

**De werknemerscoöperatie als organisatievorm  
in een veranderend zorglandschap**

# hélpgewoon

Bachelorscriptie  
Algemene Sociale Wetenschappen  
Universiteit van Amsterdam  
Amba van Erkelens, 10430822  
Begeleidster: Dorine Greshof  
Tweede lezer: Otilie Kranenburg  
25-01-2016  
17116 Woorden



## **Voorwoord**

Elf maanden geleden ging ik naar een Tegenlicht meet up in Pakhuis de Zwijger over de uitzending ‘Nederland kantelt’. Hierbij werd één van de initiatieven belicht die in de uitzending in beeld was gebracht: de werknemerscoöperatie ‘Schoongewoon’, een schoonmaakbedrijf waarbij de schoonmakers naast werknemers ook eigenaar zijn van de organisatie. Remmelt Schuring, de oprichter van de organisatie vertelde dat hem was gevraagd om samen met Joke van der Schoor deze organisatievorm te vertalen naar de jeugdzorg en dat er sinds 1 januari 2015 een werknemerscoöperatie in de jeugdzorg actief is in de gemeente Oude IJsselstreek. Ik was meteen gegrepen en nieuwsgierig naar de rol die deze organisatievorm in zou kunnen nemen in de transitie die tevens gaande is in het sociaal domein.

Ik ben daarom ook ontzettend blij dat ik de kans heb gekregen om onderzoek te doen naar dit onderwerp. Zonder de hulp van een aantal personen zou het mij niet zijn gelukt deze scriptie te schrijven. Ik wil daarom allereerst mijn dank uitspreken naar mijn scriptiebegeleidster Dorine Greshof. Haar feedback en ondersteuning hebben me enorm geholpen tijdens het gehele proces. Ook mijn tweede lezeres Ottilie Kranenburg wil ik bedanken voor haar kritische blik op mijn onderzoeksvorstel. Tot slot ben ik mijn respondenten: alle leden van Helpgewoon, oprichtster en coach van Helpgewoon en de gemeente Oude IJsselstreek, zeer dankbaar voor het feit dat ze het mogelijk hebben gemaakt om dit onderzoek uit te voeren. Hun tijd en energie en de interessante interviews hebben ervoor gezorgd dat ik een nieuw licht heb kunnen laten schijnen op het onderwerp.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Samenvatting</b> .....	6
<b>1. Inleiding</b> .....	7
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	8
2.1. De nieuwe zorg .....	8
2.2. De werknemerscoöperatie als organisatievorm .....	9
2.3. De werknemerscoöperatie en efficiëntie .....	12
2.4. De werknemerscoöperatie en kwaliteit .....	16
2.5. Interdisciplinariteit .....	20
<b>3. Probleemstelling</b> .....	21
3.1. Probleemomschrijving .....	21
3.2. Vraagstelling .....	22
3.3. Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie .....	23
<b>4. Methodologie</b> .....	24
4.1. Onderzoeksstrategie en onderzoeksdesign .....	24
4.2. Onderzoeksmethode .....	25
4.3. Operationalisering .....	26
4.4. Respondenten en respondentenwerving .....	27
4.5. Methode dataverwerking en analyse .....	28
4.6. Ethische verantwoording .....	29
<b>5. Resultaten</b> .....	29
5.1. Onderzoeksproces .....	29
5.2. Werknemerscoöperatie: werknemer en werkgever tegelijk .....	31
5.3. Efficiëntie .....	34
5.4. Kwaliteit: de kracht van de professional .....	38

<b>6. Conclusie</b> .....	44
<b>7. Discussie</b> .....	49
<b>8. Reflectie</b> .....	50
<b>9. Literatuurlijst</b> .....	52
<b>10. Bijlagen</b> .....	56
10.1. Operationaliseringstabel .....	56
10.2. Onderzoeksinstrument .....	58
10.3. Respondentenoverzicht .....	60
10.4. Resultatenoverzicht .....	62
10.5. Coderingsdiagrammen .....	64
10.6. Transcripten .....	67

## **Samenvatting**

Middels dit kwalitatieve, interdisciplinaire onderzoek is nagegaan wat de kansen en valkuilen zijn van de werknemerscoöperatie Helpgewoon in het nieuwe zorglandschap van Nederland, met betrekking tot efficiëntie en kwaliteit. Om hier antwoord op te geven zijn er vijftien semigestructureerde interviews gehouden met mensen die van dichtbij betrokken zijn bij Helpgewoon.

Hieruit is naar voren gekomen dat er zowel op organisatieniveau, groepsniveau als individueel niveau verschillende kansen alsook valkuilen liggen. Zo brengt de platte organisatiestructuur door de lage overheadkosten voordelen met zich mee waardoor Helpgewoon een goedkoper tarief kan bieden dan andere organisaties in het sociaal werk en de jeugdzorg. Hierdoor gaat de maximale hoeveelheid geld naar het inhoudelijke werk, in plaats van naar randzaken. Ook zorgen de afname aan bureaucratische processen en de kortere lijnen ervoor dat de coöperatie een snellere interventie kan bewerkstelligen.

Echter, het opbouwen van de organisatie en de overleggen kosten veel tijd, waardoor er indirecte tijd is die ten koste gaat van het contact met de cliënten. Tevens is een valkuil dat er nog weinig controle is op de kwaliteit. Het spanningsveld dat in de coöperatie bestaat tussen controle en vertrouwen kan een valkuil zijn, maar kan ook kansen met zich meebrengen. De afname van registratiedruk biedt namelijk eveneens mogelijkheden: zo zou de toegenomen professionele ruimte kwaliteitsvoordelen met zich mee kunnen brengen. Ook zorgt de grote verantwoordelijkheid die de leden nemen en het hebben van een gemeenschappelijk doel ervoor dat de leden elkaar scherp houden, wat tot een verhoging van de kwaliteit zou kunnen leiden.

## 1. Inleiding

‘In de gemeente Oude IJsselstreek is een nieuwe werknemerscoöperatie voor jeugdzorg, welzijnswerk en thuiszorg opgericht onder de naam ‘helpgewoon’ (De Weekkrant, 01-04-2015).’ Het experiment van de werknemerscoöperatie vindt plaats in een context van een veranderend zorglandschap. De gemeenten hebben per 1 januari 2015 drie nieuwe sociale taken gekregen: de extramurale zorg voor ouderen, werk en uitkeringen voor jonggehandicapten en de jeugdzorg (Croonen, 13-05-2014). Gemeenten staan hiermee voor de vraag hoe ze invulling gaan geven aan deze nieuwe sociale taken.

De drie decentralisaties in het sociaal domein hebben een enorme omvang; honderdduizenden burgers zullen ermee te maken krijgen (Van Delden, 2014, p. 75). Dit alles met als doel de zorg dichterbij de burger te brengen, om op een effectievere manier zorg te kunnen verlenen (Rijksoverheid, 2015). Het is dan ook van belang om te onderzoeken of het experiment van de gemeente Oude IJsselstreek met de werknemerscoöperatie ook werkelijk effectief is. Verschillende onderzoeken wijzen uit dat de coöperatieve organisatiestructuur zowel kwaliteitsvoordelen als efficiëntievoordelen met zich mee kan brengen (Craig & Pencavel, 1992; Estrin et al., 1987). Maar er is ook literatuur die de negatieve kanten (zoals stroperige besluitvorming) van een coöperatie belicht (Rothschild-Whitt, J., 1979). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de effecten van een coöperatieve organisatiestructuur in het sociaal domein.

Door zich specifiek te richten op het sociaal domein hoopt dit onderzoek bij te dragen aan de theorievorming met betrekking tot de voor en nadelen van een coöperatieve organisatiestructuur; om op die manier ook bij te dragen aan het wetenschappelijk debat rondom het verbeteren van de zorg in Nederland. Aangezien het bij de oprichting van de werknemerscoöperatie Helpgewoon om een experiment gaat en als pilot kan worden gezien voor andere gemeenten, is het van maatschappelijke relevantie te onderzoeken wat de kansen en valkuilen zijn van de coöperatieve organisatiestructuur in het nieuwe zorglandschap.

Om dit te onderzoeken is er een casestudie gedaan naar de werknemerscoöperatie Helpgewoon. Hierbij worden er semigestructureerde interviews gehouden met de oprichters en de leden van Helpgewoon, aangezien de ervaring van de zorgverlener een centrale rol speelt in het streven naar betere zorg.

Daarnaast moet er worden gekeken hoe de gemeente als zorginkoper de samenwerking met de werknemerscoöperatie als zorgleverancier ervaart.

Daarbij is het noodzakelijk het probleem op een interdisciplinaire manier te benaderen aangezien verschillende factoren van invloed zijn op het tot stand komen van goede zorg: beleidsvorming; het creëren van professionele ruimte voor de zorgverlener; en het streven naar een efficiëntere werkwijze. Er zal vanuit verschillende invalshoeken naar het probleem gekeken moeten worden om uiteindelijk tot een integratie van deze zienswijzen te komen. Door inzichten uit de antropologie, organisatiepsychologie, bedrijfskunde en organisatiesociologie met elkaar te verbinden zal er naar een alomvattend antwoord op de hoofdvraag worden gezocht.

## **2. Theoretisch kader**

### *2.1 De nieuwe zorg*

Zoals in de inleiding is aangegeven, is er sprake van een grote transitie in het zorgstelsel van Nederland. Om te kunnen onderzoeken hoe de werknemerscoöperatie Helpgewoon hierbinnen acteert is het belangrijk om een helder kader te schetsen van de veranderingen die gaande zijn. Aanleiding tot de decentralisaties van de zorgtaken zijn onder andere de hoge uitgaven aan de zorg: vergeleken met veertig jaar geleden geven we bijna twee keer zoveel uit. In 1972 gaven we 9% van ons nationaal inkomen uit aan zorg en in 2013 was dit al 16% (Kossen & de Vries, 2015, pp. 21-24). Door de snelle stijging van de zorgkosten ontstaat er een probleem met de financiering van de zorg. Dit kon in eerste instantie nog enigszins worden opgevangen door de economische groei, maar sinds de economische crisis moet er hard worden gezocht naar andere oplossingen voor het betaalbaar houden van de zorg. Het gaat niet alleen om het politieke vraagstuk van de verdeling van zorg; er is ook een noodzaak om voor hetzelfde of zelfs minder geld meer en betere zorg te leveren (Geelhoed, op 't Hoog & Kemperman, 2014, pp. 45-50).

Om dit te bewerkstelligen is er een strategie gekozen waarbij er wordt geprobeerd de zorg dichterbij de burger te brengen. Dit wordt gerealiseerd door de verantwoordelijkheid van zorgtaken bij de gemeenten te leggen, als de 'meest burger nabije overheidslaag (Van Delden, 2014, p. 25).' De beleidskundige Mosca stelt dat gemeenten een informatievoordeel hebben ten opzichte van de nationale overheid om diensten beter af te kunnen stemmen op de lokale behoeften. Op die manier wordt de



decentralisatie volgens haar ingezet om effectiviteit te bevorderen en de verspilling van economische hulpmiddelen te minimaliseren (Mosca, 2006, p. 115). Daarnaast is een belangrijk argument voor de decentralisatie volgens de antropologe Atkinson et al. dat lokale autonomie en meer ruimte voor een inbreng van de samenleving ertoe zal leiden dat de zorg beter aansluit bij de lokale behoeften en dat er betere verantwoordelijkheid genomen zal worden voor de kwaliteit en inzet van de zorg (Atkinson et al. 2000, p. 621).

Echter, er zijn ook verschillende kritieken geleverd op de decentralisaties van de zorgtaken en de bezuinigingen die hiermee gepaard gaan. Zo zouden de decentralisaties stratificatie in de hand kunnen werken doordat er ongelijkheden kunnen ontstaan tussen verschillende gemeenten. Daarnaast is het, door de kleine schaal van gemeenten, lastiger om schaalvoordelen te behalen en synergiën te vormen, wat de zorgverlening in wezen minder efficiënt maakt (Mosca, 2006, p. 117).

Volgens de organisatiekundige Van Delden is er sprake van een omslag in de publieke dienstverlening waarbij er een verschuiving van rolverdelingen plaatsvindt (2015). Er zijn drie belangrijke actoren te herkennen die een rol spelen in het sociaal domein: de overheid (zorginkopers), de samenleving (zorgafnemers) en de aanbieders van zorg en welzijn (Van Delden, 2014, p. 18). Nu de gemeente de rol heeft gekregen van het uitvoeren van de verschillende zorgtaken, moet zij inzicht hebben in het totale aanbod van zorg en hier samenhang in proberen aan te brengen (Croonen, 2014, p.1). Dit is een behoorlijke uitdaging aangezien gemeenten vaak klein zijn en niet over de middelen beschikken om het grote aanbod te overzien. Zorgaanbieders zijn vaak nog groter en complexer dan gemeenten, wat het lastig maakt hen aan te sturen (Van Delden, 2014, pp. 31-37).

Kortom, er is sprake van een transitie in het sociale domein waarbij er een verschuiving van rollen plaatsvindt tussen de overheid, samenleving en zorgaanbieders. In de nieuwe zorg zal er meer aandacht moeten zijn voor efficiëntie en klantgerichtheid en kwaliteit van de zorg.

## *2.2. De werknemerscoöperatie als organisatievorm*

Om te kunnen begrijpen wat de kansen en valkuilen zijn van de organisatie van een werknemerscoöperatie in het nieuwe zorglandschap van Nederland, is het van belang eerst goed te begrijpen wat een werknemerscoöperatie precies is. In de definitie die

wordt gegeven door de internationale coöperatieve alliantie worden werknemerscoöperaties beschreven als: “.. Jointly owned and democratically controlled organisations, designed to meet the socioeconomic needs of their members (ICA, 1995).” Het gaat dus om organisaties waarbij de werknemers tegelijk ook werkgevers zijn van de organisatie; ze zijn naast arbeiders ook eigenaren en bestuurders van het bedrijf (Van Opstal, 2011, p. 2). Een definitie is echter niet voldoende om vat te krijgen op de werkelijke betekenis van een coöperatieve organisatievorm; hiervoor zal deze manier van organiseren op verschillende lagen en vanuit verschillende perspectieven geanalyseerd moeten worden.

Vanuit een historisch perspectief kan er naar de ontstaansgeschiedenis van coöperaties gekeken worden om erachter te komen wat de drijfveren zijn voor deze vorm van organiseren. De werknemerscoöperatie ontstond voor het eerst aan het einde van de negentiende eeuw als een contrabeweging tegen de grote kapitalistische conglomeraten. Een nieuwe golf kwam op in de zestiger en zeventiger jaren als tegenreactie op de conventionele en bureaucratische organisaties. Ten slotte was er een opkomst van de coöperatieve organisatievorm in de zeventiger en tachtiger jaren, omdat in die tijden van economische crisis de werknemerscoöperatie als redmiddel werd gebruikt om banen te behouden (Handel, 2003, p. 457).

Daarnaast kan de behoefte voor de oprichting van een werknemerscoöperatie ontstaan vanuit de situatie die door de zogenaamde vacuümhypothese wordt geanalyseerd: er is een vacuüm in het aanbod van diensten ontstaan doordat er een toename is aan noden in de samenleving, maar het aanbod is gelijk gebleven. Door een vraaggericht aanbod te leveren vullen coöperaties dit vacuüm op (Van Opstal, 2011, p. 5). Kortom er zijn economische drijfveren (het redden van banen), sociale drijfveren (het vervullen van sociale behoeften) en ideologische drijfveren (democratie op de werkvloer, gelijkheid en participatie) voor de oprichting van werknemerscoöperaties (Handel, 2003, p. 457).

Hieruit blijkt ook dat de werknemerscoöperatie als tegenhanger van de bureaucratische organisatie gezien kan worden. De sociologe Rothschild-Whitt plaatst de collectivistische-democratische organisatie, waarvan de werknemerscoöperatie een vorm is, langs verschillende dimensies tegenover het ideaaltipe van de bureaucratische organisatievorm zoals beschreven door Max Weber (1922). Ten eerste signaleert zij een fundamenteel verschil in autoriteit: in een bureaucratische organisatie ligt deze bij een individu die een bepaalde bevoegdheid

of expertise heeft, maar bij een coöperatie ligt deze bij het collectief als geheel. De hiërarchische piramidestructuur wordt hiermee doorbroken (Rothschild-Whitt, 1979, p. 461-464).

Ook op het niveau van sociale controle is er een belangrijk onderscheid tussen coöperatie en bureaucratie. Waar er bij een bureaucratie op allerlei manieren controle van bovenaf wordt uitgevoerd, is er bij een coöperatie sprake van onderlinge controle. Deze wordt bevorderd wanneer de groep meer homogeen is: .. ‘where personal and moral appeals are the chief means of social control, it is important, perhaps necessary, that the group select members who share their basic values and world view (Rothschild-Whitt, 1979, p. 464).’

Aanvullend op deze sociologische benadering kan er vanuit een bedrijfskundig perspectief naar de structuur van de werknemerscoöperatie gekeken worden. De structuur van een organisatie wordt volgens Mintzberg door twee belangrijke factoren gestuurd: de verdeling van arbeid in verschillende taken en de coördinatie van deze taken om het werk te volbrengen (Mintzberg, 1979, p. 210). In een werknemerscoöperatie is zowel de arbeidsdeling, als de coördinatie hiervan wezenlijk anders dan bij een hiërarchische organisatie; zowel diversificatie van arbeid als coördinatie door directe controle zijn een stuk minder sterk (Rothschild-Whitt, 1979, p. 469).

Doordat de autoriteit bij een werknemerscoöperatie lager in de organisatie ligt is de besluitvorming van een coöperatieve organisatiestructuur meer decentraal dan bij een hiërarchische organisatie (West, 2001, p. 44). Er is sprake van een besluitvormingsproces waarin iedereen een gelijke stem heeft. De werknemerscoöperatie wordt dan ook wel gezien als de vertaling van de democratie naar de werkvloer (Craig & Pencavel, 1992, p. 1083). Hiermee wordt wellicht ook de kleine schaal van een werknemerscoöperatie verklaard; volgens Michels wordt democratie immers onvermijdelijk een oligarchie wanneer een organisatie te complex en te groot wordt (Handel, 2012, p. 459). De winst van de coöperatie vertaalt zich in hogere lonen, waardoor het succes van het bedrijf direct gekoppeld is aan de welvaart van de werknemers. Het doel van een coöperatie is geen winstmaximalisatie, maar het vervullen van de sociaaleconomische behoefte van haar leden en het verwezenlijken van de missie of het sociale doel van de organisatie (Craig & Pencavel, 1992, p. 1086).

Samengevat, de coöperatieve organisatievorm onderscheidt zich langs verschillende dimensies van de ideaaltypische bureaucratische en de hiërarchische organisatie. Doordat er een plattere organisatiestructuur is, is er sprake van een meer decentrale besluitvorming; ligt de autoriteit niet bij een individu, maar bij de groep als geheel; en wordt controle niet van bovenaf uitgeoefend maar vindt deze onderling plaats. Bij een werknemerscoöperatie liggen zowel het eigenaarschap van de organisatie als de besluitvorming bij de mensen op de werkvloer.

### *2.3 De werknemerscoöperatie en efficiëntie*

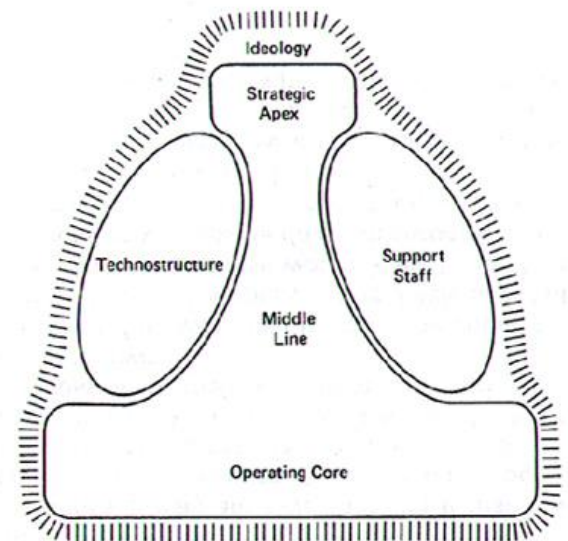
Zoals eerder aangegeven, is het wegens de stijgende zorgkosten van essentieel belang dat er in de nieuwe zorg van Nederland gestreefd wordt naar meer efficiëntie. In de komende paragraaf zal worden besproken hoe een coöperatieve organisatiestructuur efficiëntie zou kunnen beïnvloeden. Hiervoor moet er op verschillende niveaus (organisatieniveau, groepsniveau en individueel niveau) een analyse worden gemaakt van de effecten van een coöperatieve organisatiestructuur voor een efficiëntere werkwijze.

Uit een onderzoek van Pencavel blijkt dat werknemerscoöperaties tussen de 6 en 14 procent productiever kunnen zijn dan conventionele bedrijven (Craig et al., 1995, p. 158). Pencavel deed een vergelijkend onderzoek tussen multiplexbedrijven in de Verenigde Staten die op alle vlakken identiek waren behalve wat betreft de organisatiestructuur. De multiplexindustrie is een vrij eenvoudige industrietak waar weinig vaardigheden voor vereist zijn waardoor het gemakkelijk is de twee organisatiestructuren (de coöperatieve en de hiërarchische organisatiestructuur) met elkaar te vergelijken (Craig et al., 1995, p. 129).

Ook uit het onderzoek van Estrin, Jones en Svejnar naar de effecten van verschillende vormen van werknemersparticipatie blijkt dat werknemersparticipatie een positieve invloed heeft op de productiviteit van de organisatie. In het onderzoek werden vijfhonderd Franse, honderdvijftig Italiaanse en vijftig Britse coöperaties onder de loep genomen. De resultaten ondersteunen de hypothese dat werknemersparticipatie in de vorm van zowel aandelen in de organisatie als betrokkenheid in de besluitvorming van de organisatie de productiviteit verhoogt (Estrin et al. 1987, pp. 40-57). Voor de verschillen in effectiviteit tussen de werknemerscoöperaties en conventionele bedrijven kunnen verschillende verklaringen worden gegeven.

Ten eerste kan de structuur van een organisatie bepalend zijn voor de uitgaven van een bedrijf. In navolging van Mintzberg's beschrijving van organisatiestructuren (1979, p. 209), kunnen er bij verschillende onderdelen van de organisatie kosten bespaard worden. Wanneer er veel managementlagen, een grote technostructure (administratieve staf) en een grote support staff (interne dienstverlening) is, gaan hier veel tijd en kosten naartoe. De kosten van middle line (managementlagen) en staforganen kunnen in de vorm van een werknemerscoöperatie worden gedrukt door de plattere organisatiestructuur. Hierdoor zouden er minder kosten zijn voor verschillende functielagen.

*Six Basic Parts of the Organization*



Ten tweede kan er op groepsniveau gekeken worden naar de efficiëntievoordelen. Door de organisatiestructuur wordt de groepsdynamiek binnen een organisatie beïnvloed. Doordat werknemers in een werknemerscoöperatie eigenaar zijn van het bedrijf zullen onderhandelingskosten tussen werknemers, werkgevers en eigenaren gedrukt worden. Er zullen immers geen belangenverschillen meer bestaan tussen deze verschillende partijen, waardoor er op dat vlak minder conflicten zullen zijn. Volgens de beleidskundige Huw Davies is het een grote uitdaging voor organisaties in de zorg om een culturele fit te creëren tussen de managers en de mensen op de werkvloer. Er is volgens hem een groot verschil in professionele cultuur tussen zorgmanagers en zorgverleners (Davies et al., 2000, p. 116). Er zijn tevens minder kosten voor het controleren van werknemers, doordat in een organisatie met zelfsturende teams de werknemers elkaar controleren in plaats van dat ze gecontroleerd en aangestuurd moeten worden door een manager of leidinggevende (Craig et al., 1995, p. 125).

Daarnaast zijn er ook positieve kanten aan zelfsturende teams (de toepassing van een coöperatieve organisatievorm op de werkvloer) zoals blijkt uit het onderzoek van Cohen en Ledford. Uit een vragenlijst afgenomen bij 1337 mensen uit 163 verschillende teams in verschillende functies in de telecommunicatie blijkt dat leden van zelfsturende teams een hogere werktevredenheid hebben dan traditioneel gemanagede teams. Daarnaast worden prestaties door zowel leden van de teams als managers, hoger beoordeeld bij zelfsturende teams dan bij niet-zelfsturende teams

(Cohen & Ledford, 1994, pp. 13-36). Dit wordt bevestigd door de organisatiepsychologen Campell et al. die stellen dat de werktevredenheid sterk gecorreleerd is aan de werkprestaties (Campbell et al., 2010, pp. 69-73).

Bovendien laten de sociaal psychologen Johnson en Johnson in hun onderzoek naar sociale interdependentie zien dat coöperatie leidt tot betere uitkomsten dan competitie: 'The average person cooperating was found to achieve at about two thirds of a standard deviation above the average person performing within a competitive (effect size = 0.67) or individualistic (effect size = 0.64) situation (Johnson & Johnson, 2009, p. 371).' Hierbij zijn er vijf variabelen die de effectiviteit van coöperatie beïnvloeden: positieve interdependentie (waarbij de actie van individuen het bereiken van gemeenschappelijke doelen bevordert), individuele verantwoordelijkheid, ondersteunende interactie, sociale vaardigheden en groepsprocessen. In een coöperatie wordt gezamenlijk toegewerkt naar een gemeenschappelijk doel. Dit zou veronderstellen dat dit de positieve interdependentie tussen de leden vergroot, wat de samenwerking bevordert. Het besef dat de eigen inzet het succes van de groep beïnvloedt lijkt bovendien verantwoordelijkheid te genereren wat de inzet versterkt (Johnson & Johnson, 2009, pp. 366-367).

Echter, wanneer er verschillende ideeën bestaan binnen de organisatie, kan het een grote uitdaging zijn om de werking van de coöperatie niet te blokkeren (Van Opstal, 2011, p. 18). De besluitvormingsprocedure (waarbij niet één persoon de autoriteit heeft maar de groep als geheel) kan een stuk tijdrovender en daarmee minder efficiënt zijn dan een bureaucratisch organisatie waar één persoon de bevoegdheid kan hebben om een beslissing te nemen (Rothschild-Whitt, 1979, p. 468). Ook kunnen er coördinatieproblemen ontstaan wanneer de organisatie te groot wordt. Doordat de organisatie van een werknemerscoöperatie niet te groot kan worden, kunnen er geen schaalvoordelen bereikt worden (Blasi et al., 2002, p. 479).

Als nu ook naar het individuele niveau gekeken wordt waar het gaat om het vergroten van de efficiëntie, zijn er verschillende perspectieven. Een belangrijk construct in het voorspellen van werk- en teamprestaties is 'employee empowerment'. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen twee vormen van empowerment: de organisatorische en de psychologische. Organisatorische empowerment omvat het overbrengen van macht naar de mensen op de werkvloer door ze te betrekken in de besluitvorming. Psychologische empowerment gaat over de motivatie van de werknemers (Choi, 2009, pp. 289-290). Verschillende

onderzoeken wijzen op de positieve invloed van beiden vormen van empowerment op team- en werkprestaties (Chang & Liu, 2008; Choi, 2009; Jeppesen et al., 2010).

Zo komt in het onderzoek van Choi naar voren dat empowerment uit verschillende dimensies bestaat waaronder autonomie, verantwoordelijkheid en informatie. Al deze dimensies blijken significant positief gerelateerd te zijn aan teamprestaties. Meer autonomie bijvoorbeeld, leidt namelijk tot een toename aan intrinsieke motivatie en dit leidt weer tot een verhoogde productiviteit; en toegang tot informatie is nodig om de goede beslissingen te kunnen maken (Choi, 2009, p. 298). Ook uit het onderzoek van Chang en Liu blijkt dat beschikbaarheid van informatie voor werknemers een positieve invloed heeft op de productiviteit van, in dit onderzochte geval, verpleegkundigen (Chang & Liu, 2009, p. 1447).

Daarentegen is een andere belangrijke stroming met betrekking tot het maximaliseren van menselijke productiviteit, die haaks staat op employee empowerment, het Scientific Management, ook wel Taylorisme genoemd. Hierin worden planning en uitvoering strikt van elkaar gescheiden. Door arbeiders op een goede manier te selecteren en te trainen in het uitvoeren van één specifieke taak, was het volgens Taylor mogelijk om de productie aanzienlijk te verhogen. Dit staat lijnrecht tegenover de werkwijze binnen een werknemerscoöperatie, waarbij er juist sprake is van weinig differentiatie in taken, en een samensmelting van planning en uitvoering. Volgens Taylor zou deze manier van organiseren dan ook absoluut niet efficiënt zijn (Taylor, 1911/1967, pp. 24-30).

Echter, er zijn vele kritische kanttekeningen te plaatsen bij het Taylorisme. Zo ligt er volgens McGregor een verkeerd mensbeeld aan ten grondslag: het is niet de menselijke natuur die bepaalt dat werknemers niet gemotiveerd zijn, maar de organisatie die hen demotiveert. Wanneer er niet goed rekening gehouden wordt met de behoeften van de werknemers zal er geen hoge motivatie zijn. Menselijke behoeften zijn volgens Maslow (1943) op een hiërarchische manier gerangschikt: fysiologische- en veiligheidsbehoefte, sociale behoeften, behoeften van het ego en behoefte tot zelfontplooiing. Hier dient op een goede manier op ingespeeld te worden door de organisatie (McGregor, 1957, pp. 109-113). Bovendien kan motivatie volgens Walton niet worden opgelegd, maar moet deze vanuit de werknemers zelf komen. Er moet dus gestreefd worden naar een organisatie waar niet controle, maar commitment centraal staat. Dit kan bereikt worden door gemeenschappelijke

belangen, onderling vertrouwen en betrokkenheid te vergroten (Walton, 1985, p. 117).

Ten slotte maken Deci en Ryan (1985) een onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij extrinsieke motivatie wordt het handelen gedreven door factoren die los staan van de interesse in de handeling op zich, oftewel is het handelen gedreven door externe factoren. Terwijl bij intrinsieke motivatie de drijfveer voor het handelen veel meer gebaseerd is op iemands eigen waarden en behoeften; het handelen wordt gedreven door interne factoren. Het blijkt nu dat intrinsiek gemotiveerde werknemers voor betere prestaties zorgen (Choi, 2009, p. 293).

Kortom, zowel op organisatie-, groeps- en individueel niveau kleven er in het streven naar efficiëntie verschillende mogelijke voor- en nadelen aan een coöperatieve organisatiestructuur. Desalniettemin wijzen een aantal onderzoeken uit dat de coöperatieve organisatiestructuur efficiënter zou kunnen zijn dan de klassieke hiërarchische structuur.

#### *2.4. De werknemerscoöperatie en kwaliteit*

De decentralisatie van het sociale domein, waarbij de zorg dichterbij de burger wordt gebracht, heeft als belangrijk doel klantgerichter te kunnen werken en betere kwaliteit zorg te leveren. De kwaliteit van zorg wordt niet alleen bepaald door de uitkomst of de resultaten (cliënttevredenheid, afname of stabilisatie van problematiek en doelrealisatie) maar ook door het proces. Het is daarom belangrijk, naast de resultaten, ook te kijken naar hoe goed werknemers zich kunnen ontplooiën en excelleren binnen de organisatie (Van Delden, 2014, pp. 126-152). Doordat in een coöperatie de ruimte tussen regelopstellers en uitvoerders verdwijnt, wordt de professionele ruimte van de zorgverlener vergroot. Dit betekent dat de toegestane handelingsruimte van de professional op de werkvloer toeneemt. Dit zou een positieve invloed op de kwaliteit van de geleverde diensten hebben (Kessels, 2012, pp. 12-14).

Ook vanuit de sociotechniek (een stroming binnen de bedrijfskunde) wordt benadrukt dat er een kwaliteitsslag gemaakt kan worden door de regelcapaciteit van werknemers te vergroten. Het scheiden van planning en uitvoering kan tot kwaliteitsproblemen leiden doordat de mensen op de werkvloer niet mee kunnen denken over mogelijke verbeteringen en oplossingen voor problemen die spelen (Van Eijbergen, 1999, pp. 11-24).



Alhoewel het denken over leiderschap in termen van één machtige leider overheersend is (waarbij mensen graag de leeuw als voorbeeld nemen uit het dierenrijk), zijn er ook voorbeelden uit het dierenrijk te vinden die bewijzen dat gespreid leiderschap eveneens mogelijk is en zelfs tot verbluffende resultaten kan leiden. Zo hebben mieren een manier van samenwerken die hen in staat stelt op een uitzonderlijke manier voedsel te vinden, huizen te bouwen en in moeilijke omstandigheden te overleven. Gedeeld leiderschap kan kwaliteitsvoordelen hebben aangezien degene die expertise heeft over een bepaald onderwerp beter beslissingen kan nemen over dat domein (Kessels, 2012, pp. 12-13). Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Carson et al. naar de invloed van gedeeld leiderschap op teamprestaties (gemeten bij de eindgebruikers), waaruit blijkt dat het daarvoor een sterke positieve voorspeller is. Gedeeld leiderschap leidt dus niet alleen tot betere processen binnen het team, maar ook tot een hogere kwaliteitsmeting bij de eindgebruiker (Carson, 2007, pp. 1217-1228).

Daarnaast benadrukken Buetow en Roland dat de plicht voor het leveren van goede zorg niet alleen bij de individuele zorgverlener ligt, maar ook bij de organisatie als geheel. 'The quality of patient care may be related in an important way to the quality of life experienced by staff at work (West, 2001, p. 41).' Er zijn een aantal onderzoeken die aantonen dat er een vrij zwak verband is tussen de training en ervaring van een individuele zorgverlener en kwaliteit van de zorg. Volgens Flood betekent dit niet dat de kwaliteiten van zorgverleners niet belangrijk zijn, maar dat organisatorische factoren een significante rol spelen in het al dan niet ondersteunen van deze kwaliteiten (West, 2001, p. 41).

Vanwege bovengenoemde argumenten is het zeer belangrijk te analyseren welke organisatorische factoren de kwaliteiten van de zorgverlener kunnen ondersteunen. Ziekenhuizen die bekend staan om hun goede werkomgeving hebben een aantal gemeenschappelijke organisatorische kenmerken: een platte organisatiestructuur met weinig supervisie; autonomie in het nemen van beslissingen in het eigen vakgebied; gedecentraliseerde besluitvorming; en het ervaren van waardering vanuit de organisatie (West, 2001, p. 44).

Bovengenoemde variabelen kunnen in grofweg drie categorieën ingedeeld worden: organisatiestructuur (de mate van decentralisatie), organisatorische processen (human resource management) en sociaal psychologische variabelen (gevoelens van controle en autonomie). Deze verschillende categorieën zijn sterk met

elkaar verweven. Aangezien er in een werknemerscoöperatie een hoge mate van decentralisatie van besluitvorming is, zal er een sterker gevoel van autonomie en daarmee verantwoordelijkheid zijn. Dit zou de kwaliteit van zorg op een positieve manier kunnen beïnvloeden (West, 2001, pp. 46-48). 'Participation gives people control of their work, profit sharing gives them a reason to do it better, information tells them what's working and what isn't (Semler, 2001, p. 84).'

Doordat de individuen binnen een coöperatie verantwoordelijk zijn voor het hele werkproces en delen in de opbrengst van het eindresultaat wordt een oplossing geboden voor de, aan het kapitalisme verbonden, vervreemding (Rothschild-Whitt, 1979, p. 466). Doordat in klassieke hiërarchische organisaties door de sterke arbeidsdeling vaak niet meer helder is wat de betekenis is van de eigen bijdrage aan het geheel, raken werknemers vervreemd van hun eigen arbeid. Volgens Marx was deze vervreemding inherent aan het kapitalisme waarbij de bourgeoisie het kapitaal bezat en daarmee ook het productieproces bepaalde (Marx, 1844, p. 149). In werknemerscoöperaties hebben mensen controle over hun eigen werk. Doordat planning en uitvoering niet van elkaar gescheiden zijn voelt de werknemer zich meer verantwoordelijk voor het werk en wordt werken een vorm van zelfactualisering en geeft bevrediging. Wanneer individuen binnen hun werk ruimte voelen voor zelfontplooiing zullen ze meer motivatie hebben en beter presteren (McGregor, 1957, p. 109-113).

Maar de grote betrokkenheid bij de organisatie en de besluitvorming kan ook negatieve effecten hebben; de moeizame besluitvormingsprocedures kunnen tot frustraties leiden en de grote hoeveelheid tijd die het in beslag neemt gaat vaak ten koste van het daadwerkelijke werk. Daarnaast worden de individuele verschillen onderdrukt omdat ze het streven naar een gemeenschappelijk doel van de organisatie in de weg zouden kunnen staan. Hierdoor worden individuele talenten niet optimaal benut. Er is een sterke mate van overeenstemming over de doelen en werkwijze van de organisatie. Dit kan als een voordeel worden gezien, maar kan ook nadelige effecten hebben omdat andere (aanvullende) benaderingswijzen worden uitgesloten (Rothschild-Whitt, 1979, pp. 468-472).

Toch kan een coöperatieve organisatiestuur ook een positieve invloed hebben op het behoud van kwaliteit. Wanneer er bezuinigingen of tijden van economische crisissen zijn, zullen conventionele bedrijven zich aanpassen door mensen te ontslaan of werktijden (en daarmee automatisch output) aan te passen, terwijl coöperaties de

lonen zullen aanpassen. Hierdoor blijven de professionele kwaliteiten binnen de organisatie behouden (Craig et al., 1995, p. 158).

Maar het is wel de vraag of er binnen een coöperatieve organisatiestructuur genoeg controle is om free-riding te voorkomen en de inzet voor kwaliteit niet te laten verslappen. Pencavel benoemde in zijn onderzoek dat coöperatieve bedrijven over het algemeen viezer en gevaarlijker waren. Gebrek aan controle zou hier een oorzaak van kunnen zijn (Craig et al. 1995, p. 171). Uit een onderzoek van Langfred blijkt dat een hoge mate van vertrouwen binnen een team ertoe kan leiden dat er minder onderlinge controle plaatsvindt. Wanneer dit gepaard gaat met een hoge mate van individuele autonomie (wanneer er minder verantwoording wordt afgelegd) heeft dat negatieve gevolgen voor de teamprestaties (2004, pp. 385-391).

Naast de positieve effecten van onderling vertrouwen zoals een betere communicatie, minder conflict en hogere werktevredenheid kan er dus ook een keerzijde zijn aan een hoge mate van vertrouwen binnen een team. In een organisatie waar vertrouwen een grote rol inneemt bestaat het risico dat dit ten koste gaat van de controle. Er leeft namelijk een beeld dat controle wordt uitgeoefend wegens een tekort aan vertrouwen en er is daarom binnen zelfsturende teams een sociale druk om geen onderlinge controle uit te oefenen. Dit terwijl controle wel van groot belang is om social loafing (het fenomeen dat individuen zich minder inzetten in een groep dan wanneer ze individueel werken) te voorkomen, samenwerking te versterken en prestaties te verhogen (Langfred, 2004, pp. 385-391).

Om met de risico's van een hoge mate van vertrouwen om te gaan zijn er volgens Khodyakov binnen een organisatie ook bepaalde controlemechanismen nodig. In het onderzoek dat hij deed naar de complexe relatie tussen vertrouwen en controle binnen Orpheus, een orkest zonder dirigent, kwam naar voren dat controle en vertrouwen beiden van essentieel belang waren voor het goed functioneren van het orkest. Zo was er binnen het orkest input controle, oftewel een goede selectie nodig om de nieuwe mensen binnen het orkest te vertrouwen. Alhoewel hiërarchische controle en vertrouwen tegenovergesteld gerelateerd zijn bestaat er volgens Khodyakov wel een duale relatie tussen vertrouwen en minder directe vormen van controle. Het één kan dus niet zonder het ander bestaan (2007, pp. 1-18).

Alhoewel er dus verschillende uitdagingen zijn om in een werknemerscoöperatie de kwaliteit te bewaken wijzen verschillende onderzoeken op de positieve effecten van zelfsturing op kwaliteit. 'For example, the topeka pet foods

plant (Walton, 1972) and the Uddevalla Volvo plant (Kapstein & Hoerr, 1989) reported significant quality improvements (Cohen & Ledford, 1994, p. 14).’ Door de toegenomen professionele ruimte, het samenbrengen van planning en uitvoering en de verhoogde motivatie van de mensen op de werkvloer lijkt de coöperatieve organisatiestructuur een positieve invloed te kunnen hebben op de kwaliteit van de zorg.

### *2.5. Interdisciplinariteit*

In dit theoretisch kader is op verschillende niveaus en vanuit verschillende disciplines gekeken naar de eventuele mogelijkheden en beperkingen van een werknemerscoöperatie als organisatievorm in het nieuwe zorglandschap van Nederland. Vanuit de disciplines antropologie, sociologie, bedrijfskunde, organisatiepsychologie en organisatiesociologie, is het onderwerp op verschillende manieren belicht. Dit is noodzakelijk om een volledig beeld te kunnen schetsen van het vraagstuk. Zowel de organisatiestructuur, de groepsprocessen als de individuele inzet bij een werknemerscoöperatie kunnen namelijk van invloed zijn op de efficiëntie en de kwaliteit van de geleverde diensten.

Ten eerste zijn vanuit een organisatiekundig en antropologisch perspectief de veranderingen in het sociaal domein bestudeerd. Vervolgens is er vanuit een bedrijfskundig perspectief (Mintzberg, 1979, p. 209) naar de organisatiestructuur van een werknemerscoöperatie gekeken en is geanalyseerd welke mogelijke kostenvoordelen dit met zich mee kan brengen. Daarnaast is vanuit de organisatiesociologie een licht geworpen op de groepsprocessen bij een werknemerscoöperatie, wat de risico’s blootlegde van de decentrale besluitvormingsprocedure (Rothschild-Whitt, 1979, p. 468). Ook liet deze discipline zien dat gedeeld leiderschap, een voortvloeiende van de werknemerscoöperatie op de werkvloer, tot kwaliteitsvoordelen zou kunnen leiden (Kessels, 2012, pp. 12-13; Carson, 2007, pp. 1217-1228). Tevens is het sociologische concept vervreemding besproken (Marx, 1844, p. 149), waar in een werknemerscoöperatie een oplossing voor wordt geboden door het samenbrengen van planning en uitvoering. Vanuit de organisatiepsychologie is ook gekeken naar de mogelijke individuele processen binnen een werknemerscoöperatie. Zo kan de toename van autonomie van de mensen op de werkvloer leiden tot employee empowerment, wat de werkprestaties zou kunnen verbeteren (Choi, 2009, p. 298).

Tevens is duidelijk geworden dat er een wisselwerking bestaat tussen de verschillende niveaus. Door de platte organisatiestructuur (organisatieniveau) is er bijvoorbeeld een meer decentrale besluitvormingsprocedure (groepsniveau) (West, 2001, p. 44) en hebben de mensen op de werkvloer een grotere professionele ruimte (individueel niveau) (Van Eijbergen, 1999, pp. 11-24). Er is dan ook geprobeerd om de wisselwerking tussen de verschijnselen op micro-niveau en macro-niveau binnen een werknemerscoöperatie in kaart te brengen. Het was daarom noodzakelijk om de verschillende disciplines met elkaar te integreren. Ook tijdens het onderzoek zal gebruik worden gemaakt van deze interdisciplinaire benaderingswijzen om een alomvattend antwoord op de hoofdvraag te vinden.

### **3. Probleemstelling**

#### *3.1. Probleemomschrijving*

Uit het theoretisch kader komt naar voren dat er weinig recent onderzoek is uitgevoerd naar de voor- en nadelen van een werknemerscoöperatie en geen onderzoek naar werknemerscoöperaties in de zorgsector. Verschillende onderzoeken wijzen op de mogelijke voordelen van een coöperatieve organisatiestructuur. Zo laat het onderzoek van Pencavel zien dat werknemerscoöperaties tussen de 6 en 14 procent productiever kunnen zijn dan conventionele bedrijven (Craig et al., 1995, p. 158). Ook zou het samenbrengen van planning en uitvoering tot kwaliteitsverbeteringen kunnen leiden doordat de mensen op de werkvloer beter zicht hebben op wat daar nodig is (Van Eijbergen, 1999, pp. 11-24). Echter, er is ook kritiek: zo zou de besluitvormingsprocedure binnen een werknemerscoöperatie erg tijdrovend kunnen zijn en tot frustraties kunnen leiden (Rothschild-Whitt, 1979, pp. 468-472).

Aangezien de onderzoeken naar de effecten van een coöperatieve organisatiestructuur een overwegend rooskleurig beeld laat zien, rijst de vraag waarom deze organisatievorm zo weinig voorkomt. Daarnaast zijn de onderzoeken die gedaan zijn naar de efficiëntie en de prestaties van werknemerscoöperaties voornamelijk gedaan binnen de agrarische sector en industrieën zoals multiplexfabrieken. De kansen en valkuilen van een coöperatieve organisatiestructuur binnen de zorg zijn echter nog weinig onderzocht en het is dan ook van wetenschappelijke relevantie te onderzoeken hoe de zorgprofessional het werken binnen deze organisatiestructuur ervaart.

### 3.2. Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Wat zijn de kansen en valkuilen van de werknemerscoöperatie Helpgewoon in het nieuwe zorglandschap van Nederland, met betrekking tot efficiëntie en kwaliteit?* Gemeenten staan sinds 1 januari 2015 voor de uitdaging om drie nieuwe sociale taken (de extramurale zorg voor ouderen, werk en uitkeringen voor jonggehandicapten en de jeugdzorg) uit te voeren waarbij de verwachting is dat zij dit op een betere en goedkopere manier kunnen doen (Croonen, 13-05-2014). De gemeenten zijn hierbij echter slechts de zorginkopers; het daadwerkelijke werk zal uitgevoerd moeten blijven worden door de professional. De gemeente Oude IJsselstreek heeft er daarom voor gekozen om een experiment op te zetten met een werknemerscoöperatie, waarbij de professional weer volledige zeggenschap krijgt over het werk. De vraag doet zich hierbij voor hoe deze organisatievorm van invloed is op de efficiëntie en de kwaliteit van de zorg, omdat dit twee belangrijke doelstellingen zijn van de transitie in het sociaal domein (Geelhoed, op 't Hoog & Kemperman, 2014, pp. 45-50).

Om deze vraag te beantwoorden zijn er drie deelvragen opgesteld. Ten eerste: *hoe ziet de organisatie van de werknemerscoöperatie Helpgewoon eruit?* Deze eerste deelvraag is bedoeld om meer inzicht te geven in het hoofdconcept van de onderzoeksvraag. Omdat de coöperatieve organisatievorm een concept is dat op verschillende manieren ingevuld kan worden, is het relevant te beantwoorden hoe dat in deze casus precies vorm krijgt. Hierbij is onder andere onderzocht wat de organisatiestructuur is van de organisatie, hoe de besluitvorming verloopt, hoe de taken zijn verdeeld, hoe het zit met het eigenaarschap van de organisatie en op wat voor manier Helpgewoon zich onderscheidt van andere organisaties. Dit zijn namelijk allemaal factoren die mogelijk van invloed kunnen zijn op de prestaties van Helpgewoon. Zo is volgens Craig en Pencavel het eigenaarschap en de manier van besluitvorming van positieve invloed op de productiviteit van een werknemerscoöperatie (Craig et al., 1995, p. 124).

Ten tweede: *wat zijn volgens de betrokkenen bij Helpgewoon de kansen en valkuilen van een werknemerscoöperatie als organisatievorm voor de efficiëntie?* Omdat de decentralisaties van de zorgtaken gepaard gaan met aanzienlijke bezuinigingen (Mosca, 2006, p. 117) wordt er in deze deelvraag onderzocht welke rol de organisatie van Helpgewoon kan spelen bij een efficiëntere werkwijze. Uit het onderzoek van Pencavel is gebleken dat werknemerscoöperaties tussen de 6 en 14

procent productiever kunnen zijn dan hiërarchische organisaties (1995, p. 158). Om te onderzoeken hoe de organisatie van Helpgewoon van invloed kan zijn op het streven naar een efficiëntere werkwijze wordt onder andere geanalyseerd welke rol kostenbewustzijn speelt binnen de organisatie; wat de uitgaven zijn van de organisatie; en waar tijd aan wordt besteed bij Helpgewoon. Volgens Rothschild-Whitt kan de besluitvorming in een werknemerscoöperatie namelijk erg tijdrovend zijn (1979, p. 468). Tevens worden verschillende aspecten van employee empowerment onder de loep genomen waaronder de verantwoordelijkheid, betrokkenheid en motivatie van de leden, aangezien dit factoren zijn die een significant positieve invloed hebben op werk- en teamprestaties (Choi, 2009, p. 289).

Ten derde: *wat zijn volgens de betrokkenen bij Helpgewoon de kansen en valkuilen van een werknemerscoöperatie als organisatievorm voor het leveren van kwaliteit?* Een belangrijk doel van de decentralisaties is betere kwaliteit van zorg te leveren (Geelhoed, op 't Hoog & Kemperman, 2014, p. 55). Er zijn verschillende theorieën die op de voordelen van een werknemerscoöperatie wijzen voor het leveren van kwaliteit. Zo stelt Eijbergen dat door het samenbrengen van planning en uitvoering kwaliteitsverbetering behaald kan worden doordat de mensen op de werkvloer weer de kans krijgen om mee te denken over mogelijke oplossingen voor problemen die spelen (1999, pp. 11-24). Bij deze derde deelvraag over kwaliteit wordt daarom onder andere onderzocht hoeveel ruimte de leden van Helpgewoon voelen om zelf beslissingen te nemen op de werkvloer; en op wat voor manier de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt beïnvloedt. De nadruk bij het duiden van de dimensie kwaliteit ligt voornamelijk bij de professional omdat de ruimte die de professional heeft om te excelleren binnen de organisatie een belangrijke indicator is voor het leveren van kwaliteit (Van Delden, 2014, pp. 126-152).

### *3.3. Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie*

Volgens West bepaalt de manier waarop organisaties de kwaliteiten van de zorgprofessional ondersteunen voor een belangrijk gedeelte de kwaliteit van de zorgverlening (2001, p. 44). Het is dan ook relevant om deze organisatorische factoren te onderzoeken. De onderzoeken die zijn gedaan naar de werknemerscoöperatie als organisatievorm zijn voornamelijk uitgevoerd binnen de agrarische sector en industrieën zoals multiplexfabrieken. De kansen en valkuilen van

een coöperatieve organisatiestructuur binnen de zorg zijn echter nog weinig bestudeerd en het is dan ook van wetenschappelijke relevantie te onderzoeken hoe de zorgprofessional het werken binnen deze organisatiestructuur ervaart.

Tevens is de werknemerscoöperatie opgericht in de context van de drie decentralisaties in het sociaal domein. Deze decentralisaties hebben een enorme omvang; honderdduizenden burgers krijgen ermee te maken. De bezuinigingen in het sociaal domein hebben nu al tot duizenden ontslagen geleid en ook voor vele hulpbehoevenden tot een vermindering van het zorgaanbod (Volkskrant, 22-01-2016). In dit kader is het experiment van de werknemerscoöperatie opgericht, met het idee dat deze manier van organiseren tot een goedkopere en betere dienstverlening zou kunnen leiden. Het is dan ook van maatschappelijke relevantie om te onderzoeken of het experiment van de gemeente Oude IJsselstreek met de werknemerscoöperatie ook werkelijk effectief is.

#### **4. Methodologie**

##### *4.1. Onderzoeksstrategie en onderzoeksdesign*

In het streven naar betere en efficiëntere zorg speelt de zorgprofessional een centrale rol. De ervaring van de zorgverlener is dan ook een essentiële maatstaf om te bepalen wat de kansen en valkuilen zijn voor een werknemerscoöperatie als organisatievorm in de nieuwe zorg. Daarnaast moet er ook worden gekeken hoe de gemeente als zorginkoper de samenwerking met de werknemerscoöperatie als zorgleverancier ervaart. Deze ervaringen zijn niet puur vast te leggen in cijfers. Een kwalitatieve onderzoeksstrategie is dan ook meer geschikt dan een kwantitatieve. Bij deze strategie ligt de nadruk op de individuele interpretatie van de sociale wereld. (Bryman, 2012, p. 36). Zoals ook al in het theoretisch kader beschreven: de kwaliteit van zorg is niet alleen te duiden op grond van resultaten, maar ook op grond van de manier waarop zorgverleners ervaren zich te kunnen ontplooien (Van Delden, 2014, p. 126).

Bij de kwalitatieve onderzoeksstrategie past een constructivistische ontologie. Dit wil zeggen dat de sociale realiteit in sterke mate wordt beïnvloed of geconstrueerd door de individuen die hierin interacteren. (Bryman, 2012, pp. 32-35) In verschillende theorieën uit het theoretisch kader is dit constructivisme terug te vinden. Het construct empowerment wordt bijvoorbeeld bepaald door de mate van autonomie die de mensen op de werkvloer ervaren (Choi, 2009, p 298). Ook Kessel's



theorie over gedeeld leiderschap heeft een constructivistische benadering: de manier waarop het leiderschap is verdeeld binnen een organisatie, bepaalt volgens hem de kwaliteit van het werk (Kessels, 2012, pp. 12-13) Dit is een interessante invalshoek om naar organisaties te kijken omdat het inzichten geeft over hoe de werkelijkheid binnen een organisatie wordt bepaald door de mensen die daarbinnen werken.

Daarnaast is de epistemologie van kwalitatief onderzoek het interpretivisme, waarbij ervan uitgegaan wordt dat er een wezenlijk verschil is tussen de studie van mensen en de studieobjecten van de natuurwetenschappen. De sociale wereld die de wetenschapper moet proberen te interpreteren is subjectief van aard. Deze manier van het benaderen van wetenschappelijke kennis is relevant binnen dit onderzoek aangezien de ervaringen van de zorgprofessionals geïnterpreteerd zullen moeten worden om daaruit theorieën te kunnen vormen (Bryman, 2012, pp. 27-32).

Tevens wordt er gebruik gemaakt van een casestudie design omdat dit onderzoek tracht te achterhalen wat de kansen en valkuilen zijn van een specifieke casus: het experiment van de werknemerscoöperatie Helpgewoon in de Oude IJsselstreek. Het experiment met Helpgewoon kan tevens als een pilot worden gezien aangezien het de eerste werknemerscoöperatie in Nederland in het sociaal domein is. Om wat te kunnen zeggen over het succes van deze pilot wordt er een intensieve en gedetailleerde analyse gemaakt van deze casus (Bryman, 2012, pp. 66-67).

#### *4.2. Onderzoeksmethode*

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit is een methode die goed past bij een kwalitatief onderzoeksdesign. Tevens biedt het de mogelijkheid om dieper in te gaan op de ervaringen van de respondenten. Omdat de interviews individueel worden afgenomen in een veilige setting kunnen de respondenten zich vrij voelen om ervaringen te delen. Daarnaast is er de mogelijkheid om verder in te gaan op nieuwe inzichten die kunnen ontstaan tijdens het interview, doordat er ruimte is om af te wijken van de vragenlijst. Dit past bij het exploratieve karakter van deze studie; aangezien er weinig recent onderzoek is gedaan naar werknemerscoöperatie en geen onderzoek naar werknemerscoöperaties in de zorg, poogt dit onderzoek op een exploratieve manier nieuwe inzichten te verwerven over het onderwerp. Omdat er gestreefd wordt een zo helder mogelijk beeld te scheppen van de ervaringen van de betrokkenen bij Helpgewoon (de oprichters, de leden en de gemeente) en er bij semigestructureerde interviews dieper ingegaan kan worden op de

ervaringen van de respondenten sluit deze methode goed aan bij het onderzoeksdoel (Bryman, 2012, pp. 469-470).

#### *4.3. Operationalisering*

Belangrijke doelen van de transitie in het sociaal domein zijn volgens Geelhoed, op 't Hoog en Kemperman op een goedkopere, efficiëntere manier, betere kwaliteit zorg te leveren (2014, pp. 45-50). Gemeenten staan daarmee voor de uitdaging hoe ze invulling gaan geven aan de nieuwe sociale taken en de gemeente Oude IJsselstreek is in dat kader een experiment gestart met een werknemerscoöperatie (De Weekkrant, 01-04-2015). Hieruit volgt de hoofdvraag van het onderzoek: *Wat zijn de kansen en valkuilen van de werknemerscoöperatie Helpgewoon in het nieuwe zorglandschap van Nederland, met betrekking tot kwaliteit en efficiëntie?* Deze vraag is opgedeeld in drie dimensies: werknemerscoöperatie, efficiëntie en kwaliteit. Deze dimensies zijn verwerkt in de deelvragen. Werknemerscoöperatie, efficiëntie en kwaliteit zijn vervolgens opgedeeld in verschillende indicatoren die de interviewvragen vormen.

Om te onderzoeken hoe de organisatie van Helpgewoon is opgebouwd, is er - zoals ook in het theoretisch kader is gedaan - op verschillende niveaus een analyse gemaakt van de organisatie. Er is onder meer gekeken hoe de organisatie er in zijn geheel uitziet door te bevragen wat de organisatiestructuur is van Helpgewoon. Volgens Mintzberg wordt de structuur van een organisatie bepaald door de manier van arbeidsdeling en de coördinatie van de verschillende taken (1979, p. 210). Daarom is er tevens gevraagd naar de taakverdeling en de manier waarop er controle wordt uitgeoefend binnen de organisatie. In navolging van de constatering van Craig en Pencavel dat de manier van organiseren tot een vertaling van de democratie op de werkvloer leidt (1992, p. 1083), is er achterhaald wat de besluitvormingsprocedure bij Helpgewoon is. Tot slot is er zoals Rothschild-Whitt aangaf een duidelijk verschil tussen een werknemerscoöperatie en een hiërarchische of bureaucratische organisatie (1979, pp 461-464). Om dit verschil bloot te leggen is er gevraagd hoe Helpgewoon zich onderscheidt van andere hiërarchisch gestructureerde organisaties in het sociaal werk en de jeugdzorg.

Vervolgens is er om de dimensie efficiëntie te duiden gevraagd naar de betekenis van efficiëntie in de jeugdzorg en het sociaal werk. Aangezien van Opstal aangaf dat binnen werknemerscoöperaties het risico bestaat van een stroperige besluitvorming (2011, p. 18) is er ook gevraagd hoe de besluitvorming bij

Helpgewoon verloopt. Daarnaast is er onder meer gekeken naar de intrinsieke motivatie van de leden van Helpgewoon omdat dit van positieve invloed kan zijn op de productiviteit (Chang & Liu, 2008 p.1443).

Ten slotte is ook de dimensie kwaliteit vanuit verschillende perspectieven belicht. Naast het bevragen van de resultaten is er eveneens gekeken naar de professionele ruimte en ontwikkeling van de zorgverlener omdat dit ook een belangrijke indicator is van de geleverde kwaliteit (Van Delden, 2014, pp. 126-152). Verder is er onder andere gevraagd naar de rol die vertrouwen speelt binnen Helpgewoon en de manier waarop controle en vertrouwen zich tot elkaar verhouden. Langfred gaf namelijk aan dat controle door de grote rol die vertrouwen speelt binnen zelfsturende teams onder druk kan komen te staan, met mogelijke negatieve gevolgen voor de kwaliteit die de mensen op de werkvloer leveren (2004, pp. 385-391)

In het kort, de indicatoren van werknemerscoöperatie zijn: beweegredenen, organisatiestructuur, onderscheid, taakverdeling, besluitvorming, controlemechanisme, eigenaarschap en schaal. Bij efficiëntie zijn de indicatoren: betekenis in de zorg; kostenbewustzijn, tijdsbesteding, uitgaven, communicatie, besluitvorming, werktevredenheid, taakdiversiteit en betrokkenheid. Bij kwaliteit, uitgaande van de zorgverlener, zijn de indicatoren: resultaten, professionele ontwikkeling, professionele ruimte, werkomgeving, motivatie, kwaliteitsbehoud, diversiteit en kwaliteitsbewaking. Een overzicht van de dimensies, indicatoren en daarbij horende interviewvragen zijn terug te vinden in de operationaliseringstabel in de bijlage (zie 10.1). Ook is in de bijlage het onderzoeksinstrument toegevoegd (zie 10.2).

