

WHITEPAPER

# Succes- en faalfactoren van strategische allianties binnen de zorgsector





## Inhoud

Inleiding .....	02
Wat zijn strategische allianties? .....	03
Een stappenplan voor alliantievorming .....	07
Succes- en faalfactoren in de zorgsector .....	09
Conclusies en aanbevelingen .....	12
BDO voor succesvolle strategische allianties in de publieke sector .....	15

## Inleiding

**In een steeds complexere publieke sector in het algemeen en de zorgsector in het bijzonder, zijn de uitdagingen van vandaag te groot geworden voor partijen om alleen op te lossen.**

Maatschappelijke uitdagingen, zoals arbeidskrapte in de zorg en stijgende zorgkosten, vereist samenwerking en allianties. Ongeveer 80% van deze problemen overschrijdt organisatiegrenzen, zoals langdurige zorgveranderingen, regionale zorgketens en innovatieversnellingen. Samenwerken lijkt dus de sleutel tot succes. Het aangaan van strategische allianties is niet langer optioneel, maar noodzakelijk om duurzaam impact te maken.

Helaas is het nog steeds zo dat driekwart van de samenwerkingen binnen de publieke sector in Nederland mislukt. Dat blijkt uit onderzoek door Tjemkes, Vos en Burger (2017). Het eigenbelang van organisaties blijkt in veel gevallen lastig opzij te zetten, het blijkt moeilijk om te kiezen voor het algemene belang. Dat leidt tot schade en kost veel tijd, energie en (maatschappelijk) geld. Het is dan ook van maatschappelijk belang om de slagingskansen van strategische allianties te verhogen. Samenwerken moet vooral gaan over de inhoud en toegevoegde waarde van de alliantie, niet over macht en geld.

In een [eerdere publicatie](#) liet BDO diverse organisaties in de zorg, zoals de NZa, de ACM, CZ en netwerkorganisaties Centric Health en Espria, aan het woord over het thema strategische allianties. Waarom hebben zij besloten samen te werken met andere partijen? Wat leveren deze allianties op? Maar ook: waar lopen ze tegenaan en welke lessen hebben ze geleerd? Daarnaast ontwikkelde BDO een stappenplan voor strategische allianties in de publieke sector. Dit helpt te voorkomen dat alliantiepartners het overzicht verliezen en potentieel waardevolle samenwerkingen vroegtijdig sneuvelen op miscommunicatie en verkeerde verwachtingen.

Gezien de urgentie van dit thema, heeft BDO een verdiepend kwalitatief (literatuur en interviews) onderzoek uitgevoerd. De onderzoeksvraag hoe de slagingskansen van allianties in de Nederlandse zorgsector kan worden verhoogd, staat daarin centraal. In deze whitepaper nemen we u graag mee in de highlights van dit onderzoek en zoomen verder in op verschillende vormen, succes- en faalfactoren van samenwerkingen in de zorg. Dit wordt getoetst met het 8-stappenmodel van BDO. Tot slot doen we naar aanleiding van onze bevindingen en conclusies een aantal aanbevelingen voor de sector.

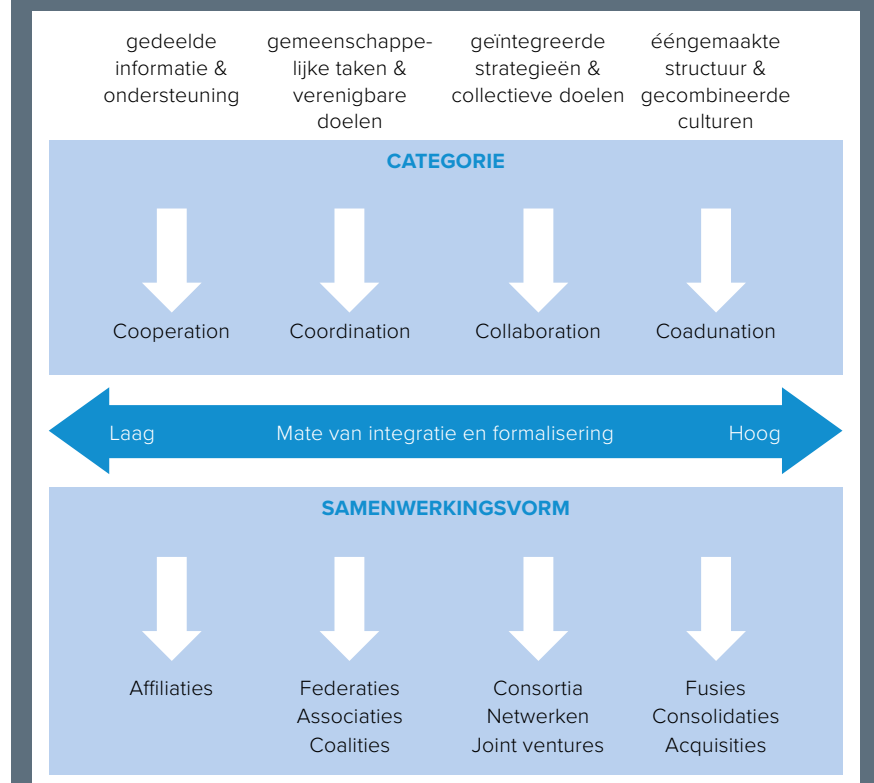
## Wat zijn strategische allianties?

