

# Belangen in samenwerking

DEMENTIEZORG  
VOOR ELKAAR

Wat zijn mogelijke onderlinge belangen en hoe ga je hier mee om?



# Belangen in samenwerking

Wat zijn mogelijke onderlinge belangen en hoe ga je hier mee om?

In samenwerking tussen professionals, organisaties en financiers spelen belangen altijd een rol, bewust of vaker zelfs onbewust. Dit product geeft je inspiratie hoe je belangen inzichtelijk kan maken en hoe ze kunnen helpen om je doelen als netwerk te bereiken.

**Klik hier** als je meer wil weten over waarom aandacht voor belangen noodzakelijk is.

## Voor wie?

Vertegenwoordigers in een dementienetwerk (zowel op bestuurlijk als op operationeel niveau), ketenregisseurs of adviseurs van een netwerk.

## Meer informatie of advies?

Naomi Driessen | n.driessen@vilans.nl | 06- 31976443

Monique Spierenburg | m.spierenburg@vilans.nl | 06 2932 1542

▶ Intro

▶ Opbouw kennisproduct

▶ Wat zijn belangen?

## Stap 1: Belangen inzichtelijk maken

▶ 1. Belangen inzichtelijk maken: een onmisbare stap

▶ 2. Weten of belangen een rol spelen

▶ 3. Praktisch hulpmiddel voor het belangengesprek

## Stap 2: Omgaan met belangen

▶ Casus 1: Een netwerk nieuw leven inblazen

▶ Casus 2: In het netwerk zijn geen tegengestelde belangen

▶ Casus 3: Concurrentie tussen partijen

▶ Casus 4: Een nieuw netwerk starten

▶ De 5 tips

▶ Colofon



# Aandacht voor belangen noodzakelijk

Goede samenwerking in een dementienetwerk is belangrijk om tot oplossingen te komen voor persoonsgerichte en integrale dementiezorg die toegankelijk, effectief en betaalbaar is.

In samenwerking tussen professionals, organisaties en financiers spelen belangen altijd een rol, bewust of vaker zelfs onbewust. Fricie tussen organisaties in een netwerk laat zien dat verschillende belangen mogelijk een rol spelen. Dit kan ontstaan wanneer het gezamenlijk belang niet overeenkomt met de belangen van een of meer netwerkpartners. Je kunt deze frictie zien als een kans om de samenwerking te bevorderen. Dit is mogelijk wanneer je elkaars belangen erkent en integreert.

'Belangen in samenwerking' is ontwikkeld omdat het niet zo makkelijk blijkt te zijn sensitief te zijn en blijven voor de belangen die spelen in een netwerk. Hoe kun je met elkaar constructief de dialoog aangaan over (tegengestelde) belangen? We geven je voorbeelden van hoe anderen de belangen inzichtelijk maken en hoe ze kunnen helpen om je doelen als netwerk te bereiken. Laat je inspireren!



# Opbouw kennisproduct

---

Het kennisproduct is opgesplitst in twee stappen. De stappen kunnen op het eerste gezicht op elkaar lijken en in de praktijk kan het voorkomen dat de stappen niet op deze scherpe manier te onderscheiden zijn.

We onderscheiden de twee stappen, omdat het belangrijk is om bij beide stappen stil te staan. De eerste stap 'Belangen inzichtelijk maken' is onmisbaar, maar wordt vaak overgeslagen. Het inzichtelijk maken van de belangen helpt netwerkpartners te onderscheiden of belangen zorgen voor frictie of juist ervoor zorgen dat de doelen van het netwerk worden behaald. Vervolgens kunnen partijen omgaan met deze belangen; de dialoog aangaan, knelpunten bespreekbaar maken, afspraken maken of het accepteren en loslaten van de kwestie.

