

-concept-

**Position paper**

de ambitie en toekomstige positionering van de Koepel Zorgcoöperaties Zuid Nederland

## **In vertrouwen verder bouwen aan vitale leefgemeenschappen**



kader en handelingsperspectief  
ten behoeve van koersbepaling strategische samenwerking

met de Platforms, de aangesloten leden  
en stakeholders

**Concept ter bespreking in de tweede werkbijeenkomst van 11 september**

Het bestuur van de Koepel Zorgcoöperaties Zuid-Nederland (ZCZN) in samenwerking met de SESAM academie

## **Aanleiding en context**

De Koepel ZCZN opgericht in 2014 op initiatief van drie zorgcoöperaties en de netwerken van de Vereniging Kleine Kernen Noord-Brabant en Limburg heeft een tweeledig doel. Het bevorderen van de emancipatie van de coöperatieve ontwikkeling van bewonersinitiatieven en het bevorderen van de zelfredzaamheid en gezondheid van de cliënten van de leden. Hiervoor verleent zij diensten ten behoeve van de leden gericht op een samenhangend aanbod van informele- en beroepsmatige zorg. De Koepel ZCZN heeft de SESAM academie benaderd met het verzoek om met hen na te denken welke mogelijkheden zij heeft om de werkgeversfunctie ten behoeve van de leden-zorgcoöperaties over te nemen.

## **Relevante ontwikkelingen**

Onlangs (februari 2019) zijn de statuten van de Koepel gewijzigd. Daardoor zijn de mogelijkheden voor het lidmaatschap uitgebreid. Nu kunnen - naast zorgcoöperaties - inwonersinitiatieven, dorpscoöperaties, dorpsraden e.d. lid worden van de Koepel. Dit vraagt om na te denken over de positie en de betekenis van de Koepel in relatie tot de Platforms en inwonersinitiatieven, het lidmaatschap van leden en de rollen en taken die de Koepel kan en moet vervullen. Ontwikkelingen binnen het domein van wonen, zorg en welzijn en de toenemende betekenis van inwonersinitiatieven noodzaken mede tot een fundamentele heroriëntatie, teneinde de Koepel klaar te maken voor de toekomst.

## **De gemeenschappelijke opgave**

Afgezet tegen de centrale vraagstelling wat de Koepel ZCZN voor haar leden wil betekenen en welke rol, functies, taken en diensten zij wil bieden, kan een ondersteuning op het domein van personeel en organisatie een waardevolle uitbreiding van diensten van de Koepel aan haar leden betekenen. Tegelijkertijd is het een uitdaging bij het uitbreiden van dat dienstenpakket te borgen van wat is bereikt, nieuwe ontwikkelingen te plaatsen in ontwikkelingsperspectief en deze te toetsen op toekomstbestendigheid. Dat vraagt om een gemeenschappelijk wegingskader en handelingsperspectief van de Koepel, de Platforms en aangesloten leden waar de focus ook richt op wat je samen wil bereiken. Dat daagt niet alleen uit verder na te denken hoe te komen tot een goede (samenwerkings)strategie, maar ook hoe die samenwerking van maatschappelijk en emancipatoir nut kan zijn.

## **Position paper**

De voorliggende paper<sup>1</sup> schetst een toekomstbeeld en geeft de ambitie en positionering weer die het bestuur van de Koepel ZCZN heeft over haar toekomstige functie, rol en taken. Daarmee wordt het fundament gelegd voor een gemeenschappelijk kader en handelingsperspectief voor de komende jaren van wat de Koepel samen met de Platforms, de aangesloten leden en stakeholders wil bereiken. De positionering van de Koepel bevindt zich namelijk op het snijvlak van de identiteit, van wat de leden waarop ze zich richt belangrijk vinden en van wat haar onderscheidt van anderen in wat ze te bieden heeft. Met een heldere, toekomstgerichte identiteit en positionering van de Koepel, kan samen met de Platforms, de aangesloten leden en de stakeholders een (samenwerkings)strategie worden bepaald voor een uitbreiding van diensten

---

<sup>1</sup> Tot stand gekomen op basis van geraadpleegde documenten van ZCZN, geraadpleegde literatuur mbt tot de een verkenning van scenario's en beschikbare tools en last but not least voortschrijdende inzichten uit de eerste werkbijeenkomst van 28 juni jl.

