



RESULTATEN QUICK SCAN HET NIEUWE SAMENWERKEN



RESULTATEN QUICKSCAN HET NIEUWE SAMENWERKEN

juni 2015

1. Inleiding

Voor u liggen de resultaten van de quickscan Het Nieuwe Samenwerken die in de maand juni 2015 is afgenomen onder de relaties van het Platform Koplopers in de Zorg. In totaal maakten 120 respondenten gebruik van de scan, een relatief hoog percentage aangezien circa 600 relaties van het Platform Koplopers in de Zorg rechtstreeks te maken hebben met de WMO.

De vragen van deze quickscan zijn gebaseerd op het onderzoek naar de organisatorische eisen die de WMO stelt aan organisaties en (keten)samenwerking. Dit Koploperresearchonderzoek heeft in 2014 plaatsgevonden en geresulteerd in de publicatie 'Het Nieuwe Samenspel', te downloaden vanaf de website van Koplopers in de Zorg. In dit onderzoek is samen met bestuurders en managers ingegaan op de ervaringen met samenwerking in de afgelopen jaren, de lessons identified hierbinnen en de eisen die men op basis daarvan mag stellen aan de organisatorische dimensies van samenwerking. Deze eisen zijn vervolgens getoetst aan de normen van NEN-EN 15224 (ISO 9001 Healthcare) die voortvloeien uit jarenlange ervaring in veel sectoren op het terrein van samenwerking. Deze eisen zijn omgezet naar vragen van de quickscan. De vragen keken naar zowel datgene wat op papier is geregeld én naar hoe men daar in de praktijk mee omgaat.

Bij de verdere analyse van de resultaten hanteren we twee invalshoeken: we vergelijken de werkelijkheid op papier met de werkelijkheid van de praktijk. De ervaring leert dat hier over het algemeen een behoorlijke kloof tussen bestaat. De werkelijkheid op papier (of in theorie) is niet zonder belang: het is de neerslag van de antwoorden die het bestuur en management heeft gevonden op de organisatorische vraagstukken en dimensies. Met andere woorden: het betreft de inrichtingsvraagstukken die de verantwoordelijkheid van het bestuur/management zijn. Met betrekking tot de werkelijkheid op papier speelt dus eigenlijk de vraag 'hebben onze bestuurders/managers die organisatorische randvoorwaarden gecreëerd/hebben ze daar goed over nagedacht, die het mogelijk maken dat de medewerkers in de praktijk hun werk kunnen doen?' Als de randvoorwaarden onduidelijk zijn dan vullen de medewerkers over het algemeen deze lacunes zelf in. Dat leidt dan tot een beeld dat zaken op papier niet geregeld zijn, maar in de praktijk wel



werken. Er zijn dan met andere woorden parallelle werelden ontstaan: een papieren en een echte. Als bestuurders/managers onvoldoende randvoorwaarden creëren zullen deze werelden onherroepelijk ontstaan: het werk moet immers gebeuren.

Een tweede invalshoek is een analyse van de percentages. Dat levert over het algemeen een helder beeld op van de 'as is'- situatie. We mogen er van uit gaan dat minimaal 66% van de respondenten positief op een vraag moet antwoorden wil je als organisatie of sector vol kunnen houden dat de organisatie op papier en werkelijkheid op orde is. Ter relativering: 'enigszins' kan mogelijk ook als positief worden gelabeld, waardoor het beeld verandert. Zakt dit onder de 33% dan is dat reden voor ongerustheid.

2. Vergelijking papier en werkelijkheid

Wat opvalt bij de analyse van de resultaten is dat volgens de respondenten in alle gevallen de werkelijkheid op papier beter 'scoort' dan de werkelijkheid van de praktijk, op de eerste vraag na. Op zich is dat goed nieuws: de organisatorische randvoorwaarden zijn aanwezig en de praktijk ontwikkelt zich in het kielzog hiervan. Praktijk en werkelijkheid trekken nauw met elkaar op, het grootste verschil bedraagt 11% (vraag 2: de onderbouwing van de strategische keuzes voor samenwerking). Wat verontrustender is, is dat de percentages positieve antwoorden laag zijn: geen enkele vraag heeft een score van meer dan 66%. In de volgende paragraaf zullen we nader ingaan op de individuele vragen.

