

Uit de hoek komen

Samenwerkingsformules in een netwerk

Uit de hoek komen Samenwerkingsformules in een netwerk

Dit boek geeft inzicht in de samenwerkingsformules van de Zorgalliantie. Wat is nodig voor samenwerking in de driehoek? Welke samenwerkingsformules tussen praktijk, onderwijs en onderzoek heeft zij vorm gegeven? De praktijk van samen leren en werken in een netwerk.

De Zorgalliantie is in 2009 opgericht om de afstand te verkleinen tussen praktijk, onderwijs en onderzoek. Bijna tien jaar later heeft de Zorgalliantie 28 organisaties in het netwerk en trekt ze op met het Centre of Expertise Krachtige Kernen. De Zorgalliantie is inmiddels aanwezig in het volle spectrum van wonen, welzijn, zorg en onderwijs.

ISBN 978-90-830125-0-6

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

 **Zorgalliantie.nu!**
lerend op avontuur

 **KRACHTIGE KEREN**
UNICENTRE OF EXPERTISE

Wendy Kemper-Koebrugge & Mirjam van Zelst

Wendy Kemper-Koebrugge & Mirjam van Zelst

Uit de hoek komen

Samenwerkingsformules in een netwerk

Colofon ▶

Het boek *Uit de hoek komen, samenwerkingsformules in een netwerk* is een uitgave van de Zorgalliantie, mei 2019.

Tekst	Wendy Kemper-Koebrugge en Mirjam van Zelst
Coördinatie/redactie	Sandra Hogeling
Fotografie	Concept in beeld Eric Scholten
Vormgeving	Dikke Punt ontwerp & illustratie Paul de Groot
Druk	Zalsman
ISBN	978-90-830125-0-6

www.zorgalliantie.nu
zorgalliantie@han.nl



Voorwoord ▶

De Zorgalliantie is een koploper in het Zorgpact: een landelijke best practice van samenwerking tussen praktijk, onderwijs en onderzoek. Het tekort aan arbeid komt er razendsnel aan en de zorg verandert. Op de ene plek moeten er mensen uit en op de andere plek roepen ze om personeel. Waarom gaan we elkaar niet beter faciliteren? En kan het onderwijs daar niet bij aansluiten? Drie jaar geleden kwam een stel bewindslieden bij elkaar om ook zo'n pact voor de zorg voor elkaar te krijgen. Doekle Terpstra was 'aanjager' van dit Zorgpact. Het Zorgpact is nu doorgegaan als Landelijk Actieeerwerk.

"Besloten werd om er niet het zoveelste beleidsplan van te maken, maar het helemaal in de uitvoering te zoeken. Het Zorgpact heeft eerder iets van activisme, daar weet ik vanuit mijn vakbondsverleden natuurlijk wel iets vanaf, en het enthousiasmeert om dingen aan te pakken. Beleidsmakers moesten eens op hun handen gaan zitten en vooral geen nieuw beleid maken.

De vraagstukken waar we voor staan, zijn inmiddels zo groot, dat niemand ze alleen kan oplossen. Samenwerken is dan ook het nieuwe concurreren, dat heb ik bij Inholland geleerd. De verandering komt 'bottom-up', uit het veld, door samenwerking in de 'gouden driehoek' praktijk, onderwijs en onderzoek. Het pact creëert beweging in het land. We moeten vertrouwen

op de regionale kracht en mensen verbinden in 'learning communities'. Niet vanuit de silo's in Den Haag. Twee dingen waren interessant om verandering te bewerkstelligen. De eerste was het kijken naar de ruimte tussen de regels. We moesten 'kan-niet-mag-niet' knooppunten benoemen bij de departementen. We hebben in de afgelopen drie jaar zo'n zeventig vraagstukken geïdentificeerd, waarbij er wetten in de weg leken te liggen. Zestig daarvan zijn inmiddels opgelost. Het bleek dat de wet zaken vaak niet onmogelijk maakt, maar ordent en in die ordening is meer ruimte dan je denkt.

Een tweede interessante zaak, was het aanstellen van zogenoemde 'koplopers', waar de Zorgalliantie er een van was. Daarmee wilden we min of meer 'verborgen' samenwerkingsverbanden en innovatie voor het voetlicht halen en in de etalage zetten. We waren bang dat de term koploper ging zorgen voor een stimulering van 'ranking', maar het werd een daverend succes. Het koplopers-project maakt initiatieven zichtbaar, men zoekt elkaar onderling op en inspireert elkaar enorm.

Ik ben heel enthousiast over de manier van werken in de Krachtige Leerkringen van de Zorgalliantie. Het onderwijs was altijd aanbod gedreven en het werkveld schreeuwde moord en brand. Nu sluiten de twee poten zo op elkaar aan, dat je het verschil bijna niet meer ziet. Ik noem het ook wel 'de stille revolutie van het Zorgpact', want ook bij de andere koplopers ontstaan professional-gedreven samenwerkingen op allerlei manieren.

Heel belangrijk hierbij is mijns inziens dat de kwaliteitsbewaking van het onderwijs daar ook blijft en niet bij de zorgorganisaties komt te liggen. En wat nog bijgestuurd kan worden, is dat de samenwerking nog intensiever kan op sommige plekken. Ook moet de bestuurlijke aanspreekcultuur veranderen. Men zou niet moeten concurreren op het aannemen van mensen en er moet een kader komen van bestuurlijke afspraken. Bestuurlijke borging voor de professionele veranderingen; dat is wat er nodig is.

Je moet oppassen dat de complexiteit van de bestuurlijke wereld verbonden blijft met het werkveld. Bestuurders gaan glimmen zodra ze het etiket 'koploper' hebben, maar dan begint het werk pas. De regionale verantwoordelijkheid gaat daarbij boven de instellingsverantwoordelijkheid. Je moet elkaar kunnen aanspreken op die zaken. Juist de sterke bestuurders durven dit wel. Die kwetsbaarheid moet georganiseerd worden. Geoefend moet worden in het idee dat op dit onderwerp de concurrentie eruit gesloopt moet worden.



Voor de Zorgalliantie nog werk genoeg, zou ik zeggen. Ik wens hen en de deelnemers aan hun netwerk veel succes. Laten we de schouders eronder zetten en al doende van elkaar leren."

Doekle Terpstra

Inhoudsopgave ▶

De Zorgalliantie probeerde de afgelopen jaren vele samenwerkingsformules uit. Hierin heeft ze een ontwikkeling doorgemaakt van toeschouwer naar speler, van binnen naar buiten, van aanbod- naar vraaggericht, van organisatiegericht naar maatschappelijk gericht. Dit boek geeft helderheid in deze ontwikkeling. In elk hoofdstuk is een vorm van samenwerking in de driehoek belicht.

Voorwoord

-  **8** In de *Inleiding* wordt het driehoekdenken uitgelegd. Daarnaast leggen we uit wat de Zorgalliantie is en hoe zij is ontstaan.
-  **15** Hoofdstuk 1 *De puzzelstukken* gaat over 'Programmaliijnen', een opzet om gereedschappen, de zogenoemde 'tools' te ontwikkelen die in meerdere organisaties gebruikt kunnen worden.
-  **21** Hoofdstuk 2 *Aan het werk* behandelt de volgende samenwerkingsvorm in de ontwikkeling van de Zorgalliantie; het ontstaan van Leerwerkplaatsen, gericht op thema.
-  **31** Hoofdstuk 3 *Kennis als vertrekpunt* gaat over de door de Zorgalliantie ontwikkelde masterclasses 'kwaliteit in het primaire proces' en masterclasses naar aanleiding van studiereizen naar Engeland.
-  **41** Hoofdstuk 4 *Leren in netwerken* zoomt in op het samen ontwikkelen van een 'tool'.

-  **49** Hoofdstuk 5 *Op De Stoel* handelt over de masterclasses voor bestuurders van zorgorganisaties; de Zorgalliantie wilde bestuurders een veilige plek bieden om onderling ervaringen uit te wisselen.
-  **59** Hoofdstuk 6 *Zijn waar het gebeurt* gaat over het ontstaan van de Krachtige Leerkring. Hier komen de drie poten van de driehoek praktijk, onderwijs en onderzoek in een gebied sterk bij elkaar.
-  **67** Hoofdstuk 7 *Netwerk op avontuur* behandelt geen methodes meer, maar verhaalt over 'het netwerk op avontuur'. Wat vraagt het om een netwerk levend te houden.
-  **80** We sluiten af met *Conclusies* van een aantal onderliggende principes om het samenwerken in de driehoek tot een succes te maken.



Samenwerken in de driehoek: praktijk - onderwijs - onderzoek

Praktijk ► de organisaties (woningcorporaties, welzijnsorganisaties, zorgorganisaties, gemeenten) en clubs en inwoners.

Onderwijs ► de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en met de medewerkers en de opleidingen: voltijd, duaal, deeltijd, post-hbo en master. Of een ROC.

Onderzoek ► de onderzoekers vanuit de HAN. Maar ook de onderzoekers vanuit het ROC en universiteiten, waar dit past bij de inhoud van een thema.

Samenwerkingsformule

- Welke vormen kan samenwerking aangeven en welke formule verbindt praktijk, onderwijs en onderzoek?

Lessen

- Wat hebben we gedeeld over deze formule? Wanneer werkt deze wel of niet?

Inleiding ►

Waarom werken in de driehoek?

Dit boek gaat over verschillende vormen van samenwerken in een netwerk. En wel over samenwerkingsformules waarin samen wordt gewerkt tussen praktijk, onderwijs en onderzoek. Waarom kiezen we hiervoor? Als Zorgalliantie merken we dat deze samenwerkingsformules vernieuwing geven in netwerken; je werkt samen met anderen die met andere ideeën komen en studenten voegen een extra frisse blik toe. We merken in de contacten met de organisaties in ons netwerk dat er behoefte was aan uitleg van alles wat we doen. En waarom we dit doen. Vandaar dit boek.

In gesprek met

Jonathan van Deutekom (projectmanager, Zorgalliantie)

Jos van der Meulen (oud-medewerker, Zorgalliantie)

Joke Abbring (programmamanager, Zorgalliantie/Centre of Expertise Krachtige Kernen)

Hoe begon het?

De Zorgalliantie: een netwerk van 28 organisaties op het gebied van wonen, welzijn, zorg en onderwijs. Ondersteund door een programmateam vanuit de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Hoe is de Zorgalliantie ontstaan?

In 2009 zat de HAN 'in haar ivoren toren' en de zorgorganisaties gingen hun eigen gang, zo was een vaak gehoorde klacht. Jos van der Meulen: "Ik wist dat Jonathan goede contacten had met 'de buitenwereld'. Ik stelde voor om samen gewoon eens te gaan praten. We hebben contact gezocht met de bestuurders van zorgorganisaties in mijn netwerk en zijn op de koffie gegaan."

Deze actie kwam op het goede moment. In zorgorganisaties vond men de maatschappelijke vraagstukken ingewikkeld, men wilde met elkaar 'ontschot' gaan werken. Medewerkers van de HAN zagen dat beroepen gingen schuiven en de maatschappelijke context ingewikkelder werd. In 2001 zochten lectoren van de HAN in hun netwerk al naar thema's uit de praktijk. Jonathan van Deutekom was betrokken bij het bedrijevnetwerk HAN Smart Business Center (HAN SBC), dat ondernemers in contact bracht met kenniswerkers op de



HAN: "Het begon met lectoren Economie en Techniek. Na een jaar of vier kwamen daar zorgorganisaties bij, maar we merkten dat die in een bedrijsennetwerk geen aansluiting vonden. Met behulp van aantal zorgorganisaties hebben we toen de Zorgalliantie opgericht. Doel was om samen de zorg te verbeteren."

De eerste focus van het netwerk was de ouderenzorg. Van der Meulen: "Dat was mijn expertise. Wij zagen al enige dynamiek in de ouderenzorg; de scheiding wonen en zorg kwam op en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) deed zijn intrede. Pas als je niet meer thuis kon blijven, ging je voortaan naar een tehuis." De HAN zag kans om uit haar ivoren toren te komen en als gelijkwaardige partner aan een netwerk deel te nemen. Volgens Van der Meulen: "Het College van Bestuur van de HAN vond het een goed idee en de praktische aanpak had ook haar steun."