en producten in het algemeen en op het terrein van Personeel en Organisatie in het bijzonder. Daarmee wordt het fundament gelegd voor een strategisch samenwerkingsplan 2020 - 2024; de routeplanner<sup>2</sup>

## **Waar staat de koepel Zorgcoöperaties Zuid-Nederland voor**

### ***De missie***

De destijds geformuleerde missie is nog steeds van kracht en heeft niets aan betekenis verloren: er willen zijn om mede te bouwen aan een samenleving die omziet naar elkaar. Het coöperatieve gedachtegoed en de daarop geënte emancipatoire beweging - zichtbaar in de vele inwonersinitiatieven - spelen daarbij een wezenlijke rol. Inwonersinitiatieven zijn niet alleen aan zet, maar zij vormen voor de Koepel ook steeds het uitgangspunt van denken en handelen. De Koepel faciliteert en stimuleert deze beweging op uiteenlopende wijzen en vervult daarmee enkele belangrijke rollen en functies. Zij doet dit binnen de gedachte van het functioneren als netwerk, waardoor er geen hiërarchische relatie is tussen Koepel, Platforms en inwonersinitiatieven.

### ***De identiteit***

Koepel, Platforms en inwonersinitiatieven zijn in het netwerk met elkaar verbonden in samenwerking, in het wederzijds ondersteuning bieden en elkaar stimuleren; ieder met eigen onderscheidende taken, functies en rollen. Daarin versterken zij elkaar in de beweging zelf. De samenwerking in het netwerk van Koepel, Platforms en inwonersinitiatieven is een vorm van sociaal ondernemen, waar een maatschappelijke bewustwording de bron is om te werken aan de kwaliteit van leven en aan sociaal maatschappelijke participatie. Het bereiken van sociale en maatschappelijke doelen wordt gezamenlijk nagestreefd.

### ***De kwaliteit***

De Koepel heeft zich sinds haar oprichting krachtig veranderd. Zij is in eerste instantie in het leven geroepen om een contact te zijn tussen inwonersinitiatieven op het gebied van zorg enerzijds en zorgverzekeraars, i.c. CZ en VGZ anderzijds. Laatstgenoemden wilden één gesprekspartner om over regelingen en voorzieningen betreffende zorg te kunnen praten. Dit heeft goed gewerkt en zelfs geleid tot een partnership met CZ, waardoor in de geest van de beweging die de Koepel voorstaat met elkaar wordt gesproken en gehandeld. In dit proces is de Koepel dienstverlener en opdrachtgever geworden en heeft zij een positie gekregen die consequenties heeft voor de interne 'organisatie'. De Koepel moet onderscheidend blijven ten opzichte van de 'systeemwereld', terwijl zij tegelijkertijd, gezien de ontwikkelingen, zorg moet dragen voor een bedrijfsplan, planning en keuzen. De Koepel zal de komende tijd gaan werken aan een eigen en herkenbare positie, waarin zij in het organiseren van de werkzaamheden en taken onderscheidend is van de 'systeemwereld' aan de ene kant, maar daarbij ook voldoende weet aan te sluiten bij de concrete, veelzijdige vragen en behoeften uit de diverse uitvoeringspraktijk van de zorgcoöperaties en vele inwonersinitiatieven.

---

<sup>2</sup> Deze routeplanner wordt opgebouwd in drie werkbijeenkomsten. In de eerste bijeenkomst van 28 juni lag de focus op een bezinning en oriëntatie op de huidige en gewenste positionering van de Koepel. Daarbij is nadrukkelijk de 'Discussienotitie Oriëntatie op de positie van de Koepel mede in relatie tot het lidmaatschap' van mei 2019, betrokken.

## Waar wil de koepel Zorgcoöperaties Zuid-Nederland voor gaan

### **De ambitie**

De koepel ZCZN wil de komende jaren in het gegroeide en verkregen vertrouwen verder bouwen aan vitale leefgemeenschappen, waar mensen in betrokkenheid omzien naar elkaar en elkaar herkennen en vinden in gemeenschappelijke waarden<sup>3</sup>. Dat doet zij samen met de Platforms, inwonersinitiatieven, stakeholders en partijen die de doelstellingen van de Koepel onderschrijven, ondersteunen en uitdragen<sup>4</sup>. Door bij te dragen aan de dynamiek die er is (beweging) en procesmatig stap voor stap, met aandacht voor elkaar, geduld en tijd en last but not least gericht op een duurzaam maatschappelijk effect/impact. Dit als antwoord op de toenemende vergrijzing /ontgroening en technologische ontwikkelingen en als noodzakelijke randvoorwaarden voor het realiseren van een duurzaam, kwalitatief hoogwaardig aanbod op de terreinen wonen, welzijn, zorg. Tegelijkertijd wordt voorgesorteerd op de omgevingswet die naadloos aansluit op deze ambitie.