**Stap 1.** Belangen inzichtelijk maken

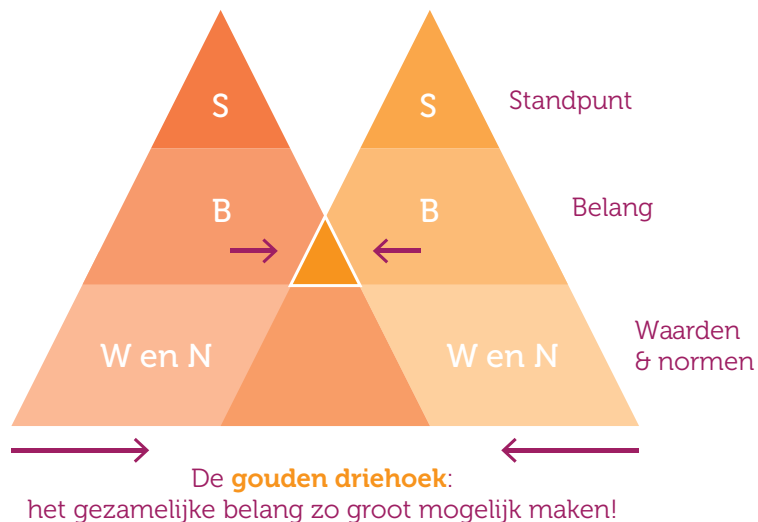
**Stap 2.** Omgaan met belangen



# Wat zijn belangen?

Hieronder staan verschillende belangen weergegeven. Je kunt deze toetsen bij andere netwerkpartners in het dementienetwerk.

In het woordenboek staat 'belang' omschreven als: 'iets dat iemand raakt doordat zijn voordeel ermee gemoeid is.' Het is iets wat van betekenis is voor een persoon, organisatie of netwerk.



Bron: Kaats, E., Opheij, W (2012)

De bovenstaande figuur laat twee driehoeken zien met van boven naar onder: standpunt, belang, waarden en normen. Een discussie kan blijven hangen op standpunten. Een standpunt is een mening of zienswijze. Belangen daarentegen laten zien waar het echt om gaat. Het inzichtelijk maken van de belangen is noodzakelijk om te komen tot win-winoplossingen (de gouden driehoek).



## Zorginhoudelijke belangen

Het doel van het netwerk is zorgen voor goede dementiezorg en ondersteuning in de regio. In een netwerk kunnen zorgorganisaties van elkaar leren en door kennisuitwisseling de dementiezorg en ondersteuning verbeteren. Daarnaast beschikken losse partijen in een dementienetwerk niet over alle middelen en kennis om de volledige zorgvraag zelf te kunnen invullen, integrale dementiezorg vraagt samenwerking tussen professionals en organisatie.



## Strategische belangen

Het kan strategisch zijn om aangesloten te zijn bij een dementienetwerk vanwege het vasthouden of aantrekken van klanten, maar ook voor de zichtbaarheid en het versterken van de positie van de organisatie.



## Financiële belangen

Financiële belangen spelen op verschillende manieren een rol in de samenwerking:

- Elke partij wil zijn eigen organisatie financieel gezond houden. Dit kan in de samenwerking een rol spelen.
- Partijen willen verantwoord omgaan met gemeenschapsgeld.
- Een zorgverzekeraar kan samenwerking als eis stellen aan partijen.



# Stap 1. Belangen inzichtelijk maken

1

2

3

**Het inzichtelijk maken van de belangen is een onmisbare stap. Over de gemeenschappelijke belangen kan je het snel eens zijn, maar het is niet bevorderlijk voor de samenwerking om hier meteen van uit te gaan. Want soms begrijp je elkaar niet goed door verschillen in taal en cultuur.**

Soms bestaan er aannames over elkaar, die niet terecht zijn. Het vraagt van iedere partner om open het gesprek aan te gaan met de samenwerkingspartners en daarbij inzicht te geven in je eigen belangen. Vervolgens kun je met elkaar bepalen op welke manier elke partner vanuit het gemeenschappelijk belang een bijdrage kan leveren. Hierover later in het kennisproduct meer praktische handreikingen.