Allereerst is het belangrijk om vast te stellen wat we in deze whitepaper bedoelen met 'strategische allianties'. Allianties zijn een middel om de strategische doelen van één of meer organisaties te verwezenlijken. Het is een vrijwillige, evolutionaire en flexibele organisatievorm tussen twee of meer organisaties, om een gezamenlijke maar ook een individuele doelstelling te behalen. Hierbij worden producten, diensten en technologieën uitgewisseld, gedeeld of ontwikkeld. Hierbij is het belangrijk dat de eigen identiteit behouden wordt.

Kort gezegd is een strategische alliantie dus een verregaande samenwerking tussen de kernactiviteiten van organisaties. Binnen de zorgsector spreken we van 'een bewust gecreëerde samenwerking tussen verschillende organisaties ten voordele van de deelnemende partners en uiteindelijk ten voordele van de cliënten/patiënten'.

### Welke alliantievormen komen we tegen in de Nederlandse publieke sector?

Strategische allianties vormen een cruciaal element binnen de publieke sector en kunnen bestaan uit diverse vormen van samenwerking. Deze allianties kunnen we onderverdelen op basis van twee dimensies: de intensiteit van de samenwerking en het niveau van de samenwerking. Deze dimensies resulteren in vier categorieën. Deze zijn in onderstaand model terug te vinden onder de bovenste pijlen. Vanuit deze categorieën kan je tien samenwerkingsvormen creëren. Deze staan in onderstaand model onder de onderste pijlen.



Figuur 1: alliantieprocessen (Bailey & Coney, 2000)

## Doel van de samenwerking

Een samenwerking dient een specifiek *doel*: waar ga je de samenwerking voor aan? Dit kan met lage mate van integratie en formalisering zijn, of juist met hoge mate van integratie en formalisering. Daarvoor zijn er vier categorieën van samenwerking binnen de zorgsector. Deze zijn als volgt:

### 1. Cooperation (samenwerking):

Deze vorm omvat losse samenwerking tussen meerdere organisaties, waarbij de nadruk ligt op informatie-uitwisseling en ondersteuning (affiliaties). De mate van integratie en formalisering is hierbij laag, terwijl de afzonderlijke identiteit van elke organisatie behouden blijft. Voorbeelden zijn het gezamenlijk onderhandelen over wetgeving.

### 2. Coordination (coördinatie):

Bij coördinatie bundelen organisaties hun krachten met complementaire partners om specifieke doelen te behalen. Federaties, associaties en coalities zijn veelgebruikte vormen binnen de gezondheidszorg. Coalities richten zich op tijdelijke doelen, terwijl federaties en associaties dagelijkse activiteiten onafhankelijk uitvoeren.

### 3. Collaboration (collaboratie):

Collaboration draait om langdurige, nauwe samenwerking om gezamenlijke strategieën te ontwikkelen. Consortia, netwerken en joint ventures vallen onder deze categorie. Joint ventures worden veelal toegepast in de zorgsector, waarbij strategieën en doelen collectief worden bepaald.

### 4. Coadunation (strategische herstructurering):

Coadunation omvat diepgaande alliantievormen, zoals fusies, consolidaties en acquisities. Fusies leiden tot de vorming van nieuwe organisaties met gecombineerd eigendom en leiderschap. Consolidaties gaan een stap verder en brengen beide organisaties onder in één nieuwe entiteit.

## Samenwerkingsvormen binnen de zorgsector

Vanuit dit doel van samenwerking (de vier categorieën) kun je vervolgens gaan kijken naar welke samenwerkingsvorm daarbij past. Binnen de zorgsector zijn er namelijk verschillende samenwerkingsvormen. Denk bijvoorbeeld aan verticale en horizontale integratie, maar ook aan contractuele en participatieve allianties. Een samenwerkingsvorm moet dienend zijn aan het doel. Voor een samenwerking in de zorgsector, kun je denken aan de volgende samenwerkingsvormen:

### Verticale integratie (ketenzorg)

Verticale integratie staat voor het samengaan van verschillende zorgaanbieders om een zorgketen te vormen waarin de patiënt op het juiste moment de best passende zorg ontvangt. Dit omvat samenwerking tussen verschillende typen zorg, zoals eerstelijns- en tweedelijnszorg. Het doel is een gezamenlijke aanpak van uitdagingen binnen de zorg, waarbij gelijke partners streven naar een langdurige samenwerking met gedeelde voordelen.

