Adviesrapport

Cultuuronderzoek Zorgsupport

28-04-2018

ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen

Tiffany Bonne



Samenvatting

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Welke interventies dragen bij aan het realiseren van een cultuuromslag binnen het Shared Service Center van Zorgsupport, zodat de gewenste cultuur overeenkomt met de heersende cultuur?*

De doelstelling van dit onderzoek is om een adviesrapport op te stellen voor het realiseren van een cultuuromslag binnen Zorgsupport. De heersende cultuur en gewenste cultuur dienen hiervoor eerst in kaart te worden gebracht. De heersende en gewenste cultuur zullen omschreven worden in de typologieën van Harrison en Handy. De onderzoeksmethoden die gebruikt zullen worden, bestaan uit semigestructureerde interviews, een enquête, deskresearch en twee focusgroepsgesprekken. Het onderwerp dat onderzocht moet worden, dient namelijk uit zoveel mogelijks invalshoeken bekeken te worden. Een korte samenvatting van de conclusies van de onderzoeksbevindingen, is hieronder te lezen.

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat er op dit moment inderdaad een discrepantie bestaat tussen de heersende en de gewenste cultuur. De gewenste cultuur kan omschreven worden als een mix tussen een taak- en personencultuur. De heersende cultuur daarentegen kan omschreven worden als een mix tussen een machts- en een rollencultuur. De heersende cultuur wordt namelijk gekenmerkt door bureaucratie, hiërarchie, individualisme, regels en procedures en door een top-down structuur. De gewenste cultuur wordt omschreven als een cultuur waarin teamwork, samenwerken en proactief werken gestimuleerd wordt en waarin de betrokkenheid van medewerkers hoog in het vaandel staat. De gewenste cultuur bevat ook een uniforme dienstverlening.

De heersende cultuur is volgens de onderzoeksresultaten tot stand gekomen door onzekerheid en onduidelijkheid, specialistische functies, het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid en de vele regels en procedures. De respondenten hebben aangegeven dat de vele regels en procedures, ondernemerschap afremmen, waardoor proactief werken uitblijft. De werknemers werken op dit moment ook erg individualistisch, omdat binnen Zorgsupport veel onzekerheid en onduidelijkheid heerst. De onzekerheid zorgt ervoor dat werknemers hun eigen territorium proberen te beschermen door zich voornamelijk te richten op het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. De onduidelijkheid zorgt ervoor dat werknemers geen inzicht hebben in elkaars werkzaamheden en niet weten met wie ze moeten samenwerken. De onzekerheid en onduidelijkheid is onder andere het gevolg van het gebrek aan werknemersbetrokkenheid en een slechte communicatie. De onzekerheid en onduidelijkheid heeft ook als gevolg dat samenwerken uitblijft.

Het onderzoek heeft ook uitgewezen dat Zorgsupport omschreven wordt als een bureaucratische en hiërarchische organisatie, omdat belangrijke beslissingen en veranderingen voornamelijk top-down worden doorgevoerd. De machtscultuur versterkt hierdoor. Het beeld is ook dat de directie individualistisch werken stimuleert. De gewenste cultuur moet echter bestaan uit teamwork en werknemersbetrokkenheid.

De aanbevelingen richten zich voornamelijk op het verminderen van de onzekerheid en onduidelijkheid, het stimuleren van samenwerking, het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid en het realiseren van een uniforme dienstverlening. Een aantal voorbeelden van de aanbevelingen zijn:

• Het organiseren van een werkoverleg;

• Het opstellen van een product- en dienstencatalogus;

• Het opstellen van een adviesrapport rondom de interne communicatie;

• Het veranderen van de strategie, missie en visie;

• Het belonen van ondernemerschap en samenwerking;

• De dienstverlening baseren op afspraken met de klant.

Inhoud

[Hoofdstuk 1 De inleiding 3](#_Toc513550604)

[1.1 De aanleiding 3](#_Toc513550605)

[1.2 De probleemstelling 3](#_Toc513550606)

[1.3 De doelstelling 4](#_Toc513550607)

[1.4 De hoofd- en deelvragen 4](#_Toc513550608)

[1.5 De leeswijzer 4](#_Toc513550609)

[Hoofdstuk 2 Het onderzoek 5](#_Toc513550610)

[2.1 De onderzoeksmethoden 5](#_Toc513550611)

[2.2 De conclusies 6](#_Toc513550612)

[2.2.1 Het culturele web: huidige en vorige directeur 8](#_Toc513550613)

[2.2.2 Het culturele web: teamleiders en managers 8](#_Toc513550614)

[Hoofdstuk 3 De aanbevelingen 9](#_Toc513550615)

[3.1 De instrumenten 9](#_Toc513550616)

[3.1.1 De onzekerheid 9](#_Toc513550617)

[3.1.2 De ontevredenheid 10](#_Toc513550618)

[3.1.3 De onduidelijkheid 10](#_Toc513550619)

[3.1.4 Het stimuleren van pro activiteit 11](#_Toc513550620)

[3.1.5 Het stimuleren van samenwerking 12](#_Toc513550621)

[3.1.6 Een uniforme dienstverlening 13](#_Toc513550622)

[3.2 De conclusie 13](#_Toc513550623)

[Bronnenlijst 15](#_Toc513550624)

# Hoofdstuk 1 De inleiding

Hoofdstuk 1 omschrijft als eerste de aanleiding van het cultuuronderzoek. De probleemstelling wordt hierna omschreven. De doelstelling en hoofd- en deelvragen zullen hierna aan bod komen. Hoofdstuk één bevat ook een leeswijzer die kort aangeeft welke onderwerpen in het adviesrapport aan bod zullen komen.

