



# Veranderen in netwerken

## Klantgestuurd leren samenwerken in woonzorgzones

### Samenvatting

In 2004 en 2005 heeft Stichting Ouderenwerk Breda (SOB) samen met zeven andere Bredase organisaties onderzoek gedaan naar management en organisatie van de onderlinge samenwerking in zes Bredase woonzorgzones. Vanwege het vertrouwelijk karakter van de informatie die in dit onderzoek is uitgewisseld worden de resultaten niet integraal integraal gepubliceerd. Beschikbaar zijn het verslag van een voorafgaande literatuurstudie, een geanonimiseerd onderzoeksverslag, en deze samenvatting waarin de resultaten zijn vevat in algemene termen en zonder namen te noemen. Literatuurstudie en geanonimiseerd onderzoeksverslag zijn te vinden op webadres [www.sobbreda.nl/profiles/VeranderenInNetwerken](http://www.sobbreda.nl/profiles/VeranderenInNetwerken).

'Veranderen in netwerken' is uitgevoerd door John Beckers in samenwerking met Nelly de Graauw, Liesbeth Smedinga en Gerty Vosselmans. Overname van tekst en resultaten uit dit verslag is toegestaan met bronvermelding.

---

## Abstract

Was het lange tijd gewoon dat ouderen als ze kwetsbaar werden verhuisden naar een verzorgingshuis, tegenwoordig blijven ze steeds 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 komt van een groot aantal verschillende organisaties die hun activiteiten niet afstemmen. Ze realiseren zich dit wel en proberen in de vorm van netwerken en allianties tot samenwerking te komen maar feitelijke samenwerking, verdergaand dan veel vergaderen, komt bijna nergens tot stand. In deze dissertatie onderzoeken acht directeuren van organisaties in Breda wat hun organisaties moeten doen om hun activiteiten onderling af te stemmen en samen klanten meer waarde te bieden dan ze elk apart doen. De belangrijkste conclusie is dat samenwerking het best tot stand komt in de vorm van samenwerken, van uitvoerenden op de werkvloer. Hoe concreter de activiteiten, 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.

## Trefwoorden

Organisatienetwerken, allianties, samenwerking, verandermanagement, welzijn, zorg, ouderen, extramuralisering, woonzorgzones.

## Contactgegevens

Stichting Ouderenwerk Breda, Baronielaan 4, 4818 RA Breda.

Tel.: (076) 525 15 00 Email: [info@sobbreda.nl](mailto:info@sobbreda.nl) Net: [www.sobbreda.nl/profiles/VeranderenInNetwerken](http://www.sobbreda.nl/profiles/VeranderenInNetwerken).

---

## Inhoudsopgave

1	Probleem .....	3
2	Literatuuronderzoek .....	5
3	Veldonderzoek .....	6
4	Resultaten .....	8
5	Conclusies .....	9
6	Evaluatieonderzoek .....	11

---

### 1. Probleem

Vergrijzing, individualisering en extramuralisering hebben grote gevolgen voor de organisatie van zorg- en dienstverlening aan kwetsbare ouderen. Steeds minder en steeds later verhuizen deze ouderen naar verzorgingshuizen, steeds meer blijven ze zelfstandig wonen of verhuizen ze naar aangepaste woningen, met behoud van hun zelfstandigheid. Naar verwachting zal de verzorgingshuiscapaciteit in Nederland in de komende tien jaar met drie kwart afnemen en zal de vraag naar hulp en zorg aan huis navenant groeien. Wordt in het traditionele verzorgingshuis alle hulp en zorg als één pakket aangeboden onder de regie van één centraal management, in de 'gewone' maatschappij komen deze 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. Tegelijk is er het besef dat door extramuralisering en individualisering steden en dorpen in toenemende mate bevolkt zullen worden door zeer kwetsbare en deels geïsoleerde ouderen en afstemming meer dan ooit nodig zal worden.

De meeste hulp- en zorgorganisaties realiseren zich dit terdege en proberen om die reden, vaak lokaal, per wijk of stadsdeel, in de vorm van allerlei allianties en netwerken die woonzorgzones worden genoemd, 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?

#### Vraagstelling

Is het mogelijk netwerksamenwerking in de vorm van woonzorgzones te realiseren die de klant meer waarde levert dan de samenwerking op de werkvloer die nu spontaan en toevallig ontstaat?