### Horizontale integratie

Horizontale integratie omvat samenwerking tussen gelijksoortige organisaties voor dezelfde doelgroep. Concurrerende organisaties kunnen hierbij samenwerken om hun dienstverlening te verbeteren en efficiënter te opereren. Dit kan variëren van ziekenhuizen tot organisaties die zich op dezelfde doelgroep richten.

### Contractuele alliantie

Een contractuele alliantie is een tijdelijke samenwerkingsvorm, waarbij organisaties afspraken vastleggen in een contract voor een specifiek project. Hierin worden aspecten als kosten, risico's, winst en verlies gedeeld. Het tijdelijke karakter van deze alliantie maakt het aantrekkelijk voor projectmatige samenwerking.

### Shared service center

Binnen een shared service center worden specifieke taken voor verschillende organisaties uitgevoerd, zoals administratie en HR. Dit vereist dat medewerkers voor meerdere organisaties werken en gespecialiseerde diensten aanbieden. Hierdoor kunnen efficiëntie en specialisatie worden bevorderd.

### Participatieve alliantie/Joint venture

Participatieve allianties omvatten situaties waarin twee of meer organisaties een dochteronderneming oprichten. Dit kan variëren van een personenvennootschap tot een rechtspersoon, zoals een bv, coöperatie of stichting. Deze vorm van samenwerking gaat vaak gepaard met langdurige commitment en diepgaande integratie.

### Holdingstructuur

Een holdingstructuur combineert meerdere bv's binnen een groep van ondernemingen. Dit omvat een hoofdenvennootschap ('holding') en werkmaatschappijen ('dochterondernemingen').

Deze structuur biedt voordelen zoals risicospreiding en eenvoudiger verkoop of overdracht van onderdelen. Echter, het oprichten van een holding kan kostbaarder zijn door de oprichting van meerdere bv's.

### Fusie

Fusies zijn er in twee vormen: bestuurlijke en juridische fusies. Een bestuurlijke fusie centraliseert het bestuur van verschillende zorgaanbieders, wat kan resulteren in een gedeeld beleid. Een juridische fusie gaat verder, waarbij organisaties smelten tot één entiteit met gedeelde goederen, contracten, werknemers en schulden.



## Een stappenplan voor alliantievorming

Het 8-stappenmodel van BDO helpt organisaties in de publieke sector tot succesvolle allianties te komen. In dit hoofdstuk lichten we het stappenplan verder toe.

### 1. Identificeren van sterke punten en gebieden voor verbetering

De organisatie wordt geëvalueerd op zowel sterke punten ('parels') als gebieden die verbetering behoeven ('witte vlekken'), zowel op strategisch als operationeel niveau.

### 2. Aanpak van witte vlekken

De volgende stap is om te bepalen hoe de geïdentificeerde 'witte vlekken' kunnen worden aangepakt. Kan de organisatie dit zelf doen, zijn er externe middelen nodig of is samenwerking een optie?

### 3. Partnerschapszoeking

Als samenwerking de voorkeur heeft, wordt er gezocht naar geschikte partners. Passende en niet-passende organisaties worden geanalyseerd en voorgesteld.

### 4. Businesscase opstellen

Na selectie van een partner wordt een businesscase opgesteld, waarin verschillende alliantievormen worden onderzocht en afgewogen.

### 5. Due diligence

Een financiële beoordeling van de beoogde partner om hun financiële gezondheid en geschiktheid voor samenwerking vast te stellen.

### 6. Implementatieplan

Een gedetailleerd plan wordt opgesteld voor de uitvoering van de alliantie, inclusief belangrijke processen.

### 7. Projectorganisatie en -management

De alliantie wordt geïmplementeerd met behulp van een speciale projectorganisatie om een goede uitvoering te waarborgen.

### 8. Evaluatie en optimalisatie

Na volledige implementatie wordt het gehele proces geëvalueerd om lessen te trekken en verbeteringen door te voeren.