3. Analyse individuele vragen

Vraag 1: Deze vraag laat duidelijk zien dat zowel op papier als in de praktijk er helder zicht is op de ondersteuningsbehoefte van de burger op de verschillende levensterreinen. Niet onbelangrijk, want hier begint het natuurlijk allemaal mee. De score haalt weliswaar de 66% niet, maar daar hoeven we niet over te kniesoren.

Vraag 2: Deze bouwt voor op de eerste vraag: als er dan zo'n helder zicht is, wordt dat dan ook op een logische en consistente wijze omgezet in een visie, strategie, strategische keuzes en worden daar instrumenten als marktonderzoek en businesscases voor gebruikt. Niet dat dit hoeft, maar het maakt wel het hele proces transparanter voor iedereen en dwingt bovendien om beargumenteerde keuzes te maken. Deze vraag scoort



aanzienlijk minder dan de vorige vraag, maar toch nog relatief (ten opzichte van andere vragen) hoog.

Vraag 3: In deze vraag komen het zicht op de behoeften, de daarvan afgeleide strategie en de keuze voor een specifieke samenwerkingspartner bij elkaar. Ook dit blijken over het algemeen weloverwogen, beargumenteerde keuzes te zijn, oftewel een goede basis voor samenwerking.

Vraag 4: Na de strategische keuze uit de vorige vragen komen nu natuurlijk inrichtings- en samenwerkingsvraagstukken om de hoek kijken. Bij een meerderheid van de partijen bestaat op papier geen of slechts enigszins een beeld van de eisen die ketensamenwerking aan organisaties stelt. Dat geldt nog iets sterker voor de praktijk, waarin de organisaties samenwerken. Er wordt veel 'enigszins' gescoord maar dat kan ook inhouden dat, in samenwerkingsverbanden waarin deze organisaties participeren, iedereen net een ander beeld heeft van de eisen. En dat schiet natuurlijk niet op. Met het (enigszins) ontbreken van zicht op de eisen valt ook een beetje de bodem onder de samenwerking uit, althans theoretisch.

Vraag 5: Een belangrijk bindend element binnen samenwerking – en een belangrijke basiseis – is de visie van waaruit men samenwerkt, de principes waar men het met elkaar over eens is. Ook deze basis blijkt in praktijk bij veel organisaties redelijk smal te zijn. Er wordt veel 'enigszins' gescoord, met dezelfde opmerkingen als de vraag hierboven: misschien heb je allemaal net een andere visie op samenwerking.

Vraag 6: Gezamenlijkheid is van groot belang bij samenwerking en dat zie je bij de vraag naar het gezamenlijk met ketenpartners formuleren van de visie en daarvan afgeleide doelen en activiteiten terugkomen. Het is een vraag waar positieve en negatieve scores elkaar in evenwicht houden en dat betekent dat er een grote bandbreedte bestaat tussen wel en juist geen gezamenlijk geformuleerde aanpak. Als dat al niet gezamenlijk gebeurt, hoe kan met dan komen tot onderlinge afstemming?



Vraag 7: Ketensamenwerking is niet meer en niet minder dan samenwerken in de keten. Maar dan moet je wel goed weten hoe deze keten er uit ziet en wie wanneer welke beslissing mag nemen anders blijft het een modieus maar hol begrip. Deze vraag laat zien hoe weinig er eigenlijk nog is nagedacht over samenwerken en besluitvorming in de keten. Dit speelt niet alleen op papier, maar ook de praktijk laat zien dat hier eigenlijk een groot gat gaapt. En dat terwijl het hier juist om gaat.

Vraag 8: Mochten zaken niet goed geregeld zijn, dan mag je hopen dat je kan terugvallen op de ervaring en competenties van de medewerkers. Maar ook hier valt nog een wereld te winnen: bij veel zorgorganisaties geeft men dat er nog stappen moeten worden gezet willen de competenties van de medewerkers aansluiten op de eisen die samenwerken stelt. Gecombineerd met het feit dat samenwerking binnen de keten zelf niet helder beschreven is kunnen situaties ontstaan dat én de samenwerking niet goed beschreven is én de medewerkers nog niet de ervaring hebben/competent genoeg zijn om zelf hun weg te vinden.