Daarnaast vragen tegenstrijdige belangen die frictie kunnen opleveren om aandacht. Hiervoor is lef nodig, om datgene wat mogelijk (nog) niet besproken is bespreekbaar te maken. Recht doen aan die belangen kan zorgen voor een goede samenwerking en daardoor het verschil maken voor de cliënt.

“Ze zijn het eigenlijk allemaal met elkaar eens, ze willen allemaal goede dementiezorg in de regio regelen met elkaar.”

Ketenregisseur



# Stap 1. Belangen inzichtelijk maken

1

2

3

## Maar hoe weet je of belangen een rol spelen?

Dat is een goede vraag, met een simpel antwoord: het gesprek aangaan. Je hoeft niet direct naar iemand zijn belangen te vragen, maar je kan ook vragen naar iemands motieven, zorgen of zelfs angsten in de samenwerking. Het praten over belangen vraagt om onderling vertrouwen. Het opbouwen van vertrouwen kost tijd, waarbij het gesprek over belangen in een vroeg stadium veel meerwaarde kan hebben. Als belangen niet overeenkomen kan een samenwerking stoppen of erger: samen blijven werken voor de onderlinge relatie, maar zonder toegevoegde waarde voor dementiezorg en ondersteuning.

U kunt een mogelijke frictie door belangen aanvoelen. Met veel werkervaring en elkaar goed leren kennen, is het makkelijker om belangen 'aan te voelen'. Het 'proeven' van de belangen is bijna niet te concretiseren, zoals bijgaand citaat laat zien:

“Natuurlijk zijn belangen er wel en ze zijn ook wel onderwerp van gesprek. Echter op het moment dat je met een aantal bestuurders rond de tafel zit, die dezelfde maatschappelijke drive hebben, dan is een gesprek over belangen eigenlijk helemaal niet aan de orde. Dat is iets wat ik aanvoel, dat kan ik ook niet rationaliseren.”