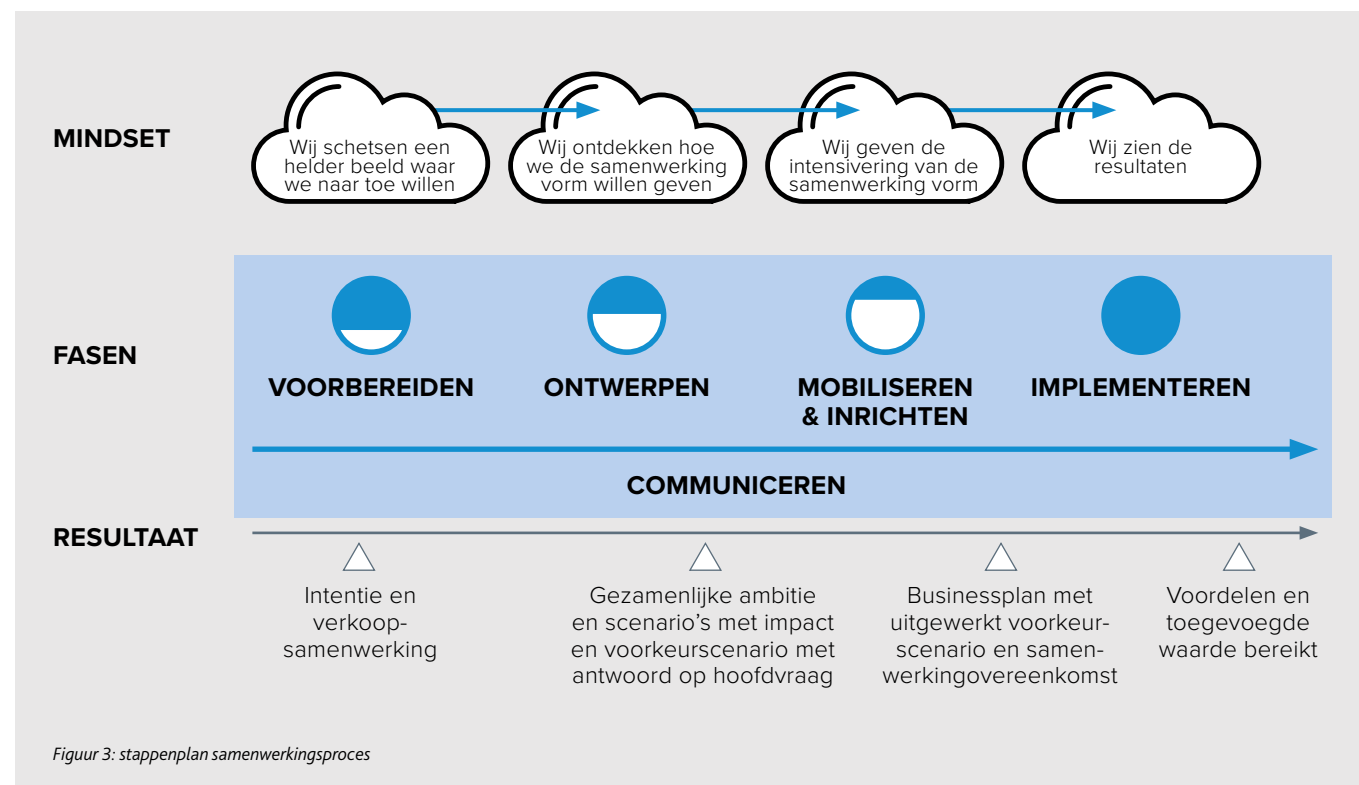
## Stappen voor een succesvolle samenwerking

Er zijn diverse succes- en faalfactoren te identificeren op het gebied van samenwerkingen in de zorg. Het is dan ook belangrijk om een gedegen stappenplan te volgen. In figuur 3 wordt het stappenplan uitgeschreven in een overzichtelijk en beheersbaar proces. Dit stappenplan begint bij het voorbereiden van de alliantie, waarbij wordt gekeken naar de intentie van de samenwerking. Hierbij is het kiezen van de juiste (samenwerkings)partner van enorm belang. Het is belangrijk om veel tijd te stoppen

in het voorproces waarbij de wederzijdse verwachtingen van de partijen uitgesproken moeten worden. Zo kunnen de partijen tot een gezamenlijk en gemeenschappelijk doel komen en dit vaststellen. Wanneer er veel tijd voor het voorproces wordt genomen, zal ook blijken of de bedrijfsculturen op elkaar aansluiten. Dit vergroot de slagingskans van een alliantie.

