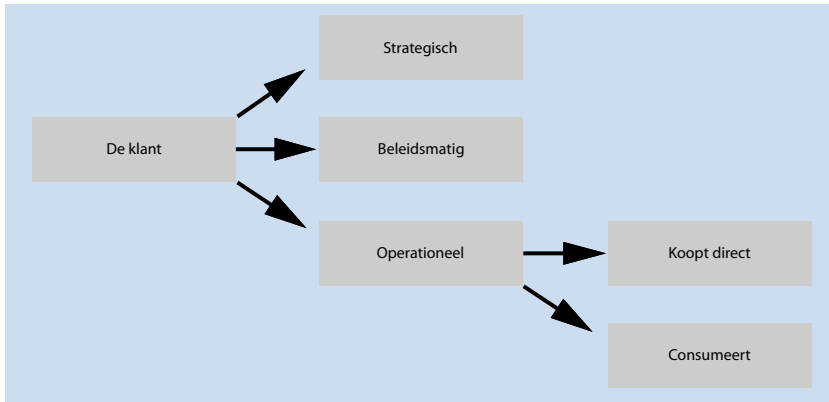


# 1 Samenwerken begint met de cliëntvraag in het vizier

Samenwerken, *wanneer meer dan twee partners voor een cliënt een gezamenlijk resultaat willen bereiken*, begint met de vraag van de cliënt in het vizier. Maar wat wordt met het begrip cliënt(vraag) bedoeld?

De eenvoudigste definitie van een cliënt is *'iemand die een product of dienst afneemt en die een bepaalde rol speelt in het dienstverleningsproces'*. Het begrip cliënt verdient nadere toelichting, omdat in het kader van samenwerking een scherp beeld van wie de cliënt is van belang is. Ten behoeve van profitorganisaties kunnen we een onderscheid maken tussen cliënten en consumenten. Cliënten zijn degenen die betalen voor de producten en/of diensten die de organisatie voortbrengt, terwijl de consument degene is van wie de behoefte wordt bevredigd (McDonald & Dunbar, 2004; Coughlan e.a., 2006). De cliënt en de consument van producten en/of diensten hoeven dus niet dezelfde personen te zijn. Non-profitorganisaties hebben over het algemeen te maken met burgers als cliënten (Bovens e.a., 2001). Burgers zijn cliënten als zij een product en/of dienst afnemen van de overheid. Maar burgers kunnen ook onvrijwillig cliënt zijn van een product en/of dienst van de overheid. Denk hierbij aan de burger die een beroep moet doen op de overheid ter ondersteuning of wanneer de overheid een sanctie oplegt aan een burger. Ten aanzien van samenwerking hebben we tevens te maken met 'interne' en 'externe' cliënten. Interne cliënten van de samenwerkingsketen zijn die functionarissen die binnen de partnerorganisaties verantwoordelijk zijn voor het beschikbaar stellen van budgets en zo bereid zijn te betalen voor het opzetten van ketensamenwerking met andere afdelingen en/of partnerorganisaties. In dat geval is er sprake van een strategische cliënt van de samenwerkingsketen. Indien we te maken hebben met afdelingen die in opdracht van de strategische cliënten moeten afstemmen over de wijze waarop een samenwerkingstraject kan worden gemonitord en gefinancierd, dan hebben we te maken met een beleidsmatige cliënt van de ketensamenwerking. Indien het beoogde effect van de samenwerking direct betrekking heeft op burgers, beta-

lende cliënten buiten de (partner)organisaties, en/of consumenten, dan is er sprake van operationele cliënt(en) van de samenwerkingsketen, zogenoemde externe cliënten.



Figuur 3 De cliënt nader bekeken (Goedee & Entken)

### 1.1 Het verschil tussen producten en diensten

Ten aanzien van producten en diensten bestaan er wezenlijke verschillen. Goud en De Vries (2003) noemen vier basiskenmerken op grond waarvan producten zich onderscheiden van diensten (tabel 1).

