met elkaar te maken hadden of zelfs bewust langs elkaar heen werkten. Ook als deze organisaties al klantgestuurd zouden willen werken zullen ze moeite hebben om dit te realiseren. De productieprocessen zijn vaak, zeker in de zorg, industrieel georganiseerd en gestandaardiseerd. Voor toewijding en inlevingsvermogen is geen tijd en ruimte. Van klanten wordt verwacht dat ze zich aanpassen aan de bedrijfsprocessen. Medewerkers en leidinggevenden zijn vaak lang in dienst en zijn vergroeid met de gangbare manier van doen. Met hun lange dienstverband hebben ze een sterke rechtspositie en zullen ze niet gauw weggaan. Op grote schaal uitkopen van medewerkers of managers kunnen de meeste organisaties zich financieel niet veroorloven en staat op gespannen voet met gangbare bedrijfswaarden zoals goed werkgeverschap en zorg voor elkaar.

-
- ◆ Samenwerkingsverbanden worden kartels – De klant telt nog minder mee als organisaties gaan participeren in woonzorgzones, niet om samen met anderen klanten iets extra te bieden, maar om zich te verzekeren van voldoende werk en invloed voor de langere termijn om zodoende het voortbestaan van de eigen organisatie te verzekeren (en dit stevig te verankeren in intentieovereenkomsten en productieafspraken). Haast onzichtbaar, mooi weggestopt achter modieuze vraagsturingsretoriek, gaan instellingsbelangen dan alsnog prevaleren boven woonzorgzone-idealen. Het resultaat is dat de organisaties hun aanbod bij elkaar zetten en het daar verder bij laten.
 - ◆ Regels zijn belangrijker dan klanten – De regels waaraan organisaties moeten voldoen zijn vaak strijdig met elkaar maar dat wil niet zeggen dat ze star nageleefd moeten worden. Toch is dat vaak wel het geval. Een corporatie zal bij de toewijzing van een woning vooral kijken naar de inschrijftermijn terwijl een zorgaanbieder zich zal oriënteren op de indicatiestelling, en een gemeente zal vasthouden aan het gemeentelijk woningtoewijzingsbeleid. Vanuit een individuele klant geredeneerd zijn regels eenvoudig aan te passen, maar vaak kunnen of willen organisaties zich deze vrijheid niet veroorloven, bijvoorbeeld omdat ze dat oneerlijk vinden of bang zijn voor precedentwerking.
 - ◆ Klanten gaan hun eigen weg – Vanuit stedenbouwkundige optiek is goed te bedenken hoe wonen, welzijn en zorg het beste op wijkniveau kunnen worden georganiseerd maar klanten hoeven zich daar niets van aan te trekken. Van Bredase ouderen is bekend, schrijft Singelenberg (2003:6), dat tien tot twintig procent zich niet zozeer op de wijk oriënteert maar een voorkeur heeft voor goed geoutilleerde woonservicecomplexen met zorggarantie op aantrekkelijke locaties. Ze zijn ook bereid daar meer voor te betalen. De consequentie is dat woonzorgzones niet zo planbaar zijn als het lijkt. Niet alle kwetsbare bewoners zullen de hulp of zorg uit de eigen wijk willen betrekken of dit de ene keer wel doen en de andere keer niet. Singelenberg spreekt van een risico van overdimensionering van voorzieningen.

4 Woonzorgzones in de praktijk – De Bredase situatie

[.....]

De woonzorgzones in dit onderzoek verschillen sterk in ambitie en ontwikkelingsstadium maar er zijn ook belangrijke overeenkomsten. Dit zijn de volgende:

- ◆ Oud wordt nieuw – In alle gevallen betreft het de inrichting van een woonzorgzone rondom een al bestaande voorziening die als zorgkruispunt gaat fungeren. In Haagse Beemden is dat het relatief nieuwe zorgcomplex Heksenwiel, in Noordoost het twintig jaar oude Vuchterhage en een splinternieuw zorgcentrum Raffy, in de andere gebieden een oud verzorgingshuis dat wordt opgeknapt. Een deel van de intramurale capaciteit wordt vervangen door levensloopbestendige woningen waarin mensen zelfstandig kunnen wonen. Het oude, naar binnen gekeerde verzorgingshuis zal plaatsmaken voor een naar buiten gericht zorgkruispunt met een nadrukkelijke wijkfunctie. Alle verzorgingshuizen, ook het nieuwe Raffy dat een oud gebouw inruilt voor een nieuw, gaan dit doen met de staande werkorganisatie, c.q. de medewerkers, besturing, structuur, processen, manier van doen die er al zijn.
- ◆ Voorzieningen – Alle initiatieven zijn gericht op het realiseren van voorzieningen: geschikte woningen en woonomgeving, zorgkruispunten, 24-uurs zorg, activiteitencentra. Weinig tot geen aandacht is er voor de werkprocessen die nodig zijn als die voorzieningen er eenmaal zijn. Impliciet spreekt hieruit de verwachting dat de woonzorgzone er dan vanzelf is. Dit lijkt op wat in de managementliteratuur ontwer-

pen en reizen wordt genoemd: de ene toestand gaat over in een nieuwe en het gedoe tussendoor is het noodzakelijk ongemak dat nu eenmaal met reizen gepaard gaat.

- ◆ Domeinen verdwijnen niet – Van elke voorziening is op voorhand bekend wie die gaat realiseren en naderhand exploiteren. Bijna altijd is dat maar één organisatie. Als het er meer zijn zoals bij de zorg aan huis onttaardt dit steevast in discussies over het al dan niet vormen van integrale teams, wie in deze teams mag deelnemen en wie de regie heeft.
- ◆ Hoger kader – In alle gebieden neemt de samenwerking de vorm aan van initiatief-, stuur- en project-groepen met leidinggevenden, staffunctionarissen, consumentenorganisaties en in sommige gevallen gemeenteambtenaren. Ook zijn bijna overal externe adviseurs ingezet voor het maken van bevolkingsprognoses, begeleiden van werkgroepen en schrijven van plannen en rapporten. In de gebieden waar de adviseurs uit aanvullende subsidies worden gefinancierd zijn ze nog steeds actief, in de gebieden waar de organisaties de adviseurs zelf betalen niet. De activiteiten in alle zones zijn sterk toekomstgericht en houden geen direct verband met de huidige activiteiten van de deelnemende organisaties. Lager kader en werkvloer blijven tot dusver buiten beeld en denken niet mee. Hetzelfde geldt voor klanten die in naam weliswaar worden vertegenwoordigd door consumentenorganisaties maar op één na hebben deze consumentenorganisaties nauwelijks contact met de eigen achterban en vergaderen ze mee zonder een noemenswaardige bijdrage te leveren. Denken en doen zijn gescheiden werelden.
- ◆ (Nog) Geen samenwerking – Met het vele rekenwerk dat nodig is om de toekomstige bevolkings-samenstelling te bepalen en vast te stellen hoeveel woningen en zorg nodig zijn is de nadruk sterk op harde aspecten komen te liggen: gebouwen, voorzieningen, financiering. Het belang van zachtere aspecten zoals vraagsturing, afstemming of samenwerkingsgedrag wordt in alle zones verbaal voortdurend benadrukt, maar de consequenties daarvan zijn in nog geen enkele zone doordacht of zelfs maar verkend. Typerend voor de intentieovereenkomsten en visiedocumenten zijn zinsneden als “het realiseren van een samenhangend aanbod op het gebied van wonen, zorg en welzijn” (Teteringen), “in onderlinge samenwerking de centrale zone realiseren” (Ginneken) of “het bieden van een actieve vangnetfunctie voor individuele wijkbewoners” (Breda Noordoost).

In alle gevallen gaat het om inspanningsverplichtingen die vanwege het diffuse taalgebruik alles-behalve verplichtend zijn. Dat organisaties intern anders moeten gaan werken, willen ze echt samen de STAGG-ambities realiseren, wordt tot dusver alleen in theorie onderkend of realiseert men zich helemaal niet. Van feitelijke samenwerking, in de betekenis van samen een gemeenschappelijk doel realiseren – de samenhang voor de klant in het verzorgingshuis die met de extramuralisering niet verloren mag gaan – was begin 2004 nog weinig te zien. In geen enkele zone is sprake van samenwerking die raakt aan kernprocessen. Stoppen met vergaderen zal voor niemand serieuze consequenties hebben. In termen van Suijs is er hooguit sprake van een coalitiestructuur en dan nog alleen in die gevallen waarin de concurrerende zorgaanbieders er min of meer uit zijn gekomen.

5 Interviews met Bredase directeuren

[.....]