Vertegenwoordiger zorgorganisatie

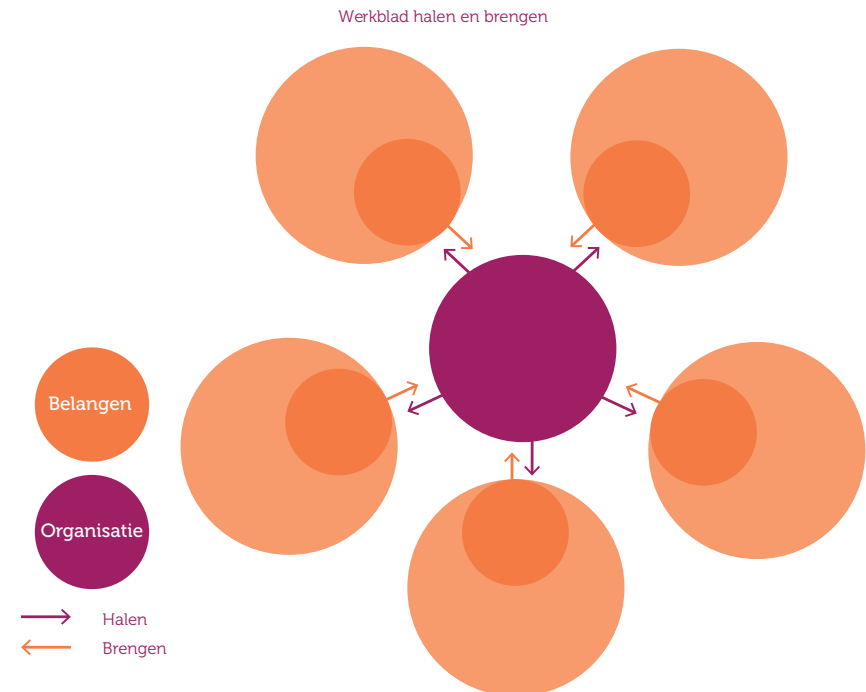


# Stap 1. Belangen inzichtelijk maken

## Praktisch hulpmiddel voor het belangengesprek

Een goed hulpmiddel om het belangengesprek te voeren is het werkblad 'halen en brengen' van Edwin Kaats en Wilfrid Opheij. Hiermee worden belangen expliciet in beeld gebracht. Het start met het in kaart brengen van de issues (onderwerpen waarover een verschil van inzicht is). Je kunt er voor kiezen om de netwerkpartners te laten interviewen door een onafhankelijk persoon, maar je kan dit ook d.m.v. een groepsgesprek doen. Hierin krijgen de partijen vooraf de opdracht om over hun belangen na te denken en deze toe te lichten aan de andere netwerkpartners. Om van standpunt naar belang te komen, is het belangrijk om steeds de waarom vraag te stellen. Uiteindelijk vormt zich een stakeholderskaart met alle issues, partijen, standpunten en belangen. Dit werkblad helpt om elkaar te bevragen en zorgt voor begrip en de mogelijkheid om tot win-winoplossingen te komen. (Bron: Kaats, E., Opheij, W. (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer: Vakmedianet.)

Dit werkblad wordt bijvoorbeeld ook in netwerken gebruikt wanneer nieuwe partijen het netwerk betreden.



## Mogelijke tool

### De IJsbergmethode

Maak zichtbaar wat onzichtbaar is (opvattingen, aannames, gevoelens en belangen). Klik [hier](#) voor de tool.





# Stap 2. Omgaan met belangen – inspiratie

1

2

3

4

## ► Casus

### Een netwerk nieuw leven inblazen

Peter is een ketenregisseur van een dementienetwerk. Hij merkt dat de netwerkpartners niet zo betrokken zijn. Zijn voorganger was iemand die heel hard werkte voor het netwerk. Hij concludeert hieruit dat de verantwoordelijkheid vooral bij deze persoon lag en dat het geen gedeelde verantwoordelijkheid was. Peter besluit het netwerk nieuw leven in te blazen, maar weet nog niet zo goed hoe hij hierbij recht doet aan de belangen van de verschillende partijen en het netwerk.

"Elke organisatie, elke gemeente en elke huisarts heeft zijn eigen belang. Wij willen het gezamenlijk belang van het netwerk benoemen. Ik wil nu graag met die nieuwe partijen dit gaan uitspreken en gaan vastleggen."

**Ketenregisseur**

**TIP: zorg voor een onafhankelijke ketenregisseur (iemand die niet in dienst is van 1 netwerkpartner). Dit helpt om over belangen te spreken.**

## Mogelijke **aanpak**

Als ketenregisseur betrek je alle partijen en benoem je gespreksleider, dit kan je ook zelf zijn. De gespreksleider stelt de vragen. Het is belangrijk dat elke persoon een urgentie heeft om met het netwerk aan de slag te gaan. Mensen hebben die urgentie nodig voordat ze in beweging komen. Door hen te vragen naar het 'waarom' komen zij zelf op deze urgentie en hun belang uit. Ook zonder het woord 'belangen' expliciet te gebruiken kun je ieders belangen bespreekbaar maken. Hieronder een aantal voorbeeldvragen. Deze zijn zowel te gebruiken voor individuele gesprekken als groepsgesprekken.

### Inspiratie voor vragen zonder expliciet het woord 'belangen' te gebruiken

- Waarom zit jouw organisatie in het dementienetwerk? / Waarom wilt jouw organisatie het dementienetwerk nieuw leven in blazen?
- Waarom zit je persoonlijk als vertegenwoordiger in het dementienetwerk? / Waarom wil je persoonlijk het dementienetwerk nieuw leven in blazen?
- Wat is voor jouw organisatie echt belangrijk in de samenwerking?
- Wat is voor jou het nadeel wanneer je niet samenwerkt in een dementienetwerk?
- Wat is het ergste wat jouw organisatie kan overkomen in de samenwerking? / Wanneer gaat het mis? / Waarom is de samenwerking eerder stopgezet?