Vraag 9: Maar al te makkelijk heeft men het over teams. Maar een team word je niet zomaar, daar gaat tijd over, en dan nog is het de vraag of men daadwerkelijk de slag weet te maken naar goed gesocialiseerde, hechte teams. Uit de respons blijkt dat de negatieve scores de positieve overtreffen, een situatie die eerder bij vraag 7 ook al voorkwam. De combinatie van vraag 7, 8 en 9 levert het beeld op dat men niet overal kan terugvallen op een heldere beschrijving van de samenwerking, niet op de ervaring/competenties van de medewerkers en ook niet op de veerkracht van de betrokken teams. Dat is wel 'food for thought'.

Vraag 10: Samenwerken in ketens is ook het samenwerken in netwerken. Vandaar dat kennis van deze formele en informele netwerken van groot belang is. Uit de antwoorden is duidelijk dat in een beperkt aantal organisaties deze kennis aanwezig is, maar in veel andere organisaties moet nog veel worden ontwikkeld. Deze kennis is vaak wel van cruciaal belang om de cliënt goed en soepeltjes te kunnen helpen, dus hoe 'informeel' deze kennis vaak is, het is zaak om deze te collectivieren en voor iedereen beschikbaar te hebben.



Vraag 11: Een meerwaarde van samenwerken is het delen van kennis; zonder delen van kennis blijft iedereen langs elkaar heen werken en is het de vraag of het zinvol is te investeren in zo iets ingewikkelds als ketensamenwerking. Hier zie je dat bij een vijfde tot een kwart van de organisaties niets tot weinig op papier of in de praktijk is geregeld. Dat voorspelt niet veel goeds over de meerwaarde van de samenwerking en het eindresultaat.

Vraag 12: Je kan binnen samenwerking informatie verzamelen en op een rij zetten en allerlei overwegingen met elkaar delen, maar uiteindelijk komt het neer op het nemen van een beslissing. De vraag of er voldoende beslisbevoegdheid/besliskracht aanwezig is, wordt bij veel organisaties een matig tot positief antwoord beantwoord. Maar bij een zesde tot een vijfde van de respondenten is dit op papier of in praktijk onduidelijk, zoals blijkt uit de antwoorden. Dat past bij het beeld uit bijvoorbeeld vraag 7 naar de transparantie van de samenwerking.

Vraag 13: Al het bovenstaande zou geen probleem hoeven opleveren als het geheel uiteindelijk eenvoudig was en de samenwerking zou uitblinken in daadkracht. Zo wordt het bij een groot deel van de organisaties niet beleefd: het geheel is inderdaad datgene wat we mogen vrezen, grotendeels niet makkelijk te doorgronden, ongetwijfeld afhankelijk van de persoonlijke invulling van de betrokkenen met gelukkig nog wel enige daadkracht. Want dat laatste kan medewerkers in de zorg niet ontzegd worden: uiteindelijk handelt men.

Vraag 14: Deze vraag is eigenlijk 'the proof of the pudding': hebben alle deze manoeuvres nu uiteindelijk meerwaarde voor de klant? Na de antwoorden op de voorafgaande vragen blijkt een groot deel van de respondenten daar opmerkelijk (matig) positief over te denken: slechts een klein deel denkt hier negatief over, het grootste deel geeft een positief antwoord of antwoordt met 'enigszins'. Overigens is het interessant om na te gaan of de nieuwe situatie een beter eindresultaat voor de cliënt oplevert dan de oude situatie: daar deden we het toch uiteindelijk om.



Vraag 15: De laatste vraag en wel een naar de evenwichtige rolverdeling van de partners. Je mag verwachten dat deze in ieder geval op papier zo is, maar dat blijkt al niet overall het geval. Als het op papier niet strak is geregeld, dan kan de samenwerking de speelbal worden van de persoonlijkheden van de betrokkenen. Met andere woorden: niet wat formeel is afgesproken bijvoorbeeld op het terrein van besluitvorming is van belang (alhoewel we gezien hebben in vraag 7 dat daar wel wat gaten liggen), maar de personen in kwestie bepalen op basis van macht, aanzien en gedrag hoe de samenwerking wordt ingevuld, wie wat doet en wie waar over beslist. De evenwichtige rolverdeling wordt daardoor speelbal van individuen waarbij een en ander contexts-, tijds-, en individu gebonden wordt ingevuld.