Zo ja, welke acties kunnen de partners in de woonzorgzones ondernemen om die extra waarde te realiseren, welke struikelblokken moeten zij wegnemen, aan welke voorwaarden moet worden voldaan?

#### Doelstelling

Dit onderzoek is een initiatief van Stichting Ouderenwerk Breda (SOB), een organisatie die zelfstandig wonende ouderen in Breda helpt hun zelfstandigheid te behouden. Het onderzoek spitst zich toe op de samenwerking tussen organisaties in Breda. Doel van dit onderzoek is problemen die de samenwerking belemmeren te identificeren en oplossingen te realiseren die deze problemen wegnemen.

1. Focus, richting en synergie – Klantgestuurde samenwerkingsverbanden kiezen voor één duidelijke klantengroep, bepalen een richting in de vorm van een voor deze klanten te bereiken synergievoordeel, en stemmen daar hun aanbod op af. Deze richting komt niet ineens tot stand maar evolueert door het samenwerken.
2. Vraag in beeld – Klantgestuurde samenwerkingsverbanden brengen continu in beeld welke kenmerken van hun diensten en producten voorkeursklanten belangrijk vinden en hoe goed ze op deze kenmerken presteren. Weten wat klanten belangrijk vinden is niet alleen een zaak van meten en vragen, maar ook van inlevingsvermogen en oprechte interesse in de persoon van de klant. Elke klant telt.
3. Interne variëteit – Klantgestuurde samenwerkingsverbanden gebruiken informatie van klanten om hun aanbod nauwkeurig en op maat af te stemmen op wat (individuele) voorkeursklanten vragen.
4. Zelfsturing – Besturing van samenwerkingsverbanden is meervoudig en moet het in grote mate hebben van vertrouwen en loslaten. Traditionele vormen van besturing voldoen niet. Samenwerking komt het best tot zijn recht als de medewerkers en leidinggevendenden die de samenwerking uitvoeren de ruimte krijgen om zelfstandig zaken te doen en beslissingen te nemen.
5. Dienend leiderschap en procesmanagement – De logische consequentie is een management dat afstapt van traditionele besturing op basis van instructie en rapportage. Klantgestuurd samenwerken vraagt om faciliterend, helpend en coachend management, en om – zeker als samenwerken geleerd moet worden – krachtige sturing in de vorm van procesmanagement. Leidinggevendenden weten dat zelfsturing alleen door oefening tot stand komt, realiseren zich dat dit ten koste gaat van hun eigen sturing en beheersing, en laten dit zien in hun gedrag.
6. Acterschap – Samenwerken betekent feedback durven vragen, willen en kunnen leren van fouten, open en eerlijk informatie uitwisselen. Deze competenties worden in traditionele organisaties eerder af- dan aangeleerd. Eigen maken van deze competenties lukt alleen door te oefenen, net als leren fietsen. Het is aan managers en bestuurders om consequent en indringend van de medewerkers te verlangen dat ze deze competenties ontwikkelen (het onder 5 genoemde procesmanagement).
7. Leren van ervaring – Samenwerking is er niet ineens maar evolueert al werkende, mits de organisaties bereid zijn zich voortdurend te verbeteren en te leren van hun ervaringen met klanten en met elkaar. Dit vraagt om cyclische leerprocessen op alle niveaus, van werkvloer tot bestuurders, waarin doen wordt gevolgd door bezinnen, denken, beslissen en opnieuw doen.
8. Vertrouwen – Klantgestuurd samenwerken gaat beter als de organisaties in een sfeer van openheid elkaars vertrouwen winnen door heldere afspraken te maken over prestaties en resultaten, deze afspraken na te komen, en geregeld en kritisch de voortgang te evalueren. Vertrouwen wordt bevorderd door informatie te delen, elkaar te helpen en rekening te houden met elkaars belangen. Informeel opererende sleutelfiguren zorgen voor voortdurende communicatie, afstemming en feedback.
9. Handelen (managen van verschillen) – Samenwerkingsverbanden van organisaties die onderling verschillen zijn werkbaar zolang de organisaties bereid zijn die verschillen te respecteren en ervan te leren. Dit gaat beter als de organisaties de samenwerking in handen leggen van personen die beschikken over diplomatieke en coöperatieve vaardigheden, bij voorkeur op of dichtbij de werkvloer omdat daar de medewerkers het best in staat zijn om synergievoordelen te duiden en hanteerbaar te maken.