#### *4.4. Respondenten en respondentenwerving*

Dit onderzoek richt zich op de werknemerscoöperatie Helpgewoon, waarbij de ervaring van de leden van de coöperatie een essentiële rol speelt. Deze vormen dan ook een belangrijke respondentengroep voor de semigestructureerde interviews. Daarnaast wordt de ervaring van de gemeente Oude IJsselstreek met de werknemerscoöperatie onderzocht en wordt de oprichtster en coach van Helpgewoon geïnterviewd.

Voor het benaderen van de respondentengroep is contact gelegd met de oprichtster van Helpgewoon. Er is vervolgens gebruik gemaakt van snowball sampling: via het eerste contact dat is gelegd zijn de andere respondenten bereikt. De

oprichtster van Helpgewoon heeft het contact gelegd met de leden; en een lid van de coöperatie heeft het contact met de medewerkers van de gemeente Oude IJsselstreek gelegd (Bryman, 2012, p. 202). Er is gestreefd naar een aantal van vijftien respondenten om theoretische saturatie te bereiken en deze doelstelling is behaald.

#### *4.5. Methode dataverwerking en analyse*

Van alle semigestructureerde interviews zijn geluidsopnames gemaakt die vervolgens zijn getranscribeerd. Aangezien er gebruik is gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksstrategie en het onderzoek een exploratief karakter heeft is een inductieve benadering toegepast. Het doel van het onderzoek is namelijk ‘theory building’ in plaats van het testen van theorieën. Bij een inductieve benadering is de theorie de uitkomst van het onderzoek. Hierbij moet wel een nuance worden gemaakt aangezien er ook deductieve elementen in het onderzoek te vinden zijn; er is namelijk een theoretisch kader gemaakt alvorens de data te verzamelen. Uit de inzichten die uit de resultaten naar voren zijn gekomen hebben zich nieuwe theorieën ontwikkeld. Er is kortweg sprake van een iteratief proces waarbij er telkens heen en weer wordt gegaan tussen data, concepten en theorieën. Om theorie te destilleren uit de data is er gebruik gemaakt van *grounded theory*, aangezien dit een manier van kwalitatieve data-analyse is die goed aansluit bij de inductieve benadering van dit onderzoek (Bryman, 2012, pp. 20-26).

Nadat de interviews zijn getranscribeerd zijn deze gecodeerd. Hierbij is er gebruik gemaakt van ATLAS.ti, waarin er eerst gebruik is gemaakt van open codes alvorens deze onder te brengen in familiecodes, ook wel axiale codes genoemd. Ten slotte zijn deze familiecodes onderverdeeld in hoofdcategorieën, oftewel selectief gecodeerd. De labels werden dus van een steeds abstracter niveau waardoor er kernconcepten naar voren zijn gekomen. Vervolgens werden de onderzoeksresultaten per deelonderwerp geanalyseerd om antwoord te kunnen geven op de deelvragen en daarmee ook de hoofdvraag. Op basis van de codes zijn de respondenten met elkaar vergeleken waarbij er is gekeken naar overeenkomsten en opvallende verschillen. Hieruit zijn er nieuwe theoretische inzichten ontstaan (Bryman, 2012, pp. 568-569). Een codediagram (zie 10.5) en de getranscribeerde interviews (zie 10.6) zijn terug te vinden in de bijlagen.

#### *4.6. Ethische verantwoording*

In dit onderzoek wordt er zo veel mogelijk rekening gehouden met mogelijke ethische bezwaren. In een kleine organisatie kan het, omdat iedereen elkaar kent, moeilijk zijn om te bespreken hoe bijvoorbeeld onderlinge relaties liggen en hoe er wordt omgegaan met verschillende opvattingen binnen de organisatie. Als zorgverlener kan men zich tevens in een kwetsbare positie geplaatst voelen wanneer er wordt gesproken over bijvoorbeeld de beperkingen van het leveren van goede zorg. De anonimiteit van de respondenten wordt dan ook strikt bewaakt en participatie aan het onderzoek is geheel vrijwillig. Er is gekozen voor een open onderzoek (een onderzoek waarbij de identiteit van de onderzoeker bekend is) zodat de respondenten bewust konden kiezen al dan niet mee te doen aan het onderzoek. Bij alle respondenten is toestemming gevraagd om een geluidsopname te maken van de interviews. Tevens is er bij de interviews met open vragen gewerkt om het onderzoek zo min mogelijk te sturen, respondenten de kans te geven om zo vrijuit mogelijk te spreken en bias te voorkomen.

### **5. Resultaten**

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden besproken. Allereerst zal een beschrijving volgen van het onderzoeksproces. Hierin wordt besproken hoe de respondentenwerving is verlopen, hoe de interviews zijn uitgevoerd en wat de samenstelling van de respondentengroep is. Vervolgens wordt er meer inhoudelijk ingegaan op hoe de organisatie van Helpgewoon er volgens haar leden uitziet. Daarna zal worden besproken wat volgens de betrokkenen bij Helpgewoon de kansen en valkuilen van de werknemerscoöperatie zijn voor de efficiëntie van de zorg. Ten slotte volgt een beschrijving van de kansen en valkuilen van een werknemerscoöperatie voor het leveren van kwaliteit. Hierbij werd de respondenten steeds gevraagd om hun ervaring met de werknemerscoöperatie te vergelijken met andere (hiërarchische) organisaties waarvoor ze hebben gewerkt. Een samenvattend overzicht van de resultaten is terug te vinden in een tabel in de bijlage (zie 10.4).

#### *5.1. Onderzoeksproces*

In de periode tussen 1 oktober en 17 december zijn er vijftien semigestructureerde interviews afgenomen. Hierbij bestond de respondentengroep uit elf leden van de werknemerscoöperatie Helpgewoon, waarvan er zes in het jeugdteam en vijf in het

sociaal team werkzaam zijn. Zij hebben allemaal meerdere jaren werkervaring in grotere organisaties (in de jeugdzorg, het sociaal werk of op de administratieafdeling van een bouwbedrijf en incassobureau) met een hiërarchische organisatiestructuur. Eén van de respondenten is al drieëntwintig jaar werkzaam in de jeugdzorg en heeft meegemaakt hoe een jeugdzorgorganisatie van een kleine organisatie van een paar medewerkers is uitgegroeid tot een organisatie van een paar honderd man; van een organisatie waarin iedereen alles zelf deed, naar een organisatie met verschillende managementlagen.

Per 1 januari 2015 zijn vier leden van start gegaan bij Helpgewoon, per 1 april zijn daar nog zes leden bijgekomen en per 1 september heeft het laatste lid van de respondentengroep zich aangesloten bij Helpgewoon. Vier van de leden hebben een functie als ambulante hulpverlener jeugd; vier van de leden zijn sociaal werker; één lid geeft formulierhulp; en twee van de leden hebben een functie als jeugdmaatschappelijk werker waarbij één van hen ook coördinerend werk verricht.

Daarnaast is er gesproken met de oprichtster en coach van Helpgewoon en met drie medewerkers van de gemeente Oude IJsselstreek, de gemeente waarin de werknemerscoöperatie werkzaam is. Onder hen is één een aanspreekpunt ofwel regievoerder sociaal domein, dat wil zeggen dat hij degene is die doorverwijst; één van hen is adviseur in welzijn en onderwijs en daarin vooral gericht op jeugdbeleid; en één van hen is een adviseur wat betreft vernieuwingen in het sociale domein en de gemeentelijke organisatie. Omwille van het bewaken van de anonimiteit van de respondenten zijn er in het bespreken van de resultaten pseudoniemen gebruikt. Een uitgebreid overzicht van de respondenten is terug te vinden in de bijlage (zie 10.3).

De respondenten zijn via de mail of telefonisch benaderd met de vraag om deel te nemen aan het onderzoek en zij stemden allemaal in met een interview. De interviews duurden tussen de 35 minuten en 82 minuten, met een gemiddelde van 50 minuten. Het grote verschil in duur tussen de interviews komt doordat er bij de eerste interviews nog meer doorggevraagd werd en doordat er bij de respondenten van de gemeente een kortere vragenlijst is afgenomen dan bij de leden van de coöperatie. Tien van de interviews vonden plaats op De Lichtenberg, de vestiging van Helpgewoon, in een kantoorruimte; één interview werd afgenomen bij één van de respondenten thuis, één interview in het Huis van de Stad in Gouda, en drie interviews op het gemeentehuis van de gemeente Oude IJsselstreek, waarvan twee in een kantorkamer en één in een hal (met vrij veel achtergrondgeluiden).

Tijdens de interviews werd duidelijk dat de hoofdconcepten die in het theoretisch kader worden gebruikt al meteen voor discussie zorgde. Zo vonden sommige respondenten de concepten moeilijk toepasbaar of meetbaar in het sociaal domein. Eén medewerker van de gemeente vond bijvoorbeeld dat er beter gesproken kan worden over effectiviteit in plaats van efficiëntie. Het gaat volgens hem met name om kostenbesparing in het nieuwe zorglandschap omdat, zoals ook al in het theoretisch kader wordt genoemd, de stijging van de zorgkosten onhoudbaar lijken te zijn en de decentralisaties van de zorgtaken naar gemeenten gepaard gaat met aanzienlijke bezuinigingen. Tevens werd in de interviews gevraagd naar het concept samenwerking (externe samenwerking met netwerkpartners en de opdrachtgever en interne samenwerking), maar gezien dit weinig resultaten opleverde (er bleek weinig verschil te zijn met andere organisatievormen) is besloten dit concept niet verder te bespreken en ook niet meer op te nemen in het theoretisch kader.

Daarnaast kwamen er juist ook nieuwe concepten naar voren die minder uitgebreid waren besproken in het theoretisch kader. Zo bleek uit de resultaten dat een aantal leden zich meer ‘in hun kracht’ gezet voelden en dat de toegenomen autonomie die ze hebben gekregen van groot belang voor hen is. Ook werd tijdens de interviews duidelijk dat er een spanningsveld bestaat tussen controle en vertrouwen binnen de coöperatie. Op basis van deze nieuwe inzichten is het theoretisch kader aangepast, wat ook past bij het iteratieve proces van een kwalitatief onderzoek zoals beschreven door Bryman (2012, p. 26). Daarom is er meer aandacht besteed aan de verhouding tussen vertrouwen en controle en aan het concept empowerment.

### *5.2. Werknemerscoöperatie: werknemer en werkgever tegelijk*

Dit is een puur beschrijvende paragraaf over de organisatie van Helpgewoon. Alvorens antwoord te kunnen geven op de volgende deelvragen is het van belang om helder te hebben over wat voor soort organisatie dit onderzoek gaat. In deze paragraaf zal daarom worden besproken hoe de organisatie van Helpgewoon er volgens haar leden uit ziet en wat de beweegredenen waren om de coöperatie op te richten of hier lid van te worden.

Alle respondenten gaven aan dat het initiatief voor de oprichting van de werknemerscoöperatie niet bij de leden van de coöperatie lag, maar bij de gemeente. Op de keuze voor deze organisatievorm hadden een aantal leden naar eigen zeggen niet zoveel invloed, maar deze respondenten hebben er toch voor gekozen zich aan te

sluiten bij de werknemerscoöperatie omdat de manier van organiseren wel bij hen past. De gemeente koos voor het opzetten van een werknemerscoöperatie om snel lokaal te kunnen acteren, de kosten te drukken en om de planning en uitvoering van het werk samen te brengen. Wilko *'we hebben gezegd we willen ook heel graag de-institutionaliseren, dat de professional maximale zeggenschap heeft over zijn eigen handelen zonder dat daar allerlei managementlagen en staven hinderend tussendoor komen.'*

Verder werden er vanuit de leden zeer uiteenlopende beweegredenen gegeven om zich aan te sluiten bij Helpgewoon. Zo gaven twee van hen aan dat ze simpelweg werkzoekend waren. Het merendeel zei met name voor het inhoudelijke werk te hebben gekozen. Ook vonden veel van de respondenten het prettig dat ze meer invloed in de organisatie hebben en meer autonomie in het werk dat ze doen. Daarbij zeiden twee van hen het belangrijk te vinden dat de planning en uitvoering van het werk samengebracht kunnen worden. Tot slot gaven een aantal van de leden aan dat bij vorige organisaties waar ze werkten ze het idee hadden dat het beter zou kunnen en dat de werknemerscoöperatie hier een mooie mogelijkheid toe bood. Vera: *'Nou wij hadden het idee dat dat beter kon en wat gewoon kortere lijnen en dat je ook wat meer vanuit het werkveld zou kunnen vertellen en dat blijkt nu ook wel.'* Carlijn: *'Met name omdat ik binnen de stichtingen X en Y, ..., aanloop tegen het stukje hiërarchie en dat het beleid zover van de uitvoering afstaat.'*

Dit sluit aan bij de manier waarop de respondenten de organisatiestructuur van de werknemerscoöperatie beschrijven. Hierbij werden verschillende aspecten van de structuur benoemd, maar met name de platheid van de organisatie kwam in alle interviews sterk naar voren. Er bestaat volgens een aantal respondenten geen officiële hiërarchie in een werknemerscoöperatie. Daarnaast is volgens hen iedereen lid van de coöperatie en daarmee werknemer en werkgever tegelijk, waardoor de coöperatie zelfsturend is. Sommigen noemden dat het om een bottum up in plaats van een top down benadering gaat. Tot slot vertelden een aantal respondenten dat er een moedercoöperatie is die faciliterend werk levert aan Helpgewoon en dat Helpgewoon uit twee teams bestaat: het jeugdteam bestaande uit zes leden en het sociaal team bestaande uit vijf leden. In totaal heeft de werknemerscoöperatie dus een grootte van elf leden, waarbij de respondenten aangaven dat de coöperatie, om het werkbaar te houden, niet verder zou mogen groeien dan vijftien leden.



Over de besluitvormingsprocedure bestaat nog enige onduidelijkheid: sommige leden zeiden dat besluiten in consensus worden genomen, anderen zeiden dat het democratisch verloopt en ook waren er een paar leden die niet wisten wat de procedure is. Hierbij vertelden de meeste respondenten dat besluiten tot nu toe unaniem zijn aangenomen, maar zei ook de meerderheid dat als het erop aankomt er toch democratisch besloten zal worden. Bas gaf wel aan dat er rekening gehouden dient te worden met het draagvlak van de beslissingen: *‘Nou goed je wil natuurlijk niet altijd beslissingen aannemen met 50% plus 1 stem, dat zegt ook wel wat over het draagvlak van je besluit.’* Wat bovenal naar voren kwam is dat besluiten in de algemene ledenvergadering in gezamenlijkheid worden genomen in plaats van dat één iemand de autonomie heeft om een beslissing te nemen.

Ook de aard van de besluiten is wezenlijk anders dan bij een traditionele organisatie. Volgens de leden moeten zij over veel meer zaken beslissingen nemen dan bij andere organisaties waar ze hebben gewerkt. Naast besluiten over het inhoudelijke werk moeten ze ook keuzes maken over de organisatie, over arbeidsvoorwaarden, het aannemen van opdrachten, het aannemen en ontslaan van leden en over de visieontwikkeling van de organisatie.

Daarnaast brengt een coöperatieve organisatievorm met zich mee dat het takenpakket van de mensen op de werkvloer anders is dan bij een hiërarchische organisatie. Volgens een aantal van de leden heeft iedereen binnen de organisatie zowel werkinhoudelijke als organisatorische taken. Een aantal van hen gaven aan dat ze een bredere functie hebben en dat ze gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van projecten. De leden hebben één lid binnen de coöperatie aangewezen om de coördinerende taken op zich te nemen. Voor het dagelijks bestuur zijn een aantal leden aangesteld, maar dit is volgens de meerderheid van de respondenten slechts een papieren functie. Tevens is de administratie uitbesteed aan de moedercoöperatie.

Tot slot ligt ook het eigenaarschap van de organisatie ergens anders dan in een bureaucratische organisatie. De leden gaven unaniem aan dat zij de eigenaar zijn van de organisatie. Rens: *‘Ja wij vind ik en wij bedoel ik dan mijn collega’s. Dus de mensen die met hun voeten in de klei staan’*

Uit bovengenoemde komen al globaal een aantal mogelijke kansen en valkuilen naar voren met betrekking tot de organisatie van Helpgewoon in het nieuwe zorglandschap. Ten eerste zien de leden het als een groot voordeel dat ze bij een

werknemerscoöperatie meer autonomie hebben in het werk dat ze doen. Ook is het spanningsveld tussen planning en uitvoering opgeheven doordat deze door de platte organisatiestructuur zijn samengebracht. De mogelijke valkuilen zijn echter dat het takenpakket van de mensen op de werkvloer een stuk breder is dan bij andere organisaties en dat de besluitvorming complexer en de besluiten meer divers zijn dan bij een bureaucratische organisatie.

### 5.3. Efficiëntie

In deze paragraaf zal inzichtelijk worden gemaakt wat volgens de respondenten de betekenis van efficiëntie is in de zorg. Daarnaast zal worden besproken welke rol kostenbewustzijn speelt binnen de organisatie van Helpgewoon en hoe de manier van organiseren al dan niet bij kan dragen aan een efficiëntere werkwijze. Ten slotte worden nog een aantal indicatoren, zoals tijdsbesteding, communicatie, empowerment en verantwoordelijkheid, geanalyseerd die van invloed kunnen zijn op de efficiëntie van de organisatie. Hierdoor wordt duidelijk wat volgens de respondenten de kansen en valkuilen zijn van een werknemerscoöperatie voor efficiëntiebevordering in het sociaal domein.

Allereerst waren er een aantal respondenten die aangaven dat efficiëntie lastig toepasbaar is in de zorg. Zo gaf een respondent aan dat ze in het contact met de cliënt weinig met efficiëntie te maken heeft: efficiëntie is niet iets wat te meten is in een gesprek. Veel van de leden van de coöperatie gaven aan dat efficiëntie in hun werk betekent de maximale hoeveelheid tijd of geld te kunnen besteden aan het inhoudelijke werk en niet aan ‘randzaken’. Ook werden definities genoemd als productief met tijd omgaan, snel en effectief werken en *‘niet meer doen wat nodig is en toch doen wat nodig is’* (Ellen).

Hierbij vonden de meeste respondenten dat de organisatie van Helpgewoon een efficiënte werkwijze erg ondersteunt. Zo gaf de meerderheid van de respondenten aan dat kostenbewustzijn een centrale rol speelt in de organisatie en zei één lid dat het zelfs het bestaansrecht vormt van de organisatie. Dit komt volgens de leden doordat de platte structuur van de organisatie met name kostenbesparend is. Doordat er minder geld wordt uitgegeven aan verschillende (met name hogere) functies; er geen kosten zijn van dure panden en leaseauto's; er kortom een stuk minder overhead is, heeft Helpgewoon volgens de respondenten een goedkoper tarief dan andere zorgaanbieders.

De organisatiekosten van een werknemerscoöperatie zijn volgens hen dus wezenlijk anders dan in een traditionele hiërarchische organisatie. Zo gaven een aantal respondenten aan dat er in de werknemerscoöperatie ongeveer 90% van de organisatiekosten uit personeelskosten van de leden (dus de mensen op de werkvloer) bestaat; en dat er 10% afdracht aan de moedercoöperatie is die backoffice ondersteuning biedt (de overhead van de organisatie). Terwijl in andere organisaties die verhouding volgens sommigen wel tussen de 70% tot 52% personeelskosten en 30% tot 48% overhead ligt. Een kans voor een werknemerscoöperatie om de maximale hoeveelheid geld aan het inhoudelijke werk en niet aan randzaken uit te geven ligt dus met name in het kleine percentage overheadkosten.

Daarnaast gaven twee leden aan dat er bij Helpgewoon erg op wordt gelet dat trajecten bij cliënten niet te lang duren; dat er dus wordt gedaan wat nodig is, maar niet meer dan dat. Ook vertelden veel leden van de coöperatie dat de platte organisatiestructuur oftewel het feit dat er minder lagen zijn in de organisatie, ervoor zorgt dat er minder bureaucratische processen en minder stappen in de besluitvorming zijn, wat leidt tot tijdsbesparing. Esther: *'Kijk vroeger kwam het van OrganisatieX, daar had het al eerst een maand op het bureau gelegen, een gesprek gehad, toen bij ons, dan kwam eerst de hele registratie, dan waren we weer twee weken verder, en dan komt het in je team en dan wordt het verdeeld, dan uiteindelijk twee maanden verder ben je aan het werk.'*

Echter, er waren ook een paar respondenten die juist vonden dat de organisatie efficiëntie niet erg bevordert, zoals Esther: *'Ik vind deze organisatie is nou zo in ontwikkeling, is ook totaal niet efficiënt.'* Om efficiënter te kunnen werken zouden volgens Suzette de besluiten beter voorbereid kunnen worden, zodat er minder tijd verloren gaat aan de besluitvorming. Vier van hen vonden dat er gestreefd zou moeten worden naar minder indirecte tijdsbesteding. Drie leden zeiden dat efficiëntie bevorderd zou kunnen worden door te blijven investeren in een goede samenwerkingsrelatie met de opdrachtgever. Daarnaast gaven een aantal leden aan dat er betere formats, procedures of basisstructuren zouden moeten zijn voor het inhoudelijke werk zodat er ook efficiënter gewerkt kan worden.

Voor de realisatie van dit alles zijn de leden, volgens vier van hen, zelf verantwoordelijk. De werknemerscoöperatie draagt volgens sommigen in een aantal opzichten wel al bij aan de efficiëntie van de zorgverlening. Zo gaf Rens aan dat er bij Helpgewoon meer wordt gekeken naar de vragen vanuit de samenleving. Op die

manier wordt er een vraaggericht aanbod geleverd in plaats van aanbodgericht te werk te gaan, zoals volgens Rens bij veel andere jeugdzorgorganisaties gebeurt. Daarnaast biedt de manier van organiseren voor hem de ruimte om zich goed op het inhoudelijk werk te focussen: *‘Dat ik gewoon de vrijheid heb om mijn werk te kunnen doen en me bezig te houden met dat waar het om gaat.’*

Daarentegen vertelden de meeste leden dat er juist ook veel tijd verloren gaat aan overleggen, visie ontwikkelen en het opbouwen van de organisatie, oftewel tijd die niet direct wordt besteed aan het inhoudelijke werk. Bijna niemand zit daardoor vol met zaken, gaf Esther aan. Maar er is ook één lid die dit enigszins tegensprak omdat ze zei dat ze meer cliëntcontact heeft bij Helpgewoon dan in de vorige organisatie waar ze werkte. Ze zei dat ze daar steeds meer achter de computer moest werken in plaats van bij cliënten op bezoek te gaan. Doordat er niet alleen tijd wordt besteed aan het inhoudelijke werk ontstaat er volgens twee leden weleens discussie over wat werktijd is en wat eigen tijd.

Ook over het verloop van de besluitvorming bestaan verschillende opvattingen. Volgens de meeste respondenten verloopt dit soepel, maar een aantal zeiden juist dat dit soms wat stroever gaat doordat de organisatie groeit en er visieverschillen bestaan. Toch geeft de meerderheid van de coöperatieleden aan dat de leden over het algemeen op één lijn liggen wat de besluitvorming vergemakkelijkt. Besluiten zijn hierdoor bijna allemaal unaniem aangenomen. Vera was van mening dat een besluitvormingsproces waarbij iedereen een stem heeft, zoals bij Helpgewoon, in eerste instantie misschien tijd zal kosten maar uiteindelijk tijd zal besparen. Dit komt volgens haar doordat mensen meer achter de besluiten staan die worden genomen en zich hier dan ook meer voor zullen inzetten.

Verder zijn er volgens de respondenten ook op het vlak van communicatie verschillende voor- en nadelen te noemen. De meerderheid gaf aan dat de communicatie goed verloopt, maar een aantal leden vonden het wisselend en soms wat rommelig. Daarbij noemde Bas dat er met meer mensen gecommuniceerd moet worden aangezien communicatie niet via één leidinggevende loopt, maar via verschillende bronnen. Dit betekent dat de communicatie soms wat chaotischer is, maar ook intensiever en directer. De meerderheid van de respondenten zei tevens dat er in een werknemerscoöperatie via kortere lijnen wordt gecommuniceerd. Besluitvorming en ook communicatie verloopt dus niet via allerlei schijven.

Met name deze directe communicatie blijkt van groot belang te zijn. De communicatie tussen degenen die coördinatietaken uitvoeren en de rest van de coöperatie wordt namelijk door zowel een coördinator als een lid van de coöperatie als iets moeizamer ervaren. Zij geven beiden aan dat er soms wat ruis ontstaat doordat de communicatie minder direct is. De communicatie binnen de teams loopt daarentegen volgens de meeste leden juist wel heel goed. Met mensen die dicht bij elkaar staan is het duidelijk makkelijker communiceren. Ook het aantal contacten is van invloed op de effectiviteit van de communicatie, volgens Ellen moet de werknemerscoöperatie vanwege de groei dan ook scherp blijven op de communicatie.

Ook gaf de meerderheid van de leden van Helpgewoon aan zich heel betrokken te voelen bij de organisatie; volgens een aantal zijn ze meer betrokken dan bij andere organisaties. Een lid gaf aan dat deze betrokkenheid zo groot is omdat het meer eigen voelt. Amber: *'Ja in andere organisatie ben je een onderdeelje en hier ben je met elkaar ben je iets, geen rateltje ergens van iets.'* De leden voelen zich hierdoor zowel betrokken bij de opdracht van de organisatie als bij de organisatie zelf. Een aantal van hen gaven aan dat ze door het gevoel van eigenaarschap persoonlijk ook meer kostenbewust zijn en er beter op letten waar ze binnen de organisatie geld aan uitgeven. Janine: *'Dus de verbinding tussen inhoud, de casuïstiek en het geld is er veel nadrukkelijker.'* Daarnaast zei Amber dat dit gevoel van verantwoordelijkheid ook van invloed is op de productiviteit: *'Er is hier een stuk meer vrijheid en toch ben je heel erg productief, want het maakt je ook verantwoordelijk.'*

Tevens is de werktevredenheid bij Helpgewoon zeer hoog. De meerderheid van de leden zei heel tevreden te zijn en het heel leuk te vinden om voor de organisatie te werken. Eén respondent gaf daarbij aan dat het hem de motivatie gaf om langer bij deze organisatie te blijven dan bij andere organisaties waar hij heeft gewerkt. Volgens een adviseur van de gemeente is deze hoge werktevredenheid eveneens terug te zien in het lage percentage ziekteverzuim.

Ook is de motivatie van de leden van Helpgewoon erg hoog en overwegend intrinsiek. Alle leden gaven namelijk aan zeer gemotiveerd te zijn voor het werk dat ze doen en de meerderheid van hen zei het inhoudelijke werk als belangrijkste drijfveer te hebben om bij Helpgewoon te werken. Daarnaast werden meer autonomie, meer vrijheid, de uitdaging, de mogelijkheid tot persoonlijke groei en het delen van een gemeenschappelijk doel met collega's als belangrijke incentives

genoemd. Tot slot vertelden het merendeel van de leden dat de betekenis van het werk voor hen het helpen van mensen is. Ten opzichte hiervan speelt de extrinsieke motivatie een meer beperkte rol; een paar leden gaven aan dat het salaris, de afstand tot het werk en de collega's ook een drijfveer zijn om bij de coöperatie te werken.

Samengevat: er zijn verschillende kansen en valkuilen voor de organisatie van Helpgewoon als het om efficiëntie in de zorg gaat. De meest in het oog springende kans voor Helpgewoon is dat het een lager tarief aan kan bieden dan de rest van de zorgaanbieders. Dit komt door de platte structuur van de organisatie, waardoor er veel minder overheadkosten zijn. Ook zijn er verschillende indirecte variabelen die een kans vormen om de efficiëntie te bevorderen. De platte organisatiestructuur zorgt er bijvoorbeeld voor dat er kortere lijnen zijn en dat er op een directere manier gecommuniceerd wordt. Daarnaast zorgt de afname aan bureaucratische processen ervoor dat er indirecte tijd wordt bespaard en dat er meer tijd kan worden besteed aan de cliënt. Het gevoel van een toename in autonomie, verantwoordelijkheid, betrokkenheid en eigenaarschap bij de leden van Helpgewoon zorgt voor een hoge werktevredenheid en motivatie en leidt er tevens toe dat de leden bewuster omgaan met kosten die ze maken. Een belangrijke valkuil is echter dat er veel indirecte tijd zit in overleggen en het opbouwen van de organisatie waardoor er minder tijd wordt besteed aan het inhoudelijke werk.

### *5.5. Kwaliteit: de kracht van de professional*

In deze paragraaf zal inzicht worden geboden in de betekenis van kwaliteit in de jeugdzorg en het sociaal werk volgens de betrokkenen bij Helpgewoon en zullen de resultaten die Helpgewoon tot nu toe heeft behaald uiteen worden gezet. Daarnaast worden de professionele ontwikkeling en professionele ruimte van de leden besproken en de kwaliteitsbewaking en het kwaliteitsbehoud in tijden van bezuinigingen onder de loep genomen. Tot slot wordt gekeken naar het verschil dat dit alles al dan niet voor de cliënt zou kunnen maken.

Om kwaliteit te kunnen leveren vertelden de meerderheid van de respondenten dat het van belang is dat medewerkers aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Volgens velen speelt de professionaliteit van de mensen op de werkvloer dan ook een belangrijke rol. Hierbij zij één van de respondenten dat de professional voldoende toegerust moet zijn met een adequaat theoretisch kader, doen aan een stuk dossieropbouw en reflectievermogen hebben.

Echter, volgens veel van de respondenten is kwaliteit moeilijk meetbaar in het sociaal werk en de jeugdzorg. Drie van hen gaven aan dat het bij kwaliteit om een samenloop van veel verschillende factoren gaat. Zo zei aantal dat het er om gaat er op een goede manier voor de cliënten te zijn. Dit heeft vervolgens met inzet en responsiviteit te maken. Daarnaast is het volgens één van de leden belangrijk om de cliënten goed te betrekken in het proces. Kwaliteit in het sociaal domein is kortom een complex concept en vereist verschillende ingrediënten.

Ook de resultaten op het gebied van kwaliteit zijn daardoor volgens sommige leden van Helpgewoon moeilijk meetbaar en een aantal van hen was van mening dat de coöperatie nog een beetje te kort bestaat om daar iets over te kunnen zeggen. Maar er werden ook een aantal indicatoren genoemd waaraan de resultaten wel af te lezen zijn. Zo gaven een paar respondenten aan dat de cliënten tevreden zijn en dat er weinig klachten binnen zijn gekomen. De meerderheid van de respondenten noemden als belangrijk resultaat dat de opdrachtgever erg tevreden is en dat die zelfs de mogelijkheid geeft tot uitbreiding van de coöperatie.

Tevens gaven een aantal leden van het sociaal team aan dat er bij hen niet alleen naar de resultaten wordt gekeken, maar ook naar de effecten. De resultaten zijn telgegevens zoals het aantal bemiddelingen, het aantal vrijwilligers en het aantal bijeenkomsten. Deze resultaten zijn volgens hen goed en vergelijkbaar met andere jaren toen ze nog voor andere organisaties werkte. Maar het is volgens hen belangrijker om ook te kijken naar de effecten, oftewel de maatschappelijke impact die de projecten hebben. Dit proberen zij nu meer vast te leggen, naar tevredenheid van de gemeente. Daarnaast gaf een lid van het sociaal team aan dat Helpgewoon inmiddels al goed vindbaar is voor de inwoners van de gemeente Oude IJsselstreek. Tot slot is het meest in het oog springende resultaat, dat ook door de meerderheid van de respondenten naar voren werd gebracht, het snellere handelen en de snellere interventie die Helpgewoon biedt. Voorheen gingen er, behalve bij spoedzorg, vaak wel een paar weken overheen voordat een gezin werd geholpen en bij Helpgewoon is de interventietijd maximaal vierentwintig uur.

*Rens: 'Nou ik denk dat het anders is in die zin dat je wat snellere klappen kunt maken, ook met je cliënten. Omdat je minder hoeft te overleggen, omdat er minder bureaucratie in processen zit. Dus ik denk dat de cliënt daarvan kan profiteren.'* Anne: *'Uhm, nou volgens mij hebben zij doordat ze heel snel kunnen*

*starten een aantal casussen heel snel bij de kop kunnen pakken en kunnen voorkomen dat daar zwaardere zorg voor nodig is.'*

Er zit echter een groot verschil in de kwaliteitsbewaking tussen een bureaucratische organisatie en een werknemerscoöperatie, zo bleek uit de woorden van de respondenten. Veel van hen zeiden dat het belangrijk is om elkaar feedback te geven en bij het disfunctioneren van een collega hem of haar daarop aan te spreken. Dit is voor een aantal leden ook wel een punt van zorg omdat dat voorheen door een teamleider werd gedaan en ze het nu zelf zullen moeten oppakken. Door een goede werving en selectie is er volgens sommigen echter al een bepaalde kwaliteitsbewaking ingebouwd waardoor het minder vaak voor zal komen dat medewerkers niet goed functioneren. De meerderheid van de respondenten gaf tevens aan dat onderlinge controle een grote rol speelt in de kwaliteitsbewaking. Dit gebeurt onder andere door middel van intervisie.

Bovendien zijn er een aantal externe controlemechanismen zoals het toezicht van de opdrachtgever die de kwartaalrapportages controleert; en een financieel adviseur vanuit de moedercoöperatie die toezicht houdt op de financiële situatie van Helpgewoon. Ook zijn er veel leden van mening dat er een grote eigen verantwoordelijkheid ligt in het bewaken van de kwaliteit.

Tevens zijn er bepaalde kwaliteitseisen waaraan medewerkers dienen te voldoen: zij hebben een registratieplicht en er zijn bepaalde eisen vanuit de inspectie en de gemeente. Een groot gedeelte van de respondenten benoemde dat Helpgewoon hier allemaal aan voldoet. Een paar van hen gaven daarbij aan dat iedereen van het jeugdteam SKJ geregistreerd is. Toch wordt er een stuk minder geregistreerd dan bij andere organisaties. Volgens een aantal van de respondenten is dit omdat richtlijnen ook een beperkende werking kunnen hebben en minder controle niet per definitie minder kwaliteit betekent.

Fleur: *'Als ik het even vergelijk met de organisatie waar ik vandaan kom. Daar waren heel veel regels, protocollen, checklists, registratiedingen die moesten en die bepaalde ook je uitvoerende werk voor een groot deel. En daar hebben we een aantal essentiële elementen van overgenomen... Maar er blijft voor mijn gevoel een veel groter stuk ruimte over waarin je gewoon als jezelf met je eigen persoonlijkheid dat in kunt zetten en kunt vullen zoals jij dat wilt en dat komt de hulpverlening alleen maar ten goede.'*



Echter, een aantal leden zijn van mening dat er weinig aan kwaliteitsbewaking wordt gedaan en dat er gezamenlijk gestreefd zou moeten worden de kwaliteit meer meetbaar te maken. In samenwerking met de gemeente wordt er nu gewerkt aan een ervaringsonderzoek onder cliënten om zo toch iets van de kwaliteit vast te leggen, aldus een adviseur van de gemeente.

Ook waren de leden het er unaniem over eens dat vertrouwen een grote rol speelt binnen Helpgewoon. Maar volgens een paar respondenten is controle eveneens belangrijk. Daarentegen zeiden weer een aantal andere leden dat er geen controledwang is en ook niet moet zijn. Ze zeggen elkaar niet te willen controleren op bijvoorbeeld uren en vrije dagen. Het is kortom duidelijk dat er een bepaald spanningsveld is tussen controle en vertrouwen, zoals ook één van de leden aangaf. Veel van de respondenten zeiden dan ook de verhouding tussen beiden lastig te vinden.

Maar praktisch gezien vertelden een aantal van hen dat de signalering door de nauwe banden en de korte lijnen wel sneller is. Wanneer er dan een bepaalde vertrouwensbasis is kan je elkaar ook aanspreken op zaken die niet goed gaan. Marieke: *'Mensen zijn ook geselecteerd op kennis maar ook van klikt het met ons onderling. Want als het niet klikt en je voelt je niet veilig dan komen zaken ook niet op tafel natuurlijk. Nou ja vanuit vertrouwen is controle geen probleem...'* Daarnaast zeiden een paar leden dat in dit spanningsveld tussen vertrouwen en controle het erg belangrijk is om transparant te zijn, dan is controle ook minder nodig. Vera: *'En daarin zijn we ook zo transparant mogelijk. Uren, vrije dagen, maar inderdaad ook salarissen die staan gewoon bij ons op de algemene schijf.'*

Ook voor het kwaliteitsbehoud in tijden van bezuinigingen speelt het geloof in de kracht van de professional een grote rol bij de werknemerscoöperatie. Volgens veel van de leden wordt de kwaliteit behouden door niet te bezuinigen op werkers. Een aantal van hen zei dat er gewoon veel ervaring in huis is en dat daar ook in geïnvesteerd blijft worden door scholingsbudget vrij te maken. Dit is volgens hen mogelijk omdat ze niets merken van de bezuinigingen. Helpgewoon heeft namelijk een goedkoper tarief dan andere zorgleveranciers door het lage percentage overheadkosten. Voor grote logge organisaties is het volgens één lid dan ook veel lastiger om bezuinigingen niet aan te laten komen bij de mensen op de werkvloer.

Daarnaast is de organisatie er bewust mee bezig om een vraaggericht aanbod te leveren, zoals Carlijn aangaf: *'Dus we springen inderdaad in op de vragen die er*

*nu zijn en op gaten die er eigenlijk nu vallen door het wegvallen van of organisaties of subsidies of wat ik net aangaf..* 'Tevens proberen ze in het sociaal werk te continueren met het opzetten van projecten door vrijwilligers in te zetten.

Echter, één van de medewerkers van de gemeente vraagt zich af of er door de kleine schaal en de brede inzet van de organisatie wel voldoende kennis in huis is om de juiste zorg te leveren en ook om kennis op peil te houden en te blijven ontwikkelen. Een andere medewerker van de gemeente denkt juist dat de specialistische kennis minder nodig zal zijn doordat de coöperatie door de korte lijnen sneller kan ingrijpen in een gezin en daardoor situaties minder zullen escaleren. Volgens hem heeft de groei van het uitgebreide aanbod aan specialistisch hulp er alleen maar toe geleid dat de vraag is gestegen. Door bredere hulp in te zetten en eerder in te grijpen kan deze zorgvraag volgens hem het beste teruggedrongen worden.

Ook is het volgens hem belangrijk dat de professional maximale zeggenschap krijgt over zijn eigen handelen. De meerderheid van de leden geeft aan veel en zelfs meer ruimte te hebben dan in andere organisaties om zelf beslissingen te maken over zijn of haar vakgebied. Hierbij zei Bas dat hij zich meer in zijn kracht gezet voelt. Slechts een paar van de leden vertelden weinig of geen verschil te merken.

Tevens ervaren veel van de leden dat Helpgewoon een positieve invloed heeft op hun professionele ontwikkeling. Ze zeggen onder andere nieuwe vaardigheden en specifiek bedrijfsvoering- en ondernemerskwaliteiten te hebben ontwikkeld en ze hebben opleidingsbudget om zich te blijven scholen. Het belangrijkste verschil met een andere organisatie is dat ze zelf bepalen op wat voor manier ze zich ontwikkelen en daarom kritisch kijken welke kennis ze willen vergaren. Esther: *'En je mag wel zelf aangeven wat je wil en het voordeel is wel, bij mijn vorige werkgever werd dat gewoon allemaal door het bedrijf beslist nou ga je dit soort opleiding doen of dat soort en dan werkte ik dus al twintig jaar met pubers en dan moest ik een cursus praten met pubers doen.'* Daarnaast worden ze geprikkeld om zelf mee te denken en leren ze vakinhoudelijk van elkaar.

Ook gaf het merendeel van de leden aan dat niemand of iedereen de leiding heeft binnen de organisatie. Mensen worden hierbij ingezet op hun ambities en kwaliteiten. Tevens vertelden de leden erg afhankelijk van elkaar te zijn. Onder andere voor het gezamenlijk uitvoeren van opdrachten, voor het delen van de verantwoordelijkheid en als klankbord. De afhankelijkheid naar collega's toe is

volgens een aantal leden bovendien duidelijk anders dan in andere organisaties waar ze voorheen werkzaam waren. Ze zijn bij Helpgewoon namelijk ook afhankelijk van elkaar voor het goed functioneren van de coöperatie. Wanneer één iemand niet goed zijn werk doet straalt dit af op de rest van de organisatie en daarmee op de rest van de leden. Esther: *Nou ik denk wel meer dan je zou willen. Want ik ben ook afhankelijk of er een coöperatie blijft bestaan, ook afhankelijk hoe we het doen want als we een slechte naam krijgen straalt het ook op mij af en als ik domme dingen doe straalt het op hun af.* Een adviseur van de gemeente zei dat dit bijdraagt aan het zelfreinigend vermogen van de organisatie: doordat de leden van Helpgewoon een gemeenschappelijk belang hebben houden ze elkaar wel scherp en zorgen er op die manier voor dat de kwaliteit hoog blijft.

Daarenboven is de verantwoordelijkheid die de leden moeten dragen volgens de meerderheid van hen ook groter dan in een andere organisatie. Hierbij voelen ze zich met name verantwoordelijk om het inhoudelijke werk goed doen, mee te denken en een ondernemende inzet te tonen. Toch gaven een paar leden ook aan niet het gevoel te hebben alles alleen te moeten doen, maar voelen zij zich ook gedragen door de rest van de coöperatie.

Echter, iemand anders van de gemeente maakt zich wel zorgen over de ruimte voor kennisontwikkeling binnen Helpgewoon. Hans: *'Daarnaast is er ook heel veel gedaan denk ik aan onderzoek en ontwikkeling en kennisvergaring binnen dat soort organisaties. Waar iedereen het nut ook van inzag en dat is gelijk de valkuil van heel efficiënt gaan werken en zeggen van volgens mij kan het voor een minder bedrag en dan kun je al je overhead aan de kant doen, want dan gaat alle onderzoek en ontwikkeling en kennis daarmee ook verloren.'* Tevens gaven een aantal leden aan zich minder geborgen te voelen in de coöperatie dan in andere organisaties. Dit komt volgens Ellen, naast de toegenomen verantwoordelijkheid, ook doordat ze geen steun meer hebben van een teamleider. *'Toen ik in een grote organisatie werkte had ik een teamleider, als ik vastliep ging ik daarheen of naar de gedragswetenschapper. Ik kan heel veel halen bij mijn collega's, maar het voelt soms niet echt, dat ik denk van hmm nou zit ik ergens mee en waar laat ik het nu?'*

Ook is het verschil dat al het bovengenoemde maakt voor de cliënt volgens de meerderheid van de respondenten nog weinig tot niets. Veel van de leden zien dit als een compliment omdat volgens hun de kwaliteit al goed was. Maar waar cliënten dan toch verschil in kunnen merken is dat er door de verminderde registratiedruk bij

Helpgewoon ze met minder formulieren te maken zullen krijgen. Daarnaast zou, volgens een paar leden, de cliënt kunnen merken dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen dan bij andere organisaties. Leden van de coöperatie kunnen zich niet verschuilen achter een leidinggevende. Amber: *'Normaal heb je iemand boven je en die is verantwoordelijk en nu ben je het zelf. Dus je gaat vaak toch een stapje verder als voor een baas.'* Ook kunnen ze voordelen ondervinden aan het lokaal werken; de hulpverlening zou toegankelijker kunnen zijn; er zou sneller kunnen worden gehandeld; en er is daadwerkelijk sprake van een snellere interventietijd.

Kortom, er zijn veel verschillende kansen en valkuilen voor de organisatie van Helpgewoon als het om het leveren van kwaliteit gaat. Een valkuil lijkt te zijn dat er door de kleine schaal en de platte organisatiestructuur (tijdens het behandelen van moeilijke casussen) minder geborgenheid wordt gevoeld door sommige leden. Tevens bestaat er bij iemand van de gemeente de angst dat er hierdoor minder ruimte is voor kennisontwikkeling. Ook zou een valkuil kunnen zijn dat er minder controle is op de kwaliteit dan in andere organisaties en dat er minder wordt gedaan aan het meetbaar maken van de kwaliteit. Meer controle wil volgens sommigen echter niet per definitie zeggen dat er ook meer kwaliteit is. Een belangrijke kans van de organisatie van Helpgewoon is dat de professionals meer in hun kracht worden gezet doordat ze een toegenomen professionele ruimte hebben, meer vertrouwen krijgen, meer verantwoordelijkheid hebben, er minder registratiedruk is en er niet op hen wordt bezuinigd. Doordat de mensen in de organisatie een gemeenschappelijk doel nastreven houden ze elkaar scherp en daarmee de kwaliteit hoog. Een belangrijke kans van de organisatie is haar platte organisatiestructuur en de korte lijnen, die de mogelijkheid bieden om snel in te grijpen. Deze kansen zijn in zekere zin al terug te zien in de resultaten aangezien de coöperatie vanuit verschillende hoeken (opdrachtgevers, netwerkpartners en cliënten) overwegend positieve feedback krijgt.

## **6. Conclusie**

In deze paragraaf zal op basis van de gevonden resultaten antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: *Wat zijn de kansen en valkuilen van de werknemerscoöperatie Helpgewoon in het nieuwe zorglandschap van Nederland, met betrekking tot efficiëntie en kwaliteit?* Hierbij zal ook een terugkoppeling worden

gemaakt naar de theorieën uit het theoretisch kader. Om antwoord te geven op de hoofdvraag zal eerst de beantwoording van de deelvragen worden besproken.

Ten eerste: *hoe ziet de organisatie van de werknemerscoöperatie Helpgewoon eruit?* Allereerst is uit de resultaten naar voren gekomen dat de verschillende beweegredenen die er in de geschiedenis zijn geweest om een werknemerscoöperatie op te richten, ook zijn te herkennen bij de oprichting van Helpgewoon. Belangrijke argumenten voor de aansluiting bij Helpgewoon waren dat de respondenten werkzoekend waren of het idee hadden dat het beter kon dan bij andere organisaties. Ze vonden het belangrijk dat de planning en uitvoering van het werk zijn samengebracht en dat ze meer autonomie en invloed hebben in het werk dat ze doen. De economische drijfveren en de ideologische drijfveren zoals beschreven door Handel (2003, p. 457) zijn dus duidelijk te herkennen bij Helpgewoon. Tevens wordt de vacuümhypothese zoals beschreven door Van Opstal (2011, p. 5) door een aantal respondenten bevestigd, aangezien zij aangeven dat ze meer vraaggericht te werk gaan en daarbij meer ingaan op de noden die er in de samenleving zijn dan andere organisaties in het sociaal werk en de jeugdzorg.

Tevens blijkt de verdeling van arbeid en de coördinatie hiervan inderdaad wezenlijk anders te zijn bij de werknemerscoöperatie Helpgewoon dan bij hiërarchische organisaties. De leden gaven aan een breder takenpakket te hebben en allemaal zowel organisatorische als inhoudelijke werkzaamheden te verrichten. Hierbij is er niet iemand die hen aanstuurt maar zijn ze zelf verantwoordelijk voor het werk dat ze doen. De autoriteit ligt dus, zoals Rothschild-Whitt (1979, pp. 461-464) ook aangaf, bij de mensen op de werkvloer. Dit is zoals Mintzberg al voorspelde (1979, p.210) af te lezen aan de organisatiestructuur; de respondenten gaven aan dat deze een stuk platter is dan bij andere organisaties.

Ook is de besluitvorming zoals voorspeld door West (2011, p. 44) meer decentraal: besluiten worden volgens de respondenten door alle leden in gezamenlijkheid genomen. De leden gaven aan dat ze meer zeggenschap hebben over een groter pallet aan besluiten die genomen moeten worden binnen de organisatie. Ook zeiden ze, in overeenstemming met de beschrijving van van Opstal (2011, p. 2) dat het eigenaarschap van de organisatie bij de mensen op de werkvloer ligt. Er kan kortom gesteld worden dat de organisatie van Helpgewoon er met haar platte organisatiestructuur en decentrale besluitvorming wezenlijk anders uitziet dan andere organisaties in het sociaal werk en de jeugdzorg.

Ten tweede: *wat zijn volgens de betrokkenen bij Helpgewoon de kansen en valkuilen van een werknemerscoöperatie als organisatievorm voor de efficiëntie?* Hierbij viel allereerst op dat in navolging van Mintzberg's beschrijving van organisatiestructuren (1979, p. 209) er bij Helpgewoon veel kosten worden bespaard doordat er geen strategic apex en middle line is en het staforgaan erg klein is (er is slechts 10% afdracht aan de moedercoöperatie voor backoffice ondersteuning). Zoals in meer eenvoudige woorden beschreven door de respondenten: de organisatie is erg plat waardoor er veel minder overhead is dan bij andere organisaties en het daardoor een goedkoper tarief kan aanbieden. Dit biedt een kans voor Helpgewoon voor de efficiëntie, omdat dit de mogelijkheid geeft om de maximale hoeveelheid geld en tijd aan de daadwerkelijke dienstverlening te besteden en niet aan randzaken.

Echter, een valkuil is dat er volgens de respondenten veel tijd verloren gaat aan de opbouw van de organisatie en aan overleg. Dit komt overeen met hetgeen Rothschild-Whitt beschrijft over stroperiger besluitvorming bij werknemerscoöperaties (1979, p. 468). Eén van de respondenten liet hier echter een nieuw licht op schijnen door te benoemen dat de decentrale manier van besluitvorming uiteindelijk juist tot tijdsbesparing kan leiden doordat leden meer achter hun besluiten staan en zich hier meer voor in zullen zetten.

Tevens zijn er verschillende indirecte variabelen die een kans zouden kunnen bieden voor de efficiëntie van Helpgewoon. Zo werd er aangegeven dat het gevoel van eigenaarschap ertoe leidt dat leden zelf ook bewuster omgaan met kosten. Op basis hiervan, kan in navolging van het onderzoek van Choi (2009, pp. 289-290) gesteld worden dat de organisatorische empowerment (het overbrengen van macht) gezien kan worden als een kans om efficiënter te werken. Ook wat betreft employee empowerment biedt de organisatie van Helpgewoon verschillende kansen. De leden van de coöperatie gaven namelijk aan zeer gemotiveerd te zijn voor het werk en zeggen dat dit gestimuleerd wordt door de toegenomen autonomie en vrijheid en het delen van een gemeenschappelijk doel met collega's. Dat meer autonomie leidt tot een verhoogde intrinsieke motivatie (Choi, 2009, p. 289) wordt door dit onderzoek dus bevestigd. De intrinsieke motivatie speelt voor de leden van Helpgewoon tevens een grotere rol dan de extrinsieke motivatie. De coöperatie lijkt dus op een goede manier in te spelen op de behoeften van haar leden zoals beschreven door McGregor (1957, pp. 109-113).

Ook is dit terug te zien in de werktevredenheid: in overeenstemming met het onderzoek van Cohen en Ledford (1994, pp. 13-36) naar werktevredenheid binnen zelfsturende teams, is de werktevredenheid bij Helpgewoon zeer hoog. Tevens voelen de leden zich zeer betrokken bij de organisatie. Dit vertaalt zich onder andere in een laag ziekteverzuim. De manier van samenwerken binnen de coöperatie waarbij de leden een gemeenschappelijk belang hebben wat gepaard gaat met een groot verantwoordelijkheidsgevoel, leidt inderdaad tot een verhoogde inzet zoals beschreven door Johnson en Johnson (2009, pp. 366-367). Er zijn kortom diverse kansen en valkuilen voor Helpgewoon bij het bevorderen van de efficiëntie. De platte organisatiestructuur biedt kansen voor een goedkope dienstverlening; de groepsdynamiek brengt valkuilen met zich mee voor de tijdsbesteding, maar tegelijkertijd ook kansen voor de inzet; en op individueel niveau biedt de organisatie door het stimuleren van de motivatie eveneens kansen om de inzet en daarmee de werkprestaties te vergroten.

Ten derde: *wat zijn volgens de betrokkenen bij Helpgewoon de kansen en valkuilen van een werknemerscoöperatie als organisatievorm voor het leveren van kwaliteit?* Hierbij viel allereerst op dat volgens de betrokkenen, in overeenstemming met de bevindingen van Kessels (2012, pp.12-14) en van Eijbergen (1999, pp. 11-24), de toegenomen professionele ruimte bij de coöperatie de kwaliteit ten goede komt. Doordat leden meer autonomie hebben en er minder registratiedruk is, hebben ze meer ruimte om zich op het daadwerkelijke werk te richten en dit op een volgens hen goede manier uit te voeren.

Ook biedt, in navolging van de woorden van Van Delden (2014, pp. 126-152), de professionele ontwikkeling van de leden van Helpgewoon een kans voor het leveren van kwaliteit. De leden gaven aan dat ze het gevoel hebben dat de organisatie een positieve invloed heeft op hun professionele ontwikkeling omdat ze zelf mee kunnen denken over welke scholing ze nodig hebben. Ook zou, in overeenstemming met de ideeën van Kessels (2009, pp. 12-13) en Carson (2007, pp. 1217-1228), het gedeeld leiderschap bij Helpgewoon de kwaliteit ten goede kunnen komen. De respondenten gaven namelijk aan dat niemand, of iedereen de leiding heeft binnen de coöperatie. Leden worden hierbij ingezet op hun ambities en kwaliteiten. De professionaliteit van de leden zou door al het bovengenoemde dus ten volle tot zijn recht kunnen komen.

Echter, hierin schuilt ook direct de valkuil: ook professionals kunnen, zoals de respondenten eveneens zelf aangaven, blinde vlekken hebben. Uit de resultaten kwam naar voren dat er bij Helpgewoon bijna geen controle is op de kwaliteit en dat vertrouwen een grotere rol speelt. Zoals Langfred (2004, pp. 385-391) al aangaf kan een hoge mate van vertrouwen ervoor zorgen dat er minder controle is. De risico's die hiermee gepaard gaan worden binnen de coöperatie opgevangen door verschillende vormen van onderlinge controle en externe controle. Volgens de leden van Helpgewoon is het heel belangrijk om elkaar feedback te blijven geven en speelt intervisie een essentiële rol binnen de organisatie. Ook wordt de kwaliteit gecontroleerd door de cliënten en de opdrachtgever en zit er een bepaalde kwaliteitsbewaking in de werving en selectie van de leden. Alhoewel dit binnen een coöperatie naar het idee van Rothschild-Whitt (1979, pp. 468-472) risico's met zich mee kan brengen voor de diversiteit, is er binnen Helpgewoon volgens de leden wel ruimte voor verschillende opvattingen en wordt hier open over gepraat.

Tevens waren er een aantal respondenten die aangaven dat vertrouwen en controle, zoals ook beschreven door Khodyanov (2007, pp. 1-18), juist hand in hand kunnen gaan en dat ze beiden nodig zijn. Daarnaast bestaat er volgens een respondent een zelfreinigend vermogen binnen de organisatie, doordat leden allemaal een grote verantwoordelijk nemen en ze een gemeenschappelijk belang hebben om het goed te doen. Ten slotte biedt de coöperatie ook een kans voor het kwaliteitsbehoud in tijden van bezuinigingen: doordat de overheadkosten zo laag zijn kan Helpgewoon al een goedkoper tarief aanbieden en hoeft de coöperatie niet te bezuinigen op de mensen op de werkvloer. In overeenstemming met de uitkomsten van het onderzoek van Craig et al. (1995, p. 171) hoeven er bij de coöperatie dus geen mensen te worden ontslagen en bij Helpgewoon hoeft er zelfs niet op hun loon te worden gekort.

Kortom, er zijn diverse kansen en valkuilen voor Helpgewoon voor het leveren van kwaliteit. Voor de cliënt maakt dit volgens de respondenten echter nog weinig verschil. Toch kan het als een belangrijk resultaat worden gezien dat het Helpgewoon is gelukt om, door de kortere lijnen en het beperken van bureaucratische processen, een snellere interventie te bewerkstelligen.

Na beantwoording van deze deelvragen kan een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: *Wat zijn de kansen en valkuilen van de werknemerscoöperatie Helpgewoon in het nieuwe zorglandschap van Nederland, met betrekking tot efficiëntie en kwaliteit?* Uit de beantwoording van de deelvragen is naar voren



gekomen dat allereerst de platte organisatiestructuur van Helpgewoon kansen biedt voor zowel de kwaliteit als de efficiëntie. Deze manier van organiseren is namelijk een stuk goedkoper, waardoor de maximale hoeveelheid geld naar het daadwerkelijke werk gaat en niet naar randzaken. Tevens zorgt deze manier van organiseren ervoor dat er sneller ingegrepen kan worden, doordat er kortere lijnen zijn en minder bureaucratische processen.

Echter op groepsniveau zijn er ook verschillende valkuilen voor het leveren van kwaliteit en het bevorderen van de efficiëntie: zo kan de besluitvormingsprocedure ervoor zorgen dat er veel tijd verloren gaat aan overleggen en brengt een hoge mate van vertrouwen binnen de coöperatie het risico met zich mee dat er te weinig controle is op de kwaliteit. Toch zijn er op individueel niveau weer verschillende kansen: de grote mate aan autonomie en verantwoordelijkheid in het werk zorgt voor een hoge motivatie binnen de coöperatie, wat kan leiden tot betere werkprestaties; en de grote professionele ruimte die de leden van Helpgewoon hebben zou de kwaliteit ten goede kunnen komen.

## **7. Discussie**

In dit onderzoek is geprobeerd om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag door deze vanuit verschillende perspectieven te benaderen en de zienswijzen van verschillende disciplines met elkaar te integreren. Deze holistische en interdisciplinaire benadering geeft een sterke toegevoegde waarde aan het onderzoek. Hierdoor kwam naar voren dat de kansen en valkuilen van Helpgewoon voor het leveren van kwaliteit en het bevorderen van efficiëntie zich op meerdere niveaus (zowel op organisatieniveau, groepsniveau als individueel niveau) voordoen. Doordat er gebruik is gemaakt van inzichten uit de antropologie, bedrijfskunde, organisatiesociologie en organisatiepsychologie zijn de verschillende lagen van het vraagstuk aan het licht gebracht.

Het inzicht dat naar voren is gekomen dat de platte organisatiestructuur van Helpgewoon kostenvoordelen met zich mee kan brengen (wat ervoor zorgt dat er niet bezuinigd wordt op de mensen op de werkvloer) is zowel van wetenschappelijke als maatschappelijke relevantie. Er was namelijk nog geen eerder onderzoek gedaan naar de voor- en nadelen van een werknemerscoöperatie als organisatiestructuur in de zorg; en de druk van de stijgende zorgkosten is iets dat iedereen in Nederland raakt (Kossen & de Vries, 2015, pp. 21-24). Tevens heeft dit onderzoek een nieuw licht

geworpen op de invloed van een coöperatieve organisatiestructuur op de kwaliteit van zorg en daarmee een bijdrage geleverd aan het vullen van de lacune in de literatuur die er, onder andere volgens West (2001, p. 43), nog bestond over dit onderwerp.