4. Conclusies

Algemeen

Welke conclusies kunnen we uit het bovenstaande trekken? In de eerste plaats moeten we constateren dat dit slechts een momentopname is en de sector aan het begin van een veranderingstraject staat. De politiek en de staatssecretaris zijn er te gemakkelijk van uitgegaan dat de sector en alle andere betrokkenen als de gemeenten dit vlotjes zouden oppakken en in de praktijk regelen. Wat wij al eerder hebben aangegeven in onze publicatie 'Het Nieuwe Samenspel' is bewaarheid: samenwerken in netwerken met teams die uit medewerkers van diverse organisaties zijn samengesteld, is nog niet zo makkelijk, daar moet je de tijd voor nemen.

We willen ook nog een andere nuancering maken: de zorg is geen chemieconcern of andere gevaarlijke industrie waar kleine fouten tot rampen kunnen leiden. In de loop van een ondersteuningstraject kunnen medewerkers, teams en klant gezamenlijk zoeken naar een optimale oplossing. Dat daarbij allerlei randvoorwaarden niet 100% geregeld zijn, hoeft niet altijd een probleem te zijn. De ervaring leert dat men er over het algemeen prima samen uit kan komen. Ongetwijfeld zal dit in veel gevallen efficiënter en effectiever kunnen, maar ook aan deze optimalisering zitten grenzen. Dit laat onverlet dat het niet onverstandig is als zorgorganisaties zich een aantal vragen stellen en acties in gang zetten.



Acties

Als we naar het bovenstaande kijken, ligt het voor de hand dat zorgorganisaties zich in de komende periode op de volgende punten richten:

- een heldere beschrijving van de activiteiten in de keten opstellen zodat iedere partner weet voor welke activiteit men verantwoordelijk is en wie wanneer welke beslissing mag nemen (vraag 7)
- nagaan welke competenties medewerkers eigenlijk moeten hebben om in een keten te kunnen samenwerken, checken of medewerkers deze competenties ook daadwerkelijk hebben en indien niet, dan hier actie op ondernemen (vraag 8)
- nagaan of de informatie rondom de verschillende doelgroepen met elkaar gedeeld en gecombineerd wordt tot een samenhangend geheel. Zo niet, dan hier actie op ondernemen (vraag 11)
- nagaan of de informatie over formele en informele netwerken optimaal is. Zo niet, dan hier actie op ondernemen (vraag 10)
- nagaan of de socialisering tot een team daadwerkelijk van de grond komt (eigenlijk aandacht voor de teamvorming met alle dynamiek en problematiek die daar bij hoort). Zo niet, dan hier actie op ondernemen (vraag 9).

Om de samenwerkingspartners hierbij te betrekken zou je als zorgorganisaties samen met hen de andere vragen van de scan kunnen langslopen en in gezamenlijkheid bepalen waar een ieder staat. Op deze wijze wordt op gestructureerde wijze de dialoog aangegaan rondom onderwerpen die er in het kader van de samenwerking toe doen.

5. Nawoord

Deze scan is een van de onderdelen van de activiteiten van het Platform Koplopers in de Zorg op het terrein van de WMO. In 2013 is het Koplopersresearchproject gestart gericht op het in kaart brengen van de organisatorische consequenties van de WMO. Dit heeft geresulteerd in de publicatie 'Het Nieuwe Samenspel'. In deze publicatie worden de randvoorwaarden voor een succesvolle invoering geschetst. Deze randvoorwaarden zijn omgezet in twee scans, te weten:

- de quick scan waarvan de resultaten onderwerp van dit rapport zijn
- een uitgebreidere scan die meer in de breedte en diepte nagaat of organisaties met alle organisatorische randvoorwaarden rekening hebben gehouden.