Producten kunnen worden gekocht en worden aangeraakt, terwijl diensten kunnen worden gekocht maar niet kunnen worden aangeraakt. Het productieproces kan grotendeels, met behulp van technologie, worden gestandaardiseerd, terwijl het voortbrengen van diensten daarentegen sterk afhankelijk is van de betrokkenen. De productie en consumptie vinden over het algemeen gescheiden van tijd en locatie plaats. Terwijl een product bewaard kan blijven, is een dienst vergankelijk en kan levering en productie tegelijk plaatsvinden.

Producten	Diensten
Tastbaar	Niet concreet
Standaardisatie	Heterogeen
Productie en consumptie gescheiden	Consumptie en productie vaak tegelijk
Bewaren	Niet bewaren

Tabel 1 Basiskenmerken waarvan producten zich onderscheiden van diensten (Goud & De Vries, 2003)

Ten behoeve van de samenwerking is het van belang onderscheid te maken ten aanzien van het resultaat dat in gezamenlijkheid door verschillende partners wordt voortgebracht, een product, een dienst of beide. Over het algemeen zullen we zien dat we als het gaat om samenwerken te maken hebben met dienstverleningsvraagstukken, dus een sterke afhankelijkheid van de competenties van de betrokken functionarissen. En ook hier geldt dat een samenwerkingsketen zo sterk is als de zwakste schakel. Hoe sterk een ketensamenwerkingsverband daadwerkelijk is, wordt echter door haar cliënt bepaald en betaald.

## 1.2 De inhoudelijke aard en de kwantitatieve en kwalitatieve omvang

Het bepalen van de aard, de inhoud, van het samenwerkingsproces is essentieel om te vast te stellen welke partners worden betrokken. De inhoud bepaalt tevens de competenties van de samenwerkende partners die nodig zijn. Het maakt nogal wat uit of het samenwerkingsproces gaat om het produceren van een maatwerkship op een scheepswerf of een multiprobleemcasus huiselijk geweld in de gemeente. Bij een multiprobleemcasus is er in een gezin sprake van problemen op meer dan één leefgebied en daarom is een intensieve gezinsbehandeling nodig door professionals uit verschillende disciplines (Savenije e.a., 2008). Met *professional* wordt in dit boek bedoeld: een medewerker die een beroep uitoefent met een eigen kennisbasis 'body of knowledge', een waardebasis geformaliseerd in een beroepscode, een erkende beroepsopleiding, een eigen deskundigheidsdomein, en er is sprake van een beroepsorganisatie (Dijkman & Jagt, 2013). Bij de behandeling van maatwerk kunnen daaraan nog de volgende elementen worden toegevoegd: een medewerker is een *beginner* nadat de opleiding is afgerond, een *amateur* als de medewerker een professional heeft geobserveerd die een aantal casus heeft behandeld, *gevorderd* als een medewerker onder supervisie een aantal complexe casus naar de mening van de supervisor

met goed gevolg heeft behandeld, *goed gevorderd* als de medewerker een aantal casus zelfstandig heeft behandeld en aan de supervisor feedback heeft gevraagd over de wijze waarop de casusbehandeling heeft plaatsgevonden; de medewerker kan zichzelf een *professional* noemen als hij naar de mening van de supervisor(en) en cliënten geheel zelfstandig complexe casuïstiek kan behandelen en in staat is navolgbaar te beschrijven en te onderbouwen waarop zijn aanpak effectief is gebleken (vrij vertaald naar [www.cultuurpunt.be](http://www.cultuurpunt.be): 1 mei 2017).