De zorgorganisaties waar de heren langsgingen om koffie te drinken, spraken meteen de intentie uit om deel te nemen aan het netwerk. Van der Meulen: "Ik denk dat dat succes te maken heeft met de informele relaties en de match van personen." Van Deutekom: "Wij denken mee met alle partijen en kijken welke kennis we kunnen koppelen aan de vraagstukken, in plaats van de praktijk te vragen aan te sluiten op door de HAN geformuleerde vraagstukken. Wij zijn oliemannetjes, maar ook doeners. Het blijft niet alleen bij praten."

In de praktijk kwamen het Centre of Expertise Krachtige Kernen en de Zorgalliantie elkaar steeds tegen. Besloten werd om beide netwerken vanuit één programmateam te

gaan ondersteunen. Dit werkt. Hiermee komen ook woningcorporaties en welzijnsorganisaties bij het netwerk. Abbring: "Wij komen niet uit het onderwijs en zijn geen onderzoekers. We zorgen nog steeds dat we meer 'buiten' zijn dan binnen." Van der Meulen: "Dat is een verademing voor de organisaties. We weten wat er speelt." Intussen werd het concept van de zorg verbreed, omdat de maatschappelijk vraagstukken zo complex zijn dat je ze niet eendimensionaal kunt benaderen. Abbring: "De kracht van de Zorgalliantie is dan ook, dat wij organisch meebewegen met de ontwikkelingen."

Zo is ook de stap gezet om mee te gaan doen waar het gebeurt: in de gebieden waar de organisaties werken, starten met de projecten waar ook studenten, docenten en onderzoekers volledig in meedoen. Abbring: "We wilden van elke keer een nieuw project naar een duurzame samenwerking in een gebied waar verschillende projecten deel van uit maken en waardoor we nog duurzamer samenwerken met de verschillende organisaties, docenten, studenten en onderzoekers. Daarnaast maken we over de gebieden zichtbaar welke thema's spelen op het gebied van wonen, welzijn, zorg en onderwijs."



Samenwerkingsformule: programmalijnen

Maatschappelijk vraagstuk

- Kleinschalig wonen en domotica

Doel

- Verantwoorde keuzes kunnen maken
- Stimuleren van innovatie

Samenwerkingsformule

- Eén op één gesprekken met bestuurders/ managers van organisaties over hun behoeften
- Inventarisatie gezamenlijke onderwerpen
- Lectoren bepalen programmalijnen
- Per programmalijn tools ontwikkelen die in meerdere organisaties bruikbaar zijn
- Tools voorleggen aan organisaties

Lessen

- Helpt focus aan te brengen
- Organisaties individueel mogelijkheid behoeften op tafel te leggen
- Behoeft-inventarisatie tijdrovend
- Organisaties geen deel van de ontwikkeling van de tools; opdrachtgever/ opdrachtnemer relatie
- Kans dat je informatie uit organisaties mist
- Implementatie in organisaties aandachtspunt

Hoofdstuk 1 ► De puzzelstukken

Programmalijnen

In gesprek met

Jonathan van Deutekom (projectmanager, Zorgalliantie)
Chantal Brouwer (consultant, Fringe)

In de begintijd was de Zorgalliantie een innovatienetwerk van zorgondernemingen. Zij wilde met name sociale innovatie praktisch maken en werken aan oplossingen. De HAN omarmde deze ambitie door kennis uit te wisselen met de bij de Zorgalliantie aangesloten organisaties en deze gezamenlijk verder te ontwikkelen. In 2010 bouwde men een bestuurlijk netwerk op en stelde samen speerpunten van kennis en ervaring vast. Voorzichtig begon men aan inhoudelijke projecten.

Jonathan van Deutekom was in deze tijd nauw betrokken bij de vorming van het netwerk, samen met het adviesbureau. Van Deutekom: "We bekeken samen welke thema's er toe deden en welke organisaties daarbij hoorden. Vervolgens zochten we daar een lector bij van de HAN." Een voorbeeld van zo'n thema is domotica. Dit project werd voortvarend gestart met het verzamelen van visies en ervaringen onder de leden van het netwerk. Tegelijk zijn er literatuurstudies gemaakt naar de landelijke ontwikkelingen op het gebied van domotica.

Bij de organisaties in het netwerk bleek behoefte aan een tool om te komen tot verantwoorde keuzes op het gebied van kleinschalig wonen en domotica. Er kwam een stappenplan om te kiezen, rekening houdend met juridische, medische, exploitatie- en persoonsgebonden factoren, gerelateerd aan het zorgproces en verschillende huisvestingsituaties. Van Deutekom: "Helaas werd deze tool nauwelijks gebruikt. Organisaties negeerden de domotica helemaal, of ze zeiden dat ze zelf al iets hadden liggen op dat gebied. Hoe konden we zorgen dat de organisaties de ontwikkelde tools wel gingen gebruiken?"

Innovatie en Ondernemerschap

Een ander thema dat aangepakt werd, was 'innovatie en ondernemerschap'. Chantal Brouwer was daarbij betrokken om advies te geven aan de HAN. "Sinds de Wmo en Wet langdurige zorg (Wlz) moest men op andere manieren geld gaan verdienen. Er werden nieuwe projecten ontwikkeld, maar die bleven vaak op de plank liggen. Wij wilden iets ontwikkelen waarbij projectideeën werden getoetst op levensvatbaarheid."

De stand van zaken bij de organisaties in het netwerk werd in kaart gebracht, de behoefte aan tools op dit gebied werd gepeild, er werden enkele instrumenten ontwikkeld en die werden vervolgens in de praktijk getoetst. Het zwaartepunt bleek te liggen op nieuwe samenwerkingen en werkwijzen, en sociale innovatie. Op het gebied van personeelstekort waren nog te weinig oplossingen en technologische productontwik-



keling werd liever gemeenschappelijk opgepakt vanwege de hoge kosten.

De projectgroep bouwde vervolgens een toolkit om ondernemerschap en innovatie te toetsen en te stimuleren. Hierbij kwam een beslismodel voor business development van ideescan tot en met maatschappelijke businesscase. Brouwer: "Wij brachten de belangen van de partijen in kaart, zowel op kwalitatief (beter leven) als kwantitatief gebied (schaalvoordelen, kosten). Vervolgens vertaalden we dat naar een financieel plaatje en schatten de risico's in. Zorgorganisaties waren dat niet gewend."

Resultaat

Het resultaat van deze inspanningen was een format met handleiding, die door elke zorgorganisatie gebruikt kon worden. Onder andere BrabantZorg heeft hier gebruik van gemaakt. Ook in dit geval is er echter niets gedaan met de opvolging van dit project. Toch denkt Brouwer dat deze stap onmisbaar is geweest. "De betrokken organisaties hebben kennis gedeeld, er is een presentatie geweest. Je ziet dan wat er speelt bij anderen en dat kan richting geven bij je eigen organisatie. De volgende stap is om het meer in de toepassing en de fine-tuning te gaan zoeken, denk ik."

Wat kun je doen om meer innovatie en ondernemendheid te stimuleren bij zorgorganisaties? Brouwer: "Het begint allemaal met een inzicht. Als zorgorganisatie moet je meegaan in pittige veranderingen. De overheid helpt wel

met meer handen aan het bed, maar niet met vraagstukken om de juiste mensen te vinden en de goede technieken te ontwikkelen. Dat moeten de organisaties zelf doen."

Brouwer ziet dat er nog het nodige moet veranderen op dat gebied. "Mensen in het bedrijfsleven zijn gewend snel te moeten inspelen op veranderingen in de maatschappij. Mensen van zorgorganisaties zaten heel lang relatief veilig en nu niet meer. Dat raakt ze." Zorgorganisaties hebben niet genoeg mensen met de 'juiste' bloedgroep in huis, denkt Brouwer. "De inhoudelijke (zorg-)achtergrond is vaak leidend om iemand aan te nemen, in plaats van zijn vaardigheden. Zet een manager op een managementplek, zou ik zeggen. Maar dit zijn langdurige processen en daar kan de Zorgalliantie nog steeds een rol in spelen."



Samenwerkingsformule: leerwerkplaats

Maatschappelijk vraagstuk

- Ondernemendheid in teams, techniek gebruiken in de zorg

Doel

- Samen ontwikkelen/ experimenteren

Formule

1. Samen (een tool) ontwikkelen

- Gezamenlijk gesprek met managers/ projectleiders van organisaties over thema
- Verkennen wat er is/ wat er niet is en wat kan helpen in de praktijk
- Optie 1: samen één tool ontwikkelen met de deelnemende organisaties
- Optie 2: Experimenteren in meerdere organisaties, keuze welke organisatie welk experiment

Lessen

- Optie 1: Samen een tool ontwikkelen:
 - + zoeken naar gezamenlijkheid (1 tool) duurt lang
 - + risico dat bij ontwikkeling tool onderzoek leidend wordt ipv uitproberen in de praktijk
 - + organisaties die uitproberen leren door te doen, andere organisaties leren door mee te kijken
- Optie 2: Experimenteren
 - + verkenning is naar waar organisaties elkaar aanvullen
 - + eigenaarschap blijft bij organisaties, zij brengen in wat zij leren
 - + overleg op elkaars locaties brengt extra dynamiek

Hoofdstuk 2 ▶ Aan het werk

2.1 ▶ Leerwerkplaats: samen een tool ontwikkelen

In gesprek met

Eric van der Graaf (directeur, Pluryn)

Voor de Leerwerkplaats 'Ondernemendheid' zijn een aantal organisaties, een lector en docenten uit het werkveld bij elkaar gekomen, om te kijken wat nodig is om ondernemendheid te stimuleren. Sommige organisaties, zoals Malderburch Centrum voor Welzijn, Wonen en Zorg, hebben meegekeken. Pluryn heeft intensief meegedaan. Van der Graaf, afgestudeerd op ondernemendheid, was naar eigen zeggen de juiste persoon binnen Pluryn om hiermee aan de slag te gaan: "Ondernemendheid is mijn stokpaardje en dat weet iedereen hier."

Bij Pluryn maakt ondernemendheid deel uit van de visie en is een van de vier kerncompetenties voor de medewerkers, naast professionaliteit, empathie en zelfreflectie. Cliënten van Pluryn komen vaak pas bij deze organisatie terecht als al het nodige is geprobeerd, volgens Van der Graaf. "Het zijn kinderen of jongeren met een grote problematiek. Creatieve en ondernemende oplossingen zijn nodig. Het is altijd maatwerk, dus de oplossing is elke keer anders. Dat vraagt veel van onze medewerkers." De opleiding sluit hier

nog niet altijd even goed op aan vindt hij. "Op de Kopse Hof, waar ik Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) heb gestudeerd, was creativiteit heel belangrijk. Tegenwoordig staat dit niet meer centraal."

Er was dus behoefte aan meer ondernemendheid bij werknemers van Pluryn. De vraag in de Leerwerkplaats was wat de organisatie kon doen om ze in staat te stellen om ondernemend te zijn. Veel tijd ging zitten in de vraagverheldering; 'Wat te ontwikkelen?' Na rijp beraad werd besloten tot 'een tool waarmee we in het team het denken over ondernemendheid verder kunnen brengen'. Er moest een interventie komen, waarbij meetbaar was of de ondernemendheid toegenomen was. Van der Graaf: "Dat is het zogenaamde Bewustwordings Instrument Ondernemende Houding (BIOH) geworden; een individueel in te vullen vragenlijst met daaraan gekoppeld een teamgesprek. Dat zijn we gaan gebruiken bij onze teams."