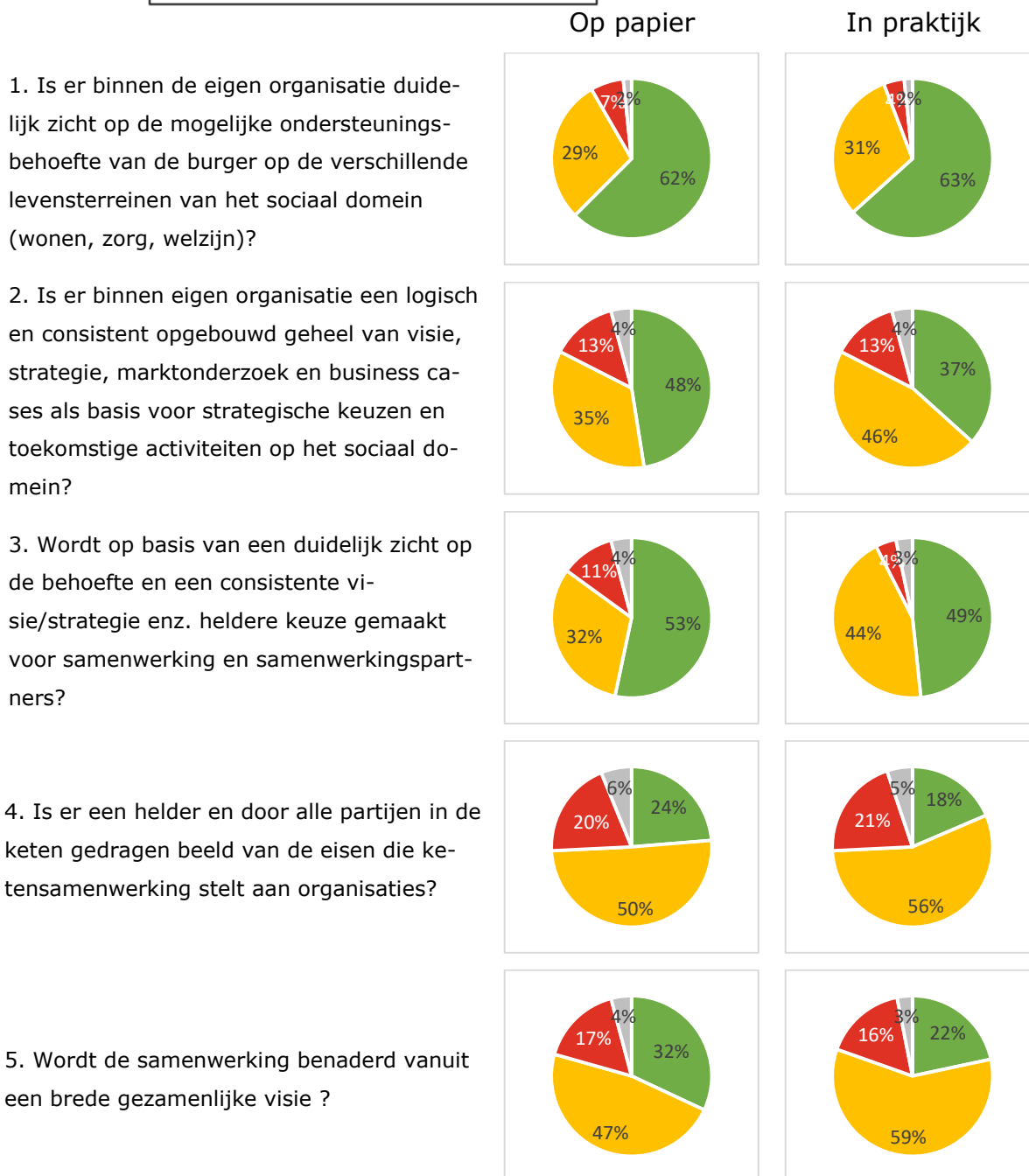


De Denktank WMO van het platform Koplopers in de Zorg zal de komende periode verder gaan met de verschillende onderwerpen binnen de WMO. Hierbij valt te denken aan een inventarisatie van de wijze waarop de verschillende gemeenten inhoud en vorm geven aan de aanbesteding, contractering, verantwoording en facturering. Daarnaast zal de Denktank ingaan op onderwerpen als Toezicht houden in de toekomst.

Het Platform Koplopers in de Zorg kan als expertisecentrum voor organisaties en organiseren in de zorg indien gewenst zowel intern als tussen de samenwerkingspartners de verschillende processen begeleiden. Het Platform beschikt over een breed netwerk van terzake kundige professionals. Mocht u geïnteresseerd zijn dan kunt u contact opnemen met ons secretariaat.