Naast scherp te hebben wie de samenwerkingsketen in beweging zet, is het tevens van belang om van tevoren te weten wat het kwalitatieve en kwantitatieve resultaat moet zijn van alle inspanning die de verschillende partners leveren. Met name bij samenwerkingsprocessen is het te formuleren resultaat op voorhand niet evident. Om achter het kwalitatieve en kwantitatieve resultaat te komen is over het algemeen aanvullend onderzoek nodig. Bij complexe samenwerkingsprocessen gaat het om casuïstiek waarbij meerdere partners zijn betrokken. Complexe samenwerkingsprocessen starten doorgaans met het inventariseren welke kennis en kunde over het onderwerp al bekend is zodat niet het wiel opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Zodra de aard en de omvang bekend zijn, kan een kwantitatief resultaat worden afgesproken. Het kan zijn dat de thematiek dermate complex en de aanpak zo gefragmenteerd belegd en verdeeld is over diverse partners die al dan niet willen samenwerken, dat door de partners die wel samenwerken een voorlopig kwantitatief en kwalitatief resultaat wordt afgesproken.

Nadat afspraken zijn gemaakt over de aard en de omvang kunnen de samenwerkende partners, inclusief de cliënt en/of ervaringsdeskundige,<sup>1</sup> afspraken maken over het gewenste kwalitatieve en kwantitatieve resultaat. Het beoogde resultaat zal in deze fase in algemene termen worden geformuleerd, omdat concrete indicatoren voor het kwalitatieve resultaat worden aangescherpt nadat het referentiemodel is ontwikkeld, hetgeen later in dit boek aan de orde zal komen.

### Voorbeeld

De burgers in een gemeente met rond de 100.000 inwoners hebben last van 140 overlastgevers en veelplegers. In het verkiezingsprogramma van een van de collegepartijen staat dat overlast hoog op de agenda zal komen te staan. Na haar aantreden begint de wethouder

1 Een ervaringsdeskundige is een persoon die door ervaring, niet door studie, impliciete kennis heeft over een bepaald onderwerp. De ervaringsdeskundige kan als klankbord fungeren ten aanzien van een bepaald onderwerp waarmee hij ervaring heeft.

voortvarend en stelt onder leiding van een van haar dienstdirecteuren een stuurgroep in om het thema op te pakken. Leden van de stuurgroep zijn afgevaardigden van politie, Openbaar Ministerie, maatschappelijke opvang, Leger des Heils, geestelijke gezondheidszorg, gemeenteambtenaren en gemeentelijke gezondheidsdienst. Bovendien wordt externe kennis ingehuurd om het samenwerkingstraject vorm te geven. Een van de eerste vragen van deze deskundige is om hoeveel overlastgevers en veelplegers het eigenlijk gaat en welke resultaten de opdrachtgever voor ogen heeft. Het antwoord kan niet gegeven worden. Sterker nog, eigenlijk kent niemand het aantal. De extern deskundige wordt door de leden van de stuurgroep vervolgens gevraagd een onderzoek te gaan doen naar het aantal overlastgevers en veelplegers. Het onderzoek gaat van start door bij partners te inventariseren hoeveel van de 140 overlastgevers en veelplegers zij in hun bestanden hebben. De verschillende instanties, inclusief ambtenaren van de gemeente, tonen weinig bereidheid om mee te werken. Sommige werken, hoewel zij deel uitmaken van de stuurgroep, zelfs tegen. Vanuit de wethouder, die voorzitter is van de stuurgroep, wordt druk uitgeoefend op de verschillende ketenpartners om de aard en omvang van de thematiek helder te krijgen. Het kost behoorlijk wat moeite en het uiteindelijke resultaat van de inventarisatie is dat blijkt dat na het ontdebelen van de bestanden aanzienlijk minder overlastgevers en veelplegers overblijven, namelijk 98. Het feit dat de inventarisatie is gelukt is te danken aan de steun van de wethouder die zichtbaar het samenwerkingsproces is blijven ondersteunen maar zich niet van de wijs liet brengen door de verschillende ketenpartners. In dit voorbeeld heeft de cliënt van de samenwerkingsketen drie gedaanten. Namelijk een wethouder als strategische cliënt die een politieke partij vertegenwoordigt en een belangrijk punt uit haar verkiezingsprogramma wil realiseren. Aan de andere kant de burger als cliënt die last heeft van overlastgevers en veelplegers. Maar ook de overlastgevers en veelplegers zijn de cliënten van de samenwerking.