Echter er zijn ook verschillende beperkingen aan dit onderzoek. Zo is er in het theoretisch kader vrij weinig recente literatuur opgenomen omdat er gering recent onderzoek is gedaan naar werknemerscoöperaties. Wellicht is de verklaring hiervoor dat Helpgewoon en de coöperatie Schoongewoon, weer de eerste werknemerscoöperaties in Nederland zijn. Er is in dit onderzoek zowel gekeken naar sociaal werk als jeugdzorg waarbij de kansen en valkuilen van de organisatiestructuur van een werknemerscoöperatie voor beiden diensten gezamenlijk zijn besproken. Sociaal werk en jeugdzorg zijn echter twee totaal verschillende soorten sociale diensten. Er is in dit onderzoek wellicht wat te weinig rekening gehouden met de verschillen tussen deze takken in het sociaal domein.

Ook moet vermeld worden dat de werknemerscoöperatie Helpgewoon slechts één jaar bestaat; veel te kort eigenlijk om te kunnen zeggen wat de effecten van deze nieuwe organisatievorm op de zorg zijn. Het zou daarom interessant zijn om een longitudinaal onderzoek uit te voeren. Tot slot is er in dit onderzoek alleen vanuit het perspectief van de zorgprofessional naar de kwaliteit van de zorgverlening gekeken. Omdat er verschillende barrières waren om de kwaliteit en efficiëntie direct te meten, is er gekeken naar verschillende indirecte variabelen die hierop van invloed zijn. Om een volledig beeld te schetsen van de invloed van een coöperatieve organisatievorm op de kwaliteit zou er ook gekeken kunnen worden naar de kant van de ontvanger. Een comparatief design zou erg interessant zijn om hier meer over te kunnen zeggen.

## **8. Reflectie**

Tijdens het schrijven van deze scriptie ben ik verschillende hindernissen tegengekomen. Het eerste obstakel was dat er zo weinig recente literatuur te vinden was over het onderwerp. Het was een uitdaging om recente literatuur te vinden die toch op één of andere manier een relevante invalshoek gaf om het onderwerp te belichten. Ook had ik moeite om een geschikte onderzoeksvraag op te stellen en daarbij passende deelvragen. Toen ik mijn onderzoeksvoorstel eenmaal had opgesteld, verliep het uitvoeren van het onderzoek gelukkig verassend soepel: respondenten waren makkelijk te bereiken, afspraken waren snel gemaakt en de interviews leverden veel interessante resultaten op. Het uitschrijven en coderen van

de interviews heeft mij echter veel meer tijd gekost dan ik aan het begin had ingeschat. Hierdoor was de tijdsdruk voor het schrijven van de resultaten en conclusie erg hoog. Ook vond ik het lastig om me aan de woordenlimiet te houden omdat ik het onderzoek vrij breed had ingestoken en er zoveel interessante resultaten naar voren zijn gekomen.

Tevens maakte het exploratieve karakter van dit onderzoek me soms erg onzeker. Doordat er nog zo weinig was geschreven over het onderwerp, was er ook weinig om op te bouwen. Een belangrijke les die ik heb getrokken uit het onderzoeksproces is dat het bij het doen van onderzoek belangrijk is dat je durft toe te geven wat je eerder nog niet wist en open te staan voor de nieuwe kennis die tot je komt. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik gedurende het onderzoeksproces mijn theoretisch kader een paar keer heb aangepast en ook mijn onderzoeksinstrument op basis van de eerste interviews een klein beetje heb bijgesteld. Ik vond het erg lastig om alleen vanuit de theorie de essentie van het probleem te vatten en had daarvoor ook echt de kennis en ervaring van mijn respondenten nodig.

Ik heb kortom op verschillende vlakken (theoretisch gezien, qua interviewvaardigheden, doorzettingsvermogen en schrijfvaardigheden) erg veel geleerd van dit onderzoek. Alhoewel het soms een beetje eenzaam voelde, was het wel onvoorstelbaar leerzaam om het hele onderzoeksproces een keer alleen doorlopen te hebben.

## 9. Literatuur

Atkinson, S., De Almeida, R.D., Henrique, P. & Medeiros, R.L.R. (2000). Going down to the local: incorporating social organisation and political culture into assessments of decentralised health care. Manchester: University of Manchester.

Blasi, J.R., Kruse, D.L. & Whyte, W.F. (2002). Worker ownership, participation and control: Toward a theoretical model. Uit Handel, M.J. (2003). *The Sociology of Organisations: Classic, Contemporary, and Critical readings*. London: Sage Publications. Pp. 475-494.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Campbell, T.T., Judge, T.A. & Robbins, S.P. (2010). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education.

Carson, T.B., Marrone, A. & Tesluk, P.E. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 5.

Chang, L.C. & Liu, C.H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. No. 261, pp. 1442-1447.

Choi, S.B.Y.S.O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information and creativity. *Team Performance Management*. Vol. 15, No. 5/6, pp. 289-298.

Cohen, S.G. & Ledford, G.E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi experiment. *Human Relations*. Vol. 47, No. 1.

Craig, B., Farber, H., Krueger, A. & Pencavel, J. (1995). Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Pywood Industry. *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 1995, pp. 121-174.

Craig, B. & Pencavel, J. (1992). The behavior of worker cooperatives: The plywood companies of the Pacific Northwest. *The American Economic Review*, Vol. 82, No. 5, pp. 1083-1105.

Croonen, H. (2014). Geen stemwijzer voor decentralisatie zorg. Geraadpleegd op 25 maart 2015 via <http://medischcontact.artsennet.nl/archief-6/Tijdschriftartikel/142831/Geen-stemwijzer-voor-decentralisatie-zorg.htm>.

Davies, H.T.O., Mannion, R. & Nutley, S.M. (2000). *Organisational culture and quality of health care*. St Andrews: University of St Andrews

De Weekkrant. (01-04-2015). Achterhoekse proef bijzondere coöperatie. Geraadpleegd op 4 juni 2015 via <http://www.deweekkrant.nl/pages.php?page=3155617>.

Estrin, S., Jones, D.C., Svejnar, J. (1987). The productivity effects of worker participation: Produces cooperatives in western economies. *Journal of comparative economics*. Vol. 11, pp. 40-61.

Geelhoed, J., Op 't Hoog, J. & Kemperman, J. (2014). *Briljante business-modellen in de zorg*. Den Haag: BIM Media B.V..

Handel, M.J. (2003). *The Sociology of Organisations: Classic, Contemporary, and Critical readings*. London: Sage Publications. Pp. 457-460.

Jeppesen, H.J., Jonsson, T., Pearce, C.L., Piecha, A., Silva, S.A., Unterrainer, C., Wassenaar, C.L., Weber, W.G., Wegge, J. & Wolf, S. (2010). *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 9, No. 4, pp. 154-167.

Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (2009). An educational psychology success story: social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, Vol. 38, No. 5, pp. 365-279.

Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Heerlen: Open Universiteit.

Khodykov, D.M. (2007). The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra. The University of North Carolina Press: Social Forces. Vol. 86, No. 1.

Kossen, J. & de Vries, M. (2015). *Zó werkt de zorg in Nederland: kaartenboek gezondheidszorg editie 2015*. Amsterdam: De Argumentenfabriek.

Kuster, B. & van de Wardt, P. (13-01-2015). Coöperatie Helpgewoon. Oude IJsselstreek: Gemeente Oude IJsselstreek.

Langfred, C.W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. The Academy of Management Journal. Vol. 47, No. 3, pp. 385-399.

Marx, K. (1844). *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*. New York: International Publishers. Pp. 270-282. Uit Calhoun, C., Gerteis, J., Moody, J., Pfaff, S. & Virk, I. (2012). *Classical Sociological Theory*. John Wiley & Sons.

McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. Uit Handel, M.J. (2003). *The Sociology of Organisations: Classic, Contemporary, and Critical readings*. London: Sage Publications. P. 108-113.

Mintzberg, H. (1979, 1983). The structuring of organizations. Hoofdstuk 8.1 van *The Strategy Process*. Pp. 209-226.

Mosca, I. (2006). Is decentralisation the real solution? A three country study. Health Policy, Vol. 77, pp. 113-120.

Rijksoverheid. (2015). Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>.

Rothschild-Whitt, J. (1979). The collectivist organisation: An alternative to rational-bureaucratic models. *American sociological review*. Uit Handel, M.J. (2003). *The Sociology of Organisations: Classic, Contemporary, and Critical readings*. London: Sage Publications. Pp. 461-473.

Semler, R. (2001). *Managing without managers: How one unorthodox company makes money by avoiding decisions, rules, and executive authority*. Boston: Harvard Business Review.

Taylor, F.W. (1911/1967). *The Principles of Scientific Management*. Uit Handel, M.J. (2003). *The Sociology of Organisations: Classic, Contemporary, and Critical readings*. London: Sage Publications. Pp. 24-31.

Van Delden, P. (2014). *Steunend Stelsel: Transformatie van het sociaal domein*. Amsterdam: Uitgeverij van Gennep.

Van Eijbergen, R. (1999). *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA.

Van Opstal, W. (2011). *Coöperaties in zorg: een verkenning van vraagstukken en goede praktijken in binnen- en buitenland*. Antwerpen: Selected works.

Volkscrant. (22-01-2016). Weer massaontslag in thuiszorg: ruim 500 banen weg bij Vérian. Geraadpleegd op 23-01-2016 via <http://www.volkscrant.nl/binnenland/-massaontslag-bij-thuiszorgorganisatie-verian~a4230202/>.

Walton, R.E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace*. Uit Handel, M.J. (2003). *The Sociology of Organisations: Classic, Contemporary, and Critical readings*. London: Sage Publications. Pp. 114-122.

West, E. (2000). *Management matters: the link between hospital organisation and quality of patient care*. Oxford: Royal College of Nursing.

## 10. Bijlagen

### 10.1. Operationaliseringstabel

Deelvragen	Dimensies	Indicatoren	Interviewvragen
Hoe ziet de organisatie van de werknemerscoöperatie Helpgewoon eruit?	Organisatie	Beweegredenen Organisatiestructuur Onderscheid Taakverdeling Besluitvorming Bestuur Eigenaarschap Controlemechanisme Schaal	Wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten? Hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar?, Wat is de organisatiestructuur? Hoe onderscheid Helpgewoon zich van de organisaties waar u hiervoor heeft gewerkt? Hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon? Wat is de besluitvormingsprocedure bij Helpgewoon? Hoe werkt het bestuur bij helpgewoon? Wie is eigenaar van de organisatie? Hoe wordt controle uitgeoefend bij Helpgewoon? Hoe groot is de organisatie?
Wat is volgens de betrokkenen bij Helpgewoon de invloed van een werknemerscoöperatie als organisatievorm op de efficiëntie van de zorgverlening?	Efficiëntie	Betekenis Kostenbewustzijn Tijdsbesteding Uitgaven/ kosten Communicatie Besluitvorming Werktevredenheid Differentiatie van taken Betrokkenheid	Wat betekent efficiëntie voor u? Hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken? Hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon? Waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon? Wat zijn de uitgaven van de organisatie? Wat zijn de organisatiekosten? Hoe verloopt de communicatie bij Helpgewoon? Hoe verloopt de besluitvorming bij Helpgewoon? Hoe tevreden bent u over het werk wat u doet? Hoe ervaart u het om zoveel verschillende taken te moeten uitvoeren binnen de organisatie? Hoe betrokken voelt u zich bij de organisatie?



		<p>Intrinsieke motivatie</p> <p>Betekenis werk</p> <p>Verantwoordelijkheid</p> <p>Kennis van resultaten</p> <p>Extrinsieke motivatie</p>	<p>Waardoor wordt u gestimuleerd om hier te werken?</p> <p>Wat is voor u de zin van het werk?</p> <p>Wat is uw verantwoordelijkheid binnen het werk?</p> <p>Hoe ziet u wat de resultaten zijn van uw werk?</p> <p>Wat zijn de belangrijkste incentives (drijfveren) om hier te werken? Is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen (welke)?</p>
<p>Wat is volgens de betrokkenen bij Helpgewoon de invloed van een werknemerscoöperatie als organisatievorm op de kwaliteit van de zorgverlening?</p>	<p>Kwaliteit</p>	<p>Resultaten</p> <p>Professionele ontwikkeling</p> <p>Professionele ruimte</p> <p>Waardering</p> <p>Kwaliteitsbehoud</p> <p>Controle</p> <p>Diversiteit</p> <p>Positieve interdependentie</p> <p>Individuele verantwoordelijkheid</p> <p>Ondersteunende interactie</p> <p>Leiderschap</p>	<p>Welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg?</p> <p>Hoe beïnvloedt Helpgewoon uw eigen professionele ontwikkeling</p> <p>Hoeveel ruimte voelt u om zelf beslissingen te maken over uw vakgebied? Hoeveel autonomie heeft u?</p> <p>In hoeverre voelt u zich gewaardeerd binnen de organisatie?</p> <p>Hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?</p> <p>Hoe wordt de kwaliteit bewaakt (gecontroleerd) bij Helpgewoon? Welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie? En hoe verhouden controle en vertrouwen zich tot elkaar?</p> <p>Hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?</p> <p>Op wat voor een manier bent u afhankelijk van uw collega's?</p> <p>Wat is u verantwoordelijkheid binnen het geheel?</p> <p>Op wat voor een manier ondersteunen jullie elkaar?</p> <p>Wie heeft de leiding binnen de organisatie? Hoe beïnvloedt dat uw werk?</p>

### **Algemeen**

Werkervaring:

Huidige functie:

### **Deelonderwerp 1: Werknemerscoöperatie**

- Wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten?
- Hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar? (Wat is de organisatiestructuur?)
- Hoe onderscheidt Helpgewoon zich van de organisaties waar u hiervoor heeft gewerkt?
- Hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon (organisatie, bestuur, op de werkvloer)?
- Over wat voor zaken moeten er besluiten worden genomen en wat is de besluitvormingsprocedure bij Helpgewoon?
- Hoe wordt controle (op de werkzaamheden en organisatie) uitgeoefend bij Helpgewoon?
- Wie is de eigenaar van de organisatie
- Hoe groot is de organisatie?

### **Deelonderwerp 2: Efficiëntie**

- Wat betekent efficiëntie voor u?
- Hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?
- Waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?
- Wat zijn de uitgaven van de organisatie? Wat zijn de organisatiekosten?
- Hoe verloopt de communicatie bij Helpgewoon?
- Hoe verloopt de besluitvorming bij Helpgewoon?
- Hoe tevreden bent u over het werk wat u doet?
- Hoe ervaart u het om zoveel verschillende taken te moeten uitvoeren binnen de organisatie?
- Hoe betrokken voelt u zich bij de organisatie?
- Hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

### **Deelonderwerp 3: Samenwerking**

- Wat betekent samenwerking voor u? Op wat voor een manier komt dat terug in uw werk?
- Op wat voor een manier bent u afhankelijk van u collega's?
- Wat is uw verantwoordelijkheid binnen het geheel?
- Op wat voor een manier ondersteunen jullie elkaar?
- Hoe verlopen de contacten binnen de organisatie?
- Hoe verlopen de contacten buiten de organisatie (met de gemeente en andere zorgleveranciers)?
- Hoe ervaart u de sfeer op werk? Is dat anders omdat er geen managers zijn? Op wat voor een manier? Hoe beïnvloedt dat de onderlinge relaties?
- Wie heeft de leiding binnen de organisatie?
- Wat voor een rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten?

### **Deelonderwerp 4: Kwaliteit**

- Wat betekent volgens u kwaliteit? Waar zit dat in?
- Welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg (versterken eigen kracht van burgers, de-escalering, afname problematiek, verminderen zorgvraag)?
- Hoe beïnvloedt Helpgewoon uw eigen professionele ontwikkeling
- Hoeveel ruimte voelt u om zelf beslissingen te maken over uw vakgebied? Hoeveel autonomie heeft u?
- In hoeverre voelt u zich gewaardeerd binnen de organisatie?
- Hoe blijft u gemotiveerd voor het werk wat u doet? En welke rol speelt Helpgewoon hierin?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?
- Hoe wordt de kwaliteit bewaakt (gecontroleerd) bij Helpgewoon?
- Welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie? En hoe verhouden controle en vertrouwen zich tot elkaar?
- Hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?
- Op wat voor een manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? Is dat anders dan bij de organisatie waar u hiervoor heeft gewerkt? Op wat voor een manier?

### Deelonderwerp 5: Motivatie

- Waardoor wordt u gestimuleerd om hier te werken?
- Wat is voor u de zin van het werk?
- Wat is uw verantwoordelijkheid binnen het werk?
- Hoe ziet u wat de resultaten zijn van uw werk?
- Wat zijn de belangrijkste incentives (drijfveren) om hier te werken? Is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen (welke)?

### 10.3. Respondentenoverzicht

Respondent	Duur interview	Huidige functie	Werkervaring
Carlijn	64 minuten	Sociaal werker	Heeft meerdere jaren voor verschillende grotere organisaties gewerkt als sociaal werker en teamleider.
Rens	82 minuten	Ambulante jeugdhulpverlener	Heeft ongeveer tien jaar werkervaring in de jeugdzorg in allemaal grote organisaties van meer dan vierhonderd man.
Amber	50 minuten	Formulierenhulp	Heeft vele jaren werkervaring in verschillende grote organisaties waaronder een bank, bouwbedrijf en incassobureau waar ze administratieve werkzaamheden verrichtte.
Suzette	48 minuten	Jeugdmaatschappelijk werker en coördinator	Heeft meerdere jaren werkervaring als maatschappelijke werker en jeugd maatschappelijk werker voor verschillende grote organisaties waarbij de grootste organisatie rond de duizend medewerkers had.
Fleur	48 minuten	Ambulante jeugdhulpverlener	Heeft meerdere jaren werkervaring in een jeugdzorgorganisatie als gedragswetenschapper, psychodiagnostisch wetenschapper en coördinator cliëntlogistiek.

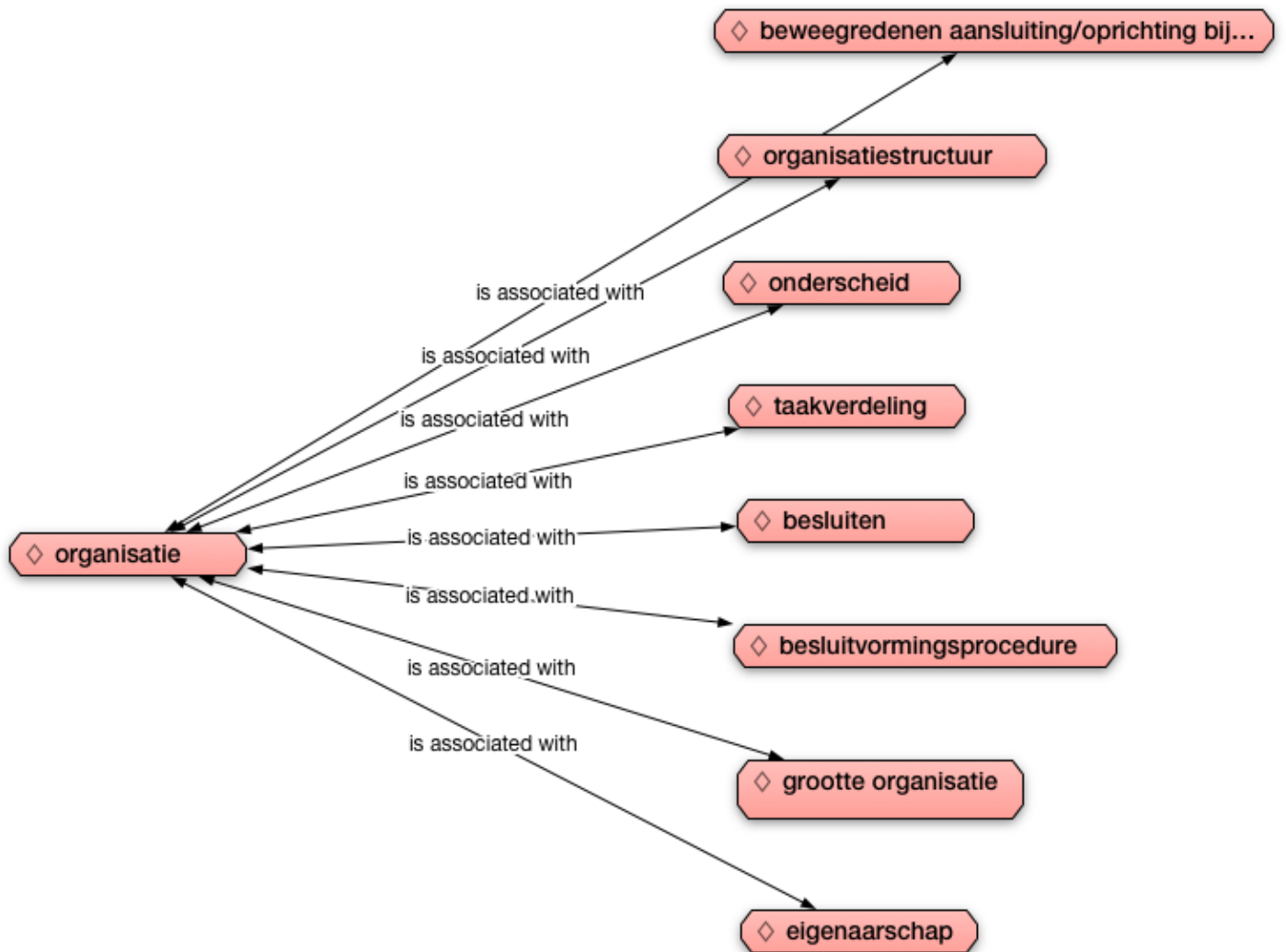
Bas	40 minuten	Sociaal werker	Heeft meerdere jaren werkervaring bij een stichting met ongeveer twintig medewerkers die vooral projecten deed op het gebied van leefbaarheid.
Ellen	48 minuten	Ambulante jeugdhulpverlener	Heeft meerdere jaren werkervaring bij een tbs kliniek en een jeugdhulpverleningsorganisatie. Beiden hele grote organisaties.
Vera	53 minuten	Sociaal werker	Heeft meerdere jaren werkervaring in het onderwijs en daarna in het sociaal werk bij een brede welzijnsinstelling met aan het begin vijftien medewerkers.
Astrid	42 minuten	Sociaal werker	Heeft meerdere jaren werkervaring als sociaal werker bij twee brede welzijnsorganisaties van dertig en vijftien medewerkers.
Esther	52 minuten	Jeugdmaatschappelijk werker	Heeft meerdere jaren werkervaring in de jeugdhulpverlening bij een grote organisatie met een paar honderd medewerkers.
Marieke	49 minuten	Ambulante jeugdhulpverlener	Heeft drieëntwintig jaar werkervaring in een jeugdhulpverleningsorganisatie die van een paar medewerkers uitgroeide naar ongeveer zevenhonderd medewerkers.
Hans	41 minuten	Aanspreekpunt/ Regievoerder sociaal domein bij de gemeente Oude IJsselstreek.	n.v.t.
Anne	35 minuten	Adviseur bij de gemeente Oude IJsselstreek in welzijn en onderwijs vooral gericht op jeugdbeleid.	n.v.t.
Wilko	40 minuten	Adviseur van de gemeente wat betreft vernieuwingen in het sociale domein, samenhang en de gemeentelijke organisatie.	n.v.t.
Janine	55 minuten	Coach en oprichtster van Helpgewoon.	n.v.t.

#### 10.4. Resultatenoverzicht

		<b>Kansen</b>	<b>Valkuilen</b>
<b>Efficiëntie</b>	<b>Organisatieniveau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Door platte organisatiestructuur geen spanningsveld meer tussen planning en uitvoering</li> <li>▪ Door platte organisatiestructuur minder overhead (slechts 10%) en dus kostenbesparing →</li> <li>▪ Hierdoor goedkoper tarief →</li> <li>▪ Hierdoor gaat de maximale hoeveelheid geld naar het inhoudelijke werk en niet naar ‘randzaken’</li> <li>▪ Door platte organisatie minder bureaucratische processen →</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weinig procedures, formats en basisstructuren</li> </ul>
	<b>Groepsniveau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minder stappen in de besluitvorming → tijdsbesparing</li> <li>▪ Kortere lijnen in de communicatie</li> <li>▪ Door gezamenlijke besluitvorming en gedeeld eigenaarschap →</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Door overleggen, visieontwikkeling en opbouw van de organisatie veel indirecte tijd</li> <li>▪ Communicatie soms wat rommelig doordat communicatie niet via één persoon verloopt</li> </ul>
	<b>Individueel niveau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ meer betrokkenheid, autonomie, vrijheid en verantwoordelijkheid →</li> <li>▪ Hoge werktevredenheid en motivatie →</li> <li>▪ meer inzet →</li> <li>▪ meer productiviteit (Choi, 2009) en tijdsbesparing</li> <li>▪ Door eigenaarschapsgevoel individueel ook meer kostenbewust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Door grote diversiteit aan taken hoge werkdruk</li> </ul>

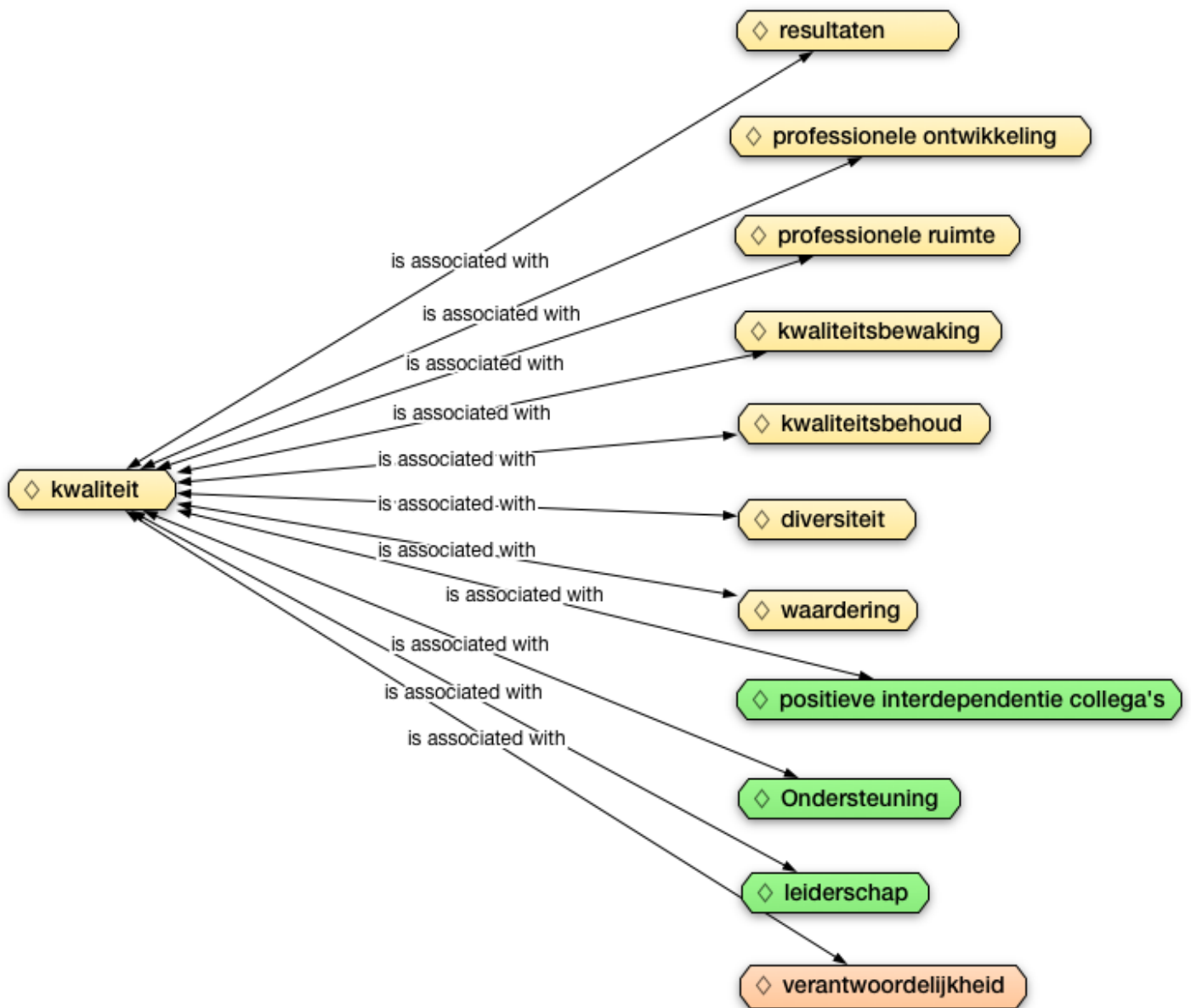
<b>Kwaliteit</b>	<b>Organisatieniveau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Door platte organisatiestructuur minder bureaucratische processen en snellere interventie (binnen 24 uur) en sneller handelen → minder escalatie van problemen</li> <li>▪ Door platte organisatie en weinig overhead komen bezuiniging niet aan bij de mensen op de werkvloer → kwaliteitsbehoud</li> <li>▪ Vraaggericht aanbod leveren</li> <li>▪ Lokaal werken</li> <li>▪ Minder beperkende werking richtlijnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Door kleine schaal van de organisatie minder verscheidenheid aan kennis en minder kennisontwikkeling</li> <li>▪ Geen toegevoegde waarde van hogere functielagen (geborgenheid, aanspreken disfunctioneren medewerkers, klachtenverwerking)</li> <li>▪ Wordt weinig gedaan aan het meetbaar maken van de kwaliteit</li> </ul>
	<b>Groepsniveau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedeeld leiderschap → inzet op kwaliteit</li> <li>▪ Signalering van disfunctioneren door nauwe banden en korte lijnen veel sneller</li> <li>▪ Door gezamenlijk belang en verantwoordelijkheid meer inzet voor het beste resultaat en zelfreinigend vermogen van de organisatie</li> <li>▪ Door grote rol vertrouwen makkelijker om collega's aan te spreken</li> <li>▪ Transparantie</li> <li>▪ Geen controledwang →</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geen hiërarchische controle, grote rol vertrouwen → minder controle</li> <li>▪</li> </ul>
	<b>Individueel niveau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leden nemen meer verantwoordelijkheid</li> <li>▪ Zelf invloed in professionele ontwikkeling</li> <li>▪ Meer professionele ruimte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grote verantwoordelijkheid (blinde vlekken)</li> </ul>

## 10.5. Coderingsdiagrammen









## 10.6. Transcripten

### **Interview 1**

#### Introductie

I: Laten we beginnen bij wat heb je hiervoor gedaan, bij wat voor soort organisatie heb je hiervoor gewerkt en wat was het werk wat je deed?

R: Ik heb vanaf 2003 heb ik bij een welzijnsorganisatie ook voor Oude IJsselstreek, dat was OrganisatieX heb ik toen gewerkt. Daar ben ik toen gestart als jeugd en jongeren werker, allemaal welzijnswerk zeg maar. Uhm dat heb ik drie vier jaar gedaan en daarna ben ik coördinator geworden van het vrijwilligersservicepunt. Dus alles rondom vrijwilligerswerk, werven matches, organisatieondersteuning en PR voor vrijwilligerswerk. Dat heb ik ook een jaar of vier gedaan en daarna ben ik twee jaar teamleider geweest bij diezelfde organisatie. En toen ben ik in Aalten buurgemeente gaan werken, dat is twee en een half jaar geleden en daar heb ik tot 1 juli gewerkt in het sociaal cultureel werk en ook een deel teamleider.

I: Ok en kan je nog even heel kort vertellen de organisatie waar je hiervoor werkte, wat voor soort organisatie was dat? Wat dat een grote organisatie? Dus niet de gemeente maar de organisatie waar je daarvoor bij werkte..

R: Ja die is nu failliet.. Wil je het begin of het eind? Ja dat is in ongeveer vijf jaar tijd gingen we van ongeveer zestig medewerkers naar vijf.

I: Oké en dat was wel een organisatie waar je een baas had of een manager?

R: Ja

I: En je huidige functie, hoe zou je dat omschrijven?

R: breed sociaal werker, dus alles met welzijn, maar wel alles vanaf 23. Dus vanaf leeftijdsgrens 23 komt bij ons.

#### Organisatie

I: Mijn volgende vraag is: wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten of misschien in jou geval om erbij te gaan werken.

R: Ja bij mij was die dus inderdaad al opgezet. Ik ben gevraagd door ex-collega's of ik daar weer in terug wilde komen in deze gemeente Oude IJsselstreek. Met name omdat ik binnen de stichtingen X en Y waren allebei stichtingen, allebei brede welzijn, aanloop tegen het stukje hiërarchie en dat het beleid zover van de uitvoering afstaat. En dat ik wilde doen waar je goed in bent, waar je energie van krijgt, zonder

dat daar allerlei belangenverstrengelingen van hoger heren in deze meespelen. En daar liep ik inderdaad in mijn vorige werktijd erg tegenaan.

I: En hoe merkte je dat dan op de werkvloer, waar liep je dan precies tegenaan in je werk?

R: Beslissingen op beleidsniveau die ook een weerslag hebben op uitvoeringsniveau en dat het dan vaak in de praktijk gewoon niet werkbaar was, want bovenin bij de beslissing dat daar heel weinig communicatie zat. En dat bij het bestuur toch andere belangen speelde dan wij als inhoudelijk medewerkers achter konden staan of iets aan hadden zeg maar. Dus eigenlijk werden de lagen, zorgde alleen maar voor meer onduidelijkheid.

I: Dus je wilde eigenlijk meer invloed krijgen op wat er bovenin beslist..

R: Ja of wat je in de praktijk ook gaat doen en je werkt eigenlijk met je opdrachtgeven en dat je die lijntjes heel kort hebt. Dat je dus ook gewoon verantwoordelijk bent, aan de ene kant voor wat je dus zelf doet en dat je daar nu ook invloed op hebt en dat je dat ook gewoon moet laten zien. Dus het werkt aan twee kanten.

I: Ja en hoe zit de organisatie van Helpgewoon dan in elkaar?

R: Uhm we hebben, ja daar zitten ook wat veranderingen in. Gewoon doen heb je, dat is de moedercoöperatie. En die is natuurlijk gestart met schoongewoon een aantal coöperaties. En dit is de eerste coöperatie met sociaal werk en jeugdwerk, de Helpgewoon coöperatie. Maar omdat die zo aan het groeien is, is PersoonX nu met PersoonY bezig om een eigen Helpgewoon grote coöperatie, overkoepelende coöperatie op te richten of is al in oprichting.

I: Maar wat houdt zo'n overkoepelend iets dan in, is dat dan niet vergelijkbaar met iets dat er boven staat zoals je ook vertelde in dat vorige bedrijf?

R: Nee want nu zeg maar met de nieuwe coöperatie, in januari is de Helpgewoon coöperatie opgestart. Dus is het jeugdteam eerst begonnen en daarna het sociaal team. En daarmee is PersoonX als coach een jaar daarbij betrokken om te helpen de organisatie inrichten. Want sociaal werkers hebben niet allemaal ondernemersvaardigheden. Dus om die aan te leren en opdrachten binnen te halen en die in te richten en in elk geval toekomst te bieden voor de komende jaren. En wij dragen zeg maar tien procent van de omzet af aan de moedercoöperatie en dat is zeg maar de overheadkosten. En daar wordt zeg maar de loonbetalingen, verzekeringen, pensioenen, maar ook facturering.. Ja dus daar hoeven wij ons niet mee bezig te

houden. We worden er wel bij betrokken, het gaat niet buiten ons om. Maar we hebben geen leidinggevende in die zin die ons aanstuurt. We kunnen wel PersoonX invliegen als we vragen hebben of we lopen daar tegenaan en dat kan ook nog daar deze jaren, maar dan meer als coach.

I: Ok en dan was mijn volgende vraag: hoe zijn de taken precies verdeeld? Uhm ja binnen de coöperatie dus wie doet het bestuur en je zij daarnet al wat over dat..

R: We hebben nu 11 of 12 leden. Binnen de coöperatie en daarbij hebben we een bestuur dat staat ingeschreven bij de kamer van koophandel dus eigenlijk alleen een papieren functie.

I: Maar je wordt afgerekend? Wordt je dan afgerekend door elkaar of door je opdrachtgever? Want er is nu geen manager die..

R: Nee je moet elkaar aanspreken op functioneren of team.. positief of negatief en dat is nog wel eens lastig en toevallig hebben we dat van de week inderdaad aan de orde gehad. Een situatie met een teamlid die toch wel in de praktijk wat minder flexibel tot nu toe bleek te zijn dan we met zijn allen verwachten. Want je hebt als team een opdracht. Het verschil is denk ik ook met een welzijnsorganisatie waar we eerder werkte dat je werd aangenomen als jongerenwerker of als sociaal activeerder of coördinator vluchtelingenwerk. Dus dan had je echt een functie. En nu heb je gewoon een budget vanuit de gemeente voor het hele team. Waarbij de gemeente een aantal speerpunten heeft aangegeven en dat moet je gewoon met elkaar doen. En de ene kan dan niet gaan afbakenen en dat is nog wel..

I: Betekent dat je functie veelzijdiger is, dat je meer verschillende taken hebt.

R: Meer dynamisch ja het kan best zijn dat je ja, dat we nu heel druk zijn met het vrijwilligerswerk weer meer op poten te zetten of te werven. En dat iemand vanuit de gemeente veel meer vragen komen voor individuele trajecten. Dat merk je nu. Dan moet je inderdaad wel daarop in kunnen spelen, dus dan moet je daarin ook heel makkelijk kunnen schuiven met elkaar.

I: Uhm wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Wij allemaal.

I: Ok, nou hoe groot is de organisatie heb je eigenlijk al verteld: twaalf mensen zij het nu toch?

R: Ongeveer twaalf ja.

## Efficiëntie

I: Ok uhm nou dan heb ik het volgende deelonderwerp dat gaat over efficiëntie, want in de nieuwe zorg wordt er heel veel gezegd dat er efficiënter gewerkt moet worden. Wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Uh korte lijntjes, dus gelijk face to face. Niet te lang dubben over dingen of via allerlei bochten of allerlei poppetjes. Dus met name ook van als je een opdracht hebt van je moet wat kortsluiten, dan gelijk ook degene daarbij halen en dat aftikken.

I: Uhm maar en wat voor een invloed heeft dat dan op efficiëntie?

R: Uh dat het niet over heel veel schijven gaat, waardoor het heel veel tijd kost eigenlijk en waardoor het toch ook weer vertroebelt, de boodschap eigenlijk vaak.

I: Ok een soort tijd die je ermee bespaart eigenlijk..

R: Ja goed efficiëntie, ik vind dat wij met de systemen waarin wij werken. We doen eigenlijk alleen wat we nodig hebben, dus we vullen geen systemen omdat iemand anders in de organisatie heel graag de cijfers wilt hebben om welke reden dan ook. Maar we leveren de cijfers en urenregistratie aan die ook direct werkelijk van belang zijn voor de inhoud, om dat zeg maar te..

I: Ok dus minder administratie zeg je ook eigenlijk.

R: Ja

I: Uhm ok dat heb je eigenlijk al aangegeven, hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?

R: Nou ja dat is dus eigenlijk die tien procent overhead die is ontzettend laag, waardoor we ook voor een veel lagere uurprijs werken. Dus dat is ook leuk voor de kosten van de zorg.

I: Ja uh waar besteden jullie de meeste tijd aan bij Helpgewoon?

R: Dit jaar? Wat hopen we.. Tot nu toe wel heel veel overleg, nog wel.. Ook wel uitvoering, maar ook overleg, overleg in het team zeg maar op inhoud, van wie doet wat, waar ben je goed in, wat kom je tegen. Omdat het was ook niet meer kant en klaar wat er lag, daar spring je op in en daar ga je mee verder. Dus je bent bezig nieuwe producten te ontwikkelen en innovatie die bijdragen aan ontwikkelingen die nu zijn. Dat kost dus heel veel innovatietijd. Maar ook het inrichten van de coöperatie zelf. Want dat is voor ons allemaal nieuw, dus dat vergt ook wel tijd.

I: Ja, ja, uhm wat zijn de uitgaven van de organisatie, wat zijn de organisatiekosten?

R: Nou op dit moment durf ik daar niet een duidelijk antwoord op te geven. Wij zijn bezig en ik ben er net drie maanden..

I: Ja ik hoef ook geen cijfers te horen, maar het gaat meer om waaraan..

R: De grootste uitgaven zijn personeelskosten en dan die 10 procent overhead voor de administratie en de coaching. En met name zijn de personeelskosten zijn de grootste kosten. We hebben dit jaar denk ik nog iets meer kosten omdat je laptops en dat soort dingen allemaal aan moet schaffen en telefoons. Ja dat heb je volgend jaar niet meer.

I: Ja en maar dan al die overlegtijd dat is iets wat niet uitbetaald wordt neem ik aan of hoe..

R: Ja deels niet en deels.. Ja dat is dus ook heel verschillend per persoon hè hoe vul je dat in? Daarvan zegt de één nou dat is allemaal werktijd. En de ander zegt, nou we zitten nu bijvoorbeeld allemaal tegen aanbestedingen aan waar het ontzettend druk is, waar je ook nieuw werk wil binnenhalen. Ja waarvan de één zegt ik vind eigenlijk niet dat ik dat in de tijd van de opdrachtgever mag doen, dus dat is eigen tijd. En daar moet ik dan ook zelf op investeren en dan moet ik kijken of we dat in 2016 ergens terug kunnen halen of niet want je bent ook ondernemer. En dat is ook de situatie die we inderdaad van de week in het team hebben gehad en daar zijn we nog niet helemaal over uit.

I: Ja, Uhm. Hoe verloopt de communicatie bij Helpgewoon?

R: Ja op zich wel goed. We hebben natuurlijk een aantal overlegorganen, zoals de algemene ledenvergadering, dagelijks bestuur. Maar omdat het eigenlijk voor iedereen nieuw is en de vorm is nieuw dus er ligt niet een format waarlangs je kan werken, is er natuurlijk wel eens miscommunicatie, want dan gauw heb je het anders geïnterpreteerd, maar als je dan weer.. Mail is dodelijk, maar als je dan weer face to face of met zo'n algemene ledenvergadering dan worden dingen ook gewoon helder en ja dan gewoon uitleg. We hebben een aantal vragen van het laatste half jaar, van individuen of van groepsleden zeg maar verzameld en daar hebben..

I: En hoe verloopt de communicatie naar buiten toe, dus naar jullie opdrachtgever..?

R: Die doet PersoonX zeg maar, met name de grote opdrachten zeg maar. En op uitvoeringsniveau doen we het zelf.

I: Je vertelde net dat die besluitvorming dat dat soms nog een beetje zoeken is hoe jullie dat dan.. Hoe verloopt dat nu als jullie gaan zitten om iets te beslissen?

R: Ja ik heb nu twee algemene ledenvergaderingen meegemaakt en dat waren allebei punten, ja het was zomerperiode dus toen waren we niet compleet. Dus ik kan je nog

niet zeggen op het moment dat we compleet zijn als we bijvoorbeeld over de inschaling beslissingen moeten gaan nemen, hoe dat dan werkt. Dat heb ik nog niet meegemaakt in de praktijk.

I: Uhm, hoe tevreden ben je over je werk?

R: Heel tevreden eigenlijk. Ik vind het af en toe ook heel lastig, maar wel in de goede kant lastig.

I: Ja leuk hoor. Uhm hoe ervaar je het om zoveel verschillende taken te moeten uitvoeren binnen de organisatie?

R: Voordat ik de opdracht bij de gemeente erbij kreeg ging dat wel goed en nu denk ik af en toe help. Dan is het eigenlijk op dit moment teveel. Dat is wel ook beetje de periode van het jaar ook, daar is het altijd sowieso het drukst, zit je ook met rapportage en aanbestedingen. Dat ik af en toe even niet weet waar ik de tijd vandaan moet halen. En dat hebben we dinsdag dus ook, PersoonA en ik hebben dat terug gelegd in het team, van dan verwachten wij dat, wij zijn vooruitgeschoven om die opdracht te gaan doen. Was niet geheel vrijwillige keus, maar moeten we ook meer backup hebben van andere teamleden. Ja dat was niet vanzelfsprekend. Maar op het moment dat je het uitspreekt krijg je daar wel gelijk ook hulp bij waardoor het ook wat meer overzichtelijk wordt. Maar op dit moment is het wel even hectisch, maar weet ik ook dat dat een periode is.

I: Maar en de inhoud van de taken, want het is eigenlijk, het gaat veel verder dan de functie die je voorheen bij je andere werkgever had. Heb je het gevoel dat je daar wel de competenties voor hebt?

R: Ja het scheelt dat ik in allebei de andere organisaties gewoon ook een stukje beleid heb gedaan en daarin ook teamleider ben geweest maar ook de contacten met de opdrachtgevers deed. Dus ik ben wel gewend om ook subsidies aan te vragen, te rapporteren, uhm nou ja goed te evalueren en ook bepaalde voortgang nieuwe projecten op te zetten. Dus dat ken ik vanuit mijn vorige functies ook en die ervaring neem ik nu wel mee.

I: Ja, ja, hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Ja heel erg betrokken, misschien soms te. Dat is wel de valkuil.

I: Ok ja en uhm hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?



R: Ja ik denk dat dat inderdaad ook wel in het team zit. Dus dat niet zozeer de organisatie het doet, als ik het heb over de moedercoöperatie doet die inderdaad wat die kan om dat te doen. Dus..

I: En hoe ligt dat binnen de teams?

R: Uh wat ik net aangaf, dat je nu nog echt in oprichting bent en dat je echt nog met elkaar aan het zoeken bent hoe je neer wilt zetten en wie is nu wie en wat willen we uiteindelijk bereiken? En dat is wat we volgende week ook op de teamdag gaan bespreken.

I: Wat naar jou idee eigenlijk nog teveel tijd kost om goed efficiënt te kunnen werken?

R: Ja

### Samenwerking

I: Ja ok. Ik ben nu bij het onderwerp samenwerking. Wat betekent samenwerking voor je?

R: Samenwerking in de coöperatie en met name dan team, maar ook coöperatie breed is voor mij open en eerlijkheid. Jezelf durven zijn. Dat geldt dan ook voor iedereen. En daarin elkaar ook backuppen dus de interesse ook in elkaar hebben en gebruik kunnen en willen maken van elkaars kwaliteiten. Maar ook durven aangeven: dit is niet mijn ding, dus wil iemand dat overnemen of hebben we dat niet in huis of moeten we het ergens anders halen. Dus daarin ook echt transparant zijn en goed naar jezelf durven kijken. En op elkaar aanspreken op positief en negatief gedrag. En dat is het lastigst.

I: Uhm op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Ja, ja en meer nog dan wat we van tevoren hadden gedacht misschien wel.

I: En op wat voor manier?

R: U zoals nu als je extra opdrachten krijgt of opdrachten die anders verlopen dan je van tevoren had ingeschat dan heb je elkaar echt nodig. En ik heb ook tegen één collega die ken ik al vanuit de vorige organisatie en die heeft ontzettend veel kwaliteiten en kennis en goeie ideeën, maar is van nature heel bescheiden. En nou heb ik van de week ook naar haar aangegeven om even één op één, van je hebt heel veel ideeën en je bent met heel veel dingen bezig. Maar je deelt het niet, laat jezelf wat meer zien, want ik heb jou ook nodig. Het team heeft jou ook nodig. Ja en dat vindt ze wel fijn om te horen, maar ook spannend. Dus ieder heeft echt wel zijn

aandeel en dat is inderdaad wel het grote verschil met dat je wordt aangenomen op functie of nu gewoon als sociaal werker breed. Want dan moet je gewoon in kunnen springen op wat er gebeurt en doen we het met zijn allen. En ja dus je moet ook wel met zijn allen mee en ja dat is af en toe lastig.

I: Ja, ja. Wat is jou verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Hmm lastig, binnen het team zeg maar. Ja goed buiten gewoon mijn inhoudelijke taken.. Dus ik doe vrijwilliger servicepunt, intake en bemiddelingen en dat krijgt ook steeds meer vorm van trajecten zeg maar. Dat is waar ik mee bezig ben. En dan de opdracht bij de gemeente, dus dat ik als aanspreekpunt meedraai met de huishoudelijk herindicatie. Dus dat is wat ik op inhoud met name en ja op de een of andere manier kom ik altijd in de positie om toch wat meer sturing te geven. En dat heb ik wel aangegeven, vind ik niet zo erg om dat op dit moment te doen, maar dat is niet waarvoor ik heb gekozen. Ik wil niet in een hiërarchie terecht komen ook al is het niet vastgelegd.

I: Ja, ja. Uhm op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Ja op alle manieren eigenlijk wel. Met name in overleg ook wel en persoonlijk contact. Dat vinden we allemaal wel heel belangrijk, dat we echt wel willen weten hoe het met iemand gaat. Als het thuis ook niet lekker loopt, dat je dat wel weet. Uhm kijken naar elkaars kwaliteiten en naar elkaars beperkingen daarin ook. Maar met name naar elkaars kwaliteiten en mensen daarop inzetten. Dat is ook wat we doen met inhoud van ons werk. Dus buiten de organisatie met onze doelgroep, dat is ook belangrijk dat we dat in de organisatie doen.

I: Oké. Uhm hoe verlopen de contacten binnen de organisatie, wat je net eigenlijk al een beetje verteld hebt is dat dat eigenlijk vrij goed gaat?

R: Ja

I: Uhm hoe verlopen de contacten buiten de organisatie?

R: Ja op zich ook goed met alle netwerkpartners en uhm binnen de gemeente Oude IJsselstreek zijn lagen en rollen niet allemaal helder. Intern bij hunzelf.

I: Bij hun?

R: Ja en daar hebben wij ook wel last van als coöperatie. Dus PersoonX heeft bijvoorbeeld contact met de accountmanager. Die doet onze grote opdracht dus ook voor het Jeugdteam. En dan hebben we, zitten in de organisatie, ja ik weet niet eens wat de functie is van die mevrouw, hoe dat heet. En doet dan zeg maar, hebben we een keer in de twee maanden werkgroep sociaal. Dus dan gaat het meer op inhoud:

hoe voer je de opdracht uit. Maar tussen die twee personen is er intern in de organisatie weinig tot geen contact. En dan is PersoonX wel een beetje de speelbal af en toe. Dan moet zij daartussen heel erg manoeuvreren, van loopt het allemaal op één lijn. En dan zit er ook nog iemand anders die het sociaal domein eigenlijk in de portefeuille heeft en daar dan ook nog wat van vindt. Dus dat maakt het onduidelijk.

I: Ja, dus eigenlijk die korte lijnen die jullie nastreven, dat is lastig om in de praktijk ook uit te voeren naar buiten toe omdat ja daar..

R: De opdrachtgever is nu nog zelf niet helder, nee, intern nee. Daar zijn ze ook wel mee bezig, maar daar hebben we het nu gewoon mee te doen.

I: Uhm, hoe ervaar je de sfeer op werk?

R: Ja goed.

I: En is dat anders omdat er geen managers zijn?

R: Nou nee dat is anders omdat je met personen werkt die over het algemeen hetzelfde in het werk staan en in het leven. Het is gewoon een andere manier van denken.

I: En hoe komt dat? Komt dat door de organisatie of waar komt dat door?

R: Nee dat hadden mensen, dat zit in je.

I: Dus je merkt eigenlijk niet zoveel verschil in sfeer wat dat betreft?

R: Jawel, met mijn laatste baan wel. Maar daar hadden we een directeur die is ook op staande voet ontslagen. Die had last van machtsmisbruik en dat was een beetje een narcistische man en die bepaalde heel erg de organisatie. Waardoor mensen heel erg onzeker werden, niet uit de verf kwamen, activiteiten niet gingen lopen, wantrouwen hadden naar elkaar..

I: Maar die rol van macht, speelt dat hier minder?

R: Dat is hier niet, in elk geval nog niet. En ik hoop ook niet dat die komt, want dan gaat het ook niet goed.

I: En hoe voorkom je dat?

R: Je kan hier niet hogerop. Dus ik kan bij niemand hier witte voetjes halen als ik dat zou willen. En dit is gewoon de laag waarin je..

I: Ja. Uh wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Niemand, wij allemaal.

I: Maar toch vertelde je ook dat het soms organisch een beetje ander gaat.

R: Ja maar formeel heeft niemand de leiding. En je merkt natuurlijk wel dat de ene iets sneller iets oppakt als een ander of daar wat meer zijn weg in vindt. En op dit

moment heb ik inderdaad wel het gevoel dat ik dat weer doe, maar wel bewust. Ja dat ik wel ook anderen daarop aanspreek dat ik die rol niet wil blijven behouden. Ik heb niet gekozen voor een functie als teamleider.

I: Ja, ja. Wat voor rol speelt samenwerking in het contact met je cliënten?

R: Uhm. Ik denk dat de buitenwereld er nog weinig onder ervaart. Dat we een andere werkvorm hebben, laat ik het zo zeggen. En dat moet ook niet, want op zich was de dienstverlening altijd al goed naar buiten toe, in ieder geval hier in de Oude IJsselstreek. Uhm er moest natuurlijk wel wat veranderd worden met alle ontwikkelingen en veranderingen landelijk en lokaal. Dus daar biedt je nieuwe diensten op aan, dus daar merken inwoners verschil, maar niet van de coöperatievorm.

I: Maar en dan het directe contact dat je dan wel met de cliënten hebt is dat dan niet anders doordat er een andere organisatiestructuur is en niemand eigenlijk van boven zegt hoe je bepaalde dingen moet doen?

R: Dat ik niet zozeer meer moet terugkoppelen voor een volgende stap die ik wil gaan nemen.

### Kwaliteit

I: Uhm het volgende deelonderwerp gaat over kwaliteit, wat betekent kwaliteit voor jou? Waar zit dat in?

R: Uhm nou ja eerlijkheid en respect met name.

I: Naar de cliënten toe?

R: Ja naar iedereen eigenlijk. Ook met name naar de cliënten, maar ook daarin transparant zijn. Dus ik neem ze als ik het heb over mijn cliënten ook altijd mee in het proces dat ik loop. Dus het is niet dat ik met een netwerkpartner of met een uitkeringsinstantie contact heb zonder dat de cliënt daarvan op de hoogte is. Dat vind ik heel belangrijk. Maar ook doen wat je zegt.

I: Uhm welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van zorg? Of ik weet niet of je dat zorg noemt bij sociaal werk? Hoe zie je de resultaten van je werk? Hoe wordt dat tastbaar?

R: Oh zo. Door het aantal bemiddelingen zeg maar. Dus een bemiddeling kan zijn een buurtbemiddeling bijvoorbeeld, nou ja hoeveel succesvolle casussen zijn daarmee afgesloten. Uhm maar hoeveel ook niet en wat daar uiteindelijk mee gedaan wordt of doorverwezen. Uhm maar dat is ook met intakes met vrijwilligerswerk zeg maar en

andere kortdurende trajecten van dat je mensen inderdaad of meer zelfredzaam maakt of meer laat participeren. Uhm en inwonersinitiatieven zeg maar steunen we. Maar je hebt resultaten en effecten en nu rapporteren we met name de resultaten en op lange termijn de effecten. Dus daar zit het verschil wel.

I: Ok en die rapportages worden wel al gemaakt?

R: Ja moet. Ja en die zijn we nu weer aan het bijstellen zeg maar. Dus de eerste versie is geweest, die is besproken met de opdrachtgever die had wat aanbevelingen en die hebben we nu weer verwerkt.

I: En wat houdt dat in verwerkt, dus dat je anders bent gaan werken of..?

R: Nee dat we anders rapporteren.

I: Ok dus dat gaat alleen over het rapporteren. Maar over de resultaten zelf wat vond de opdrachtgever daarvan?

R: Ja wel goed. Ja daar had ie eigenlijk verder geen op of aanmerkingen over.

I: En je cliënten, krijg je daar ook nog wat van terug of ze tevreden zijn?

R: Nee dat moet nog. Die kwaliteitsmeting inderdaad, ja de cliënten die ik nu heb gekregen heb ik nog. Dus ja..

I: Ok, uhm hoe beïnvloedt 'Helpgewoon' je eigen professionele ontwikkeling?

R: Nou heel goed. Ik maak meer sprongen en ik heb het gevoel dat ik weer in ontwikkeling zit. Terwijl ik de laatste tweeënhalve jaar voor mijn gevoel stil stond.

I: Ok. Uhm, hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je eigen vakgebied? Hoeveel autonomie heb je?

R: Uhm ja ik voel daar heel veel autonomie in. Maar ik denk dat ik daar af en toe iets gas terug moet nemen. Ik ben iemand die heel snel vooruit gaat en wil en je mag mee, iedereen mag mee, maar als je te lang wacht ben ik ook al tien stappen verder. En dat is iets van mezelf waar ik op moet letten.

I: En maar is die autonomie anders in deze organisatie dan in de organisaties waar je hiervoor werkte?

R: Hm nee voor mij niet, maar dat heeft ook meer te maken met mijn eigen karakter. Alleen kreeg ik daar meer weerstand.

I: Ok dus je hebt nu meer ruimte om die..

R: Ja. Maar dat is ook nog steeds de valkuil als je het hebt over een team zijn is dat ook een stuk wat ik bij mezelf even terug moet leggen. Van hé de rest moet ook mee.

I: Uhm, in hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Ja heel erg. Ik heb wel echt het gevoel dat ik mezelf kan zijn. Dat ik als er dingen, als ik ergens mee zit, dat ik dat wel kan zeggen.

I: Uhm, hoe blijf je gemotiveerd voor het werk wat je doet?

R: Ik ben net begonnen, dus het zou niet best zijn als ik nu al niet meer gemotiveerd was. Vraag het volgend jaar nog maar een keer.

I: Ja, ja. Uhm, hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Ja omdat wij op dit moment eigenlijk alleen maar groeien, dus dat is een beetje bijzonder denk ik.

I: Dus jullie merken nog niet zoveel van die bezuinigingen?

R: Nee, er komt alleen maar meer werk bij. Uhm ik denk dat wij een ander aanbod doen dan de organisaties die er op dit moment nog zijn. Waar de gemeente al langer subsidierelaties mee heeft. En ook met de onze vorige welzijnsinstelling die nu failliet is dat was meer het aanbodgericht werken en wij werken inderdaad meer vraaggericht. Dus we gaan niet iets opzetten, bijvoorbeeld een cursus omdat we iets willen vullen of om werkbehoud te hebben. Dus we springen inderdaad in op de vragen die er nu zijn en op gaten die er eigenlijk nu vallen door het wegvallen van of organisaties of subsidies of wat ik net aangaf, mensen die huishoudelijke verzorging. Dat je dan kijkt wat kan je dan in het voorliggend veld doen.

I: Ok, uhm hoe wordt de kwaliteit gecontroleerd bij 'Helpgewoon'?

R: Nou nog niet zo heel goed, laat ik het zo zeggen. Er liggen nog niet echt heel veel richtlijnen voor vast. Ik weet ook niet hoe ver we daarin willen gaan omdat het je ook ontzettend kan beperken. Maar met name nu met de rapportages zijn we nu bezig. Dus de kwartaalrapportage is natuurlijk ook voor ons intern: hè waar sta je? Waar ben je vandaan gekomen? En waar wil je naartoe? En uh dat we nu in elk geval onszelf hebben aangegeven.. We hebben één rapportage gehad, we zijn nu met de tweede bezig. Nou daar kunnen misschien weer aanbevelingen op komen of ook van onszelf uit. Dat we zeggen van we halen nog niet helemaal uit wat we eruit willen halen.