## 1.1 De aanleiding

Zorgsupport is onderdeel van het concern ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen. ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is ontstaan uit het samengaan van twee organisaties, namelijk ZorgSaam en Curamus. De twee organisaties zijn per 1 januari 2017 gefuseerd en omdat ZorgSaam veel naamsbekendheid had in Zeeuws-Vlaanderen, heeft de groep besloten deze in de naam te behouden. De fusie heeft als doel de goede kwaliteit van de Zeeuws-Vlaamse zorg te kunnen blijven waarborgen. Een tweede belangrijke ontwikkeling is, is dat de ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen merkt dat er binnen de zorg veel verandert. De veranderingen zorgen ervoor dat de groep veel ingrijpende maatregelen moet doorvoeren die gericht zijn op het bundelen van kennis, innovatie en kostenreductie. Het vormgeven en inrichten van een gespecialiseerd en proactief ondersteuningsplatform ter ondersteuning van het primair zorgproces in de vorm van het Shared Services principe, zal hier leidend zijn (Buijsse, 2017). Een Shared Service Center ontstaat als binnen een organisatie alle processen die op een ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd, zijn samengevoegd in een nieuwe, autonome eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert (Willems & Opheij, 2004).

De fusie van Curamus met ZorgSaam en het invoeren van een Shared service center zijn twee belangrijke ontwikkelingen die tot veranderingen in de cultuur van de organisatie hebben geleid. De opdrachtgever vooronderstelt dat deze veranderingen tot problemen en weerstanden hebben geleid. Een voorbeeld hiervan is het omgaan met klachten van werknemers. De werknemers die oorspronkelijk bij Curamus hoorden, zijn gewend om persoonlijk bij de manager of leidinggevende langs te gaan, terwijl de werknemers van ZorgSaam klachten en problemen per mail of telefonisch dienen te uiten. Het Shared Service Center is ook nieuw voor de meeste werknemers en zorgt ervoor dat iedereen dezelfde doelen moet realiseren.

## 1.2 De probleemstelling

De directeur van Zorgsupport, Stephan Buijsse, heeft middels een transitieplan kernwaarden op papier gezet die iedereen binnen de B.V dient na te streven. De vraag is echter of deze waarden ook daadwerkelijk binnen de gehele organisatie worden gedeeld. De fusie heeft er namelijk voor gezorgd dat afdelingen zijn samengevoegd waarmee dus ook verschillende organisatieculturen. Angwin, Johnson en Scholes (2017) zijn namelijk van mening dat iedere organisatie een eigen cultuur kent. De medewerkers van zowel Curamus als van ZorgSaam kenden iedereen eigen werk- en zienswijzen, waardoor binnen de afdelingen van Zorgsupport subculturen zijn ontstaan. Buijsse (2017) omschrijft het ontstaan van subculturen als eilandvorming. De subculturen kunnen namelijk gezien worden als verschillende groepen waarvan de personen elkaar blijven opzoeken. De subcultuur wordt hierdoor versterkt, waardoor ze steeds sterker worden en evalueren in een eiland waar eenzelfde normen, waarden en opvattingen gedeeld worden. Het transitieplan beschrijft ook dat de organisatie van de ondersteunende diensten op dit moment versnipperd is. Een optimale actie- en oplossingsgerichtheid wordt hierdoor niet gewaarborgd, terwijl dit wel het doel is van een Shared Service Center. De vooronderstelling van de opdrachtgever is dat op dit moment verschillende subculturen aanwezig zijn, waardoor binnen Zorgsupport geen uniforme dienstverlening gerealiseerd kan worden.

## 1.3 De doelstelling

Het adviesrapport bevat aanbevelingen die ieder moeten bijdragen aan het realiseren van de gewenste cultuur. De aanbevelingen richten zich voornamelijk op het verminderen van de onzekerheid en onduidelijkheid, het stimuleren van samenwerking, het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid en het realiseren van een uniforme dienstverlening.

## 1.4 De hoofd- en deelvragen

De bovengenoemde bevindingen hebben geleid tot de volgende hoofdvraag:

*‘Welke interventies dragen bij aan het realiseren van een cultuuromslag binnen het Shared Service Center van Zorgsupport, zodat de gewenste cultuur overeenkomt met de heersende cultuur?*

De deelvragen die hierbij horen zijn:

* Hoe kan het Shared Service Center binnen Zorgsupport omschreven worden en wat is het doel hiervan?
* Welke cultuur past bij een Shared Service Center?
* Hoe wordt de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven en door wie wordt deze bepaald?
* Welke elementen beïnvloeden een organisatiecultuur?
* Hoe (kunnen) de huidige subculturen of hoe kan de huidige cultuur binnen Zorgsupport omschreven worden?
* Welke instrumenten kunnen worden gebruikt voor het realiseren van een cultuuromslag binnen een service gerichte organisatie?

##

## 1.5 De leeswijzer

Het hoofdstuk dat hierna komt, bestaat uit een omschrijving van de gekozen onderzoeksmethoden. Een uitgebreide omschrijving van de gekozen onderzoeksmethoden, is opgenomen in hoofdstuk drie van het onderzoeksverslag. Hoofdstuk twee bevat ook de antwoorden op de hoofd- en deelvragen. Het culturele web van zowel de resultaten van de huidige- en vorige directeur van Zorgsupport en de resultaten van de teamleiders en managers, is ook in hoofdstuk twee opgenomen. De lezer krijgt hierdoor een goed beeld van de verschillende cultuuraspecten die binnen Zorgsupport van toepassing zijn. Het culturele web geeft ook inzicht in de verschillen naar hoe de teamleiders en managers de cultuur van Zorgsupport omschrijven en hoe de directie deze omschrijft.

Hoofdstuk drie bestaat uit een omschrijving van de aanbevelingen. Hoofdstuk drie legt ook uit wie waar verantwoordelijk voor wordt gesteld en wat voor doelen en resultaten met de gegeven aanbevelingen bereikt moeten worden. De aanbevelingen zijn ingedeeld naar complexiteit en draagkracht. De bijlage bevat een overzicht van de bronnen die gebruikt zijn voor het schrijven van de scriptie. Mocht u interesse hebben om de gehele scriptie in te zien, kunt u deze opvragen via: t.bonne@zzv.nl

# Hoofdstuk 2 Het onderzoek

Hoofdstuk twee bestaat uit het omschrijven van de gekozen onderzoeksmethoden. Het tweede onderdeel bestaat uit de beantwoording op de hoofd- en deelvragen. De conclusies worden genoemd, omdat de aanbevelingen hierop voor een groot deel gebaseerd zijn.