### Voorbeeld

Een softwareorganisatie krijgt van de bestuurder van een organisatie de vraag om de kennis en kunde rondom complexe cliënten vraaggestuurd te organiseren. Om dit te kunnen doen is het belangrijk dat de kennis en kunde van de professionals van de organisatie wordt ontsloten. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de professionals

zijn belegd bij een aantal gecentraliseerde eenheden. De eerste vraag die gesteld wordt is welke en hoeveel cliënten het betreft en wat de vraag van deze cliënten is. Vervolgens wordt in samenwerking met een aantal professionals en de zorgcontroller onderzocht welke competenties nodig zijn om te kunnen voldoen aan de vraag van deze cliënten. Vervolgens wordt gestart met een pilot van een 100 professionals en 25 cliënten om te komen tot zoekindicatoren die met behulp van een webapplicatietoepassing kunnen worden ontsloten.

## 2 Horizontaal samenwerken

Samenwerken betekent dat medewerkers resultaten bereiken door activiteiten te ontplooiën zonder allerlei managementlagen, dat wil zeggen zo horizontaal (plat) mogelijk georganiseerd. Om te kunnen begrijpen wat horizontaal werken betekent, wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de wijze waarop de meeste organisaties zijn georganiseerd, namelijk hiërarchisch, dat wil zeggen met meerdere managementlagen. Om complexe vraagstukken op te lossen zijn zo min mogelijk managementlagen nodig en werken mensen uit verschillende afdelingen en organisaties samen gericht op de vraag van de cliënt. We kunnen nauwelijks meer uit de voeten met de bestaande organisatieconfiguraties en daarom wordt geëxperimenteerd met andere organisatievormen. De reden hiervan is dat de bestaande organisatieconfiguraties hiërarchisch (verticaal) en gericht op de eigen doelen zijn georganiseerd terwijl voor complexe casuïstiek horizontale samenwerkingsprocessen die zijn gericht op gezamenlijk doelen, zoals dat het geval is bij netwerk- en (keten)samenwerkingsconfiguraties, meer voor de hand liggen. Hierna gaan wij in op de theorie die ten grondslag ligt aan de manier waarop onze organisaties zijn ingericht en waarom dit van belang is voor het inrichten van samenwerkingsprocessen.

Binnen de organisatie-theorie kunnen verschillende organisatieparadigma's worden onderscheiden (Hatch, 1997; Burrell & Morgan, 1979; Clegg & Hardy, 1999). Hatch onderscheidt vier verschillende organisatieparadigma's:

- de klassieke organisatie;
- de symbolisch-interactionistische organisatie;
- de postmodernistische organisatie;
- de systeemtheoretische organisatie.

### 2.1 De klassieke organisatie

Het klassieke organisatieparadigma is probleemgeoriënteerd omdat afwijking van de norm zo veel mogelijk dient te worden voorkomen. Volgens deze theorie

bestaat de wereld uit artefacten en relaties die kunnen worden gemeten met behulp van methoden die zijn afgeleid van de natuurwetenschappen. Binnen de klassieke stroming hebben met name mensen zoals Marx, Durkheim en Weber een belangrijke rol gespeeld waar het gaat om de rollen die organisaties spelen in de samenleving. Marx (1973) beschouwde beheersing van kapitaal en arbeid als een van de belangrijkste onderwerpen van de organisatietheorie. Durkheim was socioloog en heeft binnen de organisatietheorie de basis gelegd voor het objectief en statistisch analyseren en beschrijven (Durkheim, 1938). Weber heeft vooral een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de bureaucratische organisatievorm, evenals in het articuleren van een drietal vormen van gezag, namelijk: charismatisch, traditioneel en legaal gezag. Met name de laatste vorm berust op formele regels en is kenmerkend voor de bureaucratische vorm van organiseren. In zijn boek *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* schrijft Weber (1930) dat de ontwikkeling van een rationele organisatie pas dan kan ontstaan wanneer er sprake is van medewerkers die doen wat hun wordt opgedragen.