I: Ok, dus dat is eigenlijk onderling..

R: En naar de opdrachtgever. Maar dat je ook daaruit kan halen van ok hier zien wij een nieuwe vraag ontstaan of hier doen we toch teveel, dat kan anders. Zo dus ook op die manier. Dus dat je niet alleen een kwartaalrapportage maakt voor je opdrachtgever om te verantwoorden, maar ook voor intern.

I: Uh, welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Een hele grote.

I: En hoe verhouden controle en vertrouwen zich tot elkaar?

R: Vertrouwen is heel groot. Dat is denk ik een van de belangrijkste waarde. Als die er niet is kan je denk ik de coöperatie opdoeken. Zo diep zit die. En dat heeft ook te maken inderdaad, ik bedoel we houden ook allemaal onze eigen uren bij, onze eigen resultaten. Dus ik moet ervan uit kunnen gaan dat mijn collega's daar naar zichzelf toe eerlijk in zijn. En daarin zijn we ook zo transparant mogelijk. Uren, vrije dagen, maar inderdaad ook salarissen die staan gewoon bij ons op de algemene schijf. Daar kan iedereen bij. Maar ook de opdrachten bij de gemeente, financiële afspraken, begrotingen, die zijn voor iedereen, voor elk lid van de coöperatie zijn die openbaar.

I: Maar is er dan nog wel ruimte om elkaar te controleren als vertrouwen zo'n grote rol speelt?

R: Ik denk wij werken niet vanuit de gedachte dat je elkaar moet controleren en daar zit het verschil. Als ik dat moet gaan doen is het voor mij ook wel klaar. Nou ja klaar niet, maar als ik het gevoel heb dat ik, als jij mijn collega bent dat ik jou moet controleren, dan gaat er iets niet goed.

I: En hoe zorg je er dan toch voor dat die kwaliteit hoog blijft? Is controle niet nodig om een bepaald kwaliteitsbehoud te hebben?

R: Nee, niet op individu. Maar wel op team en op coöperatieniveau.

I: Ok, dus en hoe wordt die controle dan op het team uitgevoerd?

R: Nou door dus inderdaad die rapportages en we zijn nu ook bezig met die urenregistratie vorm te geven. Dus die houdt je wel zelf bij en ook je vrije dagen en dat soort dingen. We hebben daar ook allemaal leuke excelbestandjes voor en die staan eigenlijk gewoon op ons sociaal team schijf. Dus ik kan ook van Annet zien wat zij invult. Uhm, maar daarin zijn we nu bezig om daar een verdieping in te maken omdat je ook wil weten hoeveel uren er bijvoorbeeld geschreven worden voor een bepaald project. Dus daarmee heb je natuurlijk ook alweer meer controle. Maar dan is het vanuit de inhoud gericht en niet omdat ik iemand wil controleren.

I: Ja, ja. Uhm, hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Ja dat is nog even een team ding. Dat is nog zoeken, uitspreken inderdaad, uhm elkaar aanspreken en het op tafel durven leggen.

I: Dus daar is wel ruimte voor?

R: Ja daar is wel ruimte voor, maar dat blijft nog wel een lastig ding. Daar moeten we in groeien.

I: Uhm op wat voor manier beïnvloed de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? Is dat anders dan bij andere organisaties?

R: Ja je kan sneller handelen. Dat is sowieso anders. Je bent dus verantwoordelijk ook voor wat je doet. Dus daarmee, als je bijvoorbeeld binnen een grotere organisatie zou werken en er gaan dingen fout dan kan je zeggen van jaa dat is daar niet goed geregeld of het is niet goed uitgelegd. Dan kan je als je wil je verantwoordelijkheden afschuiven. Nou je krijgt nu alles echt zelf weer terug op je bord, dus je denkt ook drie keer harder na denk ik voordat je iets doet.

## **Interview 2**

### Introductie

I: Wat is je vorige werkervaring: waar heb je hiervoor gewerkt en wat deed je daar?

R: Ik zit al tien jaar in het werkveld ongeveer. Altijd jeugdzorg gedaan. Merendeel van het werk gezinsvoogdij werk, dus gedwongen hulpverlening.

I: En wat voor soort organisaties waren dat, waren dat grote organisaties?

R: Ja .. verder allemaal grote organisaties

I: En hoe groot, hoeveel mensen werkte daar?

R: Nou ik denk zo vier, vijf, zeshonderd man. Maarja goed zo was het werkveld ook. Ik bedoel ik was gezinsvoogd of bij OrganisatieX of bij OrganisatieY, daar heb ik allebei gewerkt. Nou OrganisatieY is helemaal een megaclub natuurlijk met allemaal weer verschillende afdelingen. Ja dus ja OrganisatieX deed de toegang tot zorg en alle gedwongen hulpverlening wat betreft jeugdigen in heel Gelderland. Dus ja dat is dan heel fors. En dan had je zeg maar drie jeugdzorgaanbieders. Dus ja het was heel erg geclusterd, alles bij elkaar zeg maar.

I: Ja, uh wat is je huidige functie?

R: Ja op mijn contract staat volgens mij jeugdzorgmedewerker. Ambulante hulpverlener jeugd.

### Organisatie

I: Ik heb hier staan: wat waren de beweegredenen om een coöperatie op te zetten?

Maar voor jou dus, om erbij te gaan werken, of om lid te worden?



R: Ja weet je, en dat is hetzelfde als ze in sollicitatiegesprekken soms vragen: waarom wil je nou hier komen werken? Het gaat me vooral om het werk wat ik ga doen. Iets minder om de naam die de organisatie heeft, iets minder ook misschien om de vorm van de organisatie. Hè werknemerscoöperatie is voor mij helemaal nieuw. Uhm weet je, dus primair is dat vooral de inhoud van het werk geweest. Weet je, dit kwam op mijn pad en nou leuk gesprek gehad. Uhm ja dus gewoon zin om daar mee te beginnen. Dat werknemerscoöperatieverhaal dat kwam er eigenlijk bij kijken en goed daar weet ik inmiddels al iets van. Wat mij er heel leuk aan lijkt.. Wat ik zeg primair heb ik echt voor het werk gekozen, voor de collega's, uh ook wel voor het nieuwe en het kleine omdat dat heel veel ruimte en mogelijkheden nog biedt om te ontwikkelen en om zelf te sturen en om zeg maar visie te ontwikkelen en dat ook echt gestalte te geven. Wat me heel erg leuk lijkt van een werknemerscoöperatie, ik heb een klein autoriteitsprobleempje soms misschien en ik denk dat het ook voordelen zal hebben om geen leidinggevende te hebben en om dus meer speelruimte te hebben om dus zelf keuzes te maken en zelf sturing te geven aan waar gaan we naartoe.

I: Ja, dan mijn volgende vraag is: hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar?

R: Ja volgens mij is het begonnen vanuit Gewoondoen en..

I: Ik heb er ook bij staan wat is de organisatiestructuur? Ik kan me voorstellen dat die anders is dan in een organisatie waar vijfhonderd, zeshonderd mensen werken..

R: Ja het is gewoon heel plat hè. Dat is gewoon het verschil met waar ik vandaan kom, hè die organisaties zijn natuurlijk heel hiërarchisch, heel gelaagd. Hadden ook veel meer in hun aanbod. Ja kijk hier hebben we werknemers en een coördinator. En het verschil is nou dat ik denk dat die mensen die niet met hun voeten in de klei staan, in de zin van die met jeugdigen en hun ouders werken, ja die moeten volgens mij faciliterend zijn voor dat wij die dat wel doen ons werk kunnen doen zeg maar. En er zit ook geen hiërarchie weet je, dus dat is ook een groot verschil met waar ik weg kom. Dus ja hoe ziet de organisatie eruit: plat en ja we hebben ergens een moederbedrijf waar we onderdeel van uitmaken en waar we iets van contributie aan afstaan zodat zij bepaalde diensten aan ons leveren.

I: Ja, nou ja daar zei je al kort iets over, maar hoe onderscheid helpgewoon zich van de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt. Nu zei je het is platter, zijn er nog meer dingen waar je verschillen ziet?

R: Volgens mij zijn het twee dingen. Want je hebt volgens mij, hoe onderscheid helpgewoon zich van organisaties waar ik heb gewerkt voor mij als werknemer zeg

maar, en dan heb je nog hoe is dat naar buiten toe. En dat laatste is met name ook wat ons bestaansrecht moet geven: omdat we plat zijn, geen overhead hebben kunnen we een interessanter tarief aanbieden. Nou dat is denk ik waarom de gemeente denk ik heel blij met ons is. Ze zeggen dat ze ook blij zijn met de kwaliteit die we leveren enzovoorts. En voor mij als werknemer of medewerker zit het onderscheid in dat platte versus allerlei lagen.

I: Ja duidelijk. Uhm hoe zijn de taken precies verdeeld bij helpgevoon?

R: Ja ik heb dan mijn collega's uit het jeugdteam en PersoonX als coördinator. PersoonY die in het jeugdteam gestart is die doet nu ook een aantal uren coördinerende taken. Uhm maar daar zijn we wel in aan het zoeken. Ik bedoel wat vinden we ervan dat een iemand.. Ja moet één iemand dat doen? Wat moet diegene dan doen? Ja uhm, de taakverdeling van hoe het op casuïstiek niveau gaat dat is wel helder. Met collega's kijken we, wie heeft er ruimte, wat past, ook qua man/vrouw, jong/oud, wat heb je in je rugzak, dat stuk. Dus daar is de taakverdeling wel helder en uiteindelijk doen we ook allemaal hetzelfde alleen bij verschillende jongeren of gezinnen. Maar het stukje wat daarbij komt; met dat je groeit komen er ook andere taken, ja dat is denk ik nog zoeken.

I: Maar hebben jullie wel allemaal een taak, zeg maar binnen dat organisatorische aspect?

R: Nee. Wat ik nou merk is dat ik vind het heel belangrijk dat we visie gaan ontwikkelen en duidelijk gaan krijgen van wat is nou onze ambitie en waar willen we nou als jeugdteam bijvoorbeeld over twee jaar staan? Waar we in de gemeente heel erg tegenaan lopen is dat er eigenlijk geen sluitende aanpak is op het gebied van jeugd en dat mensen ook een beetje vanuit allerlei belangen langs elkaar heen werken. Dus ik vind dat iemand daarin de handschoen moet oppakken en een plan moet maken. En normaal zou je dat bij een leidinggevende zetten, maar wij zijn allemaal werknemers weet je. Dus dat is wel een beetje zoeken van..

I: Zie je jezelf als werknemer ook?

R: Nou ja officieel niet. Maar ik merk bij mezelf als ik nadenk ik ben geen.. het werkt twee kanten op hè want het geeft vrijheid, maar dat geeft wel ook verantwoordelijkheden want die moet je dus wel zelf pakken. Maar dus ben ik een werknemer? Ja officieel wel: ik heb gewoon een contract getekend en weet je wel dat soort dingen. Maar ik denk niet in de zin van het woord zoals we dat kennen.

I: Ja dan heb ik hier direct een vraag die daar een beetje op aan sluit: wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Ja wij vind ik en wij bedoel ik dan mijn collega's. Dus de mensen die met hun voeten in de klei staan en..

I: Dus dan ben je eigenlijk werknemer en werkgever tegelijk?

R: Ja, ja medewerker ofzo dan of iets inderdaad wat daartussenin zit. En ik denk dat dat ook wel een spanningsveld is en dat komt ook omdat ik onvoldoende zicht heb van hoe ziet dat boven mij er nou precies uit. Het spanningsveld tussen wat ik net zeg wij medewerkers met de voeten in de klei en het overkoepelende Gewoondoen, helpgewoon Nederland.

I: Maar zij zijn geen lid van jullie organisatie in principe toch?

R: Ja wij zijn volgens mij wel lid van Helpgewoon Nederland.

I: Ok andersom werkt dat..

R: Ja dus daar heb ik nog onvoldoende zicht op.

I: Ja ja, over wat voor soort zaken moeten er besluiten genomen worden?

R: Nou heel veel zaken. Dat vind ik wel, ik bedoel toen ik binnenkwam toen moesten wel direct veel keuzes gemaakt worden. Toen moesten er keuzes gemaakt worden in arbeidsvoorwaarden. Dat is dan ook wel leuk hè: als je wat minder overhead hebt kun je er zelf misschien ook wat meer aan overhouden.

I: En als er een nieuw lid moet worden aangenomen, wie beslist dat?

R: Ja weet je ik ben natuurlijk zo'n nieuw lid en ik ben gewoon op gesprek geweest bij, ik denk dat .. de enige was die er niet bij was. De jeugdteamleden hebben dat gesprek gehad, die hebben dat vervolgens aan het totale jeugdteam teruggekoppeld en die hebben met elkaar beslist van we willen .. erbij hebben. En om terug te komen op je vraag wat voor beslissingen moeten er gemaakt worden: hè die ambitie, stip op de horizon, waar gaan we naartoe en wat voor stappen moeten we daar vervolgens in zetten. Dat zijn ook dingen waar beslissingen over genomen moeten worden. Waar ik wel heel benieuwd naar ben: weet je als er nou een collega tussen zit waarvan je denkt die functioneert misschien niet zo heel fantastisch. Want normaal gesproken is er een teamleider die pakt dat op weet je. Maar ja dat vraagt natuurlijk ook iets van ons, van hoe we daar mee omgaan hè.

I: Dat weet je nog niet precies

R: Nee. Ik ga ervan uit dat dat ook, zeker omdat je klein bent. Ik denk omdat de manier waarop geworven is zie ik dat negatieve wat ik nu schets niet zo snel

gebeuren hoor. Maar goed het kan natuurlijk wel met wat jaren wel zo zijn en dat brengt natuurlijk wel de vraag met zich mee. Ik bedoel je hebt eigen verantwoordelijkheid, vertrouwen waar je van uitgaat. Maar goed misschien op het moment dat je groter wordt moet je ook iets bedenken dat je ook een soort van zicht houdt op in ieder geval de kwaliteit die je als organisatie biedt en dat heeft natuurlijk ook te maken met de kwaliteit die de individuele werknemer biedt. Dus daar liggen nog wel wat uitdagingen.

I: Hmm, en wat is de besluitvormingsprocedure?

R: Geen idee. Ja weet je we hebben een algemene ledenvergadering daar moet ik aan denken. Die is volgens mij eens in de zes weken, acht weken. In principe is dat volgens mij het besluitvormingsorgaan, daar worden zeg maar dingen geagendeerd en worden dan met elkaar besloten. Maar of dat nou democratisch is, dat lijkt mij het meest voor de hand liggend hè. Dat weet ik niet.

I: Uhm, hoe wordt controle op de werkzaamheden en de organisatie uitgeoefend bij helpgewoon?

R: Nou ja dat is wat ik net al zei met die werknemer die misschien ook wat minder goed functioneert, wat ik daarmee schets. Het gaat nou heel erg uit van vertrouwen in elkaars professionaliteit enz. Kijk want het zijn twee dingen. Kijk de gemeente die wil natuurlijk een bepaald, die stelt eisen, die wil zicht hebben, dus daar zit een controle element in. Daar schrijven we kwartaalrapportages voor.

I: Dus je opdrachtgever eigenlijk.

R: Ja precies. En uhm maar goed, daarnaast heb je natuurlijk ook dat ben ik wel ook gewend van die andere organisaties waar ik altijd gewerkt heb dat er ook een bepaalde controle op jou als werker is. Dat je ook aan bepaalde eisen moet voldoen of doelen, weet je.

I: Nou hoe groot is de organisatie, dat weet ik inmiddels al wel, twaalf mensen toch?

R: Ja als je het over de twee teams hebt wel.

### Efficiëntie

I: Ok uhm, het volgende onderwerp is efficiëntie: wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Hm poeh. Nou volgens mij is efficiëntie, maar dan kom ik een beetje op het Dikke van Dale begrip misschien. Maar is denk ik dat je op een zo productief mogelijke manier en ik denk ook kwalitatief hoge manier, met de tijd die je gegeven is omgaat.

I: Ja duidelijk. Hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij helpgewoon?

R: Ik denk dat kostenbewustzijn, dat is heel bewust in ons werk dat speelt want dat is ook ons bestaansrecht denk ik. Ik bedoel de gemeente kan zeggen van kwaliteit en dat kan hè. Dat vind ik van mezelf en mijn collega's dat we inderdaad kwaliteit bieden en in hoeverre de gemeente daar zicht op heeft dat vraag ik mij af. Maat ons grootste plus is natuurlijk dat we nou ja stukken goedkoper zijn dan anderen.

I: En hoe kan dat?

R: Uhm nou ja door dat platte. Kijk .. waar ik gewerkt heb die heeft bijvoorbeeld allemaal panden, ik ben gewend dat ik een teamleider had, een gedragsdeskundige. Dus toen ik bij .. werkte weet ik nog bijvoorbeeld, nou was het ook een hele geformaliseerde omgeving, maar elke beslissing die ik nam, nou ja niet elke, maar belangrijke beslissingen die maakte ik met mijn teamleider. En die ging ik ook schriftelijk voorbereiden. En weet je dat soort dingen dat zijn allemaal stappen van tussen het.. dus dat maakt ook dat het allemaal een stuk duurder wordt. Dus allemaal extra lagen, bureaucratische processen, huisvesting. Die lagen kosten natuurlijk ietsje meer, die staan voor iets meer op de salarisrol dan ik weet je. Dus ja als je dat allemaal weghaalt kun je gewoon een stuk goedkoper zijn.

I: Uh waar besteden jullie tijd aan bij helpgewoon?

R: Uhm nou het plenaire proces hè, dus dat is met de cliënten en nou we zijn ook wel heel veel bezig met visieontwikkeling. Dat is ook fijn hè, we zijn nou ook een experiment dus we hebben ook die ruimte om daar nog wat meer bij stil te staan.

I: Uhm, wat zijn de uitgaven van de organisatie, wat zijn de organisatiekosten? Daar heb je net al wat over verteld, je hebt in elk geval verteld dat dat minder is dan bij..

R: Ja inderdaad.

I: Uhm, hoe verloopt de communicatie binnen de organisatie?

R: Nou goed, we zijn in het jeugdteam natuurlijk met heel weinig mensen, dus wij zien elkaar gewoon heel regelmatig. Dus die lijntjes onderling die zijn heel kort.

I: Uhm, hoe tevreden ben je over het werk wat je doet?

R: Ja weet je het is voor mij heel kort, maar ik vind het. Het werk is voor mij niet nieuw, dat is ook niet veranderd. Dat vond ik leuk, dat vind ik leuk. Het is meer de organisatievorm die erom heen hangt die anders is geworden en de dingen die ik daar dan in tegen kom, die vind ik wel heel leuk. Ik heb het wel het gevoel is dat dit iets is waar ik wat langer bij ga blijven dan ik de afgelopen jaren heb gedaan.

I: En hoe ervaar je het om zoveel verschillende taken uit te moeten voeren?

R: Ja dat vind ik heel leuk. Omdat, nee dat is ook wel een van de dingen die me aansprak om hier naartoe te gaan: ik vind het leuk om in de organisatie mee te denken, om met elkaar aan een visie te werken. Maar ook om met elkaar te kijken hé waar liggen nou mogelijkheden in het werkveld? Voor je eigen bestaansrecht, maar ook om de doelgroep op een goede manier te bedienen.

I: Maar je hebt ook het gevoel dat de taken die je moet uitvoeren, dat je daar de competenties voor hebt en dat..

R: Ja dat denk ik wel en als je het heel concreet bijvoorbeeld over cijfers hebt en wat doe je met dat wat je in de plus eindigt daar heb ik de ballen verstand van. Maar goed dat is dan wel weer geregeld dat .. er is en .. die daar input in heeft. Dus in die zin vind ik die taken ook wel een beetje relatief, er is ook een goed iets omheen georganiseerd dat we dat met elkaar op een goede manier kunnen beslissen zeg maar.

I: Uhm, hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Nou ik voel me in ieder geval heel betrokken bij het jeugdteam en bij de opdracht die we hebben.

I: Hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Wat ik denk, om ons werk goed te kunnen doen, ik ben niet iemand die alleen maar afgeeft op bureaucratie, ik vind het heel normaal dat je iets doet aan verantwoording. Dat vind ik ook professioneel om iets op papier te zetten over dat wat je in gezinnen tegenkomt, maar het moet niet doorslaan natuurlijk. Dus ik denk als je vraagt wat kunnen ze nou voor jou doen? Nou die samenwerkingsrelatie met de gemeente goed maken en zorgen dat dat proces zo simpel en efficiënt mogelijk is. Dat ik gewoon de vrijheid heb om mijn werk te kunnen doen en me bezig te houden met dat waar het om gaat.

### Samenwerking

I: Uhm het volgende onderwerp is samenwerking en dan is mijn eerste vraag: wat betekent samenwerking voor jou en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Ja samenwerking. Ja weet je samenwerking is samen dingen doen, is een beetje een open deur denk ik. Maar samenwerking is in ons werk misschien ook wel een beetje lastig in.. Kijk op het moment dat je samen een tafel gaat maken, maakt de een het blad en de ander maakt de poten en iemand anders schroeft het in elkaar en dan heb je een tafel. En bij ons is dat anders omdat we altijd individueel met gezinnen

werken. Dus samenwerking manifesteert zich bij ons denk ik meer in casuïstiek overleg, in je sociale kaart, dus wat doe je met netwerkpartners..

I: Nou daar sluit mijn tweede vraag eigenlijk wel goed bij aan want dat is: op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Uhm nou ik ben afhankelijk van mijn collega's als klankbord zeg maar en wat ik heel prettig vind is om ook een stukje verantwoordelijkheid te kunnen delen. En voor lol, weet je je doet heel veel alleen, ik vind ook met collega's moet je ook kunnen spuien.

I: Uhm, nou wat is jou verantwoordelijkheid binnen het geheel? Daar gaf je hiervoor ook al een beetje antwoord op..

R: Ja dat is voor mij primair dat ik mijn werk met gezinnen goed doe en dat ik daarnaast ook een goed lid van de coöperatie probeer te zijn. Ja dat en ik vind wel dat deze vorm ook met zich meebrengt dat je een bepaalde ondernemende verantwoordelijkheid neemt. Dat je daar ook proactief in bent en dat probeer ik wel te zijn.

I: Uh, op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Nou we hebben wekelijks casuïstiek overleg, dus dat. In het overleg denk je met elkaar mee.

I: Uh, deze vraag heb ik min of meer al gehad: hoe verlopen de contacten binnen de organisatie? Daar heb je geloof ik al redelijk verteld.. Maar hoe verlopen de contacten buiten de organisatie?

R: Ja die contacten verlopen.. Die aanspreekpunten zijn voor ons heel belangrijk binnen de gemeente. Dus die zorgen dat de casuïstiek bij ons binnenkomt. En wat ik zelf ervaar en ook van collega's hoor, dat contact dat loopt prima. Aan beide kanten wordt dat als waardevol ervaren.

I: Maar hebben jullie ook contact met andere zorgleveranciers?

R: Nee, maar daar liggen ook wel uitdagingen.

I: Uh, hoe ervaar je de sfeer op het werk?

R: Ja leuk.

I: Is dat anders omdat er geen managers zijn en op wat voor een manier?

R: Nou weet je ik zou het vervelend vinden als mijn collega's het onderzoek lezen en honderd keer autoriteitsprobleem zien, maar nee dat moet ik ook niet te groot maken. Kijk weet je ik had toen ik bij OrganisatieX werkte, daar was een hele controlerende leidinggevende die heel erg wilde dat het op die manier ging en dat deed heel erg iets

met de sfeer. Mensen voelde zich niet vrij, uhm ja een beetje paranoïde zeg maar. Dus als ik dat vergelijk met dit, ja dan is het heel anders om niet die manager te hebben.

I: En hoe beïnvloed het dan de onderlinge relaties dat er geen manager is? Is dat dan ook anders?

R: Nou weet je kijk ik bedoel bij OrganisatieY had ik een hele leuke leidinggevende. Dus dan heb je die dynamiek die ik bij OrganisatieX omschrijf, heb je dan niet. Dus als ik dat dan afzet tegen dit, dan zie ik niet zo heel veel verschil. Weet je het is dus denk ik heel erg afhankelijk van je leidinggevende of ook van hoe je daar zelf in staat. Maar ja de sfeer is goed. Ik denk het heeft voor- en nadelen dat er geen manager bij is. Het heeft denk ik voordelen omdat het met zich mee kan brengen dat mensen zich in zijn algemeenheid misschien wat vrijer voelen bijvoorbeeld om te praten of om met ideeën te komen.

I: En wat zijn de nadelen dan?

R: Uhm nou ik denk dat nadelen kunnen zijn dat: wat nou op het moment dat je of zelf of een aantal collega's denkt van joh hè die collega dat gaat niet zo lekker, volgens mij functioneert die niet zo fantastisch. Dan is het volgens mij wel heel fijn om een manager te hebben die dat oppakt zodat je dat zelf niet hoeft te doen. Ik bedoel, zeg maar het ontbreken van een bepaalde hiërarchische lijn brengt volgens mij wel per definitie met zich mee dat je gewoon actief moet zijn in het elkaar feedback geven. Je kan niet achterover leunen van die doet het wel, nee je bent met elkaar de eigenaar van dat wat je aan het doen bent weet je en als je allemaal achterover gaat hangen dan wordt het een puinbende. Dus dat vraagt wel iets actiefs, dat vind ik zelf ook wel spannend.

I: Ja, wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Ja wij en wij is de leden. Maar of dat ook echt zo ervaren wordt dat weet ik niet zo goed. Uh ik zeg dat heel vanzelfsprekend omdat ik vind dat dat volgens mij vanuit de gedachte vanuit een coöperatie zo moet zijn. Wat ik zeg, ik denk op het moment dat er een PersoonX en een PersoonY aan tafel zitten, die dan iets meer de opstijgende laag zijn zeg maar. In hiërarchie niet, dat benadrukken ze zelf ook van jullie beslissen, maar ik denk wel dat dat een beetje zo wordt ervaren en dat zal wel een beetje per individu verschillen. Dus ik denk ook wel dat dat iets is waar we met zijn allen iets in te leren hebben. Niet omdat we allemaal anarchisten moeten zijn die



zeggen fuck up met al die leidinggevendenden, zo is het niet. Maar ja dat is denk ik nog wel een leerweg.

I: Ok, ohja, wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten? Hoe is dat anders?

R: Nee, nee. Ik zie daar niet zo'n verschil. Ik denk wel dat ik kom de vrijwillige hulpverlening iets minder tegen en de gedwongen hulpverlening wat meer. Ik heb weleens klachten gehad door de loop der jaren heen, nou goed dan wordt dat door je teamleider opgepakt die gaat het klachtgesprek voeren. Nou goed daar zullen wat verbeterpunten uitkomen, dan gaat iemand van beleid daar wat mee doen. Dat hebben wij natuurlijk niet zo. Weet je, dus hoe ga je dat dan doen? Gaat een andere collega dat dan.. Nou goed, in die zin brengt die platte organisatie misschien ook een bepaalde beperkte, op dat stuk dan hè, een beperking voor de cliënt met zich mee of zo.

I: Dat ie niet hoger in de organisatie kan zeggen, van ik ben er ontevreden over.

R: Ja, ja.

### Kwaliteit

I: Ok, uh nou volgende deelonderwerp: kwaliteit. Wat betekent kwaliteit volgens jou en waar zit dat in?

R: Uhm, ja volgens mij is kwaliteit iets goed doen. Hè dus zorgen dat je goed werk levert en nou dat zit m in je professionaliteit, je rugzakje, dus dat je voldoende theoretisch kader hebt om dat te doen wat je aan het doen bent. Uhm, ik vind in ons werk dat kwaliteit ook betekent dat je als werker op jezelf moet kunnen reflecteren. Ik vind het ook belangrijk dat, ik vind het ook professionaliteit en kwaliteit dat je aan een bepaald stukje dossieropbouw doet.

I: Uh, welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg? Ja je werkt hier nog maar een maand, dus dat is misschien lastig te zeggen maar..

R: Nou ik denk dat het sowieso lastig is te zeggen. Dat is ook wel een beetje een uitdaging van ons werkveld, van nou hoe kun je dat nou een beetje toetsen? Want de resultaten die wij willen behalen is dat, weet ik veel, dat een kind beter gaat luisteren of dat een ouder zijn kind niet meer slaat. Weet je dat zijn hele concrete voorbeelden daarvan.

I: Ja ik heb hier onder andere de-escalering, afname problematiek, verminderen zorgvraag.. Is dat iets wat je op die manier kan zien dat jullie die resultaten boeken of hoe meet je dat?

R: Uhm, kijk nou we maken rapportage op het moment dat we de hulpverlening afsluiten. Hè dus daar wordt het proces zeg maar geschetst. Maar het is niet dat wij.. Kijk vanuit OrganisatieX en ook wel vanuit andere organisatie ben ik gewend om zeg maar op hun manier met een scoresysteem te werken met doelen. Dat hebben wij hier niet. Wat wij hier ook nog niet hebben en dat is wel een van de vragen die wij hebben van goh wat zijn nou de eisen waaraan we moeten voldoen ten opzichte van de gemeente als je het hebt over de aanbestede zorg en wat zijn nou de kwaliteiten waar je aan moet voldoen ten opzichte van de inspectie. Daar moet nog wel het een en ander in ontwikkeld worden en ik denk ook dat dat kan betekenen dat we wel iets meer meetbaar gaan proberen te werken.

I: Ja en hoe is dat dan anders in deze organisatie dan in bijvoorbeeld een OrganisatieX?

R: Nou goed dat begint al bij een computersysteem hè. Ja kijk de vraag is of je kwaliteit monitort op het moment dat je met zo'n scoresysteem gaat werken, ja dat weet ik niet zo goed of je dat zo zou kunnen zeggen. Maar ik denk wel dat we daar hier meer in zouden kunnen doen. Kijk misschien is er dus minder controle bij ons hè, maar het is vervolgens niet zo dat we minder kwaliteit bieden.

I: Heb je het gevoel dat deze organisatievorm invloed heeft op de kwaliteit van het werk dat je levert?

R: Ja in positieve zin.

I: En hoe komt dat?

R: Nou de organisatievorm voor wat betreft het bieden van kwaliteit, je hebt gewoon heel veel, juist omdat het zo plat is en juist omdat het bureaucratische proces nog niet zo ingericht is, heb je gewoon heel veel ruimte om met je werk bezig te zijn en dat komt de kwaliteit wel ten goede. En ik denk we zijn klein, dus we vinden elkaar wat sneller, dat maakt het ook wat makkelijk denk ik om wat dieper op casuïstiek in te gaan en we hebben ook wel heel veel ervaring binnen weet je.

I: Uhm, hoe beïnvloed helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Nee, nee.

I: Uhm, hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je eigen vakgebied? Hoeveel autonomie heb je?

R: Nou op het gebied van casuïstiek voel ik alle ruimte.

I: Uhm, in hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Jawel, ja ik voel me wel sterk gewaardeerd.

I: Uhm hoe blijf je gemotiveerd voor het werk dat je doet en welke rol speelt de organisatie? Misschien is dat een beetje lastig te zeggen als je hier nog maar een maand werkt.

R: Nee maar goed in kan natuurlijk wel in zijn algemeenheid zeggen wat ik daarin verwacht, want het is best wel, kijk tegenwoordig kom je heel veel vechtscheidingen tegen. Dat is geen leuk casuïstiek om in te werken, dat is voor mij ook iets wat me op kan breken zeg maar. En dan vind ik het dus heel belangrijk om collega's te hebben die daar oog voor hebben en dat daar ruimte is om daar met elkaar over te praten en dat die er gewoon voor mij zijn en voor mij staan zeg maar.

I: Ja en tot nu toe?

R: Ja nee zeker. En nou om nou terug te gaan naar zo'n klacht bijvoorbeeld en een teamleider pakt dat dan op en dat is nou dan niet. Ik weet nog niet hoe ik dat, wat ik al zei: ik ben nou nog geen zaak tegengekomen waar ik een naar gevoel aan oploop en als dat wel zo is weet ik niet zo goed, is dat dan voldoen om dat alleen met collega's te hebben of mis ik daarin dan misschien toch die overstijgende..? Ja dat weet ik niet.

I: Uhm, hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Ja weet je ik denk dat het een heel groot verschil is tussen de organisaties die in moeten leveren en de organisatie die kunnen bouwen. En wij zijn een van die organisaties die aan het bouwen zijn.

I: Dus jullie merken eigenlijk niet zoveel van die bezuinigingen?

R: Nee precies en kijk als jij een grote logge organisatie hebt met weet ik veel hoeveel mensen in dienst en inderdaad ook nog allerlei panden en je moet dan op een gegeven moment terug ja dan is het lastig. En dan moet je keuzes gaan maken en dan maak je misschien ook keuzes op het gebied van kwaliteit.

I: Uhm, hoe wordt de kwaliteit bewaakt, gecontroleerd bij helpgewoon?

R: Ja volgens mij niet zo, volgens mij is dat ook wat nog onderwerp van gesprek is tussen PersoonX, PersoonZ en gemeente van wat gaan we doen aan registratie, hoe gaan we zicht houden op het werk wat jullie leveren.

I: Welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie en hoe verhouden controle en vertrouwen zich tot elkaar?

R: Vertrouwen speelt volgens mij een grote rol. En hoe vertrouwen en controle zich tot elkaar verhouden, ja weet je dat.. Kijk je kan niet zonder controle volgens mij, zeker niet als je groter wordt, dan moet je daar volgens mij iets met elkaar op bedenken. Maar goed misschien zit ik wel heel erg vast in dat oude denken vanuit die andere organisaties.

I: Ja is er ruimte voor controle binnen deze organisatie en hoe wordt dat uitgeoefend?

R: Ja nou is dat nog niet. Maar dat is inderdaad niet van bovenaf, dat is natuurlijk precies de bottleneck volgens mij die er zit. Kijk als ik tegen mijn vriendin zeg ik vertrouw jou, maar ik ga toch in haar telefoon kijken dan is het vertrouwen toch ook kapot weet je. Dus dat zijn dan, in ieder geval in dit voorbeeld, dingen die elkaar tegenspreken.

I: Maar tegelijkertijd heb je ook een verantwoordelijkheid naar je cliënten toe en hoe bewaak je dat?

R: Ja dat klopt, eens. Ik weet ook niet zo goed hoe ik dat voor me zie.

I: Uhm, op wat voor een manier beïnvloed de organisatie van helpgewoon het werken met de cliënt? Is dat anders dan bij de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt en op wat voor manier?

R: Nou ik denk dat het anders is in die zin dat je wat snellere klappen kunt maken, ook met je cliënten. Omdat je minder hoeft te overleggen, omdat er minder bureaucratie in processen zit. Dus ik denk dat de cliënt daarvan kan profiteren. En ik denk wat een verschil is, maar dat zit m meer ook in die hele transitiegedachte naar de gemeente toe. Je bent nou meer ook gebied georiënteerd, dus dat betekent als het goed is dat je je sociale kaart wat beter kent, dat de lijntjes met de mensen in die sociale kaart wat korter zijn. Ja en weet je Jeugdteam Oude IJsselstreek, dus wij zijn zo gebied gebonden zeg maar.

### Motivatie

I: Nou het laatste deelonderwerp is heel kort, dat gaat over motivatie. Uhm, waardoor wordt je gestimuleerd om hier te werken?

R: Ja uiteindelijk het werk, het werk, de collega's. Wat ik zelf ook heel prettig vind is dat het voor mij wat dichterbij de deur was. Nou en ik vond, die werknemerscoöperatie dat is wel iets wat me triggerde. Weet je dat ik dacht, ik denk

dat ik dat ook wel een leuke manier, of leuk vind om in zo'n vorm zeg maar te werken. Zeker omdat, ja ik vind wel iets van dingen, ik wil daar graag ook iets mee kunnen. En ik had wel het idee dat een coöperatie meer ruimte geeft om dat ook gestalte te kunnen geven.

I: Nou heb ik een beetje een filosofische vraag: wat is voor jou de zin van het werk?

R: Ik ben het werk wel heel erg begonnen vanuit ideologie zeg maar. Dat ik vind dat iedereen een mogelijkheid moet hebben om mee te mogen doen of erbij te horen en dat als je vervelende dingen meegemaakt hebt of hebt een rot start gehad of je hebt domme dingen gedaan, dat je altijd een tweede, een derde, een vierde kans hebt. Ik denk dat dat de zin van mijn werk is: om mensen te helpen die kans te creëren en te grijpen.

I: Uh, wat is je verantwoordelijkheid binnen het werk?

R: Nou dit misschien wel. Nou primair is mijn verantwoordelijkheid dat kinderen opgroeien in een veilige situatie waarin ze tot ontwikkeling kunnen komen.

I: Uhm, hoe zie je wat de resultaten zijn van je werk, is dat zichtbaar?

R: Uh nee soms niet, vaak niet. Nou vaak niet, dat zeg ik niet goed, dat wisselt.

Omdat soms heb je het over korte termijn resultaten en wat is korte termijn. Nou wat zullen we zeggen, dat je na een maand of vier met mensen iets afsluit en dat je ziet de eerste afspraken.. Maar ik heb ook wel meegemaakt dat ik een jongen die ik vier jaar naar dato tegenkwam en dat het toen pas goed met hem ging.

I: Uhm, wat zijn de belangrijkste incentives of drijfveren om hier te werken? Is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen?

R: Nee dat is voor mij wel heel erg, kijk ik had het niet zo naar mijn zin bij mijn vorige baan. Maar ik wilde niet een exit, weet je dus ik ga niet alles waar ik terecht kan, oh nee dat is altijd beter dan wat ik nu doe. Dus dat is het voor mij zeker niet geweest. Nee dus het zit echt in het werk en ook wel die organisatievorm, collega's dat zag ik ook wel heel erg zitten.

### **Interview 3**

#### Introductie

I: Ja allereerst ben ik wel heel benieuwd wat je vorige werkervaring is en bij wat voor organisatie je hiervoor hebt gewerkt.

R: Ik ben begonnen als zeventien, achttienjarige bij de BankX en toen ik daar zo'n vijfentwintig jaar werkte toen had ik zo iets van ik wil een keer wat anders. En toen kon ik bij een bouwbedrijf beginnen bij de facturering en daarna heb ik nog bij een incassobureau gewerkt.

I: En is het werk wat je hier doet gelijksoortig werk wat je bij de vorige..

R: Nee dat is heel anders, ik ben een beetje coördinator van burenhulp. Dus ik stuur vrijwilligers aan en ik ga netwerken om zoveel mogelijk ons neer te zetten zodat mensen ons weten te vinden eigenlijk.

I: Ok dus nu geef je ondersteuning aan de vrijwilligers?

R: Ja. Dat is toch wel een beetje iets van schuldhulpverlening, het vrijwilligerswerk wat ik heb gedaan.

### Organisatie

I: Uhm ik heb hier staan: wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten, maar in jou geval om er lid van te worden?

R: Ja nou voor mij was het ik kon een baan krijgen voor acht uur in de week en ja daarbij kwam dat het een coöperatie was. Dus ik ben daar gewoon maar ingestapt van dan heb ik werk, alles is beter dan niets en het is een hele nieuwe manier van werken.

I: Hmm, hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar, wat is de organisatiestructuur, kan je daar kort iets over vertellen?

R: Uhm nou ja je hebt geen lagen hè. Als werknemers met elkaar als team doe je je werk en spreek je ook alles af, zoals je arbeidsvoorwaardes en ja je hebt geen baas eigenlijk boven je. Dat is het verschil.

I: Nou dat zeg je dan eigenlijk al, want de volgende vraag is: hoe onderscheid Helpgewoon zich van de andere organisaties waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ja daar zijn geen managers en al die lagen wat ik daar wel heel erg merk. Ja daar komen ze bij elkaar en dan heb je en die moeten het dan weer uit gaan zetten en dat is hier nog niet. Hier is het gewoon direct en werken met degene die het doet en met elkaar kun je dan overleggen, maar er staan geen mensen boven je.

I: Zijn er nog meer belangrijke verschillen?

R: Ja dat je je eigen arbeidsvoorwaarden bepaald, met elkaar. Er is hier een stuk meer vrijheid en toch ben je heel erg productief, want het maakt je ook verantwoordelijk. Normaal heb je iemand boven je en die is verantwoordelijk en nu ben je het zelf. Dus je gaat vaak toch een stapje verder als voor een baas.

I: Hoe zijn de taken precies verdeeld binnen de organisatie? Wie doet wat?

R: Ja je doet allemaal je eigen project om het zo maar te zeggen.

I: Uhm, oh ja over wat voor zaken moeten er besluiten worden genomen? En wat is de besluitvormingsprocedure?

R: Ja de arbeidsvoorwaarden, nieuw werk bijvoorbeeld.

I: En wat is de procedure daarvan?

R: Met alle leden en dan moet iedereen akkoord gaan.

I: Dus dat betekent besluitvorming bij consensus?

R: Ja volgens mij wel.

I: En hoe verloopt het om tot zo'n besluit te komen, komen jullie makkelijk tot overeenstemming?

R: Ja tot nu toe wel.

I: Hoe wordt controle uitgeoefend bij Helpgewoon? Er is nu geen manager die dat controleert, hoe verloopt dat hier?

R: Niet echt, nee. Uh nou we hebben nu nog persoonX die ons begeleid en stuurt en op een gegeven moment als we het zelf kunnen laat ze ons los en dan moeten we het met elkaar gaan doen. Zij is eigenlijk de enige die feedback geeft en anders als het niet goed loop hoor je dat aan de opdrachtgever dat het niet goed loopt. Dat is eigenlijk één op één: als ik iets niet goed doe hoor ik dat waarschijnlijk van de opdrachtgever.

I: Uhm, wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Het is een coöperatie hè dus we zijn allemaal een stukje eigenaar.

I: Uh, hoe groot is de organisatie?

R: Uh we hebben nu een coöperatie van iets van vijftien man en als dat te groot wordt dan romen we dat ook weer af, want hij moet nooit groter worden als vijftien geloof ik.

### Efficiëntie

I: Uhm, het volgende deelonderwerp dat gaat over efficiëntie. Wat betekent efficiëntie voor jou, in je werk?

R: Ja dat ik de dingen dus goed aanpak en goed uitzet op de juiste manier, dat het dan altijd gelijk goed werkt als het ware. Dat iets niet via allerlei omwegen en laten liggen en goedkeuring, dat hoeft ook niet, dus ik kan heel efficiënt werken omdat ik het zelf in de hand heb hè. Dus het hoeft niet langs pietje om te tekenen of die moet er nog

naar kijken of die. Dus ik kan heel efficiënt werken door in een coöperatie te werken. En dan heb je weer het verschil met een grote instelling, dan gaat het vaak via lagen en dan moeten allerlei mensen erover buigen en is het toch moeilijker om efficiënt te werken denk ik.

I: Uh, hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij deze organisatie? Bij Helpgewoon?

R: Uhm nou als ik voor mezelf spreek: ik denk dat ik heel kostenbewust ben omdat je dus zelf een beetje als eigenaar voelt, dus alles wat geld kost daar denk je over na. Want het is eigenlijk een beetje je eigen geld. Maak je winst dan gaan we ook kijken wat doen we daarmee, gaan we het beleggen of gaan we het in een potje afstoten, of gaan we er dat mee doen, dus het maakt je wel heel bewust voor de kosten die je maakt. En bij een grote organisatie dien je gewoon wat in en dan kijk je wel of het lukt.

I: Uhm, waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?

R: Heel veel aan overleggen omdat er nog heel veel nieuw is.

I: Uhm, oh ja, wat zijn de uitgaven van de organisatie, wat zijn de organisatiekosten?

R: Faciliteiten denk ik en vooral promotie veelal nu.

I: Ja, uh, hoe verloopt de communicatie?

R: Veelal, we hebben een groepsapp, wekelijks een vergadering..

I: Is de communicatie binnen deze organisatie anders dan binnen zo'n grote organisatie waar je hebt gewerkt?

R: Ja het is kortere lijnen hè, directer ja. We hebben dan bijvoorbeeld een groepsapp en dat kan omdat we niet zo groot zijn. En ja we zien elkaar regelmatig, je komt elkaar regelmatig tegen. Je verdwijnt niet in een groot gebouw dat je ergens op een kamertje zit, je zoekt elkaar wel op.

I: Uh ja hier had ik een beetje naar gevraagd ook: hoe verloopt de besluitvorming bij Helpgewoon? Ik weet niet hebben jullie al veel van dat soort momenten gehad dat jullie ergens een beslissing over moesten maken?

R: Nee, nee

I: Oké, dat is dan misschien ook lastig om daar iets over te zeggen. Maar de keren dat er iets is besloten, hoe verliep dat voor jou gevoel?

R: Goed, allemaal instemming. Ja het gaat heel soepel eigenlijk.

I: Uhm, hoe tevreden ben je over het werk wat je nu doet?

R: Heel tevreden ja. Want het geeft een stukje zelfstandigheid. Aan de andere kant moet je jezelf ook wel behoeden dat je jezelf niet voorbij loopt, er komt heel veel bij



kijken. Maar ik ben wel heel tevreden over de manier waarop je hier kunt werken en de vrijheid die je hebt en hoe het allemaal gaat.

I: Ja en hoe ervaar je het dat je zoveel verschillende taken moet uitvoeren?

R: Uh ja dat is weleens lastig. Het heeft voor- en nadelen.

I: En wat zijn de voordelen en wat zijn de nadelen?

R: De voordelen is allemaal dat je wat vrijheid hebt van hoe en wat dat je werkt, je werkwijze om het zomaar te zeggen. Is dat heel erg vrij met je ideeën en je indeling. Maar aan de andere kant ja waar je allemaal over mee moet beslissen dat daar komt heel veel bij kijken. Maar aan de andere kant ook wel weer fijn dat je daar zeggenschap in hebt.

I: Maar vind je het dan moeilijk omdat het extra tijd kost of ook omdat je misschien het gevoel hebt dat je niet helemaal de competenties..

R: Ja precies. Dat ik vaak denk van nou daar heb ik helemaal geen kaas van gegeten en nou moet ik me daar in verdiepen. Weet je wel, dat is altijd voor je gedaan en nu mag je het zelf zeggen en ja dat is nieuw, dat is onwennig en ja toch wel moeilijk soms.

I: Uhm, hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Heel betrokken. Het zou niet goed zijn als je dat als lid van een coöperatie niet hebt hè.

I: Hoe is dat anders dan bij de andere organisaties?

R: Ja in andere organisatie ben je een onderdeelje en hier ben je met elkaar ben je iets, geen rateltje ergens van iets.

I: Uh, hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Nee ik kan daar niet echt iets over aangeven eigenlijk. Nee ik heb zelf toch wel heel veel vrijheid.

I: En zie je wel een verschil in uh dat streven naar efficiëntie tussen deze organisatie en andere organisaties waar je hebt gewerkt?

R: Ja nou moet je het zelf doen hè, nou moet je zelf kijken wat is efficiënt genoeg en hoe werk je het beste. Ja in andere organisaties gaat het vaak laag over laag en is het niet echt efficiënt vind ik, hier is het gewoon directer.

### Samenwerking

I: Nou het volgende deelonderwerp is samenwerking. Wat betekent dat voor jou? Wat is dat en op wat voor manier komt dat terug in je werk op dit moment?

R: Samenwerken is voor mij wel heel belangrijk omdat is altijd graag, soms wel feedback heb van doe ik het goed, zie ik het allemaal wel goed en ben ik wel scherp genoeg? En ik vind het zeker ook wel heel belangrijk en het gaat ook allemaal wel heel goed, het voelt wel allemaal goed aan. Als ik, je kunt elkaar altijd gewoon opzoeken, dat gaat eigenlijk allemaal wel vanzelf, dus dat gaat eigenlijk allemaal heel goed, ja heel prettig.

I: Ok, op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Eigenlijk niet, nee.

I: Ok, en wat is je verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Heel erg verantwoordelijk, ja, ja. Ja je stuurt het aan hè, dus jaha behoorlijk verantwoordelijk.

I: Uh, op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Uhm, nou door samen te komen en links en rechts ook te vragen van hoe gaat het? Feedback te vragen, te overleggen, daarin ondersteunen we elkaar wel. Als er iets niet lekker loopt ofzo of ze merken van hè dat je druk bent, dan wordt er wel even over je bekommerd van hoe is het nou met dat en dat of hoe is dat toen afgelopen? Ja dan krijg je wel een stukje aandacht van dat je dat kunt delen.

I: Ja dat zegt dan misschien ook al iets over de vraag: hoe verlopen de contacten binnen de organisatie?

R: Ja heel goed.

I: Veel direct contact?

R: Heel direct, ja.

I: Uh, en hoe verlopen de contacten naar buiten toe, buiten de organisatie?

R: Uhm, dat verloopt eigenlijk ook wel goed, dat doe je eigenlijk ook zelf hè.

I: Ja is dat dan anders dan bij organisaties waar managers zijn?

R: Ja omdat je het nu zelf doet en normaal wordt dat voor je gedaan en dan heb je een stukje hierbinnen en dan heb je buiten een stukje sales of weet ik veel wat en die doet... En nou doe je eigenlijk alles. Dus ook voor je netwerk, voor de vrijwilligers, voor het project zelf, dus eigenlijk alles van A tot Z.

I: Ok en wat voor invloed heeft dat op de contacten naar buiten toe?

R: Uh, veel.

I: En hoe?

R: Ja hoe, uh nou ja dat je ik denk dat wij toch wel in de gemeente nou dat het zo gaat dat ze je eigenlijk van gezicht en naam kennen en dat je dan gelijk dat er bij dat

project een gezicht bij hoort en dat ben jij dan. Ja ik denk op zo'n manier. Ten minste dat is ook wat onze doelstelling wel is om het zo laagdrempelig te houden en ..

I: Ja, uh hoe ervaar je de sfeer op werk? En is dat anders omdat er geen managers zijn?

R: Uhm, ja misschien. Ja het is heel los, ja gewoon heel soepel, ja er kijkt niet iemand van achter je schouder mee van zit je wel achter je bureau. Dus je bent veel eerlijker veel opener, het geheimzinnige is er niet.

I: Wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Voor ons is dat persoonX en persoonY is dat dan, die heeft het dan opgezet dus die staan ergens helemaal bovenaan en wij hangen daar dan onder zeg maar.

I: Maar en je spreekt dan nu toch over bovenaan en onderaan en tegelijkertijd heb je het ook over een platte organisatiestructuur, hoe zit dat dan precies?

R: Nou ja de coöperatie is zelfsturend dus die gaat zelf gewoon verder. Dus ze hebben het mede opgericht en zetten coöperaties op en als ze zover zijn dat ze zelfstandig verder kunnen laten ze ze los, dus dan ben je zelf sturend.

I: En zijn zij dan je baas?

R: Nee zo voelt het niet.

I: Uhm wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten? Ik weet niet in hoeverre jij contact hebt met..

R: Ja hulpvragers. Mensen kom voor de formulieren natuurlijk en weten iets niet of hoe ze iets ingevuld hebben. Ja ik zeg altijd hulpvragers, het zijn geen echte cliënten hoor. Een beetje op de achtergrond, ik heb er zelf eigenlijk vrij weinig mee te maken omdat ik vrijwilligers aanstuur en die hebben wel direct te maken met de hulpvragers.

### Kwaliteit

I: Uhm het volgende onderwerp is kwaliteit, wat betekent dat volgens jou? Waar zit dat in, wat is kwaliteit?

R: Uh kwaliteit in wat ik doe dat is denk ik voor mij op de juiste manier er zijn voor de inwoners. Dat die het kunnen vinden en dat daar preventief een hoop ellende bespaard blijft.

I: En welke resultaten worden er behaald op dat gebied?

R: Uh nou ja dat ze ons al weten te vinden, het verbreden, het netwerken met andere partijen zodat je ook wat sterker wordt met elkaar. Dus je probeert geen concurrent

van elkaar te zijn want je bent allemaal bezig voor dezelfde inwoner, dus je moet in plaats van dat je tegen elkaar gaat staan moet je samenwerken en dat lukt.

I: Uh, hoe beïnvloed Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Uhm heel veel omdat je mee mag denken, dus je bent continue bezig van hoe kan ik het uitbreiden, hoe kan ik het verbeteren, uh ben ik goed bezig, is dit de juiste manier? Dus ja weer die eigen verantwoordelijkheid komt toch telkens weer als punt naar boven van je bent zelf een deel van het product wat je naar buiten brengt en dat moet gewoon goed. En er zijn ook opleidingsmogelijkheden, dus aan alle kanten kun je aan jezelf gaan werken.

I: Ja uhm hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je vakgebied, hoeveel autonomie heb je?

R: Uhm ja vrij veel ruimte ja.

I: Anders dan in andere organisaties?

R: Ja, ja.

I: Hmm in hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Uhm ja dat is een goeie, ik denk dat het voor jezelf al is en dat je gewoon lekker werkt en dat je daar zelf ook de resultaten van ziet want die houdt je zelf bij, dus dat is meer voor jezelf. Want er is inderdaad niemand boven je die je een schouderklopje geeft en zegt van.. Dus dat ervaar je zelf denk ik, voor mezelf zie ik ook als dingen goed gaan, dus zo voel je je eigenlijk wel gewaardeerd.

I: Uhm, hoe blijf je gemotiveerd voor het werk wat je doet en welke rol speelt Helpgewoon hierin?

R: Uhm nou door de resultaten natuurlijk en ja Helpgewoon een rol ja als we meer opdrachten krijgen dan doen we het goed, want dan vallen we op en dat is een stukje waardering denk ik ook wel.

I: Uhm, hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Uhm, ja we zijn natuurlijk al niet de duurste voor onze kwaliteit wat we leveren.

I: Hoe komt dat?

R: Omdat we die managers allemaal niet boven ons hebben en die poppetjes die mee moeten kijken, mee moeten denken en.. Ja dan kan het gewoon veel goedkoper.

I: Ja ok. Oh ja welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Ja een grote, ja ligt eraan wat hè. We hebben wel allemaal vertrouwen in elkaar. Dat is ook alles met elkaar kunt delen en ja vertrouwen in elkaar dat is er, dat is de

basis denk ik. Als je elkaar niet vertrouwt in de coöperatie, dat is geen goede basis denk ik.

I: Ok, maar en hoe verhouden vertrouwen en controle zich dan tot elkaar? Is er controle? Is er ruimte voor controle?

R: Nou ja je hebt de opdrachtgever, de kwartaalrapportages natuurlijk en dat moet allemaal wel kloppen.

I: Maar er is geen manager natuurlijk meer die je op je werkzaamheden aanspreekt, wie doet dat dan?

R: Met elkaar, je hebt een signalering denk ik en ik denk wel dat als je van elkaar denkt van hé dat gaat niet goed en die gaat wel erg vaak naar huis en waar houdt ie zich nou bezig en, dan ga je toch eens een keer hoe is het nou? En hoe is het daarmee en daarmee? Ik denk toch dat je elkaar daar dan op aanspreekt.

I: Ok, uhm hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie? Nog niet meegemaakt of..

R: Nee, ja vanaf april ben ik hierbij, dus dat is nog vrij kort.

I: Ok ja ik begrijp het.

### Motivatie

I: Uhm het laatste deelonderwerp gaat over motivatie. Waardoor wordt je gestimuleerd om hier te werken?

R: Uhm omdat je wat kunt betekenen voor mensen, de inwoners, voor de mensen. Ja en dan een bepaalde doelgroep kun je wel zeggen, een beetje de zwakkere in de samenleving daar heb ik toch wel een zwak voor. Ja dat vind ik toch wel het mooiste eraan.

I: Uhm, wat is je verantwoordelijkheid binnen het werk?

R: Uhm mijn verantwoordelijkheid is dat de vrijwilligers goed worden aangestuurd en dat er alles voor is wat ze nodig hebben en dat je zorgt dat inwoners je kunnen vinden.

I: Uhm, hoe zie je wat de resultaten van het werk zijn?

R: Uh kwartaalrapportages houd je bij, registratie houd je bij van wat is er geweest.

I: Uhm, wat is de belangrijkste drijfveer om hier te werken, is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen en welke?

R: De vrijheid, het werk op zich, dus voor de doelgroep waar je voor bezig bent.

## **Interview 4**

### Introductie

I: Allereerst ben ik benieuwd wat voor werkervaring je hiervoor hebt gehad, bij wat voor bedrijf of organisatie je hiervoor hebt gewerkt.

R: Ja hiervoor zat ik bij OrganisatieX, dat is een zorginstelling voor de regio achterhoek en dat richt zich onder andere op maatschappelijk werk, dus ik was daar maatschappelijk werker. En vanuit OrganisatieX ben ik gedetacheerd als een jeugdmaatschappelijk werker op een school. En voordat ik bij OrganisatieX kwam zat ik bij OrganisatieY dat is een grote GGZ instelling hier in de regio.

I: En groot, wat is groot?

R: Nou duizend medewerkers.

I: En wat is je huidige functie?

R: Uhm dubbel: ik ben enerzijds coördinator en bestuurder van de coöperatie en ik was ook lid van het jeugdteam. Dat ben ik inmiddels uitgestapt omdat het eigenlijk niet meer te combineren viel met die coöperatietaken en mijn ambitie ook meer ligt bij die coördinatietaken en dat is zestien uur en daarnaast zestien uur werk ik nog op de school als jeugd maatschappelijk werker.

### Organisatie

I: Uhm, wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten of misschien voor jou om erbij te gaan werken?

R: Uhm ik ben gevraagd door de gemeente om hierin te stappen, dus het is niet zozeer dat ik er zelf als idee mee kwam. Wat voor mij een heel erg belangrijke beweegreden was is dat je een stukje zelfstandig ondernemer bent. Dat stukje vind ik een enorme uitdaging, daar zie ik heel veel kansen in.

I: Ok, uhm en hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar? Wat is de organisatiestructuur?

R: Van Helpgewoon Oude IJsselstreek?

I: Ja.

R: Nou die is heel plat zoals je weet, er zit nauwelijks overhead in. We werken allemaal in de uitvoering of deels in de uitvoering. Ik ben dan als enige voor zestien uur als coördinator actief. Dus dat houdt in dat ik eigenlijk een stukje overhead ben in de coöperatie en daarnaast betalen we een afdracht aan nu Helpgewoon Nederland. Dat was voorheen Gewoondoen, maar dat is overgezet naar Helpgewoon Nederland

en daar krijgen we de backoffice ondersteuning van zoals de verloning, belastingaangifte, maar ook coaching van .. en al het werk wat zij doet en .. als de backoffice.

I: Uhm en hoe onderscheidt Helpgewoon zich van de organisaties waar je hiervoor hebt gewerkt? Wat is het verschil?

R: De platheid van de organisatie, dus wat je zelf kunt beslissen als werker. Je hoeft niet meer naar boven toe, naar teamleiders, managers of iets. Je hebt daarin hele snelle korte lijnen. Heeft voordelen, soms ook nadelen, want je moet dus over alles na gaan denken en omdat we startte moesten we ook alles op gaan starten. Van arbeidsvoorwaarden tot de inrichting, dus alles. Uhm dus dat vind ik een heel groot onderscheid.

I: Uhm, hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon?

R: Ja nou in principe doe je allemaal hetzelfde en er wordt dan vanuit de coöperatie één persoon aangewezen die dan als coördinator functioneert.

I: En wat is dan precies hetzelfde?