- ◆ Onbekommerd wonen – De organisaties zijn eensgezind over de vraag wat moet worden verstaan onder onbekommerd wonen. Twee thema's komen in nagenoeg alle antwoorden terug: (1) veilig en comfortabel wonen binnen een sociaal netwerk, en (2) gemakkelijk kunnen terugvallen op hulp en zorg als dat nodig is. Zonder het expliciet te noemen formuleren de respondenten daarmee een heldere ambitie voor alle samenwerkingsverbanden: voorkomen dat het aan deze twee voorwaarden ontbreekt. Dit is een ambitie van een totaal andere orde dan het uitrekenen hoeveel beschutte woningen of hoeveel 24-uurs zorg in een gebied nodig is wat tot nu toe het denken in woonzorgzones domineert. Gaat het bij het uitrekenen om de middelen, bij veilig en comfortabel wonen gaat het om de beleving bij klanten. Zeker op de werkvloer moeten de medewerkers prima met zo'n ambitie uit de voeten kunnen.
- ◆ De eigen ambities – Met hun eigen ambities en de activiteiten om die te realiseren dragen alle organisaties bij aan wat ze onbekommerd wonen noemen, alleen doen ze dat bijna allemaal voor zich en zoeken ze elkaar niet op. Waar vijf van de acht organisaties het nodig hebben gevonden om intern integrale teams in te richten teneinde de afstemming bij de klant op orde te krijgen laten diezelfde organisaties dat extern achterwege. Corporaties blijven op die manier bouwers en verhuurders, thuiszorgaanbieders blijven thuiszorgaanbieders en ook verzorgingshuizen en welzijnsinstellingen blijven doen wat ze altijd al deden. Voor zichzelf mogen de organisaties dan een klantfocus hebben, in de 'samenwerking' tonen ze een verkokerde productfocus. De meeste aanbieders wijzen wel op het belang van samenwerking, maar slechts een enkeling vertaalt dit belang in concrete activiteiten om op de werkvloer die samenwerking op gang te brengen. Typerend is dat bijna geen van de organisaties, als het om de eigen strategie gaat, belemmeringen noemt die ook maar iets met de andere organisaties te maken hebben. Andere organisaties, zeggen ze impliciet, zijn voor de eigen strategie niet relevant. Ze kunnen er niet bij helpen. Hoe belangrijk onbekommerd wonen (en dus samenhang, ontschotting, benutten van elkaars sterktes) ook is, voor de eigen strategie maakt het niet uit.

Positieve uitzonderingen zijn en De laatste stelt pogingen in het werk om te extramuraliseren en te deconcentreren en is daarmee onderweg naar een toekomst met kleinschalige woonvormen waarin het onmogelijk is om niet samen te werken, simpelweg omdat er in die woonvormen geen plaats is voor ingebouwde winkeltjes, kerken of restaurants. De samenwerking zal er naar de overtuiging van vanzelf komen omdat dat voor de klanten nodig is.

..... is de enige die op dit moment al nadrukkelijk andere organisaties opzoekt om concrete problemen voor klanten op te lossen en om te beantwoorden aan wensen van klanten waarvoor zelf niet geëquipeerd is of andere organisaties beter geëquipeerd zijn. Bovendien wil dit gebruik maken van elkaars sterktes intensiveren en hiervoor vooral op de werkvloer de relaties aanhalen en versterken. Naast is de enige die zegt andere organisaties nodig te hebben voor het realiseren van de eigen ambities. Het is ook de enige organisatie die, als het om die eigen ambities gaat, de bijdrage van de andere organisaties als mogelijk knelpunt opvoert.

Hiermee is ook gezegd dat de organisaties geen gemeenschappelijke klanten hebben. Intern, bij een corporatie bijvoorbeeld, is een klant van de technische dienst automatisch ook een klant van de verhuurafdeling en daarmee een gemeenschappelijke klant van beiden. Over de grenzen van de

organisaties ligt dit heel anders. De klanten van corporaties kunnen klanten van een welzijnsinstelling of een thuiszorginstelling zijn maar daarmee zijn ze nog geen gemeenschappelijke klant – tenzij deze partijen dit expliciet afspreken en vertalen in hun bedrijfsprocessen maar dat is nergens gebeurd.

De ambities van de organisaties gaan daarmee niet verder dan de traditionele, verkokerde zorgketen: in de loop van hun leven hebben de meeste mensen voldoende aan een huis en een sociaal netwerk, naarmate dat netwerk en de eigen competenties afbrokkelen hebben ze steun nodig: eerst lichte steun in de vorm van welzijnsactiviteiten en lichte huishoudelijke verzorging, vervolgens zwaardere verzorging en verpleging aan huis, tot slot intramurale verzorging en verpleging (zie afbeelding 19). Met elke stap in de keten krijgen de klanten met andere aanbieders te maken.

Scherp geformuleerd ligt aan alle Bredase woonzorgzones weliswaar het STAGG-model ten grondslag, en ondersteunen alle organisaties met hun definitie van onbekommerd wonen belangrijke uitgangspunten van dit model zoals samenhang en samenwerking, maar laten de meeste daar in hun afzonderlijke strategieën niets van zien. Visionair komen ze een heel eind maar ze vertalen de visies niet in bijpassend eigen organisatiegedrag.

Binnen de eigen bedrijfscontext zijn de meeste organisaties met hun (officiële) ambities, doelen en strategieën wel consistent. Ambities als ‘voor elke individuele klant de beste zijn’ of ‘een goede oude dag voor wijkbewoners’, om twee voorbeelden te noemen, worden consistent vertaald in bijpassende strategieën en goede voornemens. Dit wil niet zeggen dat ze hiermee effectief zijn. Vier van de acht organisaties sturen bewust op leren van ervaring en staven dit met voorbeelden.

- ◆ **Klantsturing** – Intern hebben de meeste organisaties de klant hoog in het vaandel staan en stelt een aantal organisaties zich ook expliciet klantsturing ten doel. Twee organisaties zeggen al klantgestuurde organisaties te zijn. Voor beide organisaties is klantsturing een middel, voor om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te houden (lieft bij de zorg vandaan), voor om de klanten de beste zorg te bieden en daarmee zoveel mogelijk zorgvragers naar zich toe te trekken en de omzet te verdubbelen.

Van de vijf organisaties die klantsturing ambiëren heeft er één een duidelijke voorkeursklant bepaald waarop alle activiteiten worden afgestemd (beginnen bij de klant en daar activiteiten bij zoeken, niet bij het eigen product en daar klanten bij zoeken).

Twee organisaties typeren zichzelf op dit moment als klantvriendelijk. Men probeert het de klanten binnen de kaders van budgettering en gestandaardiseerde productie zo goed mogelijk naar de zin te maken. Een van de twee, een corporatie, wil graag beantwoorden aan de wensen van de klanten maar hoeft van zichzelf geen klantgestuurde organisatie te worden. Voorop staat de kwaliteit van de woningen die niet alleen wordt afgemeten aan de mening van de klant maar ook aan bedrijfsinterne standaarden. De doelstelling is primair huizen bouwen en daarin complementair zijn aan andere organisaties. De meerwaarde bestaat uit de bouw van extra voorzieningen zoals een zorgkruispunt of ontmoetingsruimte.

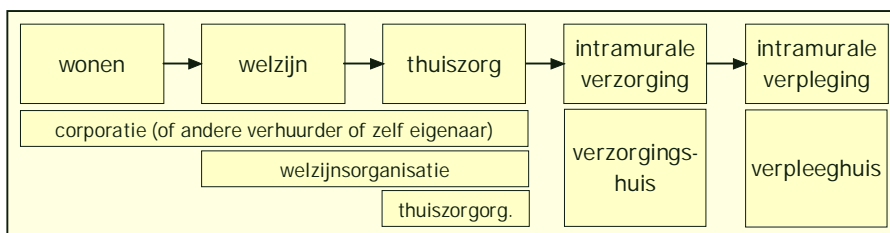
- ◆ Organisatieverandering intern – Voor alle organisaties geldt dat de ambities van de directeuren consequenties hebben voor de interne organisatie en vooral voor het gedrag dat ze verwachten van de medewerkers. In alle organisaties betekent dit resultaat- en klantgericht of klantgestuurd leren werken. Op twee na hebben alle organisaties daar moeite mee en verwoorden ze dit onder de interne belemmeringen: ‘oud gedrag’, ‘verslapping’, ‘arrogantie en vrijblijvendheid’, ‘weerstand bij medewerkers’, ‘verdeeldheid in het management’, een ‘zwak middenkader’, mankerende ‘interne communicatie’.

De veranderaanpak is in vijf van de acht gevallen reizen, in de overige drie trekken. Deze drie hebben minder moeite met veranderen dan de reizende organisaties. De situatie bij de reizende organisaties doet sterk denken aan Land's zwoegende piramides waar het topmanagement visionair de stap naar de klant- en resultaat gerichte organisatie wel gemaakt heeft maar de uitvoerende medewerkers gevangen zitten in de regels, inzichten en principes van de oude organisatie en het nieuwe als extra last ervaren. De middenkaders zwalken tussen top en vloer en worden tegelijkertijd steeds scherper afgerekend op resultaten zonder dat ze veel te zeggen krijgen over de manier waarop die behaald moeten worden. Als het waar is wat Land en andere auteurs hier verder over zeggen is de kans klein dat de medewerkers en managers van deze organisaties snel het zelfsturend en resultaatgericht gedrag gaan laten zien dat van hen wordt verwacht (en nodig is om tot klantgestuurde samenwerking te komen).