## 2.2 De symbolisch-interactionistische organisatie

26

Door symbolisch-interactionisten wordt het sociaal handelen opgevat als een interactie waarbij subjectief zinvol gedrag voor de ander een objectief gegeven is dat wordt beantwoord, en omgekeerd. Het menselijk interacteren wordt hier dus opgevat als een proces waarin het zichtbare gedrag van de ene actor voor de ander fungeert als een symbool dat om interpretatie vraagt. Algemene wetmatigheden zijn hierdoor niet waarschijnlijk (Thurlings, 1977).

## 2.3 De postmodernistische organisatie

Het postmodernisme gaat ervan uit dat sociale werkelijkheden, zoals organisaties, worden gecreëerd door interactie tussen mensen (Sim, 2009). In tegenstelling tot het moderne paradigma gaat het postmodernisme uit van variëteit in plaats van eenduidigheid en is het proces van doorgaande interactie van essentieel belang voor het zich ontwikkelen van organisaties als gecreëerde en overeengekomen realiteit en/of realiteiten. Binnen het postmodernisme zijn verschillende stromingen te ontdekken, zoals het sociaal-constructionisme, het sociaal-constructivisme en de kritische theorie. Bij het sociaal-constructionisme ligt de nadruk op de taal, omdat deze van belang is om realiteiten te construeren. Hoe



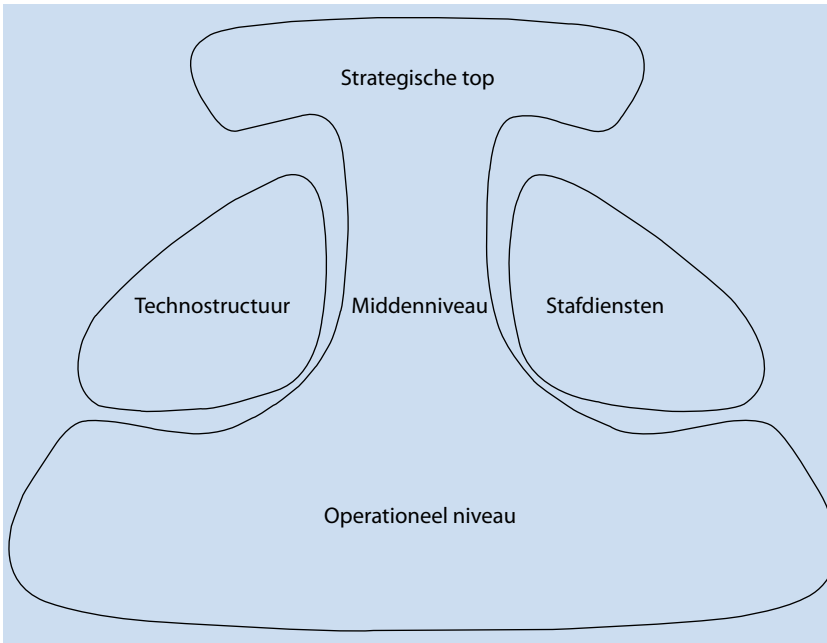
rijker de taal des te gevarieerder de werelden die door actoren gecreëerd kunnen worden. Bij het sociaal-constructivisme ligt de nadruk op betekenisverlening van mensen aan hun omgeving waarbij sociale processen een essentiële rol spelen. Binnen de kritische theorie ten slotte staan macht, ethiek en cultuur centraal met de bedoeling deze te veranderen.

#### 2.4 De systeemtheoretische organisatie

Kenmerkend voor het systeemdenken is dat dit denken zich richt op het bestuderen van het geheel, in plaats van op de delen, door middel van steeds verdergaande analytische ontleding. Volgens deze denkrichting kan het systeem alleen worden gekend wanneer het in zijn samenhang (het geheel) wordt beschouwd. Een ander kenmerk is dat het systeem in de systeemtheorie benaderd wordt als een fenomeen dat bestaat uit een supersysteem, het systeem zelf en een aantal subsystemen (Keuning & Eppink, 2000).