## 2.1 De onderzoeksmethoden

Het onderzoek zal met behulp van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden uitgevoerd worden. De methodes die gebruikt zullen worden, zijn: interviews, deskresearch, enquêtes en als laatste het focusgroepsgesprek.

De methode interview wordt gekozen, omdat de onderzoekster de huidige- en gewenste cultuur van Zorgsupport in kaart dient te brengen. De cultuur van een organisatie bestaat uit veel factoren en kenmerken, waardoor het afnemen van meerdere interviews de meest gepaste methode is. De onderzoekster zal interviews afnemen met de teamleiders en managers en met de vorige en huidige directeur van Zorgsupport. De resultaten van de interviews met de teamleiders en managers worden vergeleken met de gewenste cultuur die de huidige en vorige directeur omschrijven. Het transitieplan wordt hier ook bij betrokken. De vergelijking heeft als doel te kijken of wat op papier staat en gewenst is, overeenkomt komt met de praktijk.

Een derde methode is de enquête. De onderzoekster zal een enquête opstellen die opgestuurd zal worden naar de werknemers die binnen de verschillende afdelingen van Zorgsupport werkzaam zijn en die de fusie hebben meegemaakt. De populatie die gevraagd wordt de enquête in te vullen, zal bepaald worden aan de hand van een steekproefcalculator. De enquête heeft als doel te achterhalen welke waarden de werknemers delen en hoe de verschillende subculturen omschreven kunnen worden. De interview- en enquêtevragen zullen opgesteld worden aan de hand van de indicatorenlijst, het culturele web en het OCAI model. De inhoud van het OCAI model en culturele web zijn toegelicht in het theoretisch kader.

Een laatste methode is het houden van twee focusgroepsgesprekken. Het eerste focusgroepsgesprek vindt plaats nadat de enquêteresultaten zijn geanalyseerd. De onderzoekster kan op deze manier diepgang creëren en controleren of de enquêteresultaten representatief en betrouwbaar zijn. Het tweede focusgroepsgesprek zal gehouden worden nadat de onderzoekster de conclusies en aanbevelingen heeft geschreven. De reden hiervan is om te bepalen of de naar voren gekomen conclusies en aanbevelingen voldoende erkenning en draagvlak hebben. De meningen en bevindingen die uit het gesprek voortkomen, kunnen hierna nog meegenomen worden in de eindpresentatie en het adviesrapport.

## 2.2 De conclusies

Het antwoord dat gegeven kan worden op de vraag ‘hoe kan het SSC binnen Zorgsupport omschreven worden en wat is het doel hiervan?’, luidt als volgende: een SSC wordt binnen Zorgsupport omschreven als een autonoom bedrijf dat bestaat uit samenvoegingen van verschillende ondersteunende, specialistische diensten. Het doel hierbij wordt omschreven als: “het realiseren van kwaliteitsverbetering en het doorvoeren van kostenbesparingen”. De diensten worden geleverd aan zowel interne- en externe klanten en dienen gebaseerd te zijn op afspraken. De heersende onzekerheid heeft echter als gevolg dat duidelijke afspraken uitblijven (zie 5.2.1).

De tweede deelvraag geeft antwoord op: ‘welke cultuur past bij een SSC’? De theorie omschrijft dat een taakcultuur hiervoor het meest geschikt is. Een taakcultuur wordt omschreven als een cultuur waarin resultaten gerealiseerd worden middels teamwork en waarin de competenties van de medewerkers centraal staan. De autonomie van de medewerkers wordt hierin ook gestimuleerd.

De derde deelvraag wordt omschreven als ‘hoe wordt de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven en door wie wordt deze bepaald’? De onderzoeksresultaten wijzen uit dat de gewenste cultuur binnen Zorgsupport omschreven kan worden als een cultuur waarin teamwork, loyaliteit, duidelijkheid, uniformiteit en betrokkenheid belangrijk is. De medewerkers moeten verder een proactieve houding aannemen en moeten gestimuleerd worden om ideeën te bedenken en te delen. De gewenste cultuur komt dus overeen met de taakcultuur. De directie is volgens de onderzoeksresultaten degene die de cultuur bepaald. De werknemers zijn namelijk van mening dat de directie bepaald welke normen en waarden moeten worden nagestreefd en hoe medewerkers zich moeten gedragen. Het vertonen van een afwijking in dit gedrag, wordt door veel medewerkers omschreven als: ‘een storing in het systeem’. Zorgsupport wordt ook omschreven als een organisatie waarin vrijwel alles top-down verloopt. De organisatie wordt hierdoor gezien als bureaucratisch en hiërarchisch. Het idee is ook dat medewerkers amper betrokken worden bij het nemen van belangrijke beslissen en geacht worden volgens de regels te werken.

De volgende deelvraag geeft antwoord op welke elementen de organisatiecultuur kunnen beïnvloeden. De invloeden die zowel in de theorie als in de praktijk naar voren komen, bestaan uit: normen en waarden, dominante personen, verschillende groepen, voorbeeldgedrag van leidinggevenden, gewoontes en ervaringen. De praktijk voegt hier enkele invloeden aan toe, namelijk: regio, huisvesting, rituelen, wet- en regelgeving en de directie die de normen en waarden bepaald en regels opstelt. De invloed ‘directie’ wordt vaak genoemd. Een reden die hierbij hoort, is dat de respondenten ervaren dat beslissingen voornamelijk door de directie worden gemaakt en veranderingen top-down worden doorgevoerd. De respondenten zijn hierdoor van mening dat de directie voor het grootste deel beslist hoe werknemers zich binnen de organisatie moeten gedragen en welke normen en waarden nagestreefd moeten worden.

De voorlaatste deelvraag die beantwoord dient te worden, wordt omschreven als: ‘hoe kan de huidige cultuur (of subculturen) binnen Zorgsupport omschreven worden’? De huidige cultuur van Zorgsupport kan aan de hand van de onderzoeksresultaten omschreven worden als een mix tussen de rolgerichte- en machtscultuur. De uitleg die hierbij hoort, is dat de respondenten Zorgsupport zien als een organisatie waarin volgens de regels en procedures gewerkt moet worden en waarin vrijwel alles top-down verloopt. De respondenten zijn van mening dat de regels en procedures ervoor zorgen dat ondernemerschap wordt afgeremd en een proactieve werkhouding uitblijft. Zorgsupport wordt ook omschreven als een organisatie waarin weinig wordt samengewerkt en waarin sommige collega’s elkaar zien als concurrent.