Gebruik van de interventie

Zo'n team, bestaande uit twaalf mensen die 24-uurs zorg bieden aan uit huis geplaatste kinderen met een verstoorde relatie met hun opvoeders, vulde de online vragenlijst in. Daarna volgde een teamgesprek over de uitslagen. Van der Graaf: "Ze vonden het zowel leuk als vreemd om zoveel over ondernemerschap te praten. Het antwoord op de vraag of ze daarin voldoende werden gefaciliteerd, wisselde per team." Na verloop van tijd vulden de teamleden de vragenlijst nogmaals in. Van der Graaf: "Uit de nameting bleek dat men zich



ondernemender voelde, zowel omdat ze er veel over spraken, als omdat ze beter wisten waar het hem in zat.”
 Toen de werknemers daadwerkelijk voelden dat ze ondernemender mochten zijn, had dat hier en daar mooie resultaten. Van der Graaf: “Een team bedacht een originele oplossing voor een probleem dat speelde in de wijk waar de 24-uurs opvang lag; alleenstaande ouderen in deze wijk aten heel slecht. De jongeren uit de opvang zijn maaltijden langs de deur gaan brengen. De plaatselijke Jumbo gaf hun bestelauto vijf dagen per week te leen voor de distributie. Zo heb je dubbele duurzaamheid: de ouderen worden geholpen en de jongeren voelen zich nuttig, hebben iets te doen en geven iets terug aan de maatschappij.”

Resultaten

Van der Graaf is nog steeds blij met de resultaten van de ontwikkelde tool. “Ik vind het leuk dat we er in geslaagd zijn de kennis van de HAN te koppelen aan de praktijk, zodat onze cliënten er van profiteren. Onze werknemers voelen wel degelijk dat ze ondernemender mogen zijn, onder andere doordat we nog steeds bijvoorbeeld workshops ‘out of the box-denken’ organiseren. Je ziet dat terug in de organisatie, vooral aan kleine voorbeelden. Een medewerker is onlangs theater gaan organiseren met cliënten. Dat had hij voorheen niet gedaan.”

Geld is niet de bottleneck in dit soort initiatieven, volgens Van der Graaf. “De kramp waarin we nu zitten, is natuurlijk dat de zorg financieel zo onder druk staat, terwijl dit soort

initiatieven als de Leerwerkplaats Ondernemendheid juist op de lange termijn meer opleveren. Ik blijf dit ook stimuleren binnen mijn organisatie. De uitdaging is, om regelmatig contact te houden met de Zorgalliantie; ik zal binnenkort weer eens een kopje koffie gaan drinken met Wendy.”

2.2 ► Leerwerkplaats: samen uitproberen

In gesprek met

Marian Adriaansen (Lector Innovatie in de zorg, HAN)

De Leerwerkplaats ‘Gebruik van technologie’ is het onderzoeksproject van vier zorg- en welzijnsinstellingen, HAN-studenten, een lector, ondernemers en de Zorgalliantie. Het onderwerp is Tessa, de bloempotvormige zorgrobot die cliënten kan helpen hen aan eenvoudige taken te herinneren, zoals medicijnname. De onderzoeksvraag? Zorgt Tessa voor verlichting van de belasting van mantelzorgers? Het antwoord op de vraag is ‘ja’.

“Na twee jaar is het project officieel afgelopen”, vertelt Marian Adriaansen. “Maar het is inmiddels wel een ‘icoon-project’; dat wil zeggen dat het toonaangevend is voor de toekomst van ons onderzoek. Er kwamen dan ook vervolgvragen uit dit onderzoek, waar we ook iets mee moesten. De Leerwerkplaats draait dan ook nog steeds.”

Zorgorganisaties

Wat zijn de successen van de Leerwerkplaats? Deelnemende organisaties als BrabantZorg en Pleyade, Sterker Sociaal en Driestroom zijn enthousiast gebleken. Adriaansen:

“We kwamen één keer per maand samen en zij gaven achteraf aan veel aan elkaar gehad te hebben. Het levert echt iets op voor de kwaliteit van de zorg. We weten nu bijvoorbeeld dat cliënten liever instructies ontvangen van Tessa, dan van de mantelzorger of een hulpverlener. Deze hoeven zo de cliënt minder achter de vordden aan te zitten en dat zorgt voor meer tijd voor leukere zaken en een beter verhouding. Cliënten ervaren Tessa als neutraal. Ook ontwikkelen ze een band met de robot.”

Ondernemers

Ook de ondernemers hebben baat bij de uitkomsten van de onderzoeken en de kritiek. Adriaansen: “Wanneer ze daartoe in staat waren, deden ze er wat mee.” De ondernemers wilden in eerste instantie gepersonaliseerde robotjes maken. Dat bleek ingewikkeld en ook niet nodig voor iedere cliënt. Ook de installatie van Tessa was te moeilijk volgens de mantelzorgers. Inmiddels wordt dit dan ook verzorgd door de ondernemers zelf, met behulp van een set kaarten met vragen aan de cliënt die leiden naar voor hem of haar geschikte instructies. Nog een ontdekking van de onderzoekers: er moeten minimaal drie boodschappen op Tessa staan, anders luisteren de cliënten niet. Tessa blijft een werk in uitvoering, volgens Adriaansen. “Toch is de robot vanaf het begin een succes.”

Studenten

Studenten van studierichtingen als verpleegkunde, sociale studies, psychologie en zelfs de economische faculteit hebben door de Leerwerkplaats het perspectief van bijvoorbeeld zorgmedewerkers leren zien. Adriaansen: “Uit een focusgroep voor een afstudeerproject bleek dat zorgmedewerkers soms moeite hadden met het gebruik van technologie. Het moment dat zorgmedewerkers zien dat hun cliënten er baat bij hebben, staan ze ook meer open voor technologie. Een belangrijke vondst. Daarnaast hebben studenten van de minor WeCare voor drie organisaties een businesscase geschreven. Want ook het antwoord op de vraag wie Tessa gaat betalen is belangrijk.”

Lessen van de Leerwerkplaats

De meest waardevolle lessen van de Leerwerkplaats volgens Adriaansen: “Het leren van elkaar. En het feit dat je niet zo maar lukraak technologie kunt inzetten in een organisatie. Je moet rekening houden met de werkprocessen van de zorgverlener en Tessa bijvoorbeeld inzetten als interventie in een behandelplan, met als doel het meer autonoom maken van de cliënt. Zo kun je tegelijk kennis vermeerderen op de werkvloer en laten zien hoe leuk en handig technologie kan zijn.”

Een echt tijdbesparend (en dus goedkoper) alternatief is de inzet van technologie vooralsnog niet, volgens Adriaansen. Wel leidt deze tot betere kwaliteit van de zorg, meer

autonomie voor de cliënt en vergemakkelijken van het werk van de zorgverlener. Adriaansen: "We zitten in een transitiefase. Over tien jaar kijken we er heel anders tegenaan."

Voor de Zorgalliantie is duidelijk geworden dat een Leerwerkplaats een goed instrument kan zijn, maar dat ze er behoorlijk bovenop moeten blijven zitten. Adriaansen: "Bij de organisaties om ze een vervolg te laten geven aan de resultaten van het onderzoek. Bij de studenten om bijvoorbeeld niet alleen maar afstudeerders uit dezelfde opleiding bij elkaar te laten kruipen. Inmiddels kunnen wij een handboek schrijven: 'Hoe monitor je een Leerwerkplaats?' Maar we leren terwijl we het doen."





Samenwerkingsformule: masterclasses en leersafari's

Maatschappelijk vraagstuk

- Kwaliteit in teams, Sociale ondernemingen

Doel

- Leren verbeteren, Inspiratie ophalen

Recept

1. Masterclasses kwaliteit

- Verhelderingskamer met managers/ projectleiders van organisaties en lector
- Masterclass waarin de theoretische kennis over het onderwerp startpunt is, daaraan gekoppeld verhaal van organisatie hoe zij dit in de praktijk doen
- Masterclass wordt gefilmd; dient als kennisclip voor onderwijs
- Praktijkoefening gekoppeld aan masterclass

2. Samen op leersafari

- Keuze plek en thema werkbezoek of studiereis
- Bij studiereis: open Masterclass vooraf over het land/ waarom gaan we?
- Na werkbezoek of studiereis: wat hebben opgehaald/ wat kunnen we hiermee doen

Lessen

- Kennis is goed startpunt om enthousiasme te krijgen
- Thema in netwerk moet niet bedreigend zijn
- Studiereis levert meer tijd om met elkaar in gesprek te gaan
- Ontmoetingsmomenten creëren heeft eigen waarde; je weet nooit waar dit een eigen vervolg krijgt

Hoofdstuk 3 ► Kennis als vertrekpunt

3.1 ► Masterclasses: kwaliteit in primair proces

In gesprek met

Miranda Laurant (lector Organisatie van Zorg en Dienstverlening, HAN)

Toen het onderwerp 'efficiënter organiseren van processen en het toevoegen van cliëntwaarde aan die processen' ter tafel kwam in de Zorgalliantie, kwam het niet echt van de grond. Organisaties vonden het toch moeilijk om hier in de eigen organisatie concreet mee aan de slag te gaan. Hoe ging de Zorgalliantie hier mee om?

Miranda Laurant bedacht samen met het team van de Zorgalliantie dat een Verhelderingskamer wellicht inzicht zou geven waarom het onderwerp niet van de grond kwam. Een paar uurtjes in de zogeheten 'Verhelderingskamer' en een rondetafelgesprek met drie zorgorganisaties, bracht al meer, maar de organisaties gingen niet echt met de billen bloot. Toch lastig om een kijkje in de keuken te geven. Zouden masterclasses wellicht de oplossing brengen?

De Verhelderingskamer bracht een antwoord op de vraag: 'Als je denkt aan het efficiënter inrichten van processen in jullie organisatie, waar denk je dan aan?' Laurant: "Voor de deelnemende organisaties ging dat over het verhogen van de kwaliteit van het primaire proces, rondom de cliënt. Maar het

was een tweekoppig monster; kijk je dan naar de cliënt en de onderlinge samenwerking tussen de professionals, of naar de externe verantwoording die je moet afleggen?"

Meekijken in de keuken

Toen de Zorgalliantie de diepte in wilde gaan, bleek dat er geen gemeenschappelijke kwestie lag bij de organisaties. Laurant: "Er waren verschillende vragen en behoeftes. In een leergemeenschap, wat we beoogden te zijn, wil je van elkaar leren. Wij dachten dat het meekijken in de keuken van de buurman leerzaam zou zijn. Maar op het moment dat we commitment vroegen, durfden de organisaties de stap niet te zetten. Het maken van een kwaliteitsslag bleek toch vooral een intern proces te zijn."

Er ontstond een nieuw idee bij de Zorgalliantie; de Masterclass. Laurant: "We zouden theoretische kennis bieden en daaraan gekoppeld een verhaal uit de praktijk, bijvoorbeeld over zelfsturende teams. Het theoretische verhaal kwam van ons en een collega-organisatie die ervaring had met zelfsturende teams, vertelde hoe dat in de praktijk beviel. De organisatie bepaalde haar eigen verhaal; er werd niet letterlijk meegelopen, maar toch werd deze praktijkkennis als zeer relevant beschouwd omdat het herkenbaar was."



Masterclasses

De masterclasses waren bijeenkomsten met maximaal 30 deelnemers, zowel organisaties in het netwerk van de Zorgalliantie als anderen, die voor een laag bedrag aanschoven. Laurant: “Zo bestreken we een breder vlak en het was een kans om nieuwe leden te krijgen.” Onderwerpen waren bijvoorbeeld ‘De inside-out-benadering’ (een andere benadering van gezondheidszorg), de genoemde zelfsturende teams, of ‘persoonsgerichte zorg’. Laurant: “Tijdens de masterclasses was veel interactie tussen de deelnemers, er was ruimte voor vragen en daar werd volop gebruik van gemaakt.”

Aan het einde van elke masterclass volgde een soort praktijkoefening. Laurant: “Het was de bedoeling dat die oefening tot meer data en verder onderzoek zou leiden, maar dat is uiteindelijk niet gebeurd. Maar alleen al het feit dat theorie en praktijk bij elkaar kwamen was waardevol. De organisaties pakten uiteindelijk zelf op wat ze nodig hadden. De Zorgalliantie heeft het concept van masterclasses doorgezet en organiseert meerdere masterclasses per jaar.”