#### 2.5 De dominante organisatievorm

Het dominante paradigma waarbinnen organiseren plaatsvinden, is het paradigma zoals door de systeemtheorie wordt weergegeven (Mintzberg & Goedee, 2013; Keuning & Eppink, 2000; Hatch, 1997; Marcuse, 1964; Gergen, 1999; Weick, 1979; Callinicos, 1989; Van Dongen, e.a., 1996). Deze theorie, afgeleid van de biologie, verdeelt organisaties in een aantal functionele eenheden, namelijk een strategische top, een middenniveau, het operationele niveau, de technostructuur en stafdiensten (zie figuur 4).



Figuur 4 Basiselementen organisaties (Mintzberg en Goedee, 2013)

*Toelichting op figuur 4*

De kern van de *organisatieconfiguraties*, de wijze waarop de basiselementen van de organisatie zijn gegroepeerd, is dat deze verticaal zijn georganiseerd: van de top van de organisatie wordt verwacht dat deze leidinggeeft en vooruitkijkt (Keuning & Eppink, 2000). Het *middenmanagement* geeft leiding aan de operatie, de *uitvoerende kern* voert het werk uit, de *staf* adviseert en de *technostructuur* ontwerpt werkprocedures. In deze vorm van organiseren is bovendien een scheiding aangebracht tussen het denken en doen. Het idee hierachter is om het gedrag van medewerkers zo veel mogelijk te uniformeren, met als doel de output te standaardiseren. Standaardisering van output betekent dat de prestaties door het management gemeten kunnen worden en zo veel mogelijk dezelfde producten en diensten kunnen worden verkocht tegen relatief lage prijzen, ook wel schaalvergroting genoemd. Een belangrijke voorwaarde voor het op deze wijze produceren van producten en diensten is dat er niet al te veel veranderingen optreden in de externe omgeving. Immers, iedere verstoring die optreedt, betekent een potentieel gevaar voor de organisatie, omdat grootschalige productie over het algemeen gepaard gaat met grote investeringen in mensen en middelen, die gericht zijn op het produceren en/of leveren van standaardproducten en

-diensten. Ten aanzien van deze wijze van produceren kunnen we de parallel trekken met een machine, met als kenmerk dat deze zich nauwelijks kan aanpassen aan een veranderende omgeving.

Het denken en doen is gericht op het realiseren van strategische en operationele organisatiedoelstellingen, waarbij de operationele cliënt een ondergeschikte rol lijkt te spelen. Er is de afgelopen decennia echter een spanning ontstaan tussen de belangen van de aandeelhouders van private ondernemingen en de rol die topmanagers spelen ten aanzien van het tevredenstellen van hun afnemers. Ook de rol die managers van non-profit- en profitorganisaties spelen ten aanzien van steeds kritischer wordende burgers en afnemende budgetten, levert spanningen op. Dit laatste doet functionarissen binnen organisaties in zowel de profit- als de non-profitdomeinen nadenken over de wijze waarop zij producten en diensten tot stand laten komen en aanbieden.

Keuning en Eppink (2000) onderscheiden drie kernproblemen waarmee deze managers zich dienen bezig te houden:

1. het *externe afstemmingsprobleem*: hoe moet een organisatie worden afgestemd op partijen en situaties in de omgeving? De manager manifesteert zich als strateeg en planner;
2. het *interne afstemmingsprobleem*: hoe moeten de organisatie en haar componenten (mensen en middelen) onderling op elkaar worden afgestemd? De manager manifesteert zich als leider en stuurman;
3. het *structureringsprobleem*: binnen welk raamwerk kunnen de middelen worden afgestemd zodat de doelstellingen worden bereikt? De manager manifesteert zich als organisatiebouwer.