De meeste werknemers focussen zich door de heersende onzekerheid en onduidelijkheid namelijk op het beschermen van het eigen territorium en gaan hierdoor individualistisch te werk. De onduidelijkheid en onzekerheid maakt op dit moment deel uit van de cultuur van Zorgsupport. De specialistische functies versterken het individualistisch werken ook. Het beeld is verder dat medewerkers amper betrokken bij het nemen van belangrijke beslissingen. De organisatie wordt hierdoor omschreven als bureaucratisch en hiërarchisch.

Een samenvatting van de instrumenten die volgens de theorie ingezet kunnen worden voor het realiseren van een cultuuromslag, bestaat uit:

• Het stimuleren van samenwerking;

• Het trainen en coachen van werknemers;

• Het laten zien van resultaten;

• Het creëren van begrip en draagvlak.

Het eerste antwoord dat gegeven kan worden op de hoofdvraag, luidt dat binnen Zorgsupport inderdaad een GAP bestaat tussen de heersende- en gewenste cultuur. De gewenste cultuur wordt omschreven als een mix tussen een taak- en personencultuur en de heersende cultuur wordt omschreven als een mix tussen een rollen- en machtscultuur. De heersende en gewenste cultuur zijn twee uitersten van elkaar, waardoor een cultuuromslag alleen op lange termijn gerealiseerd kan worden. Een overzicht van de interventies die hieraan bijdragen, zijn in onderstaande tabel opgenomen. De uitwerking van onderstaande tabel, vind u terug in paragraaf 6.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aanbeveling | Doel | Verantwoordelijkheid | Tijdsbestek |
| Een nieuw contract | Het verminderen van onzekerheid en onduidelijkheid | De afdelingsmanagers | één week |
| Het werkoverleg | Het verminderen van onzekerheid, creëren van begrip en draagvlak en betrokkenheid, inzicht in elkaars werk | De afdelingsmanagers | continu proces |
| HR aanspreekpunt | Het verminderen van werknemersontevredenheid | De directie en managers | twee maanden |
| De product- en dienstencatalogus | Het verminderen van onduidelijkheid, makkelijker maken van samenwerken, inzicht in elkaars werk | De teamleiders en de directie-assistent  | vier maanden |
| Adviesrapport afdeling communicatie | Het realiseren van actieve betrokkenheid onder de werknemers, creëren van begrip en draagvlak voor beslissingen en verminderen van de onduidelijkheid | De afdeling communicatie | vijf maanden |
| Opstellen van kaders en richtlijnen | Het stimuleren van proactief werken en ondernemerschap en verminderen bureaucratie | De directie en managers | zes maanden |
| Het organiseren van ideeënbijeenkomsten | Het belonen van proactief werken en het nemen van eigen initiatief  | De afdelingsmanagers en communicatie | continu proces  |
| Het organiseren van teambuilding dagen | Het stimuleren van samenwerking en uitwisselen van ideeën en werkwijzen  | De afdelingsmanagers | continu proces |
| Het veranderen van de strategie, missie en visie | Het benadrukken van het belang van samenwerking (zowel intern als extern) | De directeuren, analisten, managers en afdeling communicatie | één jaar |
| Het benadrukken van successen | Het stimuleren van proactief werken en het nemen van eigen initiatief | De afdeling communicatie, managers en teamleiders | continu proces |
| Het maken van afspraken | Het realiseren van een uniforme dienstverlening | De afdelingsmanagers en klant  | één jaar  |

# 2.2.1 Het culturele web: huidige en vorige directeur

Het onderstaande culturele web geeft inzicht in hoe de huidige- en vorig directeur van Zorgsupport de cultuur omschrijven.

|  |  |
| --- | --- |
| **Macht** | De cultuur wordt door iedereen binnen Zorgsupport bepaald. Een respondent geeft aan dat de afstand tussen leidinggevenden en de werknemer sinds een aantal jaren groter is geworden. De reden die hiervoor gegeven wordt, is dat managers meer verantwoording moeten afleggen en niet meewerken op de werkvloer. |
| **Structuur** | Zorgsupport heeft een platte structuur: dingen kunnen snel geregeld worden en input wordt op prijs gesteld. |
| **Rituelen** | De koffiepauze, samen pauzeren, werkuitjes en werkoverleggen. |
| **Symbolen** | De top heeft een pak aan en veel werknemers hebben een eigen kantoor. |
| **Routines** | Een aantal afdelingen werken voornamelijk individualistisch en een aantal in teamverband. |
| **Controle** | De werknemers worden individueel beoordeeld. Een respondent geeft aan dat er weinig controle is en dat een dossier wordt opgebouwd wanneer een werknemer slecht functioneert. |
| **Verhalen**  | De respondenten zijn van mening dat Zorgsupport een organisatie is waarin werknemers duidelijkheid kennen. Zorgsupport is ook een organisatie met veel doorgroeimogelijkheden. De respondenten geven ook aan dat Zorgsupport een organisatie is waarin volgens de regels gewerkt moet worden, maar waar ook plaats is voor innovatie en ondernemerschap. |

# 2.2.2 Het culturele web: teamleiders en managers

Het onderstaande culturele weg geeft inzicht in hoe de teamleiders en managers de cultuur binnen Zorgsupport omschrijven.