- ◆ Samenwerken en elkaar helpen – De acht organisaties hebben in de afgelopen drie jaar zeven samenwerkingsprojecten gerealiseerd waarin extra waarde voor klanten is gerealiseerd. Op één na houdt geen van de projecten direct verband met de inrichting van woonzorgzones. Slechts twee projecten kunnen als serieus worden bestempeld: zodanig rakend aan kernprocessen dat de samenwerkende organisaties er flink last van hebben als de samenwerking ophoudt.

Ondanks deze geringe ervaring met serieuze samenwerking hebben alle directeuren uitgesproken opvattingen over succes- en faalfactoren van samenwerking. De vier meest genoemde succesfactoren zijn meerwaarde, openheid, vertrouwen en willen. De laatste drie zijn houdingsaspecten die de organisaties zelf in de hand hebben, de eerste betreft het extra voordeel voor de klant. Als dit extra voordeel zo belangrijk is, is de belangrijkste vraag welke meerwaarde de organisaties samen kunnen realiseren in de woonzorgzones.

De genoemde faalfactoren lopen uiteen: complexiteit, wantrouwen, niet de wil hebben, enzovoorts. De faalfactoren die de zorgaanbieders noemen houden sterk verband met hun denken over marktwerking. Is voor twee organisaties concurrentie de belangrijkste faalfactor, voor twee andere is dat klassiek denken. De laatste verwijten de eerste niet te willen delen en alle zorg naar zich toe te willen halen.



Afb. 19 – Traditionele zorgketen

Conclusies uit de interviews

Het doel van de interviews was vast te stellen of de directeuren de ambitie hebben om hun organisaties te veranderen in klantgestuurde organisaties. Het uitgangspunt is dat dit een voorwaarde is om tot netwerk-samenwerking te komen. De tweede vraag die beantwoord moest worden is of de directeuren daadwerkelijk acties hebben ondernomen om die ambitie te realiseren, de derde hoe ze het resultaat tot dusver beoordelen. Onderstaand overzicht vat de conclusies samen. Een score + staat voor ja, een score – voor nee, een score 0 voor enigszins. Per organisatie is een eindscore bepaald door het saldo te berekenen van het aantal ja- en nee-scores.

	Org A	Org B	Org C	Org D	Org E	Org F	Org G	Org H
ambitie klantsturing	+	-	+	0	+	+	+	-
vertaald in activiteiten	+	nvt	0	-	+	+	+	nvt
tevreden met resultaat	+	nvt	-	-	+	-	0	nvt
totaal	3	-1	0	-2	3	1	2	-1

Overzicht 13 – Ambities, activiteiten en tevredenheid van de directeuren met betrekking tot klantsturing

Ter toelichting het volgende:

- ◆ Ambitie – Vier directeuren hebben een uitgesproken ambitie om hun organisaties te veranderen in klantgestuurde organisaties. Een organisatie werkt naar eigen zeggen al “volledig klantgestuurd”.

D spreekt wel van een klantfocus maar heeft niet de bedoeling de klant sturing te geven over aanbod en bedrijfsprocessen. H ziet gegeven de beperkingen van budget en standaardproductie geen mogelijkheden voor klantsturing. B wil het de klanten zo goed mogelijk naar de zin maken maar is niet uit op klantsturing.

- ◆ Bijpassende activiteiten – Alle vijf organisaties die klantsturing ambiëren werken daar elke dag druk aan, alleen met wisselend resultaat. A en E trekken en zijn ver gevorderd (klant aan het roer, actorschap e.d.), G is nog maar net begonnen met trekken, en de overigen reizen en zwoegen. In het topmanagement hebben ze wel de veranderdoelen en de route bepaald maar als het op gedrag aan komt, komt de organisatie onvoldoende mee.

D houdt bovendien vast aan een centralistische bedrijfsvoering waarin organisatie- en klantbelang tegenover elkaar staan. Het organisatiebelang is leidend en medewerkers worden geacht zich daaraan te conformeren. Voor C en F lijkt dit niet te gelden. Visionair delen deze bestuurders de opvatting dat klant- en organisatiebelang in elkaars verlengde liggen, alleen komt dit in de bedrijfsvoering onvoldoende uit de verf.

- ◆ Tevreden met resultaat – Alleen A en E zijn tevreden over de resultaten die met betrekking tot klantsturing zijn bereikt. Medewerkers en teams, zeggen deze organisaties, opereren zelfstandig, nemen verantwoordelijkheid en benaderen de klanten als co-producent met wie ze samen het aanbod

afstemmen. De andere drie organisaties met klantsturingsambitie zijn ontevreden met de tot dusver bereikte resultaten. Middenkaders en werkvloer veranderen hun gedrag niet waardoor de beoogde sturing door de klant niet wordt gerealiseerd.

Willen samenwerken

In de interviews is niet gevraagd waarom de organisaties deelnemen aan woonzorgzones en hoe ze in hun eigen werkprocessen uitvoering geven aan belangrijke uitgangspunten van het STAGG-model zoals ontschotten en samenwerken over de grenzen van de eigen organisatie heen. Afgaand op wat er feitelijk aan samenwerking gebeurt komt alleen A hierbij in de buurt. A is de enige organisatie waar de klantsturingsambitie 'automatisch' resulteert in samenwerking met andere organisaties: beginnen bij een voorkeursklant, die klant compleet willen helpen, daar activiteiten bij zoeken, en andere organisaties inschakelen voor vragen van klanten waarvoor A zelf niet geëquipeerd is of andere organisaties beter geëquipeerd zijn. De andere organisaties opereren alleen klantgestuurd binnen de kaders van hun eigen product-focus.

Hetzelfde geldt voor de ambities. Naast A hebben alleen C en E de ambitie om samen met anderen meer waarde voor gemeenschappelijk klanten te realiseren. C wordt met het kleinschalig wonen afhankelijk van A en andere partners, terwijl A de andere organisaties nodig heeft om kwetsbare ouderen te traceren.

De ambities van de andere organisaties zijn eigen ambities die weinig met samenwerking te maken hebben en waarvoor ze geen andere partners nodig hebben. Omdat ze niet de ambitie hebben om samen met andere organisaties hun klanten meer waarde te bieden is er ook geen consistente vertaling in activiteiten en blijven de organisaties verkokerd opereren. Samenwerken heeft voor deze organisaties geen reële betekenis, ook al belijden zij met de mond het tegendeel. Hun bedrijfsinterne ambities en hun gedrag vertellen dat ze er niets mee willen.

6 Workshops

[.....]

De bestuurders constateren dat hun organisaties samen meer waarde voor ouderen kunnen realiseren dan ze op dit moment doen. De vraag is wat de organisaties belet dit te doen. In beide workshops is naar deze oorzaken gezocht. De bevindingen komen overeen met die uit de interviews. Achtereenvolgens:

- ◆ **Interne gerichtheid** – In beide workshops bevestigden de deelnemers de uitkomst van de interviews dat het wel de bedoeling is om klantgericht of klantgestuurd te werken maar de meesten deze ambitie nog niet hebben gerealiseerd. De blik van de medewerkers is naar binnen gericht, op de eigen taken en op de verwachtingen van leidinggevenden. In het gedrag staat de klant niet centraal maar de bedrijfsinterne regels en systemen. De aanname in de onderzoeksopzet dat professionals op de werkvloer elkaar vanzelf vinden als dit voor de klant nodig is blijkt in de praktijk nauwelijks op te gaan omdat deze professionals daar niet mee bezig zijn. Ze hebben alleen oog voor de klant in zoverre dat met hun taak te maken heeft. Het komt niet bij ze op om samenwerking te zoeken als dat voor het uitvoeren van de taak niet nodig is. Van de woonzorgzone-ambitie – samen met in- en externe collega's wensen van klanten vertalen in een aanbod op maat en daarop afstemmen van elkaars werkprocessen – komt alleen al vanwege dit naar binnen gerichte kijken en doen niets terecht.