## Stap 2. Omgaan met belangen – inspiratie

1

2

3

4

### ► Casus

#### In het netwerk zijn geen tegengestelde belangen

Jantien is vertegenwoordiger van een zorgorganisatie in een dementienetwerk. Ze merkt op dat iedereen voor de best mogelijke dementiezorg en ondersteuning gaat. Er lijken geen tegengestelde belangen. Ze ziet nooit dat organisatiebelangen voorop komen te staan. Tegelijkertijd vraagt ze zichzelf af of het onderwerp belangen voor haar geen blinde vlek is. Mogelijk hebben wij het niet met elkaar over de onderliggende belangen?

“Nou, is misschien een beetje een blinde vlek. Ik zie in heel veel andere opzichten wel de belangen die mee kunnen spelen, maar juist in die dementiezorg niet.”

netwerkpartner

### Mogelijke **aanpak**

Elk netwerk is anders en is onderhevig aan veranderingen. Het maakt niet uit of je lang of kort met elkaar samenwerkt; het blijft belangrijk om regelmatig met elkaar de samenwerking te herijken. Je hebt namelijk te maken met verschillende organisaties, waarbij de taal en cultuur kunnen verschillen. Daarnaast kun je ten onrechte bepaalde aannames van elkaar hebben. Het is daarom belangrijk hetzelfde beeld te vormen over: Waar staan wij nu? Stroken de belangen nog met elkaar? Doen we de goede dingen als netwerk voor mensen met dementie en naasten? Het herijken van de samenwerking is nodig bij veranderingen, bijvoorbeeld bij veranderende afspraken met het zorgkantoor of wanneer nieuwe partijen willen aansluiten bij het netwerk of de vraag van mensen met dementie of naasten verandert.

Je hoeft niet uitsluitend over belangen te praten wanneer er veranderingen optreden. Juist door de evaluatieve momenten van te voren te plannen is het mogelijk om met elkaar af te stemmen en ervoor te zorgen dat tegengestelde belangen niet (onbewust) onder tafel worden geschoven. Ter voorbereiding van een evaluatieve bijeenkomst kun je de digitale zelfevaluatie tool gebruiken.

### Mogelijke **tool**

#### Digitale zelfevaluatietool voor dementienetwerken

Evalueer de ‘zachte’ factoren van samenwerking binnen dementienetwerken. Klik [hier](#) voor de tool.



## Stap 2. Omgaan met belangen – inspiratie

1

2

3

4

### ► Casus strategische belangen **Concurrentie tussen partijen**

Joussef is vertegenwoordiger van een zorgorganisatie in een dementienetwerk. In dit netwerk werken verschillende organisaties in hetzelfde werkgebied. Dit zorgt voor angst voor het binnenhalen van elkaars klanten of het 'afpakken' van elkaars ideeën. Het is onduidelijk wie deze gevoelens van concurrentie ervaart: managers zeggen dat dit gevoel vooral speelt bij zorgprofessionals, terwijl de zorgprofessionals juist het gevoel hebben dat concurrentie op een bestuurlijk/management niveau speelt. Joussef wil dat partijen beter omgaan met deze strategische belangen.

"Krimpende bevolking, steeds minder jeugd, steeds krappere arbeidsmarkt. Mijn lijn is eigenlijk dat als we elkaar blijven bejegenen als concurrenten, die allemaal een deel van die markt opeisen, dat kan leiden tot een ondoelmatigheid die op zeer gespannen voet komt te staan met die maatschappelijke verantwoordelijkheid."