|  |  |
| --- | --- |
| **Macht** | De top stelt de regels en procedures op en beslist welk gedrag getolereerd wordt. De medewerkers worden hierin amper betrokken en moeten meegaan in wat de top beslist. |
| **Structuur** | De managers organiseren werkoverleggen waarin operationele werknemers input kunnen geven. De input wordt aan de top aangeleverd. De meeste respondenten geven aan het idee te hebben dat de top deze links laat liggen. De top neemt de belangrijkste beslissingen en de organisatie is in de ogen van de meeste respondenten, hiërarchisch. Een reden die hiervoor gegeven wordt, is dat veel zaken via aanvraagformulieren verlopen en voor alles toestemming nodig is. |
| **Rituelen** | Het werkoverleg en het uitdelen van taart bij een verjaardag zijn de meest voorkomende rituelen. Het kerstpakket en de nieuwjaarsborrel worden ook vaak genoemd. Een enkeling houdt een attentiegesprek wanneer iemand X jaar in dienst is en een enkeling houdt een vrijdagmiddagborrel.  |
| **Symbolen** | Een groot aantal respondenten is van mening dat eigen kantoren als statussymbool kunnen worden gezien. Een ander symbool dat vaak genoemd wordt, is dat de top voornamelijk boven in het gebouw gevestigd is en de managers en operationele werknemers beneden. De meeste respondenten geven aan dat de top nooit op de werkvloer komt en niet toegankelijk is. |
| **Routines** | De meeste respondenten zijn van mening dat het werken volgens de regels en procedures onderdeel uitmaakt van het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Het proactief werken wordt afgeremd. Een groot aantal respondenten geeft aan dat op dit moment voornamelijk individualistisch gewerkt wordt. Een aantal respondenten geeft ook aan in teams samen te werken waarin de waarde ‘respect’ niet weg te denken is.  |
| **Controle** | Een groot deel respondenten geeft aan dat het afkrijgen van de eigen werkzaamheden gezien wordt als eigen verantwoordelijkheid en dat veel personen een eigen werkrooster hebben. De controle is matig. Een enkeling geeft aan dat de controle op dit moment strenger is dan ooit en werknemers moeten nadenken over waarom ze iets uitvoeren op manier X. De meeste respondenten hebben aangeven dat werknemers zowel op individueel niveau als op team niveau beoordeeld worden en dat een dossier wordt opgebouwd wanneer blijkt dat iemand niet goed functioneert. De regels en procedures zorgen volgens een respondent voor automatische controle.  |
| **Verhalen**  | Zorgsupport is volgens een groot aantal respondenten een grote en hiërarchische organisatie waar veel regels en procedures gelden. Een aantal respondenten voegt hieraan toe dat Zorgsupport een organisatie is die continu in ontwikkeling is waar veel veranderingen worden doorgevoerd en onzekerheid heerst. |

# Hoofdstuk 3 De aanbevelingen

## 3.1 De instrumenten

## 3.1.1 De onzekerheid

De eerste aanbeveling heeft betrekking op de onzekerheid die heerst binnen Zorgsupport die onder andere het gevolg is van het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid, een gebrekkige communicatie en functiecreatie. De heersende onzekerheid zorgt er voor dat werknemers het eigen territorium proberen te beschermen door de eigen werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren op een manier die zij zichzelf hebben aangeleerd. Het samenwerken blijft hierdoor uit, terwijl de directeuren en werknemers beide hebben aangegeven meer samenwerking te willen zien.

De onzekerheid kan ten eerste verminderd worden door voor de werknemers met een nieuwe functie, een contract op te stellen waarin de nieuwe functie is opgenomen met een duidelijke functieomschrijving. De werknemers krijgen hierdoor duidelijkheid over waar ze verantwoordelijk voor zijn en wat van ze verwacht mag worden en hebben niet meer het idee boventallig te zijn. De onzekerheid vermindert hierdoor evenals de onduidelijkheid. Een aantal medewerkers heeft nu namelijk geen idee waar voor ze nu precies verantwoordelijk zijn en welke taken hierbij horen. Het erkennen van functies, zorgt er ook voor dat werknemers zich weer gewaardeerd gaan voelen. De managers hebben in het focusgroepsgesprek aangegeven dat dit binnen één week geregeld kan worden en dat de taak hiervan bij hen ligt.

De onzekerheid kan ook verminderd worden door werknemers meer te betrekken bij het nemen van belangrijke beslissingen en bij het doorvoeren van veranderingen, zodat de werknemers niet plotseling voor verrassingen komen te staan. De betrokkenheid kan gerealiseerd worden door het organiseren van werkoverleggen. De afdelingsmanager dient bij het werkoverleg aanwezig te zijn en moet optreden als een bemiddelaar tussen de werkvloer en de directie. De werkoverleggen dienen gepland te worden naar behoefte van de werknemers. De werknemers mogen tijdens dit werkoverleg ook input aanleveren over hoe zij bepaalde zaken zouden willen zien of aanpakken. Het proactief handelen wordt hiermee gestimuleerd. De input (en eventuele problemen) dient door de afdelingsmanager gecommuniceerd te worden naar de directie. De organisatiestructuur verandert hierdoor op lange termijn van top-down naar bottom-up.

De managers dienen echter eerst te laten zien dat input op prijs wordt gesteld en dienen het initiatief te nemen. Het werkoverleg is een mooie gelegenheid voor het tonen van de resultaten die verwezenlijkt zijn met de gegeven input. De werknemers zullen hierdoor het aanleveren van input en een proactieve werkhouding op langere termijn normaal gaan vinden, waardoor de organisatie weer een stap dichterbij is bij het realiseren van de gewenste cultuur. Het organiseren van een werkoverleg is geen moeilijke taak, aangezien dit ingepland kan worden onder werktijd. De verantwoordelijkheid ligt hier bij de afdelingsmanager en kan per direct georganiseerd worden.

Het organiseren van een werkoverleg moet niet alleen plaatsvinden op afdelingsniveau, maar ook op organisatieniveau. De afdelingen onderling hebben namelijk ook weinig inzicht in elkaars werkzaamheden. Het werkoverleg dient ook hier georganiseerd te worden naar de behoefte van de afdelingsmanagers. De inhoud van het overleg bestaat uit het bespreken van de belangrijkste ontwikkelingen die spelen op de verschillende afdelingen. De afdelingsmanagers krijgen hierdoor inzicht in elkaars werkzaamheden en kunnen elkaar wellicht tips geven of helpen. Het organiseren van werkoverleggen, stimuleert hiermee ook het samenwerken.