Conclusies

Deze hele ontwikkeling heeft geleid tot de volgende conclusies over de activiteiten van de Zorgalliantie. Laurant: “We moeten goed aansluiten bij de vragen en behoeften van de organisaties in het netwerk. Soms is de samenwerking heel intensief, zoals de Leerwerkplaatsen rondom

zorgtechnologie, maar vaak halen de organisaties alleen inspiratie bij elkaar en ons. Deze reeks masterclasses heeft niet geleid tot een leergemeenschap, maar er zijn soms bredere bijeenkomsten, waar organisaties in het netwerk netwerkcontacten opdoen.”

Wat heeft Laurant zelf aan de masterclasses gehad? Laurant: “Ik ben, geïnspireerd door de masterclass, naast de kenniskring met docent-onderzoekers een soort van leergemeenschap in gaan richten, waar ook docenten en mensen uit het werkveld voor uitgenodigd worden. Ik wil in deze leergemeenschap aan de hand van een onderwerp verdieping zoeken; theoretische en praktische kennis uitwisselen. Zo blijft het lectoraat gevoed door onderwijs en praktijk. Er is commitment van de mensen in mijn lectoraat. Ik zou er naar moeten kijken of het voor de organisaties in het netwerk van de Zorgalliantie interessant is. Dat moet zich allemaal nog een beetje uitkristalliseren, maar wie weet.”

3.2 ► Samen op leersafari: Engelandreis

In gesprek met

Igor Grevers (adviseur, ICSadviseurs)

ICS is een adviesbureau op het gebied van maatschappelijk vastgoed, waarbij de gebruikers voorop staan en waarvoor strenge regels gelden. Het creëren van een maatschappelijk draagvlak voor de vestiging van deze organisaties is vaak het grootste struikelblok. “Ik heb geen verstand van stenen, ik zorg voor een plan met een goed draagvlak”,

zegt Igor Grevers, adviseur bij ICS dan ook. Een perfecte partner voor een studiereis op het gebied van sociaal ondernemerschap, naar Engeland.

Het adviesbureau werkt veel samen met provincie en gemeentes, vertelt Grevers. “We kwamen een paar jaar geleden terecht in een kennisnetwerk ten behoeve van de verhoging van de leefbaarheid op het platteland, Krachtige Kernen. Dit was een initiatief van de provincie en wij werkten daarin nauw samen met de Zorgalliantie en de HAN. Zij wilden studenten inzetten, om het educatieve oogmerk te waarborgen.”

Op het moment dat er concrete initiatieven ontstonden, werd ICS erbij geroepen om voor de huisvesting te zorgen. Grevers: “Wij verzorgden planologische en organisatorische onderzoeken voor aparte voorzieningen in een dorp, en soms liepen dan studenten mee. Als we bezig waren met de haalbaarheid van een dorps huis, zochten zij dat voor ons uit. Wat betreft persoonlijke verhoudingen verliepen die samenwerkingen prima, al waren er soms cultuurverschillen met de HAN te overbruggen.”

Sociaal ondernemen in Engeland

Toen er na een jaar of drie samenwerken andere provinciale regelingen kwamen, besloten de partijen de samenwerking zelf voort te zetten. Grevers: “Er waren nog vraagstukken genoeg op gebied van sociaal ondernemen.” Men besloot een studiereis te ondernemen naar Engeland, waar de kloof

tussen arm en rijk enorm is en de overheid nog veel meer dan in Nederland een stap terug doet op het gebied van sociale voorzieningen. Grevers: “Hoe houd je die voorzieningen in stand? Is er wel behoefte aan? Wat zijn voorbeelden van verdienmodellen? Daar waren we benieuwd naar.”

De studiereis paste goed in het verlengde van de samenwerking in de Zorgalliantie, volgens Grevers. “Er gaat geen geld bijkomen en we moeten een maatschappelijk ondernemersmodel zien te vinden.” De Zorgalliantie en ICS combineerden hun netwerken. Mee op reis: beleidsmedewerkers van de gemeente die met de Wmo te maken hadden, wethouders, zorgbestuurders, directeuren van sociale werkplaatsen en ambtenaren van de provincie. Het doel was enthousiasmeren en inspireren. De deelnemers betaalden hun eigen reis.

De reis was zo’n groot succes, dat er een tweede keer is georganiseerd. Grevers: “De eerste keer gingen we naar een landelijke omgeving en de tweede keer naar de stad.” Voor de eerste reis organiseerde de Zorgalliantie een masterclass basiskennis. Meer dan 50 mensen zwaaiden de Engelandvaarders uit. Na de reizen was er behoefte aan het delen van de opgedane kennis en werden er opnieuw masterclasses georganiseerd. “We hebben heel Gelderland uitgenodigd; iedereen in gemeenteland, welzijns- en zorgorganisaties, de provincie, bestuurders. Na elke reis kwam er een man of tachtig bij elkaar. Ook studenten zaten in de zaal. Er werd heel wat kennis gedeeld.”

Output van de reis

Als Grevers nu terugkijkt naar de output van de reizen en de masterclasses, ligt die meer op het gebied van de uitwisseling van kennis, dan op het commerciële vlak of bij wetenschappelijk onderzoek. "Deelnemers willen ontspannen netwerken en kennis delen, niet ingaan op bijvoorbeeld valorisatie-problematiek. Als adviesorganisatie heb ik voldoende aan de opgedane kennis en ervaring, maar je moet geen commerciële drive hebben om deel te nemen aan deze reizen."

Deelnemers uit het werkveld hebben wel degelijk ervaringen opgedaan en toepassingsmogelijkheden gezien waar ze in het vervolg nog wat aan hebben, volgens Grevers. "Zij hebben nog meer ondernemersvrijheid gezocht, vertelden ze. Openingstijden van buurthuizen zijn bijvoorbeeld vrijgegeven en ze kunnen flexibeler omgaan met de betaling van werknemers in die buurthuizen. Mensen zijn veel meer zelf aan het roer gezet van hun eigen leven. En dat is winst."

Deelnemers hebben het nog vaak over de studiereis en hoe hen dit in hun organisatie of opleiding heeft geïnspireerd. Daarom organiseren we nu elke twee jaar een studiereis. In 2019 gaat deze naar Zweden.





Samenwerkingsformule: samen onderwijs ontwikkelen

Maatschappelijk vraagstuk

- Acteren in netwerken, digitale vaardigheden van medewerkers

Doel

- Leren, nieuwe vormen van leren ontwikkelen, inzicht krijgen

Recept

1. Blended learning samen maken

- Op thema waar behoefte aan is een groep deelnemers werven
- Actieleertraject; verkenning en ontwikkeling is tegelijkertijd het leertraject voor de deelnemers
- Wat in het leertraject wordt gebruikt en gemaakt op vraag van de deelnemers vormt de cursus
- Tweede groep deelnemers verfijnt wat de eerste groep deelnemers heeft gemaakt

2. Zelftest ontwikkelen

- Verkenning thema
- Ontwikkeling zelftest
- Deelnemers vullen zelftest in, krijgen direct rapportage
- Door zelftest gratis ter beschikking te stellen, opbouw database voor benchmarking
- Groepsrapportages mogelijk; basis voor teamtraject ontwikkeling

Lessen

- Ontwikkeling past binnen netwerk, commercieel uit nutten moeilijk in netwerk
- Blended learning platform vraagt beheer
- Openbaar maken zelftest is mooie manier om veel mensen te bereiken

Hoofdstuk 4 ► Leren in netwerken

4.1 ► Onderwijs ontwikkelen

In gesprek met

Erik de Vries (lector Kenniscentrum Publieke Zaak, HAN)

Het interfacultaire Kenniscentrum Publieke Zaak houdt zich bezig met Goed Bestuur en Innovatie in de publieke sector. Zo'n zes jaar geleden werd Erik de Vries daar lector en was hij lid van het van het team betrokken bij de Zorgalliantie. Eigen regie, preventie en het overbruggen van disciplines waren speerpunten van zowel de Zorgalliantie als het Kenniscentrum.

De Zorgalliantie wilde graag een 'tool' ontwikkelen om samen te leren werken in netwerken; 'blended learning'. De Vries: "We wilden onderzoeken hoe zorgprofessionals zelf hun netwerk opbouwen, en hoe ze daarin een voorbeeld kunnen zijn voor hun cliënten. We hoopten dat die zo hun eigen regie konden versterken." Organisaties in het netwerk Malderburch, Driestroom, ZZG Zorggroep, Zorgcentrum Betuweland en Careaz bundelden hun krachten en er kwam drie-en-eenhalve ton beschikbaar.

Door middel van een tiental workshops met professionals uit de zorg boog men zich over de vraag 'Hoe ben je bezig met

je netwerk?’ en verbond dat met theorieën over netwerken. Er ontstond een ‘blended learning tool’ in de vorm van een website, met daarop drie sets vragen voor drie bijeenkomsten per team. De Vries: “Teamleden konden via die tool de opdrachten maken, de antwoorden bespreken en zo van elkaar leren netwerken. Zo’n 120 professionals hebben dat programma doorlopen.”

Uitkomsten van de tool

Wat zijn de conclusies van deze ervaring? De Vries: “Er is over het algemeen een goed begrip ontstaan van het belang van netwerken. Die onderzoeksagenda netwerkprofessionaliteit loopt tot op heden door. Helaas bleek dat de leeromgeving van de website voor sommige zorgprofessionals te ‘talig’ was, en ook dat niet iedereen technisch op hetzelfde niveau zat. Van het idee om de blended learningtool grootschalig in te gaan zetten, zijn we teruggekomen.”

Digitalisering van de zorg

Wat betreft de digitalisering van de zorg, heeft het samen ontwikkelen van een tool beter uitgepakt. De Zorgalliantie wilde de digitale vaardigheden van de zorgprofessionals onderzoeken en verbeteren. De Vries: “Om met het eerste te beginnen; in 2014 ontdekten we dat er binnen de gezondheidszorg veel geklaagd werd over de digitale vaardigheden van de mensen op de werkvloer. We hebben eerst in kaart gebracht waar die vaardigheden uit zouden moeten bestaan



en vervolgens een zelftest ontwikkelt, met subsidie van ECP.” De zelftest bestaat uit een lijst met vragen, die de professionals individueel moeten beantwoorden. De uitkomst zegt iets over de positie ten opzichte van andere professionals, en geeft suggesties over hoe zich verder te ontwikkelen. De Vries: “De test maakt het management bewust van de situatie op de afdeling, geeft aan welke collega’s het goed doen en daarom anderen kunnen ondersteunen. De test is op dit moment zo’n vijfduizend keer ingevuld, door zeer verschillende zorgorganisaties, en is daarmee statistisch geldend.”

De deelnemende zorgorganisaties, Actiz en ook de beroepsvereniging V&VN hebben de test gepromoot. De Vries: “Om een voorbeeld te noemen; bij ‘s Heeren Loo hebben zo’n 600 mensen de test gedaan. Naar aanleiding van de uitkomsten hebben ze nu een groot programma ontworpen om het niveau van de digitale vaardigheden onder hun werknemers te verhogen.”

Ook het onderwijs is geïnteresseerd in de test en de uitkomsten. De Vries: “Op ROC’s gaan ze nu ook aan de slag met een zelftest. Het Rijn IJssel, ook een organisatie in het netwerk, heeft nu het project Tech@doptie opgezet, met een Praktor erbij. Het is een vierjarig project, waarmee ze hopen de digitale vaardigheden van hun leerlingen te verhogen door middel van spel. Zo kunnen deze, samen met onze organisaties in het netwerk ontworpen tools, meehelpen aan de digitalisering en de netwerkprofessionaliteit.”

4.2 ► Uitproberen in de praktijk

In gesprek met

Joukje Janssen (projectmanager, Siza)

Na constatering van een gebrek aan digitale vaardigheden bij zorgprofessionals, bracht de Zorgalliantie in kaart waaruit die vaardigheden idealiter zouden moeten bestaan. Een zelftest digitale vaardigheden werd ontwikkeld, die intussen door veel organisaties is gebruikt. Siza was een van die organisaties en Joukje Janssen was er bij betrokken.