R: In dit geval jeugdzorg, en daarnaast hebben we een sociaal team, die hebben daar allemaal hun eigen taakafbakening in. Maar je bent allemaal bezig met de inhoud. Dus er zit geen verdeling in taken in de lijn in die zin. Maar wel in wat je zelf doet, de inhoud: de één is bijvoorbeeld bezig met projecten Buuf en de ander wat meer met buurtbemiddeling.

I: En wat is dan het verschil tussen een coördinator en een manager?

R: Omdat ik ben geen leidinggevende. Ik heb coördinerende taken en dat moet je denken aan de vergaderingen voorzitten en voorbereiden, komt er een nieuwe medewerker, dan regel ik al die medewerkerszaken. Maar ik ben geen leidinggevende, ik stuur geen teams aan, dat doet iedereen zelf.

I: Uhm, over wat voor soort zaken moeten er besluiten worden genomen?

R: Over alles. Ja en dat begint met arbeidsvoorwaarden bijvoorbeeld; wie gaat welke scholing volgen, is daar budget voor en zo ja hoe gaan we dat verdelen onderling; de koers die we gaan varen, die visie die we daarachter hebben; maar ook op de inhoud, van hoe gaan we de jeugdzorg hier op de kaart zetten? Hoe gaan we samenwerken met de gemeente? Dus op allerlei gebieden.

I: En wat is de besluitvormingsprocedure?

R: In de algemene ledenvergadering. Wij hebben een dagelijks bestuur en dat zijn een aantal afgevaardigden gekozen door alle leden en die bereiden beslissingen voor en

dan wordt het in de ledenvergadering voorgelegd van dit en dit moet er besloten worden, di zou kunnen, dat zou kunnen en dan beslissen we met zijn allen.

I: En hoe beslissen jullie dat?

R: Tot nu toe is dat unaniem nog wel gegaan en anders gaat het op basis van stemmen.

I: Uhm, hoe wordt controle uitgeoefend bij Helpgewoon?

R: Uhm, onze opdrachtgever vraagt om verantwoording, dat is over de inhoud: wat doe je voor welk geld, voor welke uren, hoe verantwoord worden wij onze uren.

I: Uhm, wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Wij zelf, alle leden.

I: Hoe groot is de organisatie?

R: Twaalf leden.

### Efficiëntie

I: Nou het volgende deelonderwerp gaat over efficiëntie. Wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Zonder alle overbodige administratieve lasten en rompslomp kunnen werken, dus je werk kunnen doen waar je goed in bent.

I: Hmhm, hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?

R: Kostenbewustzijn aan de uitgaven kant ja dat speelt een rol dat we goed kijken wat geven we uit waaraan, dus we gaan niet onnodig spullen aanschaffen. Aan de inkomstenkant ja dat moeten we natuurlijk van onze opdrachtgever kosten besparen. Dus dat wil zeggen zoveel mogelijk declarabele uren. Dus echt de klanturen factureren. Dat hoeven we dit jaar nog niet. Dit jaar hebben we als het ware een zak met geld gekregen en ga je gang. Volgend jaar zal dat anders worden en zullen we dus echt moeten gaan factureren op basis van gewerkt uur naar klanten toe. Dus daarin zullen we ook efficiënter moeten gaan werken.

I: En wat bedoel je daarmee?

R: Dus minder indirecte tijd, dus minder teamoverleg bijvoorbeeld.

I: Uhm waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?

R: Ja je werk uiteraard en daarnaast aan het inrichten van de coöperatie. Dus een ledenvergadering en dat soort zaken. Ja daar gaat ook wel veel tijd in zitten, het eerste jaar in ieder geval.

I: Uhm, wat zijn de uitgaven van de organisatie? Wat zijn de organisatiekosten?



R: Uhm ja dan kun je het beste de begroting zien.

I: Ja ik hoef het niet precies in cijfers te weten, maar waar geven jullie nou het meeste geld aan uit?

R: Loonkosten, personeelskosten is het hoogst. Maar dat geldt denk ik voor elke organisatie

I: Merk je, is er iets anders in de uitgaven van de organisatie dan in een grote organisatie bijvoorbeeld?

R: Ja er gaat minder procenten naar overhead. Wij betalen een afdracht, wat ik net ook vertelde, naar Helpgewoon Nederland voor de inzet van onder andere PersoonX en Henk. Wat er allemaal achter de schermen gebeurt. Bij een grote organisatie is dat veel hoger dat percentage.

I: Hoe verloopt de communicatie hierzo?

R: Intern? En dan bedoel je volgens de lijnen die we uitgezet hebben? Moet ik even over nadenken hoe je dat bedoelt.

I: Nou hoe communiceren jullie met elkaar, hoe gaat dat?

R: Nou ik denk dat daar wel verbeterpunten te halen zijn inderdaad. Dat het voor iedereen goed is om de positie en de rol daarin te kennen. Ik zit bijvoorbeeld in het coördinatieteam overleg. Dat houdt dus in dat ik de informatie die daarin gedeeld wordt aan mijn teamgenoten meedeel en dat dan later in de ledenvergadering terugkomt. Wat daar weleens gebeurt is dat daar dan ruis ontstaat doordat er onderling natuurlijk gepraat wordt of misschien een zaak wordt ingevuld. Ik denk dat we daar wel verbeterpunten in kunnen halen door gewoon rechtstreeks te communiceren en vragen rechtstreeks te stellen.

I: Hoe verloopt de besluitvorming, hoe gaat dat over het algemeen als jullie een beslissing moeten nemen?

R: Tot nu toe ging dat goed eigenlijk.

I: Uhm, hoe tevreden ben je over het werk dat je doet?

R: Ik heel tevreden, ja ik vind het heel leuk. Ik krijg er energie van, ja.

I: Hoe ervaar je het om zoveel verschillende taken uit te moeten voeren binnen de organisatie?

R: Ik ervaar dat als plezierig. Ik vind dat prettig.

I: En heb je wel het gevoel, ja omdat je ook taken moet uitvoeren die misschien buiten je oorspronkelijke vakgebied vallen, dat je daar wel de competenties voor hebt?

R: Ja en anders dan probeer ik ze te leren.

I: Uhm, hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Hoog, groot, veel. Ja erg betrokken, dat is m.

I: Hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Ik denk door de beslissingen die genomen moeten worden, in het coördinatieteam nog beter voor te bereiden. Zodat het in de ledenvergadering bij wijze van spreken alleen maar een hamerstuk is.

I: Dus eigenlijk in de besluitvorming?

R: Ja in de besluitvorming. Ja dat denk ik dat dat gewoon fijn zou zijn. Dat we daar wat meer voorbereidend werk doen. Kan ik me ook voorstellen dat er mensen zeggen daar ben ik het helemaal niet mee eens..

I: Want wat zouden de bezwaren daartegen zijn?

R: Ja dan kan ik me voorstellen dat sommige mensen denken, dan heb ik geen invloed gehad op en dat misschien wel willen.

### Samenwerking

I: Hmm, het volgende onderwerp is samenwerking. Wat betekent samenwerking voor jou en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Ja ik ben iemand die heel graag alleen werkt dus eigenlijk klopt dat niet helemaal met elkaar. Uhm ik vind het werken in een team zoals ik dan in het jeugdteam heb gedaan, dat vind ik heel waardevol want je kunt heel veel leren van elkaar, vakinhoudelijk. Dus dat is meer het wat, het hoe dat bepaal ik graag zelf en dat vind ik weleens een lastig iets van een coöperatie. Voor mij persoonlijk dan hè, dat ik denk van als ik nou iets denk van dit werkt gewoon goed, laten we dit zo doen, dat je het dan wel eerst met iedereen moet beslissen.

I: Ja en op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Uhm in de functie als coördinator ben ik afhankelijk van vertrouwen. Dat ze me ook het vertrouwen geven om die functie uit te voeren. En ja voor besluitvorming.

I: In die zin zijn jullie ook allemaal afhankelijk van elkaar dan ook toch?

R: Ja en zijn we ook gelijkwaardig. Ik heb alleen een ander takenpakket erbij.

I: Hmmhm, wat is jou verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Uhm dat hoort een beetje bij het takenpakket inderdaad wat ik dan allemaal doe als coördinator. Dus zorgen dat de stukken goed voorbereid zijn voor vergaderingen bijvoorbeeld.

I: Hmm, hoe verantwoordelijk voel je je?

R: Nou niet als enige, ik voel me zeker wel gedragen. Ik neem het serieus die verantwoordelijk, maar ik voel niet zo dat ik als enige.. Ik voel dat er wel een gedeelde verantwoordelijkheid is.

I: Ok. Op wat voor een manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Feedback aan elkaar geven. Ik vind vertrouwen aan elkaar geven een hele belangrijke. Ik weet niet of iedereen daar even veel vertrouwen kan geven aan elkaar. Dat is ook weleens een puntje van gesprek. Maar dat zijn de belangrijkste pijlers.

I: Nou hier had je al wat over gezegd, maar op wat voor manier verlopen de contacten binnen de organisatie? Je zei al dat er af en toe wat ruis is en dat komt dan voornamelijk omdat er dan vaak geen direct contact is?

R: Ja omdat er nog weleens indirect gecommuniceerd wordt inderdaad, waardoor onderwerpen misschien een eigen leven gaan leiden.

I: Uhm en hoe verlopen de contacten buiten de organisatie?

R: Ja met de opdrachtgevers heel goed. Daar hebben we heel nauw contact mee, daar worden we heel nauw bij betrokken over en weer.

I: En wie zijn dan verantwoordelijk voor dat contact?

R: Dat is een werkgroep met de aanspreekpunten. Daar zit PersoonY in en PersoonZ en PersoonX, die neemt daar ook aan deel.

I: En zijn die contacten naar buiten toe anders dan in een grote of ander soort hiërarchische organisatie?

R: Directer. Ik denk dat wij dichterbij zitten. Ik kan me niet voorstellen dat ik bij mijn vorige werkgever zo'n direct contact zou hebben met de gemeente. Daar ging dat allemaal via een manager.

I: En contacten met andere zorgleveranciers?

R: Ja dat zijn onze netwerkpartners. We nemen deel aan verschillende netwerkoeverleggen. Contacten zijn er uiteraard, die waren er al.

I: En is dat contact ook anders door de manier van organiseren?

R: Nee dat denk ik niet. Die contacten waren altijd al heel direct.

I: Hoe ervaar je de sfeer op het werk?

R: Uhm ja afgezien van soms wat ruis die soms voor onrust kan zorgen, vind ik over het algemeen de sfeer positief.

I: En is dat anders omdat er geen managers zijn en op wat voor manier?

R: Het is wel anders in die zin dat traditionele teams waar ik dan zat met een teamleider of manager ofzo was er vaak veel gemopper over die manager en dat is dan nu niet.

I: En zijn de onderlinge relaties ook anders, en op wat voor manier?

R: Ja dat denk ik wel. Omdat we ook hele andere gesprekken hebben, veel meer over het inrichten van het bedrijf. Dus je moet ook wel anders daarin communiceren.

I: Uhm, wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Wijzelf. Alle leden.

I: Uhm, wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten?

R: Nou de cliënten merken daar niet zoveel van. Een rol speelt zich dan meer achter de schermen af in de zin van het overleg, met elkaar casusoverleg, verdelen van cliënten onderling.

I: Dus voor de cliënt is eigenlijk niet zoveel veranderd door de manier waarop jullie organiseren?

R: Nee, ik denk dat het grootste compliment is als de cliënt zegt: ik merk geen verschil. De kwaliteit die we leveren is hetzelfde of misschien wel beter.

### Kwaliteit

I: Nou dat is precies het volgende onderwerp: kwaliteit. Wat betekent kwaliteit volgens jou en waar zit dat precies in?

R: Ja op het gebied van hulpverlening vind ik dat je je handelen goed kunt legitimeren, dus dat je weet wat je doet. En daarvoor heb je het team uiteraard nodig.

I: Waarvoor heb je dat team dan nodig?

R: Soms voor intervisies. Dat vind ik heel belangrijk voor de kwaliteit, de je kennisniveau op peil is.

I: Ok. Welke resultaten worden er door jullie behaald op het gebied van leveren van zorg?

R: Financieel dat we een besparing opleveren voor de gemeente, dat we dus goedkoop kunnen werken. Uhm bij de klant, ja zoals ik al zei, ik denk niet dat die veel verschil merken. Misschien hooguit dat we sneller inzetbaar zijn en niet met heel veel formuliertjes aankomen.

I: Uhm en meten jullie dat ook op een of andere manier wat de resultaten zijn?

R: Ja wel aan de kant van de opdrachtgever, dat wel, dus hoeveel klanten hebben we gezien, hoeveel uur zit daar ongeveer in. Naar de klanten toe niet, want dan kom je op

een soort van klanttevredenheidsonderzoek en dat is in de hulpverlening ontzettend lastig te meten.

I: Uhm, hoe beïnvloed Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Voor mij persoonlijk heel veel, ik heb ontzettend veel geleerd de afgelopen jaar. Op het gebied van vakinhoudelijk met name door mijn collega's. Ik kwam hier in een veel complexere doelgroep als wat ik gewend was. Op het gebied van bedrijfsvoering heb ik heel veel geleerd. Dat vind ik erg leuk, mijn eigen ontwikkeling daarin meemaakt naar toch een andere ambitie. Dat ik dacht ik wil toch wat meer richting die coördinerende taken.

I: Uh hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je vakgebied?

Hoeveel autonomie heb je?

R: Ja groot. Ja je kunt zelf beslissingen maken hoe je werkt met een klant inderdaad, dat zijn we ook gewend als werker. Welke methodiek je inzet en dat soort zaken.

I: Is dat anders dan bij andere organisaties?

R: Nee, dat doe je eigenlijk altijd wel zelf in overleg met je team. Je had bij andere organisaties misschien iets meer gebonden van deze module moet je hier inzetten en deze module hier en dat doe je hier niet. Hier gebruik je gewoon wat nodig is en wat we kunnen uiteraard.

I: Ja. In hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Ik voel mij gewaardeerd, ja.

I: Ok, mooi. Uhm hoe blijf je gemotiveerd voor het werk wat je doet?

R: Oh daar heb ik niet zoveel voor nodig eigenlijk.

I: En welke rol speelt Helpgewoon daarin.

R: Ja de ontwikkeling die ik daar kon doormaken en dat ik op een gegeven moment kon aangeven: mijn ambities liggen meer in dat coördinerende vak.

I: Hoe zorgen jullie dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Uh ik denk door onze manier van werken. Door dus te bezuinigen op uurloon, te bezuinigen op overhead, te bezuinigen op extra administratieve kosten die er niet hoeven te zijn, dus alles wat onnodig is hebben we overboord gegooid, en niet op de kwaliteit. Dus niet op de werkers zelf.

I: Maar bezuinigen op uurloon is toch bezuinigen op de..?

R: Ja uurloon, maar dan bedoel ik uurloon wat de gemeente inkoopt bij ons. Als je begrijpt wat wij per uur vragen voor een jeugdzorgwerker, dat is bijna 54 euro. Een grote instelling die doet 70, 80, 90 of soms boven de 100 euro.

I: En hoe komt het dat jullie daar dan minder..?

R: Dat komt door minder overhead.

I: Ok, dus dat heeft eigenlijk geen invloed op wat jullie zelf als leden verdienen.

R: Nee. Nee wat wij als voordeel daarin hebben is dat de leden in elk geval hun huidige salaris behouden en dat dat niet onder druk hoeft te staan en dat er niet bezuinigd wordt of geknepen wordt bij de werkers zelf. Ja en wij hebben dan die 10% afdracht en in grote organisaties loopt het soms wel op naar 40%.

I: Uhm, hoe wordt de kwaliteit bewaakt, gecontroleerd bij Helpgewoon?

R: Tweeledig: voor de opdrachtgever aan de hand van kwartaalrapportages, aan de bedrijfsmatige kant door een boekhouder boekhoudkundige aspecten en intern door te voldoen aan de kwaliteitseisen die we moeten doen als jeugdzorgwerkers.

I: En wie controleert dat?

R: Tot nu toe wijzelf. Wij weten aan wat voor eisen we moeten voldoen en daar zouden we een keer inspectie voor kunnen krijgen bijvoorbeeld.

I: Maar controleren jullie dan jezelf, of controleren jullie elkaar?

R: Ja wij voldoen niet aan een HKZ certificering ofzo, dat doen we ook niet, dat is een kwaliteitsregister. Uh we hebben minimale eisen waaraan we moeten voldoen vanuit de inspectie van de jeugdzorg en vanuit de gemeente ook. Volgend jaar doen we mee met de aanbestedingen, dus de gemeente heeft ook een bepaalde kwaliteitseisen gesteld aan ons en daar moeten we gewoon aan voldoen. Dus dat moeten we ook aan kunnen tonen, dus dat gaan we ook doen.

I: Ok, uh welk rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Ja een hele grote rol.

I: En hoe verhouden controle en vertrouwen zich dan tot elkaar?

R: Nou ik denk dat ik begrijp wat je bedoelt. Bijvoorbeeld in het jeugdteam controleren we elkaar niet, van nou heb jij van heb jij van de week wel je 32 uur gemaakt? Dat is gewoon een vertrouwen, regel dat maar zelf. Ik ga er vanuit dat je het goed doet. Dus er is vertrouwen inderdaad.

I: En wat controleren jullie dan wel? Want hoe zorg je ervoor dat iedereen zijn werk goed blijft doen?

R: Ja dat is ook een stuk eigen verantwoordelijkheid en door de intervisies die je met elkaar hebt.

I: Uhm, hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Uhm in een open dialoog. Niet altijd, soms ontstaat er inderdaad wat ruis. Ik denk dat daar nog wel een puntje te halen valt. Heeft misschien ook wel wat met vertrouwen over en weer te maken of communicatie denk ik. Maar over het algemeen hoop ik dat iedereen wel zegt en wat ie denkt.

I: Uhm op wat voor manier beïnvloed de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? En is dat anders dan bij de organisaties waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ik weet het niet. Ik denk niet dat cliënten veel verschil merken. Hooguit misschien in administratieve dingen. Formuliertjes niet meer in hoeven te vullen, dat soort zaken. Snelheid misschien wel. Snelheid van inspringen, dat kan in het jeugdteam binnen 24 uur.

I: En wat was dat voorheen bij andere organisaties?

R: Ja bij spoedzorg natuurlijk wel snel, maar voorheen kon dat ook weleens langer een week of een aantal dagen duren.

### Motivatie

I: Ok, uhm en het laatste onderwerp gaat over motivatie. Waardoor wordt je gestimuleerd om hier te werken?

R: Uhm voor mij persoonlijk. Door de groei die ik persoonlijk maak en de uitdaging die ik daarin zie.

I: En wat is voor jou de zin van het werk?

R: Ja dat vooral. De zin van het werk vind ik het proberen uit te rollen van de coöperaties, vind ik heel leuk.

I: Wat is jou verantwoordelijkheid binnen het werk? Daar heb je eigenlijk al wat over gezegd..

R: Ja andere taken dan gemiddeld.

I: Hoe zie je wat de resultaten zijn van je werk?

R: Uhm doordat we het vertrouwen krijgen van de gemeente om te mogen uitbreiden.

I: Ok, wat zijn de belangrijkste incentives of drijfveren om hier te werken? Is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen?

R: Nou het salaris is ook goed, dus dat speelt natuurlijk altijd wel een rol. Maar vooral ook het zelf kunnen doen, het ondernemerschap dat vind ik voor mij wel een echte meerwaarde.

## **Interview 5**

### Introductie

I: Ja ik vraag eerst eigenlijk altijd naar je achtergrond en wat je vorige werkervaring was, voor wat voor een organisaties? Kun je daar wat over vertellen?

R: Daar kan ik wat over vertellen. Ik ben van huis uit zeg maar orthopedagoog en heb voor Helpgewoon tot eind 2014 voor Lindenhout gewerkt. Maar niet als ambulante hulpverlener, wat dus nu mijn functie is, maar andere functies die meer gelinkt zijn aan orthopedagogiek. Ik ben een aantal jaren vervangend gedragswetenschapper geweest, psychodiagnostisch wetenschapper, coördinator cliëntlogistiek. Dus eigenlijk hele andere takken van sport, maar wel jeugdzorgfuncties in een jeugdzorgorganisatie.

I: En wat voor organisatie was dat?

R: OrganisatieX is een organisatie met nou op de hoogtijdagen denk ik 700 werknemers. Waarvan een groot deel ook niet directe zorgfuncties zijn, dus ook een deel teamleiders, een hele afdeling zorg en kwaliteit, P&O. Dus ook veel ondersteunende functies en diensten.

### Organisatie

I: Hoe lang werk je hier nu?

R: Sinds februari, ik ben iets later ingestapt dan de eerste drie jeugdteamleden.

I: Ok, wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten of in jou geval dan om lid te worden?

R: Ja het was al een voldongen feit zeg maar toen ik instapte. Ik wist wel zijdelings van de plannen en de opstartfase van Helpgewoon en ik ben benaderd eigenlijk om te solliciteren. En ik was op zoek naar werk, dat was een belangrijke beweegreden. Uh en het fenomeen coöperatie past denk ik ook wel heel erg bij mijn steil en visie op werken in het algemeen in de jeugdzorg.

I: Ok, hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar?

R: Coöperatie hier in de.. Ja je hebt natuurlijk inmiddels Helpgewoon Nederland en daarbinnen of daaronder Helpgewoon Oude IJsselstreek. Maar ik denk dat bedoelt Helpgewoon Oude IJsselstreek, is in opdracht van de gemeente ingericht door een coördinator en bestaat uit een twaalfstal leden. Waarvan de ene helft een jeugdteam vormt en de andere helft een sociaal team. Met daarbinnen ook weer wat lossere kleinere functies. Bijvoorbeeld het jeugdmaatschappelijk werk zoals .. en .. dat



vormgeven en het trajectbegeleiderschap. En bij het sociaalteam de formulierenhulp van ...

I: En hoe verhouden die verschillende functies zich tot elkaar?

R: Die zijn gelijkwaardig, staan naast elkaar.

I: Hoe onderscheid Helpgewoon zich van de andere organisatie waar je hebt gewerkt? Wat is het verschil met de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ja er zijn een heleboel verschillen. Maar het belangrijkste linkt wel aan de vragen die je net stelde: er is geen hiërarchie. Ik heb geen baas, geen manager boven me aan wie ik verantwoording af moet leggen om.. De enige aan wie ik verantwoording af moet leggen is allereerst mezelf en mijn gelijkwaardige collega leden. Het is een zelfsturende organisatie in plaats van een hiërarchisch gestuurde organisatie.

I: Hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon? Binnen de organisatie en op de werkvloer en het bestuur?

R: Uhm het bestuur bestaat eigenlijk uit afgevaardigden die we zelf gekozen hebben als leden. En de taakverdeling, doordat we verschillende functies hebben zien onze taken er ook anders uit en voor delen waarin mensen dezelfde functie hebben gaat de verdeling in onderling overleg.

I: Ok, over wat voor zaken moeten er besluiten worden genomen?

R: Allerhande zaken uiteraard. Maar wat nu heel erg speelt is de doorontwikkeling van de coöperatie en de samenwerking en relatie tot de gemeente. De aanbestedingen vallen daarbinnen, wat een jaarlijks terugkerend thema is waar we keuzes in moeten maken. De visie die we onderling, hopelijk gezamenlijk met elkaar hebben van waar willen we met elkaar naartoe, daar moeten besluiten over genomen worden. Gewoon hele praktische beslissingen over arbeidsvoorwaarden en ook werkinhoudelijk.

I: Ok en wat is de besluitvormingsprocedure?

R: Eigenlijk het voornaamste, zo niet enige beslisorgaan is de algemene ledenvergadering. Want omdat we ook allemaal gezamenlijk ondernemer zijn hebben we ook allemaal een stem en belangrijke beslissingen worden dus ook in gezamenlijkheid genomen. Daarnaast heb je natuurlijk de lopende beslissingen waarmee we eigenlijk een aantal leden gefiatteerd hebben om als coördinatieteam beslissingen over te nemen.

I: En dat is ook iets wat jullie met zijn allen hebben besloten om zo'n..

R: Om een coördinatieteam in te richten?

I: Ja.

R: Ja dat was op een gegeven moment zo. Ik weet niet beter dan dat er een afvaardiging is van leden wat een coördinatieteam vormt.

I: En die besluiten worden genomen tijdens de algemene ledenvergadering, hoe wordt zo'n besluit genomen, wanneer is er een beslissing?

R: Nou er staat een punt op de agenda wat iemand ingebracht heeft, dat wordt besproken en de voorzitter neemt het initiatief om overeenstemming daarover te bereiken.

I: Dus het is bij consensus?

R: Ja.

I: Niet bij meerderheid van stemmen?

R: We hebben dat nog nooit zo scherp zwart wit eigenlijk hoeven doen.

I: Uhm, hoe wordt controle op de werkzaamheden en de organisatie uitgeoefend bij Helpgewoon?

R: Ja ik kan hierover eigenlijk alleen voor het jeugdteam spreken want daar heb ik bij het sociaal team niet zo'n zicht op. Maar ik ga er een beetje vanuit dat dat vergelijkbaar werkt. Binnen het team controleren we eigenlijk alleen als daar aanleiding toe is, we gaan er vanuit dat iedereen zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen werkzaamheden en caseload. Dus ja we controleren elkaar, als je het over controleren wilt hebben, onderling. We controleren onszelf vooral. En daarnaast is de Gemeente als onze voornaamste opdrachtgever en die controleren het ook, die sturen op resultaten en die moeten we aanleveren.

I: Duidelijk. Uhm wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Dat zijn we allemaal als coöperatieleden, gezamenlijk.

I: Ok. Hoe groot is de organisatie?

R: Volgens mij bestaat die nu uit dertien personen.

#### Efficiëntie

I: Ok, dan gaan we naar het tweede deelonderwerp. Dat is efficiëntie. Wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Snel en effectief oppakken en afhandelen.

I: Uh, hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?

R: Uhm, nou die speelt een grote rol gezien de transitie en de transformatie waar wij in de sector jeugdzorg nu in zitten, er wordt op dit moment heel erg gestuurd op

kosten wegens bezuinigingen. En Helpgewoon profileert zich ook door die kostprijs laag te houden.

I: En hoe doen ze dat?

R: Door een lager tarief te hanteren en dat is mogelijk door een kleine overhead. Dus het geld wat het kost komt ook direct ten goede aan zorg, of ja een zo groot mogelijk deel.

I: Uhm, waar besteden jullie tijd aan?

R: Hulp verlenen voor een heel groot deel, huisbezoeken aan cliënten, telefonisch, mailcontact. Daarnaast onderling overleg, stukje intervisie, bilateraal overleg met name dan de gemeente en ook wat overblijft of wat daarvoor nodig is, het inrichten en door ontwikkelen van de coöperatie.

I: Ok. Uhm, wat zijn de uitgaven van de organisatie, wat zijn de organisatiekosten? Het gaat dan niet zozeer om cijfers, maar waar besteden jullie het meeste geld aan?

R: Nou ja de inkomsten worden dus gevormd uit de verschillende opdrachtgevers waarvan de gemeente Oude IJsselstreek de grootste is en de grootste kostenpost is personeelskosten en daarnaast heb je representatiekosten, dat soort posten.

I: En zijn die organisatiekosten anders dan bij een organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt, heb je daar een idee van?

R: Nou posten die in elk geval niet op onze balans of begroting terugkomen zijn kosten als huisvesting, die posten zullen veel lager liggen. Uh en het personeelsbestand waar die personeelskosten door gevormd worden is ook enkelvoudiger.

I: Wat bedoel je daarmee?

R: Er zijn minder verschillende functielagen en functiesoorten, dus het is een minder gemêleerde personeelskostengroep.

I: Uhm, hoe verloopt de communicatie?

R: Ja over allerlei schijven ook via allerlei kanalen. Veel face to face, veel via mail, bellen, What's app.

I: Is de communicatie anders binnen deze organisatie anders dan bij een andere organisatie waar je hebt gewerkt?

R: Het is hier toch wel vaak wat informeler, wat laagdrempeliger, ja wat intensiever ook.

I: Uhm, hoe verloopt de besluitvorming bij Helpgewoon?

R: Uhm, het wisselt, ik merk de laatste tijd bij de laatste ledenvergaderingen dat de besluitvormingen niet altijd even soepel verloopt, minder dan in het begin denk ik. Dat heeft vooral te maken met visieverschillen, verschillen in opvatting over waar we met zijn allen aan werken en hoe de toekomst eruit zou moeten zien en hoe we daar gaan komen.

I: Uhm, hoe tevreden ben je over het werk wat je doet?

R: Erg tevreden. In een cijfer van 0 tot 10 toch wel een 8.

I: Zo. Hoe ervaar je het om zoveel verschillende taken te moeten uitvoeren binnen de organisatie?

R: Uhm, complex maar ook uitdagend. Soms heel erg zoekend, maar vooral uitdagend in positieve zin.

I: Heb je wel het gevoel dat je er de juiste competenties voor hebt, voor de ja dingen die je moet uitvoeren?

R: Uhm, misschien niet voor allemaal evenveel ontwikkeld, maar ik hoef als individueel lid ook niet voor alle taken die er zijn binnen onze coöperatie een even groot aandeel te hebben in de uitvoering. Bijvoorbeeld coördinatietaken, daar doet niet iedereen evenveel in en daar maken we ook in gezamenlijkheid keuzes in. Degene die de ambities het meest heeft en ook de competenties daaraan gekoppeld, die daar bijvoorbeeld iets meer in doet. Ik heb niet het idee dat ik essentiële dingen echt helemaal mis om mijn taken goed uit te kunnen voeren.

I: Uhm, hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Ook op een 0 tot 10? Nou ook een 8.

I: Uhm, hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Werkprocessen aanscherpen, maar dat moeten we dus eigenlijk zelf doen want de organisatie zijn wij. Uhm, dingen meer stroomlijnen, dingen meer verhelder.

### Samenwerking

I: Goed, uhm nou het volgende deelonderwerp is samenwerking. Wat betekent dat voor jou en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Ik vind samenwerking een cruciaal onderdeel van mijn werk. Uh deze functie en deze werkvorm is heel zelfstandig, maar ik merk binnen de coöperatie en zeker binnen het jeugdteam dat we de samenwerking met elkaar, de verbinding, dat dat een essentiële voorwaarde is om goed te kunnen functioneren. Zonder de samenwerking met mijn directe collega's kan ik mijn werk niet goed doen.

I: Nou daar sluit de volgende vraag dan goed bij aan: op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Uhm voornamelijk als het gaat om sparren op inhoud, toetsen of jou visie op dingen overeenkomt met dat van je collega's en daarin ook blinde vlekken opsporen, leren van elkaar om de kwaliteit te verhogen.

I: Uhm, wat is je verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Uh, mijn caseload goed op orde hebben, actief deelnemen aan het verder vormgeven van de coöperatie.

I: Op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Nou door veel met elkaar te praten en ook persoonlijke aandacht voor elkaar te hebben.

I: Nou hier heb je geloof ik als aardig antwoord op gegeven: hoe verlopen de contact binnen de organisatie? Daarvan zei je op allerlei manieren..

R: Intensief

I: En intensief en hoe is dat anders dan bij een organisatie met managers?

R: Ja hiërarchie doet iets in de communicatie. Ja je levert veel meer input waar ook iets mee gedaan moet worden omdat jij daar mede over beslist i.p.v. dat je misschien wel iets aan je leidinggevende meegeeft, maar je maar moet afwachten wat daar mee gebeurt.

I: En hoe verlopen de contacten buiten de organisatie, met de gemeente en andere zorgleveranciers?

R: Als ik het zou moeten samenvatten: steeds meer, steeds soepeler, steeds gestroomlijnder.

I: Heb je het gevoel dat die communicatie naar buiten toe anders is dan bij een grote organisatie?

R: Ja in die zin dat wij zijn klein en we hebben ook maar een beperkt bereik zeg maar, dus wij hebben andere partners ook echt nodig. Nog los van onze opdrachtgevers, maar ook samenwerking met andere zorgaanbieders om eens een sluitende aanpak te creëren rondom de inwoners. Bij een grote zorgorganisatie kun je misschien iets meer passief daarin blijven omdat het werk komt al naar je toe want jij bent de organisatie op dat gebied.

I: Uhm, hoe ervaar je de sfeer op werk? Is dat anders omdat er geen managers zijn?

R: Misschien is het in zoverre anders doordat je met elkaar meer zoekend bent, je hebt minder duidelijkheden, minder houvast.

I: Uhm, wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Ja wij samen. Ik kan daar niet één iemand in noemen en soms is wel rondom een deelonderwerp dat daar iemand wat meer het voortouw in neemt.

I: Ok, wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten?

R: Ja dat is de meest cruciale factor om ons werk goed te kunnen doen.

I: Dus de cliënten merken daar ook iets van.

R: Van onze samenwerking onderling of in het hele brede veld? Ja.

I: Allebei?

R: Ja. Maar waar ik ook op doel is de samenwerking tussen ons als hulpverlener en de cliënt zelf.

I: Is de samenwerking met je cliënt anders door deze organisatievorm waar je in zit?

R: Die kan anders zijn omdat je meer vrijheid hebt denk ik in het invullen van je functie en je taken. Als ik het even vergelijk met de organisatie waar ik vandaan kom. Daar waren heel veel regels, protocollen, checklists, registratiedingen die moesten en die bepaalde ook je uitvoerende werk voor een groot deel. En daar hebben we een aantal essentiële elementen van overgenomen, deels doordat het ook moet vanuit de inspectie en vanuit de gemeente als onze opdrachtgever of omdat we dat zelf belangrijk vinden. Maar er blijft voor mijn gevoel een veel groter stuk ruimte over waarin je gewoon als jezelf met je eigen persoonlijkheid dat in kunt zetten en kunt vullen zoals jij dat wilt en dat komt de hulpverlening alleen maar ten goede.

### Kwaliteit

I: Leuk, uhm het volgende deelonderwerp is kwaliteit. Wat betekent dat voor jou en waar zit dat in?

R: Ja ik vind dat je als het gaat om de kwaliteit van hulp en zorg dat het heel moeilijk te meten is, want wat maakt nou dat iets kwaliteit is of niet? Daar zijn natuurlijk een aantal prestatie indicatoren voor. Maar ook die zeggen niet alles, zijn niet zaligmakend in mijn beleving, veel dingen aan kwaliteit zijn niet meetbaar, die zijn subjectief en dat zegt iets over de samenloop van zoveel factoren. Ja en het is belangrijk om daar zicht op te hebben om daar ook goed op te kunnen sturen.

I: Op die factoren?

R: Ja

I: En wat zijn die factoren?

R: Nou die samenwerkingsrelaties is denk ik wel een cruciale, registratie, dossiervorming, ja toch ook volgens bepaalde methodieken en protocollen kunnen werken, systematisch ook kunnen handelen, kosten is ook een factor natuurlijk.

I: Uhm, welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg door jullie?

R: Nou ja ik hoop dat het belangrijkste resultaat zal zijn dat wij een x aantal inwoners met een hulp of ondersteuningsvraag een stukje verder helpen zodat ze zelf weer deel kunnen nemen aan de maatschappij en alles wat daarbij hoort.

I: Is dat iets wat je nu ook al kan zien die resultaten, zijn die ook al zichtbaar?

R: Uhm nou ja hooguit op korte termijn op casusniveau. Maar we zijn nog veel te kort onderweg om daar echt iets zinnigs over te kunnen zeggen.

I: Ok, hoe beïnvloed Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Uhm, nou in grote mate want ik ben eigenlijk met het starten bij Helpgewoon een andere weg ingeslagen in mijn carrière die ook het door ontwikkelen van andere competenties vraagt.

I: Uhm, hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je vakgebied, hoeveel autonomie heb je?

R: Veel. Uhm veel, maar deels wordt die autonomie ook wel beperkt door de keus voor deze functie die en voor deze organisatie. Er is natuurlijk wel een bepaald kader, een bepaalde bandbreedte waarbinnen je blijft.

I: Is de ruimte om beslissingen te maken binnen je vakgebied anders dan bij je vorige organisatie?

R: Uhm nee dat valt eigenlijk wel mee, als het puur gaat om de ruimte. Als het gaat om het soort beslissingen, dat is heel anders door andere taken, andere werkzaamheden. Maar de ruimte die ik had in mijn laatste vorige functie was ook vrij groot.

I: Ok. Uhm in hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Schaal van 0 tot 10, ja ook een 8.

I: Ok, hoe blijf je gemotiveerd voor het werk dat je doet en welke rol speelt Helpgewoon daarin?

R: Ik blijf met name.. nou die erkenning en waardering speelt een rol in motivatie. Maar mijn grootste motivatie komt voort uit de resultaten die ik op casusniveau boek met de cliënten waar ik mee werk. En daarnaast het gevoel dat je jezelf verder

ontwikkelt, als mens, als professional is een sterke motivatie en daar biedt Helpgewoon mij veel ruimte voor.

I: Ok uhm hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Ja dat is een goede, dat hebben we eigenlijk nog niet bij de hand gehad. Ja wel in de sector natuurlijk, maar niet binnen Helpgewoon.

I: Omdat jullie er nog niet veel van hebben gemerkt of?

R: Nee wij zijn eigenlijk een organisatie die juist een kans, een groei hebben gecreëerd in tijden van bezuinigingen. Dus de bezuinigingen treft op dit moment Helpgewoon juist niet, waar het andere zorgorganisaties wel treft.

I: Hoe komt dat?

R: Doordat we, ja ik denk doordat we vernieuwend zijn en het kostenaspect speelt daar ook een belangrijke rol in.

I: Uhm hoe wordt de kwaliteit bewaakt of gecontroleerd bij Helpgewoon?

R: Ja rapportages naar onze opdrachtgevers toe, aantonen dat we voldoen aan de inspectie-eisen en daarnaast inderdaad onderling, een soort sociale controle kwaliteitsbewaking.

I: Uhm welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Ja een hele grote.

I: En hoe verhouden controle en vertrouwen zich dan tot elkaar?

R: Bijna één op één: als er geen sprake is van vertrouwen is er ook geen basis om elkaar te kunnen en mogen controleren.

I: Maar intern is er dus wel ruimte voor controle?

R: Ja. Maar tegelijkertijd als er sprake is van vertrouwen, is er dan noodzaak tot controle?

I: Nou in een normale organisatie is er misschien een leidinggevende die controleert of je je werk goed doet, hoe gaat dat hier dan?

R: Ja, ja, dat doen wij zelf. Dat doe je vooral als professional zelf. Ja je controleert jezelf vooral.

I: Uhm, hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Nou die worden heel veel bespreekbaar gemaakt en die mogen ook bestaan naast elkaar.



I: Op wat voor manier beïnvloed de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt, is dat anders dan bij de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt en op wat voor manier?

R: Ik denk voor het daadwerkelijke, in mijn geval, in gezinnen hulpverleners is er niet zoveel verschil. Maar het proces wat daaraan vooraf gaat en wat daaraan parallel loopt is wel verschillend, want de instroom is bijvoorbeeld directer. Er gaan niet nog tien stationnetjes voor voordat ik met een gezin in contact kom.

I: En wat merkt de cliënt daar dan aan?

R: Dat het sneller gaat, dat er sneller hulp is.

I: Dat is eigenlijk het belangrijkste verschil dat je merkt in het werken met de cliënt?

R: Ja dat er sneller hulp is en dat er meer speelruimte is omdat er minder opgelegd wordt aan verantwoording.

### Motivatie

I: Uhm, waardoor wordt je gestimuleerd om hier te werken?

R: Ja daar hebben we het ook al wel eerder over gehad: de inhoud van het werk. Ja en natuurlijk het is ook gewoonlijk leuk dat je voor betaald wordt natuurlijk.

I: Ja dat was mijn laatste vraag: wat zijn de belangrijkste incentives, is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen ook?

R: Uh, ontplooiingsmogelijkheden en facilitering daarvan en gewoon ook de inhoudelijke voldoen ook en erkenning en waardering van de mensen met wie je werkt.

## **Interview 6**

### Introductie

I: Ja mijn eerste vraag gaat eigenlijk over wat je hiervoor hebt gedaan, wat je vorige werkervaring is, bij wat voor andere organisaties je hebt gewerkt?

R: Hiervoor werkte ik bij een stichting, waar we vooral projecten deden op het gebied van leefbaarheid.

I: Ok, en hoe groot was die stichting?

R: Het was een stichting met even denken, nou ik denk twintig personen in totaal en met twee kantoren.

I: Dus eigenlijk ook wel relatief een kleine organisatie..

R: Ja relatief wel.

I: Heb je weleens eerder voor echt een grote organisatie ook gewerkt?

R: Nee.

### Organisatie

I: En dan mijn volgende vraag is: wat waren de beweegredenen om een coöperatie op te zetten, maar voor jou misschien om erbij te gaan?

R: Ja ik ben erin gestapt. Het sociaal team is in april begonnen en ik ben in mei begonnen. En nou waarom ik ervoor gekozen heb is onder andere of waarom ik weg ben gegaan is omdat ik een nieuwe uitdaging zocht, laat ik het zo zeggen, en ik heb wel bewust voor de coöperatie gekozen omdat het concept mij ook aanspreekt. Om eigen baas te zijn als het ware, verantwoordelijkheid te dragen, uh ja dat je niet altijd verantwoording hoeft af te leggen aan een directeur of in mijn geval dan een directeur, dat je gewoon zelf het kunt inrichten zoals je wilt.

I: Uhm, en hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar? Wat is de organisatiestructuur?

R: Ja plat. Iedereen is collega, werknemer, werkgever tegelijk en ja op die manier werk je ook en benader je elkaar ook. En dan merk je ook wel het grote verschil tussen mijn vorige baan en deze baan dat mening doet ertoe zeg maar. Niet dat dat bij de vorige niet zo was, maar er is altijd iemand anders die uiteindelijk die beslissing neemt en hier doet je mening ertoe maar ben je ook onderdeel van de beslissing.

I: Hmm dat was ook eigenlijk mijn volgende vraag: hoe onderscheid helpgewoon zich van de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt? Maar dat is dan eigenlijk wat je hiervoor zei toch?

R: Ja, nou ja eigenlijk ja dat denk ik vooral. Ik bedoel bij andere organisaties mag je wel altijd je mening geven en meediscussiëren, maar vaak ligt te beslissing bij iemand anders. En hier mag je ook zelf die beslissing nemen, dan wel met je collega's.

I: Dus je hebt wel meer invloed?

R: Daardoor heb je meer invloed of in ieder geval het gevoel van meer invloed.

I: Ja.

R: Uiteindelijk ben je nog steeds afhankelijk van de meerderheid, maar je hebt een stem, laat ik het zo zeggen dan.

I: Ja, uh en hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon?

R: Uh nou je hebt één coördinator, die handelt een aantal coördinatietaken af, facturen, administratie, dat soort dingetjes en de rest is gewoon inhoudelijk zijn de taken verdeeld.

I: Ok, ja en over wat voor soort zaken moeten er beslissingen worden genomen?

R: Nou ja onder andere over of je, we hebben het vandaag gehad over de splitsing van de coöperatie, over begrotingen, arbeidsvoorwaarden, nieuwe collega's, huisvesting. Ja al dat soort zaken daar ga je met zijn allen over in plaats van een directeur of een manager.

I: En wat is dan de besluitvormingsprocedure?

R: Uhm nou eigenlijk dat erover gediscussieerd wordt en kijk je kunt het zover laten komen natuurlijk dat je gaat stemmen en stemmen gaat tellen, maar tot nu toe alles nog eigenlijk vrij unaniem aangenomen.

I: Maar mocht dat niet zo zijn, dan is het democratisch?

R: Dan is het democratisch ja. Nou goed je wil natuurlijk niet altijd beslissingen aannemen met 50% plus 1 stem, dat zegt ook wel wat over het draagvlak van je besluit.

I: Ja, uhm en hoe wordt controle uitgeoefend bij Helpgewoon?

R: Nou je collega's controleren het eigenlijk. Samen, zoals in mijn geval in het sociaal team zo zie ik het dan, neem je de opdracht aan van de gemeente en met zijn allen sta je garant voor de kwaliteit van die opdracht. En onderling verdeel je de taken, wie voert wat uit en uiteindelijk ga je een ander wel aanspreken als de kwaliteit van de opdracht ja in het gedrang komt.

I: Ok, uh en hoe groot is de organisatie?

R: Het sociaal team bestaat uit vijf mensen en het jeugdteam zes, zeven mensen volgens mij.

### Efficiëntie

I: Ok, uh het volgende deelonderwerp is efficiëntie. Wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Nou ik vind efficiëntie wel belangrijk, want ik heb een hekel aan nutteloos gediscussieer of weet ik veel, of noem maar op.

I: Maar wat is het dan efficiëntie?

R: Uh nou ja vooral de je je tijd efficiënt gebruikt, dat hetgeen wat je dan doet in je tijd dat dat dan ook een positief effect heeft voor de tijd erna.

I: Ok, hoe speelt kostenbewustzijn in het leveren van zorg een rol bij Helpgewoon?

R: Nou ja het speelt natuurlijk een rol omdat je op een redelijk goedkope manier georganiseerd bent. Dat je geen grote panden hebt, dure lease auto's, noem maar op. Dus in dat opzicht speelt dat eigenlijk een rol.

I: Ok, uh waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?

R: Aan werken, ja daar besteden we tijd aan. Ja eigenlijk vooral aan inhoudelijk werk. Goed in de opstartfase ben je natuurlijk ook wel bezig met organisatorisch werken, wat je eigenlijk normaal uit zou besteden of wat normaal eigenlijk een managementteam op zich zou nemen. Maar op den duur moet dat wel minder worden. Als je de basis hebt staan van een coöperatie dan ga je gewoon veel meer aan het inhoudelijke werk kunnen besteden.

I: Uh, wat zijn de uitgaven van de organisatie, wat zijn de organisatiekosten? En daarmee bedoel ik niet letterlijk de cijfers, maar waar geven jullie het meeste aan uit?

R: Het meeste gaat sowieso naar personeel, naar salarissen en daarnaast wat kantoorkosten.

I: Maar en zijn die organisatiekosten dan anders dan bij een andere hiërarchische organisatie of bij een andere grote organisatie?

R: Nou dat is niet per definitie zo omdat je een coöperatie bent, maar ik denk wel omdat je geen secretariaat hebt, geen voorraad hebt, dat die kosten wel iets minder kunnen zijn ten opzichte van mijn vorige werkgever.

I: Ok, uhm ja hoe zou de sfeer beschrijven binnen de organisatie?

R: Uhm, ik zou het vooral beschrijven als interessant omdat je merkt juist omdat iedereen ook overal verantwoordelijk voor is dat dat ook de sfeer wordt van we zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor hetgeen wat we hier doen. En je kunt je niet meer verschuilen achter een leidinggevende achter een bestuur of achter een managementteam. En dat bepaalt ook deels de sfeer en ook wel dat iedereen daar verantwoordelijkheid in neemt. En daarnaast heb je ook persoonlijke sfeer zeg maar en dat is gewoon goed, met collega's onderling, dat je het leuk hebt met elkaar.

I: Ja, uhm hoe verloopt de communicatie binnen de organisatie?

R: Soms nog wat rommelig, daar ligt nog wel wat te verbeteren. Maar op zich loopt het wel goed.

I: En hoe komt dat denk je dat het rommelig?

R: Nou ja omdat je niet die ene leidinggevende hebt via waar je communicatie loopt. En dat is denk ik ook de grootste uitdaging bij een coöperatie, iedereen staat voor zich eigenlijk, maar je probeert wel iets te bundelen.

I: Maar je zou dan toch zeggen dat de communicatie directer verloopt?

R: Nee absoluut, maar daardoor je krijgt ook meer communicatie, in plaats van dat je via je leidinggevende één communicatiekanaal terug krijgt naar jou. Over allerlei onderwerpen krijg je nu van iedereen allerlei onderwerpen naar je toegespeeld en dat maakt het iets chaotischer. Maar goed, dat klopt, de lijnen zijn veel korter, je weet precies wie je aan moet spreken, maar je krijgt van veel meer bronnen informatie, in plaats van één bron.

I: Oh ja en hoe verloopt de besluitvorming, is dat, ja je zei al dat het over het algemeen unaniem is, maar hoe gaat dat makkelijk of..? Wat is er positief aan, wat is negatief?

R: Nou positief vind ik dat we bij de coöperatie nu allemaal mensen hebben die ook inlevingsvermogen hebben over hoe andere mensen ergens in staan. Ik bedoel als je een tegenstelling, wel of niet, dan merk je hier gewoon dat de mensen die wel vinden ook wel kunnen inleven in de niet argumenten en dat maakt het besluitvormingsproces ook wel weer eenvoudiger. Dan kun je ook weer een middenweg kiezen.

I: Maar en dat jullie met zoveel mensen een beslissing moeten gaan nemen, hoe gaat dat?

R: Ja hoe gaat dat.. Goed tot nu toe. Maar goed misschien dat je ook de soort mensen kiest die in de coöperatie passen, die ook wel bepaalde denkbeelden er al bij hebben. Ik bedoel als je een coöperatie die allemaal wit denkt, dan ga je niet iemand die alleen maar zwart denkt opeens aannemen. Dan probeer je wel te kijken van heb je iemand die wel een beetje in je straatje past om uiteindelijk je doelen te kunnen bereiken.

I: Ok, dus jullie hebben wel een beetje gelijk gestemde wat dat betreft.

R: Ik denk wel dat je daar onbewust wel naar op zoek gaat in ieder geval. Als je continue in ellenlange discussies verzeild raakt met vijftien man ja dan kan het natuurlijk wel lang gaan duren.

I: Ja, ja, uhm hoe beïnvloed Helpgewoon je motivatie voor het werk?

R: Nou ja Helpgewoon doet dat niet, dat doe je eigenlijk vooral zelf denk ik. Maar ja de manier van organiseren, ja vooral dat je gewoon ruimte krijgt. Dat je flexibel bent,

dat je ruimte krijgt voor je ideeën, voor je werkwijze, voor je methodieken die je wilt gebruiken.

I: Uhm, hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Eigenlijk vooral door faciliteiten te bieden die je nodig hebt om efficiënt te werken, bijvoorbeeld een laptop, een telefoon, bepaalde huisvestingseisen heb je natuurlijk altijd.

I: En heeft de manier van organiseren ook invloed op hoe efficiënt je kan werken?

R: Vooral door het loslaten en het flexibel en het gevoel zeg maar wat je krijgt door de manier van organiseren, daardoor ga je denk ik ook efficiënter werken. En dat is vooral ook door de eigen verantwoordelijkheid die je dan moet nemen, je kunt je niet meer verschuilen achter iemand anders. Je bent zelf verantwoordelijk voor iets en door de manier van organiseren voel je dat en hoop ik dat de meeste mensen ook de drang voelen om efficiënter met hun tijd om te gaan.

### Samenwerking

I: Ok, het volgende onderwerp is samenwerking. Wat betekent dat voor jou samenwerking en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Nou ik vind dat wel belangrijk, dat moet niet per definitie betekenen dat je alles samen moet doen. Maar hoe dat hier terugkomt in het werk is vooral dat er gewoon ruimte is in het team om dingen samen te doen, of dingen die je individueel doet wel te bespreken en daarin samen te werken, ik bedoel kennisuitwisseling, noem maar op.

I: Ok. Op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Nou ja je bent heel erg afhankelijk van je collega's omdat je als team een opdracht hebt aangenomen en als team, ten minste ik sta dan garant voor die kwaliteit vind ik. Dus je collega's zijn heel belangrijk om die kwaliteit ook te waarborgen.

I: Um, en wat is jou verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Dat ik een aantal projecten trek om het zo maar te zeggen.

I: En op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Nou ik denk dat het belangrijkste is door om er voor elkaar te zijn. Als iemand ergens mee zit en dan hoeft het nog niet eens qua werk te zijn, kan ook privé zijn of noem maar op, ook qua werk als iemand een probleem in een project ervaart ja dan ga je daarover met elkaar in gesprek en dan probeer je elkaar verder te helpen.

I: Ok, nou dat heb ik net eigenlijk al gevraagd: hoe verlopen de contacten binnen de organisatie. En toen zei je dat verloopt een beetje rommelig. En hoe verlopen de contacten buiten de organisatie, naar buiten toe?

R: Ja eigenlijk goed. Maar daar merk je geen verschil of je nou voor een stichting werkt of voor een coöperatie.

I: Uh en wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Niemand, allemaal.

I: Ok en wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten?

R: Uhm, ja dat is, maar goed dat is denk ik ook iets van het inhoudelijk werk wat we doen denk ik dat dat heel belangrijk is. Maar goed dat is ook het beleid van de overheid en misschien ook wel onze visie daarop van juist door samenwerking met cliënten kom je verder dan wanneer je gaat zeggen van jij bent mijn cliënt en ik ben jou begeleider en laat ik je handje vast pakken en we gaan de straat op. Ik bedoel dan ga je juist samenwerken om te kijken hoe je je doelen kunt bereiken.

I: Is dat anders dan voorheen?

R: Ja, maar dat heeft niks te maken met de organisatie. Dat is puur werkinhoudelijk en trends en ontwikkelingen in het werkveld.

### Kwaliteit

I: Ok, uhm nou het volgende onderwerp gaat over kwaliteit. Uh, wat betekent volgens jou kwaliteit, waar zit dat m in?

R: Ja nou ja het betekent heel veel denk ik, ik bedoel uiteindelijk wil je kwaliteit leveren en wat dat dan is ja dat is afhankelijk van je opdracht. Maar goed ik denk dat wij gewoon kwaliteit leveren doordat je je uiterste best doet en de juiste mensen op de juiste plek hebt zitten.

I: Uhm, welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg zeg maar tot nu toe, hebben jullie daar al een soort van zicht op?

R: Uh ja in ieder geval resultaten die aansluiten bij de doelstelling.

I: En dat is ook iets wat jullie..

R: Ja we schrijven elke, in ieder geval voor onze opdrachtgever voor de gemeente in dit geval, schrijven we gewoon voortgangsrapportages elk kwartaal en daarin staat wel welke resultaten er behaald zijn.

I: En hoe ziet dat eruit tot nu toe?

R: Goed, ik vind het positief, ja. Zeker voor een nieuwe organisatie die daarnaast druk is met allerlei organisatorische randzaken vind ik dat we goed werk afleveren.

I: Uhm, hoe beïnvloedt Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Nou ja ik denk dat het heel veel beïnvloedt op bepaalde competenties die wel heel belangrijk gaan worden voor de toekomst. Als je het hebt over ondernemerschap, over verantwoordelijkheid nemen, overzicht houden, hè dat soort dingen allemaal denk ik dat dit daar wel heel erg bij helpt. Juist omdat je niet aan het handje wordt vastgehouden door een directeur die dat allemaal voor je uitzoekt, maar dat je het juist allemaal zelf gaat doen.

I: Heeft dat ook een invloed op je inhoudelijke werk?

R: Ja, want je voelt je daardoor ook veel vrijer. Hè je wordt eigenlijk in je kracht gezet, ten minste ik in mijn geval. Nou goed dat ligt ook past iemand binnen een coöperatie of niet, nou ik denk dat ik daar heel goed binnen pas en dat ik hierdoor in mijn kracht wordt gezet waardoor je juist je inhoudelijk werk misschien wel weer beter gaat doen. Dus ik denk dat op die manier dat het positieve van het werken voor Helpgewoon wel invloed gaat hebben dat je je inhoudelijk werk positief doet, beter doet of met meer passie of beleving doet.

I: Hmhm en hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te nemen over je eigen vakgebied?

R: Uhm veel en ik moet wel zeggen dat was in het begin niet zo, maar dat wordt steeds meer omdat, ook wij moeten groeien in het proces van een coöperatie en wennen dat er geen leidinggevende of directeur is. Ja maar ik merk wel dat die ruimte wordt steeds groter en je voelt, ja hij was altijd al groot, maar hij voelt steeds groter.

I: Ok, uhm hoe zorgen jullie ervoor dat ik tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Ja dat moeten we eerst meemaken hè.

I: Nou ja er zijn nu overal bezuinigingen toch?

R: Klopt, maar onze opdracht is natuurlijk begonnen in een tijd van bezuinigingen en hoezo dat kwaliteitsbehoud is? Nou eigenlijk heeft de opdrachtgever gewoon daar al keuzes in gemaakt van dit wel, dit niet, ten opzichte van de welzijnsorganisatie die hiervoor actief was. Dus op de opdracht die wij nu uitvoeren van 1 april is nog niet bezuinigd.

I: Ok dus de keuzes die worden gemaakt in de kwaliteit van de zorg die liggen eigenlijk bij de gemeente zeg je?



R: Tot nu toe nog wel ja en kijk ik ben natuurlijk ingestapt in mei, uh in de projecten die we nu doen en daarin is niet verder bezuinigd.

I: Uhm ja hoe wordt de kwaliteit gecontroleerd bij Helpgewoon, of bewaakt? Voorheen was er dan misschien in de vorige organisatie een leidinggevende die dat, die controleerde of je je werk goed deed, hoe gaat dat hier?

R: Ja nu wordt het vooral met elkaar heb je daar oog voor en daarnaast krijg je natuurlijk feedback vanuit je opdrachtgever hoe die vindt dat iets gaat en ik denk dat op die manier ook de kwaliteit bewaakt wordt.

I: Ok en welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Een hele grote rol.

I: En hoe verhouden controle en vertrouwen zich dan tot elkaar?

R: Uh ja dat is een goeie vraag. Nee ik denk dat vertrouwen belangrijk is bij collega's onderling en dat de opdrachtgever dat die vooral op de controle gaat zitten.

I: Uhm op wat voor manier beïnvloed de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? Is dat anders dan bij een andere organisatie waarbij er wel een bepaald hiërarchie is?

R: Uhm kijk nou je de enige manier waarop het misschien, maar daar heb ik geen ervaring mee, is dat je nu vrijer bent in het inzetten van methodieken bijvoorbeeld of trajecten, of noem maar op. En dat bij andere organisatie dat misschien toch voorheen werd vastgelegd, wij werken op deze manier met dit soort cliënten. En dat is vaak en of we daar ooit heen gaan dat weet ik niet, maar dat is nu helemaal niet het geval. Dus het is nu echt je eigen professionaliteit mag je inzetten om het doel te bereiken en het doel is dan echt belangrijker dan de middelen die je daarvoor gebruikt.

### Motivatie

I: Ok, nou en dan is mijn laatste deelonderwerp motivatie. Waardoor wordt je gestimuleerd om hier te werken?

R: Nou vooral door de uitdaging die er nog in zit.

I: Hmm en wat is voor jou de zin van het werk?

R: Ja dat je ook nog wat goed doet voor de inwoners, de klanten, de cliënten, hoe je ze wil noemen.

I: En hoe zie je wat de resultaten zijn van je werk?

R: Uhm nou bij een aantal projecten zie je dat met vrijwilligers, zie je gewoon cijfertjes bijvoorbeeld aan het einde van de rit eruit rollen en dat is dan misschien je resultaat. Maar het is natuurlijk in het welzijnswerk is het altijd heel lastig wat is je resultaat, omdat veel meer op effecten probeert te werken dan op resultaten en dat zijn de maatschappelijke effecten en die zijn heel moeilijk meetbaar.

I: Uhm mijn laatste vraag is: wat zijn de belangrijkste incentives of drijfveren om hier te werken, is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen en welke?