Overzicht 1 – Best practices van klantgestuurde netwerksamenwerking

---

## 2. Literatuuronderzoek

Doel van het literatuuronderzoek is inzicht te verkrijgen in best practices van goede netwerksamenwerking en met deze best practices tevens te voorzien in een referentiekader voor de beoordeling van de samenwerking in de Bredase woonzorgzones. Uitgangspunt van het literatuuronderzoek zijn organisaties en samenwerkingsverbanden die zich ten doel stellen zoveel mogelijk waarde te realiseren voor hun klanten. Aangenomen is dat dit het best lukt als activiteiten worden georganiseerd in ketens die starten bij vragen van klanten. Voor veel klassiek georiënteerde organisaties, waar medewerkers zich eerder dan op klanten oriënteren op hun baas of op de regels van hun vakdiscipline, betekent dit een forse verandering in hun gewone manier van doen. Het literatuuronderzoek valt hiermee uiteen in drie deelstudies:

- ◆ Klantsturing – Hoe kunnen activiteiten en werkprocessen in een organisatie het best worden georganiseerd als de klant leidend is? Wat kenmerkt een klantgestuurde organisatie en aan welke voorwaarden moet zijn voldaan, wil een organisatie klantgestuurd kunnen opereren?
- ◆ Veranderen – Welke inzichten levert de verandkunde met betrekking tot het veranderen van een aanbod- en product- in een vraag- en klantgestuurd bedrijf?
- ◆ Netwerken – Kunnen organisaties door georganiseerd samen te werken meer waarde voor klanten realiseren dan de (medewerkers van de) organisaties ongeorganiseerd al doen? Zo ja, wat moeten ze hiervoor doen en aan welke voorwaarden moet dan zijn voldaan?

### Resultaten van het literatuuronderzoek

De conclusie van het literatuuronderzoek is dat organisaties door georganiseerd samenwerken meer waarde voor klanten kunnen realiseren dan apart. Netwerken kunnen, als ze klantgestuurd functioneren, grenzen tussen organisaties overbruggen die in ongeorganiseerde samenwerking vaak barrières opleveren. Deze barrières zijn te vergelijken met barrières die binnen organisaties bestaan tussen afdelingen en vaak worden gekenmerkt door grensgevechten en afschuifgedrag met navenant negatieve gevolgen voor de dienstverlening aan klanten.

Bovendien kunnen organisaties door wederzijdse afstemming van activiteiten in bijvoorbeeld gemeenschappelijke frontoffices hun aanbod verbreden en aldus beantwoorden aan meer en meer uiteenlopende vragen van klanten. Ook kunnen de organisaties samen, door elk het beste te bieden dat ze in huis hebben, meer kwaliteit aan klanten bieden en deze kwaliteit aan de hand van feedback van gemeenschappelijke klanten voortdurend verbeteren.

Klantgestuurde samenwerkingsverbanden helpen niet iedereen maar kiezen voor de klanten die ze het beste kunnen bedienen, scannen voortdurend de vraag van die voorkeursklanten en stemmen in interactie met die klanten het aanbod af. Ze doen dat in zelfsturende teams die klantgestuurd worden ondersteund door achterliggende schakels waaronder ondersteunende staven, leidinggevend en bestuurders van de deelnemende organisaties. Veel organisaties werken niet op deze manier en zullen moeite hebben om deze vorm van samenwerking te realiseren, allereerst omdat ze hiervoor zelf moeten veranderen. Niet de organisaties maar het operationeel proces staat in netwerken centraal. Van de organisaties vraagt dit dat ze zich toelagen op hun waarde toevoegende functies en deze verbeteren door gebruik te maken van competenties van andere organisaties. Ook zullen ze de eigen activiteiten anders moeten opzetten, als schakels in een procesketen, en misschien eigen activiteiten moeten opheffen of inbrengen in het samenwerkingsverband.