Joukje Janssen houdt zich als projectmanager bezig met implementatie van techniek bij Siza. Als zodanig was zij betrokken bij de ontwerpessies voor de digitale zelftest. In 2016 is de test gedaan door 765 zorgprofessionals binnen Siza. Janssen: “Van te voren dacht ik dat het niveau heel divers zou zijn en dat bleek ook zo te zijn. De test was niet verplicht en we verzonden hem per mail naar het werkadres. Daardoor miste je wel het kleine groepje dat helemaal geen vaardigheden had.”

Veel medewerkers van Siza bleken op een gemiddeld vaardigheidsniveau te zitten. Iets minder dan de helft heeft vertrouwen in technologie. Janssen: “Dat vind ik meevallen. De groep met de minste vaardigheden vormt het grootste probleem; die kunnen niet mee met de ontwikkelingen binnen de organisatie. Ook worden hun vragen vaak niet begrepen door de helpdesk, omdat ze als het ware ieder een andere taal spreken.

Daarom werk ik overigens bij Siza; om de behoefte van zorgmedewerkers te vertalen naar de techniek.”

Output van de test

Onder andere naar aanleiding van de scan heeft Siza samen met de Zorgalliantie een cursus basisvaardigheden ontwikkeld. Janssen: “Deze cursus is door twee kleine groepen gevolgd. Maar een belangrijker gevolg van de test is de ontwikkeling van een leertraject Smart Health binnen Academy Het Dorp, waar bedrijven, kennisinstellingen en zorgprofessionals meer mogelijk willen maken voor mensen met een beperking door de inzet van technologie.” De opbrengsten van dit leertraject wordt nu ook geïntegreerd in de Associate Degree Sociaal werk op de HAN.

Er is veel technologie beschikbaar voor de zorg, maar het is lastig het kaf van het koren te scheiden, volgens Janssen. Tijdens het leertraject Smart Health leren de studenten hoe ze de vraag van cliënten goed kunnen begrijpen en zo kunnen koppelen aan de juiste technologie. Het probleem van zorgprofessionals van de lagere niveaus met weinig digitale vaardigheden lossen we zo op door degenen met de hogere niveaus meer kennis te brengen en voor de rest de interne technologie zo makkelijk mogelijk te maken.

De scan heeft volgens Janssen ‘woorden gegeven aan een behoefte die er al was, waardoor dit soort dingen beter georganiseerd konden worden.’ Om die reden is ze ook enthousiast over dit ‘product’ van de Zorgalliantie.

Janssen: “Daarbij zat er ook een hele goede onderzoeker op dit project. Zij kon iets ingewikkelds als de achterliggende algoritmes zo uitleggen dat iedereen het begreep. Het belang van dit onderzoek kon ze op deze manier heel duidelijk maken binnen onze organisatie.”

De praktische aard van de test en de betrokkenheid van veel zorgorganisaties maakten dat de test succesvol was. Janssen: “Het thema leefde ook, dat scheelt. De test zelf ligt al lang achter ons, maar met de opvolging zijn we nog steeds bezig. In die zin zou ik het ook interessant vinden om de test nog eens af te nemen, om de verschillen te zien. Dan kun je misschien iets zeggen over de daadwerkelijke effecten.”



Samenwerkingsformule: besloten bijeenkomsten voor bestuurders

Maatschappelijk vraagstuk

- Ben je er nog? Organisaties in de toekomst

Doel

- bestuurders verbinden

Samenwerkingsformule

- Bestuurders tekenen in op aantal bijeenkomsten met andere bestuurders
- Intervisie met begeleiding
- Vaste groep, onafhankelijke begeleiding
- Eén bestuurder en diens vraagstukken per keer centraal
- Bestuurder stuurt anderen voor bijeenkomst zijn overpeinzingen

Lessen

- Van tevoren nadenken over vraagstukken is nuttig
- Bestuurders elkaar leren kennen schept verbinding
- Vraagt lef van bestuurder om op de Stoel te gaan zitten
- Bestuurders die zich kwetsbaar durven opstellen steunen gezamenlijk netwerk-gevoel

Hoofdstuk 5 ▶ Op De Stoel

5.1 ▶ Een plek voor bestuurders

In gesprek met

Frans de Vijlder, (lector Publieke Zaak, HAN)

en *Bettina Willemsen (zelfstandig coach, De Mangrove)*

De opdracht van bestuurders van organisaties is niet alleen het overeind houden van hun organisaties na de transitie, maar vooral het zorgen voor het behouden van maatschappelijke waarde. Die opdracht leidde tot een duidelijke vraag aan de Zorgalliantie.

“Bestuurders van organisaties uit de Zorgalliantie gaven aan dat ze persoonlijk zorgen hadden over het feit dat ze mensen zouden moeten ontslaan en dat men anders moest gaan werken, door de grote transitie in de zorg”, zegt Frans de Vijlder. “Wij wilden met de Zorgalliantie een netwerk creëren om iets met die zorgen te doen. Dat werd voor bestuurders De Stoel; een plek waar om de beurt een zorgbestuurder kon praten over zaken op het grensvlak bestuurder-menzijn.”

Bent u er nog in 2016?

De Vijlder: “We vroegen de bestuurders wat er voor nodig was om er in 2016 nog te zijn, wat betreft arbeidstevredenheid.” Het ging hierbij niet om panklare oplossingen, maar over het

bieden van andere perspectieven, volgens Bettina Willemsen, destijds werkzaam bij de HAN. “Er zat bijvoorbeeld een bestuurder met een te grote beddencapaciteit, terwijl er tegelijkertijd een hele nieuwe organisatie in zijn regio kwam. Doe je mee met politieke spelletjes of ben je roomser dan de Paus? Daar worstelde hij mee.”

Inmiddels zijn er drie groepen georganiseerd en de vierde groep is nog bezig. Op zo’n avond van De Stoel staat één bestuurder centraal. Van te voren gaan De Vijlder en Willemsen langs voor een voorbereidend gesprek en schrijven ze een verhaal over een dilemma dat de bestuurder in wil brengen. Willemsen: “De ervaring heeft ons geleerd dat het beter werkt als iedereen alvast wat reflecteert op het dilemma. We organiseren tegenwoordig ook eerst een kennismakingsbijeenkomst. Dat praat wat gemakkelijker, hebben we gemerkt.”

Reacties

Wat hebben de bestuurders aan zo’n bijeenkomst? “Wij krijgen vier types reacties van de deelnemers”, zegt De Vijlder. “Ze hebben een nieuw inzicht gekregen en weten welk pad in te gaan, of ze wisten het eigenlijk al, maar worden bevestigd door de feedback. Soms was het gesprek een katalysator in een dienend besluit, of ze vonden het gewoon een leuk gesprek, maar konden er verder niks mee. Vaak hebben ze er dan toch wat aan gehad in de vorm van het bestendigen van een netwerk.”



In het algemeen vinden deelnemers het prettig om mee te doen, zegt Willemsen. “Het is toch een inbedding in een netwerk van gelijkgestemden. Daar haalt iemand voeding uit. Die functie wordt steeds sterker, omdat je ziet dat er tegenwoordig een ander type mensen meedoet, meer gericht op samenwerken. Dat komt omdat er steeds meer kleinere welzijnsorganisaties meedoen aan De Stoel.” Voor veel bestuurders is De Stoel dan ook een soort uithangbord van de Zorgalliantie geworden, volgens Willemsen.

Waarom zijn de bestuurders graag lid van de Zorgalliantie? Willemsen: “De Zorgalliantie biedt een mooi ontwikkeltraject voor bestuurders, zoals ze dat voor managers boden in de Verdiepingskamer. Het traject is ontwikkeld naar aanleiding van de vraag vanuit de bestuurders zelf. Iets dergelijks zou je trouwens ook kunnen organiseren voor Raden van Toezicht. Maar dan in een andere vorm, denk ik, meer als themabijeenkomst.” Plannen genoeg voor de toekomst, dat is duidelijk.

5.2 ▶ De eerste zitter op De Stoel

In gesprek met

Wim Muilenburg (bestuurder, Driestroom)

Wim Muilenburg is, als Raad van Bestuur van zorgorganisatie Driestroom, zeven jaar geleden betrokken bij de Zorgalliantie. Als zodanig heeft hij het initiatief genomen voor De Stoel.

“Alle zorgbestuurders waren groot en dik geworden en niemand zei ze dat ze op dieet moesten. Tot de nieuwe wetten in 2015. Sinds die tijd staat in ons domein de tafel op zijn kop, de stoelen hangen aan de wand en het eten ligt op de vloer. Zo moet je je dat ongeveer voorstellen. We zijn enorm aan het worstelen met deze nieuwe situatie.” Wim Muilenburg maakt er geen geheim van dat alles anders moest sinds de nieuwe wetten in het zorgdomein. “Viereneenhalf miljard aan bezuinigingen en nieuwe spelregels, ga er maar aan staan.”

Trigger om plaats te nemen

Het is in deze situatie, dat de Zorgalliantie een serie bijeenkomsten voor bestuurders bedacht, waarbij een van hen op ‘De Stoel’ plaats zou nemen en aan de tand gevoeld zou worden door de rest. Muilenburg: “Ik voorspelde destijds, dat drie jaar later de helft van de bestuurders in de zorg ontslagen zou zijn. Dat was mijn trigger om zelf als eerste op De Stoel plaats te nemen. Kon ik antwoord geven op de vraag ‘Ben jij er nog in 2016?’ en was ik in staat zelf te veranderen? Ik wilde zelf het goede voorbeeld geven.”

Als bestuurders normaal gesproken bij elkaar komen, zitten ze in een bepaalde context bij elkaar aan een grote tafel, vertelt Muilenburg. “Het probleem ligt midden op tafel, en iedereen richt zich daarop. Voor De Stoel moest ik echter plaatsnemen op een wanstaltig roze, veel te groot zitmeubel. De rest torende

boven mij uit. Iedereen richtte zijn kritische aandacht op mij. Mijn wangen gloeiden en het zweet stond onder mijn oksels. Dat was iets anders dan ik gewend was.”

Herijking van je functioneren

Toch beoordeelt Muilenburg zijn deelname aan De Stoel uiteindelijk als positief. “Op een gegeven moment merkte ik dat het wel eens prettig is om zo onder handen te worden genomen door mensen waar ik respect voor heb.” Het is een mooi product van de Zorgalliantie, vindt Muilenburg. “Het zorgt voor een stukje bewustwording bij de bestuurders, en laat ze nadenken over hun eigen motieven. Ik werd zelfs bevraagd over mijn jeugd, over mijn redenen om zorgbestuurder te worden. Dat resulteert uiteindelijk in een betere relatie met de andere bestuurders, en het is een soort herijking van je eigen functioneren.”

5.3 ► De negentiende Stoelzitter

In gesprek met

Anja Geritz (directeur/bestuurder, Rijnstad)

Anja Geritz, sinds 2017 directeur-bestuurder van Rijnstad, een welzijnsorganisatie in Arnhem, neemt sinds twee jaar deel aan de bijeenkomsten van De Stoel. Onlangs was zij zelf aan de beurt om op het roze gevaarte plaats te nemen. Wat waren haar ervaringen?

De hamvraag van de serie bestuurdersmasterclasses is inmiddels ‘Bent u er nog in 2020?’ Anja Geritz was meteen geïnteresseerd toen zij er twee jaar geleden over werd geïnformeerd: “Ik was zes jaar manager geweest en was net gevraagd als bestuurder. Ik wilde graag meedoen om ervaringen van andere bestuurders te horen. Vanuit eerdere functies was ik bekend met het fenomeen ‘intervisie’ en in mijn nieuwe rol vond ik het belangrijk om feedback te zoeken, omdat je als bestuurder in je eentje verantwoordelijk bent.”