Het structureringsprobleem heeft betrekking op het ontwerpen van een organisatiestructuur, waarbij de volgende activiteiten een rol spelen:

- het tot stand brengen van de interne arbeidsverdeling: het indelen van de werkzaamheden in functies en taken voor functionarissen, werkgroepen, afdelingen, divisies en overkoepelende topstructuur (de ordeningseenheden van de organisatiestructuur);
- het vaststellen van bevoegdheden en het aangeven van de onderlinge relaties tussen de eenheden;
- het inbouwen van coördinatievoorzieningen, zoals een communicatie- en overlegstructuur, waardoor onderlinge betrekkingen vorm krijgen en de onderlinge ordeningseenheden met elkaar worden verbonden.

De structuur stelt de organisatie in staat producten en/of diensten op een doelmatige wijze voort te brengen opdat de doelstellingen van de belanghebbenden worden gerealiseerd. Binnen deze structuur moet ruimte worden ingebouwd om te kunnen inspelen op interne of externe ontwikkelingen, die aanpassingen aan de ingerichte structuur vergen. Om met deze uitzonderingssituaties om te kunnen gaan, kunnen extra coördinatievoorzieningen worden ingebouwd.

Binnen organisaties zijn de volgende extra coördinatievoorzieningen te onderscheiden:

- een functionaris, met of zonder bevoegdheden, die de onderlinge afstemming tussen afdelingen coördineert of stuurt;
- een tijdelijk of permanent team dat in groepsverband problemen oplost;
- een (tijdelijke) matrixorganisatie waarbinnen de medewerkers van de functionele afdelingen eveneens deel uitmaken van een productgroep of project en worden aangestuurd door een productmanager of een projectmanager.

Binnen de systeemtheorie is een geïntegreerde benadering essentieel om de organisatiedoelen te bereiken. Immers, alle onderdelen vertonen een sterke samenhang. Met andere woorden, het geheel is meer dan de afzonderlijke subsystemen. Met het doel adequaat in te kunnen blijven spelen op de vraag van de cliënten bestaan binnen de systeemtheorie verschillende organisatieconfiguraties.

30

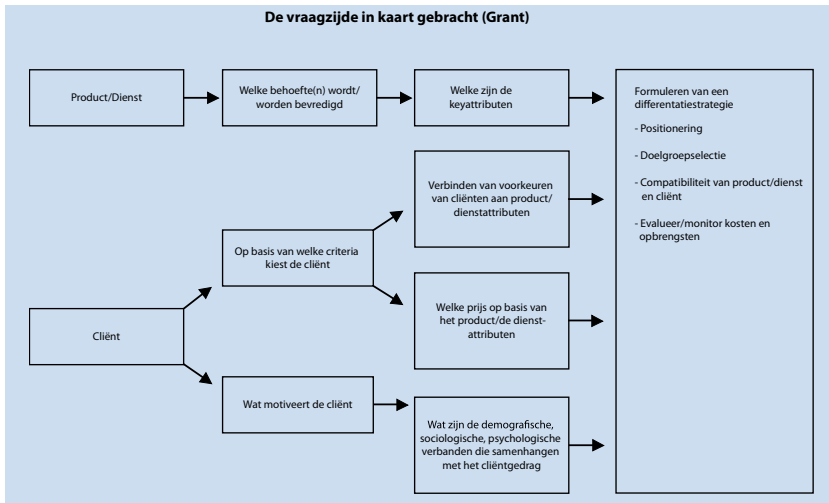
Mintzberg en Goedee (2013) beschrijven in het boek *Organisatiestructuren* de volgende dominante configuraties:

- de *eenvoudige structuur*, een relatief kleine organisatie (minder dan 50 medewerkers) waar de directie de medewerkers direct aanstuurt;
- de *machinebureaucratie*, een relatief grote organisatie (meer dan 250 medewerkers) waar de nadruk ligt op het produceren van standaardproducten en -diensten;
- een *professionele bureaucratie*, een relatief grote organisatie waar professionals belangrijk zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden;
- een *gedivisioniseerde onderneming*, een relatief grote organisatie waar verschillende producten en diensten worden geproduceerd en waar het topmanagement de verschillende organisatieonderdelen controleert op met name financiële resultaten;
- een *adhocratie*, een organisatie waar door zeer hoog opgeleide professionals complexe 'state-of-the-art'-producten worden geproduceerd en waarbij de nadruk ligt op onderlinge afstemming.