**bestuurder VVT organisatie**

### Mogelijke **aanpak**

Het omgaan met belangen begint bij hoe partijen naar elkaar kijken; gaan we samen de klus klaren of is het ieder voor zich? Een belangrijke vraag in de samenwerking is: op welke terreinen willen wij wel concurreren en op welke terreinen willen wij vooral samenwerken? Ga in gesprek wanneer deze concurrentie een rol speelt in de samenwerking, maar focus in het gesprek ook op de gemeenschappelijke belangen. Een middel is bijvoorbeeld samenwerken aan het meerjarenplan, in interactieve sessies waarbij de focus ligt op de gemeenschappelijke belangen.

Het doel is daarmee tweeledig:

- elkaar leren kennen en vertrouwen;
- inhoudelijk plan opstellen om de dementiezorg en ondersteuning in de regio te verbeteren.

### Mogelijke **tool**

#### **Positive Thinking**

Deelnemers vanuit een positieve mindset feedback laten geven of een probleem of thema bespreken. Klik **hier** voor de tool.

#### **Stoplichtmethode**

In korte tijd speerpunten en prioritering opleveren voor dilemma's of thema's in een samenwerkingsverband.

Klik **hier** voor de tool.



## Stap 2. Omgaan met belangen – inspiratie

1

2

3

4

### ► Casus

#### Een nieuw netwerk starten

De organisaties zijn er uit, ze gaan samen als Netwerk Z! Bij het opzetten van dit netwerk spelen belangen een rol, maar hoe focus je op die belangen die er werkelijk toe doen?

“De focus ligt soms zo op de coördinatie van het netwerk, dat ze de deelnemende organisaties bijna vergeten, laat staan de mensen met dementie en naasten. Ik voelde ze niet aan tafel zeg maar. Ik voelde niet dat ze gezien zijn. Of dat ze hier in de beleving zitten.” **externe adviseur**

#### Mogelijke **aanpak**

Ook bij deze casus kunnen de eerder omschreven aanpakken helpen, zoals het meerjarenplan en het gespreksmodel vanuit Edwin Kaats en Wilfrid Opeij. Het klantbelang komt hierin altijd naar voren. Een verdieping hierop kun je doen door een klantarena te organiseren of sterke-zwakteanalyse te maken. Met deze tools kom je achter de belangen die er werkelijk toe doen. Door de klant te betrekken, versterk je het gemeenschappelijk belang.

#### Mogelijke **tool**

##### **Klantarena**

Mantelzorgers vertellen hun verhaal in een klantarena, de professionals luisteren en komen gezamenlijk tot mogelijke oplossingen. De aanpak zorgt voor een goede sfeer en leidt tot een concreet actieplan.

Klik **hier** voor de tool.

##### **Sterke-zwakteanalyse**

Wat gaat er goed en wat kan beter in je netwerk? Gezien vanuit de cliënt, de professionals en het netwerk. Bespreek met elkaar per zorgfase de aandachtspunten en ga met elkaar in gesprek over de actiepunten en prioriteiten.

Klik **hier** voor de tool.



# De 5 tips

voor omgaan met belangen

---

1

Maak de belangen expliciet.

2

Toets aannames over elkaar en voer hierbij een open gesprek om te onderzoeken in hoeverre de belangen overeen komen.

3

Focus samen op het klantbelang.

4

Plan evaluatieve momenten voor herijking van de samenwerking.

5

Werk aan onderling vertrouwen, zodat eigen en gemeenschappelijke belangen openlijk besproken kunnen worden.



# Colofon

## Hoe tot stand gekomen?

Dit kennisproduct komt onder andere voort uit een masterscriptie onderzoek naar het belangenspel in drie dementienetwerken, uitgevoerd door Naomi Driessen onder begeleiding van Prof. dr. Robbert Huijsman van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het gehele onderzoek is [hier](#) te lezen.

### Auteurs

Naomi Driessen, Lisa Delmée,  
Monique Spierenburg en  
Prof. dr. Robbert Huijsman

### Ontwerp

Lisa Winters

DEMENTIEZORG  
VOOR ELKAAR

Erasmus School of  
Health Policy  
& Management