Aan de beurt

Na het bijwonen van een stuk of zes bijeenkomsten waarbij iemand anders op De Stoel zat, was Geritz afgelopen november zelf aan de beurt. “Ik vond het heel prettige bijeenkomsten, die op een veilige manier begeleid werden. Daardoor keek ik er naar uit om mijn eigen casus in te dienen.” De persoonlijke casus wordt in overleg met de begeleiders van de Zorgalliantie geformuleerd. Alle leden reageren van te voren per mail, zodat iedereen er al over nagedacht heeft voor de bijeenkomst.

Geritz: “Die mails lezen vond ik altijd al interessant en leerzaam, omdat iedereen net weer andere punten aanstipt dan je zelf bedacht hebt. De casus zelf gaat over een vraagstuk waar je ter plekke mee zit, of over je persoonlijke groei. Het zijn onderwerpen waar je in je eigen organisatie niet over kunt sparren. Een bestuurder sprak bijvoorbeeld over de relatie met de Raad van Toezicht; het is niet zuiver om daar binnen je organisatie over te spreken.”

Geen meningen

Voorafgaand aan de bijeenkomst eten de deelnemers samen, waardoor de sfeer al ontspannen is, volgens Geritz. "Als je op De Stoel plaatsneemt begin je met het vertellen van jouw achtergrond en verleden. Dan volgt de begeleide intervisie op je casus. De deelnemers mogen verhelderende vragen stellen, geen meningen formuleren. Daar wordt streng op toegezien door de begeleiding. Mijn sessie eindigde met een opstelling; dat was een spontane actie van de begeleiding. Maar heel goed voor mij, omdat ik heel rationeel ben en nu op mijn intuïtie af moest gaan."

Inzicht in dagelijks functioneren

Wat heeft De Stoel opgeleverd voor Geritz? "Ik heb inzicht gekregen in mijzelf en in mijn rol als bestuurder. Ik ben gesterkt in mijn dagelijks functioneren. Je krijgt niet zomaar tips uit iemands eigen ervaring, maar helemaal op jouw situatie toegespitste antwoorden. Iedereen stelt zich ter beschikking van jou en jouw vraag en dat is heel verhelderend. De Stoel biedt een prachtig afgebakend programma, nuttig voor bestuurders. Het is goed dat het wordt voortgezet."





Samenwerkingsformule: Krachtige Leerkring

Maatschappelijk vraagstuk

- Actuele vraagstukken in een gebied, gebiedsgericht werken

Doel

- leren waar het gebeurt; leren in de dagelijkse praktijk

Recept

- Met organisaties en inwoners in gebied ambities helder maken
- Tweejarig ambitie-plan, ook commitment gemeente zoeken
- Op basis ambitie projecten definiëren
- Professionals, studenten, docenten, onderzoekers acteren in de projecten
- Onderzoeker kijkt mee en legt vast
- Begeleiding van studenten op plek van de organisaties

Lessen

- Creëert duurzame relaties met organisaties en gebied
- Zichtbare aanwezigheid ter plekke belangrijk
- Alliantiemakelaar/verbinder belangrijk om organisatie- en gebied-perspectief scherp te houden
- Ambities van de gezamenlijke organisaties, inwoners en gemeente creëert draagvlak voor studentopdrachten en onderzoek
- Niet elk gebied is geschikt voor een Krachtige Leerkring; moet groot genoeg zijn, commitment organisaties, thema's passen ook bij de HAN

Hoofdstuk 6 ► Zijn waar het gebeurt

6.1 ► De opzet van de Krachtige Leerkring

In gesprek met

Jonathan van Deutekom (projectmanager, Zorgalliantie)

In september 2015 startte de Zorgalliantie, onder andere naar aanleiding van de Wmo, een nieuwe manier van werken in de regio, met de praktijk; de eerste Krachtige Leerkring in Lingewaard was een feit. Tot op heden blijkt deze manier van werken een groot succes.

Sinds de invoering van de Wmo stonden zorgorganisaties voor de taak meer betrokkenheid te organiseren in de wijk, iets te doen met preventie van ziekte en inwonersinitiatief te stimuleren. Van Deutekom: "Die uitdaging was niet iets voor één partij; er moest samengewerkt worden. Ik vergeet nooit dat Wim Muilenburg, bestuurder van Driestroom, tegen me zei dat wij als HAN ook in de arena moesten stappen, omdat de boel in de fik stond. Die uitspraak kwam wel binnen bij mij."

In Lingewaard werd gestart met een model-leerkring. Van Deutekom: "We zetten studenten ter plekke neer, zodat men kon zien dat de HAN ook meedeed. Organisaties in het netwerk erbij, de gemeente erbij en zo heeft het zich proefondervindelijk ontwikkeld. We zijn gewoon aan de slag gegaan en er ontstonden vanzelf nieuwe rollen; een collega

vanuit de Zorgalliantie erbij voor het netwerken, een wijkdocent van de HAN meer vanuit de inhoud.”

Inmiddels zijn er op meerdere plekken Krachtige Leerkringen tot leven gekomen en vanuit de HAN meer labs en werkplaatsen, met een gebiedsgerichte verplichting aan organisaties in het netwerk. Van Deutekom: “Het leuke is, dat het onderwijs zich ook mee heeft ontwikkeld. Zo is het curriculum aangepast om ook eerste en tweedejaars studenten in de praktijk neer te kunnen zetten. Inhoudelijk gezien zijn er andere vragen gekomen: hoe betrek je de inwoners, wiens stem steeds belangrijker wordt? Hoe werk je met groepen? Hoe communiceer je effectief?”

In Lingewaard ontstaan steeds meer wijk-ontwikkelprogramma's. Inwoners denken zelf na over hun behoeften en de gemeente faciliteert. Van Deutekom: “Nu zijn we gewoon betrokken bij dat soort planvorming. Onze studenten gaan om de tafel met inwoners en netwerkorganisaties in het netwerk, om te kijken wat er eigenlijk precies nodig is, op maat, naar wijk. Is er behoefte aan een ontmoetingscentrum, dan gaan we dat regelen met elkaar. Die basale dingen beginnen met een goede kop koffie met elkaar.”



6.2 ► Lingewaard, de Krachtige Leerkring in de praktijk

In gesprek met

Rita Spikker (ouderenadviseur en directeur, Stichting Welzijn Lingewaard)

Midden in Bemmelen, in de Lingewaard, in een groot opgeknapt pand, zwaait Stichting Welzijn Lingewaard (SWL) de scepter over een kledingruilwinkel, boekenruilshop, nieuwe instellingskeuken en meerdere zaaltjes voor activiteiten van wijkbewoners. Meerdere organisaties (Rijnstad, Driestroom, Siza, RIBW, HAN) werken samen; een Krachtige Leerkring is hier van de grond gekomen en draait succesvol. Waarom?

“Jaren terug zijn wij al lid geworden van de Zorgalliantie”, vertelt Spikker. De insteek was destijds samenwerking in de regio, maar daar werd weinig mee gedaan, volgens Spikker: “Wij zagen destijds niet goed wat ons voordeel was van het lidmaatschap, maar we hebben ons toch laten verleiden. Toen een paar jaar terug vanuit de HAN de wens werd geuit het onderwijs anders te organiseren, namelijk meer buiten de schoolpoorten, waren wij enthousiast.”

Met de voeten in de klei

SWL maakt veel gebruik van stagiaires en kampt, zoals alle organisaties binnen zorg en welzijn, met een tekort aan geschikt personeel. Dit waren volgens Spikker redenen om

toe te juichen dat studenten eerder in hun opleiding en meer met de praktijk te maken zouden krijgen. “Wij hebben te vaak te maken gehad met studenten die weinig ophadden met de praktijk van het welzijnswerk. Ook werden ze vaak opgeleid tot managers, terwijl we er daar genoeg van hebben.”

De inwoners van de dorpen en wijken in de Lingewaard hadden behoefte aan ondersteuning, niet aan mensen die hen kwamen vertellen wat ze moesten doen, volgens Spikker. “Het komt vaak voor dat studenten deze studie vanuit de verkeerde motieven kiezen. Zijn de vluchtelingen in het nieuws, dan willen ze allemaal vluchtelingen helpen. Is er iets met de jongeren, willen ze allemaal met jongeren werken. Terwijl er bijvoorbeeld ook veel ouderen wachten op ondersteuning.”

Spikker kan zo een lijstje van eigenschappen opnoemen waar het welzijnswerk behoefte aan heeft. “Studenten moeten taakverantwoordelijk zijn, nieuwsgierig naar de medemens, met de voeten in de klei willen staan en vooral geen oordeel vellen over wat ze tegenkomen. We hebben hier eens een stagiaire gehad die boos terugkwam van een cliënt, omdat hij met het mooie weer met een kratje bier in de voortuin zat. Geloof me; dat is niet zijn probleem.”

Output

Sinds de studenten van de HAN in hun eerste en tweede jaar al stage kunnen lopen in de Krachtige Leerkring van de Lingewaard, en meer aan de slag gaan met vragen die in de wijk leven, levert dat voordelen op voor iedereen in de driehoek

praktijk, onderwijs en onderzoek. Spikker: "Als organisatie kunnen wij de studenten breder inzetten bij vragen uit de wijk. We kunnen zo mede het onderwijs en onderzoek bepalen. Voor de studenten is het heel goed om te kijken of het werkveld hen bevalt."

Verbeterpunten

Natuurlijk zijn er verbeterpunten voor het concept, wat betreft Spikker: "Dat heeft te maken met de inrichting van het onderwijs; het proces van vraagverheldering en plan van aanpak kan korter." Ook valorisatie is ingewikkeld op dit vakgebied, volgens Spikker. "Je moet kijken wat je handelingen betekenen voor de mensen in de wijk. Dat meet je niet op output maar op outcome; wij meten met de verhalen van de mensen."

Binnen het werkveld, en dus ook binnen het onderwijs en onderzoek, wordt steeds meer 'logeloos' en op thema gewerkt, aldus Spikker. "Je verbindt thema's aan elkaar en bekijkt het vanuit de persoon, in plaats van vanuit de organisatie. Als iemand schulden heeft, heeft dat invloed op zijn wonen, kinderen en onderwijs. Bij een zorgmijder in onze buurt kwamen op papier zestien verschillende organisaties over de vloer, maar in de praktijk zat hij alleen. Dat kan nu niet zomaar meer gebeuren, dat is echt aan het veranderen door de samenwerking."

Toekomst

Heeft Spikker nog wensen voor de toekomst, wat onderwijs en onderzoek betreft? "Ik zou graag een grotere brug hebben tussen mbo en hbo. Het is goed als het onderwijs ook meer 'logeloos' werkt, de overgang gemakkelijker maakt. Juist op het snijvlak tussen beide opleidingstypes zitten de mensen die wij nodig hebben."

Daarnaast heeft Spikker ook een boodschap aan de bestuurders van de welzijnsorganisaties: "Ga terug naar je corebusiness. Je bent er voor die inwoner, niet voor schaalvergroting en winst. Als bestuurder moet je je medewerkers en toekomstige medewerkers versterken en zorgen dat ze naast de bewoners komen te staan en blijven staan. De Krachtige Leerkringen kunnen hier wel degelijk een rol bij spelen."