---

Samenwerking veronderstelt dat de organisaties elkaar kennen en begrijpen wat ze samen willen bereiken, daarvoor kiezen, en hun gezamenlijke doelen vertalen in feitelijke activiteiten om die doelen te realiseren. Begrijpen wil zeggen dat de organisaties elkaars doelen en strategieën kennen en hebben bepaald hoe zij door samenwerking synergievoordeel kunnen realiseren, voor zichzelf en natuurlijk voor de klant. Kiezen betekent dat de organisaties de veranderingen die intern nodig zijn daadwerkelijk realiseren, hun bedrijfsprocessen afstemmen op de samenwerking en het samenwerkingsverband gaan zien, enerzijds als klant die ze samen faciliteren en ondersteunen, anderzijds als een deel van de eigen activiteiten dat bijdraagt aan het realiseren van de eigen organisatiedoelen. Eigen en gezamenlijke doelen versterken elkaar.

Samen activiteiten ondernemen betekent dat de organisaties hulp- en machtsbronnen inbrengen in een dynamische entiteit die ze samen besturen of aan wie ze de besturing volledig overdragen. Dit gaat niet vanzelf maar vraagt om een leerproces dat wordt gekenmerkt door voortdurend afstemmen en evalueren van verwachtingen, doelstellingen en voortgang, en door een open en constructieve sfeer waarin de organisaties informatie delen, elkaar helpen en bereid zijn tot aanpassingen als dit de samenwerking bevordert. Een dergelijk leerproces is niet maakbaar en kan niet worden opgelegd maar ontstaat in vrijwilligheid en evolueert en verandert, zolang de klant centraal staat, permanent.

Het literatuuronderzoek heeft geresulteerd in een set van negen best practices die in het veldonderzoek is gebruikt als toetsingskader voor de samenwerking in de Bredase woonzorgzones. De best practices zijn weergegeven in overzicht 1.

### 3. Veldonderzoek

Het feit dat netwerken meervoudig worden bestuurd betekent dat klassiek managen en klassiek onderzoeken – rechttoe rechtaan problemen analyseren, oplossingen bedenken en die implementeren – weinig effectief is, zeker als het probleem de samenwerking zelf betreft. Bovendien is maar de vraag of dat wat de een een probleem vindt door de ander ook zo wordt beleefd, en of deze dan ook wil meewerken aan de oplossing ervan, als er al een eenduidige oplossing is. Organisaties verschillen immers, ook in de manier waarop ze problemen oplossen en activiteiten organiseren. Belangrijker dan te weten hoe de problemen in de samenwerking moeten worden opgelost is te achterhalen welke problemen de samenwerking belemmeren en waar die problemen spelen: binnen de organisaties zelf, in de manier van werken, of buiten de organisaties, in de manier van samenwerken. In het eerste geval ligt de regie exclusief bij de betreffende organisaties en maken ze zelf uit wat ze aan de problemen doen, in het tweede geval heeft niemand de exclusieve regie en moeten de organisaties samen manieren zien te vinden om de problemen op te lossen. Netwerksamenwerking is een zaak van proberen, aftasten, kansen benutten en medestanders vinden.

#### Doelstelling

Voor het onderzoek heeft dit betekend dat is gekozen voor een gezamenlijke benadering met als doel de belangrijkste problemen in de samenwerking te identificeren en per probleem vast te stellen of het een probleem van de organisaties zelf is of een probleem in de manier van samenwerken.

Een tweede doelstelling is de inzichten die het onderzoek oplevert waar mogelijk direct toe te passen en zo al werkende te onderzoeken of het de samenwerkende organisaties met deze nieuwe inzichten wel lukt om hun klanten meer waarde te leveren dan ze elk apart al doen. Het resultaat van dit al werkend implementeren is onderzocht in een separaat evaluatie-onderzoek dat verderop wordt behandeld.

---

## Vraagstelling

Genoemde overwegingen resulteren in de volgende vraagstelling voor het veldonderzoek:

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?

## Onderzoeksmethode

Onderzoeksmethodisch is gekozen voor action research omdat deze methode goed aansluit bij de netwerkcontext van het onderzoek. Anders dan bij verklarend en beschrijvend onderzoek is bij action research het doel om tijdens het onderzoek verbeteringen te realiseren, vallen onderzoekers en onderzochten samen (er is geen passief object), en is de kennis die wordt gezocht kennis van het type 'weten te handelen'. Deze kennis wordt ontwikkeld in een cyclisch proces van planning, actie, evaluatie, planning, enzovoorts. Alle deelnemers doen hieraan mee. Zij onderzoeken zichzelf. Van een conclusie is sprake als de rationele en kritische dialoog resulteert in een consensus. Deze conclusie is altijd tijdelijk, zolang de argumentatie en consensus standhouden.