Vervolgens wordt er een ontwerp gemaakt, door het vormgeven van de samenwerkingsmogelijkheden, waarbij de gezamenlijke ambitie en voorkeuren bekend worden gemaakt in samenwerking

met de organisatie. Dan breekt de fase van mobiliseren en inrichten aan. Hier wordt gekeken naar de alliantievorm en wordt het businessplan opgesteld. Wanneer dit businessplan is opgesteld en deze wordt goedgekeurd door de organisatie(s), kan de implementatie beginnen. Het is belangrijk om de afspraken goed vast te leggen. De voorkeur gaat uit naar een schriftelijke overeenkomst omdat deze afspraken dan ook nog teruggelezen kunnen worden. Het kan helpen om een jurist in te schakelen bij het opstellen van een contract.



## Succes- en faalfactoren in de zorgsector

### Op basis van het onderzoek onderscheiden we zes verschillende succesfactoren voor strategische allianties in de zorg.

#### 1. De financiële factor

Een van de meest voorkomende factoren die van belang zijn om te komen tot een succesvolle alliantie, is in eerste instantie de financiering. Niet alleen de druk die de financiering kan leggen op het realiseren van een strategische alliantie, maar ook de financieringsbron en de financiering spelen een belangrijke rol. Het wordt als belangrijke factor gezien dat er geld is of wordt vrijgemaakt voor het realiseren van een strategische alliantie. Daarnaast zien de respondenten het feit dat beide partijen een (financieel) voordeel behalen uit een strategische alliantie als een succesfactor. Ten slotte is het op financieel gebied belangrijk om duidelijke en goede afspraken te maken over deze financiering.

Het gaat er bij strategische allianties om dat beide partijen voldoende 'winst' kunnen realiseren. Hierbij is het belangrijk om een balans te vinden in de investeringen. Er moet een gezond evenwicht worden gevonden tussen het individuele belang van een organisatie en het belang van de andere organisatie waarmee de strategische alliantie tot stand komt. De organisaties moeten koersen op een win-winsituatie. De sleutel tot succes is dan ook om goed na te denken

over de langetermijndoelen van beide organisaties en hier allebei in te investeren.

#### 2. Tussentijdse evaluaties

Uit het onderzoek blijkt dat het tussentijds evalueren enorm van belang kan zijn. Op deze manier kijken partijen of ze elkaar nog snappen, of ze nog op de juiste koers liggen en of het gezamenlijke doel, de zogenaamde 'stip op de horizon', nog bekend en hetzelfde is. Daarnaast kan het tussentijds evalueren ook een terugblik zijn op de afgelopen periode, waarbij nog eens kritisch wordt gekeken of er niks gemist is of over het hoofd wordt gezien. Tot slot heeft de bestuurder een belangrijke rol; als deze de alliantievorming ondersteunt is de slagingskans groter.

#### 3. Een helder (gezamenlijk) doel

Een gemeenschappelijk doel tussen bestuurders van samenwerkende organisaties is van vitaal belang. Het is essentieel om dit doel vooraf goed vast te stellen. Als partijen geen gedeeld doel hebben, zal de samenwerking falen. Het monitoren en begrijpen van elkaars doelen gedurende de samenwerking is cruciaal. Het behalen van wederzijdse voordelen motiveert voortzetting van de alliantie, waarbij valuatiesprekken en contractuele afspraken belangrijke aspecten zijn.

#### 4. Belangen van samenwerking

Verder zijn het maken van goede contractuele afspraken aan het beginstadium van de samenwerking en de relatie goed onderhouden, belangrijke

factoren die tot succes van een alliantie kunnen leiden. Voor een succesvolle alliantie is een sterke samenwerkingscultuur tussen de betrokken bestuurders nodig. Organisaties met vergelijkbare normen, waarden en bedrijfsculturen kunnen soepeler samenwerken en een duurzame relatie onderhouden.

#### 5. Vertrouwen in de samenwerking

Bestuurders moeten niet alleen focussen op de voordelen van een alliantie, maar ook de mogelijke nadelen en kosten erkennen, zelfs als deze lastig te voorspellen zijn. Het delen van informatie binnen de keten is essentieel voor transparantie en vertrouwen. Openheid over zowel successen als uitdagingen creëert vertrouwen, wat een cruciale voorwaarde is voor het slagen van de alliantie.

#### 6. Bestuurders en leiderschap

Bestuurders in samenwerkingspartijen moeten elkaar aanvullende vaardigheden kunnen bieden. Het delen en vergroten van kennis speelt hierbij een grote rol. Nieuwe kennisdeling kan zelfs leiden tot innovaties en ontwikkelingen in producten of diensten. Dit is verbonden met het doel van de alliantie en de succesfactor 'investeren in het overkoepelende doel'.

Door deze succesfactoren toe te passen, ontstaat er een aantal voordelen dat de problemen als hoge zorgkosten en krapte op de arbeidsmarkt kan verhelpen, omdat de kosten en/of het personeel door de verschillende partijen kunnen worden gedeeld.