Voortbouwend op wat is bereikt en aansluitend bij de inzet en kracht die er is, draagt de koepel ZCZN bij aan het vormgeven aan vitale leefgemeenschappen waar vanuit betrokkenheid op elkaar en in uitwisseling met anderen, het individu vorm kan geven aan de eigen kwaliteit van leven. Met de focus op initiatieven op de terreinen van wonen, welzijn en zorg, is de inzet van de koepel ZCZN gericht op duurzame maatschappelijke impact.

## In vertrouwen verder bouwen aan vitale leefgemeenschappen

### **Toekomstgerichte positionering**

De koepel ZCZN vertaalt haar ambitie en inzet voor de periode 2020-2024 in de volgende drie programmalijnen (zie figuur 1)

- **Ledenprogramma** gericht op het faciliteren, onderhouden en borgen van een actief, provinciaal en representatief netwerk
- **Partnerprogramma** gericht op het creëren, versterken en borgen van de samenwerking met stakeholders en partijen die de doelstellingen van de Koepel onderschrijven, ondersteunen en uitdragen.
- **Groeiprogramma in sociaal ondernemerschap** gericht op het stimuleren, adviseren en uitvoeren van innovatieve ontwikkelingen en diensten op de terreinen wonen, welzijn en zorg in opdracht van de Platforms, stakeholders en inwonersinitiatieven

### **Ledenprogramma**

Het ledenprogramma is gericht op het faciliteren, onderhouden en borgen van een actief, provinciaal en representatief netwerk. Binnen het ledenprogramma is de (functie van de) koepel ZCZN: *partner in samenwerking*. Samen met de platforms en de daarbij aangesloten leden/inwonersinitiatieven bouwt zij samen aan vitale leefgemeenschappen. Daarmee vormt de Koepel op provinciaal niveau een

---

<sup>3</sup> zoals zijn geformuleerd als de 7 ICA-principes (International Co-operative Alliance),

<sup>4</sup> In de werkbijeenkomst is een eerste stakeholders analyse gemaakt en in het verslag opgenomen, inclusief een korte toelichting als bijlage

samenwerkingsverband dat het karakter heeft van een netwerk. Zonder hiërarchische relatie tussen Koepel, Platforms en inwonersinitiatieven weet men elkaar te vinden en kan men elkaar aanspreken.

De (rol van de) koepel:

- Faciliteert, onderhoud en borgt de representativiteit van dit netwerk als randvoorwaardelijke sociale infrastructuur om (verder) te bouwen aan vitale leefgemeenschappen
- Stimuleert en, zo nodig, faciliteert het proces van onderlinge kennis- en ervaringsuitwisseling tussen de Platforms en daarbij aangesloten inwonersinitiatieven.

Dit doet zij met activiteiten/taken die aansluiten bij de behoeften van de leden zoals:

- Het geregeld samenkomen als ontmoetingspunt;
- Het organiseren van events rondom actuele thema's;
- Kennis- en ervaringsuitwisseling en workshop
- .....

### **Partnerprogramma**

Het partnerprogramma is gericht op het creëren, versterken en borgen van de samenwerking met stakeholders.

Binnen het partnerprogramma is de (functie van de) koepel ZCZN: *belangenbehartiger van de leden*.

De Koepel creëert, versterkt en heeft nauwe samenwerkingsrelaties met stakeholders en partijen die de doelstellingen van de Koepel onderschrijven, ondersteunen en uitdragen.

De (rol van de) koepel:

- Het onderhouden, versterken en borgen van deze relaties als voorwaarden voor het succesvol kunnen zijn van de lokale initiatieven;
- Het opereren in gemeentelijke, regionale en landelijke netwerken, in nauwe afstemming met de van de koepel deel uitmakende Platforms en inwonersinitiatieven;

De taken/activiteiten die de koepel verricht:

- Aangaan van nauwe samenwerkingsrelaties met die partijen die belang en invloed hebben op het bereiken van de doelstellingen van de Koepel zoals NLZVE, VKKL, VKKB en Thebe Extra;
- Een verbindende schakel zijn tussen inwonersinitiatieven, die actief zijn op de terreinen wonen-zorg-welzijn en stakeholders die de doelstellingen van de koepel onderschrijven ondersteunen en uitdragen
- Het aangaan van partnerships en overeenkomsten met deze stakeholders om een waardevolle vertegenwoordiger en belangenbehartiger te kunnen zijn voor de inwonersinitiatieven.