### 3.1.2 De ontevredenheid

De resultaten laten zien dat de fusie van ZorgSaam met Curamus voornamelijk weerstanden en ontevredenheid heeft opgeroepen onder de werknemers van oud-Curamus. De ontevredenheid kan verminderd worden door het instellen van een centraal aanspreekpunt waar alle medewerkers (anoniem) terecht kunnen als ze ergens tegenaan lopen. De problemen die veel voorkomen, dienen voorgelegd te worden aan de directie. Het centraal aanspreekpunt bestaat bij voorkeur uit een aantal HR medewerkers, omdat deze personen weten hoe zij om moeten gaan met medewerkers ontevredenheid. Het instellen van een centraal aanspreekpunt is niet moeilijk te realiseren, aangezien Zorgsupport al over HR medewerkers beschikt. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is twee maanden. De HR manager en de directie worden hiervoor verantwoordelijk gesteld. De directie moet zorgen voor de structuur en de HR manager voor de personen.

### 3.1.3 De onduidelijkheid

Het begrip onduidelijkheid maakt op dit moment ook onderdeel uit van de cultuur van Zorgsupport. De onduidelijkheid kan worden verminderd door het opstellen van een product- en dienstencatalogus van iedere afdeling, zodat werknemers makkelijk en snel kunnen opzoeken wie waar verantwoordelijk voor is en bij wie ze terecht kunnen als ze hulp nodig hebben. De onderwerpen die hierin opgenomen moeten worden, zijn: de namen van de managers en teamleiders van iedere afdeling, een samenvatting van de dienstverlening met bijbehorende werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van de afdeling. De catalogus dient hiermee een tweede doel, namelijk het creëren van inzicht in elkaars werkzaamheden. De teamleiders en managers zijn verantwoordelijkheid voor het aanleveren van informatie over de eigen afdeling. De directie-assistent van Zorgsupport wordt verantwoordelijk gesteld voor het verzamelen en filteren van deze informatie in één catalogus. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is vier maanden.

De onduidelijkheid kan ook verminderd worden door het verbeteren van de communicatie binnen Zorgsupport. De communicatie binnen Zorgsupport wordt nu namelijk als slecht en onvoldoende ervaren. Een gevolg hiervan is dat werknemers zich niet betrokken voelen bij het nemen van belangrijke beslissingen, waardoor het idee ontstaan is dat alleen de directie beslissingen mag nemen en vrijwel alles top-down verloopt. De directie wil echter een cultuur creëren waarin werknemers actief betrokken worden en waarin input op prijs wordt gesteld. Een betere communicatie zou hierin al veel kunnen betekenen, omdat werknemers dan het idee krijgen dat zij betrokken worden en niet alles pas te horen krijgen wanneer ze hiermee in de praktijk moeten werken. Een goede communicatie draagt ook bij aan het creëren van begrip en draagvlak onder de werknemers. Het bureaucratie- en weerstandsgevoel vermindert hierdoor ook.

De aanbeveling die hierbij hoort, is dat de afdeling communicatie een adviesrapport moet opstellen waarin verbetervoorstellen rondom de interne communicatie worden opgenomen. Het adviesrapport dient opgesteld te worden in samenspraak met de werknemers binnen Zorgsupport, aangezien zij de communicatie omschrijven als slecht en onvoldoende. Het adviesrapport dient binnen nu en vijf maanden aan de directie worden voorgelegd.

### 3.1.4 Het stimuleren van pro activiteit

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op het veranderen van het algemene beeld van Zorgsupport onder de werknemers. De directie wil namelijk een proactieve werksfeer creëren waarin werknemers vrijheid kennen omtrent het uitvoeren van de werkzaamheden en het bedenken en uitvoeren van ideeën. Het algemene beeld van Zorgsupport kan veranderd worden door ten eerste de vele regels en procedures te verminderen. De regels en procedures moeten vervangen worden door kaders en richtlijnen.

Het instellen van kaders en richtlijnen moet ervoor zorgen dat de organisatie aan zijn governance kan voldoen, maar moet er tegelijkertijd ook voor zorgen dat werknemers vrijheid kennen in het bedenken en delen van nieuwe ideeën. Het proactief werken wordt hiermee gestimuleerd. Het verminderen van de regels en procedures zorgt er ook voor dat het bureaucratie- en hiërarchiegevoel verminderd wordt. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van richtlijnen en kaders ligt bij de directie en de managers. De managers krijgen de taak in kaart te brengen op welke manier(en) werkzaamheden worden uitgevoerd en welke kaders en richtlijnen hierbij passen. De managers kunnen op meerdere manieren aan deze informatie komen. De managers kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om werkgroepen samen te stellen die ieder een aantal richtlijnen en kaders onderzoeken. De omschreven kaders en richtlijnen moeten hierna aan de directie worden voorgelegd. De directie dient namelijk te beslissen of deze kaders en richtlijnen realistisch en uitvoerbaar zijn. De richtlijnen en kaders moeten namelijk ook bijdragen aan het realiseren van een uniforme dienstverlening. De managers krijgen vijf maanden om kaders en richtlijnen aan te leveren en de directie één maand om deze te beoordelen. De rol van zowel de manager als de directie verandert hierdoor van ‘controleur’ naar ‘coach’.

Het proactief werken kan ook gestimuleerd worden door bijeenkomsten te organiseren waarin werknemers nieuwe ideeën kunnen presenteren middels bijvoorbeeld een pitch. De bijeenkomsten dienen georganiseerd te worden naar behoefte van de werknemers en managers. Een manager kan bijvoorbeeld ook tegen een probleem aanlopen dat niet opgelost kan worden zonder de input van de werknemers. De bijeenkomst dient per afdeling georganiseerd te worden, zodat het overzicht wordt behouden. Het vormgeven van de bijeenkomsten, is de taak van de managers aangezien de managers de behoeftes en persoonlijkheden van de werknemers kennen. De afdelingsmanagers dienen er ook voor te zorgen dat de goede ideeën onder de aandacht worden gebracht bij de directie middels bijvoorbeeld een plan van aanpak.