-
- ◆ Slechte bekendheid met elkaars werk – De medewerkers zijn slecht op de hoogte van elkaars werk, niet alleen tussen maar ook binnen organisaties. In extremo geldt dit voor sectoroverschrijdende know-how (wonen en zorg, wonen en welzijn, zorg en welzijn). Welke rol kunnen bijvoorbeeld corporaties hebben, naast het stapelen van stenen? Wat doen woonconsulenten precies en hoe verhoudt zich dat tot het werk van zorgcoördinatoren en ouderenadviseurs? Als alle drie beroepsgroepen voor 80 procent hetzelfde werk doen, kunnen ze dit dan beter afstemmen, zodanig dat ouderen maar één iemand op bezoek hoeven te krijgen?
 - ◆ Geen concrete ambities – Binnen de woonzorgzones hebben de organisaties weinig moeite gedaan om concrete problemen of ambities te benoemen waarvoor het nodig is om samen te werken (samen aan één doel werken). Het denken over woonzorgzones komt voort uit theoretische noties zonder dat er een directe aanleiding is. Het kost in alle zones moeite om het conceptuele niveau te herleiden tot concrete activiteiten die meerwaarde opleveren. Dit wordt versterkt door het gegeven dat het vooral directeuren zijn die in de samenwerkingsinitiatieven participeren en deze directeuren weinig kennis van zaken hebben als het om concrete klanten en alledaagse werkprocessen gaat. De uitvoerende medewerkers die daar wel kijk op hebben – diegenen die verder kijken dan hun taak – komen elkaar weinig tegen wat betekent dat er weinig gelegenheid is om tot gezamenlijke ideeën of plannen te komen. De paar uitzonderingen waar wel concrete ambities zijn geformuleerd beoordelen de organisaties overwegend als positief. Resultaatverwachtingen waaraan de organisaties hun prestaties kunnen toetsen zijn nergens uitgesproken.
 - ◆ Leidinggevenden zijn intern gericht – In beide workshops was men het erover eens dat leidinggevend samenwerken kunnen bevorderen maar dat ze dat bij de meeste organisaties te weinig doen en daar ook niet actief op sturen. De primaire drijfveer van de leidinggevend is het realiseren van productiedoelen. De klant fungeert niet als begin maar als sluitstuk van de activiteiten. Zolang leidinggevend zelf de klanten niet als uitgangspunt van hun activiteiten nemen en 'gewoon' met hun dagelijkse werk bezig blijven is het onwaarschijnlijk dat hun medewerkers dat wel gaan doen.
 - ◆ Verkeerde prikkels, verkeerde ambities – In de eerste workshop staken de bestuurders de hand ook in eigen boezem omdat zij immers degenen zijn die de productiedoelen vaststellen. Zij geven leiding aan de leidinggevend. Als de productiedoelen direct met de klant te maken hadden zou het geen punt zijn om volop productie te draaien maar dat is niet zo. De bestuurders hebben te maken met totaal andere sturingsprikkels zoals de begroting die gehaald moet worden of de continuïteit op de lange termijn. Klantwaarde speelt daarin nauwelijks een rol. De meeste organisaties worden er niet beter of slechter van als ze de klant goed bedienen. De huizen van de corporaties worden even goed verhuurd en de zorgaanbieders regelen hun financiering niet met de klant maar met het zorgkantoor.

Veel meer dan door de klant worden de bestuurders in beslag genomen door andere zaken die voor hen relevanter zijn zoals inderdaad het realiseren van declarabele productie en het verwerven van nieuwe opdrachten of projecten. Het stuurgedrag van de bestuurders heeft met de eigen organisatie te maken en niet met wat de organisaties samen in woonzorgzones ondernemen of willen bereiken.

Samenwerken wordt zo hobbyen: iets wat bestuurders erbij doen voor hun plezier of voor de schone schijn, zonder dat dit een serieuze vertaling krijgt in de dagelijkse bedrijfsvoering. en zijn de enige organisatie die een directe en transparante relatie leggen tussen de eigen doelstellingen en de

doelstellingen van de woonzorgzones. Door bij te dragen aan de woonzorgzone-ambities realiseren ze ook hun eigen doelstellingen en vice versa.

- ◆ Middenkader = motor van organisatieverandering = zwak – De logische conclusie, als de organisaties zich laten leiden door andere zaken dan de wensen van klanten, zou zijn dat de mooie woorden in de interviews over klantfocus en organisatieverandering alleen maar mooie woorden zijn die de werkelijke praktijken en motieven verbloemen. Deze conclusie is in de workshops niet getrokken. Alle bestuurders blijven – en lijken daarin oprecht – de ambitie koesteren om met hun organisaties ten minste klantgericht en liefst klantgestuurd te worden en daarvoor volop te willen samenwerken. Als belangrijkste succes- annex faalfactor ziet de helft van de bestuurders het eigen middenkader. Dit middenkader is essentieel om de veranderingen die de organisaties (de bestuurders zelf) in gang hebben gezet gerealiseerd te krijgen. Tegelijk is dit middenkader volgens vier van de acht bestuurders de grootste zwakte of de grootste rem op verandering. Het zijn dezelfde mensen die in het verleden met hart en ziel de regels, inzichten en principes van toen hebben geborgd en verdedigd, en daarmee zijn vergroeid. De mensen die de verandering moeten trekken moeten zelf het meest veranderen en ondervinden de meeste pijn en moeite om dit voor elkaar te krijgen. Met name verantwoordelijkheid nemen voor resultaten en delegeren van bevoegdheden naar de werkvloer valt de oude leidinggevendenden tegen.
- ◆ Besturen op de oude manier – Hetzelfde geldt voor de bestuurders waarvan er sommigen toegaven moeite te hebben met hun geduld. Een van de vragen in de interviews om dit te toetsen betrof het terugvalgedrag van de bestuurders: als middenkader en werkvloer de verantwoordelijkheid niet snel genoeg oppakken toch teruggrijpen op oude methodes (regels maken, afdwingen), ook al weten ze dat leren tijd nodig heeft en leren onder dwang niet werkt. De consequentie is dat medewerkers en managers alsnog naar binnen gaan kijken en er in wezen niets verandert. In welke mate dit het geval is werd in de workshops niet helemaal duidelijk. Enkele bestuurders noemden het zelf, een aantal beaamde het, anderen deden er het zwijgen toe. Wel is duidelijk dat de bestuurders in hoge mate de bedenkers en aanjagers van de veranderingen in hun organisaties zijn en alleen daarmee al, als ze niet ook hun eigen gedrag aanpassen, een sturingsparadox oproepen (zelfsturing propageren en tegelijk zelf blijven besturen: de verandering willen beheersen). Vergelijk Ardon's "beoordeling door de baas" die een ondermijnend effect kan hebben op de werkelijke klantoriëntatie van medewerkers; idem dito Wierdsma en Swieringa's "the medium is not the message" en Land's "zwoegende piramides" waarin vraagsturing wordt gepredikt in combinatie met een aanbodgestuurde besturingsfilosofie.

Relevant voor dit onderzoek is ook het gegeven dat de inspanningen van de meeste bestuurders om tot samenwerking te komen zich toespitsen op het realiseren van gebouwen en voorzieningen. De bestuurders signaleren wel knelpunten in de samenwerking op microniveau maar hebben daar geen aanleiding in gezien om zelf een bijdrage te leveren aan de oplossing van die problemen.

- ◆ **Domeingedrag en vijanddenken** – Een andere reden hiervoor is dat de knelpunten op microniveau mede door de bestuurders en leidinggevendenden worden veroorzaakt, omdat ze deze samenwerking niet alleen niet stimuleren, maar ook afremmen en tegenwerken. Ook in dit opzicht, leerden de workshops, is er oud gedrag dat zich manifesteert in machts-, domein- en vijanddenken: bij voorbaat de collega-organisatie de klus niet gunnen, c.q. medewerkers hun mandaat niet geven maar in plaats daarvan bang, wantrouwig en voorzichtig maken. Samenwerken is eng want de leidinggevendenden en bestuurders

hebben het liever niet, of willen er op zijn minst van tevoren in gekend worden en er hun fiat aan kunnen geven. De belemmeringen zitten niet op de werkvloer maar op hogere niveaus, en worden aan de werkvloer doorgegeven in de vorm van regels en procedures en in beeldvorming over en weer met inbegrip van vijandbeelden.

- ◆ Concurrentie – Domeindenken heeft vooral te maken, bleek in beide workshops, met concurrerend of ogenschijnlijk concurrerend aanbod. In veel gevallen lijkt angst – dat de ander het beter doet en klanten wegkaapt, ook al gebeurt dat nooit – het onderliggende motief. Behalve dat wederzijdse competenties op deze manier niet worden benut wordt er ook niet van elkaar geleerd. Samen komen de organisaties zo niet tot reflectie op hun inspanningen en komen er geen gezamenlijke leer- en verbeteractiviteiten op gang. Uit de interviews bleek dat de meeste organisaties ook intern niet tot dergelijke vormen van reflectie in staat zijn, en daarmee de kans dat dat extern wel lukt erg klein is.

	Zone 1	Zone 2	Zone 3	Zone 4	Zone 5	Zone 6
Focus, richting en synergie	-	-	0	0	-	-
Vraag in beeld (van gemeenschappelijke klant)	0	-	-	-	-	-
Interne variëteit - klant samen meer leveren dan apart	0	0	-	-	0	-
Zelfsturing en samenwerking in grensoverschrijdende teams	-	-	-	-	-	-
Dienend leiderschap en procesmanagement	-	-	-	-	-	-
Actorschap	-	-	-	-	-	-
Leren van ervarng in expliciete, collectieve leercycli	-	-	-	-	-	-
Vertrouwen, informatie delen, open communiceren	-	-	0	0	0	0
Handelen (managen van verschillen door doen)	0	0	-	-	0	-

Overzicht 15 – Mate waarin best practices van toepassing zijn (situatie 2005)

7 Toetsing aan best practices

Vergelijking van de informatie uit interviews en workshops met de best practices leert dat in de zes woonzorgzones waarop dit onderzoek betrekking heeft de best practices nauwelijks van toepassing zijn. Als de best practices worden beschouwd als een indicator voor de kwaliteit van een samenwerkingsklimaat moeten de Bredase woonzorgzones als een onguur niemandsland worden getypeerd. Nagenoeg alles wat voor goede samenwerking nodig is – of het nou gaat om de perceptie van een gemeenschappelijke klant, delen van informatie of de aanwezigheid van sleutelfiguren die elkaar gemakkelijk weten te vinden – moet van begin af aan worden opgebouwd. De jarenlange ervaring met ‘samenwerken’ in vergaderingen doet daar niets aan af. Achtereenvolgens:

- ◆ Focus, richting, synergie – De zes zones zijn wel samenwerkingsverbanden maar in nog geen enkele zone heeft dit geleid tot elkaar informeren over de eigen organisaties en de doelen en strategieën die ze (echt) hebben, laat staan het in het verlengde daarvan bepalen van gedeelde doelen en strategieën. Bovendien zijn alle zones gestart met minstens vier, vijf participerende organisaties tegelijk en vaak nog veel meer. Van elkaar in de diepte bevragen en zorgvuldig speuren naar synergiemogelijkheden komt niets terecht (want dat is bij twee of drie organisaties al moeilijk genoeg). In geen enkele zone hebben de organisaties een voorkeursklant bepaald en onderzocht hoe ze door afstemming van hun activiteiten deze voorkeursklant het best kunnen bedienen.