## Faalfactoren van strategische allianties

Strategische allianties bieden waardevolle kansen, maar er zijn ook valkuilen die het succes ervan kunnen belemmeren. Wanneer de literatuur en interviews worden gecombineerd, komt een aantal belangrijke valkuilen en faalfactoren naar voren:

### 1. Eigen belang boven gemeenschappelijk belang

Een cruciale valkuil is dat organisaties soms primair vanuit hun eigen belang handelen, wat kan resulteren in verwaarlozing van het gemeenschappelijke belang of het belang van de alliantie zelf. Het succes van een alliantie vereist aandacht voor het grotere geheel en gezamenlijke doelen.

### 2. Tegenstrijdige belangen

Bij samenwerking van verschillende organisaties kunnen tegenstrijdige belangen opduiken, wat leidt tot potentiële conflicten. Het oplossen van deze conflicten vergt extra tijd en middelen, waardoor het doel van de alliantie bemoeilijkt wordt. Het helder hebben van het gezamenlijke doel is belangrijk, dit bouwt als het ware voort op het helder hebben van het belang van de samenwerking.

### 3. Gebrek aan vertrouwen

Vertrouwen is essentieel voor een succesvolle alliantie. Een gebrek aan vertrouwen tussen samenwerkingspartijen kan leiden tot miscommunicatie, gebrekkige informatie-uitwisseling en uiteindelijk tot het falen van de alliantie.

### 4. Cultuurverschillen

Vershillende bedrijfs- of regionale culturen kunnen botsen, resulterend in onbegrip en onrealistische verwachtingen. Deze culturele kloven kunnen de samenwerking verstoren en de succesvolle uitvoering in gevaar brengen.

### 5. Verschillen in bedrijfsstrategie

Alliantiepartners moeten hun bedrijfsstrategieën op elkaar afstemmen. Als strategische doelen en richtingen niet overeenkomen, kunnen conflicterende doelstellingen de samenwerking ondermijnen.

### 6. Gebrek aan betrokkenheid van bestuurders

Het ontbreken van betrokkenheid van bestuurders, directeuren of eigenaren kan problemen veroorzaken. Betrokkenheid van deze belangrijke deelnemers is van vitaal belang om de alliantie te ondersteunen en problemen aan te pakken. Ook het inzetten van de machtspositie is een bepalende factor voor het falen van een samenwerkingsverband. De angst om autonomie te verliezen of een deel van

macht die bestuurders/directeuren moeten afstaan, speelt een grote rol in het falen van een strategische alliantie.

### 7. Gebrek aan integratie van organisaties

Het ontbreken van effectieve communicatie met medewerkers, cliënten en investeerders kan de samenwerking in gevaar brengen. Bovendien moeten systemen, productieportfolio's en andere aspecten van de organisaties goed op elkaar worden afgestemd om succes te garanderen.





## Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies samen. Daarnaast doen we naar aanleiding van onze bevindingen en conclusies een aantal aanbevelingen voor de sector en reflecteren we op het 8-stappenplan van BDO.

### Het 8-stappenmodel in de praktijk

Het implementeren van het 8-stappenmodel voor strategische allianties blijkt in de praktijk uitdagend. Vaak slaan betrokken partijen de eerste stappen over, denkende dat ze al goed kunnen samenwerken. Hierdoor negeren ze soms cruciale aspecten zoals 'parels' en 'witte vlekken'. Deze stappen, hoewel ze vaak achter de schermen gebeuren en dus niet zo opvallen, zijn essentieel voor een geslaagde alliantie. Deze verwaarlozing kan de valkuilen van een strategische alliantie blootleggen, die het risico op falen vergroten.

Uit de interviews blijkt dat er niet altijd via een vast model wordt gewerkt om tot een alliantie te komen. Wel wordt er aangegeven dat veel organisaties gebruikmaken van een eigen soort (stappen)plan door middel van het opstellen van beleidstukken en andere relevante informatie

om tot een succesvolle alliantie te komen. Soms gebruiken partijen alleen een los plan van aanpak, waarbij ze een aantal stappen volgen om een strategische alliantie vorm te geven en te kunnen realiseren.

### Vinden samenwerkingspartner

Uit de resultaten blijkt dat in alle gevallen samenwerkingspartners zijn gevonden via het netwerk van bestuurders of van de respondenten. Ook blijkt dat er samenwerkingspartners zijn gevonden door het inschakelen van een externe partij (organisatie gespecialiseerd in alliantievorming), waarbij bleek dat de partijen elkaar toch al kenden vanuit een netwerk. Er kan dus geconcludeerd worden dat het netwerk van bestuurders een belangrijke factor is om een alliantievorming te starten en te realiseren.