R: Nou de belangrijkste drijfveer om hier te werken, nou de belangrijkste drijfveer om te werken is salaris want ik zou genoeg dingen kunnen bedenken die ik ook leuk zou vinden die ik ernaast zou kunnen doen. Dus het belangrijkste om te werken is salaris, het belangrijkste om hier te werken is de ruimte die je krijgt. Ja dat je zelf je tijd kunt indelen, je werk kunt indelen, je kennis en ervaring in te zetten hoe je denkt dat het nodig is. Ja en ook dat je die verantwoordelijk hebt, dat is voor mij persoonlijk motiveert dat. Maar ik vind het ook fijn dat andere collega's ook die verantwoordelijkheid hebben. Je hebt ook weleens in organisaties waarbij de ene voelt het wel en de ander voelt het niet en hier voelt, is iedereen gewoon verantwoordelijk dus je streeft met zijn allen de beste kwaliteit na. Je hebt niet één iemand die dan zegt 'ja maar mij boeit het allemaal niet, want hè ik ben toch niet eindverantwoordelijke.' Maar hier ben je dat wel, dus het helpt het hele team verder.

I: Ok en dan zou ik eigenlijk als laatst nog willen vragen: wat vind je het meest moeilijk aan de organisatie, zijn er nog negatieve punten?

R: Het moeilijk vind ik je merkt ook wel dat uiteindelijk is iedereen inhoudelijk verantwoordelijk, maar ook organisatorisch verantwoordelijk en dat moet wel in een bepaald evenwicht zijn. Het moet niet zo zijn dat de ene zich alleen inhoudelijk verantwoordelijk voelt en de ander alleen maar organisatorisch verantwoordelijk voelt, want dan moet je oppassen dat je niet weer die toch een soort hiërarchie gaat krijgen ofzo. Van hij/zij regelt altijd de agenda voor die vergadering dus die zal wel leider zijn van die vergadering, terwijl je eigenlijk met zijn allen bepaalt wat er die vergadering gebeurt.

I: Heb je het gevoel dat dat soms nu een beetje gebeurt?

R: Uh na het gebeurt nu niet maar het is er wel, ik zal niet zeggen dat het gevaar helemaal niet er is en dat ligt gewoon aan de persoonlijkheden die je in het team hebt zitten.

I: Dat sommige mensen wat meer die organisatorische dingen op zich..

R: Ja en dat is ook prima, ik bedoel alleen je moet met zijn allen ervoor waken dat de processen wel blijven lopen zoals je verwacht in een coöperatie.

## **Interview 7**

### Introductie

I: Uhm nou allereerst vraag ik altijd: wat is je vorige werkervaring, wat heb je hiervoor gedaan, voor wat voor andere organisaties heb je gewerkt?

R: Nou de beide andere organisatie, één was een tbs kliniek en de andere een jeugdhulpverleningsorganisatie, dus met directeuren managers teamleiders en werkvloermensen.

I: En hoe groot waren die organisaties?

R: Nou zoek het even op. De rest heeft allemaal een beetje bij organisatieX gewerkt, 1600 man personeel uit mijn hoofd, nee ik weet niet eens precies en de ..kliniek in stadX, ja zoek het na, ik heb geen flauw idee, mega groot.

### Organisatie

I: Ok, uh wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten?

R: Nou ja, hoe dit is gegaan.. ik denk dat de gemeente heeft bedacht: 'we willen een werknemerscoöperatie omdat we vinden dat uhm mensen vanaf de werkvloer, de professionals het werk moeten doen en die weten waar ze het over hebben.' Volgens mij is ie daar ook ontstaan, dat er is gezocht wie kan zoiets neer gaan zetten en vervolgens zijn daar vier jeugdpersonen voor benaderd wie daarin deel zouden willen nemen. Zo is het volgens mij gestart.

I: Ok en dat was jij ook onder andere?

R: Ja, ja.

I: En waarom ben je daarin gestapt?

R: Ik vind mijn werk erg leuk. Uhm ik vind dat de kracht bij de professional op de werkvloer ligt en dat maakt dit werk natuurlijk dat van deze kant wordt bekeken wat daar nodig is, in plaats van dat hier wordt bekeken wat daar nodig is. Snap je wat ik zeg?

I: Ja dus van onder naar boven, in plaats van boven naar onder.

R: Precies.

I: Uhm, dus in die zin heb je ook wel voor deze organisatiestructuur gekozen?

R: Daar zie ik de kracht inzitten van deze organisatiestructuur.

I: Ja en wat is die organisatiestructuur dan precies? Hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar?

R: Zoals ik hem zie zijn we met zijn allen nou ja werknemer en werkgever hè. Uhm voor mij is het echt hele nieuwe materie. Wij willen echt wel werken vanaf de vloer, wat is nodig en hoe moet het ingezet worden. Dus echt bottom up hè.

I: Ja ok, hoe onderscheidt Helpgewoon zich van de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ik heb hiervoor binnen een grote organisatie gewerkt. Ik ben daarin gestart, uhm toen werkte ik binnen deze gemeente had ik heel veel vrijheden en deed ik eigenlijk heel veel mijn werk hetzelfde als ik nu ook doe. Alleen bij die organisatie werd het steeds meer ontwikkeld tot een bepaalde norm, waardoor mijn vrijheden af werden genomen en nu heb ik die vrijheden weer. Dat is het grootste onderscheid.

I: Ok, en hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon? Wie doet wat?

R: Ja nu doen we het inhoudelijke werk en alles wat erbij hoort: waar laat je de gegevens, welk evaluatieformuliertje gebruik je, hoe ga je straks scoren of mensen tevreden waren. Dus veel meer inhoudelijk naast de klanten bedienen in gezinnen thuis, kijken of het daar goed staat, ook kijken borgen we dit goed, moeten we daarnaast ook heel erg nadenken over hoe gaat het met zo'n organisatie en wat is daarvoor nodig.

I: Uhm, over wat voor soort zaken moeten er beslissingen genomen worden en wat is de besluitvormingsprocedure?

R: Ja over heel veel zaken: krijgt iemand een vast contract wel of niet, uh hoe gaan we om met ziekte, maar ook wat is ons registratiesysteem, vragen we wel of geen akkoordverklaring aan ouders. Dus het is enerzijds de jeugdzorgzaken waar ik alle verstand van heb, anderzijds de coöperatiezaken waar ik veel minder verstand van heb.

I: En wat is de besluitvormingsprocedure dan nog?

R: Stemmen.

I: Dus democratisch?

R: Ja.

I: Ok, hoe wordt controle op de werkzaamheden en organisatie uitgeoefend bij Helpgewoon?

R: Het gebeurt heel veel in vertrouwen. En we zijn nog heel erg bezig met hé wat willen we nu, dat iedereen zijn werk goed doet, we moeten ons allemaal registreren SKJ, daar zitten bepaalde voorwaarden aan verbonden. Ik moet me ook blijven scholen, nou ja de know how die ik heb op peil houden en zelfs uitbreiden. Dat wordt gecontroleerd door het SKJ register. Hoe wij hier werken, daar zijn we natuurlijk nog heel erg in aan het ontwikkelen, van welk format gebruiken we nou precies om ..plan op te stellen. Dat zijn we nog aan het ontwikkelen en voor de rest is heel veel op vertrouwen.

I: Wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Wij. Ik zou zeggen wij met zijn allen, de leden.

### Efficiëntie

I: Ok dan gaan we naar het volgende deelonderwerp, dat is efficiëntie. Wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Uh doen wat je zegt en zeg wat je doet. Uhm efficiëntie: niet meer doen wat nodig is, maar wel doen wat nodig is. Dat is efficiëntie.

I: Uh, hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon? Ik bedoel dan eigenlijk niet bij jou persoonlijk, maar de manier waarop jullie dingen organiseren op wat voor manier is dat kostenbewust ten opzichte van een andere organisatie?

R: Ik vind er wel verschil zitten in ons jeugdteam of dat we met de hele groep bij elkaar zijn. Nou kostenbewust, moet je een vaste werkplek hebben wel of niet, kun je flexibel zijn wel of niet. Je werkt in een kleine gemeente dus je bent in die zin snel bij iemand. En natuurlijk we hebben geen teamleiders, we hebben geen managers, daar zit natuurlijk kostenbewust ook in. Maar dat begint ook met de gedachte dat professionals het zelf kunnen.

I: Ja, ja ok, waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?

R: Tsja gewoon het inhoudelijke werk. Gewoon de hulpverlening, daar bestaat de meeste tijd uit.

I: En daarnaast, is er nog iets anders waar jullie veel tijd aan besteden?

R: Ontwikkelen: welke formats, waar willen we volgend jaar staan, hoe willen we ons verder neerzetten..

I: Ok, uhm wat zijn de uitgaven van de organisatie, wat zijn de organisatiekosten? En daarmee bedoel ik niet precies de cijfers, maar waar geven jullie het meeste geld aan uit?

R: Het loon denk ik.

I: En zijn die organisatiekosten anders dan bij een andere organisatie?

R: Ongetwijfeld, maar daar heb ik helemaal geen zicht op.

I: Ok, hoe verloopt de communicatie?

R: Uhm goed. Maar ook nog steeds scherp blijven want doordat we groeien.. We zijn gestart met zijn vieren hè, toen er uitbreiding kwam dan veranderen er natuurlijk dingen dus dan moet je scherp blijven en er echt wel voor waken dat de communicatie goed blijft.

I: En is die communicatie anders dan bij een andere organisatie waarbij je een leidinggevende hebt?

R: Nou bij een andere organisatie heb ik weleens bij een overleg gezeten dat ik dacht 'alsjeblieft zeg, dit had ook wel via de mail gekund' en dat zul je hier ongetwijfeld ook weleens hebben. En de organisatie is ook gewoon soms te groot, hè andere organisaties daar wordt iets bedacht en de besluitvorming komt hier. Terwijl je helemaal gemist hebt van hé waar is die besluitvorming nou uitgekomen? En dit is natuurlijk veel korter. Ik zit er bovenop op de besluitvorming, ik ben erbij, we besluiten samen.

I: Ja nou daar gaat eigenlijk mijn volgende vraag over: hoe verloopt de besluitvorming en dan bedoel ik niet de besluitvormingsprocedure, maar hoe gaat dat tot nu toe als jullie beslissingen hebben moeten maken?

R: Nou ja het groeit nu hè, dus meer meningen meer mensen. We zijn natuurlijk allemaal sociale werkers, dat scheelt. Volgens mij hebben we ook geen mensen die ergens dwars voor gaan liggen. Ik denk ook dat de groep mensen maakt dat het makkelijk verloopt.

I: Ok, uh hoe tevreden ben je over het werk wat je doet?

R: Ja goed, kun je ook weer splitsen hè. Ik vind mijn werk erg leuk. Wat ik lastig vind is goed voor jezelf blijven zorgen soms omdat het heel veel vraagt.

I: Deze manier van organiseren ook? Of het werk zelf?

R: Allebei. Enerzijds het werk. Toen ik in een grote organisatie werkte had ik een teamleider, als ik vastliep ging ik daarheen of naar de gedragswetenschapper. Dat is er nu allemaal niet. Uhm daarbij komt dat heel veel werk af wordt gestoten bij andere

instanties, wat nu allemaal naar de gemeente gaat. Dus dat komt dan bij ons. Dat betekent dat de complexiteit van de zaken ook mega is en dat drukt soms. Dat ik denk van yo ik heb een hele grote verantwoordelijkheid en die vind ik lastig.

I: Dus het inhoudelijke werk is ook anders dan voorheen?

R: Het inhoudelijk werk is niet anders, alleen ik voelde me toen meer geborgen. Ik kan heel veel halen bij mijn collega's, maar het voelt soms niet echt, dat ik denk van hmm nou zit ik ergens mee en waar laat ik het nu? Nog één keer, wat vroeg je ook alweer?

I: Uh even kijken, ja hoe tevreden je was over het werk wat je doet.

R: Ja dat vind ik dus een nadeel. Een voordeel is natuurlijk dat we de zin van de onzin kunnen scheiden. Dit moet wel en dat moet niet. Dan heb ik het puur over de registratie bijvoorbeeld.

I: Ja en hoe ervaren je het om zoveel verschillende taken te moeten uitvoeren binnen de organisatie?

R: Ligt eraan hoe druk het is.

I: Maar ook inhoudelijk, dat het ander soort taken zijn dat je..

R: Mijn caseload, mijn hulpverleningstaken zijn inhoudelijk niet heel veel anders.

I: Nee maar er zijn wel andere taken die je er nu naast doet toch?

R: Precies

I: Hoe vind je dat?

R: Dat is nieuw voor mij. Dat is zoeken, dat is wennen en ik wil mijn werk gewoon goed doen.

I: Ok, uhm hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Ja bij mij zit er vaak gewoon een scheiding in het werk doen en de organisatie.

Uhm maar in die zin wel betrokken dat ik trots wel kan zijn op ons team en op Helpgewoon zo, van dat flikken we toch wel mooi zo met zijn allen en er staat wel een goed product. Dit voelt meer eigen, dit voelt meer van ons.

I: Uh hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Dan moet de organisatie en dan heb ik het puur op werkinhoudelijk.. Wie is de organisatie? Wij zijn de organisatie, dat moeten we zelf doen.

### Samenwerking

I: Ja ok, uhm het volgende deelonderwerp gaat over samenwerking. Wat betekent samenwerking voor jou en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Ja ik vind het toch altijd, ik zit in een jeugdteam en dat is echt wel een aparte tak van sport dan het sociaal team. En we zoeken elkaar ook echt wel op van wat kunnen we aan elkaar hebben en hoe bestuiven we elkaar. Zonder mijn naaste collega's kan ik niet. Ik kan dit werk niet alleen doen, ik heb mijn blinde vlekken, ik moet sparren, ik heb supervisie, denk met me mee, draag samen. Ik kan niet zonder mijn collega's

I: Nou ja dat was mijn volgende vraag: op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Ja goed die heb ik nodig.

I: En waarvoor dan?

R: Om ook te dragen, om.. Weet je ik ben de hulpverlener dus ik ben het instrument, ik doe het. Maar ik heb ook blinde vlekken dus ik heb mijn collega's daarin ook heel erg nodig.

I: Uhm wat is je verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Ja ik vind dat ik heel verantwoordelijk werk heb.

I: Uhm, op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Wij als jeugdteam, nou ik ben iemand als ik vastloop dan bel ik op en ik krijg altijd iemand aan de telefoon als ik iemand wil hebben en die denkt ook met me mee enne.. Dus we zijn, we werken heel nauw samen.

I: Uh, zijn de contacten binnen de organisatie anders dan wanneer je een leidinggevende had?

R: Nee, volgens mij niet.

I: Ok en hoe verlopen de contacten buiten de organisatie?

R: Goed.

I: En is dat anders dan bij een vorige organisatie? Dan bedoel ik eigenlijk met de opdrachtgever en met jullie netwerkpartners.

R: Ja nou met de netwerkpartners daar maakt het volgens mijn niet zo heel erg uit. En met de opdrachtgever had ik ook destijds al gesprekken, maar ook mijn teamleider. Dus waar ik niet bij was en ik denk dat dat steeds meer werd. Dat ik steeds minder gesprekken had, het werd steeds meer overgenomen door mijn teamleider of daarboven zelfs nog. Maar ook persoonX zit er nu ook nog behoorlijk tussen.

I: Uh hoe ervaar je de sfeer op werk? En is dat anders omdat er geen managers en leidinggevende zijn? Op wat voor manier?



R: Ja ik ging altijd veel te amicaal om met mijn teamleider dus daar had ik echt geen last van. Nee maar dat zal verschillende zijn per organisatie waar je vandaan komt.

Nee ik zie geen.. maar ik denk dat dat er bij anderen echt wel is hoor

I: Uhm, wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Niemand, ik zou niet weten wie. Wij, wij beslissen zelf. En dat is wel een weg hoor. Je moet echt leren die rol nemen.

I: Uhm, wat voor rol speelt samenwerking in het contact met je cliënten?

R: Tsja het sterkt mij soms om naar een gezin te gaan en het van te voren besproken te hebben.

I: En heb je ook een bepaald soort samenwerking met je cliënten?

R: Nee ik kan het niet alleen zonder hen hoor, ik loop maar een klein eindje mee en hun moeten het doen. Dus ik ben alleen maar ondersteunend.

### Kwaliteit

I: Uhm nou dan gaan we nu naar het kopje kwaliteit, wat betekent kwaliteit volgens jou, waar zit dat in?

R: Doen wat nodig is en niet langer dan dat. Dat is volgens mij kwaliteit.

I: Ok, welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van zorg bij Helpgewoon tot nu toe? Is daar al iets zichtbaar van?

R: Nee volgens mij niet. Er is geen tevredenheidsonderzoek of iets dergelijks. En wat is resultaat hè? Ik vind resultaten heel lastig meetbaar. Gezin, als ik vraag van hé ben je positief over de hulpverlening en jij zegt nee, dat kan. Want ik heb gezegd dat ik zou adviseren dat je wat strenger bent tegen je kind en jij denk 'ja hallo'. Terwijl ik voor het kind zie je wordt gewoon strontverwend hè, je eet gewoon elke dag alleen maar patat pizza en pannenkoeken. Kan ik adviseren hè, ik bedoel de gezondheid van het kind, bla, bla, bla. Dan sluit jij negatief af, terwijl ik wel een goed advies gegeven heb.

I: Uhm, hoe beïnvloedt Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Uhm ik denk zelf mee na wat heb ik nodig en wat hebben wij als organisatie nodig aan kennis. Je bent kritischer wat wil ik hebben aan kennis hè, in plaats van dat het is van dit moeten jullie nu maar doen en alsjeblieft zo.

I: Ok, uhm hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je vakgebied, hoeveel autonomie heb je?

R: Ja wel veel, vind ik wel.

I: Is dat anders dan bij die andere organisaties?

R: Ja bij die andere organisaties was het niet zo makkelijk om iets te willen waar je dacht van daar doe ik goed aan. Daar ging het andersom meer.

I: Uhm, in hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Ja ik geloof wel dat ik heel erg gewaardeerd wordt. Uhm, dat ik het niet altijd zo voel dat zegt wat over mij. Ik heb de lat heel hoog liggen.

I: Maar is dat dan anders hier dan waar je hiervoor werkte?

R: Nee.

I: En dus die waardering die voelt dat is hier ook ongeveer wel hetzelfde.

R: Volgens mij wel ja.

I: Uhm, hoe zorgen jullie dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Geen flauw idee, gaan we meemaken.

I: Maar dit zijn toch in principe tijden van bezuinigingen?

R: Ja zo moet je het zien. Kwaliteitsbehoud? Ja goed, ik moet blijven registreren dus ik moet mijn informatie halen. Je gaat ook kijken of je gratis bijeenkomsten hebt waar je je informatie haalt wie je nodig hebt.

I: En welke rol speelt deze manier van organiseren in dat kwaliteitsbehoud? Heeft dat een rol volgens jou?

R: Ik zie m zo niet.

I: Ok, uhm hoe wordt de kwaliteit bewaakt of gecontroleerd bij Helpgewoon?

R: Wij moeten registreren, dus ik moet aan kwaliteitseisen voldoen.

I: En in de dagelijkse gang van zaken, gewoon op de..

R: Kwaliteit? Nee dat is heel veel op vertrouwen.

I: En is dat dan wel anders dan bij de andere organisaties?

R: Bij de andere organisatie was er, en dan ging het niet zozeer om kwaliteit als wel was je dossier op orde tot één keer per zes weken de gedragswetenschapper. Goed dat was de andere kant doorgeslagen, maar ergens een midden zou mooi zijn. En dan heb ik het niet in.. Ik vind echt dat wij allemaal HBO geschoold ons werk gewoon moeten kunnen doen zonder teamleider. Orthopedagoog, blinde vlekken, daar moeten we wel over nadenken van hé. Ik hoef echt niet elke zes weken iemand te hebben, maar hoe blijf ik kritisch, hoe ga ik met zaken om waarin ik vast loop.

I: Ja en als je dan bijvoorbeeld een collega hebt waarvan je het gevoel hebt dat die misschien niet helemaal goed zijn werk doet, dan is er geen teamleider..

R: Nee dus dat doen we zelf.

I: En nou je zei net al dat vertrouwen een grote rol speelt binnen de organisatie, hoe verhouden dat vertrouwen en die controle zich dan tot elkaar?

R: Ik ga niemand controleren. Dus het is echt vertrouwen.

I: Ok, uhm, hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Geen idee.

I: Is dat nog niet voorgekomen?

R: Oh vast wel. Ik denk dat het nu nog heel veel bespreek, het zijn heel veel besprekkingen verschillende opvattingen en die mogen er ook zijn.

I: Uhm, op wat voor manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? Is dat anders dan bij een organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ik denk dat het meerwaarde is als team hier in de gemeente te werken. Weet je gewoon van de gemeente zijn laat maar zeggen. Helpgewoon, we zitten in de buurt, in het dorp zelf, dichtbij de klant, we kennen de opdrachtgever goed, die kennen ons goed, we kennen de netwerkpartners goed. Ik denk dat dat snel werken oplevert, efficiënt werken oplevert.

I: En op wat voor manier merkt de cliënt dan iets van dat dichtbij bijvoorbeeld?

R: Nou ja alleen al soms in afstand hè. Als ik een afspraak heb dan zeg ik kom maar hier in plaats van dat je naar Arnhem moet. Ik denk dat ik snel benaderbaar ben, we hebben allemaal een 06 nummer dus het hoeft niet via een kantoor. Ik denk dat we snel benaderbaar zijn, ik ken de scholen goed, dat maakt ook wel dat je snel de lijntjes hebt. Ik denk dat het hem daar in zit: snel ja.

### Motivatie

I: Ja uhm ja laatste onderwerp motivatie. Waardoor word je gestimuleerd om hier te werken?

R: Uhm nou ja er wordt ook een beroep gedaan op het zelf logisch nadenken: wat hebben we nodig. En dat maakt het ook leuk, dat is lastig maar dat maakt het ook leuk.

I: Uh wat is voor jou de zin van het werk?

R: Uhm ik vind het gewoon leuk om met mensen te werken, zo simpel is het. Kijken of ik systemen weer op de rit krijg. Het zijn puzzels hè. Ik vind analyseren leuk, ja.

I: En hoe zie je de resultaten van je werk?

R: Ja soms wel. Tuurlijk als je dingen met ouders bespreekt en ze pakken wat op en het werkt en het kind luistert die avond wel. Ja hoe groot moet je zoeken en hoe klein kan ik ze maken hè. Ik bedoel dat is al een resultaat.

I: Uhm wat zijn de belangrijkste incentives om drijfveren om hier te werken, is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen?

R: Nee dat is niet mijn salaris. Nee ik denk meer zelf een team neerzetten en zelf je werk zoeken en maken en wat daarbij hoort.

## **Interview 8**

### Introductie

I: Uhm ik begin altijd met vragen: wat is je vorige werkervaring en in de zin van voor wat voor soort organisaties heb je gewerkt?

R: Uhm de laatste is een brede welzijnsinstelling, dus wel het welzijnswerk en het sociaal werk, maar bij een brede een brede welzijnsinstelling en dat is toch iets anders dan we nu werken. Maar ik kom oorspronkelijk van heel vroeger uit het onderwijs.

I: Uhm en die instelling waarvoor je hebt gewerkt dat was een grote organisatie?

R: Ja dat was OrganisatieX-welzijn en nou goed dat was eens een organisatie met 65 mensen.

I: Ok en wat is je huidige functie?

R: Mijn huidige functie is sociaal werker bij de coöperatie Helpgewoon.

### Organisatie

I: Uh ok ik heb hier staan: wat waren de beweegredenen om een coöperatie op te zetten, maar voor jou dan waarschijnlijk om er lid van te worden?

R: De gedachte om iets in een coöperatie of een andere soort werkvorm te gaan doen met het welzijnswerk is al wel, liep ik wel al langer mee. Ook met een aantal collega's hebben we er ook al vaker over gesproken en welke vorm zou dat dan moeten krijgen? Dus we hebben er wel al over nagedacht en met de ZZPerschap ben je ook wat meer ondernemer.

I: En waarom wilde jullie dan zo'n werknemerscoöperatie opzetten? Wat waren de beweegredenen daarvoor?

R: Uhm dat je meer zelf op kan treden hè dus bijvoorbeeld contact met de opdrachtgever dat gaat dan via de directeur en manager. Nou wij hadden het idee dat

dat beter kon en wat gewoon kortere lijnen en dat je ook wat meer vanuit het werkveld zou kunnen vertellen en dat blijkt nu ook wel. Ik bedoel je gaat niet met zijn allen in overleg met de gemeente, maar één van ons die vertelt de beweegredenen en ja die gaat in overleg met de gemeente hoe we een project het beste in kunnen vullen.

I: Mooi. Ja hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar, wat is de organisatiestructuur?

R: Uh de organisatiestructuur is dat we allemaal lid zijn van de coöperatie en op het moment hebben we nog wel een coach die ons dus coacht door het omgaan met de opdrachtgever, wat komt er allemaal bij kijken bij de coöperatie.

I: Ja, uhm hoe onderscheidt Helpgewoon zich van de organisaties waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Uhm nou zonder managers en zonder leidinggevende. Dus je bent echt een deel van het team en je hebt je eigen inbreng. Nou dat is iets heel anders. En ook meedenken over arbeidsvoorwaarden, over inschaling, over ja alles wat er zo voorkomt in de organisatie is ook fijn om daar zelf over mee te denken.

I: Ja, uh hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon?

R: Uhm nou we hebben dan het sociaal werk en toevallig hebben we net overleg gehad en dan gaan we kijken van nou ja er is een opdracht van de gemeente. En wij doen dan een voorstel hoe we dat zouden kunnen invullen en dan kijk je wie daar het meest mee heeft, hè wie daar het meeste kennis van heeft of..

I: Maar jullie doen dus wel allemaal inhoudelijk werk?

R: Ja allemaal inhoudelijk werk en iemand heeft ook, die zit als coördinator in het bestuur van de coöperatie.

I: Ok uh en hebben jullie ook taken rondom die organisatie?

R: Wij allemaal dat is natuurlijk het meedenken in de algemene ledenvergadering, maar bijvoorbeeld de praktische zaken zoals het loon en nou ja andere administratieve zaken dat ligt bij iemand en van ons team gaat iemand mee naar de gemeente.

I: Ja, over wat voor soort zaken worden er besluiten genomen en wat is de besluitvormingsprocedure?

R: Ja nou wat ik eigenlijk al zei hè, over de arbeidsvoorwaarden of de inzet van een dertiende maand, dus echt arbeidsvoorwaarden en ook van: gaan we wel of niet een opdracht aannemen en ja voor hoeveel uur is dat dan en ja dat is meer

werkinhoudelijk. Dus het zijn altijd twee richtingen: werkinhoudelijk en wat met de coöperatie te maken heeft.

I: Hmmhmm en wat is de besluitvormingsprocedure dan?

R: Nou uhm volgens mij proberen we wel iedereen bij elkaar te krijgen, maar soms zal het gewoon zijn de meeste stemmen voor. Ja maar dat hebben we tot nu toe niet echt meegemaakt dus.

I: Uhm, hoe wordt controle uitgeoefend bij Helpgewoon?

R: Uhm nou bij de algemene ledenvergadering komt PersoonX, de man die de administratie verzorgt en hij brengt ons elke keer op de hoogte hoe we er voor staan en ook de cijfers en de verwachtingen.

I: Ja, uhm wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Dat zijn wij allen als lid.

I: Ok, en hoe groot is de organisatie?

R: Oeh, uhm ja even kijken ja we zijn nu nog met vijf mensen van het sociaal team en vijf mensen van het jeugdteam volgens mij.

### Efficiëntie

I: Uhm het volgende onderwerp is efficiëntie, wat betekent dat voor jou efficiëntie?

R: Uhm efficiëntie betekent eigenlijk voor mij dat er bepaalde zaken gereld zijn zodat je zo efficiënt mogelijk kunt werken. Dus je doet een heleboel dingen zelf dus tijdens de overleggen. Maar het efficiënt werken is eigenlijk dat je je niet echt bezig hoeft te houden met heel veel randverschijnselen en dat je je echt bezig kunt houden met je werk waar..

I: Je inhoudelijke werk?

R: Je inhoudelijke werk ja.

I: Uhm, hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?

R: Ja omdat je toch ook wel van jezelf voelt en is ja kijk je wel naar alles wat kost. Wat kosten zijn, van god kan het goedkoper, kan het op een andere manier? Nou ja dat zijn wel zaken waar je bewuster mee bezig bent, als je eigenlijk een beetje voor jezelf voor je eigen coöperatie werkt.

I: Ja, uh waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?

R: Uhm ja natuurlijk aan het inhoudelijke werk, maar ook aan de teamvorming.

I: Uh, wat zijn de uitgaven van de organisatie, wat zijn de organisatiekosten? En dan bedoel ik niet precies, wat zijn de cijfers daarvan, maar waar geven jullie geld aan uit?

R: Aan de, goed de randzaken, nou ja randzaken, maar toch de website, uhm ja kantoorartikelen, loon, ja dat is overal een grootste uitgave eigenlijk.

I: Maar zijn die organisatiekosten hier dan wel anders dan bij een andere organisatie denk je?

R: Jaa ik denk het wel want wij hebben niet, wat we bij die andere organisatie hadden was een hele afdeling administratie, telefoniste, receptioniste, ja dat hebben we niet.

I: Dus er zijn minder loonkosten voor dat soort functies?

R: Ja, ja. Want dan moest je altijd zoveel procent komt er dan bij op hè, uh hoe noem je dat ook alweer?

I: Overhead.

R: Hmm ja dat woord was ik aan het zoeken. Overheadkosten, ja wat je nu misschien nog een klein beetje hebt, maar lang niet wat het is. Dus je kunt ook natuurlijk een andere prijs aanbieden.

I: Ja, ja, hoe verloopt de communicatie bij Helpgewoon?

R: Uhm, nou ja via overleggen, maar ook wel via de mail en via de telefoon.

I: En hoe gaat dat?

R: Ja gaat eigenlijk tot nu toe heel goed.

I: Anders dan bij een andere organisatie?

R: Uh ja misschien dat je nog kortere lijntjes hebt dan bij een andere organisatie en dat je ook meer op de hoogte bent van elkaar en ook van elkaars werkzaamheden.

Uhm ja ik denk de communicatie in een grote organisatie gaat over meer schijven en daar ben je gewoon wat drukker mee. Dit is gewoon wat, ja dit is gewoon rechtstreeks.

I: Ja uhm en hoe verloopt de besluitvorming, je gaf net al de besluitvormingsprocedure aan, maar hoe gaat dat tot nu toe als jullie beslissingen moeten nemen?

R: Nou we zijn nog kort bezig hè, dus tot nu toe eigenlijk goed. Maar ik verwacht ook nog wel zaken daarin waar je niet overeenkomst..

I: Ja want dat is dan wel heel anders dan bij een andere organisatie waarbij je gewoon één iemand een doorslaggevende stem heeft.

R: Ja maar ik denk dat we allemaal wel, wat ik tot nu toe heb meegemaakt de bereidheid hebben om er met elkaar uit te komen.

I: Ja maar dat kan dan soms misschien wel veel tijd kosten.

R: Ja het kost misschien wel meer tijd, maar ik denk op den duur dat het tijd bespaart.

I: En hoe dan?

R: Uhm ik denk dat je meer achter de beslissingen staat die je samen hebt genomen. Ik weet wel als je bij een grote organisatie en er wordt dan een besluit genomen en dat moet je dan opvolgen dat mensen toch wel een beetje morrend in de niet meewerkende vorm gaan staan. Ik denk dat dat meer tijd kost dan dat je hier meer tijd in investeert.

I: Uh ja, hoe tevreden ben je over het werk wat je doet?

R: Nou eigenlijk heel tevreden. Ja ik kan er heel veel van mezelf in leggen, uh ik heb toch een soort van vrijheid. En werkinhoudelijk, elke ochtend ga ik met plezier naar het werk.

I: Uh, hoe ervaar je het om zoveel verschillende taken te moeten uitvoeren binnen de organisatie?

R: Uhm ja het valt mij eigenlijk eerlijk gezegd tot nu toe nog wel mee. Want heel veel verschillende taken probeer je toch ook weer met elkaar op te vangen, dus de ene doet dit en de ander doet dat. Dat het toch wel wat minder is. Dus nou ik zie het tot nu toe nog niet als belastend of extra belastend.

I: En de taken die je anders moet uitvoeren dan alleen je werk, daar heb je wel het gevoel dat je daar de juiste competenties voor hebt?

R: Uhm ja daar heb je wel de competenties voor maar het is maar het is soms wel lastig om je daarin voor te bereiden en ook wel wat van te vinden.

I: Uhm, hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Ja heel betrokken eigenlijk.

I: Uhm, hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Uhm eigenlijk zoals ze nu al doen door bepaalde voorwaarden toch wel te scheppen. Zoals dat de saliering, dat bepaalde basiszaken wel geregeld zijn.

I: En de manier waarop jullie dingen organiseren heeft dat ook een invloed op de efficiëntie? Zeg maar, is dat anders dan bij een hiërarchische organisatie en op wat voor manier?



R: Ja ik denk dat het daar wel over wat meer schijven gaat. Gewoon denk ik kom ik toch weer terug op de kortere lijnen, de minder tussenschakels, wat ik toch wel heel belangrijk vind.

### Samenwerking

I: Uhm, het volgende onderwerp gaat over samenwerking. Wat betekent dat voor jou en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Samenwerking betekent eigenlijk voor mij dat je kijkt naar ieder zijn kwaliteiten en wat we ook hier hebben met het nabuurschap dat we talenten inzetten van waar ben je goed in hè. De ene die praat wat makkelijker en de ander pakt dit wat beter op.

I: Ja, uhm op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Uh nou eigenlijk wel dus daarom hebben we ook altijd een gesprek van om te kijken of iemand achter de gedachte van een coöperatie staat. Maar ook als iemand nieuw komt, past die in het idee van hoe we ons werk zien. Dat is ook wel van erg groot belang dat je ook bereid bent om iets voor elkaar te doen en het is niet echt hokjes denken, het is echt wel meer samenwerken.

I: Ok je zegt dan je bent best wel afhankelijk van je collega's, maar op wat voor manier ben je afhankelijk van ze?

R: Uhm nou hoe ze ze willen inzetten voor de opdracht en voor elkaar.

I: Uhm, wat is jou verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Uh voor datgene waar ik me voor inzet dat dat goed geregeld is en het nakomen van afspraken die je onderling hebt. Heel veel ook nieuwe ideeën naar voren brengen of..

I: Is je verantwoordelijkheid dan ook anders dan bij een vorige organisatie waar je hebt gewerkt?

R: Ja die is gewoon groter want je wilt het met zijn allen tot een succes maken. Ja zeker, ja anders kun je die verantwoording neerleggen bij een leidinggevende of bij de directeur en dat kan hier niet.

I: Uhm, op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Uhm nou we proberen zo eerlijk mogelijk de werkzaamheden te verdelen, maar als je ziet dat iemand een beetje in de knel komt dan ga je niet denken laat zelf maar oplossen, maar dan probeer je elkaar te ondersteunen. Of dat ja soms heb je ook privé ook weleens zaken dat je denkt van ik zit ook niet zo lekker en dan merk ik toch dat vooral met sociaal werk team, dat je elkaar dan kunt opvangen.

I: Uh, hoe verlopen de contacten binnen de organisatie?

R: Ja eigenlijk goed. Ik denk dat we wel moeten leren, maar dat ligt ook aan de persoon, dat je elkaar ook rechtstreeks aanspreekt.

I: Uhm, hoe verlopen de contacten buiten de organisatie met de gemeente en andere zorgleveranciers?

R: Ja eigenlijk heel goed. We hebben vorige week de lijst ambtenaren en de wethouders WMO hier op bezoek gehad. Hebben we een soort ja het was geen presentatie, maar verschillende tafels met wat we doen waar ze dus informatie konden krijgen en ook wat meer idee van waar zijn jullie eigenlijk mee bezig. Dus het is wel een rechtstreekser contact. Dat je dus ook met ambtenaren en wethouders kan laten zien van nou hè daar gaat jullie geld naartoe en dat doen wij ermee en ervoor. Dus dat is wel wezenlijk anders. Anders kijk je van een afstandje toe van hoe zijn die onderhandelingen gegaan en nu zit je er zelf bij of je levert een bijdrage aan.

I: Ja, hoe ervaar je de sfeer op werk? En is dat anders omdat er geen managers zijn?

R: Uh de sfeer is goed en het is anders omdat er geen managers zijn. Dus je hebt wat minder, soms heb je een manager daar heb je van alles van te vinden, ja kan negatief of positief zijn en ja dat heb je eigenlijk nu niet. Ja je kunt wel wat vinden van iemand anders, maar dan spreek je der toch wat meer op aan.

I: Dus de onderlinge relaties zijn daardoor ook anders?

R: Ja die zijn ook anders, ja die zijn wel veel sterker.

I: Ja um wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Er heeft niemand eigenlijk de leiding, maar het dagelijks bestuur die bereidt wel bepaalde zaken voor waar je dan iets van kunt vinden en moet soms ook snel handelen dus dan moet je wel, spreek je wel vertrouwen uit naar degene die in het bestuur zitten.

I: Uhm wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten.

R: Ja ik denk wel dat is heel belangrijk want dat je in elk geval weet wat anderen doen en wat je ook voor een cliënt zou kunnen betekenen. Uh ja wij zeggen altijd verbindingen leggen, dat je heel veel in overleg doet, wat eigenlijk een voordeel is voor de cliënt. Dat je weet van welke lijntjes je uit kunt leggen en waar de lijntjes liggen, dus omdat je elkaar en elkaars werk goed kent.

I: En is dat nou ook anders door deze organisatie, of was dat..?

R: Ik denk dat het ook wel anders is omdat je dit meer samen doet weet je ook veel meer van elkaar. Ik weet nog wel van mijn vorige werk, dat was meer in hokjes: ieder

heeft zijn opdracht hè en die opdracht probeer je zo goed mogelijk te doen, maar of nou anderen ja dat is niet zo belangrijk en dat is dus hier niet.

### Kwaliteit

I: Uhm het volgende onderwerp is kwaliteit, wat betekent volgens jou en waar zit dat in?

R: Pfoe uhm ik denk kwaliteit heeft te maken met verschillende aspecten. Wat voor mij heel belangrijk is met kwaliteit is het nakomen van afspraken en het geen dingen laten liggen. Het proberen zo snel mogelijk op een vraag of iets te reageren en kwaliteit heeft ook te maken met je eigen inzet, van hoeveel weet je van bepaalde zaken en deskundigheid, deskundigheidsbevordering. Hoeveel wil je inzetten om wat meer van iets te weten te komen.

I: Uhm, welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van zorg? Kunnen jullie daar al iets over zeggen?

R: Nou we hebben vorige week bezoek gehad en nou ja daar kwam eigenlijk naar voren dat men heel tevreden is over de kwaliteit van het werk en hoe we het doen.

I: En wie is men?

R: Men, de opdrachtgever eigenlijk. Ja de gemeente is zeer te spreken over want we hadden het over uitbreiding en toen zeiden ze het team wat hier is blijft toch wel hier?

I: Maar dus die opdrachtgever die ziet die resultaten in elk geval of die is daar tevreden over. Hoe zit dat met de cliënten of de mensen waarmee jullie werken?

R: Uhm voor zover wij dat natuurlijk kunnen beoordelen, we hebben niet echt nog instrumenten daarvoor om de tevredenheid te onderzoeken. Maar wat we terugkrijgen of hoe we zien dat mensen in hun kracht komen of staan en hoe het met hun gaat ja dan zie je best wel dat de mensen wel tevreden zijn.

I: Want worden er op een of andere manier resultaten vastgelegd of is dat mogelijk in jullie werk?

R: Ja dat is heel lastig maar we proberen wel maatschappelijke effecten te benoemen van ons werk. Als je kijkt van we hebben in september was dan burendag en de activiteit was het plaatsen van een social sofa. Dat was een bank waar mensen moeten mozaïeken en als je dan met mensen in gesprek gaat die hadden zo iets het is misschien wel leuk om een buurtvereniging op te richten. Ja dan is dat een maatschappelijk effect wat je anders als mensen elkaar toen niet ontmoet hadden niet had gehad. Dus je kunt het wel in maatschappelijke effecten plaatsen.

I: Uhm hoe beïnvloedt Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Uhm ja eigenlijk heel goed want je moet gewoon meer zaken oppakken die anders door een leidinggevende worden opgepakt. Ja die moet je gewoon meer zelf doen, je moet meer voor jezelf staan. Ja en ik merk dat je daar wel in ontwikkelt.

I: Hmm, hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je vakgebied?  
Hoeveel autonomie heb je?

R: Nou eigenlijk wel vrij veel, maar je probeert toch altijd in overleg met je collega's te doen. Ja je hebt wel een grote verantwoordelijkheid eigenlijk, neem je.

I: En is dat dan ook anders?

R: Ja dat denk ik wel, dat groeit. Hè dat je denkt van nou hier kan ik ook zelf iets mee, eerst hou ik een beetje ruggenspraak nog en dan ga je zeggen 'hier ga ik gewoon zelf mee aan de slag'. Ja het werkt voor mij heel goed.

I: Ok, in hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Uhm, ja eigenlijk heel erg. Je hoort van PersoonX ook terug en dat is ook heel prettig want je kunt zelf wel denken van het gaat heel goed en.. Maar het toch teruggeven van hartstikke goed opgepakt of ja een compliment is toch ook altijd heel prettig.

I: Fijn, hoe blijf je gemotiveerd voor het werk wat je doet en welke rol speelt Helpgewoon daarin?

R: Uhm ja ik zou eigenlijk zeggen de motivatie is gewoon de mensen waarmee je werkt en ook iedereen waar je mee in contact komt. Ja ik hoef eigenlijk nooit gemotiveerd te worden. Dat gaat vanzelf.

I: Uhm, hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Uh op een slimme manier te organiseren dus dat is eigenlijk de coöperatie al wel. Dat je, je hebt geen, dat zeggen ze altijd als voorbeeld, je hebt geen leaseauto's, geen tussenlagen, geen overhead, geen.. Dus je kunt dan ook in tijd van bezuinigen gewoon goedkoper aanbod doen.

I: Duidelijk. Hoe wordt de kwaliteit bewaakt, gecontroleerd bij Helpgewoon?

R: Uhm, je bewaakt elkaar, dus ook met de kwartaalrapportages kijk je toch naar de stand van zaken met elkaar.

I: Uhm, welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Dat speelt een hele grote rol.

I: En hoe verhouden vertrouwen en controle zich dan tot elkaar?

R: Uhm ja vertrouwt eigenlijk op elkaar dat het allemaal goed zit en dat is ook heel groot dat vertrouwen. Maar soms moet je toch ook even een stapje op de plaats doen en kijken van naar cijfers. Maar om te kijken zitten we goed met de opdracht en het aantal uren dat we ervoor hebben staan. Dus ik denk naar de verhouding is het misschien 80 – 20 of het vertrouwen is groter dan de controle. Ja ik zit echt te denken welke controle oefenen we op elkaar uit. Eigenlijk heel weinig.

I: En maar en stel nou dat je op een bepaald moment merkt dat iemand zijn werk niet zo goed doet?

R: Ja dan zul je er toch op aan moeten spreken en kijken van god ligt het ergens aan of hè zit je even niet goed in je vel of ja dat je toch wel in gesprek daarover gaat.

I: Uhm, hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Uhm nou iedereen kan die vrijuit uitspreken, wat zijn opvatting is. Nu ja je gaat kijken naar het gezamenlijk belang, wat daar dan uit voort vloeit. Maar ieder kan wel zijn eigen verhaal doen, daar is ruimte voor.

I: Duidelijk. Op wat voor manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? En is dat anders dan bij een organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ja het is eigenlijk je persoonlijke inzet, voor mij maakt dat niet zoveel uit?

I: Maar zou de cliënt er iets van merken dat jullie op een andere manier georganiseerd zijn?

R: Ja ik denk het wel, ik denk dat ze er wel, wat ik hier dan merk, meer bij betrokken zijn. Bij de mensen, je ziet meer gezichten, je kent meer mensen. Dus ze kennen ook mijn collega's vanuit het werk. Wat ook wel belangrijk is als je er een keer zelf niet bent dat je collega iets oppakt waar je op dat moment zelf niet aan toe komt. Het is wel wat toegankelijker.

I: Ok, dus de cliënten hebben directer contact met jullie?

R: Ja.

### Motivatie

I: Ok, laatste onderwerp: motivatie. Waardoor wordt je gestimuleerd om hier te werken?

R: Door het enthousiasme van anderen en natuurlijk ook je eigen enthousiasme wel. Maar en de inzet van anderen, de ideeën van anderen, dat je denkt van ohja zo zitten we op de goeie weg.

I: En wat is voor jou de zin van het werk? Waarom doe je het werk wat je doet?

R: Omdat ik dacht altijd vroeger van, ik ben altijd een echte juf. Als je kijkt van, ik heb toen achttien jaar geleden de overstap gemaakt naar het welzijnswerk, ja het past gewoon. Het contact met mensen, het laten ontdekken van je kan meer of je bent meer dan ik zelf denk. Ja eigenlijk alles.

I: Wat is je verantwoordelijkheid binnen het werk?

R: Ja ik ben verantwoordelijk voor dat onderdeel van onze opdracht dat dat op een goeie manier gebeurt.

I: En hoe zie je wat de resultaten zijn van je werk?

R: Uhm daar heb je het met elkaar over, je ziet het gebeuren bij bepaalde zaken en je hoort van mensen terug dat ze ja jou inzet fijn hebben gevonden en dat ze daar ook echt wat mee kunnen.

I: Uh, wat is de belangrijkste drijfveer om hier te werken, is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen, welke?

R: Voor het salaris hoef je het niet te doen. Uh nee ik bedoel het is niet dat het meer betaalt dan wat ik eerder voor heb gewerkt, maar het is meer voor je eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen, je eigen inzet. Ja samen ergens naartoe werken.

I: Dus de manier van werken?

R: De manier van werken, ja, ja.

## **Interview 9**

### Introductie

I: Ja allereerst ben ik wel benieuwd, wat is je vorige werkervaring, bij wat voor soort organisaties heb je hiervoor gewerkt?

R: Mijn eerste werkgever was een brede welzijnsorganisatie, mijn tweede trouwens ook. En daarna heb ik een jaar via payroll constructie bij de gemeente gewerkt.

I: Ok en die welzijnsorganisaties, waren dat grote organisaties?

R: Ja het liep een beetje uiteen. De eerste organisatie was een organisatie met dertig personen. De tweede toen ik begon waren daar ongeveer 65 mensen en in de jaren bouwde dat steeds meer af naar een man of 20 nog en toen gingen we failliet.

I: Ok, wat is je huidige functie?

R: Sociaal werker.

## Organisatie

I: Uhm ik heb hier staan wat waren de beweegredenen om een coöperatie op te zetten, maar in jou geval volgens mij om er lid van te worden? Want hoe lang werk je hier nu?

R: Uh 1 april. En ik werkte toen al via de gemeente. Ik heb nadat ik bij OrganisatieX heb gewerkt, ben ik tijdelijk, een maand welgeteld heb ik bij een welzijnsorganisatie in PlaatsX en toen werd ik gevraagd om bij te komen werken bij deze gemeente. Dus toen ben ik weer terug gegaan naar deze gemeente en de consequentie daaraan was dat ik dus ging werken via de payroll constructie en samen met de gemeente vorm ging geven aan het nieuwe welzijnswerk. Uh ik had gehoopt dat we daar heel veel invloed in hadden, dat is me dat jaar heel erg tegen gevallen. De gemeente heeft vooral op eigen houtje de coöperatie erbij gehaald. En op zich past het ook prima bij mij, dus ik ben er ook wel blij mee maar zoveel invloed heb ik daar niet in gehad.

I: En heb je dan wel een bewust een beslissing gehad om daarin mee te gaan, en waarom?

R: Uhm waarom, in eerste instantie om het werk voort te zetten. Maar ook vooral omdat je daarin wel de ruimte krijgt om je werk vorm te geven en om iets op te gaan bouwen. Je werk vorm te geven en ook zelf aan het roer te zitten, om ook zelf invloed op inhoudelijk je werk te hebben. En dat is me bij de andere organisaties weleens tegen gevallen. Dat ik iets, ik kon heel vaak wel projecten uitwerken maar uiteindelijk dan vond een beleidsambtenaar of een directeur vond er altijd nog weer wat van en vervolgens vond er een gemeenteambtenaar weer wat van en dan was het alweer zo verdraait dat het toch niet je eigen project was. Nu heb je veel meer co creatie samen met de gemeente en zit er geen manager meer tussen die er ook wat van vindt. Dus je hebt veel meer eigen invloed.

I: Ja. Hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar? Wat is de organisatiestructuur?

R: Nou op dit moment hebben we twee teams en ondersteunt PersoonX ons als adviseur en zij is ook tevens bestuurslid op dit moment maar wel met de intentie om dat langzaam terug te zetten.

I: Uhm, hoe onderscheidt Helpgewoon zich van de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ja die lagen zijn eruit. Dat is wel het grootste verschil.

I: Uh, hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon?

R: Afhankelijk van je ambitie en je ervaring en ook je affiniteit met bepaalde projecten daarin verdelen we in ieder geval de projecten die we uitzetten. En we hebben coördinatietaken apart in dit geval uitbesteed aan PersoonY, die facturering, saliering en dat soort zaken regelt. Dus de administratieve dingetjes hebben we wel uitbesteed.

I: Ok. Uhm, over wat voor soort zaken moeten er besluiten worden genomen en wat is de besluitvormingsprocedure.

R: Besluiten worden bijvoorbeeld over arbeidsvoorwaarden, over vaste contracten, over uhm ontslag van een collega bijvoorbeeld. Zijn besluiten die allemaal vallen in de ledenvergadering en daarin is een meeste stemmen gelden dus het democratische besluitvorming.

Hier werd iets gezegd over iemand die ontslagen is/ontslag heeft genomen

I: Maar dus wat je net aangaf, uhm zij wilde eigenlijk alleen die taak doen die zij.. Maar dus dat, wat dat betreft is die taakverdeling ook heel anders dan bij een ander soort organisatie?

R: Ja in het verleden had zij, was zij bijvoorbeeld projectleider van dat project en dat was ook haar functie en we hebben nu ook een veel bredere functie, we zijn allemaal sociaal werkers en we hebben dus met elkaar die opdracht aangenomen. Dus we zijn ook met elkaar verantwoordelijk.

I: Uhm, hoe wordt controle op de werkzaamheden en organisatie uitgeoefend bij Helpgewoon?

R: Uhm op basis van vertrouwen. Dus er is niet echte controle bijvoorbeeld op uren of op taken. Uhm en we hebben wekelijks overleg waarin we dingen waar we niet uitkomen bespreekbaar maken. Maar verder zit er geen controlefunctie op. Ten minste niet op de uitvoerende werkzaamheden en op de declaraties en dergelijke hebben we dat uitbesteed aan PersoonY in dit geval.

I: Uhm, wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Wij met elkaar, alle leden.

I: Ok. Hoe groot is de organisatie?

R: Uh leden weet ik het niet precies. Wij hebben een team van zes en zij ook om en nabij.

### Efficiëntie



I: Uhm, dan gaan we naar het volgende onderwerp, dat is efficiëntie. Wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Nou dat die lagen eruit zijn, dat ik met een hele directe lijn dicht met de gemeente kan overleggen over vorm en inhoud van mijn werk. Dat je hele korte lijnen hebt, maar ook in het werkveld.

I: Ok, hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?

R: Uhm nou het uurtarief is natuurlijk laag doordat we geen managementlaag hebben en weinig overhead, geen gebouwen of dergelijke die kosten met zich meebrengen. Uhm, dus daar zijn we ons wel degelijk van bewust. Uh, ja die overhead laag houden, dat is wel het grootste uitgangspunt.

I: Ja en waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?

R: Uh op dit moment nog teveel aan overleg. Maar dat heeft ook met de opbouw van de coöperatie te maken en dat is eigenlijk ook wel nodig. De uitvoering natuurlijk en vanuit het sociaal team is dat vooral gericht op de ondersteuning en begeleiding van vrijwilligers.

I: Wat zijn de uitgaven van de organisatie? Wat zijn de organisatiekosten? En dan bedoel ik niet precies de cijfers, maar waar geven jullie geld aan uit?

R: De grootste post is in elk geval het personeel en verder zijn het kosten aan laptops en automatisering die we gewoon kwijt zijn. Een stukje scholing, maar dat is nog een erg klein bedrag.

I: En zijn die organisatiekosten dan anders dan bij een andere organisatie?

R: Ik denk dat daar het stuk overhead echt wel een groter percentage op slikt en overhead als zijnde leidinggevende functies, ondersteunende functies en dat soort zaken.

I: Uhm, hoe verloopt de communicatie?

R: Betreft het zaken onderling dan proberen we zoveel mogelijk korte lijnen te pakken en heeft het met meerdere collega's te maken dan gooien we het in een teamoverleg.

I: En verloopt die communicatie dan anders dan bij een ander soort organisatie?

R: We voelen ons daar verantwoordelijker voor.

I: En hoe verloopt de besluitvorming? Je zei al dat het democratisch gaat, maar hoe gaat dat tot nu toe als jullie een beslissing moeten nemen?

R: Nou we discussiëren de voors en tegens ten opzichte van elkaar en we hebben nog niet echt een standpunt gehad waar we heel erg hard tegen elkaar zaten. Maar ja

eigenlijk heel democratisch. Eigenlijk zijn we er na een discussie al wel uit van dit moet het worden en hebben we nog niet een punt gehad dat ook maar één iemand eigenlijk niet tevreden was met het besluit.

I: En qua tijd?

R: Nee ons overleg duurt maximaal 2 uur in de week en daarin wordt eigenlijk alles besproken. Dus ik vind het voor een overlegvorm vrij efficiënt.

I: En hoe kan dat?

R: Nou we hebben natuurlijk vacatures gehad en sollicitantes gehad en we hebben ook wel gezocht naar mensen die in ieder geval een vergelijkbare insteek hebben ten opzichte van het welzijnswerk.

I: Is er dan wel ook genoeg ruimte voor diversiteit?

R: Jawel. Want uiteindelijk, dat is een beetje de rode lijn en uiteindelijk zit iedereen daar wel, je kunt natuurlijk niet exact kopieën van elkaar hebben. Maar je moet wel een beetje de neuzen dezelfde kant op hebben.

I: Ok. Hoe tevreden ben je over het werk wat je doet?

R: Uh heel.

I: Hoe ervaar je het om zoveel verschillende taken uit te moeten voeren?

R: Ja dat verschilt een beetje per periode. Ik heb weleens momenten dat ik denk van ik ben alleen maar bezig met wat ik allemaal nog moet terwijl ik weet dat er ook al heel veel gedaan is. Op het moment dat het heel erg rustig is dan moet ik mezelf weleens een beetje motiveren om andere dingen op te pakken die weleens blijven liggen. Maar ik ervaar het echt als gewoon heel veel vrijheid en heel veel gevoel van eigenaarschap en dat vind ik wel heel erg fijn.

I: En heb je wel het gevoel dat je de competenties hebt voor al die verschillende taken die je moet uitvoeren?

R: Ja, ja. Ik ben geen generalist, uhm want ieder heeft wel zijn eigen voorkeur, maar ik heb wel het idee dat je afhankelijk van je kwaliteiten in ieder geval ingezet wordt. En daar waar je ambities hebt of daar waar je uitgedaagd wordt dat we dingen samen oppakken met elkaar en dat je daar ook weer van kunt leren. Dan maakt je wel breder en rijker denk ik.

I: Ok. Uhm, hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Uhm het helpen vastleggen van procedures en ook de stroomlijning van de communicatie bijvoorbeeld met de gemeente.

## Samenwerking

I: Uhm, volgende onderwerp is samenwerking. Wat betekent samenwerking voor jou en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Dat is in ieder geval co-creatie zowel met mijn collega's als met de gemeente omdat je niet alleen dit werk doet en met elkaar die grote opdracht hebt. Dus daarin is het belang dat je met elkaar de neuzen dezelfde kant op hebt en houdt.

I: Uhm, op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Heel erg.

I: Uhm, wat is jou verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Uhm, de opdracht van het sociaal team. Met daarin, ik ben vooral gericht op een aantal projecten. Maar of dat mijn verantwoordelijkheden zijn. Het is meer de interne taakverdeling.

I: En is je verantwoordelijkheid anders dan binnen andere organisaties?

R: Dan was je meer verantwoordelijk voor één projectje en nu ben je verantwoordelijk voor de hele opdracht van het sociaal team.

I: Op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Uhm heel breed. Uh we ondersteunen elkaar natuurlijk met praktisch inhoudelijk .. Maar op het moment dat we zien dat iemand niet zo lekker in zijn vel zit, dan even gaan zitten en het erover hebben. Ja dat is breder dan, ja het stukje collegialiteit is nu nog belangrijker dan in een grote organisatie.

I: Ja. Hoe verlopen de contacten binnen de organisatie? Uh volgens mij, had je daar al iets over gezegd?

R: Ja de contacten of de lijnen en de overlegvormen hebben we het wel over gehad. Ja de contacten dat is heel direct gewoon.

I: En hoe verlopen de contacten buiten de organisatie?

R: Ja dat proberen we zoveel mogelijk te stroomlijnen via één persoon, zodat we ook niet continue van tien ambtenaren vragen terug krijgen. Uhm maar buiten de organisatie hebben we natuurlijk allemaal onze netwerken en dat is niet veranderd ten opzichte van de vorige werkgevers.

I: Ok. Hoe ervaar je de sfeer op werk? Is dat anders omdat er geen managers zijn?

R: Hmm de sfeer is goed en is dat anders? Ja verantwoordelijker. We zijn meer betrokken.

I: En beïnvloedt het ook de onderlinge relaties omdat er geen managers zijn, is dat anders?

R: Ja je bent verantwoordelijk voor elkaar en dat maakt het soms dat je weleens heel eerlijk moet zijn ten opzichte van elkaar. Ook, als iets goed gaat is dat leuk om te delen, maar ook als iets niet goed gaat en je signaleert dat moet je het ook bespreekbaar maken.

I: Ja, wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Niemand.

I: Wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten?

R: Ja die is niet veranderd, dat is eigenlijk, hoe bedoel je dat precies?

I: Nou de eerste vraag is: de manier waarop jullie samenwerken heeft dat invloed op het contact met de cliënten?

R: Uh, nee.

I: En dan de tweede vraag is: is er een bepaalde samenwerking met je cliënten?

R: Ja, vrijwilligers bijvoorbeeld, we werken heel veel met vrijwilligers die eigenlijk ons werk uitvoeren. Wij coördineren dan het werk en die vrijwilligers hebben dan nu afspraken met mij en ik ga uiteindelijk over de grote lijnen van het project. In het verleden ging daar de directeur nog weer boven. Dus als ik een, moest soms een keuze uitvoeren of een beleidskeuze die niet mijn keuze was, waar ik niet achter stond. Dus waar er eerst nog twee lagen tussen de gemeente en de vrijwilligers zaten, misschien wel drie, is dat er nu nog maar eentje. Het is wel verbeterd daardoor.

### Kwaliteit

I: Uhm, het volgende onderwerp is kwaliteit. Wat betekent volgens jou kwaliteit?

Waar zit dat in?

R: Kwaliteit zit in een goede relatie of vertrouwen over en weer. Naar opdrachtgever, naar vrijwilligers toe, naar ..

I: Uh, welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg?

Is dat iets wat je op zo'n manier kan zien in jullie werk?