Het gevolg is oppervlakkige lipdienst aan een abstract ideaal onbekommerd wonen zonder dat dit leidt tot concrete ambities en activiteiten. Voor zover die ambities er zijn, in twee van de zes zones, hebben ze weinig met de eigen ambities van de deelnemende organisaties te maken. De meeste organisaties hebben er voor hun eigen strategie geen belang bij om hard voor de samenwerking te gaan lopen. De enige andere reden om dat te doen, een sterke klantgedrevenheid in het alledaagse werk, ontbreekt eveneens (bij de meeste organisaties). Het management is wel geïnvolveerd maar is dat alleen theoretisch of uit een defensief belang dat niet openlijk genoemd mag worden.

De samenwerkingsverbanden geven kortom geen richting. Voor het merendeel van de medewerkers van de deelnemende organisaties hebben de woonzorgzones geen betekenis, als ze al weten dat ze bestaan en hun organisatie eraan meedoet. Wat hun eigen bijdrage aan de samenwerking kan zijn zullen de meeste niet kunnen vertellen.

Lastig is dat concrete ambities al werkende ontstaan en evolueren en dus eerst samenwerking nodig is om tot ambities te komen, terwijl er pas reden voor samenwerking is als er concrete ambities zijn. Hier is uit te komen door bijvoorbeeld bij gemeenschappelijke klanten te onderzoeken hoe de dienstverlening kan worden verbeterd, maar dan moeten de directeuren en managers de samenwerking willen en durven delegeren naar de werkvloer en de werkvloer dit met de hulp van de managers willen en kunnen oppakken. Zo samen aan één doel werken (management en werkvloer) betekent bij sommige organisaties intern een enorme verandering.

- ◆ Vraag in beeld (van gemeenschappelijke klant) – Het ontbreken van gedeelde ambities betekent ook dat de gemeenschappelijke klanten niet als zodanig in beeld zijn. Als dat wel zo zou zijn en de wensen van deze klanten maatgevend zouden zijn, zouden deze wensen tot legio samenwerkingsinitiatieven leiden, ook zonder woonzorgzones. De interviews met directeuren leren dat het hele idee van een gemeenschappelijke klant nog moet ontkiemen. De medewerkers van de verschillende organisaties

zien de klanten primair als hun eigen klanten. Nadenken over de kansen en mogelijkheden die samenwerking kan bieden, verdergaand dan het ad hoc klantprobleem, gebeurt zo goed als nooit. Onderzoek naar wensen en tevredenheid van gemeenschappelijke klanten heeft niet plaatsgevonden. Iedereen doet zijn werk, en als medewerkers van twee organisaties elkaar bij een klant tegenkomen zoeken ze het, met dan wel zonder grensgevecht, samen uit. Bij enkele organisaties is de vraag van de eigen klanten goed in beeld en zelfs leidend voor de processen, in de woonzorgzones is dit niet het geval omdat de woonzorgzones geen klanten hebben. Van structurele klantinbreng is in de samenwerkingsverbanden geen sprake.

- ◆ Interne variëteit (doen wat individuele klant vraagt) – De interne variëteit die in de woonzorgzones wordt gerealiseerd is een optelsom van de interne variëteiten van de verschillende organisaties. Het geheel is niet meer dan de som der delen. De ‘samenwerking’ resulteert niet in meer of extra variëteit, noch in afstemming van organisaties op elkaars sterktes. Leidend in de meeste bedrijven is het halen van de productienormen wat neerkomt op het vinden van zoveel mogelijk klanten voor bestaand aanbod. Klanten op maat bedienen kost tijd en geld zonder dat het de organisaties meer oplevert.

Sommige organisaties zijn door de manier waarop ze nu het werk hebben georganiseerd (machinebureaucratie) niet in staat om het aanbod op maat af te stemmen. Andere organisaties zouden dit wel kunnen maar worden gedomineerd door regels zoals de corporaties of door normen en routines van professionals zoals de meeste verpleegkundigen en artsen. Eerder dan klant- opereren ze taak- of gebrekegeïntendeerd. De klant is niet meer dan een toevallige passant die nodig is om de taak uit te voeren. Alleen en werken bewust vanuit de klant als persoon en realiseren zodoende steeds meer interne variëteit. In zekere zin geldt dit ook voor waar dit weliswaar geen bedrijfsbeleid is (“zo ver komen wij niet”) maar waarvan diverse bronnen zeggen dat in elk geval de meeste medewerkers “goed voor hun klantjes zorgen”, ook al is hun inzet nog zo gefragmenteerd. Tot inschakelen van andere organisaties echter en zo elkaars sterktes benutten leidt dit niet. Alleen doet dit veelvuldig,

In de samenwerkingsverbanden is niet voorzien in gemeenschappelijke frontoffices of ambulante medewerkers die “jagen voor de klant” en in elkaars backoffices achterliggende schakels inzetten om de klant perfect van dienst te zijn. De enige uitzondering hierop zijn de ouderenadviseurs maar die opereren vanuit en hebben geen rechtstreekse toegang tot de backoffices bij de andere organisaties. Afstemming of kanteling van bedrijfsprocessen heeft binnen de samenwerkingsverbanden niet plaatsgevonden.

- ◆ Zelfsturing en samenwerking in grensoverschrijdende teams – Er zijn geen grensoverschrijdende teams waarin medewerkers hun activiteiten afstemmen op de vragen van gemeenschappelijke klanten. De medewerkers van de verschillende organisaties kennen elkaar niet, zijn niet op de hoogte van elkaars activiteiten en zullen elkaar niet weten te vinden als dat nodig of nuttig is. De samenwerking, zeker op micro-niveau, laat veel te wensen over terwijl juist daar, laten de workshops zien, gemakkelijk meer waarde voor klanten kan worden gerealiseerd. Ook hier laten de drie voorbeeldprojecten zien hoe het anders kan – werkvloer leidend, kleinschaligheid, vertrouwen in medewerkers – maar daarvoor is wel een volledig commitment van het gezamenlijk management nodig.

In de Bredase samenwerking is een commitment met een dergelijke wijze van organiseren nooit uitgesproken of geëffectueerd. Interviews en workshops laten zien dat van de acht organisaties er twee zijn die intern het werk op dezelfde manier organiseren als de voorbeeldprojecten. Vier andere organi-

saties zeggen die ambitie ook te hebben maar maken het niet waar. De medewerkers krijgen wel de ruimte om hun werk zelf te organiseren, zeggen de directeuren, maar benutten deze onvoldoende. Ze spreken over 'oud gedrag', 'vrijblijvendheid', 'arrogantie', 'weerstand', 'slecht communiceren'.

- ◆ Dienend leiderschap en procesmanagement – Omdat er geen sprake is van gezamenlijke productie door samenwerkende teams gebeurt er in de woonzorgzones niets aan dienend leiderschap en procesmanagement. Binnen hun eigen organisaties proberen de meeste directeuren daar wel werk van te maken, buiten de deur – in de samenwerkingsverbanden – blijven ze zich verlaten op klassieke, positionele besturing en ontwerpdenken. De neiging de samenwerking positioneel te besturen vertaalt zich in grensgevechten en gedoe over regie, kortom, veel bestuurlijke drukte en weinig activiteit waar klanten iets van merken. De activiteiten die wel worden uitgevoerd zijn die van de werk- en projectgroepen met adviseurs en managers die daar opereren met dezelfde klassieke taakopvatting als de directeuren: veel en vrijblijvend vergaderen en plannen vanuit theoretische concepten. Het STAGG-scenario leent zich hier bij uitstek voor.

Met dienstverlening aan klanten of met faciliteren, helpen, coachen van medewerkers heeft het allemaal weinig te maken. Van procesmanagement – erop toezien dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor de dienstverlening aan individuele klanten en elkaars organisaties inschakelen als dat nodig is – is in de samenwerkingsverbanden geen sprake. Als er wel teams over de grenzen van de organisaties heen zouden bestaan zouden de meeste directeuren en managers enige moeite hebben, sommigen zelfs zeer veel, om het initiatief bij die teams te laten, zeker als die teams in hun werk de belangen van de klanten zouden laten prevaleren boven die van de organisatie (die immers bij de meeste organisaties verschillen van die van de klanten). Samenwerking van leidinggevendenden in het leiding geven als zodanig komt niet voor en dus ontwikkelt zich ook geen collectief procesmanagement.