Het voordeel van het vinden van een samenwerkingspartner uit het eigen netwerk is dat je elkaar al kent. Uit de literatuur blijkt dat de vertrouwensband daardoor wordt versterkt en dit kan leiden tot het realiseren van een succesvolle samenwerking. Het nadeel van het vinden van een samenwerkingspartner binnen het eigen netwerk is dat niet-netwerkgerelateerde potentiële samenwerkingspartners dus niet worden meegenomen. De kans op een betere samenwerkingspartner buiten het eigen netwerk wordt hiermee buiten beschouwing gelaten,

wat mogelijk van invloed kan zijn op de slagingskans van een alliantie.

### Omzetten van faalfactoren in succesfactoren

Het onderzoek benadrukt dat het herkennen en aanpakken van faalfactoren cruciaal is om de kans op succes van strategische allianties te vergroten. Een voorbeeld hiervan is het 'gunnen' van vertrouwen tussen partijen. Als deze factor ontbreekt, kan dit de samenwerking belemmeren, terwijl het opbouwen van deze vertrouwensfactor het slagen van een alliantie kan bevorderen. Andere succesfactoren omvatten financiële druk, een gedeeld doel en visie, vertrouwen, tussentijdse evaluaties en het vermogen om het algemene belang boven individuele belangen te stellen. Deze factoren, gecombineerd met effectieve leiderschapsstijlen en communicatie, zijn van cruciaal belang bij het realiseren van succesvolle strategische allianties in de zorgsector.

Samenvattend kunnen we stellen dat om buigen van onderstaande faalfactoren naar succesfactoren, ervoor kan zorgen dat strategische allianties succesvol gerealiseerd kunnen worden:

- ▶ Gebrek aan vertrouwen → Zorg voor wederzijds vertrouwen
- ▶ Belangenkwestie (tegenstrijdig) → Gelijkwaardige belangen
- ▶ Onduidelijk gezamenlijk doel → Duidelijk gezamenlijk doel



- ▶ Machtskwestie (afstaan van autonomie) → Cliënt/patiënt centraal
- ▶ Eigen belang (boven het algemene belang) → Inlevingsvermogen andermans belang
- ▶ Financiële problemen → Financiële win-win
- ▶ Cultuurverschillen → Aansluitende cultuur
- ▶ Krachte op de arbeidsmarkt → Investeren in voordelen lange termijn
- ▶ Verschillen in bedrijfsstrategie → Gelijkgestemde bedrijfsstrategie
- ▶ Weinig tot geen betrokkenheid van bestuurders → Betrokken bestuurders

### Aanbevelingen voor succesvolle alliantievorming

Dit onderzoek geeft inzicht in de factoren die bijdragen aan het succes of het falen van een strategische alliantie. Maar hoe kun je hier zelf concreet mee aan de slag? Veel organisaties zijn daarin zoekend. Op basis van het huidige onderzoek, doen we daarom een aantal aanbevelingen:

- ▶ **Zorg ervoor dat het eigen belang in evenwicht is met het algemene belang van de alliantie**  
Het is belangrijk voor organisaties om duidelijk het eigen belang aan te geven, maar tegelijkertijd het algemene belang en het belang van de

andere partij(en) in te zien. Zo kunnen zorgorganisaties elkaar helpen en versterken, wat bijdraagt aan het realiseren van een succesvolle strategische alliantie. Bestuurlijk overleg speelt hierin een cruciale rol.

- ▶ **Zorg ervoor dat het gezamenlijke doel van de strategische alliantie voor alle partijen duidelijk en helder is**  
Als het gezamenlijke doel voor alle partijen duidelijk is, kan er gebouwd worden aan de realisatie hiervan. Het is belangrijk om dit goed uit te spreken naar elkaar, om te zorgen dat het gezamenlijke doel door alle partijen wordt begrepen en op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd. Een duidelijk

opdrachtkader en zorgen dat alle betrokken organisaties dezelfde taal spreken speelt daarin een belangrijke rol. Ga hierover als eerste het gesprek aan, nog voordat je de inhoud in duikt.

- ▶ **Zorg ervoor dat er vertrouwen is in zowel de alliantie als in de andere partij(en) waarmee de strategische alliantie wordt aangegaan en gerealiseerd**  
Het hebben van vertrouwen zorgt voor versterking van de banden onderling, wat de strategische alliantie zal versterken. Sommige allianties kweken vertrouwen door het baseren van (gezamenlijke) strategie en beleid op basis van data en informatie. Een (trusted) third party voor het verzamelen, verwerken en interpreteren van die data kan hierbij helpen.

