

## Ultieme vorm van interprofessionele samenwerking

# Werkt u al ‘white label’?

Door goed samen te werken bijdragen aan een optimale kwalitatieve ondersteuning en dienstverlening voor de burger. Dat is het idee van ‘white label’ werken. Jerôme van Dongen en Wim Goossens delen de eerste ervaringen in Zuid-Limburg.

Veel gemeenten sturen aan op meer samenwerking en reductie van het aantal zorg- en welzijnsaanbieders, waarbij ze de aanbieders verzoeken om vanuit complementariteit en samenhang in ondersteuning te voorzien. Voorbeelden hiervan in de regio Limburg zijn de samenwerkingsverbanden *STAND-BY!* in Heerlen, *SamenKracht* in Brunssum en *Met elkaar Landgraaf*.

Ook in Beekdaelen (een fusiegemeente die in 2019 ontstond uit de gemeenten Onderbanken, Nuth en Schinnen) stuurt men aan op een gezamenlijk plan. In dit voorbeeld werken de partijen Meander, MIK-PIW groep en CMWW al enige tijd intensief samen. De beroepskrachten van deze organisaties worden geacht aan de voorkant als een nieuwe netwerkorganisatie ‘white label’ samen te werken.

### Afkomstig uit maakindustrie

Wat is *white label* werken en waar komt het vandaan? Het fenomeen *white label* werken is afkomstig uit de maakindustrie: een bedrijf ontwikkelt een product of dienst, een andere organisatie koopt dit in en vermarkt het onder diens eigen naam en label. Onder *white label* werken wordt in Beekdaelen verstaan: ‘Een voor de burger van Beekdaelen herkenbaar label waarachter de diverse partijen opereren. Een netwerkorganisatie aan de voorzijde van de partijen waarbij medewerkers werken aan de opdracht van het veld. Verrekening daar waar nodig vindt aan de achterzijde van het proces plaats.’

De onderliggende motivatie voor *white label* werken in het sociale domein is om door goed samen te werken bij te dragen aan een optimale kwalitatieve ondersteuning en dienstverlening voor de burger. Dit betreft een dienstverlening die voor burgers herkenbaar, passend en breed toegankelijk is. Men noemt daarbij als centrale uitgangspunt dat de nieuw gevormde netwerkorganisatie vanuit een gezamenlijk gedragen visie, filosofie en ambitie één gezicht is

richting de burger. Het samenwerkingsverband heeft een uniforme uitstraling en werkt integraal en interprofessioneel samen. Hierbij werkt men servicegericht en wordt een breed pallet aan vragen beantwoord. Het gezamenlijke aanbod is voor iedere burger toegankelijk.

### Ultieme vorm van interprofessionele samenwerking

Binnen het *white label* samenwerkingsverband wordt er door de betrokken organisaties en disciplines interprofessioneel samengewerkt. Dit betreft samenwerking vanuit complementariteit, met als doel het bieden van afgestemde ondersteuning aan de burger c.q. cliënt. Uit onderzoek blijkt dat deze interprofessionele samenwerking niet als vanzelfsprekend plaatsvindt (van Dongen, 2017). Uiteenlopende zowel ‘harde’ als ‘zachte’ factoren beïnvloeden deze samenwerking.

*White label* werken kan worden gezien als een vorm van interprofessionele samenwerking die nog een stapje verder gaat in de mate en intensiteit van de onderlinge samenwerking. Beroepskrachten worden namelijk geacht om een deel van de eigen identiteit van de moederorganisatie los te laten en samen met collega’s van andere organisaties nieuwe interprofessionele teams te vormen. Deze nieuwe teams dienen onder een nieuwe vlag, met mogelijk een nieuwe visie en volgens een ander denk- en handelingskader intensief samen te werken. Dit vergt een groot aanpassingsvermogen van de werkers en heeft impact op zowel individueel, team als organisatieniveau. Op organisatieniveau vraagt dit bijvoorbeeld ook om een organisatie die beroepskrachten de ruimte biedt en faciliteert dat er buiten de bestaande grenzen van de organisatie geopteerd kan, mag en moet worden. Anders gezegd: het vraagt van de organisatie om dit gedachtegoed niet alleen in ideologie te verwoorden, maar ook in gedrag (‘organisational behaviour’) te tonen.



Schinnen, gemeente Beekdaelen.

### Mogelijke voordelen

De mogelijke voordelen van het white label werken kunnen worden benaderd vanuit burger- en organisatieperspectief:

#### Het burgerperspectief

Voor cliënten die al begeleiding en ondersteuning ontvangen van de betrokken organisaties, verandert er vrijwel niets. De vertrouwde partijen blijven (weliswaar in een nieuw jasje) nabije ondersteuning bieden zoals men die is gewend.

Wat er wel verandert, is dat er preventief veel intensiever wordt samengewerkt. De aanname hierbij is dat dit in het voordeel van de burger is. Die kan zich namelijk met uiteenlopende vraagstukken op diverse leefgebieden bij het samenwerkingsverband melden. Op basis van deze ontzotting – die uiteraard breder is dan enkel het gezamenlijk loket – kan een naadloze keten van zowel informele als formele ondersteuning ontstaan die bijdraagt aan zelfredzaamheid,

participatie en kanskracht van burgers. Dit vraagt om aanpassingen van gedrag, houding en professionaliteit van medewerkers. Door krachten te bundelen ontstaat er een breed en beter op elkaar afgestemd aanbod van ondersteuningsvormen en activiteiten. Of zoals een aantal betrokkenen het verwoordt:

- 'In de buitenwereld moet niemand last hebben van de samenwerking en presenteren we ons als zijnde één' en 'We willen het voor burgers zo eenvoudig mogelijk maken' – Suzan Eerkens, manager sociaal werk MIK & PIW groep.