De uitvoerbare ideeën moeten hierna opgenomen worden in de nieuwsbrief of gedeeld worden op Social Media of de website. De organisatie laat hiermee (ook aan potentiële werknemers) zien dat het nemen van eigen initiatief beloond wordt. Een bijeenkomst is makkelijk te organiseren, maar dient draagvlak te kennen. Het is hierdoor van belang om eerst een ‘proefbijeenkomst’ te organiseren waarmee de afdelingsmanagers kunnen peilen of werknemers hier behoefte aan hebben. Het tijdsbestek dat hiervoor uitgetrokken is, is zes maanden. De afdelingsmanagers moeten namelijk eerst met elkaar ideeën uitwisselen over hoe aan deze bijeenkomsten vorm gegeven kan worden. De managers kunnen uiteindelijk ook besluiten ieder een eigen vorm aan te houden, omdat iedere afdeling bestaat uit verschillende individuen.

### 3.1.5 Het stimuleren van samenwerking

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op het stimuleren van samenwerking. Het stimuleren van samenwerking kan gerealiseerd worden door het organiseren van teambuilding dagen waarbij ideeën en werkwijzen uitgewisseld kunnen worden. De verantwoordelijkheid van het organiseren en plannen van teambuilding dagen, ligt bij de leidinggevende en managers. De teambuilding dagen kunnen echter niet georganiseerd worden zonder een budget en een planning. De afdelingsmanagers dienen hiervoor eerst uit te zoeken hoeveel budget ze kunnen vrijmaken. Het streven is om binnen zes maanden een aantal teambuilding dagen gepland te hebben. Zorgsupport dient dit te zien als een continu proces, zodat werknemers zich op termijn gaan realiseren dat samenwerking wel degelijk gewaardeerd en gestimuleerd wordt.

Een andere aanbeveling omtrent het stimuleren van samenwerking, richt zich op het realiseren van een eenduidige strategie van Zorgsupport waarin samenwerken centraal staat. Het veranderen van de strategie, missie of visie is een erg complexe taak. De strategie, missie en visie dienen namelijk draagvlak te kennen onder de werknemers en dit kan enige tijd in beslag nemen. De waarde ‘samenwerking’ dient binnen één jaar opgenomen te worden in de strategie van Zorgsupport. De waarde pro activiteit dient hierin ook meegenomen te worden. De directie wordt uiteindelijk verantwoordelijk gesteld voor het opstellen van een nieuwe strategie, maar in principe dient iedere werknemer hierbij betrokken te zijn geweest.

Een nieuwe strategie waarin samenwerking centraal staat, zorgt ervoor dat werknemers, leidinggevenden, managers et cetera ergens op terug kunnen vallen wanneer zij er bijvoorbeeld voor zouden kiezen om de teambuilding dagen te organiseren. De strategie van een organisatie kan door de werknemers namelijk gezien worden als een leidraad over hoe zij zich dienen te profileren en gedragen binnen de organisatie.

Het stimuleren van samenwerking kan ook gedaan worden door het laten zien en benadrukken van successen die zijn voortgekomen uit samenwerking. Een voorbeeld hiervan is dat de afdelingen ‘opleiding’ en ‘werving en selectie’ er samen voor hebben gezorgd dat in tijdsbestek van één jaar, 45 BBL-plaatsen zijn ingevuld. De successen kunnen opgenomen worden in een nieuwsbrief of op de website van ZorgSaam. De managers en teamleiders dienen de behaalde successen door te geven aan de afdeling communicatie. De afdeling communicatie bestaat namelijk uit specialisten die kennis hebben over welke kanalen het aantrekkelijkst zijn en het grootste bereik hebben. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, bestaat uit het heden tot en met de toekomst. Het laten zien van samenwerkingssuccessen blijft namelijk altijd cruciaal voor het stimuleren van samenwerking.

### 3.1.6 Een uniforme dienstverlening

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op het realiseren van een uniforme dienstverlening. Een uniforme dienstverlening is gerealiseerd op het moment dat de klant van iedere afdeling dezelfde dienstverlening ervaart. Een uniforme dienstverlening kan gerealiseerd worden door het maken van afspraken tussen de afdelingsmanagers en de klant. De klant weet hierdoor wat hij of zij van Zorgsupport mag verwachten en de werknemer weet welke werkzaamheden hij of zij hiervoor moet uitvoeren en op welke manier. Een dienstverlening die gebaseerd is op afspraken, draagt hierdoor ook bij aan het creëren van duidelijkheid. De afspraken moeten gebaseerd worden op de opgestelde richtlijnen en kaders die door de directie zijn goedgekeurd, zodat de directie niet opnieuw moet gaan controleren of de afspraken passen binnen de dienstverlening van Zorgsupport. De verantwoordelijkheid voor het maken van afspraken, ligt bij de afdelingsmanagers. Het tijdsbestek dat hiervoor wordt uitgetrokken, is maximaal één jaar. De aanbeveling omtrent het opstellen van richtlijnen en kaders, moet namelijk eerst uitgevoerd worden.

## 3.2 De conclusie

De conclusie die getrokken kan worden uit de beantwoording van de hoofd- en deelvragen en de omschrijving van de aanbevelingen, is dat de huidige cultuur binnen Zorgsupport op dit moment gekenmerkt wordt door onduidelijkheid en onzekerheid, specialisatie en individualisme, bureaucratie en hiërarchie en een versnipperde dienstverlening. De gewenste cultuur daarentegen wordt omschreven als een cultuur waarin medewerkers betrokken worden en waarin proactief werken gestimuleerd wordt. De gewenste cultuur moet ook bestaan uit een uniforme dienstverlening en uit samenwerking.

De aanbevelingen richten zich ten eerste op het verminderen van de onduidelijkheid en onzekerheid. De onduidelijkheid en onzekerheid zorgen er namelijk voor dat werknemers zich voornamelijk richten op het uitvoeren van de eigen werkzaamheden, waardoor samenwerking uitblijft. Het verminderen van de onduidelijkheid en onzekerheid, gaat gepaard met het creëren van begrip en draagvlak. Het verminderen van onduidelijkheid en onzekerheid, is de eerste stap naar het realiseren van de gewenste cultuur.