Het centrale thema in de besturing van de woonzorgzones is beheersing: organiseren in vaste entiteiten met vaste rollen en vaste posities die voor eens en altijd gegeven zijn en worden bestuurd van bovenaf. Dat de beste oplossing voor een klant wel eens van een organisatie buiten het samenwerkingsverband kan komen en daarmee het netwerk elke dag kan veranderen is vanuit een positionele optiek niet te begrijpen. Woonzorgzones zijn positionele samenwerkingsverbanden.

- ◆ Acterschap – Zelfwerkzaamheid, resultaten willen boeken voor klanten en daar verantwoordelijkheid voor nemen, in één woord actorschap, komt in de samenwerkingsverbanden niet voor omdat er amper gezamenlijke activiteiten zijn waarin medewerkers dit ten toon kunnen spreiden en daar samen beter in worden.

De helft van de directeuren vindt bovendien dat de eigen medewerkers dit actorschap onvoldoende in huis hebben, doet er daarom veel aan om dit te ontwikkelen maar boekt hiermee, als het op gedrag aan komt, onvoldoende resultaat, althans, vinden zij zelf. Het is de vraag of ze dit niet aan zichzelf te danken hebben vanwege de ontwerpbenadering die ze kiezen: van medewerkers verlangen om zelfgestuurd te gaan doen wat van bovenaf is bedacht. Bovendien zijn de meeste directeuren ambivalent in hun eigen rol door enerzijds de klant voorop te stellen, anderzijds de exploitatiedoelen (en die belangrijker te vinden: de exploitatiedoelen moeten, ongeacht de wensen van klanten, worden gehaald).

Uit verschillende bronnen blijkt dat actorschap niet hoeft te worden ontwikkeld omdat het er gewoon is en vanzelf naar boven komt, als het maar wordt toegelaten en geadresseerd. In elk geval is dit de ervaring in de voorbeeldprojecten waar de medewerkers op de werkvloer juist volop actorschap aan de dag bleken te leggen zodra ze daar de kans voor kregen. Dit wil zeggen: serieus in staat werden gesteld om zelf oplossingen te bedenken voor problemen van klanten. Medewerkers die thuis ingewikkelde hypotheek en vakanties kunnen regelen, zei een directeur hierover, kunnen op het werk zulke complexe vraagstukken ook aan (zie Pascale cs en Beer cs).

Dit roept de vraag op of in de woonzorgzones niet veel meer waarde voor klanten gerealiseerd zou zijn als de zones waren gestart, niet met werkgroepen van managers maar met werkgroepen van uitvoerende medewerkers. In elk geval, leren de voorbeeldprojecten, betekent het een belangrijke kans. Als het lukt om over de grenzen van de organisaties heen teams aan het werk te zetten met concrete problemen en ambities, en bevoegdheden om daar wat aan te doen, is de kans groot dat de medewerkers in die teams vanzelf het actorschap dat er onderhuids al is gaan laten zien en bovendien veel van elkaar gaan leren – met de kanttekening dat dit wel zijn tijd nodig heeft want een groep mensen is niet direct een team (Land's groepsdynamica).

- ◆ Leren van ervaring – Wat geldt voor actorschap geldt ook voor leren van ervaring. Omdat er in de woonzorgzones nauwelijks praktisch wordt samengewerkt is er ook geen gedeelde ervaring en wordt er weinig samen geleerd. In de paar concrete activiteiten die er zijn leren de medewerkers wel maar doen ze dat hoofdzakelijk individueel, impliciet, ad hoc en binnen hun eigen organisaties. Bewust, expliciet, collectief en cyclisch leren over de grenzen van de organisaties heen komt niet voor. De ervaring binnen..... wijst bovendien uit dat het lang duurt voordat in nieuwe teams zoveel vertrouwen is gegroeid dat medewerkers open en kritisch ervaringen gaan uitwisselen en dit nuttig gaan vinden. In teams over de grenzen heen zal dit niet anders zijn en net als binnen alleen lukken als ze er consistent en indringend op gewezen worden. Dit stelt hoge eisen aan collectief procesmanagement (bij de les houden) waaraan in de samenwerkingsverbanden, bleek hierboven, niet wordt voldaan.
- ◆ Vertrouwen – In vier van de zes zones lijkt er, mede door het vele vergaderen, enig vertrouwen te zijn gegroeid tussen de directeuren en leidinggevendenden van de deelnemende organisaties. Ze hebben elkaar persoonlijk beter leren kennen en zijn elkaar gaan waarderen. Dit gaat echter niet zo ver dat ze elkaar vrijelijk en transparant informeren over hun echte ambities of elkaars hulp inroepen. Bovendien hebben ze geen afspraken gemaakt over de bijdragen die ze zelf aan de samenwerkingsverbanden leveren en ontnemen ze zich daarmee de kans om het onderlinge vertrouwen te versterken, bijvoorbeeld door die afspraken na te komen of in hun prestaties de afspraken te overtreffen. Regelmatig evalueren van hun eigen bijdragen of van de samenwerking als zodanig, en ook daardoor elkaars vertrouwen winnen, doen de directeuren nergens. Hiermee is ook gezegd dat de samenwerking slecht wordt gemanaged (zie Wierdsma en Swieringa, Blom en Jongeleen, De Man cs).

Een groot risico voor het vertrouwen tussen zorgaanbieders is de opkomende marktwerking in de zorg. De vier zones waar enig vertrouwen bestaat onderscheiden zich van de andere twee omdat er geen nieuwerwetse marktwerkers aan meedoen maar alleen conventionele aanbieders die elkaars territorium respecteren. Riskant is het gegeven dat dit soort territoria steeds minder relevant worden, enerzijds omdat klanten hier steeds minder boodschap aan hebben en kwaliteit en keus willen, anderzijds omdat er steeds meer spelers op met name de thuiszorgmarkt verschijnen waaronder de huidige

verzorgingshuizen. Sneller dan sommigen zelf willen worden de zorgaanbieders allemaal concurrenten van elkaar en zijn conventionele gebiedsindelingen niet meer houdbaar.

Cruciaal voor de samenwerking is dan de vraag of de zorgaanbieders binnen de woonzorgzones, als concurrenten, tot samenwerking in staat zijn. De conventionele aanbieders zijn dat niet. De bezoeken aan voorbeeldprojecten leerden dat samenwerking een beroep doet op dezelfde competenties als marktwerking: vertrouwen (ook in de eigen kracht), transparantie over het aanbod, delen van informatie, klant aan het stuur. De tegenovergestelde reflex die conventionele zorgaanbieders laten zien – alles alleen willen doen, achterhouden van informatie, claimen van regie, domesticeren van klanten – staat haaks op de woonzorgzone-ambities (het STAGG-scenario). Dit resulteert in fricties, tussen zorgaanbieders en tussen zorgaanbieders en andere organisaties. Deze worden alleen opgelost als de conventionele organisaties hun strategie wijzigen. Dit niet doen zal tot gevolg hebben dat de echte samenwerking zich steeds meer buiten de samenwerkingsverbanden om zal gaan afspelen (in de echte netwerken die onzichtbaar zijn) en de conventionele aanbieders zich op termijn uit de markt prijzen (omdat ze de klant niet centraal stellen, daarmee niet investeren in verbetering en het zullen afleggen tegen andere, betere aanbieders).

- ◆ Handelen (managen van verschillen door doen) – Doordat er geen concrete ambities zijn en geen teams over de grenzen waarin gezamenlijke ambities kunnen evolueren tot nieuwe ambities en nieuwe activiteiten wordt er nauwelijks ‘gehandeld’. De organisaties blijven verkokerd opereren, brengen samen weinig tot stand en overbruggen hun verschillen niet. Het blijven eilanden. Zolang er niet gehandeld wordt en de samenwerking een zaak van alleen bestuurders blijft, blijven verschillen en daarmee domeingedrag allesbepalend. Met name de samenwerking op microniveau waar de meeste kansen liggen komt niet op gang. Hiervoor zijn gedeelde ervaringen nodig waardoor medewerkers elkaar over en weer leren kennen en elkaar weten te vinden. Bruggen bouwen, leerde de literatuurstudie, gaat beter als dit wordt overgelaten aan de mensen die dichtbij de klant staan. In de Bredase woonzorgzones komt tot dusver het bruggen bouwen voor rekening van bestuurders en leidinggevenden. De vraag wie het meest competent is hebben zij niet beantwoord. De onderlinge verwachting en onuitgesproken norm is dat men naar overleggen lieden van eenzelfde positioneel gewicht afvaardigt: directeuren praten met directeuren, leidinggevenden praten met leidinggevenden, uitvoerenden praten niet. Deze onuitgesproken norm, gecombineerd met de positionele besturing en het domeingedrag van zorgaanbieders, staan een verder loslaten, verbreden, delegeren van bevoegdheden in de weg.