- 'Samen weten we meer dan alleen en kunnen we een beter aanbod-pallet voorzien' – Jan van de Venne, directeur CMWW.

- 'White label werken draagt bij aan beschikbaarheid en erkenning van elkaars expertise. De verscheidenheid van expertise is zonder drempels beschikbaar voor klanten en het (in)formele netwerk en draagt bij aan kwaliteit van dienstverlening' – Mark Schellings, directeur bijzondere dienstverlening Meander. ►

## Het doel van white label in het sociale domein is optimale kwalitatieve ondersteuning van en dienstverlening aan de burger

### Het organisatieperspectief (gemeente en betrokken instellingen)

Een voordeel voor de gemeente is dat je zaken kunt doen met één samenwerkende partij, met langduriger contractovereenkomsten. Dit levert naar verwachting een efficiëntieslag op en kan overheadkosten minimaliseren. De verlenging van de duur van samenwerkingsafspraken kan mogelijk leiden tot meer rust, vertrouwen en daarmee duurzame transformatie.

### Uitdagingen

Zoals eerder aangegeven kan het white label werken worden gezien als ultieme vorm van interprofessionele samenwerking die veel vergt van het aanpassingsvermogen en de competenties van de betrokken beroepskrachten. Deze beroepskrachten worden geacht te gaan werken in nieuwe interprofessionele teams, met collega's uit andere organisaties en van uiteenlopende disciplines. Ze moeten kunnen laveren tussen mogelijk uiteenlopende belangen, visies, ambities en werkwijzen.

Op bestuurlijk niveau lijkt men de onderlinge afstemming wel goed te kunnen vinden, maar er dient voldoende aandacht te worden besteed aan de vertaalslag naar de praktijk. Het 'meenemen' van medewerkers in deze beweging, creëren van draagvlak, gezamenlijke verantwoordelijkheid en daarmee gedeeld leiderschap is hierin cruciaal. Meerperspectiefisch leiderschap is nodig om de teamontwikkeling te stimuleren, evenals een goede inrichting en organisatie van het interprofessionele team (Goossens & van Dongen, 2020).

Beroepskrachten hebben veelal praktische vragen, zoals bijvoorbeeld: 'Op welke locatie kom ik te werken?' 'Wie worden mijn directe collega's?' en 'Welke methodiek moet ik gebruiken voor vraagverheldering?' Ze hebben nadrukkelijk behoefte aan een glashelder kader, dat tegelijkertijd in balans is met een iteratieve benadering, waarin experimenteren en het maken van fouten mogelijk is om zo het eigenaarschap van het team te bevorderen. Verder laat onderzoek zien dat psychologische veiligheid een van de belangrijkste voorwaarden is om als team goed te kunnen functioneren (Edmondson, 2019). Zeker in dit soort nieuwe 'white label' teams, waar men elkaar nog niet zo goed kent, en waar wellicht nog veel onduidelijkheid bestaat, loont het om te investeren in een veilig werkklimaat. Tot slot zijn ook concrete afspraken nodig over de interne registratie, administratie en verantwoordingsprocessen. ▲

### Over de auteurs:

#### dr. Jérôme van Dongen

Onderzoeker (Interprofessioneel samenwerken)

Innovatiewerkplaats, MIK-PIW groep

Lectoraat Wijkgerichte Zorg en Academie voor Verpleegkunde, Zuyd Hogeschool

#### Wim Goossens

Expert docent (Groepsdynamica, team coaching)

Academies Sociaal Werk en Verpleegkunde, Zuyd Hogeschool. Europees Instituut/ de Baak

### Meer informatie:

[www.interprofessioneelsamenwerken.nl](http://www.interprofessioneelsamenwerken.nl)

[www.quickscan-ipt.nl](http://www.quickscan-ipt.nl)

### Bronnen:

- van Dongen, J. J. J. (2017). Interprofessional collaboration in primary care teams: development and evaluation of a multifaceted programme to enhance patient-centredness and efficiency (Doctoral dissertation, Maastricht University).

- Edmondson, A. C. (2019). De onbevreesde organisatie: creëren psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren. Business Contact.

- Goossens, W. van Dongen, J.J.J. (2020) Meerperspectiefisch leiderschap en interprofessionele teamontwikkeling. Tijdschrift voor Coaching. December nr. 44

## Tips voor 'white label' werken

- Zorg voor een glashelder kader (beschrijf hierin het waarom – hoe – wat).
- Betrek medewerkers in co-creatie tijdig bij de verdere concretisering en inkleuring van het kader.
- Leg daarmee het eigenaarschap bij medewerkers zelf.
- Kies samen een bij deze ambitie passende werkstructuur.
- Maak concrete afspraken over onder andere interne registratie, administratie en verantwoordingsprocessen.
- Investeer in teamvorming en creëer een veilig werkklimaat.
- Zorg daarbij voor goede begeleiding, ondersteuning en facilitering van medewerkers, zeker in het begin.