De tweede stap voor het realiseren van de gewenste cultuur, bestaat uit het veranderen van het algemene beeld van Zorgsupport. De teamleiders, managers en werknemers en de huidige en vorige directeur van Zorgsupport willen namelijk beide een cultuur creëren waarin proactief werken beloond wordt en waarin werknemers betrokken worden bij het doorvoeren van veranderingen en beslissingen. De verschillende partijen willen hetzelfde, maar het idee is ontstaan dat op dit moment enkel de directie de beslissingen neemt. De werknemers hebben ook het idee dat het niet-werken volgens de regels en procedures, afgestraft wordt. De organisatie wordt hierdoor omschreven als bureaucratisch en hiërarchisch. De aanbevelingen rondom het veranderen van het algemene beeld van Zorgsupport, richten zich voornamelijk op het stimuleren van een proactieve werkhouding en samenwerking. De managers dienen hierin het voortouw te nemen, zodat op lange termijn de organisatiestructuur van Zorgsupport verandert van top-down naar bottom-up. De medewerkers hebben hiervoor echter eerst een voorbeeld nodig, omdat zij op dit moment nog weinig duidelijkheid en zekerheid ervaren.

De laatste stap is het realiseren van een uniforme dienstverlening. Een uniforme dienstverlening kan pas gerealiseerd worden nadat bovenstaande stappen zijn doorlopen. Een uniforme dienstverlening moet ervoor zorgen dat de klant van iedere afdeling binnen Zorgsupport eenzelfde dienstverlening ervaart en Zorgsupport als één geheel gaat zien.

Het veranderen van de cultuur is een complexe taak en kan niet gerealiseerd worden binnen een aantal maanden. De organisatie moet zich realiseren dat de invoering van het SSC en het fuseren met Curamus twee belangrijke veranderingen zijn geweest, waarmee een aantal medewerkers nog steeds moeite hebben. De organisatie moet zich hierbij afvragen of de voorbereiding op beide veranderingen voldoende is geweest of dat dit beter kon. De fusie is echter maar een klein aspect van dit onderzoek, waardoor hier wellicht nog verder onderzoek naar gedaan moet worden.. Kortom: Zorgsupport is een organisatie die volop in ontwikkeling is, maar waarin nog veel veranderingen moeten worden doorgevoerd vooraleer de gewenste cultuur gerealiseerd kan worden. Een aantal deelnemers van het focusgroepsgesprek hebben aangegeven dat het wellicht ook een idee is om een structuuronderzoek binnen Zorgsupport uit te voeren.

# Bronnenlijst

* Ablas, G., Wijsman, E. (2012). Gedrag in organisaties (6e druk). Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.
* Angwin, D., Johnson, G., … Scholes, K. (2017). Exploring Strategy (11e druk). United Kingdom: Pearson
* Boonstra, J. (2017). Organisatieverandering. Geraadpleegd op 07 februari, van <http://www.jaapboonstra.nl/methodieken/organisatieverandering/>
* Braake, P, ter. (2016). Business Intelligence. (1e druk). Amsterdam: Boom Uitgevers.
* Brussé, M. (2013). Organisatiecultuur, leiderschap en organisatieverandering. Geraadpleegd op 07 februari, van https://thesis.eur.nl/pub/18056/Scriptie-2c-definitief.pdf
* Buijsse, S. (2017). ‘Transitieplan 2017 richting 2019’. Terneuzen: ZorgSaam Zorgsupport
* Driessen, A., Smit, G., Verhoeven, Henk. (2006). Personeelsselectie en assessment. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V
* Han studie centra. (2018). APA:Bronnenlijst. Geraadpleegd op 31 januari 2018, van http://specials.han.nl/sites/studiecentra/auteursrechten/bronnen-vermelden/apa-normen/
* ‘t Hek, J., Oss, L. (2008). Veranderbaarheid van organisaties (2e druk). Assen: Uitgeverij van Gorum
* Langevoort, L., Meulen, M., Tummers., L. (2009). Goede mix van harde en zachte fusie-elementen cruciaal. Geraadpleegd op 02 februari, van file:///C:/Users/Tiffany/Downloads/Fusie%20en%20Overname%202009%20-%20Succesvoller%20fuseren%20door%20mix%20hard%20en%20zacht.pdf
* Lubbers, W., Hammelburg, R. (2014). Veranderde samenwerking in de zorg (1e druk). Duitsland: Bohn Stafleu van Loghum
* Meulenbrugge, R. (2012). De weg naar een succesvolle integratie. Geraadpleegd op 01 februari, van <http://essay.utwente.nl/61548/1/BSc_R_Meulenbrugge.pdf>
* Meertens, E., Bakkers, C. (2010). IKZ: Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement (5e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers b.v.
* Mohelska, H., Sokolova, M. (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels? Geraadpleegd op 01 februari, van https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815002530
* Neuijen, B., Sanders, G. (2005). Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding (7e druk). Assen: Koninklijke van Gorum
* Nieuwland, W., Nooitgedagt, M. (2017). Veranderen 3.0. Geraadpleegd op 08 februari, van <https://www.gewoonaandeslag.nl/veranderen3-0/>
* Opheij, W., en Willems, F. (2004). Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht Wilfrid Opheij. Geraadpleegd op 22 november, van <http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/wp-content/publicaties/6.algemeen%20SSC/Shared%20service%20centers%20-%20Balanceren%20tussen%20pracht%20en%20macht.pdf>
* Quin, R., Cameron, K. (z.d.) Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Geraadpleegd op 01 februari, van https://thesis.eur.nl/pub/18056/Scriptie-2c-definitief.pdfhttp://www.movum.nl/userfiles/boeken/2013%20Organisatiecultuur%20Quinn.pdf
* Richter, P. (2017). Shared service center research: a review of the past, present, and future. Geraadpleegd op 13 november, van [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300950#](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300950)
* Vangindertaelen, I. (2017). Hoe beïnvloeden cultuur en communicatie het financiële succes van fusies en overnames bij Belgische bedrijven? Geraadpleegd op 01 februari 2018, van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/7662/1/Vangindertaelen%20scriptie%20dspace.pdf>
* Wit, S. de. (2017). Het effect van leiderschapscommunicatiestijlen op de veranderingsbereidheid van medewerkers tijdens een organisatieverandering. Geraadpleegd op 13 november, van <http://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/4324>
* ZorgSaam Zorgsupport. (2016). ‘Beslisdocument fusie’. Terneuzen: ZorgSaam Zorgsupport