Samenwerkingsformule: netwerken verbinden

Maatschappelijk vraagstuk

- Wonen, welzijn, zorg, sport en vrijetijdsbesteding verbinden vanuit het perspectief van de inwoner

Doel

- Netwerken verbinden en beter benutten

Samenwerkingsformules

- Landelijk podium zoeken voor je netwerk, daarin kennis delen tussen netwerken
- Netwerken integreren
- Je blijven ontwikkelen in het regie voeren in het netwerk
- Lectoraten verbinden in overstijgende onderzoeksprogramma's
- Netwerken uit andere sectoren betrekken bij projecten

Lessen

- Als je 'buiten bent' kom je altijd anderen tegen; dit zijn kansen
- Denk niet vanuit concurrentie, maar vanuit samenwerking
- Verbindt niet alles aan elkaar
- Begin in het samenwerken met iets kleins waarin je resultaat kunt vieren
- Sta open voor onverwachte opbrengsten
- Regie blijft altijd nodig

Hoofdstuk 7 ► Netwerk op avontuur

7.1 ► Zorgalliantie en Centre of Expertise Krachtige Kernen samen op pad

In gesprek met

Joke Abbring (programmamanager, Zorgalliantie/Centre Of Expertise Krachtige Kernen)

Sinds de grote veranderingen in de zorg in 2015 is de Zorgalliantie nog meer naar buiten getreden. Men zocht de breedte op, ging netwerklere en had meer aandacht voor het proces; samen 'lerend op avontuur'. In deze praktijk kwam de Zorgalliantie steeds vaker het Centre of Expertise Krachtige Kernen tegen. "Kleine kernen zijn kwetsbaar vanwege krimp, ontgroening, vergrijzing en de stelselwijziging en decentralisaties van zorg en welzijn", geeft Abbring aan. "De leefbaarheid van gemeenten met kleine kernen komt steeds meer onder druk. Dat vraagt om een andere manier van organiseren. Vanuit de burger en diens kracht. Zo is het Centre of Expertise Krachtige Kernen ontstaan; om onderwijs en onderzoek op dit gebied ondersteunend te laten zijn." Verkennende gesprekken werden gevoerd tussen het programmateam van de Zorgalliantie en Krachtige Kernen. In welke gebieden ze elkaar tegen kwamen, waar het mogelijk was om iets samen te doen? Helder werd dat er veel overlap zat in de inhoud en mentaliteit. Abbring: "Wij komen niet uit het onderwijs en zijn geen onderzoekers. Onze rol is vooral die van verbinder. Hoe verbinden we praktijk en haar maatschappelijke

vraagstukken aan onderzoek en onderwijs om samen op zoek te gaan naar antwoorden. We zorgen nog steeds dat we meer 'buiten' zijn dan 'binnen'." Een gewaagde stap werd genomen: één programmateam voor beide netwerken. Abbring: "Het samenvoegen van beide netwerken deed binnen de HAN de wenkbrauwen fronsen; zeker toen we direct gingen werken met één begroting. Maar het leverde zoveel op om onze krachten te bundelen."

Deze samenvoeging betekende twee concrete ontwikkelingen in het netwerk: woningcorporaties sloten aan en de combinatie Zorgalliantie Krachtige Kernen is inmiddels aanwezig in het volle sociale spectrum; wonen, welzijn, zorg en onderwijs. "We zijn voortdurend betrokken bij de verschillende gebieden waar de organisaties van het netwerk zitten. Het is de combinatie van het netwerk van organisaties, de Zorgalliantie en Krachtige Kernen dat het geheel zo goed maakt. Het is doen en denken. Met alleen een boekje lezen kom je er in de samenleving niet. De verhouding met de professional is ook veranderd. Kennis wordt veel meer gedeeld. En onze kracht is, dat we blijven leren. Ons blijven ontwikkelen. We blijven kijken naar wat de maatschappij van ons vraagt."



7.1 ► De rol van de Zorgalliantie in het Zorgpact; zichtbaar zijn als netwerk

In gesprek met

Wendy Kemper-Koebrugge (projectmanager, Zorgalliantie)

In 2015 namen de ministeries van VWS en OCW initiatief voor het Zorgpact. Zij wilden samenwerkingsverbanden aangaan in de driehoek onderwijs, zorg en overheid, en door het veld in te gaan naar boven halen wat vernieuwing in de zorg zou stimuleren. De Zorgalliantie en de Krachtige Leerkring als concept werden koploper in dit pact.

De Zorgalliantie paste naadloos in het Zorgpact, en is dan ook aangesteld als één van de zogenaamde 'koplopers'; een manier innovatieve samenwerkingsverbanden voor het voetlicht te krijgen. Volgens Kemper-Koebrugge biedt deze 'etalage' voordelen voor de Zorgalliantie. "Je komt in een community terecht en krijgt de kans om bijvoorbeeld op een landelijke werkdag resultaten te laten zien van je inspanningen. Daarnaast biedt het toegang tot ministeries."

Door het Zorgpact kunnen koplopers het eigen netwerk overstijgen en krijgen ze een podium. De aldus opgedane contacten kunnen kansen creëren, al gaat dat niet altijd volgens logische verbanden volgens Kemper-Koebrugge: "Netwerklogica is andere logica. Je brengt iets onder de aandacht en ergens wordt er verbinding gecreëerd, maar je weet niet altijd waar. Wij hebben bijvoorbeeld de kans gekregen om bij andere koplopers te vertellen over onze visie op permanent leren, en wie weet wat daar nog uit voortkomt."

De bedoeling van het Zorgpact is om op elk niveau netwerken te creëren. Kemper-Koebrugge: "Hoe meer verbindingen je legt, hoe robuuster je netwerk." De verbindingen worden gemaakt om gezamenlijke wensen te ontdekken. Kemper-Koebrugge: "Het is een beginpunt, niet het eindpunt."

Zo ontstond tussen onderzoekers van verschillende koplopers een groepje over het meten van impact. Kemper-Koebrugge: "We hebben geïnventariseerd hoe bij de koplopers impact gemeten wordt. Alle ontwikkelde meetinstrumenten zijn uitgewisseld. De volgende stap is elkaars meetinstrumenten gebruiken, zodat je landelijk kunt benchmarken. Ondertussen is echter het Zorgpact overgegaan in het landelijk Actieleer-netwerk. We moeten een nieuwe weg in dit netwerk vinden. Maar de contacten om onderzoek uit te wisselen zijn gelegd."

7.2 ► De Zorgalliantie als programmateam; regievoeren is jezelf blijven ontwikkelen

In gesprek met

Rosi Dhaenens (adviseur, Collabo)

Rosi Dhaenens van Collabo verdiept zich naar eigen zeggen in 'de kunst en kunde op het gebied van meerpartijen samenwerking'. Met de Zorgalliantie heeft zij samengewerkt aan het belang van het zichzelf vernieuwen.

'De meest betrokken buitenstaander' noemt Dhaenens zich en als zodanig was zij aangetrokken door de Zorgalliantie om het programmateam een tijdje te helpen zo goed mogelijk

samen te werken. Binnen het programmteam waren namelijk veel vragen en discussies over de beste aanpak. Dhaenens: “Ze wilden meer leren wat het is om in een netwerk te werken en wat hun rol was binnen dat netwerk. Op die manier konden ze meer impact maken, procesmatig sterker zijn en ‘lerend op avontuur’ gaan.” Wat meteen duidelijk werd, is dat het programmteam eigenlijk geen programmteam is, maar een regieteam binnen een netwerk. Dhaenens: “Een alliantie is gebaseerd op een afgebakende afspraak, en daar was hier geen sprake van.”

Het programmteam

Het programmteam is een regieteam dat activiteiten organiseert, regisseert en initieert voor de Zorgalliantie, volgens Dhaenens: “Een netwerk is veranderlijk, organisch. De zorg was enorm in beweging en de Zorgalliantie wilde al snel onderwijs, zorg en overheid combineren, zodat je sterke zorg-leerprojecten kunt starten. Het was erg slim om een hele set aan leermiddelen te bieden, waarin verschillende partijen met en van elkaar kunnen leren.”

Vervolgens ging het regieteam kijken naar haar eigen ambities; wat verbond ze? Dhaenens: “Veel van de interne discussies konden teruggebracht worden tot de diverse persoonlijke ambities. Toen dat duidelijk was, ontstond er meer begrip voor elkaar.”

Kijken vanuit een netwerk

Zoals de leden van het programmteam persoonlijke ambities hadden waarom zij bij het programmteam werkten, zo hebben organisaties ook verschillende redenen om lid te zijn van het netwerk. Dhaenens hielp het regieteam de zaken te bekijken vanuit het netwerk. “Een organisatie heeft bijvoorbeeld veel verschillende netwerkopties om lid van te zijn; vanuit de branche, vanuit de regio. Ze kiezen wat hen het meeste brengt.” Zo zag je bij de Zorgalliantie dat sommige partijen afhaakten, maar anderen uit sectoren als welzijn en wonen juist wilden aanhaken. “Dat gaf discussies over de identiteit van de Zorgalliantie: juist zorg? Of breder? Gekozen is er om die partijen toe te laten vanuit het idee dat een netwerk zichzelf moet vernieuwen.”

De Zorgalliantie was ook op zoek naar hun rol binnen de HAN. Dhaenens: “De HAN had een speciale positie als organisator en regisseur. Juist door de nieuwe activiteiten, wist het programmteam soms niet goed hoe dat te verbinden met het onderwijs. Geholpen heeft dat de HAN, dat wil zeggen de afzonderlijke opleidingen, nu ook partij zijn geworden binnen het netwerk in plaats van financierder.”

Regie nemen

Een andere discussie was of je de verschillende groepen in het netwerk moet ondersteunen of loslaten. In de praktijk blijkt dat deze groepen nauwelijks organisch functioneren; er moet altijd regie genomen worden. Dhaenens: "Het verlies van focus is toen opgelost door thema's te kiezen. Daarop coalities te maken en financiering te regelen. Het regieteam moet daar eigenlijk altijd bij betrokken zijn, anders verwatert het."

Uiteindelijk blijft de Zorgalliantie en dan met name het programmateam een groep die worstelt met elkaar, volgens Dhaenens. "We hebben zo'n anderhalf jaar samengewerkt. Ik hou ervan dat je de conflictthema's er uithaalt, abstraheert en oplost. Daarna kun je weer verder. Als mensen weggaan, verandert het netwerk. Dat moet je accepteren. Je kunt de Zorgalliantie complimenteren met het feit dat ze willen leren en dat ook gedaan hebben door iemand van buiten aan te trekken. Dat is dapper."

7.3 ► Fijnmazige netwerken verbinden

In gesprek met

Lisbeth Verharen (lector Versterken van Sociale Kwaliteit, HAN)

"Wij hebben inmiddels een aardig spinnenweb gecreëerd tussen lectoraten", zegt Lisbeth Verharen. Meer verbindingen leggen op inhoud is de opdracht waarvoor ze zichzelf gesteld hebben, samen met de Zorgalliantie.

Het lectoraat waar Lisbeth Verharen aan verbonden is, houdt zich bezig met de invloed van de sociale omgeving op de mogelijkheden van mensen om te participeren in de samenleving. "Die mogelijkheden zijn niet voor alle mensen gelijk", zegt Verharen. "Op meerdere plekken zijn verschillende lectoraten op dit gebied bezig, zoals Marian Adriaansen op gebied van technologie en Josephine Engels vanuit de arbeidssituatie."

In een gezamenlijk onderzoekproject genaamd MoRe van lectoraten met de Zorgalliantie wordt gekeken hoe kennis tussen lectoraten kan worden verbonden. Verharen: "Dat gebeurt op drie manieren. Ten eerste verbinden we vijf lectoraten en zes leerkringen met elkaar. Ten tweede kijken we waar we al veel kennis op dit gebied in huis hebben." Inhoudelijk is het project verbonden aan het programma van de Zorgalliantie." Verharen: "Dat wil zeggen dat we onderzoek doen, verbonden aan de thema's van de Zorgalliantie, in de leerkringen, gericht op het verder uitbouwen van de kennis die we al hebben." Die thema's van de Zorgalliantie zijn door de organisaties in het netwerk vastgesteld, dus door de zorg- en welzijnsorganisaties en woningcorporaties uit het werkveld, en richten zich op Armoede en arbeid, Integratie van nieuwkomers en Burgerparticipatie.

"We hebben al een aardig spinnenweb gecreëerd. We hebben een 'startfoto' gemaakt, zoals we dat noemen", vertelt Verharen. "Een inventarisatie van de huidige situatie op deze thema's in iedere leerkring. Het project gaat ervoor zorgen dat alle kennis binnen dat fijnmazige netwerk verspreid

wordt. Kennis uit de leerkringen halen, verbinden binnen het netwerk en op een hoger plan tillen, en weer terug de leerkringen in en delen met andere labs en werkplaatsen in de HAN. Hiermee voorkomen we dat er op veel plekken alleen hele specifieke regionale kennis ontstaat. De HAN heeft grote ambities.” Voor die hogere ambities heeft de HAN een lectoraten-overstijgend programma nodig en dat is wat dit onderzoeks-project wil bieden. Gekoppeld aan het zwaartepunt Health van de HAN. Verharen: “De breedte is onze kracht, maar focus is nodig. Bijvoorbeeld op het gebied van Health. Door consequent aandacht te hebben voor het verkleinen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen, de focus van het zwaartepunt Health, kunnen we echt maatschappelijke impact hebben.”