Bovengenoemde kenmerken van netwerksamenwerking – meervoudigheid in besturing en perceptie, vluchtigheid en tijdelijkheid van samenwerking, de voortdurende beïnvloeding door alle actoren – sluiten hierbij aan. Door de verschillende organisaties in het onderzoek een actieve rol van mede-onderzoeker te geven wordt duidelijk hoe de organisaties de samenwerking in de woonzorgzones beoordelen, welke problemen zij waarnemen, of ze mee willen en kunnen werken aan de oplossing van die problemen, en of ze zich daar daadwerkelijk voor inzetten. Door dit onderzoek in gezamenlijkheid te doen worden de verschillen tussen de organisaties duidelijk en kan een kritische dialoog worden gevoerd om te onderzoeken of consensus mogelijk is.

## Activiteiten

Voor het onderzoek zijn zeven organisaties uitgenodigd met wie SOB het meest samenwerkt. Deze organisaties zijn in Breda actief in de sectoren wonen en zorg. SOB is een welzijnsorganisatie. De kritische uiteenzetting met deze organisaties heeft plaatsgevonden in twee workshops. Voorafgaand is informatie verzameld bij SOB-ouderenadviseurs, bij voorbeeldprojecten in andere steden waar men verder is gevorderd met samenwerking, en bij de organisaties zelf.

Het onderzoek heeft daarmee bestaan uit de volgende activiteiten:

- ◆ Een gesprek met ouderenadviseurs bij SOB – Doel hiervan was te onderzoeken of het waar is dat de medewerkers van organisaties die deelnemen aan dit onderzoek in de praktijk, informeel en 'ongeorganiseerd', al veel samenwerken. De ouderenadviseurs zijn een geschikte informatiebron omdat hun

---

werk bestaat uit het op maat afstemmen van het aanbod van verschillende organisaties op de wensen en competenties van individuele ouderen. De kwaliteit van het werk van de ouderenadviseurs is een directe afgeleide van de kwaliteit van de samenwerking.

- ◆ Interviews met voorbeeldprojecten – Doel hiervan was na te gaan of in andere steden met vergelijkbare omstandigheden wel de beoogde afstemming en samenwerking is gerealiseerd en, als dit het geval is, te onderzoeken wat de succesfactoren in deze voorbeeldprojecten zijn.
- ◆ Diepte-interviews met directeuren – Doel van de interviews was inzicht te verkrijgen in de ambities van de organisaties, de strategie die ze inzetten om die ambities te realiseren, welke veranderingen daarvoor in de organisaties nodig zijn, welke veranderaanpak ze hebben gekozen en wat de resultaten hiervan zijn, en wat in dit kader de functie is van de samenwerkingsverbanden waarin ze participeren.
- ◆ Workshops van directeuren en managers – Doel van de analyses is in gezamenlijkheid de gegevens uit de interviews te analyseren en vast te stellen welke problemen moeten worden opgelost, willen de organisaties in gezamenlijkheid kwetsbare ouderen meer waarde bieden dan ze elk apart al doen. Bij de analyse zijn de best practices uit de literatuurstudie gebruikt als toetsingskader voor de beoordeling van de actuele stand van zaken in de onderlinge samenwerking.

## 4. Resultaten

Het onderzoek heeft geresulteerd in de volgende inzichten:

- ◆ Minder ongeorganiseerde samenwerking dan verwacht – De medewerkers van de organisaties werken spontaan en toevallig minder samen dan in de vraagstelling is aangenomen. De ouderenadviseurs lijken veel samen te werken maar de extra waarde die zij realiseren is vooral het resultaat van hun eigen inbreng en niet van samenwerking. De partijen met wie zij samenwerken leveren overwegend diensten van de plank. Zodra de vraag van de klant het standaard repertoire of de huisregels te buiten gaat geven organisaties vaak niet thuis.
- ◆ Niet-samenwerking is georganiseerd – De meeste organisaties kennen bedrijfsinterne regels en systemen die de medewerkers dwingen de klanten anders van dienst te zijn dan de klanten zelf vragen. Zeker bij medewerkers die dit al lang doen heeft dit geresulteerd in een extreme interne gerichtheid: niet werken voor mensen maar alleen oog hebben voor kwaliteit, taak of baas. Samenwerkingsvaardigheden zoals aandacht, creativiteit of durf worden onder deze condities eerder af- dan aangeleerd.
- ◆ Willen veranderen maar het niet doen – Nagenoeg alle organisaties in het onderzoek hebben veranderprocessen op gang gebracht met als doel juist deze interne gerichtheid te doorbreken en meer klant- en resultaatgericht te gaan functioneren. De meeste organisaties valt dit veranderen, zeker als het gaat om gedrag van medewerkers, tegen. Eerder dan aan de medewerkers ligt dit aan inconsistenties in de werkwijze. Resultaat voor de klant en resultaat voor de organisatie blijken bij de meeste organisaties twee verschillende dingen. Resultaat is het realiseren van productiedoelen die weinig met klantwaarde te maken hebben. 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 (de klant in control), anderzijds vasthouden aan traditionele besturing (de bestuurder in control), hebben weinig kans van slagen. Structurele klantinbreng – via de medewerkers met klantcontacten – komt zo niet tot stand.



- 
- ◆ Samenwerken # samenwerken – Op dezelfde manier waarop directeuren intern veranderingen organiseren en onbedoeld tegenhouden doen ze dat buiten de deur met de samenwerking: claimen van het denkwerk (rekenen en tekenen), afschermen van de besturing in projectgroepen, focus op harde aspecten als gebouwen en geldstromen, buiten de deur houden van uitvoerenden. Het gevolg zijn samenwerkingsverbanden die voor klanten weinig te betekenen hebben.
  - ◆ Echt samenwerken is samen werken – De voorbeeldprojecten laten zien dat het wel degelijk mogelijk is klanten door samenwerking extra waarde te bieden. Ze doen dat door het vertrekpunt bij die klant te zoeken en niet in de organisaties. Kenmerkend zijn een gedeelde (echte) ambitie om klanten perfect van dienst te zijn, bundeling van frontoffices in geïntegreerde loketten, volledige verantwoordelijkheid voor de dienstverlening bij kleine teams van uitvoerenden die elkaar vaak zien en zo elkaar door en door leren kennen. Kortweg: beginnen bij vragen van klanten en daar samen oplossingen voor zoeken.
  - ◆ Samenwerken is evolueren – Dit soort samenwerking komt er niet van de ene dag op de andere maar evolueert geleidelijk, in processen die in de voorbeeldprojecten vijf tot 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. Het zijn kleine en dynamische clusters van mensen en organisaties die elkaar opzoeken op momenten dat dat nodig is voor klanten. Netwerken worden niet bestuurd maar zijn er vanzelf zolang organisaties elkaar iets te bieden hebben. Bepalend zijn niet de organisaties maar de waarde die zij toevoegen.
  - ◆ Commitment – De workshops hebben geresulteerd in een duidelijk commitment van de directeuren met een soortgelijke benadering: klein beginnen, al werkende concrete ambities realiseren, stap voor stap meer waarde bieden aan gemeenschappelijke klanten. Of de organisaties dit daadwerkelijk gaan doen hangt van hen zelf af. Zes van de acht organisaties hebben niet duidelijk kunnen maken welke eigen ambities zij realiseren door met andere organisaties samen te werken in woonzorgzones.

## 5. Conclusies

Het antwoord op de vraag of netwerksamenwerking ook in de praktijk kan resulteren in extra waarde voor klanten is dat dit inderdaad het geval is, alleen niet op de manier zoals in Breda de woonzorgzones zijn opgezet, wel zoals dat in de voorbeeldprojecten gebeurt. De extra waarde die daar de organisaties realiseren bestaat uit hulp op maat, meer keus (interne variëteit), betere samenhang in het aanbod (één loket, geen grensgevechten), best haalbare kwaliteit (adviseurs 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.