Binnen deze configuraties bestaan weer aanvullende coördinatiemechanismen met het doel de samenwerking en daarmee de afstemming tussen de subsystemen te bevorderen. Het punt is echter dat de focus binnen de systeemtheorie een samenspel blijft tussen externe afstemming, structurering en interne afstemming, waarbij het zwaartepunt ligt op de wijze waarop de organisatie is georganiseerd.

Volgens Mintzberg en Goedee (2013) is een aanbodgerichte hiërarchisch gestuurde organisatie effectief als de door haar geformuleerde kwalitatieve en kwantitatieve doelen worden bereikt. Een organisatie is efficiënt als binnen de organisatie zo min mogelijk kwalitatieve en kwantitatieve afwijkingen van de door de top van de organisatie geformuleerde normen worden vertoond. Samenwerking vereist echter primaire focus op de vraag van cliënt, met het doel een meer effectieve en efficiënte wijze van organiseren. Vraagsturing vereist echter continu afwijkingen van de normen. Organisatiestructuren zijn bij deze wijze van werken van ondergeschikt belang omdat de nadruk niet ligt op de structuur van de organisatie maar op het in stand houden van de relatie met de cliënt. Om dat laatste te bereiken is het echter wel zaak de vraag van de cliënt zodanig te begrijpen dat de cliënt naar tevredenheid bediend kan worden.

In een cliëntgerichte organisatie is het de cliënt die uiteindelijk het samenwerkingsresultaat bepaalt. Daarom is het van essentieel belang dat in samenspraak met de cliënt het resultaat van de inspanningen en de doelstellingen wordt geformuleerd. Grant (2008) heeft een model ontwikkeld waarmee de wensen van de cliënt ten behoeve van de ketenactiviteiten in kaart kunnen worden gebracht.



Figuur 5 De cliëntvraag in kaart gebracht (Grant, 2008)

Ten aanzien van cliënten zijn zowel psychologische (individuele) factoren als sociologische (groeps)factoren belangrijk. Het is namelijk niet alleen van belang welke eigenschappen van het product en/of de dienst de cliënt persoonlijk belangrijk vindt. Ook speelt de omgeving van de cliënt een rol in de keuze. Volgens Grant (2008) kunnen bepaalde aspecten uit het model niet alleen worden beantwoord aan de hand van ‘administratieve’ (harde) informatie, maar zal ook met de cliënt moeten worden gesproken en zijn (koop)gedrag in onderzoek moeten worden geobserveerd (zachte informatie).

Aan de hand van de analyse van de cliëntvraag kan een keuze worden gemaakt voor het soort samenwerkingsketen.

### Voorbeeld

Naarmate organisaties ouder zijn, des te sterker zijn de routines (Mintzberg & Goedee, 2013). In een van de grote steden werken Openbaar Ministerie, politie, gemeente, hulpverlening en gemeentelijke gezondheidsdienst samen om huiselijk geweld tegen te gaan. De verschillende organisaties willen komen tot één gezamenlijke aanpak. Tot nu hadden de betrokken partners zo hun eigen aanpak ontwikkeld en medewerkers werkten daarin al jaren aanbodgericht; als er al contact was over een casus huiselijk geweld tussen collega’s uit de verschillende betrokken organisaties dan ging dat met name over de cliënt. Op het moment dat een integrale horizontale aanpak werd afgesproken

ontstond direct het eerste probleem. In het kader van het tijdelijk huisverbod mocht een pleger van huiselijk geweld tien dagen zijn woning niet meer in zodat de hulpverlening op gang kon worden gebracht. Het verbod werd op vrijdagmiddag opgelegd. Aan het eind van de dag kwam een melding binnen bij het betreffende meldpunt. De moeder meldde dat zij zonder geld zat omdat de pleger, in dit geval de vader, het geld en de passen en pincodes had. Bij de betreffende instanties was niemand meer bereikbaar.