7.4 ► Een andere sector in; het Sportdorp

In gesprek met

Joke Roeterdink (projectcoördinator, Gelderse Sportfederatie)

Een Sportdorp is een samenwerkingsverband van sportverenigingen en andere lokale partijen in een wijk of dorpskern met als doel zoveel mogelijk inwoners meer te laten sporten. Het samenwerken verhoogt de lokale leefbaarheid en houdt kernen in stand waar men een leven lang kan sporten. De Zorgalliantie en Joke Roeterdink van de Gelderse Sport Federatie hebben elkaar gevonden en werken samen.

Een Sportdorp laat de bewoners van een klein dorp sporten in een bereikbare en geschikte omgeving en tegen een betaalbare prijs. Het sportaanbod wordt vernieuwd, sportactiviteiten of –modules worden aangeboden, drempels van lidmaatschap worden weggenomen en men kan flexibel sporten. Inwoners raken verbonden en betrokken bij Sportdorp door middel van een lidmaatschap.

Waar de HAN het ontwikkelen van deze Sportdorpen onderzoekt vanuit de zorgkant, steekt Roeterdink in vanuit de sport en het verenigingsleven. “Joke Abbring en ik hebben meteen de handen uit de mouwen gestoken en zijn begonnen in Keijenborg in de Achterhoek; met zijn vijftienhonderd inwoners en een school met honderdvijftig leerlingen met recht een kleine kern te noemen. Er is een voetbalvereniging die dreigt te verdwijnen, omdat er geen leden zijn en geen geld is.”

Roeterdink is gaan praten met de vereniging en ze besloten er een ‘Open club’ van te maken. Roeterdink: “Dat wil zeggen dat je meer bent dan een voetbalclub. Je kunt bijvoorbeeld de accommodatie gebruiken voor iets anders in de daluren. In dit geval kon de school hier mooi bewegingsonderwijs aanbieden. Zij betalen dan huur aan de voetbalclub, die van dit geld de kleedkamers kan laten opknappen.”

Maar er is nog veel meer mogelijk, volgens Roeterdink. “De ambitie is om vijf dagen per week bewegingsonderwijs aan te bieden aan het basisonderwijs. Na school, in accommodaties zoals die van de voetbalclub. Je laat de leerkrachten

mekomen, maar die kunnen werken in de kantine, waar is gezorgd voor warmte, koffie, vriendschap en wifi, roep ik altijd maar. Buurtsportcoaches kunnen met stagiaires dan het bewegingsonderwijs verzorgen.”

Ook inclusie van ouderen, gehandicapten of mensen met een uitkering kunnen in deze constructie mee profiteren, volgens Roeterdink. “In Putten hebben ze ook een Open club gemaakt van de voetbalclub, en daar heb ik gevraagd om zes mensen met een uitkering en een jobcoach. Het heeft anderhalf jaar geduurd, maar nu heb ik ze. Zij runnen de kantine en zorgen voor die warmte, koffie, vriendschap en wifi waar ik het net over had. Dat is pas een nuttige tijdsbesteding.”

In Twello zorgen acht licht verstandelijk gehandicapten voor de kantine. Roeterdink: “En daar is weer uit voortgekomen dan ze ook een sportteam hebben georganiseerd; ze doen nu wekelijks voetbal en gym. Die zogenaamde ‘G-teams’ zaten wel met een vervoerskwestie, maar dat onderzoekt nu de HAN. De sportclub als hybride leeromgeving is zo een mes dat aan twee kanten snijdt.” Deze zaken raken ook aan nieuw sponsorpotentieel, volgens Roeterdink. “In plaats van de lokale dorpswinkel, staan nu de bank of het ziekenhuis te wachten om te sponsoren.”

Sport kan aldus een rol hebben in het sociale domein, in combinatie met onderwijs, zorg, de Wmo en de Participatiewet, aldus Roeterdink. “Helaas worden we vaak vergeten. Maar ik hoop dat we elkaar in de nabije toekomst meer vinden. In de Liemers?”

Conclusie ►

In dit boek, zoals in de activiteiten van de Zorgalliantie, hebben we verschillende samenwerkingsformules tussen praktijk, onderwijs en onderzoek kunnen zien. Al doende hebben wij veel geleerd, gelukkig. Verschillende samenwerkingsformules zijn te gebruiken op verschillende manieren en in verschillende contexten; afhankelijk van je vraagstuk kun je in feite kiezen welke vorm je passend vindt. Onze lessen maken helder waar je dan zoal op moet letten.

Onderliggend zijn wij als Zorgalliantie een aantal principes tegengekomen, die belangrijk zijn in het samenwerken in netwerken.

Principes voor samenwerken

Het belangrijkste principe is de **gelijkwaardigheid** tussen praktijk van de organisaties, en het onderwijs en onderzoek van in dit geval de HAN. Zorg er bij je samenwerkingsprojecten voor, dat niet alleen de student en docent er wat aan heeft, maar ook de praktijk en de *cliënt* of inwoner. Blijf aansluiten bij elkaar. Andersom: zorg er ook voor dat de professional in de praktijk niet een opdrachtgever wordt voor een student. Zorg ervoor dat een inwoner gelijkwaardig mee kan doen.

Een tweede principe is het **gewoon gaan doen**, in plaats van om die tafel blijven zitten om te praten. Ga samen

experimenteren, doe dingen samen. Heb het daarna over wat je hebt gedaan en hoe zinvol dat was, en wat je eventueel anders kunt doen. Zorg ervoor dat mensen (die geen tijd hebben om mee te doen op dat moment) **mee kunnen kijken**: door bijeenkomsten te organiseren, door een podium te geven aan deelnemers.

Maak je samenwerking **duurzaam**: investeer in langdurende relaties, zoek elkaar telkens weer op. Mensen moeten ook iets kunnen halen; alleen verhelderen en ophalen van vraagstukken bij organisaties of inwoners creëert geen energie. Ga samenwerken **op één plek**, dat zorgt ook voor duurzaamheid, en voor zichtbaarheid. Op de lange termijn worden meer resultaten zichtbaar en wordt daarop voortgeborduurd. Het wiel hoeft niet steeds opnieuw te worden uitgevonden.

Toekomst

In de toekomst hopen wij als Zorgalliantie/Krachtige Kernen steeds meer vat te krijgen op, en impact te hebben in de samenwerking met zowel de organisaties, als de inwoners, de studenten, de docenten en de onderzoekers. Zodat organisaties ook invloed krijgen in opleidingen en opleidingen invloed krijgen in leren in de praktijk.

Maar als belangrijkste: om de impact van het netwerk in de dagelijkse praktijk te vergroten. Dit betekent dat inwoners, hulpverleners en organisaties vinden dat wonen, welzijn en zorg verbetert. Dat we samen in staat zijn om de toekomst het hoofd te bieden.

Uit de hoek komen is de titel van dit boek: écht de andere hoek opzoeken, samenwerken en samen leren. Dan wordt praktijk, onderwijs en onderzoek een gouden driehoek.

Voor de genoemde tools kijk op <https://zorgalliantie.nu/resultaten>

Wil je ook meedoen?

Programmamateam

Joke Abbring [E joke.abbring@han.nl](mailto:joke.abbring@han.nl)
 Wendy Kemper-Koebrugge [E wendy.kemper@han.nl](mailto:wendy.kemper@han.nl)
 Jonathan van Deutekom [E j.vandeutekom@han.nl](mailto:j.vandeutekom@han.nl)



Zorgalliantie en Centre of Expertise Krachtige Kernen: best practice

Sinds de grote veranderingen in de zorg in 2015 is de Zorgalliantie nog meer naar buiten getreden. Men zoekt de breedte op, ging netwerkleren en had meer aandacht voor het proces samen 'lerend op avontuur'. In deze praktijk kwam de Zorgalliantie steeds vaker het Centre of Expertise Krachtige Kernen tegen.



Verkenkende gesprekken werden gevoerd tussen het programmamateam van de Zorgalliantie en het Centre of Expertise Krachtige Kernen. In welke gebieden ze elkaar tegen kwamen, waar het moe- gelijk was om iets samen te doen? Helder werd dat er veel overlap zat in de inhoud en mentaliteit. Abbring: "Wij komen niet uit het onderwijs en zijn geen onderzoekers. Onze rol is vooral die van verbinder. Hoe verbinden we praktijk en haar maatschappelijke vraagstukken aan onder- zoek en onderwijs om samen op zoek te gaan

naar antwoorden. We zorgen nog steeds dat we meer 'buiten' zijn dan binnen." Een gewaande stap werd genomen: één programmamateam voor beide netwerken. Abbring: "Het samenvoegen van beide netwerken deed binnen de HAN de wenkbrauwen fronsen; zeker toen we direct gin- gen werken met één begroting. Maar het leverde zoveel op om onze krachten te bundelen."

Zorgalliantie en Krachtige Kernen: lerend op avontuur!

"Wij hebben inmiddels een aardig spinnenweb gecreeerd tussen lectoraten", zegt Lisbeth Verharen. Meer verbindingen leggen op inhoud is de opdracht waarvoor ze zichzelf gesteld hebben, samen met de Zorgalliantie.



Het lectoraat waar Lisbeth Verharen aan ver- bonden is, houdt zich bezig met de invloed van de sociale omgeving op de mogelijkheden van mensen om te participeren in de samenleving. "Die mogelijkheden zijn niet voor alle mensen gelijk", zegt Verharen. "Op meerdere plekken zijn verschillende lectoraten op dit gebied bezig, zoals Marian Adriaansen op gebied van tech- nologie en Josefiën Engels vanuit de arbeids- situatie."

In een gezamenlijk onderzoeksproject van lecto- raten samen met de Zorgalliantie wordt gekeken hoe kennis tussen lectoraten kan worden verbonden. Verharen: "Dat gebeurt op drie manieren. Ten eerste verbinden we vijf lecto- raten en zes leerkringen met elkaar. Ten tweede kijken we waar we al veel kennis op dit gebied hebben." Inhoudelijk is het project ver- bonden aan het programma van de Zorgalliantie. Verharen: "Dat wil zeggen dat we onderzoek

doen, verbonden aan de thema's van de Zorgal- liantie, in die leerkringen, gericht op het verder uitbouwen van de kennis die we al hebben." Die thema's van de Zorgalliantie zijn door de orga- nisaties in het netwerk vastgesteld, dus door de zorg- en welzijnsorganisaties en woningoor- dede. Armoede en arbeid, Integratie van nieuwkomers en Burgerparticipatie.

Maatschappelijke Diensttijd

Zo'n 13.000 jongeren zijn vanaf eind 2018 aan de slag gegaan in het kader van de maatschap- pelijke diensttijd. Organisaties konden hun plannen indienen en daaruit zijn 38 projecten gekozen die vanaf september 2018 van start zijn gegaan. Een van de projecten die is gekozen is het project Jong Plattenland. In samenwerk- ing met de Landelijke Vereniging voor Kleine Kernen, Plattelandsjongeren.nl en Centre of Ex- pertise Krachtige Kernen van de HAN, gaat in drie provincies (Groningen, Noord-Holland en Limburg) het project Jong Platteland draaien. Hiervoor zijn vanuit ZonMW middelen beschik- baar gesteld.

Over de Zorgalliantie

De Zorgalliantie is een netwerk van organisaties op het gebied van wonen, welzijn, zorg en onder- wijs, samen met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Met als doel de professionaliteit, het innovatie- en samenwerkingsvermogen van de deelnemers uit de praktijk en het onderwijs te vergroten. Dit doen we in Krachtige Leerkrin- gen. We betrekken daarin inwoners, professio- nals, organisaties, gemeente, studenten, onder- zoekers en docenten.