Voor traditionele 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 traditionele attributen eerder als struikelblokken die samen-

---

werking 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 problemen die de organisaties in Breda moeten oplossen om wel effectieve netwerksamenwerking te organiseren hebben ten dele te maken met interne werkprocessen bij de organisaties zelf, ten dele met de wijze waarop zij de samenwerking organiseren. De intern op te lossen problemen zijn de volgende:

- ◆ Verkeerde richting of focus – Realiseren van de eigen doelstellingen draagt niet bij aan de realisatie van de woonzorgzoneambities of doet daar zelfs afbreuk aan.
- ◆ Geringe variëteit – Vanwege interne regels, vakdiscipline, bazen en massafabricage kan of wil een deel van de organisaties de klanten niet van dienst zijn zoals de klanten dat willen.
- ◆ Geen procesmanagement – Managers verleggen de regie niet naar hun medewerkers en helpen ze niet om samen met collega's van andere organisaties klanten het beste te bieden.
- ◆ Mankerend actorschap – Zelfwerkzaamheid, verantwoordelijkheidsgevoel, opkomen voor klanten wordt niet geapprecieerd of laten de medewerkers uit zichzelf niet zien.

De mate waarin deze interne problemen aan de orde zijn bij de acht organisaties die deelnamen aan het onderzoek verschilt per organisatie. Sommige organisaties zijn ver met klantsturing, anderen willen wel maar zwoegen, weer anderen zitten vast aan industriële serieproductie of kiezen daarvoor. Hoe beter de organisaties de genoemde problemen oplossen, hoe relevanter ze worden voor andere organisaties.

Waar de samenwerking wordt belemmerd door de manier van samenwerken spelen, eveneens in wisselende mate, de volgende problemen een rol:

- ◆ Verschillende richtingen – De organisaties bevragen elkaar niet in de diepte naar hun eigen doelen en vertalen deze doelen niet in een gezamenlijke richting.
- ◆ Geen concrete ambities – De organisaties weten niet wat ze samen kunnen doen om klanten meer waarde te bieden.
- ◆ Onbekende klant, onbekende vraag – Er is bij de medewerkers en managers geen perceptie van een gezamenlijke klant. De organisaties weten niet bij welke vragen van klanten ze samen nodig zijn.
- ◆ Elkaar niet kennen – De uitvoerenden kennen elkaar en elkaars werk niet en weten niet waarvoor ze elkaars hulp kunnen inroepen of wat ze voor elkaars klanten kunnen betekenen. Er zijn geen teams of werkoverleggen met uitvoerenden van verschillende organisaties.
- ◆ Geen vertrouwen – Wantrouwen staat delen van informatie en elkaar helpen in de weg, van bestuurders tot werkvloer.
- ◆ Vrijblijvendheid – Managers verbinden aan de samenwerkingsaspiraties geen consequenties voor hun eigen werk of dat van hun teams of afdelingen. De 'samenwerking' blijft zweven.
- ◆ Geen concrete actie – De organisaties doen samen niets waardoor klanten meer waarde ervaren.
- ◆ Geen collectieve reflectie (op alle niveaus) – Het beetje wat er aan gezamenlijke actie is wordt niet geëvalueerd waardoor de organisaties de gezamenlijke dienstverlening niet verbeteren.

Er zijn geen beproefde recepten of werkmethodes waar de organisaties, als ze de problemen willen oplossen, op terug kunnen vallen. In het 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 al werkende te doen, aan de hand van concrete ambities en concrete activiteiten waar ouderen (en andere kwetsbare burgers) merkbaar baat bij hebben. 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.

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 voor een klant een collega of backoffice van een andere organisatie in te schakelen. 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 (elke dag opnieuw). Met besturen in traditionele zin heeft dit weinig te maken.

## 6. Evaluatieonderzoek

### Doelstelling en vraagstelling

Interviews en workshops hebben plaatsgevonden in de zomer van 2004. Negen maanden nadien heeft een evaluatieonderzoek plaatsgevonden. Doel hiervan was vast te stellen wat de organisaties van hun voornemen om samen al werkend concrete ambities te realiseren terecht brengen. Hebben ze samen diensten of producten voortgebracht die hun klanten meer waarde hebben gebracht? Welke activiteiten 'onder de motorkap' hebben de organisaties hiervoor ondernomen? Voorzien de activiteiten van de organisaties in oplossingen voor bovengenoemde problemen?