8 Op te lossen problemen

De best practices brengen goed in beeld welke problemen organisaties moeten oplossen als samenwerking niet op gang komt. Voor de Bredase woonzorgzones resulteert dit in de volgende lijst met op te lossen problemen:

- ◆ Verschillende richtingen – Realisatie van de woonzorgzone-doelstellingen draagt niet bij aan de realisatie van de doelstellingen van de afzonderlijke organisaties (uitgezonderd..... en). Zolang dit zo is gaan ze geen serieuze bijdrage leveren. De organisaties zouden ofwel hun eigen doelstellingen moeten veranderen ofwel samen de doeltellingen van de samenwerkingsverbanden veranderen.
- ◆ Geen concrete ambities – Het ontbreekt aan concrete ambities: zaken die organisaties alleen door samenwerking kunnen realiseren. De organisaties weten niet wat ze samen beter doen of samen willen. Een paar uitzonderingen zijn de plannen voor Haagse Beemden en Breda Noordoost.
- ◆ Geen klant – De organisaties binnen de samenwerkingsverbanden opereren verkokerd. Er is geen perceptie van een gemeenschappelijke klant en zeker niet van een gemeenschappelijke voorkeursklant waar alle organisaties hun activiteiten op afstemmen.
- ◆ Onbekende vraag – De organisaties weten niet bij welke vragen van klanten ze elkaar nodig hebben of elkaar kunnen versterken. Structurele klantinbreng is in de samenwerkingsverbanden niet geregeld.
- ◆ Geringe interne variëteit, serieproductie – De organisaties leveren de klanten samen niet meer dan ze apart al doen. Ze richten hun bedrijfsprocessen niet in om te kunnen beantwoorden aan uiteenlopende vragen van klanten maar vragen van klanten zich aan te passen aan de gangbare manier van doen. Medewerkers en management functioneren intern gericht.
- ◆ Geen teams over de grenzen – De uitvoerende medewerkers die het dichtst bij de klant staan komen elkaar nergens tegen en kennen elkaar en elkaars werk niet.
- ◆ Geen leiding, geen procesmanagement – De leidinggevendenden verbinden aan de samenwerkingsaspiraties geen consequenties voor de activiteiten van hun eigen teams of afdelingen. Er zijn weinig leidinggevendenden die consistent en indringend van hun medewerkers verlangen dat ze hun werk afstemmen op de wensen van individuele klanten. De meeste leidinggevendenden houden dit juist af. In het leiding geven als zodanig werken de leidinggevendenden niet samen. Collectief procesmanagement wordt niet ontwikkeld.
- ◆ Verstopt actorschap – Het ondernemend en probleemoplossend vermogen dat de medewerkers zelf in huis hebben wordt niet benut. Medewerkers mogen niet meedenken.
- ◆ Geen reflectie, geen verbetering – Er zijn geen gemeenschappelijke ervaringen om van te leren en dus toetsen medewerkers hun ervaringen bij de klanten en met elkaar niet en worden ze samen niet beter. Feedback van klanten is niet geregeld.
- ◆ Geen vertrouwen – Met name tussen zorgaanbieders bestaat veel wantrouwen dat open delen van informatie en elkaar helpen en versterken in de weg staat. Dit gaat van bestuurders tot werkvloer.
- ◆ Geen concrete activiteiten – De organisaties doen samen weinig waardoor klanten meer waarde ondervinden. Omdat er niets gebeurt zijn er geen gedeelde ervaringen, zonder die ervaringen ontstaan geen nieuwe ambities, zonder ambities gebeurt er niets.

9 Inzichten

Het onderzoek heeft geresulteerd in de volgende inzichten:

- ◆ Minder ongeorganiseerde samenwerking dan verwacht – De medewerkers van de organisaties werken spontaan en toevallig minder samen en onderhouden minder informele en ongeorganiseerde netwerken dan in de vraagstelling is aangenomen. Dit bleek uit zowel het gesprek met de ouderenadviseurs als de workshops. De ouderenadviseurs lijken veel samen te werken en realiseren inderdaad extra waarde voor klanten maar deze extra waarde bestaat uit de steun en aandacht die zij zelf leveren en is niet een extra dat dankzij samenwerking tot stand komt. De partijen met wie zij samenwerken leveren overwegend dezelfde diensten van de plank die zij altijd leveren. Zodra de vraag van de klant het standaard repertoire of de huisregels te buiten gaat – bij uitstek een kans om wel extra waarde te realiseren – geven organisaties vaak niet thuis. Voor de ouderenadviseurs betekent dit, net als in de voorbeeldprojecten, veel barricadewerk en jagen voor de klant.
- ◆ Niet-samenwerking is georganiseerd – De ouderenadviseurs meldden ook dat hun collega's over de grens vaak toegewijde professionals zijn die allemaal ooit bewust voor het vak van zorg en welzijn hebben gekozen. Het liefst willen ze – of zijn ze ooit zo begonnen – hun klanten zo goed mogelijk van dienst zijn. Als dit niet gebeurt heeft dit te maken met professionele of bedrijfsinterne regels en systemen die van hen verlangen de klanten anders van dienst te zijn dan de klanten zelf vragen: alleen zoutloos brood als de dokter het zegt. Als dit maar lang genoeg duurt gaan uiteindelijk alle medewerkers op de regels en systemen lijken. In interviews en workshops heette dit interne gerichtheid: niet werken voor mensen, individuen met een eigen leven, maar alleen oog hebben voor kwaal, taak of baas. Het relatiediagram laat zien hoe positioneel organiseren van werkprocessen er logisch, bijna dwangmatig toe leidt dat samenwerken eerder niet dan wel gebeurt. Alleen al stoppen met dit georganiseerd niet-samenwerken kan klanten veel voordeel brengen. De analyses laten zien welke problemen de organisaties hier intern voor moeten oplossen: andere ambities die passen bij die van de klant, maatwerk als dat nodig is, de sturing verleggen van de top naar de medewerkers met klantencontacten, en van deze medewerkers verlangen dat ze deze taak volwassen uitvoeren. In termen van de literatuurstudie: focus, interne variëteit, transactioneel organiseren, actorschap.
- ◆ Willen veranderen maar het niet doen – Nagenoeg alle organisaties die aan dit onderzoek deelnemen hebben veranderprocessen op gang gebracht met als doel meer klant- en resultaatgericht te gaan functioneren. Resultaat voor de klant en resultaat voor de organisatie, bleek uit de workshops, zijn bij de meeste organisaties twee verschillende dingen. Resultaat is daar het realiseren van productiedoelen die weinig met klantwaarde te maken hebben, des te meer met continuïteit of met eisen van majeure financiers en opdrachtgevers. Eerder dan een klant- hebben de organisaties een kosten- en financieringsfocus. De klantfocus is er wel in theorie maar is niet consistent doorvertaald in de activiteiten. Veranderprocessen die dit niet doorbreken en enerzijds klantsturing ambiëren, anderzijds vasthouden aan traditionele besturing en financiering (de klant als toevallige passant) hebben weinig kans van slagen. Positioneel en transactioneel gaan niet samen. De directeuren in dit onderzoek die klagen over de voortgang in hun veranderproces proberen dat allemaal wel. Ze hebben allen de ambitie de klant meer macht te geven en tegelijk als directeur in control te blijven. Typisch de problemen die hierboven zijn genoemd – focus, maatwerk, klant aan het stuur, actorschap – worden in deze organisaties niet of onvoldoende opgelost: bestuurders blijven besturen, leidinggevenden blijven bazen, medewerkers

blijven klein. Structurele klantinbreng – via de medewerkers met klantcontacten – komt zo niet tot stand. De organisaties veranderen niet (echt).

- ◆ Samenwerken in woonzorgzones is positioneel samenwerken – Op dezelfde manier waarop directeuren intern veranderingen organiseren en controleren doen ze dat buiten de deur met de samenwerkingsverbanden: claimen van het denkwerk (rekenen en tekenen), afschermen van de besturing in stuur- en projectgroepen, focus op harde aspecten als gebouwen en geldstromen, toedelen van domeinen, buiten de deur houden van uitvoerenden. Het gevolg zijn positionele samenwerkingsverbanden van organisaties die eigenlijk, zoals Blom en Jongeleen het treffend stellen, niet goed weten wat ze met elkaar willen. Indicatief is het geringe aantal voorbeelden van activiteiten waarin de acht organisaties door samenwerking de klanten extra waarde hebben gebracht, en het onvermogen in de workshops om nieuwe ideeën te bedenken. Gelukkig zijn er een paar concrete ambities die hoop bieden, maar ook deze komen niet rechtstreeks voort uit wensen van klanten maar hebben de organisaties ‘bedacht’.
- ◆ Echt samenwerken is samen werken – De voorbeeldprojecten en ook de interne ervaringen bij SOB (zie bijlage 3) laten zien dat positioneel samenwerken niet werkt. Samenwerking die de klant extra waarde biedt komt er alleen door het vertrekpunt bij die klant te zoeken en niet in de organisaties. Voor de organisaties en hun medewerkers betekent dit dat ze zich radicaal anders moeten gaan oriënteren en zich anders moeten gaan gedragen. Ander gedrag, heeft dit onderzoek geleerd, komt er alleen door met ander gedrag te beginnen en dit van alle betrokkenen te verlangen: gaan doen zoals je wilt zijn. Samenwerken begint niet met denken of plannen maar met samen iets doen. Beginnen bij concrete vragen van concrete klanten, daar samen oplossingen voor zoeken, en daar vervolgens samen op reflecteren. De voorbeeldprojecten laten zien hoe dit in zijn werk gaat: een gedeelde ambitie om klanten perfect van dienst te zijn, bundelen van frontoffices in een geïntegreerd loket, onafhankelijke ouderenadviseurs die zwakke klanten helpen, de volledige verantwoordelijkheid voor de dienstverlening neerleggen bij kleine teams van uitvoerenden die elkaar vaak tegenkomen en zo elkaar door en door leren kennen, deze teams de regie geven over achterliggende schakels in de verschillende organisaties, en van deze achterliggende schakels verlangen dat ze de uitvoerenden klantgestuurd bedienen.