R: Wij hebben natuurlijk resultaten dat we zoveel mensen begeleiden of zoveel vrijwilligers hebben, maar waar we nu ook wel met de gemeente op zitten is eigenlijk ook het effect van wat wij bereiken, veel belangrijker als resultaten.

I: Kan je nog even het onderscheid uitleggen tussen resultaten en effect?

R: Resultaten zijn bijvoorbeeld telgegevens, dus echt zoveel vrijwilligers, zoveel bijeenkomsten, wat we bijvoorbeeld bij die ouwe welzijnsorganisaties veel meer aangaven. En waar wij nu veel meer op zitten is, ik heb iemand begeleid naar

vrijwilligerswerk, die had een megagrote afstand naar überhaupt maatschappelijke participatie. Dan is de investering die wij hebben gedaan om zo'n man bij de groep te krijgen en dat proces te begeleiden, is niet in cijfertjes uitgerekend. Maar die persoon is nu wel van isolatie, van sociale uitsluiting bijna nu mee participerende vrijwilliger geworden. En dat is niet zozeer in cijfertjes te tellen, maar wel in effecten en je zou hem zelfs door kunnen berekenen van wat zou die man nou in zijn oude situatie in de bijstand en alleen maar profiterend van de maatschappij nu naar participierend in de maatschappij voor drie dagen in de week, uhm ja daar zou je natuurlijk een berekening op los kunnen laten.

I: Dus enerzijds rapporteren jullie de resultaten, dus hoeveel vrijwilligers.. En hoe is dat?

R: Dat is verschillend, we hebben nu veertig vrijwilligers die werk voor ons uitvoeren, maar we hebben bijvoorbeeld al tachtig mensen naar vrijwilligerswerk begeleid. De resultaten zijn goed en zijn ook vergelijkbaar met voorgaande jaren. Uhm, maar we zitten nu meer op de effecten, het interesseert me eigenlijk niet hoeveel poppetjes ik heb geteld.

I: Uhm, hoe beïnvloedt Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Uhm, nou op dit moment leer ik gewoon heel veel door het stukje ondernemerschap wat erbij is gekomen. En daarnaast is er natuurlijk nog steeds scholingsbudget.

I: Ja. Hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je vakgebied? Hoeveel autonomie heb je?

R: Als ik met goede argumenten kom en mijn collega's daarvan kan overtuigen, heel veel ruimte.

I: Is dat anders dan bij andere organisaties?

R: Ja omdat je ook bijvoorbeeld veel meer kansen kunt benutten, sneller schakelen met de gemeente.

I: Ja. In hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Ja ik voel me gewoon gewaardeerd in de organisatie. Je krijgt gewoon heel veel terug van je collega's. Van hé ik zou volgende keer dit anders doen of dat anders doen, maar ook gewoon complimenten als dingen goed gaan. En dat is wel heel fijn, wel heel direct naar elkaar toe.

I: Uhm, hoe blijf je gemotiveerd voor het werk wat je doet en welke rol speelt Helpgewoon daarin?

R: Ja doordat je continue zelf aan het roer zit heb je daar ook zelf invloed in. Ja wat helpt Helpgewoon daarin, de vorm helpt daar al bij. Het feit dat je zelf de kar trekt, maakt ook dat je zelf de richting bepaalt waar je met elkaar naartoe gaat.

I: Hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Nou we zijn al, in 2008 waren we nog met 65 mensen en nu zijn het er nog vijf wat het welzijnswerk betreft. En wij proberen gewoon zoveel mogelijk met inzet van vrijwilligers te blijven continueren. En dan haal je misschien net niet de kwaliteit die je met een beroepskracht zou bereiken, maar dat is dan de consequentie.

I: En hoe kan het dat jullie aan het opbouwen zijn in tijden van bezuinigingen?

R: Nou omdat wij ook met die efficiëntie goedkoop ook kunnen werken. En ook meer collectief dan individueel.

I: Uhm, hoe wordt de kwaliteit bewaakt, gecontroleerd bij Helpgewoon?

R: Ja door intervisie onderling.

I: En welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Heel veel, heel groot.

I: En hoe verhouden controle en vertrouwen zich dan tot elkaar?

R: Uhm ja dat is één op één. Dat, of controle, vertrouwen en door die intervisie, uh, uh, het is vooral vertrouwen. En dat is de vorm van controle ook: als er dingen niet goed gaan geeft het aan. Je hebt gewoon zulke nauw banden met elkaar, dat je ook veel sneller in de gaten hebt als iets niet loopt. Dan kan je vroegtijdig ingrijpen, niet op het moment dat het al helemaal geëscaleerd is.

I: Ok. Hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Ja nou inhoudelijk over het werk moeten we wel soortgelijke opvattingen hebben. Want anders wordt het vrij lastig, ook omdat we geen leidinggevende hebben die scheidsrechter is. Ja continue met elkaar in discussie gaan levert ook geen effectieve efficiëntieslag op. Dus we proberen in elk geval wel zoveel mogelijk mensen te selecteren die gelijke opvattingen hebben. En op het moment dat je een meningsverschil hebt dan moet een ander gewoon met goede argumenten komen en uiteindelijk is het de democratie die besluit.

I: Ja ok. Op wat voor manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? Is dat anders dan bij de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Nee de werkvorm maakt daarin niet zoveel uit.

I: En zou de cliënt op een bepaalde manier kunnen merken dat jullie op een andere manier organiseren?

R: Uhm, ja dat bijvoorbeeld nou de keuzes die de coöperatie maakt dat er geen directeur is waar ik me achter kan verschuilen, maar dat het wel vaak een teambesluit is. Dus daarin, dat zouden ze kunnen merken, dat ik er misschien vaker achter sta wat ik verkondig. En ze hebben een eigen inbreng ook, maar verder niet denk ik.

### Motivatie

I: Uh waardoor wordt je gestimuleerd om hier te werken?

R: Uhm, nou in eerste instantie was dat natuurlijk mijn werk wat in de coöperatie overging. Motivatie, ja ik wordt uitgedaagd.

I: Uh, wat is voor jou de zin van het werk?

R: Uh ja ik vind het leuk om mensen handvatten te geven waarmee zij uit de voeten kunnen.

I: Wat zijn de belangrijkste drijfveren om hier te werken, is dat het salaris of zijn dat andere voorzieningen, welke?

R: Nee de vrijheid en de ruimte die je hebt om je werk vorm te geven.

## **Interview 10**

### Introductie

I: Ja allereerst ben ik wel benieuwd wat is je vorige werkervaring, in de zin van voor welke organisaties heb je hiervoor gewerkt?

R: Ik heb in de jeugdhulpverlening gewerkt. Dus gedwongen hulpverlening, gezinsvoogdij en in vrijwillige, veel opvoedingsondersteuning gedaan, gesprekken met ouders met een vechtscheiding. Bij organisatieX.

I: En wat voor soort organisaties waren dat, waren dat grote organisaties of?

R: Ja en ook wel via justitie.

I: Uh wat is je huidige functie?

R: Ik ben jeugdmaatschappelijk werkster op SchoolX en ik ben trajectbegeleidster op SchoolY.

### Organisatie

I: Wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten, maar voor jou dan om er lid van te worden neem ik aan?

R: Het was zo dat, ik ken persoonX en persoonY van organisatieX waar ze vandaan kwamen. En ja mijn grootste reden was gewoon dat ik ontslagen werd en wel mijn werk kon behouden. En nu ben ik gewoon feitelijk verder blijven werken waar ik zat, op de school.

I: Uh, hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar? Wat is de organisatiestructuur?

R: Nou, officieel is iedereen lid, zijn er een paar mensen in het bestuur, dagelijks bestuur. We hebben een paar mensen die wat facilitaire dingen doen zoals een website maken op adviezen van ons. Iemand doet salaris administratie, dat soort dingen allemaal. PersoonX is een soort coach, mentor het eerste jaar. Officieel hebben natuurlijk de leden het eigenlijk voor het zeggen, in de praktijk merk je dat je toch afgaat op de adviezen van de deskundigen zeg maar even. PersoonY is gaandeweg steeds meer administratiedingen gaan doen. Terwijl ze eerst jeugdteam was en ook uitvoerend werk deed.

I: Maar zitten er dan ook lagen in de organisatie?

R: Nee officieel niet. En weet je, ik denk dat het ook mee valt met de lagen, iedereen voelt zich ook wel gelijk. Je merkt wel dat, vanochtend hadden we het over de winstdeling en dan wordt er wel gekeken, wat zegt de boekhouder ervan en dat advies wordt wel zwaarwegend meegenomen.

I: Hoe onderscheidt Helpgewoon zich van de organisaties waar je hiervoor hebt gewerkt? Wat is het voornaamste verschil?

R: Nou dat is wel heel veel, zowel wat grootte betreft als wel wat je allemaal moet regelen en doen. Je bent over veel meer vlakken aan het nadenken. Niet alleen meer over je uitvoerende werk, maar ook veel meer over de organisatie, waar willen we heen met elkaar? En je hebt gewoon meer zeggenschap over je werk.

I: Ok. Over wat voor soort zaken moeten er besluiten worden genomen bij Helpgewoon?

R: Ja eigenlijk over alles. Heel veel dingen hoeft ik gelukkig niet over mee te denken. Ik merk dat ik wel veel meedenk over de inhoud, over hoe moeten de formats eruit zien, hoe is de registratie, hoe zit het met de inspectie jeugdzorg, materialen die we nodig hebben, allemaal dat soort dingen. Maar ook nou bijvoorbeeld met het aannemen van nieuwe mensen.



I: En wat is de besluitvormingsprocedure?

R: In principe gezamenlijk en indien nodig meerderheid van stemmen, waarbij de minderheid wel zwaar meegenomen moet worden. Want ik denk uiteindelijk moet je met elkaar een soort consensus bereiken. Anders dan ben je het een beetje kwijt. En dat is ook wel waar we een beetje tegenaan lopen, dat je wel veel met elkaar moet delen. Want je moet wel op elkaar kunnen vertrouwen. Want ook hun zitten in gezinnen waar gewoon heftige dingen gebeuren en dat moet je wel weten, ok dat kunnen ze aan, wat voelt goed, of dat je 's avond nog even met elkaar belt. En dat zijn dan geen besluiten, maar je moet wel oog voor elkaar houden.

I: Jazeker. Hoe wordt controle uitgeoefend bij Helpgewoon?

R: Moeizaam en weinig. Het gaat meer over vertrouwen denk ik. Ik denk dat, mensen vinden, in het jeugdteam kijken ze wel bij elkaar in de computer, wie welke zaken heeft en waar ze mee bezig zijn een beetje. Dat kan in ieder geval. Nou financiële controle ligt bij de boekhouder en die geeft zo nu en dan een overzichtje. Wat ik op school doe dat weet eigenlijk niemand en hoeveel zaken ik heb dat weet eigenlijk ook niemand.

I: Ok, uhm, wie is de eigenaar van de organisatie?

R: De leden.

I: Hoe groot is de organisatie?

R: Nou ik geloof op dit moment is het nog telbaar, ik denk nou een man of twintig. Mijn jeugdteam per 1 januari is deze zes mensen. Maar de doelstelling is eigenlijk dat de coöperatie niet groter wordt dan een stuk of vijftien.

### Efficiëntie

I: Uh, het volgende onderwerp gaat over efficiëntie, wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Zou ik niet kunnen zeggen, nee weet je, ik denk, ik vind dat moeilijk te meten in gesprekken met mensen, leerlingen die ik heb, dus dat vind ik weinig over efficiëntie te maken. Ik vind deze organisatie is nou zo in ontwikkeling, is ook totaal niet efficiënt. Want niemand zal nou vol zitten met zaken, want iedereen is ook minstens een dag in de week bezig met overleg en aan het doen. Dus ja weet je, ik vind daar geen zinnig woord over te zeggen.

I: Uh, hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon, speelt dat volgens jou een rol?

R: Ja dat denk ik wel, maar dan meer ook in de zin van dat trajecten niet te lang moeten duren en dat je moet proberen aan te sluiten bij de mogelijkheden die er zijn en het netwerk, op die manier zeg maar.

I: En is dat anders dan bij een andere organisatie?

R: Ik denk wel iets ja. Ik denk dat andere organisaties vaak zeiden van god je mag voor negen maanden naar een gezin en dan begin je wat intensiever en dan bouw je rustig af en dan denk ik soms had het een maand of twee eerder gekund en soms was het ook langer nodig en dan kon je dat ook aanvragen en dan kwam dat meestal wel goed.

I: Ok. Waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?

R: Ja weet je als ik dan alleen naar mezelf kijk, dan ben ik vooral druk in die school. En op het moment ben ik ook wel een middag in de week, vier uur in de week bezig met Helpgewoon en de ontwikkeling en wat moet er allemaal afgetikt worden met elkaar. Nou ja ook wel inhoudelijk hoe ondersteunen we elkaar, ja dat soort dingen.

I: Wat zijn de uitgaven van de organisatie? Wat zijn de organisatiekosten en dan bedoel ik niet precies de cijfers, maar waar geven jullie het meeste geld aan uit?

R: Personeelskosten, denk ik 90% van het budget.

I: En is dat anders dan bij een andere organisatie?

R: Ja want ik denk want nou zit het veel meer op het niveau van werkers en minder op management en overhead. OrganisatieX is denk ik 30% overhead, 70% uitvoerend werk.

I: Hoe verloopt de communicatie?

R: Wisselend. We zijn heel druk met communicatie, is ook hard nodig denk ik om elkaar te leren kennen maar ook omdat er zoveel moet. Communicatie in het team onderling loopt redelijk goed. Ik heb ook wel aangegeven dat ik behoefte had aan meer communicatie. Ik vind de communicatie met PersoonX, PersoonY en PersoonZ soms moeizaam, want daar krijg ik vaak de eindverhalen pas van mee. Ik mis de ontwikkeling daarin.

I: En is die communicatie dan anders dan bij een ander soort organisatie?

R: Ja. Ik denk bij een andere organisatie gaat het veel meer top down, hier gaat het veel meer over wat je tegen komt en over wat er geregeld moet worden. Maar ook op vragen van de gemeente en ook wel op de ontwikkeling die mensen in hun hoofd hebben, want we zijn ook heel erg bezig met wat willen we komend jaar en wat willen we aanbieden, hoe gaan we dat doen.

I: Uhm, hoe verloopt de besluitvorming? Je had al vertaald dat loopt het liefst unaniem, maar hoe is dat tot nu toe gegaan?

R: Nou weet je, het ging best redelijk vond ik, sommige punten worden ook aangehouden om verder uit te zoeken en dan weer terug te komen bij elkaar. Ik denk dat binnen het jeugdteam we redelijk op één lijn liggen wat we uiteindelijk ongeveer willen, dus die communicatie loopt wel makkelijk en die besluitvorming dan ook.

I: Uhm, hoe tevreden ben je over het werk wat je doet?

R: Nou ik ben wel eigenlijk behoorlijk tevreden. Weet je ik vind het leuk om gewoon zelfstandig te werken en ik vind het ook leuk om mee te denken. Ik vind het alleen, ik vind het wel veel. En ik ben wel blij dat de meeste collega's dat daar makkelijk contact mee is zodat je ook dingen toch snel kunt kortsluiten en inhoudelijk met elkaar kan afstemmen.

I: Ja. Hoe ervaar je het om zoveel verschillende taken te moeten uitvoeren? Nou dat zeg je eigenlijk net dat vind je soms een beetje veel. Heb je wel het gevoel dat voor de nieuwe taken die je moet uitvoeren dat je daar de competenties voor hebt?

R: Nee niet voor allemaal, sommige denk ik zit ik boven het gemiddelde van de groep, laat ik het zo zeggen, andere dingen zit ik zwaar beneden het gemiddelde van de groep.

I: Hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Te denk ik.

I: Meer dan bij andere organisaties?

R: Ja dat sowieso. Maar ook wel dat het me ook wel meer aan het hart gaat, dat ik er ook wel veel belang aan hecht dat het slaagt, dat we een goede naam hebben en dat soort dingen. Maar ook wel het idee van toch iets gezamenlijks neer te zetten spreekt me ook wel heel erg aan en daar mogelijkheden voor zien en ruimte. Dus in die zin.. Maar het kost veel meer tijd dan je van tevoren bedenkt. En ja als ik niet was ontslagen dan had ik er niet voor gekozen, want dan had ik mijn werk gewoon nog gehad.

I: Ja, uhm hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Nou ja ik denk dat er uiteindelijk gewoon goede afspraken gemaakt moeten worden met in dit geval de gemeente en de scholen. Ja en zelf moeten we gewoon wat producten gaan ontwikkelen en manieren gaan ontwikkelen en dan wordt het ook efficiënter, maar ik denk dat we daar nog voorlopig niet zijn. Er mist nog heel veel basisstructuur voor het inhoudelijke werk. Maar efficiënt hoe de overheid dat bedoelt:

of je sneller bij de klant bent, of je korter bij de klant bent, dat halen we denk ik allemaal wel.

I: En hoe komt het dat jullie dat wel halen?

R: Omdat er gewoon geen lijnen tussen zitten. Als je rechtstreeks meteen contact hebt. Kijk vroeger kwam het van OrganisatieX, daar had het al eerst een maand op het bureau gelegen, een gesprek gehad, toen bij ons, dan kwam eerst de hele registratie, dan waren we weer twee weken verder, en dan komt het in je team en dan wordt het verdeeld, dan uiteindelijk twee maanden verder ben je aan het werk. Ja dat werkt niet. Maar dat vind ik zelf geen efficiëntie, dat vind ik meer onder het kopje hoe wil je klanten bedienen.

### Samenwerking

I: Uh, het volgende onderwerp gaat over samenwerking. Wat betekent samenwerking voor jou en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Ja lastig. Weet je mijn dagelijkse werk is vooral samenwerken, met iedereen op scholen, maar ook met hier. Ik mis wel een stuk interesse van hier naar de scholen toe laat ik het zo zeggen. De dagelijkse modder die wil je eigenlijk gewoon even met iemand delen soms.

I: Uhm, op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Nou ik denk wel meer dan je zou willen. Want ik ben ook afhankelijk of er een coöperatie blijft bestaan, ook afhankelijk hoe we het doen want als we een slechte naam krijgen straalt het ook op mij af en als ik domme dingen doe straalt het op hun af. En ook wat je met elkaar uitdraagt vind ik je wel heel afhankelijk in. Dus dat vind ik ook wel moeilijk van het snelle groeien, van hoe blijf je een beetje eenduidig naar buiten en hoe kun je ook een dynamisch team blijven neerzetten.

I: Ja. Wat is je verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Ja nou weet je ik voel me altijd wel verantwoordelijk en ik bedoel om ook graag overal mee en volgens mij wordt dat redelijk geaccepteerd.

I: En is die verantwoordelijkheid anders dan bij een andere organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ja die is wel groter.

I: Uh, op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Nou vooral telefonisch en ja soms even opzoeken. Ik heb wel het idee dat er veel besproken kan worden.

I: Uhm, hoe verlopen de contacten binnen de organisatie? Nou daar heb je eigenlijk al wat over gezegd, vrij direct toch?

R: Ja en ik vind ook wel dat er geprobeerd wordt om gebruik te maken van ieders kwaliteiten. Weet je PersoonX vind dat leuk dat stukje coördinatie, dan denk ik nou fijn dat is ook haar kwaliteit, dat is de mijne echt niet, ik ben blij dat ze sommige dingen doet en dat ik het niet hoef te doen.

I: Ja en hoe verlopen de contacten buiten de organisatie? Met andere zorgleveranciers? En is dat anders dan bij andere organisaties waar je hebt gewerkt?

R: Ja daar kan ik dus weinig van zeggen omdat ik hier niet met de zorgleveranciers en de gemeente contact heb. Op school merk ik wel dat het vrij goed loopt en dat ze het voor hun niet uitmaakt of ik nou bij OrganisatieX werk, bij OrganisatieY of bij de coöperatie, dat verschil merken ze volgens mij niet.

I: Ok, hoe ervaar je de sfeer op werk en is dat anders omdat er geen managers zijn?

R: Nee vind ik niet echt anders. Ja weet je, natuurlijk is het anders dat je weet dat je meer vrijheid hebt en dat je zelf dingen moet inrichten. Maar ik denk niet dat de managers waar ik mee te maken had, dat die zo mijn werksfeer bepaalde.

I: Ja, wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Ik zou het niet weten. Volgens mij is er niet echt een direct iemand die de leiding heeft. We kijken allemaal naar PersoonX als er bepaalde dingen geregeld moeten worden, we kijken naar PersoonY als er bepaalde dingen geregeld moeten worden, of naar persoonZ. Maar we kijken ook naar elkaar als er bepaalde dingen geregeld moeten worden. Dus in die zin is het meer dat je kijkt naar elkaars interesses, kwaliteiten, krachten. Dat kan ook wel benoemd worden en ik denk dat iedereen ook wel een stuk leiding neemt of geeft of direct of indirect.

I: Hm, wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten?

R: Ja weet je, bij ons is het allemaal mensenwerk. Als je een beetje een klik hebt of samenwerking hebt dan ben je gewoon halverwege.

I: Maar dat is iets wat eigenlijk altijd zo is en dat is niet veranderd door de organisatie?

R: Nee.

### Kwaliteit

I: Uh, het volgende onderwerp is kwaliteit. Wat betekent volgens jou kwaliteit, waar zit dat in?

R: Nou ja, ik ben volgens mij degene die zeurt over de inspectie van jeugdzorg, de kwaliteitseisen van ons beroepsregister. Ik ben wel van dat soort kwaliteitseisen ook.

I: Vind je dat te weinig?

R: Nee maar het moet er gewoon zijn. Ik zeur dus ook bij iedereen dat we dat moeten hebben en dat ga ik ook allemaal uitzoeken en doen. Dus degene die aangenomen worden moeten ook bepaalde registratie eisen hebben. Dat is uiteindelijk iedereen het ook wel mee eens. Degene die het niet heeft gaat een opleiding daarvoor doen. In de jeugdzorg heb je gewoon eisen en daar moeten wij gewoon aan voldoen denk ik.

I: Uhm, welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg? Kunnen jullie daar al iets over zeggen?

R: Ja weet je, ik kan niks zeggen over hier Oude IJsselstreek want daar werd ik gewoon te weinig inhoudelijk van. Ik weet wel dat ze zo enthousiast zijn dat ze ons al willen laten uitbreiden en dat het goedkoper is, maar dat ook sneller de hulp gevonden wordt en dat mensen vinden dat klanten goed bediend worden en nou ja dat er weinig klachten komen. Dus in die zin denk ik dat ze het best goed doen. Ik denk dat ik het op school ook best goed doe want anders was ik daar niet gebleven, hadden ze me er gewoon uitgeknikkerd.

I: Uh, hoe beïnvloedt Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Nou naar mijn professionele ontwikkeling zijn we heel erg met elkaar aan het kijken van wat hebben we nodig en wat willen we. We hebben een opleidingsbudget per persoon. Dus we zijn ook aan het kijken waar moeten we aan voldoen. We hebben eisen vanuit de beroepsvereniging en daar gaan we ook aan voldoen. Nou ik geloof dat ik over twee weken twee cursusdagen heb en mensen zijn wel met opleidingen bezig en daar zijn we ook wel.. Weet je dat heb je ook wel nodig in dit werk, je moet en bij blijven maar ook dingen nieuw leren, want het zijn gewoon veel ontwikkelingen en je hebt het ook nodig om weer energie te krijgen.

I: Dus de organisatie heeft wel een positieve invloed op je professionele ontwikkeling?

R: Ja die faciliteert het wel. En je mag wel zelf aangeven wat je wil en het voordeel is wel, bij mijn vorige werkgever werd dat gewoon allemaal door het bedrijf beslist nou ga je dit soort opleiding doen of dat soort en dan werkte ik dus al twintig jaar met pubers en dan moest ik een cursus praten met pubers doen. Nou ja dat vond ik echt lariekoek.

I: Ja. Hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je vakgebied?

Hoeveel autonomie heb je?

R: Nou 90%.

I: En is dat meer of is dat anders dan bij de vorige organisatie?

R: Nee, nee alleen bij de vorige organisatie moest ik meer verantwoorden.

I: Uh, in hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Ik denk dat ik, ja ik voel me wel behoorlijk gewaardeerd. Ik denk dat mensen ook blij zijn dat ik erbij ben.

I: Uh, hoe blijf je gemotiveerd voor het werk wat je doet en welke rol speelt Helpgewoon daarin?

R: Nou ja aan de ene kant een heel grote rol omdat ik daardoor mijn werk kan blijven doen. In die zin vind ik dat echt wel de basis. En ook het vertrouwen dat dat uitstraalt dat ik dat dus blijkbaar goed doe omdat die scholen tevreden zijn, dus daar ben ik ook wel blij om. Ja ik heb wel mijn collega's nodig om het vol te houden. Weet je ik ben best heel zelfstandig werker want ik zit altijd in mijn eentje daar. Maar ik vind het wel fijn om zo nu en dan even van me af te kunnen praten of te kunnen zeggen ik weet niet hoe ik daar dat op moet pakken, denk eens mee. En dat begint wel meer te komen nou, de laatste maanden.

I: Ja. Hoe zorgen jullie dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Nou ik denk dat je dit werk niet kan doen als je niet bepaalde eisen stelt, want het zijn zulke ingewikkelde zaken, je kan dat niet afraffelen. Weet je, ik kan niet een half gesprek doen.

I: En welke rol speelt de organisatie van Helpgewoon in dat kwaliteitsbehoud ook in deze tijden van bezuinigingen dat.

R: Uh nou ja ik denk dat ze in ieder geval proberen om de kosten laag te houden, dat er wel bewust nagedacht wordt over kosten, dat het niet extra opgetuigd wordt. Ik vind dat we zelfs te weinig geld vragen voor wat we leveren, de prijs te laag. Ik denk dat er eigenlijk sommige dingen bij zouden moeten zitten die er nou niet bij zitten, zoals bijvoorbeeld kosten voor ruimtes, een stukje ondersteuning door een gedragswetenschapper of dat soort dingen. Weet je andere organisatie hebben dat, die dit soort gezinnen en jongeren krijgen en dat is gewoon eigenlijk basis en standaard. En de gemeente zit voor een dubje op de eerste rang omdat het er niet bij gerekend is.

I: Uh, hoe wordt de kwaliteit bewaakt, gecontroleerd bij Helpgewoon?

R: Ik zou het niet weten.

I: Want voorheen was dat waarschijnlijk een leidinggevende die daar..?

R: Ja of een gedragsdeskundige die de inhoud controleerde. Maar weet je daar hebben we het onderling over en het is toch ook voor een groot deel op vertrouwen en als dingen niet goed lopen dat je elkaar erop aanspreekt. En ook wel dat we samen aan het puzzelen zijn, dat ik merk wel dat ik dan ook vaak zit, ja maar dan moet je het terugleggen bij de gemeente, overleggen hoe dit en dit en die en die opties hebben we en dat doen mensen ook wel. Dus ik merk in die zin, we zitten wel samen te puzzelen van hoe pak je iets dan aan.

I: Uh, welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Ja voor mij is dat wel de basis eigenlijk.

I: Maar en hoe verhouden controle en vertrouwen zich dan tot elkaar?

R: Ja weet je ik denk dat bij het jeugdteam eigenlijk we tot nu toe allemaal mensen hebben die elkaar redelijk kennen en dat geeft wel een stukje vertrouwen. En op het moment dat het misloopt dan zal ik een van de eerste zijn die gaat zeggen dat dingen gecontroleerd moeten worden of op tafel moeten komen en dat is ook al gebeurd.

I: Hmm, hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Ja dat zijn dan soms wel lastige gesprekken en ook wel emotionele gesprekken vind ik en dan probeer je toch meestal tot een compromis te komen. Ja de kunst om niet een ondergrens te raken met elkaar denk ik, dat iemand zegt, ja dat kan echt niet voor mij.

I: Op wat voor manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? Is dat anders?

R: Nee ik denk het niet. Ten minste voor mij voelt dat niet anders.

## **Interview 11**

### Introductie

I: Ik begin altijd met vragen wat je vorige werkervaring is en in de zin voor wat voor soort organisaties heb je gewerkt?

R: Ik heb gewerkt voor een jeugdhulpverleningsorganisatie de laatste 23 jaar en daarvoor heb ik gewerkt bij de sociale dienst een aantal jaren in de achterhoek bij verschillenden.



I: En wat voor organisaties waren dat waarvoor je werkte? Waren dat grote organisaties?

R: Ja de sociale dienst gemeentelijk hè. En de laatste organisatie waar ik drieëntwintig jaar gewerkt heb was een provinciaal.

I: En hoeveel mensen zaten er ongeveer in die organisatie?

R: Ja toen we begonnen en halverwege waren het er geloof ik wel bijna 700.

I: Zo, dus echt een organisatie met leidinggevenden en managers.

R: En teamleiders later, maar dat gebeurde in de loop van die drieëntwintig jaar. Toen ik startte daar waren we een heel klein project. En dat is langzaam gegroeid.

I: En wat is je huidige functie?

R: Ik ben ambulantly hulpverlener.

### Organisatie

I: Ok. Wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten of misschien voor jou om er lid bij te worden? Sinds wanneer uh?

R: In januari 2015 ben ik lid.

I: Ok

R: Daarvoor hadden we een hele grote bezuinigingsronde gehad bij de jeugdhulpverleningsorganisatie. Ik geloof dat er iets van 350 mensen weg moesten. Maar ik was niet boventallig dus ik kon blijven maar er ging wel door me heen nou ja ik weet niet of ik het de volgende ronde red want het zou mij niet verbazen dat 2015 nog weer of 2016 een ronde komt en dan ben ik misschien niet helemaal zeker van dat ik kan blijven. Dus.

I: Dat was een belangrijke beweegreden om bij?

R: Nou ja en om, ik was gevraagd ook om samen met een andere collega om over te stappen naar die gemeente in een coöperatie. Nou was dat voor mij heel nieuw. Dus niet zozeer een bewuste keus geweest, maar werd aangeboden en gaandeweg het eind van vorig jaar werd het een beetje duidelijk wat is dat dan en toen vond ik het wel een uitdaging.

I: Uhm, hoe zit de organisatie van Helpgewoon in elkaar? Wat is de organisatiestructuur?

R: Het is een platte organisatie. Er zijn leden en omdat het zo plat is. Wij zijn ook zelfsturend. Maar goed het is het hele jaar ook een beetje zoeken van wat is dat nou een coöperatie en je loopt daardoor tegen dingen aan, maar ook dingen die gewoon

goedlopen natuurlijk. Maar die platte organisatie is denk ik wel het grote verschil met de organisatie waar ik vandaan kom.

I: Ja dat was inderdaad mijn volgende vraag: hoe onderscheidt Helpgewoon zich van de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Ja ja dat is echt die platte organisatie.

I: Ja, hoe zijn de taken precies verdeeld bij Helpgewoon?

R: We hebben een dagelijks bestuur zeg maar en een coördinerende functie. Daar zitten collega's in overal twee in het dagelijks bestuur of heeft geloof ik al een nieuw woord. Waar de dingen besproken worden die geregeld moeten worden, die de dingen bij de hand pakken.

I: Dus die taken dat zijn dan de coördinerende taken?

R: Ja ook coördinerende, maar ook van wat moet er geregeld worden. Hè want we zijn gestart en toen was er eigenlijk nog helemaal niks. En we zijn gestart van coöperatie Schoongewoon en toen we regelmatig bij elkaar kwamen toen bleek dus dat we een heel andere vorm van hulp bieden dan de schoonmakers. Wij moeten, de jeugdhulpverleners zijn natuurlijk aan een heleboel regels gebonden en toen moest dat helemaal opnieuw ingericht worden zeg maar en daar zijn we eigenlijk nog steeds mee bezig.

I: Ok, en als je nog één keer terug kan komen op die taakverdeling: hoe zit dat dan precies in elkaar? Wie doet wat?

R: Nu hebben we een coördinator die een coördinerende functie heeft. We hebben een coach. We hebben een alv, dat doen we wel met de hele coöperatie samen en dan hebben we nog een dagelijks bestuur.

I: En wat voor taken hebben de leden allemaal?

R: Nou een eigen verantwoordelijkheid heb je allemaal wel hè, inbreng en je werk ondertussen. Dat is het ingewikkelde aan alles, je hebt nu eigenlijk twee taken: de hele coöperatie moet nog goed ingericht, maar je hebt aan de andere kant ook je werk.

I: Ok, over wat voor soort zaken moeten er besluiten worden genomen? En wat is de besluitvormingsprocedure?

R: Dat gaat, dat doen alle leden hè van de leden besluiten samen iets nou ja wat zal ik zeggen, ontslag of iemand die niet functioneert wordt aangesproken. En alle leden stemmen daarna van goh zijn we het ermee eens dat iemand wordt ontslagen of, of

misschien een andere functie binnen de coöperatie. En dat beslissen alle leden gezamenlijk.

I: En hoe wordt dat besluit genomen?

R: Met stemmen.

I: Ok, uhm hoe wordt controle uitgeoefend bij Helpgewoon op de werkzaamheden en organisatie?

R: De controle, nou dat doen we ook samen hè, de verantwoordelijkheid nemen en we hebben natuurlijk vanuit het jeugdteam aan verschillende eisen te voldoen, kwaliteitseisen vanuit de inspectie. Dus daar moeten we zorgen dat we dat goed op poten hebben staan en dan praat ik over mijn werkinhoud hè.

I: Uh, wie is de eigenaar van de organisatie?

R: Ja ik denk dat wij allemaal eigenaar zijn.

I: Ok, hoe groot is de organisatie?

R: Uh op dit moment hebben we een jeugdteam van vier personen en op dit moment bij het sociaal team zijn ze met zijn vijven.

### Efficiëntie

I: Uh, het volgende onderwerp is efficiëntie. Wat betekent efficiëntie voor jou?

R: Nou ja dat betekent hoe zal ik dat zeggen, zo weinig mogelijk, papierwerk zal ik even als voorbeeld noemen, maar toch dat daar alles wel instaat. Mijn ervaring uit vorige organisaties is dat uiteindelijk aan het eind van de rit heel veel regeltjes, heel veel papierwerk was en heel weinig cliëntcontacten. En dat is waarvoor we moeten waken dat we niet meer in het verval komen van allerlei papieren en rotzooi.

I: Dus efficiëntie is zoveel mogelijk het daadwerkelijke werk uit kunnen voeren?

R: Ja de contacten met de mensen.

I: Ok. Hoe speelt kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?

R: Nou dat speelt, je wil het niet als eerste punt noemen, maar het speelt wel mee van het moet anders en we willen het anders en hoe kun je het dan anders inrichten met toch minder geld en toch kwaliteit leveren.

I: En wat doet de organisatie daaraan? Hoe is het kostenbesparend dan?

R: Vooral kostenbesparend in nou ja de platte organisatie dat er niet teveel lagen boven zitten, dus de werknemers zelf. Je bent werkgever en werknemer natuurlijk. Dat maakt het ingewikkeld en we doen dat samen.

I: Maar op wat voor manier bespaart dat dan kosten?

R: Uh nou ik denk dat het vooral kostenbesparend is dat het een platte organisatie is, dat er zo weinig mogelijk of zo min mogelijk teamleiders weet ik het allemaal boven de werknemer staat, dat scheelt een heleboel.

I: Duidelijk. Uh waar besteden jullie tijd aan bij Helpgewoon?

R: Nou ja er is dit jaar toch wel heel veel tijd besteed in overleggen, dat moet ook want dingen moeten ook gestart worden. Er was 1 januari was er helemaal niks, dus zo van beginnen jullie maar. Dat is ook een uitdaging. Dus er is heel veel tijd gegaan in hoe gaan we het doen, met wie gaan we het doen en met wie moeten we samenwerken, dat soort zaken. Nou dat begint nu echt vorm te krijgen zo na een jaar bijna. En ondertussen toch ook cliënten die je moet, die je verwezen krijgt waar je mee aan de slag moet.

I: Besteedt je in deze organisatie je tijd anders dan in de vorige organisatie waar je hebt gewerkt?

R: Ja.

I: Op wat voor manier is dat anders?

R: Nou het is echt wel anders, het is echt wel meer contact met de cliënt, vaker op huisbezoek. Nou ja je ziet ook wel een trend, toen we begonnen met de coöperatie was het nog een lichte doelgroep en je ziet nu al na een jaar, bijna een jaar, dat we steeds zwaardere doelgroepen krijgen. En dat is ook een stuk vertrouwen vanuit de gemeente dat we het goed doen.

I: Hmm, wat zijn de uitgaven van de organisatie? Wat zijn de organisatiekosten? En doen hoeft ik niet precieze cijfers, maar waar geven jullie geld aan uit?

R: Nou ja salariskosten. Nou ja we hebben natuurlijk allemaal telefoons, laptops, randvoorwaarden om te functioneren eigenlijk.

I: En zijn de kosten van deze organisatie anders dan van zo'n grote organisatie waar je hiervoor werkte?

R: Uh dat weet ik eigenlijk niet precies.

I: Zal ik anders even doorgaan naar de volgende vraag?

R: Ja doe maar.

I: Uh, hoe verloopt de communicatie?

R: Ja positief. We spreken elkaar aan op dingen die niet goed lopen, we spreken dingen uit als ze wel goed lopen van goh wat mooi en er is een hele positieve communicatiestructuur.

I: En is die communicatie dan anders dan bij je vorige werkgever?

R: Nou ja nu spreek je elkaar aan als leden hè, als collega's, maar bij de vorige organisatie zaten er natuurlijk verschillende lagen tussen waar je mee communiceerde. En ook wel werd wel geprobeerd om met zijn allen goeie afspraken te maken. Maar dat was ingewikkelder, dit is gewoon op een ander niveau als collega's spreek je elkaar aan binnen de coöperatie.

I: Ok en hoe verloopt de besluitvorming? Je had daarnet al verteld over de besluitvormingsprocedure, maar hoe is dat tot nu toe gegaan als jullie een beslissing moesten maken? Hoe verliep dat?

R: Nou het is allemaal wennen voor ons, van het verloopt prima hoor. Het zijn echt geen ellenlange procedures, dus dat vind ik wel heel vlot verlopen moet ik zeggen.

I: Ok, uhm hoe tevreden ben je over het werk wat je doet?

R: Ik ben heel tevreden. Alleen merk ik nog niet zo dat ik heel anders werk dan in mijn vorige organisatie. En dat heeft ook te maken met het nieuw opstarten van een coöperatie, maar ook het werk wat gedaan moet worden. Je neemt het mee, uiteindelijk zijn we met een aantal mensen natuurlijk niet voor niets gevraagd. We hebben natuurlijk een heleboel ervaring, dat neem je nu mee en gaandeweg ga je ontwikkelen hé dat kan anders, wat kunnen we vernieuwen.

I: Ok, uh hoe ervaar je het om zoveel verschillende taken te moeten uitvoeren binnen de organisatie?

R: Dat vind ik pittig. Ook het ondernemen is natuurlijk nieuw, dus dat is ook even wennen.

I: Ja, heb je wel het gevoel dat je er de juiste competenties voor hebt om die andere taken uit te kunnen voeren?

R: Nou ik heb sommige dingen dat ik denk ja dat snap ik even niet hoor, maar ik heb collega's, we worden bijgepraat, we hebben een gezamenlijk, ja een shareport waar we allemaal in kunnen kijken met verslagen en dergelijke. En daar heb ik soms wel even tijd voor nodig om te snappen, hoe werkt dat nou. En dat gaat gaandeweg, ik moet zeggen de ervaring maakt wel dat je steeds meer zicht krijgt oh en ook steeds meer zo zit het in elkaar en oh die kant gaan we op. Heel langzamerhand zie je ook verandering komen binnen de coöperatie of wordt het helder.

I: Ja, uhm hoe betrokken voel je je bij de organisatie?

R: Heel erg betrokken.

I: Is dat anders dan bij de vorige organisatie?

R: Ja absoluut. Ja ik heb even teruggekeken van wat gebeurde er de afgelopen drieëntwintig jaar en dan zie je dat er ook iedere keer taken van de werker weg werden gehaald. Er werd weer iemand boven gezet. Ik zeg altijd drieëntwintig jaar geleden begon ik in een jeugdhulpverlening en toen deden we alles zelf. En je zag in de loop der jaren dat er iedere keer lagen tussen kwamen en er werd steeds meer van de werker weggehaald. En vandaar dat je op een gegeven moment veel achter die computer zat, want iedereen had zijn taakje, maar de leuke taakjes waren weg.

I: Uh, hoe kan de organisatie jullie helpen om zo efficiënt mogelijk te werken?

R: Nou ja iedereen heeft zijn kennis en zijn ervaring natuurlijk, al mijn collega's hebben allemaal lange ervaring in de jeugdhulpverlening en ieder heeft zijn eigen kwaliteit. En daar kunnen we denk ik een heleboel, kunnen we heel veel van elkaar leren. Dus daar halen we het denk ik vooral uit.

### Samenwerking

I: Uh dan het volgende onderwerp gaat over samenwerking. Wat betekent samenwerking voor jou en op wat voor manier komt dat terug in je werk?

R: Samenwerking, uh de samenwerking is ontzettend belangrijk met de collega's natuurlijk maar ook samenwerken met je ketenpartners. Om goeie hulp te verlenen is dat belangrijk. Je kan nooit in je eentje hulp verlenen dus je hebt gewoon een goed netwerk nodig, je hebt een vertrouwensrelatie nodig met je collega's hè om dingen te bespreken.

I: Ok, op wat voor manier ben je afhankelijk van je collega's?

R: Nou de openheid die er moet zijn, het vertrouwen wat je moet hebben in elkaar. Dat is heel belangrijk om dingen ter sprake te brengen.

I: Hmm, wat is je verantwoordelijkheid binnen het geheel?

R: Ik draag mijn eigen verantwoordelijkheid om dingen te bespreken als het mijn werk betreft of als ik denk goh het kan anders binnen de coöperatie. Er moet vertrouwen zijn waar met je collega's, waar je met elkaar op kunt vertrouwen.

I: En is je verantwoordelijkheid binnen deze organisatie anders dan binnen de vorige organisatie waar je werkte?

R: Jazeker.

I: Op wat voor manier?

R: Nou ja niet alleen meer naar het werk, maar ook ten aanzien van de coöperatie van het bewust worden van bijvoorbeeld je pensioenregelingen, de salaris, uh.

I: Uhm, op wat voor manier ondersteunen jullie elkaar?

R: Nou we gaan, we hebben teambesprekingen van cliëntbespreking, wekelijks hebben we dat, dat we casussen inbrengen. Als je er niet uitkomt dan gaan we samen op zoek als collega's nou hoe zou je het nou wel kunnen doen. Dus die verantwoordelijkheid nemen we samen.

I: En de contacten buiten de organisatie, hoe verlopen die? Dus naar de opdrachtgever en de netwerkpartners?

R: Nou ja we hebben natuurlijk, een andere collega en ik zijn uit die vorige organisatie samen gegaan. Zij werkte al twaalf jaar in deze gemeente waar wij voor werken, ik drie jaar. Dus wij hebben een groot netwerk wat we meegenomen hebben en dat is natuurlijk heel prettig.

I: Ok, wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Ja die hebben we eigenlijk niet hè. We hebben een coach voor een jaar, die ons begeleidt in het ondernemerschap zeg maar, maar dat is denk ik geen leider. We zijn samen, alle leden zijn verantwoordelijk.

I: Ok, wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten?

R: Ja je kunt alleen maar samenwerken met de cliënt. Als er geen samenwerking is verandert er ook niks.

### Kwaliteit

I: Uhm, het volgende onderwerp is kwaliteit. Wat betekent dat volgens jou? Waar zit dat in?

R: Dat zit in je handelen, hè je werkuitvoering. Kwaliteit, uhm, leren van elkaar. De contacten die je hebt met je cliënten van daaruit verandering teweeg te brengen, aansluiten bij de cliënt.

I: Dus eigenlijk op een goede manier contact hebben met je cliënten?

R: Dat is heel belangrijk ja. En het erover eens zijn het doel wat je wilt veranderen.

I: Ja, uhm welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg? Tot nu toe, hebben jullie daar al zicht op?

R: Nou er zijn eigenlijk een heleboel positieve afsluitingen, maar dat heeft ook te maken denk ik met onze manier van werken. Wat wel is veranderd is dat we zeggen we gaan niet langer dan een half jaar hulp verlenen, dat was onze insteek. Dan gaan we kijken is het veilig hè om af te sluiten. En nu merk ik na een paar maanden, we zeggen toch we gaan naar een jaar, een half jaar is toch te kort geweest.

I: En hoe worden de resultaten, hoe wordt dat ervaren door de opdrachtgever?

R: Ja dat is tot nu toe positief.

I: Hoe beïnvloedt Helpgewoon je eigen professionele ontwikkeling?

R: Nou het maakt mij wel bewust dat ik bijvoorbeeld nog een aantal trajecten moet doorlopen om bij te blijven hè. We zijn verplicht om voor het SKJ voor je registratie om dat bij te houden. Uhm, maar goed dat moet ook allemaal van jezelf komen. Je moet, je bent veel actiever om te zoeken van hoe kan ik mij nou nog professionaliseren en hoe pas ik nog in de organisatie, in deze nieuwe structuur.

I: Ja, uhm hoeveel ruimte voel je om zelf beslissingen te maken over je vakgebied, hoeveel autonomie heb je?

R: Uhm, heel veel vind ik. Maar er moet ook heel veel in overleg met de gemeente onze opdrachtgever natuurlijk. Maar je bent wel heel vrij vind ik om zelf in te vullen zoals je goeddunkt. En als je je verdiept en leest van dingen moeten anders dan is daar de vrijheid wel om dat te veranderen.

I: En is je autonomie hier anders dan bij je vorige baan?

R: Nee niet zo. Maar daar gingen de besluiten die genomen werden over vier, vijf, zes schijven en dat is natuurlijk bij deze coöperatie is dat weg hè.

I: Dus de beslissingen die je neemt kunnen wel sneller doorgevoerd worden?

R: Ja dat scheelt echt.

I: Uhm, in hoeverre voel je je gewaardeerd binnen de organisatie?

R: Ik voel me echt gewaardeerd binnen de organisatie. In die zin, alles is bespreekbaar en ook de momenten van elkaar bekritisieren maar ook zo van goh wat goed gedaan. Omdat je meer verantwoordelijkheden hebt, krijg je daar ook meer zicht op.

I: Hoe blijf je gemotiveerd voor het werk wat je doet en welke rol speelt Helpgewoon daarin?

R: Ik blijf heel erg gemotiveerd ook wel omdat de tijd, de innovaties en dat vind ik ook heel interessant om te kijken hoe het anders kan en die ruimte die is er. Ik ben me wel heel erg bewust ik wordt zestig. Ik ben me wel heel erg bewust van is dit nou werk wat ik echt vol kan houden tot zevenenzestig en dat maak ik ook bespreekbaar. Ik ga daar ook adviezen over vragen. Het kan zijn dat ik wat minder ga werken of, ja ik vind de coöperatie onderhand zo leuk worden met zoveel nieuwe takken dat ik denk god er zijn ook mogelijkheden in andere coöperaties om daar mijn kennis en kunde neer te leggen.



I: Leuk. Uhm, hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Ja dat is een stukje efficiëntie natuurlijk wat je laat zien en er zijn gewoon kwaliteitseisen die worden gesteld aan de jeugdhulpverlening dus daar ga je goed mee om te kijken waar kunnen we het nog een beetje bijschaven, maar ook hoe bewaak je wel je kwaliteit.

I: En hoe doen jullie dat dan?

R: Ja dat is echt het inrichten van die kwaliteitseisen die gesteld worden, daarbinnen kunnen we natuurlijk efficiënt werken.

I: En speelt de manier van organiseren daarin ook een rol? Dat die kwaliteit behouden kan worden, ook in tijden van bezuinigingen?

R: Ja ik denk dat de gelden nu anders verdeeld worden, snap je? Wij zijn ook bewust van.. Weet je we hebben nog niet zozeer te maken in de nieuwe organisatie met de bezuinigingen. We weten precies hoe we het moeten afbakenen, we zijn nog niet groot. En ik denk, ik denk dat er winst behaald wordt.. Sorry ik ben de draad even kwijt.

I: Ja ik vroeg me af of de manier van organiseren of dat van invloed is op het kwaliteitsbehoud in tijden van bezuinigingen?

R: Uhm nou ja ik denk het wel want als ik goed kijk hoe ik voorheen werkte bij de vorige organisatie en hoe ik het nu doe denk ik, ik doen mijn werk niet eens zo heel anders.

I: En hoe kan het dat je toch je werk op een goeie manier kan blijven doen dat er ondanks dat er bezuinigingen zijn dat er zeg maar niet op jou wordt geknepen?

R: Nee er wordt niet op mij geknepen. Ja dat is wel een mooie vraag, ik zou zo even niet het antwoord weten, misschien even bewaren.

I: Ok, uhm hoe wordt de kwaliteit bewaakt, gecontroleerd bij Helpgewoon? Ik kan me voorstellen dat er bij de vorige organisatie een leidinggevende was die dat deed, hoe doen jullie dat?

R: Wij doen dat samen. Dus in samen, we rapporteren naar de gemeente hè van wat heb je gedaan, van evalueren, alle rapportage gaat daar naartoe.

I: Uh, welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: Heel veel.

I: En hoe verhouden controle en vertrouwen zich dan tot elkaar?

R: Nou ja als je je veilig voelt, als je je prettig voelt en je hebt leuke collega's. Mensen zijn ook geselecteerd op kennis maar ook van klikt het met ons onderling. Want als het niet klikt en je voelt je niet veilig dan komen zaken ook niet op tafel natuurlijk. Nou ja vanuit vertrouwen is controle geen probleem en je bent verantwoordelijk met zijn allen voor die coöperatie, voor je eigenaarschap zeg maar.

I: Uhm hoe wordt er met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Ja dat gaat ook echt weer in overleg van hoe kunnen we het passend maken voor iedereen. Het gaat echt allemaal democratisch.

I: Uhm, op wat voor manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt? Is dat anders dan bij de organisatie waar je hiervoor hebt gewerkt?

R: Nou eigenlijk niet, want dat zeg ik er is nog niet zo heel veel veranderd in mijn werkstijl.

I: En heb je het idee dat de cliënt er iets van zou kunnen merken dat jullie anders organiseren?

R: Ik denk het niet. Van als je kwaliteit levert dan is dat niet zo, dan merkt de cliënt er niet zoveel van.

## **Interview 12**

### Introductie

I: Ja ik heb eerst eigenlijk een beetje een introducerende vraag want wat is je huidige functie binnen de gemeente?

R: Ja dat is dus een aanspreekpunt, zo hebben ze dat genoemd. Dat is eigenlijk, de functie staat omschreven als regievoerder sociaal domein. Dus daarmee zijn wij als aanspreekpunten de toeleiders naar betaalde zorg. En degene die met de gezinnen in de gemeente proberen om de toeleiding naar betaalde zorg proberen te voorkomen zeg maar om door de gezinnen zelf in hun eigen kracht te zetten en zelf hun problemen op te laten lossen of in het voorliggende veld te gaan zoek naar daar oplossingen of in het netwerk zeg maar.

I: Dus als er een probleem is bij een gezin, dan worden jullie gebeld en wat gebeurt er dan?

R: De bedoeling is dat eigenlijk eerst de gezinnen hun weg vinden in de gemeente in de voorliggende voorzieningen zeg maar en mochten ze daar niet uitkomen dan worden wij gebeld. Dan gaan wij op keukentafelgesprek, kijken van wat speelt er

allemaal in het systeem, uh daarbij kijken we naar alle levensdomeinen en dan wat is de vraag, wat hebben mensen er zelf al aan gedaan, wat kunnen mensen zelf doen, wat kan hun netwerk betekenen.

I: Dus dat is niet alleen jeugdzorg?

R: Nee is niet alleen jeugdzorg.

I: Maar dan zijn jullie ook degenen die doorverwijzen?

R: Wij zijn ook degenen die, als het dus uiteindelijk blijkt dat mensen dus niet in staat zijn om op eigen kracht of op eigen initiatief het probleem op te lossen, dan uiteindelijk doorverwijzen naar een aanbieder.

### Organisatie

I: Mijn volgende vraag is wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten? Ik weet niet of je daar bij betrokken bent geweest?

R: Nee ben ik niet bij betrokken geweest. Maar de beweegredenen zullen zijn geweest om lokaal snel te kunnen acteren en de kosten daarin te drukken ook.

I: En wat maakt dat een werknemerscoöperatie daarvoor zorgt?

R: Ze hebben kennis van het lokale veld omdat ze allemaal al hier werkten voorheen, degenen die het gestart zijn, de lijntjes liggen kort, aangezien ze, we zijn een soort van gezamenlijk opgetrokken in het begin

I: En we zijn dan?

R: De gemeente en de coöperatie. En de kosten blijven laag doordat de coöperatie geen last heeft van hele grote overheadkosten waar andere aanbieders mee van doen hebben.

I: Uh, heb je een beetje een idee hoe Helpgewoon zich onderscheidt van andere organisaties in de jeugdzorg en het sociaal werk?

R: Op het sociaal werk weet ik het niet want daar ben ik ook minder in thuis. Op de jeugdzorg onderscheiden ze zich voornamelijk omdat ze lokaal zijn en dus vrij makkelijk afstemming met ons kunnen zoeken en dat ook vrij veel doen. Voor de rest onderscheiden ze zich eigenlijk niet inhoudelijk van andere aanbieders.

I: Ok, uhm hoe wordt controle op de werkzaamheden uitgeoefend bij Helpgewoon? Heb je daar een idee van?

R: Nee. Wij als aanspreekpunten voeren controle uit over onze eigen caseload, dus over de zaken die wij bij hen leggen. Daarin stellen wij vooraf doelen af of

verwachtingspatronen en wij controleren of dat nagekomen wordt of dat daar progressie in zit zeg maar.

I: Dus jullie als opdrachtgever controleren eigenlijk of die opdracht goed wordt uitgevoerd?

R: Ja dat is onze functie in het geheel om dan de regie te voeren op wat er nou gedaan, wat wij verwachten wat er gedaan wordt zeg maar met de inzet de hulp.

I: En hoe controleren jullie dat dan? Kijken jullie dan naar de uitkomsten?

R: Ja uitkomsten en .. Dat is dus een voordeel van de Helpgewoon coöperatie dat hebben we vaker overleg over de voortgang dan bij andere aanbieders.

I: En hoe komt dat dan?

R: Omdat die afspraken zo gemaakt zijn dat er vaker overleg is, maar dat zou met andere aanbieders net zo goed kunnen.

### Efficiëntie

I: Uhm nou het volgende onderwerp gaat over efficiëntie, wat is dat volgens jou?

R: Mijn idee als je hulpverlening efficiënter in wil richten is dat je duidelijker voor ogen houdt met zijn allen welke doelen, aan welke doelen er gewerkt wordt. En niet alleen voor ogen houdt, maar dan ook daadwerkelijk daar mee bezig bent en durft toe te geven wanner je daar niet meer bezig kunt gaan. Door te zorgen dat de partijen die betrokken zijn bij een gezin nauw met elkaar samenwerken. En dat men de verantwoordelijkheid neemt als organisatie voor de opdracht die je gekregen hebt bij aanvang van de zorg. Dus dat je serieus neemt voor dit probleem ben ik aangenomen, binnen deze opdracht en daarmee ga ik aan de gang en met niet van allerlei andere dingen om maar iets, maar je eigen verantwoordelijkheid nemen dat klaar ook klaar is.

I: Ok, uh hoe speelt efficiëntie en kostenbesparing een rol bij Helpgewoon?

R: Ja je ziet in ieder geval terug dat ze geen hele dure panden hebben, ze hebben geen grote overhead aangezien ze zo klein blijven hebben ze geen zaken als ondernemingsraad al dat soort beleidsmedewerkers en directeuren enz. Dat heeft in een coöperatie heb je dat niet nodig, dus dat werkt automatisch kostenbesparend.

I: Toch zijn er ook heel veel grote organisaties in de zorg, waarom is dat denk je?

R: Omdat ze in het verleden op een gegeven moment daar bijna niet meer naar gekeken hebben. Zij bepaalde de vraagprijs en ze bestonden nou eenmaal en daar ging de zorg naartoe. Daarnaast is er ook heel veel gedaan denk ik aan onderzoek en

ontwikkeling en kennisvergaring binnen dat soort organisaties. Waar iedereen het nut ook van inzag en dat is gelijk de valkuil van heel efficiënt gaan werken en zeggen van volgens mij kan het voor een minder bedrag en dan kun je al je overhead aan de kant doen, want dan gaat alle onderzoek en ontwikkeling en kennis daarmee ook verloren.

I: Ok. Dan ben ik nog wel benieuwd want je zegt dat holistische is heel belangrijk, dus dat je die brede kijk houdt wat iemand nodig heeft. Maar hoe verhoudt dat zich dan tot de specialismen?

R: Ja nou dat is wel iets wat.. Daar zal in dit geval dan Helpgewoon als coöperatie ook in moeten investeren dat ze daar meer kennis van krijgen. Ze hebben een heel specialistische hulpverlening of jeugdhulpverlening hebben ze voor nu, ik denk dat ze in de toekomst breder kunnen, moeten neerzetten willen ze meer vraag krijgen. Nu worden ze echt specifiek ingezet op jeugdhulpvragen.

I: Uh, hoe verlopen de contacten tussen de gemeente en de werknemerscoöperatie?

R: Die verlopen op dit moment op de vloer tussen ons als aanspreekpunten en de ambulante hulpverleners uit de werknemerscoöperatie maar dan op vakinhoudelijk gebied, op de uitvoering. En op managementniveau gebeurt dat beiden op managementniveau.

I: Maar hoe kan dat? Want Helpgewoon, die coöperatie heeft toch geen managers?

R: Ja er zit wel een soort van directeur of directrice of iets op.

I: Dus eigenlijk is het naar jou idee niet helemaal een platte organisatie?

R: Nee het is geen helemaal platte organisatie.

I: Uh en zijn die contacten met de werknemerscoöperatie anders dan met andere organisaties in de jeugdzorg waarmee jullie werken?

R: Ja volgens mij wel. Er wordt veel meer afgestemd van hoe het anders zou kunnen, hoe het beter zou kunnen. En hoe het meer passend binnen deze, omdat zij natuurlijk op dit moment alleen nog deze gemeente bedienen, dus daarmee ook zo de processen op elkaar kunnen afstemmen dat ze zo efficiënt mogelijk verlopen en andere grote organisaties bedienen heel veel gemeentes, dus die zullen ervoor kiezen om hun eigen proces zodanig in te richten dat ze meer gemeentes kunnen bedienen.

I: Maar is het nou ook zo dat je meer contact hebt met de mensen op de werkvloer dan bij andere organisaties?

R: Ja, ja.

I: Dus die contacten zijn wat dat betreft wel directer?

R: Ja want zij lopen, zij zitten letterlijk een aantal dagen per week in het gemeentehuis.

I: Uhm, is er op een andere manier contact met de cliënten door deze manier van organiseren?

R: Nee.

### Kwaliteit

I: Ok. Uhm en vervolgens gaat het dan over kwaliteit. Wat betekent dat volgens jou in de zorg, kwaliteit?

R: Uhm, dat is een hele grote vraag. Uhm, ik denk dat de kwaliteit in de zorg voornamelijk inhoudt dat we toegerust zijn om de opdracht die we dienen uit te voeren waar te maken. Dus dat we daar de juiste opleidingskwalificaties voor hebben en de juiste ervaring voor hebben. Dat organisatie zo ingericht zijn dat er, dat uitval en opvangmogelijkheden zijn, dus dat je continuïteit van zorg waarborgt. Uh, ik denk dat kwaliteit vooral daarbij valt of staat.