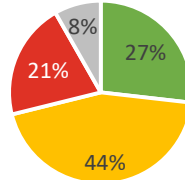
WMO Quick Scan (N=120)

Legenda ■ Ja ■ Enigszins ■ Nee ■ Weet niet

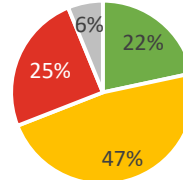


6. Wordt de visie en daarvan afgeleide doelen en activiteiten gezamenlijk met andere ketenpartners geformuleerd?

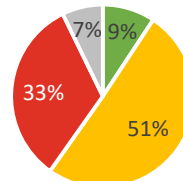
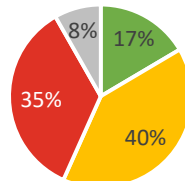
Op papier



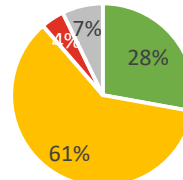
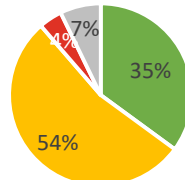
In praktijk



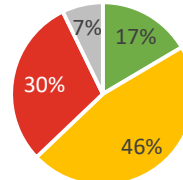
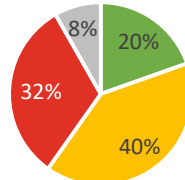
7. Is er een heldere beschrijving van de activiteiten in de keten zodat iedere partner weet wanneer wie een beslissing neemt?



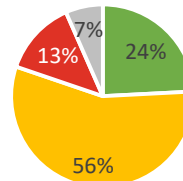
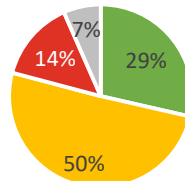
8. Hebben de medewerkers de competentie om te gaan met de eisen die samenwerken in ketens en teams stellen?



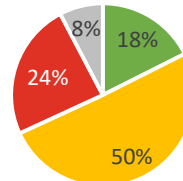
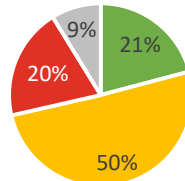
9. Wordt er binnen de keten gewerkt met goed gesocialiseerde, hechte teams die al langer met elkaar samenwerken, die elkaar daardoor goed kennen, en weinig wisselingen in personele bezetting hebben gehad?



10. Hebben de teams voldoende kennis van de formele en informele netwerken?

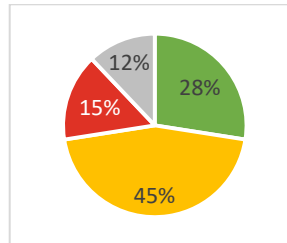


11. Wordt de informatie rondom de verschillende doelgroepen met elkaar gedeeld en gecombineerd tot een samenhangend geheel?

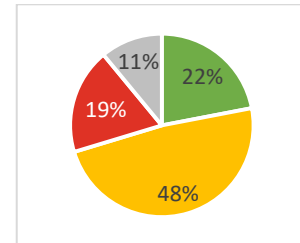


12. Hebben betrokkenen voldoende beslissbevoegdheid/-kracht?

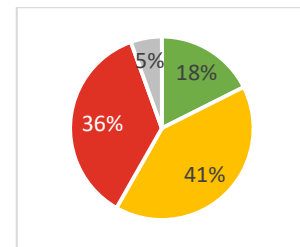
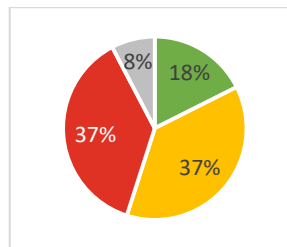
Op papier



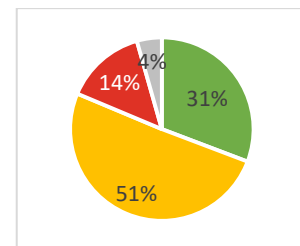
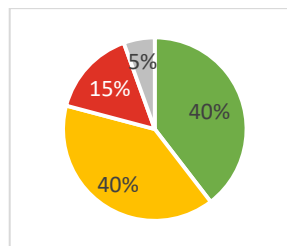
In praktijk



13. Kenmerkt de samenwerking zich door eenvoud en daadkracht?



14. Is het duidelijk welke toegevoegde waarde de samenwerking heeft voor de klant?



15. Is er een evenwichtige rolverdeling tussen de partners (m.n. geen overheersende/beheersmatige rol van één van de partners)?