Deze ervaring in de voorbeeldprojecten komt precies overeen met de conclusies van de literatuurstudie naar netwerksamenwerking. Netwerksamenwerking levert extra waarde op, was daar de conclusie, als de organisaties hun gezamenlijke activiteiten organiseren in ketens die starten bij de vragen van klanten, via een gemeenschappelijke frontoffice hun aanbod verbreden, de verantwoordelijkheid voor de dienstverlening delegeren naar zelfsturende klantenteams die in overleg met de klanten het aanbod afstemmen, en die klantenteams klantgestuurd ondersteunen vanuit de hulp- en stafdiensten, leidinggevend en bestuurders. Wat in theorie kan, laten de voorbeeldprojecten zien, kan ook in werkelijkheid. Zo georganiseerd resulteert klantgestuurde netwerksamenwerking in extra waarde voor klanten.

Dit soort samenwerking komt er niet van de ene dag op de andere maar evolueert geleidelijk, in processen die in de voorbeeldprojecten meer dan vijf en soms meer dan tien jaar hebben geduurd. Ontwikkelen van zelfrespect en zelfvertrouwen door medewerkers die nooit mee hebben mogen denken, loslaten door leidinggevend en bestuurders, aftasten van andere organisaties, om maar een paar voorbeelden te noemen, heeft tijd nodig. De netwerken die zo zijn ontstaan lijken weinig op de

grootschalige, bijna technocratisch aandoende Bredase woonzorgzones met hun vaste structuren en posities en de vele overlegcircuits die nodig zijn om dit allemaal te besturen (zonder dat er veel gebeurt). De netwerken in de voorbeeldprojecten zijn kleine en dynamische clusters van mensen en organisaties die elkaar opzoeken op momenten dat dat nodig is voor klanten, en vanwege de steeds veranderende vragen van die klanten ook zelf elke dag veranderen. Netwerken worden niet bestuurd maar zijn er vanzelf, althans, als organisaties elkaar iets te bieden hebben. Bepalend zijn niet de organisaties maar de waarde die zij toevoegen.

10 Conclusies

Cruciaal in de vraagstelling zijn de zinsneden “netwerksamenwerking in de vorm van woonzorgzones” en “samenwerking op de werkvloer die nu, als dat nodig is, spontaan en toevallig ontstaat”, Van de ongeorganiseerde, spontane, toevallige netwerken is hierboven al gezegd dat deze veel minder voorkomen dan de vraagstelling suggereert, en het eigenlijk goed zou zijn als dit veel meer zou gebeuren: meer medewerkers die elkaar kennen en elkaar inschakelen als dat nodig is.

De formulering van de vraagstelling suggereert dat netwerksamenwerking meer kan zijn dan deze ongeorganiseerde samenwerking. Kan, is de vraag, netwerksamenwerking worden georganiseerd in de vorm van woonzorgzones? Dit onderzoek geeft een duidelijk antwoord. De voorbeeldprojecten laten zien dat netwerksamenwerking inderdaad georganiseerd kan worden en dan de klanten meer waarde levert, alleen doen ze dat niet in de vorm van woonzorgzones. De extra waarde die de netwerksamenwerking in de voorbeeldprojecten de klanten levert bestaat uit hulp op maat, meer keus (meer interne variëteit), betere samenhang in het aanbod (één loket, geen grensgevechten), best haalbare kwaliteit (ouderadviseurs die jagen voor de klant), aandacht en vertrouwen (kleinschaligheid), en flexibiliteit (coördinatie dichtbij de klant). Het belangrijkste voordeel is dat ouderen door de betere afstemming tussen de verschillende disciplines langer zelfstandig blijven wonen wat perfect beantwoordt aan de STAGG-ambitie.

De Bredase woonzorgzones, lieten de interviews en workshops zien, zijn er niet in geslaagd deze extra waarde voor klanten te realiseren. De oorzaak hiervan is de wijze waarop de Bredase organisaties de samenwerking hebben georganiseerd. Deze wijkt af van de netwerksamenwerking in de voorbeeldprojecten. Feitelijk zijn de Bredase woonzorgzones geen netwerken maar positioneel georganiseerde samenwerkingsverbanden van merendeels positioneel opererende organisaties.

Voor positioneel opererende organisaties is netwerksamenwerking lastig omdat het een beroep doet op zaken als loslaten, wederkerigheid, anderen helpen, delen van informatie, klantwaarde, aanpassingsvermogen, afhankelijkheid, toeval, zelfsturing, aftasten, en op emoties zoals affectie of juist de afwezigheid daarvan. Dit zijn allemaal zaken die doorsnee managers in traditionele organisaties eerder niet dan wel met organiseren associëren. Typisch de zaken die volgens hen wel met organiseren te maken hebben – structuur, positie, regels, bevoegdheden, sancties, leiding, stabiliteit – spelen in netwerksamenwerking geen enkele rol. Sterker nog, in netwerken fungeren deze positionele attributen eerder als hindernissen en struikelblokken die samenwerking in de weg staan. Ze beletten de medewerkers die de contacten met klanten onderhouden om zelfstandig collega's bij andere organisaties op te zoeken en samen de klanten beter van dienst te zijn. De Bredase woonzorgzones laten dit duidelijk zien. De problemen die uit de analyses zijn voortgekomen en die de organisaties samen en intern moeten oplossen hebben alles met

deze positionele blokkades te maken. Het zijn dezelfde problemen die positioneel opererende organisaties intern kennen: verkokering, domeingedrag, grensgevechten, vrijblijvendheid, afschuifgedrag.

Er zijn geen beproefde recepten of werkmethodes waar de organisaties, als ze de problemen willen oplossen, op terug kunnen vallen. In dit onderzoek is daarom niet gezocht naar een pasklare oplossing in de vorm van een reisplan dat de organisaties naar een betere toekomst leidt waarin ze samen wel meer waarde realiseren dan apart. Veel zal afhangen van de vraag of de organisaties zelf de genoemde problemen willen oplossen en of ze daartoe in staat zijn. Een plan is gegeven deze onzekerheid niet te maken. Hooguit kan gezegd worden dat met dit onderzoek duidelijk is geworden welke problemen de organisaties moeten oplossen, dat ze daar zelf hun weg in moeten zoeken, en dat de acht organisaties in dit onderzoek de wil hebben uitgesproken om dit samen te doen. De ervaring zal moeten uitwijzen hoe sterk die wil is op momenten dat het erom gaat spannen, als bijvoorbeeld de belangen van klanten gaan prevaleren boven de (korte termijn) belangen van een organisatie. Positief is dat de organisaties nu, als gevolg van de workshops, beschikken over een gedeeld referentiekader en dit heeft geleid tot een andere en betere binding dan er voorheen was.

Al werkende zal ook blijken in hoeverre de organisaties tot netwerksamenwerking in staat zijn. De quickscan aan de hand van de best practices heeft laten zien dat de uitgangsposities van de organisaties sterk verschillen. Zeker is dat het ontwikkelen van echte netwerksamenwerking, overstappen van positioneel naar transactioneel samenwerken, een lang en lastig proces wordt waarin sommige organisaties elkaar zullen vinden en andere niet.

Dit onderstreept nog maar eens dat netwerksamenwerking slecht te besturen is. De organisaties kunnen elkaar niet dwingen hun interne bedrijfsvoering te veranderen en over gezamenlijke activiteiten krijgen ze nooit de exclusieve regie. Eigenlijk is er maar één besturing en die gaat vanzelf, via de waarde die de organisaties realiseren voor elkaar of hun klanten: of een medewerker van een organisatie er voordeel in ziet om een collega of backoffice van een andere organisatie in te schakelen. En daar tevreden over is en dat bij een volgende gelegenheid opnieuw doet. Belangrijk is dan dat de medewerkers elkaar kennen, weten wat ze voor elkaars klanten kunnen betekenen, en het belangrijk vinden om samen hun klanten perfect van dienst te zijn. De mate waarin dit gebeurt bepaalt de kracht van de samenwerking. Met besturen in traditionele zin heeft dit weinig te maken.

Meer informatie

Meer informatie over 'Veranderen in netwerken', literatuursuggesties en relevante links zijn te vinden op webadres www.sobbreda.nl/profiles/VeranderenInNetwerken.