I: Dus dan ligt de kwaliteit eigenlijk voornamelijk bij de mensen op de werkvloer, bij de professionals?

R: Ja. En de organisatie die dus als organisatie dient te zorgen voor een, dat de organisatie zo voldoende toegerust is dat continuïteit van zorg geboden kan worden als een werknemer op de werkvloer om een één of andere reden uitvalt of..

I: Daar verantwoordelijkheid voor neemt?

R: Ja daar verantwoordelijkheid voor neemt voor het totaalpakket zeg maar.

I: Heb je het idee dat die verantwoordelijkheid anders is bij Helpgewoon dan bij een andere organisatie?

R: Nou het gevoel bij de werknemers heb ik zeker dat die anders is, omdat zij dus maar met een beperkt aantal mensen zijn en daardoor voelen dat ze kwetsbaar zijn op uitval en dat soort dingen. Dus ze nemen de verantwoordelijkheid met zijn allen hoog op omdat zij zijn als klein bedrijfje verantwoordelijk voor hun caseload, laat ik het dan zo zeggen. En bij grote bedrijven zal een individuele werknemer zich daar minder druk over maken want het wordt namelijk veel makkelijker overgenomen als je uitvalt of als je er tijdelijk niet bent of op vakantie bent. Maar of dat organisatorisch gezien echt een andere verantwoordelijkheid is dat weet ik niet, dat durf ik niet te zeggen.

I: Uhm, heb jij enig zicht wat de resultaten zijn die er tot nu toe zijn behaald door Helpgewoon in het leveren van zorg?

R: Nee niks, niks. Nee heb ik geen zicht op.

I: En wie heeft dat wel?

R: Niemand denk ik. Ik denk dat is een valkuil van zo'n kleine organisatie. Grote organisaties kunnen ook groter denken en grotere processen in gang zetten over kwaliteitsmeting van hun eigen handelen denk ik. Ik denk dat een dusdanig kleine organisatie daar meer moeite mee heeft om bij zichzelf te kunnen meten of je nog kwaliteit levert omdat je niet in die dusdanige aantallen werkt dat het meetbaar gaat zijn of testbaar gaat zijn. Met daarnaast dat ik me afvraag of je de financiële middelen personele toerusting hebt om dat te laten meten.

I: Maar je zei daarnet dat het jou verantwoordelijkheid is om te controleren of die opdracht goed wordt uitgevoerd toch?

R: Ja maar klopt. Alleen ik heb dus op dit moment geen uitdraai of meting gezien van hoe vaak dan de door ons weggezette zorg bij Helpgewoon geslaagd is of weer beëindigd is, of..

I: Maar hoe controleer je dat dan?

R: Ja op dat moment dus, op dat, op puur individuele inzet en dan is mijn eigen inzet bij hen zeg maar op dit moment te gering om daar een zinnige, om daar iets zinnigs over te zeggen. Dus dan zouden we dat met zijn allen moeten gaan evalueren om te kijken van wat is nou de inzet geweest van Helpgewoon het afgelopen jaar en wat zijn onze totale bevindingen daarover van de geslaagdheid van zorg, of de ja..

I: Maar want ze schrijven wel kwartaalrapportages toch?

R: Dat zal best, maar die zie ik niet.

I: En want wie ziet die dan wel?

R: Dat weet ik niet.

I: Maar je zegt eigenlijk de verantwoordelijkheid voor die controle ligt bij?

R: Inkoop waarschijnlijk op dat moment dan hier, contactmanagers.

I: Dus de controle die jij hebt is eigenlijk meer per individuele casus?

R: Per individuele casus zeg maar, van loopt dit zoals ik wil of wens dat het loopt zeg maar.

I: Maar dus dat heb je wel gezien het afgelopen, ze zijn een jaar toch werkzaam?

R: Ja, ja.

I: En hoe gaat dat?

R: Ja dat vind ik prettig gaan, want we stellen heel makkelijk bij en we kunnen ook gewoon gezamenlijk tot de conclusie komen dat er wat anders nodig is en dan weer stoppen met zorg of..

I: Dus op zich dan de resultaten op casus niveau daar kan je wel wat over zeggen?

R: Ja, ja.

I: En die zijn?

R: Ja die zijn prima denk ik, ja die zijn naar wens. Het is voor mij nog wel de vraag, of nou ja niet voor mij, meer voor hen. Uhm, waar ben je precies van als aanbieder hè? Welk product lever je en welk product lever je niet. En dat is soms nog wat onduidelijk over wat kunnen ze precies? Wat pakken ze precies wel op en wat pakken ze niet op? En dat zal een zoektocht zijn voor zo'n jong bedrijf ook om te kijken van nou ja daar moeten we een scheidslijn leggen van dat doen we wel en dat doen we niet.

I: Uhm, wat is de invloed van de manier van organiseren van een werknemerscoöperatie op het werk van de professionals? Heb je daar een beeld van, heb je het idee dat ze op een andere manier?

R: Ja want zij zijn inhoudelijk zelf verantwoordelijk voor hun eigen werkwijze en hebben daar daarmee gelijk ook heel veel invloed op. Dus ze bepalen zelf hoe ze het doen, wat ze doen, ze bepalen hun eigen methodieken, ze bepalen hun eigen werkstijl, hun eigen werkvorm en daarin zijn ze niet afhankelijk van allerlei beleidsmedewerkers, door de organisatie opgelegde structuren, systemen, die bepalen ze zelf. Dus ik vind dat ze juist daarin zichzelf zouden moeten kunnen onderscheiden van een ander door daarin een vooruitstrevend en actieve houding in aan te meten want ze kunnen makkelijk bijstellen, ze kunnen makkelijk veranderen en ze kunnen met zijn vijven zijn ze er nou volgens mij, snel schakelen op een wisselende markt zeg maar.

I: Ja want je zei ook net de kwaliteit ligt met name bij de professional?

R: Ja dus doordat ze daar zelf een vinger in de pap hebben kunnen ze daarin schakelen en zelf in bijsturen, zonder dat hele systemen zeggen 'ja maar dat kan niet, wij werken op deze manier en je kan niet op je eigen houtje anders gaan werken'.

I: Ja, uhm hoe zorgt Helpgewoon ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is? Het zijn nu eigenlijk tijden van bezuinigingen toch?

R: Ja die vind ik dus lastig want daar maak ik me dan wel weer zorgen over want je kan het pakket dus zo dusdanig aanleveren dat je de goedkoopste bent en zeggen van



nou ja met mijn huidige ervaring heb ik heel veel in huis voor op dit moment en kan ik het redelijk goedkoop aanleveren. Zonder dat ik het op dit moment heel veel mensen in dienst moet nemen die mij gaan opleiden, ondersteunen, die tot gedragsdeskundige behoren zeg maar en daarmee de ontwikkeling die de organisatie doormaakt, dus kennisontwikkeling, kennisbehoud binnen de organisatie, dat kunnen ze nu tijdelijk ondervangen op ervaring. Op den duur denk ik dat zij zich moeten zullen blijven ontwikkelen intern, dus de werkers zelf en dat zal toch kosten met zich mee gaan brengen die ze zullen moeten inkopen, zullen moeten..

I: Uhm, nou ja daar hebben we het dus eigenlijk al kort over gehad: hoe wordt de kwaliteit bewaakt, gecontroleerd bij Helpgewoon? Dus je zegt die kwartaalrapportages dat wordt gecontroleerd binnen de gemeente maar dan de afdeling aankoop?

R: Ja.

I: En op casusniveau doe jij dat eigenlijk?

R: Ja, ja. En neem ik aan dat zij intern daar ook hun verantwoordelijkheid in nemen om daar in casuïstiek overleg. Ik weet dat het zo vormgegeven is en daarmee is voor mij alweer een stukje kwaliteit afgedicht ook. Omdat ik weet dat zij intern structuur hebben opgebouwd om kwaliteit te waarborgen.

## **Interview 13**

### Introductie

I: Ja allereerst ben ik wel benieuwd: wat is jou functie binnen de gemeente?

R: Uh ik ben een adviseur welzijn en onderwijs en daarin houd ik me vooral bezig met jeugdbeleid. Eigenlijk voor het preventieve jeugdbeleid ben ik ook voor 2015 verantwoordelijk voor tot nu ook alle nieuwe taken en de jeugdwerk naar ons toe zijn gekomen.

I: En op wat voor manier heb je dan te maken met Helpgewoon?

R: Nou ik ben vooral beleidsmatig kijk ik mee in hun ontwikkeling dus ik zit in de werkgroep die er is en langzaam maar zeker, het is een proefsituatie maar het straks naar een vaste club of een vaste aanbieder gaat dan ben ik degene die inhoudelijk iets gaat vinden van hun werk.

I: Ok, dus je beoordeelt eigenlijk wat ze leveren?

R: Ja en sturen, ja.

## Organisatie

I: Uh, weet je wat de beweegredenen waren om een werknemerscoöperatie op te zetten?

R: Uh nou ik weet niet of ik het, het is voornamelijk mijn interpretatie, volgens mij was het vooral het snellere schakelen, kortere lijnen en ook goedkoper.

I: En hoe komt het dat een werknemerscoöperatie sneller kan schakelen dan een andere organisatie?

R: Uh nou dat is ook één van de redenen van de hele transitie is het teveel geworden aan bureaucratie in lagen, intakes, beoordelingen, dat het vaak, dat was ook de veronderstelling bij het starten van dit experiment dat er bij andere aanbieders veel toelatingsstapjes zaten voordat de daadwerkelijke hulp begon. En de coöperatie was onze veronderstelling had dat allemaal niet nodig maar kon direct schakelen en iemand leveren die gewoon met inwoners aan de slag gaat en daar ook zorg gaat leveren.

I: En bij wie lag dat initiatief om de coöperatie op te zetten?

R: Volgens mij zijn we zelf met dat idee gekomen en hebben we daar iemand bij gezocht die dat ook, die dat bij de hand had of ideeën.

I: Ok, uhm hoe onderscheidt Helpgewoon zich van een ander soort organisatie in de jeugdzorg of het sociaal werk? Wat is het voornaamste verschil?

R: Uhm nou ik vind dat wel lastig te zeggen. Het verschilt gewoon dat ze met elkaar een coöperatie zijn dus zij allemaal een stem hebben in hun wat ze aanbieden en de kwaliteit die ze leveren en dat ook met elkaar bewaken. Er is niet van hogerhand iemand die dat allemaal regelt. Dat is het organisatorische verschil. En ik durf eigenlijk niet te zeggen of ze ook op inhoud of kwaliteit nou heel veel verschillen van andere aanbieders.

I: Ok, uhm hoe wordt controle uitgeoefend bij Helpgewoon, op de werkzaamheden en organisatie?

R: Uhm, volgens mij hebben zij een registratiesysteem inmiddels ingericht en daar is een aantal dingen per casus registreren die wij ook belangrijk vinden. Zijn ze gestart binnen 24 uur, hoeveel uren besteden ze per casus en dat soort dingen.

## Efficiëntie

I: Ok, uhm wat betekent efficiëntie voor jou in de zorg?

R: Uh ja dat is wel een goeie vraag. Uh nou wat je echt ziet, wat die omslag, die transformatie eigenlijk is dat we echt resultaten willen bereiken en niet kijken naar hoeveel uren er geleverd zijn voor de cliënt maar wat heeft het nou opgeleverd dat daar een hulpverlener is geweest? En in dat kader denk ik dat efficiëntie in de zorg dat vooral te maken heeft met wat doet een hulpverlener en wat levert het op en niet hoeveel tijd of geld steken we in een..

I: Uhm en hoe speelt efficiëntie of kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?

R: Uhm, het is natuurlijk wel een van de redenen waarom we deze vorm gekozen hebben: doordat er weinig overhead in een coöperatie zit is de uurprijs gewoon veel lager dan bij een andere.

I: Ok. Uh de volgende vraag kan ik me voorstellen dat je daar niet precies antwoord op kan geven maar het gaat me ook niet om de cijfers. Uhm wat zijn de uitgaven van de organisatie, wat zijn de organisatiekosten, op wat voor manier is dat anders dan bij een andere organisatie? Dus dan bedoel ik niet precies de cijfers, maar waar geven ze geld aan uit en op wat voor manier verschilt dat?

R: Ja volgens mij zit hem dat vooral in die overhead waar andere aanbieders gebouwen hebben een manager, een directeur, een printer, een laptop en dat moet allemaal ook betaald worden en dat zit dan in de prijs. En de coöperatie heeft geen managers, geen directeuren. Die regelen dat met elkaar dus alle uren die de hulpverleners uit het team inzetten, niet alle uren, maar de meeste uren kunnen zij gewoon aan inwoners leveren.

I: En wat is het gevolg van dat ze dat allemaal zelf moeten doen, of dat die bepaalde dingen er niet zijn? Heeft dat een bepaalde invloed?

R: Ja dat vind ik ook wel één van de risico's of zorg, nou ja zorgpunten is misschien nog wat zwaar, in dit concept, ze ondersteunen natuurlijk wel elkaar. Maar het jeugdteam heeft wel te maken met zware problematieken en ze kunnen van alles tegen komen in hun werk, waarbij je soms behoefte hebt om of iemand hebben die even achter jou staat of zelfs voor jou staat om of back-up geeft en nou ja dat moeten ze allemaal voor elkaar doen. En nou ja ik vraag me weleens af of, en ook de kwaliteit, deskundigheidsbevordering, dat soort dingen, of dat voldoende geborgd is in een coöperatie.

### Samenwerking

I: Uhm, is er op een andere manier contact met de cliënten door deze manier van organiseren?

R: Uhm ja ook hier vraag ik me af of de organisatie daar.. Het is wel de manier waarop onze opdracht tot stand is gekomen en de coöperatie denk ik dat zij wat meer ruimte hebben om bij de cliënt echt aan tafel te zitten en te doen wat er nodig is, dan dat het echt aan de coöperatievorm ligt.

### Kwaliteit

I: Ok, uhm het volgende onderwerp is kwaliteit. Wat betekent dat volgens jou, waar zit dat in? En dan heb ik het over in de zorg. Wat is kwaliteit in de zorg?

R: Uhm, ja dat zit op meerdere vlakken. Ik denk dat kwaliteit is dat je resultaten weet te behalen met een inwoner en dat kan heel klein zijn maar ook heel groot. Uh dat je ook, ja dat zit m ook op samenwerken, dat je daarin zo breed mogelijk kijkt. Dat je oog hebt voor wat er nog meer is, bijvoorbeeld als het gaat om veiligheid dat je zorgt dat dat geborgd is.

I: En wie is er dan verantwoordelijk voor die kwaliteit?

R: Nou goed, als wij een opdracht verstrekken dan verwachten wij dat de aanbieder daar zijn ding in doet, maar uiteindelijk zijn wij er natuurlijk verantwoordelijk voor dat de zorg die aan onze inwoners geleverd wordt goed is.

I: Ok, heb je een idee welke resultaten er behaald zijn op het gebied van het leveren van zorg door Helpgewoon?

R: Uhm, nou volgens mij hebben zij doordat ze heel snel kunnen starten een aantal casussen heel snel bij de kop kunnen pakken en kunnen voorkomen dat daar zwaardere zorg voor nodig is. Dat was ook één van de doelen van dit experiment.

I: En hoe komt het dat ze dat zo snel kunnen?

R: Uhm omdat ze dichtbij zitten en niet allerlei bureaucratische systemen hebben, intakes dat soort dingen. Ons aanspreekpunt doet een belletje en binnen vierentwintig uur gaat er een jeugdteamlid contact leggen met een gezin en of op bezoek of telefonisch, of wat dan ook, inschatten wat er nodig is. En dat is heel snel, dus op het moment dat hier een vraag gesteld wordt kun je ook al heel gauw met die vraag aan de slag. Waar het als we het bij een andere aanbieder wegzetten er misschien een paar dagen over heen gaan en de vraag anders is geworden of de vraag weg is of een inwoner zoiets heeft van nou het valt allemaal wel weer mee, terwijl nou.

I: En worden die resultaten ook op een of andere manier vastgelegd of gecontroleerd?

R: Ja dat is wat de coöperatie zelf registreert en zelf elk kwartaal leveren ze een rapportage op die wij met ze bespreken.

I: Ok en hoe zien die er tot nu toe uit? Wat vinden jullie van de resultaten?

R: Ja volgens mij zijn ze best wel positief, maar zitten ze, het heeft heel veel tijd gekost om hun organisatievorm te organiseren en gaan ze nu echt een beetje dat in de vingers krijgen en ook echt meer tijd aan casussen besteden en dat vind ik zelf heel positief.

I: Ok, uhm wat is de invloed van de manier van organiseren van een werknemerscoöperatie op het werk van de professionals? Heeft dat een bepaalde invloed, die manier van organiseren?

R: Nou volgens mij dat ze ook heel kritisch zijn op elkaar en elkaar scherp houden. Uh dat vind ik wel een positieve invloed hebben. Maar dat is meteen ook, wat ik net ook al aangaf, een risico want heb je daar voldoende aan? Of heb je soms iemand nodig die eventjes met de vuist op tafel slaat en..

I: In de zin van een leidinggevende?

R: Ja, ja. Maar vooralsnog hebben ze zich daar heel goed mee gered, dus wat dat betreft laten de resultaten tot nu toe zien dat het werkt.

I: Ok, uhm hebben de mensen die bij een werknemerscoöperatie werken een andere ruimte om beslissingen te maken dan bij een traditionele organisatie?

R: Uhm, ja wel als je kijkt naar de functie van die mensen. Zij zijn allemaal hulpverleners maar ze bepalen ook met elkaar alles wat ze doen en in andere organisaties zal het zo werken dat ze tot op een zekere hoogte beslissingen mogen maken, maar andere beslissingen aan hun leidinggevende moeten overlaten. Wat ook weer een extra stap of bureaucratie in de hand werkt.

I: En wat zegt dat over de kwaliteit? Heeft dat iets met elkaar te maken?

R: Ja dat heeft iets met elkaar te maken, maar ik durf nu eigenlijk niet te zeggen of dat nu beter is of slechter. Want zij moeten er met elkaar uitkomen met de kennis die ze hebben en dat is aan de ene kant positief omdat je deelt met elkaar en verschillende zienswijzen loslaat op een probleem. Aan de andere kant kun je je soms afvragen of daar de capaciteit zit als er een zwaarder vraagstuk voorligt om zulke beslissingen te kunnen maken.

I: Ok, uhm hoe zorgt Helpgewoon ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Uh, daar heb ik geen antwoord op. Ik weet niet of zij iets van deskundigheidbevordering of opleiding of iets dergelijks doen.

I: Maar het zijn nu in principe toch tijden van bezuinigingen? Maar je weet niet hoe ze die kwaliteit dan waarborgen in..?

R: Nee want zij zijn natuurlijk al gestart met een bezuiniging. Ik bedoel zij zijn, hebben al een uurprijs die veel lager ligt dan andere aanbieders. Dus eigenlijk bij de start hebben ze hun stappen al gezet daarin.

I: En hoe hebben ze die stappen dan gezet?

R: Door een coöperatie te vormen, door deze organisatievorm te kiezen zijn zij goedkoper dan andere aanbieders. Maar of zij daarmee de kwaliteit hetzelfde hebben als andere aanbieders dat vind ik nog heel lastig om te zeggen.

I: Uhm hoe wordt de kwaliteit gecontroleerd bij Helpgewoon? Uhm daar zij je daarnet al een beetje over dat die kwartaalrapportages zij er?

R: Ja dat en volgens mij vooralsnog is het zo dat er ook heel veel met elkaar praten over wat ze doen en als we iets signaleren wat niet klopt of als we uit het netwerk signalen krijgen dan bespreken we dat met elkaar en die verhoudingen zij heel goed op verschillende niveaus.

I: Wat bedoel je met op verschillende niveaus?

R: Nou de aanspreekpunten volgens mij vinden die het jeugdteam en spreken die elkaar aan van goh ik heb jou deze casus aangeleverd.

I: Dus niveaus binnen de organisatie van de gemeente bedoel je eigenlijk?

R: Ja, ja.

I: Uhm, ja dit heb ik volgens mij al een beetje gevraagd: op wat voor manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt en of dat anders is? Maar daar kon je niet echt iets over zeggen geloof ik hè?

R: Nee behalve dan dat ze gewoon wat meer ruimte hebben om hun werk, om echt maatwerk te leveren. Zij gaan een gezin in en gaan daar doen wat nodig is. Waar een andere aanbieder aan ons moet zeggen ik ga dit product leveren en als ie dat niet meer levert moet ie ons vertellen dat ie een ander product gaat leveren. Terwijl de mensen uit de coöperatie gewoon wat meer kunnen doen wat ze goed lijkt.

I: Maar dat heeft dan niet zozeer met de manier van organiseren te maken, maar meer met de opdracht?

R: Nee dat heeft meer met de opdracht te maken. Ja.

I: Ok, uhm heb ik nog iets gemist, heb je zoiets van dit is me heel erg opgevallen aan hoe het de afgelopen tijd is gegaan of dit zie ik als een grote kans van de coöperatie? Of dit zie ik echt als een valkuil waar ze op moeten letten.

R: Hmhm, nou ja volgens mij moeten ze nog wel en dat is ook een opdracht aan onszelf, wel nog veel beter in beeld brengen wat is nou het verschil in het werk wat zij doen en wat toch best wel veel aanbieders doen. En ook op kwaliteit maar ook op inhoud bij de mensen: wat doe je daar? Welke resultaten behaal je?

I: dus ze moeten zich wat duidelijker profileren bedoel je?

R: Ja en maar ook voor ons. Ten minste ik heb niet goed in beeld of dat wat het experiment beoogde of dat, of de coöperatie daar het antwoord op is. Of dat zij inmiddels zijn geworden tot één van de aanbieders die toevallig een goedkoper tarief heeft. Maar we hadden ook inhoudelijke doelstellingen: dat je gewoon betere hulpverlening levert en daar heb ik nog niet zoveel zicht op of dat ook zo is.

I: En dat jullie er zo'n werknemerscoöperatie voor hebben ingezet, wat was de gedachte daar dan achter? Hoezo denken jullie dat een werknemerscoöperatie zich daarin kan onderscheiden?

R: Nou vanwege dat snellere schakelen, korte lijnen.

I: Maar hebben ze dat nu dan nog niet laten zien?

R: Uhm, nou ik zie het nog niet zo, ja ze zijn ook heel erg naar voren geschoven natuurlijk als ons experiment. Ik zie het verschil nog niet zo met een andere aanbieder. Wel in die tijd waarop ze kunnen reageren, maar dat komt ook doordat we de opdracht ook aan hun hebben gegeven en met hun contact hebben. Die opdracht hebben we niet aan andere aanbieders gegeven. Dus het zit ook bij ons hoor om meer inzichtelijk te gaan maken wat is nou het verschil en dat heeft ook wel met onze opdrachtgeving te maken. Nou goed ik ben er nog niet helemaal van overtuigd dat ze veel beter of anders werken dan andere aanbieders en ik heb dat niet op papier, ik kan dat niet onderbouwen, dat is een gevoel wat ik heb.

## **Interview 14**

### Introductie

I: Nou mijn eerste vraag is wat is uw huidige functie binnen de gemeente en op wat voor manier heeft u contact met Helpgewoon?

R: Ik ben een adviseur van de gemeente en ik houd me met een paar dingen bezig: vernieuwingen in het sociale domein, samenhang en ik houd me ook bezig met de gemeentelijke organisatie.

### Organisatie

I: Hmm en wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten?

R: Wij zijn in een vroeg stadium begonnen na te denken over een transformatie in het sociale domein. En wij zijn begonnen met de Radboud universiteit te kijken via een bepaalde techniek wat is er nou aan de hand in het sociale domein, welke variabelen, zitten daar causale verbanden en waar zitten de aangrijpingspunten als wij bepaalde zaken willen beïnvloeden? Nou dat hebben we met een group model building hebben we dat in kaart gebracht en daar kwamen een aantal zaken uit waarvan wij zeiden van goh we zouden toch ook moeten interveniëren in de manier waarop zorgaanbieders het werk nu doen. En daar waren verschillende argumenten voor: aanbieders die de eigen continuïteit en marktaandeel in toenemende mate, hè dat is ook logisch hè als je marktwerking invoert, belangrijk vinden (verschijnselen als uurtje factuurtje). Dus wij hebben toen besloten we moeten eigenlijk toe naar een nieuwe vorm van het aanbieden van bepaalde diensten en ondersteuning en we hebben gezegd we willen ook heel graag de-institutionaliseren, dat de professional maximale zeggenschap heeft over zijn eigen handelen zonder dat daar allerlei managementlagen en staven hinderend tussendoor komen en we willen toe naar een betere prijs kwaliteitverhouding. Dat waren de argumenten om eens te kijken van kunnen we niet met het lager leggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden komen tot nieuwe oplossingen en daarvan hebben we een aantal onderzocht. Je zou natuurlijk ook een aantal ZZPers bij elkaar kunnen zetten, daar zitten ook een aantal voordelen en risico's aan en toen uiteindelijk hebben wij gezegd van de coöperatievorm lijkt ons een aantrekkelijk vehikel. En toen zijn we via de werknemerscoöperatie schoongewoon, hebben we gezegd als we dat nou eens transformeren naar iets in de zorg.

I: En hoe onderscheid Helpgewoon zich van een ander soort organisatie in de jeugdzorg of het sociaal werk? Wat is het voornaamste verschil?

R: Het doorbreken van allerlei toeters en bellen.

I: En wat bedoelt u met toeters en bellen?



R: Management, staff, dat soort dingen.

I: Uhm, hoe wordt controle op de werkzaamheden en organisatie uitgeoefend bij Helpgewoon?

R: Bedoel je dat door Helpgewoon? Want dat zou je aan Helpgewoon moeten vragen. Als je het hebt door ons als opdrachtgever, we behandelen ze als iedere andere partij.

I: En hoe controleren jullie dan die werkzaamheden?

R: Uh door feedback van de klanten, maar ook door elke drie maanden een uitgebreide rapportage en ook gesprek. En dat betekent ook dat stel dat wij een klacht krijgen dan is dat ook wel aanleiding om daar even scherp in te duiken.

### Efficiëntie

I: Ok. Nou nu was het me opgevallen bij het lezen van de literatuur over die hele transitie dat het ook heel veel gaat over efficiëntie of in elk geval over kostenbesparing. Wat betekent efficiëntie voor u in de zorg, als we het hebben over efficiëntie in de zorg?

R: Efficiëntie in de zorg vind ik een verkeerd woord, het gaat om effectiviteit en effectiviteit in de zorg betekent behoud van toegankelijkheid.

I: En wat bedoelt u daar precies mee?

R: Nou wat betekent nou effectiviteit, dat we de beschikbare middelen die dus ontzettend veel zijn, dat we die zo effectief besteden dat we die zorg die iedereen nodig heeft toegankelijk maken.

I: En hoe zorg je daarvoor?

R: Door het effectief te maken. Dus op het moment dat wij bij een traditionele partij voor een product tachtig euro moeten uitgeven en bij de coöperatie vijftig euro en ik heb exact hetzelfde product of nog beter, dan ben ik al een stuk effectiever.

I: Nou u zij al dat u bij een andere organisatie tachtig euro uitgeeft en bij Helpgewoon vijftig, hoe speelt kostenbesparing een rol bij Helpgewoon? Hoe komt dat, dat dat dan goedkoper is?

R: Ik denk dat komt door drie dingen. Een: allerlei overbodige kosten worden niet gemaakt. Twee: ik heb de indruk dat gemiddeld de mensen meer betrokken zijn, beter hun best doe. En drie: wat ik terug hoor is dat ze zelf zoeken naar wegen om bijvoorbeeld opleiding of het zoeken van een congres of dat soort zaken zo doelmatig mogelijk te doen. Er zit een soort zelfreinigend vermogen in zo'n coöperatie.

I: En wat bedoelt u met zo'n zelfreinigend vermogen?

R: Daar bedoel ik mee dat als een lid van de coöperatie niet functioneert of minder functioneert dat de andere leden van de coöperatie dat niet functionerende lid aanspreken dat of dat lid beter gaat presteren of dat ze afscheid nemen van dat lid. Nou dat maak ik bij traditionele organisaties nog wel anders mee.

I: Dan is er een leidinggevende die dat doet toch?

R: De leidinggevende staat vaak ver van de werkvloer en je gaat toch je collega niet verlinken hè.

I: Dus er vind meer onderlinge controle plaats eigenlijk?

R: Nee ze hebben samen een belang. Als wij samen in een coöperatie zitten en die coöperatie draait goed, dan hebben alle leden daar plezier van. Als de coöperatie niet goed draait hebben alle leden daar last van.

### Samenwerking

I: Ok, dan vervolgens wordt er heel veel gesproken over samenwerking in de nieuwe zorg. Wat betekent dat volgens u in de zorg en op wat voor manier komt dat terug in het sociaal werk en de jeugdzorg?

R: Ja ik vraag me af of dat allemaal wel klopt. Ik denk dat wij als gemeente juist af willen van die veelheid aan partijen. Dat bij een gezin 12, 15 verschillende zorgverleners komen.

I: Maar wat er weleens wordt gezegd, dat er door betere samenwerking, minder partijen betrokken zouden kunnen zijn.

R: Ik denk dat als je zaken generieker aanpakt heb je minder partijen nodig. Maar het hele systeem is er nu op gemaakt dat wanneer jij een klein uitzonderingetje maakt, dan zet je een specialist in en die specialist levert meer op. Dus de perverse prikkels van het systeem nu zijn juist om zoveel mogelijk te specialiseren, zoveel mogelijk partijen en dat verhoogt de coördinatiedruk en het risico op fouten gigantisch. Dus ik weet niet of je zo moet inzetten op meer samenwerking, misschien moet je inzetten op minder partijen.

I: Ok duidelijk. Hoe verlopen de contacten tussen de gemeente en de werknemerscoöperatie? Is dat anders dan met andere organisaties in de jeugdzorg of het sociaal werk?

R: Ja de lijnen zijn korter, er zitten minder filters tussen.

I: Ok. Uh is er op een andere manier contact met de cliënten door deze manier van organiseren?

R: Nee in principe niet. Ja ik weet niet wat je nu bedoelt. Ik redeneer vanuit de gemeente hè, niet vanuit de coöperatie. Wij hebben de coöperatie ingehuurd om een aantal dingen te doen. Uh, dus onze contacten met inwoners en cliënten zijn niet anders.

I: Ok dat begrijp ik. En over de contacten die de coöperatie heeft met de cliënten dat weet u niet?

R: Nee dat weet ik niet.

I: Terwijl de gemeente moet dat wel op een of andere manier controleren toch?

R: Wat moeten we controleren?

I: Hoe die contacten verlopen tussen de aanbieders en ..

R: Tuurlijk, wij moeten kijken waar zijn mensen goed geholpen.

I: Kunt u daar iets over zeggen? Is dat op een of andere manier anders door deze manier van organiseren?

R: Uh nog niet, maar dat gaat wel komen denk ik want we zijn in gesprek met de coöperatie over een vorm van klantenonderzoek. Dus we willen op een of andere manier een ontzette laagdrempelige manier vinden waarbij de gebruiker kan aangeven hoe die de ondersteuning of de hulp heeft ervaren.

### Kwaliteit

I: Dan nog even terug naar het bredere plaatje: wat betekent volgens u die kwaliteit in de zorg? Waar zit dat in?

R: Dat hangt ervan af wat voor soort zorg we het over hebben.

I: Nou ja Helpgewoon levert jeugdzorg en sociaal werk, dat zijn de teams die ik heb gesproken. Kunt u daar iets over vertellen?

R: Nou als er een jeugdzorgprobleem is en dat vertaalt zich in termen van ongewenst gedrag en na de hulp is dat ongewenste gedrag beëindigd, dan kan een kind met.. een gezin weer zelfstandig verder. Dat vind ik dan een voorbeeld van goede zorg. Als we dan aannemen dat ie niet na een half jaar weer terug komt. Ik vind slechte zorg, zorg waarbij de zorgleverancier jarenlang betrokken blijft.

I: En als we het dan hebben over sociaal werk?

R: Die zitten op een veelvoud van terreinen hè. Op het moment dat je het over vrijwilligerswerk hebt en de vrijwilligers worden zodanig ondersteund dat de vrijwilliger, vrijwilliger blijft en dat er meer vrijwilligers zich aanmelden en zinvol werk doen, dan is dat een voorbeeld van een stukje goed werk geleverd hebben.

I: Ok, wat zijn de resultaten die er tot nu toe zijn behaald door Helpgewoon?

R: In elk geval een financieel resultaat in de termen van dat de gemeente een besparing heeft kunnen realiseren. Het is nog iets te kort om de effecten echt goed te kunnen meten want dan wil je toch eigenlijk over een wat langere periode meten en vergelijken met andere situaties. Ik hoor van doorverwijzers hele positieve verhalen en ik hoor van ketenpartners hele enthousiaste verhalen. We hebben in elk geval niet.. Er is één klacht geweest, een terechte klacht, daar hebben ze ook actief op gereageerd. Dus dat geeft ons wel vertrouwen voor de toekomst.

I: Wat is de invloed van de manier van organiseren van een werknemerscoöperatie op het werk van de professionals?

R: Ik heb mensen een paar weken geleden gesproken, mensen hadden toen het idee van ik ben weer echt met mijn werk bezig, ik kan allerlei dingen zelf beslissen. Ook wel een punt van ik neem problemen wel wat meer mee naar huis, ja dat duidt op een hoge betrokkenheid. Uh, ik vind mensen heel erg aanspreekbaar op het werk. Dus ja ik heb het idee dat ze het toch prettig vinden dat ze samen die klus klaren en dat ze heel veel invloed hebben op de manier waarop ze hun eigen werk organiseren. En volgens mij een heel laag ziekteverzuim, is ook een signaal.

I: Uhm, hebben de mensen die bij een werknemerscoöperatie werken een andere ruimte om beslissingen dan bij een traditionele organisatie? Daar heeft u eigenlijk al over gezegd dat dat meer is.

R: Ja absoluut.

I: En op wat voor manier? Op welke domeinen?

R: Noem eens wat. Nou volgens mij ze hebben volgens mij zelfs op hun eigen beloning invloed gehad. Maar ook op de hele manier waarop ze hun werk regelen. De afspraken die ze met ons maken. Daar hebben ze allemaal invloed op.

I: Uh, hoe zorgt Helpgewoon ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is? Het zijn nu natuurlijk in wezen tijden van bezuinigingen.

R: Omdat ze werken met lage overhead en lage indirecte kosten. Dus van die euro gaat volgens mij 90% naar het primaire proces.

I: En dat is wel een verschil?

R: Ja ik kreeg laatst nog van een traditionele organisatie een uurtarief en die vonden zelf dat ze een lage overhead hadden en die was 40%.

I: Ok. Hoe wordt de kwaliteit bewaakt, gecontroleerd bij Helpgewoon?

R: Dat doen ze. Dat is wat ik bedoel met dat zelfreinigende systeem of zelfreinigend vermogen. Het is bekend dat, wetenschappelijk onderzocht dat organisaties met een kwaliteitssysteem minder presteren voor de klanten, dan organisaties die heel erg klantgericht zijn. Die zo'n systeem dus niet hebben, maar heel erg vanuit de klant redeneren. Uhm, deze mensen houden elkaar scherp. Op het moment dat er een vacature komt of dat er uitbreiding komt dan gaan ze op zoek naar de beste collega. Waarom? Daar hebben ze belang bij, ze hebben geen belang bij om een vriendin binnen te halen waarvan ze eigenlijk weten die levert niet. Dan hebben ze een probleem. Dus het belang om iemand te zoeken waarvan ze weten dat is een goeie. Dus goeie mensen trekken goeie mensen aan en ze houden elkaar ook goed.

I: En de controle vanuit de gemeente dat gebeurt op basis van de kwartaalrapportages begrijp ik?

R: Onder andere. Kijk al die mensen moeten voor zover ze gecertificeerd moeten zijn, moeten ze gecertificeerd zijn. Dat is contractueel vastgelegd. We checken ook verklaring omtrent gedrag et cetera. Maar dat is allemaal prachtig, uhm maar dat was gisteren. De vraag is: hoe gaan ze nou in de dagelijkse praktijk met kwaliteit om? En als ze daar eigenlijk de hand mee lichten wordt het dan gesignaleerd en worden ze daarop aangesproken en dat blijkt te gebeuren. En wij hebben natuurlijk altijd van elke inwoner die hier zorg krijgt betaald geregeld vanuit de gemeente kan een klacht indienen. En inwoners zijn gewoon ook hartstikke mondig.

I: En hoe zorg je ervoor dat je dan eerder in kan grijpen of dat je er vroegtijdig bij bent?

R: Door te zorgen dat die snel beschikbaar is door een minimum aan bureaucratie.

I: Ja mijn laatste vraag is op wat voor manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt?

R: Ik denk een hogere betrokkenheid, uhm minder wisseling van persoon, minder ziekteverzuim, meer handelingsvrijheid. Waarbij ik ook zeg: er zullen altijd hele specialistische zaken zijn en die moet je daar niet voorleggen. Dan moet je naar een aanbieder op provinciaal niveau ofzo.

## Interview 15

Voor het interview waren we al even kort in gesprek, waarbij dit opvallend was:

R: In het gesprek hiervoor had ik het er dus met iemand over, die coach ik vanuit mijn eigen bedrijf, van dat dat het verschil is met de nieuwe organisatievorm die we bieden: het gaat niet meer over hiërarchische lagen, maar over kennislagen en mijn kennislaag is anders dan de kennis van de mensen in de coöperatie. Het is inhoudelijk anders, ik weet niks van jeugdzorg en daar zal ik me dus ook nooit mee bemoeien.

I: Ok nou, nu ga ik even naar mijn oorspronkelijke vragenlijst. Eerst heb ik een beetje een introducerende vraag: wat waren de beweegredenen om een werknemerscoöperatie op te zetten?

R: De beweegredenen waren dat de gemeenten vanuit de verschuiving WMO, ineens jeugdzorg in de schoot geworpen kreeg per 1 januari 2015 en dat de gemeente daarvan zei, 'dat is voor ons nieuw, wij zijn niet de experts als het gaat over jeugdzorg.' En gemeentes hebben dan twee keuzes: of ze huren een beleidsambtenaar in of daar geven ze een opdracht aan, ga eerst onderzoeken hoe je dat moet inrichten. Wat Oude IJsselstreek heeft gedaan is niet eerst beleid gaan maken, maar zeggen ok de jeugdzorg krijgen we in ons pakket, hoe gaan we dat dan doen? We gaan niet eerst helemaal vanuit beleid dat ontwikkelen, we kennen een groep binnen onze gemeente die daar al mee bezig is, daar hebben we groot vertrouwen in en ze wisten van de vorm van een werknemerscoöperatie ook in de schoonmaak. Dan hebben we gezegd dan zou het ideaal zijn om die professionals onder te brengen in een werknemerscoöperatie waardoor zij ook verantwoordelijk zijn voor het stukje beleidsvorming voor zover dat nodig is en waardoor de uitvoering direct kan starten en we vanuit die uitvoering gaan kijken, ok wat is er dan beleidsmatig nodig? Om dat vorm te geven samen met de gemeente. Dus dat was de reden om te zeggen, dan in een werknemerscoöperatie. De vorm mee laten bepalen hoe het werk uitgevoerd wordt en die professionals zoveel mogelijk zelfstandigheid geven.

I: En hoe onderscheidt Helpgewoon zich dan van andere organisatie in het sociaal werk en de jeugdzorg?

R: Het is anders omdat wij niet starten met beleidsvorming protocollen enzovoorts. We zijn eigenlijk van nul af aan begonnen, waarbij de kennis van de mensen die het

doen het belangrijkste was. En wat we anders doen is, dat zag ik ook wel qua oud gedrag, mensen kwamen vanuit een grote organisatie en dachten we hebben protocollen nodig en er moet een veiligheidscheck zijn en we moeten dit en we moeten dat en HKZ. Terwijl toen ik zei laten we dat nou eerst loslaten en we starten gewoon en dan ontwikkelen wat jullie nodig hebben. Dus je laat eigenlijk de ballast achter die niet nodig is en je pakt vanuit je kennis op wat er wel is en vanuit de gegevens waarvan we weten dat die er zijn, protocollen, enzovoort. Daardoor ontstaat er iets waardoor je opnieuw kan beginnen met je eigen werk en dus zeiden van oh als dat mag dan vinden we dat eigenlijk onzin en dat is helemaal niet meer nodig en dat wel, dat moeten we wel doen. Dus je gaat weer kritisch kijken.

I: Maar in hoeverre kan je dat op zo'n manier zelf bepalen? Er zijn toch ook gewoon van buitenaf zeg maar regels om die kwaliteit te waarborgen?

R: En dat is dus grotendeels onzin. Dat denken we, omdat grote organisaties.. Er is een basis wet en regelgeving, verantwoordingsmethodieken enzovoorts. Die hebben we ontdekt in het loop der jaar. Maar ik heb dus in een grote organisatie gewerkt en dan blijkt dus dat een deel van de zaken van het hoge bestuur en management zegt van 'ja maar dat moet want anders krijgen we het geld niet'. Is gewoon onzin, is gewoon intern bedacht door mensen om zichzelf bezig te houden en collega's bezig te houden. En als je dat durft te onderzoeken en los te laten dan kom je erachter dat de helft helemaal geen wet en regelgeving is.

I: Maar en is het niet ook onderdeel van de kwaliteit te waarborgen?

R: Dat zeggen ze, maar daar geloof ik niet in. Want wij geloven dat de kwaliteit in mensen zelf zit en niet in het hanteren van controle. Want dat heeft te maken met een basiswaarde binnen een werknemerscoöperatie. Wij geloven dat professionals prima in staat zijn om hun werk goed te doen. Alleen dat vervuilen we door een heleboel controles daarop los te laten en procedures.

I: Maar en hoe waarborg je dan de kwaliteit van de professional?

R: Dat kunnen ze zelf. Zij kunnen prima zelf aangeven, dat is ook gebeurd in het afgelopen jaar, wij hebben die scholing nodig, dat stukje kennis missen we, hé dat moeten we wel goed vastleggen want anders gaat het mis. Het is ook misgegaan het afgelopen jaar, dat iemand iets heeft laten liggen, maar ook dat hebben ze met elkaar opgelost.

## Efficiëntie

I: Uhm ja nou het volgende onderwerp is efficiëntie. Wat betekent dat volgens jou, als je het hebt over efficiëntie in de zorg?

R: Het betekent een aantal zaken: het betekent goed beseffen dat als jij iets uitvoert, als je een casus doet dat daar een bepaalde betaling tegenover staat en als je dus meer uren in de casus investeert dan de betaling die daartegenover staat dan ben je niet efficiënt bezig. Dus de verbinding tussen inhoud, de casuïstiek en het geld is er veel nadrukkelijker. Veel nadrukkelijker dan in een grote organisatie, want daar zien mensen het niet. Dat is één ding. Een ander aspect is, binnen veel grote organisaties wordt overlegd, zonder te beseffen dat het indirecte uren zijn en dat dat ook drukt op de omzet. Nou die andere manier van kijken naar overleg: doen als het nodig is, maar vermijden als het niet nodig is. Maar ook kijken kan dat wel ten opzicht van het eindresultaat, dat is voor mij ook efficiëntie. Maar efficiëntie is ook binnen een overleg zorgen dat je het goed voorbereid hebt, snel ter zake een besluit kan nemen en door.

I: En hoe speelt dat stukje kostenbewustzijn een rol bij Helpgewoon?

R: Heel groot, daar moeten we nu heel veel aandacht aan besteden, omdat die mensen van nul komen. En ik heb ze stapje voor stapje mee moeten nemen. Van bijvoorbeeld tariefopbouw, hoe bereken je nou een tarief? Uhm en daarin vaar ik ook weer blind op PersoonX, dat ik zeg nou dit zijn, ik lever wel de gegevens aan. Dit zijn de salarissen die ze meenemen, dit is wat we nodig hebben, dus ik geef alle gegevens aan bij PersoonX. Dan maakt hij een berekening van het eerste tarief, daar gaan we samen naar kijken of het compleet is en dan zeggen we ok dit is het tarief en dat baseren we op zijn ervaring met ondernemerschap en de gegevens die ik dan aanlever en vanuit mijn ervaring als bedrijfsvoerder. Maar vervolgens zeggen we bij de mensen van het jeugdteam: dit is het tarief. Toen zeiden zij allemaal dat is te laag. En dan zeg ik: waar baseer jij dat op? Ja want toen ik daar en daar werkte was het uurtarief dat. Ja maar je kan het niet vergelijken want we hebben geen groot gebouw, we hebben geen leaseauto's, we hebben geen directeuren. Die zitten allemaal ook in een uurtarief.

I: Maar dus die kostenbewustzijn in de organisatie zit erin dat er geen dure panden zijn, dat er geen leaseauto's zijn?

R: Nee dat je ziet van wat komt er aan omzet binnen en wat geven we uit en hoe kan het dat dan dit tarief dekkend is voor datgene wat we doen? Dus dan laat je ze zien



wat andere organisaties wel doen, als zij dan zeggen het tarief is te laag. Dan zeg ik van nou het is zo opgebouwd en in dat hoge uurtarief zit dat en dat zit er bij ons niet in. Dus we leren ze hoe je een tarief opbouwt.

I: En dat is in zekere zin ook kostenbesparend als ik je goed hoor?

R: Ja

I: En op wat voor manier is dat dan anders dan bij een andere organisatie? Hoe komt dat?

R: Met name door het ontbreken van een management, directie laag en veel overhead. Die hebben wij niet.

I: Weet je wat ongeveer het verschil is met andere organisaties?

R: Ik heb bij OrganisatieX gewerkt, daar was het overheadpercentage 42% van de omzet. Hier is het 10%. Dus 32% van de omzet gaat direct naar de zorg. En al die verhalen van meer handen aan het bed enzovoort, dat is wat we doen: meer handen naar de zorg zelf. En ik heb OrganisatieY, dat een lokale in de achterhoek, die heeft 48% als overheadpercentage.

I: Uhm, ja en hoe verloopt de besluitvorming?

R: Binnen het team zelf.

I: En hoe gaat dat?

R: De grote rode lijnen worden in de algemene ledenvergadering besloten, dus als het gaat over arbeidsvoorwaardenpakket bijvoorbeeld. Dat is vastgesteld of samengesteld in de ALV en er worden ook besluiten over genomen als het gaat over reserveringen, dat soort grote zaken gaat in de ALV. Als het gaat over inhoudelijke zaken, dan is het of in het werkoverleg in het sociaal team of jeugdteam.

I: En die besluiten die worden genomen in de algemene ledenvergadering gebeurt dat bij consensus of democratisch?

R: Eigenlijk allemaal via consensus tot nu toe.

I: En hebben jullie daar ook afspraken over gemaakt van hoe?

R: Nee het was niet nodig, mensen weten dat van nature en als je dat dus durft los te laten en niet eerst een procedure bedenkt en gewoon kijkt van joh dat doen met elkaar, dan is er ook weinig voor nodig.

### Samenhang

I: Uhm, nou wat ik dus van PersoonX had gehoord is dat hij zei dat het met name van belang is te streven naar meer samenhang in het zorgaanbod en hij zegt er zouden

gewoon eigenlijk minder partijen moeten zijn, minder zorgaanbieders. Nu is dat misschien niet aan Helpgewoon om dat te bepalen en is dat misschien meer aan de gemeenten om dat te sturen. Maar heb je het idee dat Helpgewoon daar ook een rol in kan spelen en op wat voor manier?

R: Ja Helpgewoon kan daar een rol in spelen en krijgt die kans ook van de gemeente door ons pallet te verbreden. Uh kijk nu zaten we in die acute jeugdzorg en moest je andere partijen opzoeken. Nu het pallet breder wordt hebben we nog steeds andere partijen nodig want we zijn niet van de crisisopvang. Maar we mogen wel langdurige zorg doen voor de jeugdigen.

I: Ok dus door een breder aanbod te leveren?

R: Ja dus doordat wij een breder aanbod leveren heeft de gemeente meer keuze bij ons, uhm en ontstaan er vanzelf wel minder aanbieders.

I: En de organisatievorm van een werknemerscoöperatie, kan dat daar nog een rol in spelen?

R: Hm, weet ik niet hoe je dat bedoelt.

I: Nou in principe kan elke zorgaanbieder natuurlijk veel aanbieden, daar hoeft je geen werknemerscoöperatie verder voor te zijn.

R: Nee dat klopt. Alleen het voordeel van een werknemerscoöperatie is dat we zo plat en klein zijn. Kijk en wat er gebeurt bij grote organisaties, dat weet ik nog uit mijn OrganisatieX tijd, is dat er vaak ingewikkelde intaketrajecten zijn. Waar je van het ene loket naar het andere loket gestuurd wat, was trouwens in de organisatie zelf ook. Dan liep je het risico als klant dat je eerst acht intakes kreeg. Nou laten we gunstig gaan zitten, acht keer een half uur is toch vier uur. Vier uur die dan niet besteed wordt aan directe zorg. Als je zegt we doen dat één keer bij één loket en dan kan het zijn dat het verschillende werknemerscoöperaties zijn, maar dat je zegt intake is al gebeurd, dit is de stap, jij gaat verder, je geeft het stokje door.

I: Door die kortere lijnen eigenlijk?

R: Door die kortere lijnen. En dat zou je ook moeten kunnen bewerkstelligen met grote netwerkpartners, maar dat is niet de realiteit. Die zijn toch zo ingericht dat dat nodig is.

I: Uhm, hoe verlopen de contacten buiten de organisatie, met de gemeente en andere zorgleveranciers?

R: Nou eigenlijk goed want, bedoel je het op mijn niveau of voor de uitvoerende leden?

I: Uhm nou dat heb ik inmiddels dus ook begrepen dat er dus eigenlijk verschillende niveaus zijn in dat contact.

R: Ja kijk als het gaat over iemand van de gemeente, dan zit dat nu vooral bij mij. Omdat dat met die ontwikkelfase te maken heeft. Nu merk ik dat we langzaam naar de beheersfase gaan en meer naar de inhoud. Het is nu overgedragen naar een andere ambtenaar en nu ontstaat er meer overleg tussen jeugdteam en sociaal team en deze nieuwe man en ga ik meer loslaten. Uhm, als ik het heb over contacten van de leden met plaatselijke politie of andere netwerkpartners, huisartsen, daar zit ik helemaal niet tussen, dat regelen ze allemaal zelf. Waarbij ik wel terug hoor vanuit de regio van goh wat zijn die goed bezig.

I: En is dat anders door die manier van organiseren, die contacten naar buiten toe?

R: Ja, ja zij pakken veel eerder het stokje op en gaan niet vragen maar zeggen dat is nodig en dat gaan we doen. En dat is dus precies wat we wilden bewerkstelligen met de werknemerscoöperatie: dat mensen dat weer gaan doen.

I: En hoe komt dat?

R: Het is van hun, het werk is van hun en ze zijn zo betrokken. Ze hebben niet meer het idee 'er loopt iemand over mijn schouder heen mee te kijken of misschien wordt het wel weer van me afgepakt'. Dat is niet meer zo, het is volledig van hun. Dat eigenaarschap is zo belangrijk.

I: Uhm wie heeft de leiding binnen de organisatie?

R: Niemand.

I: En wat voor rol speelt samenwerking in het contact met de cliënten?

R: Ja dat heeft met name te maken met cliënten regie geven over hun eigen leven en dat is zo'n andere manier van werken dan voorheen in de hulpverlening. Waarin iemand in de shit zat en dan kwam een hulpverlener werken en dan vooral aan het handje meetrokken. Nu wordt dat bij de cliënten neergelegd hè.

I: Maar dat heeft dan ook te maken met het nieuwe werken toch? Of heeft dat ook een bepaalde rol binnen de coöperatie?

### Kwaliteit

I: Ja ok, wat betekent volgens jou kwaliteit? Waar zit dat in, in sociaal werk en jeugdzorg?

R: Omdat het abstract werken is, abstracte dienstverlening wordt de kwaliteit bepaald door degene die het levert. Dus de selectie van die mensen die leveren, dat is heel

belangrijk. Al de eerste selectie toen we startte, maar nu we gaan groeien merk je zelf ook dat ze daardoor heel erg bezig zijn met de selectie. Het moeten wel de juiste mensen zijn, inhoudelijk, maar ook ondernemend en hun mond durven open doen en dus kwaliteit zit in de mensen zelf. Kwaliteit zit niet in protocollen. Dat heb je wel nodig want dat vragen, sommige protocollen worden gevraagd. Maar het zit vooral in de mensen zelf.

I: Ok. Welke resultaten worden er behaald op het gebied van het leveren van de zorg, tot nu toe?

R: Wat ik hoor van de gemeente is veel snellere doorlooptijd. Bij de grote organisaties, dat was ook de reden om het bij ons neer te leggen, duurde het zes tot acht weken voordat de intake doorlopen was en er vaak een eerste contact was en er waren gewoon wachtlijsten. Wij hebben contractueel de verplichting naar de gemeente dat er binnen vierentwintig uur contact is, hetzij telefonisch, hetzij aan de keukentafel. Dus de gemeente zegt, ja mensen worden nu veel sneller geholpen en ze horen niet altijd wat ze willen horen maar ze worden wel geholpen. Uhm dus dat. Daarnaast hebben we met de gemeente afgesproken kortere doorlooptijden, dus maximaal drie maanden en moet het wel langer, dan vertellen we dat aan ze. Om die en die reden moet het langer en dan krijgen wij nog heel veel ruimte. Dus het blijft niet oeverloos doorgaan. Iets anders is dat grote organisaties zich verschuilen achter privacy van wij mogen niet zeggen per casus hoe lang het doorloopt. Terwijl zeggen wat een onzin, als je dat anonimiseert kan je best zeggen zoveel procent van de casussen duurde zo lang en zoveel zo. Dus dat kunnen we wel doen, dus dat is ook veranderd.

I: Jullie zijn transparanter in die zin ook?

R: Ja, ja.

I: Ok. Uhm, hoe zorgen jullie ervoor dat er in tijden van bezuinigingen toch kwaliteitsbehoud is?

R: Door te laten zien dat het ook met minder geld ook kan. Want dat wou ik nog even aangeven bij je vorige vraag: de gemeente heeft nu al aangetoond dat bij Helpgewoon het pakket 30% goedkoper is geworden.

I: Uhm, hoe wordt de kwaliteit bewaakt bij Helpgewoon?

R: Uhm ja dat, met elkaar afspreken, doorlooptijden, die checks die er nodig zijn, PersoonX is daar heel goed in, dat bijvoorbeeld de veiligheidscheck moet wel absoluut. Want zij zei ik wil niet dat mijn collega's gevaar lopen en dat is natuurlijk

ook kwaliteit van werk. Ook zorgen dat op het moment als je twijfelt over inzet bij een casus dan moeten we casusoverleg hebben. Dus casusoverleg is denk ik ook de belangrijkste manier om met elkaar de kwaliteit goed in de gaten te houden en elkaars achtergrond gebruiken. Als je twijfelt te allen tijden bellen en zorgen dat er iemand is met wie je kan praten.

I: Uhm, ja oh ja welke rol speelt vertrouwen binnen de organisatie?

R: De grootste rol, het is één van de basiswaarden die we van meet af aan uitdragen.

I: En hoe verhouden controle en vertrouwen zich tot elkaar?

R: Ja daar is dus een spanningsveld. Wanneer moet je vertrouwen loslaten en toch die controle doen? Uhm en wanneer is het nodig richting de opdrachtgever, wanneer is het nodig richting elkaar? Uhm, kijk want alleen vertrouwen daar red je het ook niet mee. Je moet het ook op een of ander manier vastleggen, maar je moet niet controleren om het controleren of controleren omdat iemand toch stiekem de leidinggevende wil zijn.

I: Het is een balans zoeken eigenlijk begrijp ik?

R: Ja en daar ook op elkaar durven aanspreken als je denkt dat toch iemand richting de controle gaat. En voor mij persoonlijk, dat is mijn persoonlijke ding: je kan anderen pas vertrouwen geven als je ook zelfvertrouwen hebt. Want als je heel erg onzeker bent over jezelf en je twijfelt over van alles en nog wat, dan moet eerst daaraan gewerkt worden. Want dan is dat vertrouwen geven aan anderen helemaal een brug te ver.

I: Uhm, hoe wordt met verschillende opvattingen omgegaan binnen de organisatie?

R: Daar wordt over gesproken en daar komen mensen ook wel uit en dat mag bestaan naast elkaar.

I: Uhm, op wat voor manier beïnvloedt de organisatie van Helpgewoon het werken met de cliënt en is dat anders binnen andere organisaties in de jeugdzorg en het sociaal werk?

R: Ja ik hoor ze, dat is eigenlijk van het begin af aan geweest, de bezieling die ik hoor, de gedrevenheid van.. De gemeente zet ons daarop in hè, met name als het bijna uit de hand loopt, hè die acute jeugdzorg, maar eigenlijk willen we veel eerder beginnen want je kan al bijna voorspellen waar het mis zal gaan. En we hadden in oktober was dat denk ik, een bijeenkomst, een werkbijeenkomst van de wethouders en de gemeenteraadsleden, wij Helpgewoon. Toen is dat besproken. Van we zijn nu eigenlijk aan het dweilen, maar we willen de kraan dicht draaien.

I: En hoe komt het dat ze dat weer zien of dat dat gebeurt en dat dat niet in een gewone organisatie gebeurt?

R: Omdat dat eigenaarschap over dat proces bij hun ligt, eigenaarschap over dat werkproces.

I: Nou nog een afsluitende vraag: wat zijn volgens jou de belangrijkste kansen en valkuilen van een werknemerscoöperatie in het nieuwe zorglandschap?

R: Wat zijn de belangrijkste kansen? De kans om te laten zien dat het anders kan, de kans om de zorgprofessionals weer het vak terug te geven waar ze ooit voor gekozen hebben.

I: Wat bedoel je daar precies mee? Was ze dat afgenomen?

R: Ja ik zag mensen die teleurgesteld raakten omdat ze dachten 'ik kies voor de zorg omdat ik dan voor mensen ga zorgen' en in de dagelijkse praktijk moesten ze zoveel lijstjes invullen, hun manager bezighouden, directie die weer wat opgelegd had.

Terwijl ze dachten ja ik wil veertig uur per week met die meneer of mevrouw bezig zijn, maar ik ben twintig uur per week bezig met allerlei onzin van het kantoor. Als we ze dat nou weer terug kunnen geven met een werknemerscoöperatie dat ze dat vak weer mogen doen en weer meer plezier geven in hun werk, dat is waarvoor ik gekozen heb om dit te doen. En als we met zijn allen dan kunnen laten zien door alle onzin te schappen die er is bij grote organisaties en daardoor de zorg weer betaalbaar te maken met zijn allen ja dan denk ik echt dat dat kan met werknemerscoöperaties.

I: En zijn er nog valkuilen?

R: Valkuil is dat we denken dat het een oplossing is voor alles, want dat is niet zo, het is geen oplossing voor alles. En een valkuil is dat iedereen denkt, nee dat de illusie wordt gewekt, laat ik het zo zeggen, dat iedereen in werknemerscoöperaties passen. Want dat is niet zo. Je moet ondernemer zijn, je moet out of the box durven te denken en dat is niet zo voor iedereen. Nou laat die mensen alsjeblieft bij die grote organisaties werken. Maar roep niet dat iedereen bij een werknemerscoöperatie kan werken want dat is niet zo.