### **Groeiprogramma in sociaal ondernemerschap**

Het groeiprogramma in sociaal ondernemerschap is gericht op het stimuleren, adviseren en uitvoeren van innovatieve ontwikkelingen en diensten op de terreinen wonen, welzijn en zorg die bijdragen aan vitale leefgemeenschappen. Dit in opdracht van de Platforms en/of stakeholders (opdrachtgevers) en ten behoeve van de inwonersinitiatieven (klanten). De uitvoering van de dienstverlening is gebaseerd op de principes van sociaal ondernemerschap<sup>5</sup>. Een sociale onderneming levert een product of dienst en heeft een verdienmodel, net zoals iedere onderneming. Geld verdienen is echter niet het hoofdoel, maar een middel

---

<sup>5</sup> Zie de presentatie van 28 juni sheet 15-16

om de werkelijke missie te bereiken, namelijk het creëren van maatschappelijke impact.

Binnen het groeiprogramma is de (functie van de) koepel ZCZN: *opdrachtnemer van de Platforms en stakeholders en partner in uitvoering voor de inwonersinitiatieven in dienstverlening*

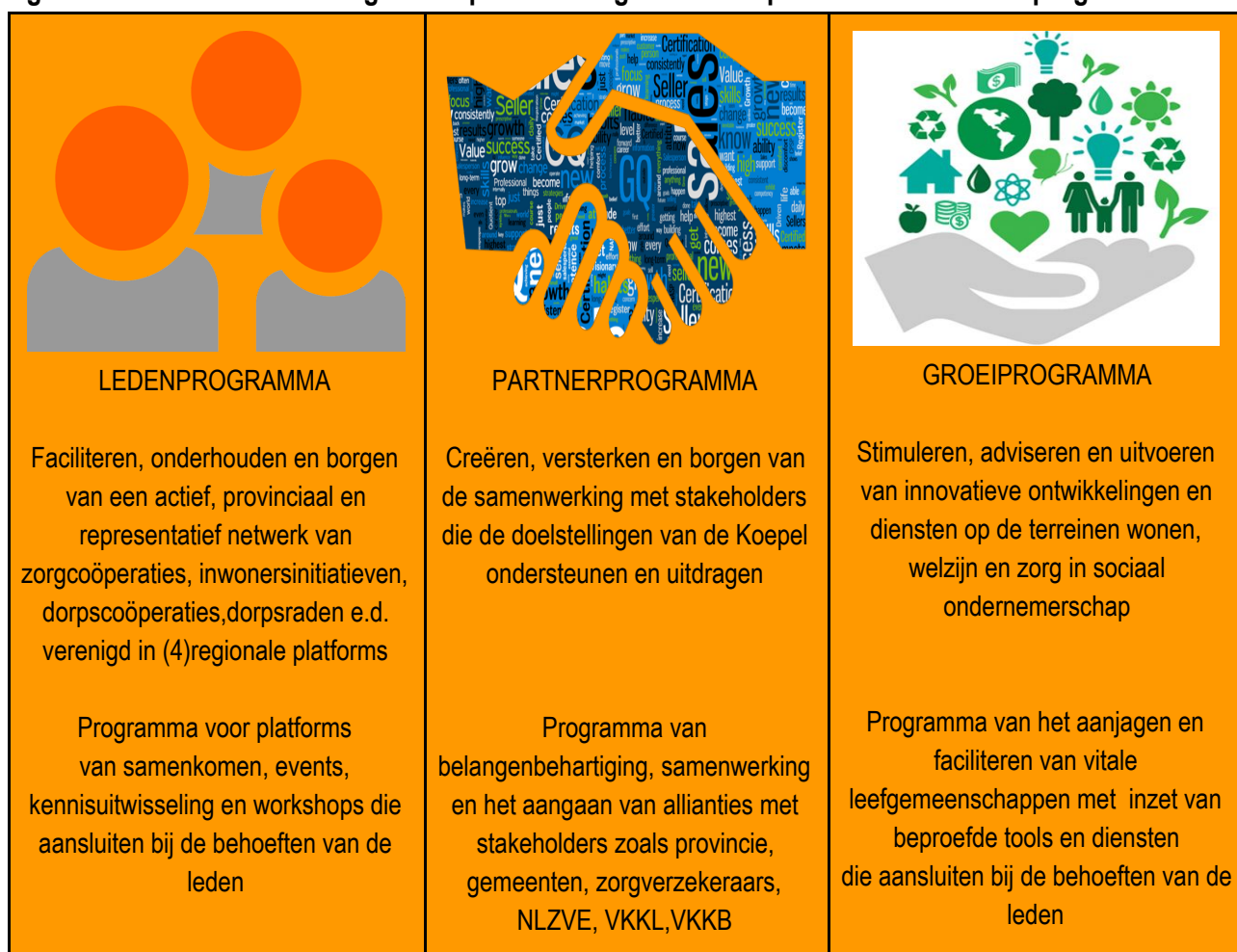
De (rol van de) koepel:

- Het aanjagen en faciliteren van vitale leefgemeenschappen met het leveren van diensten, producten en de inzet van beproefde tools die aansluiten bij de behoeften van de leden. Als voorbeeld voor het aanjagen en inzetten van beproefde tools kan het concept positieve gezondheid van Machteld Huber worden genoemd een concept dat naadloos aansluit op het gedachtegoed van ZCZN.

.De taken/activiteiten die de koepel verricht:

- het bieden van diensten, strategieën, samenwerkingsmogelijkheden, tools, steun- en hulpbronnen met effecten en impact op het bouwen en borgen van vitale leefgemeenschappen.

**Figuur 1: ambitie en toekomstgerichte positionering van de koepel ZCZN vertaalt in 3 programma's**



netwerk- en kennisontwikkeling, belangenbehartiging, sociaal ondernemen



vitale leefgemeenschappen bouwen

## **Aansturing en organisatie van uitvoering**

Het huidige model van de koepel ZCZN (shared governance netwerk) is zowel voor de aansturing als organisatie prima toegesneden op de uitvoering van het **ledenprogramma** en het **partnerprogramma**. Sterker nog de identiteit en de missie van de koepel vallen samen met het netwerk van Platforms en de daarbij aangesloten inwonersinitiatieven die zonder hiërarchische relatie en met eigen onderscheidende rollen, taken, functies en kernactiviteiten samenwerken. Het is het fundament dat is gelegd op het vertrouwen om met elkaar en samen het gemeenschappelijke na te streven, gebruik makend van ieders talenten. Waar de leden zich herkennen in de gemeenschappelijke waarden die voor het oprichten van burgercoöperaties zijn geformuleerd als de 7 ICA-principes (International Co-operative Alliance)<sup>6</sup>. En de stakeholders het vertrouwen hebben in de legitimiteit, representatie en organisatie van het netwerk en haar aangesloten leden.

Op dit fundament krijgt het **groeiprogramma** niet alleen kansen en mogelijkheden om vitale leefgemeenschappen verder uit te bouwen, maar ook om in de toekomst te borgen wat is bereikt. Dit door het netwerk als vertrouwde en gelegitimeerde opdrachtgever te benutten en daarnaast een entiteit in te richten met slagkracht en flexibiliteit om zaken op te pakken/werkzaamheden uit te voeren waarover de koepel (voorzitters van de Platforms) hebben besloten om op te pakken. Onderscheiden maar niet los van het netwerk; in een sociaal ondernemerschap als een dienstverlenende uitvoeringsorganisatie ten behoeve van (de leden in) het netwerk.

Afgezet tegen de ambitie en toekomstige positionering van de koepel zal in de tweede bijeenkomst de aandacht uitgaan naar de sociale onderneming in het netwerk tot zijn recht kan komen en welke juridische vorm het beste past bij het groeiprogramma in sociaal ondernemerschap.

## **Tot slot**

Deze paper schetst een toekomstbeeld om tot een heldere, toekomstgerichte identiteit en positionering van de Koepel te komen. Een wegingskader om samen met de Platforms, de aangesloten leden en de stakeholders een (samenwerkings)strategie aan te gaan voor nieuwe initiatieven het terrein van wonen-welzijn-zorg en/of een uitbreiding van diensten en producten in het algemeen en op het terrein van Personeel en Organisatie in het bijzonder. Daarmee wordt een fundament gelegd voor een strategisch samenwerkingsplan 2020 - 2024; de routeplanner.

---

<sup>6</sup> Zie het verslag en de bijlage bij het verslag