### Onderzoeksmethode

De gegevens die nodig zijn om deze vragen te beantwoorden zijn verzameld door middel van interviews met medewerkers en leidinggevendenden van SOB die actief betrokken zijn bij de woonzorgzone-initiatieven en uit eerste hand verslag kunnen doen over de voortgang.

### Resultaten

De organisaties die meededen aan dit onderzoek hebben samen, in wisselende samenstellingen, vijftien nieuwe activiteiten opgezet die hun klanten meer waarde hebben gebracht. Deze activiteiten variëren van de inrichting van seniorenrestaurants en inloopcentra tot integratie van werkprocessen door activiteiten samen te gaan organiseren. Onder de motorkap hebben de organisaties werkgroepen ingesteld die uitvoerenden een rol in de samenwerking hebben gegeven. Er zijn workshops en andere activiteiten ontplooid waarin medewerkers elkaar hebben geïnformeerd over hun activiteiten, en medewerkers van verschillende organisaties hebben samen onderzoek gedaan naar wensen en tevredenheid van klanten. De gezamenlijke activiteiten hebben geresulteerd in meer werkcontacten tussen medewerkers van de verschillende organisaties waardoor ze meer inzicht hebben gekregen in elkaars activiteiten en elkaar ook voor andere zaken weten te vinden. Dit heeft geresulteerd in meer samenwerking op micro-niveau. De extra

---

waarde die ouderen hierdoor ondervinden is betere en snellere afstemming in de dienstverlening, betere informatievoorziening, en meer en betere voorzieningen in hun directe omgeving.

### **Conclusie**

De activiteiten leveren een bijdrage aan de oplossing van een aantal van de bovengenoemde problemen. Problemen die goed zijn geadresseerd zijn het ontbreken van inzicht in klanten en hun vragen, het ontbreken van concrete activiteiten, het niet betrokken zijn bij de samenwerkingsinitiatieven van de werkvloer, het ontbreken van vertrouwen (tussen uitvoerenden), en het niet gezamenlijk en bewust evalueren van activiteiten. Ter relativering moet worden opgemerkt dat de vorderingen vooral betrekking hebben op twee woonzorgzones en de voortgang in de andere zones veel geringer is.

Problemen waarmee weinig vooruitgang is geboekt, ook al is eraan gewerkt, zijn het ontbreken van vertrouwen op strategisch niveau, het ontbreken van inzicht in elkaars (echte) ambities, en aanhoudend vrijblijvend gedrag van medewerkers en managers van enkele organisaties. Geen inzicht is er in wat de organisaties hebben gedaan aan de problemen die ze intern moeten oplossen.

SOB was bij dertien van de vijftien activiteiten betrokken en fungeerde in de helft van die gevallen als trekker van de samenwerking. Meer dan voorheen hebben SOB-managers en -medewerkers geprobeerd constructieve ideeën in de samenwerkingsverbanden in te brengen en deze samen met collega's van andere organisaties te vertalen in concrete ambities en concrete activiteiten. Acterschap – verantwoordelijkheid nemen, consistent en in gezamenlijkheid zoeken naar concreet voordeel voor klanten, en ook niet meegaan in activiteiten die zulk voordeel niet opleveren – blijkt meer resultaat op te leveren dan het volgen en 'meebewegen' van weleer.

Een eerdere conclusie die al werkend werd bevestigd is dat bilateraal samenwerken of samenwerken met niet teveel organisaties tegelijk, met name op uitvoerend niveau, eerder tot concrete resultaten voor klanten leidt dan brede allianties in de vorm van project- en stuurgroepen van managers en bestuurders. Door kleinschalig samenwerken ontstaat vertrouwen en groeit een klimaat waarin medewerkers openhartig, kritisch en met respect elkaars activiteiten evalueren, en zodoende samen beter worden. Problemen – die er altijd zijn als mensen samenwerken – zijn hierdoor bespreekbaar en oplosbaar gebleken.

De overall conclusie van het evaluatieonderzoek is dat de acht organisaties inderdaad stappen beginnen te zetten om de samenwerking te verleggen naar de uitvoerenden op de werkvloer en deze beter in staat stellen om samen meer waarde voor klanten te realiseren. Dit wil niet zeggen dat nu al is voorzien in de optimale afstemming die nodig is voor het onbekommerd wonen dat de Bredase organisaties zich ten doel stellen, wel dat hiermee een goed begin is gemaakt.