- ▶ **Zorg ervoor dat er tussentijdse evaluaties plaatsvinden gedurende het proces**  
Door het doen van tussentijdse evaluaties wordt er stilgestaan bij het reeds doorlopen proces. Hierbij wordt gekeken of alles goed loopt en of iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft. Daarnaast is het ook belangrijk om de financiële component voortdurend te monitoren en te kijken naar de haalbaarheid. Zo kan er ook worden gekeken of alle facetten van een alliantie zijn meegenomen en er niets wordt gemist.

Plan deze evaluaties vroeg in en herhaal deze regelmatig.

- ▶ **Kijk naar samenwerkingspartners buiten het eigen netwerk**  
Op deze manier kan het doel sneller behaald worden en kunnen er samenwerkingen ontstaan met partijen waar wellicht nog niet eerder aan gedacht is. Domeinoverstijgend samenwerken zal de komende jaren nóg meer gevraagd worden van zorgorganisaties. Denk daarnaast ook aan de private sector. Samenwerkingspartners vinden kan door het inschakelen van een extern bureau, zij beschikken over een groot netwerk om samen de juiste samenwerkingspartner te vinden. Verder hebben ze veel expertise en kunnen helpen bij het monitoren van het proces en/of bij bepaalde vraagstukken. Wanneer er gewerkt wordt via een gedegen stappenplan, waar bureaus vaak goede tools voor hebben, kan de juiste samenwerkingspartner en -vorm gevonden worden.
- ▶ **Volg het 8-stappenmodel van BDO en evalueer tussentijds**  
Niet alleen de eindevaluatie is van belang. Uit de resultaten bleek dat het als belangrijk wordt ervaren om tussentijds te evalueren en te kijken of alle partijen er nog hetzelfde instaan, of het zowel financieel gezien als qua doelstelling haalbaar is en deze voor alle partijen nog steeds duidelijk en

helder is. Worden alle stappen goed gevolgd en mist/ontbreekt er niets? Gebruik het 8-stappenmodel als leidraad, maar pas deze aan aan de eigen setting.

## BDO voor succesvolle strategische allianties in de publieke sector

**De specialisten van BDO zijn thuis in de publieke sector, hebben de relevante relaties binnen het publieke domein en kennen de complexe maatschappelijke opgaven. Het stappenplan van BDO geeft richting bij het aangaan en realiseren van allianties. Bij elke stap kunnen de specialisten van BDO u bijstaan bij het maken van de juiste keuzes.**

### **BDO voor de publieke sector**

Hoe zorg ik voor bedrijfsmatig werken in mijn organisatie met behoud van de maatschappelijke relevantie? Een belangrijke vraag die sterk speelt binnen de publieke sector. De sector bevindt zich in turbulente tijden. Veranderende verwachtingen in de maatschappij, bezuinigingen, wijzigingen in wet- en regelgeving zorgen voor nieuwe uitdagingen en vraagstukken. Bij BDO begrijpen we dat de combinatie van uw maatschappelijk takenpakket en het streven naar een efficiënte bedrijfsvoering vaak een spanningsveld oplevert.

De complexiteit en de publieke context van de vraagstukken die binnen uw organisatie spelen, zijn voor ons een extra drive om u van dienst te zijn. Met scherp advies en praktische oplossingen helpen we u om tot een doeltreffende bedrijfsvoering en een grotere of betere maatschappelijke impact te komen. Om tot brancheoverstijgende oplossingen te komen, delen onze vier branchegroepen voor de publieke sector constant ervaringen en expertise met elkaar. Die branchegroepen zijn:

- ▶ BDO voor de zorg;
- ▶ BDO voor de overheid;
- ▶ BDO voor maatschappelijke organisaties;
- ▶ BDO voor woningcorporaties.

Wilt u meer informatie?  
Neem dan contact op met:



**VINCENT EVERSDIJK**  
Partner BDO Advisory -  
voorzitter branchegroep Zorg  
E [vincent.eversdijk@bdo.nl](mailto:vincent.eversdijk@bdo.nl)  
T 06 - 52 61 51 65



**NICO BAAS**  
Partner BDO Advisory –  
lid branchegroep Zorg  
E [nico.baas@bdo.nl](mailto:nico.baas@bdo.nl)  
T 06 - 13 31 09 63



**ROBIN SCHEPERS**  
Adviseur Zorg  
E [robin.schepers@bdo.nl](mailto:robin.schepers@bdo.nl)  
T 06 - 46 63 83 80

*Met speciale dank aan  
Dominique Voogt, adviseur  
Management Consulting.*



MEER INFORMATIE?

**PUBLIEKESECTOR@BDO.NL**  
088 - 236 48 03

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. De in deze publicatie opgenomen informatie kan komen uit algemeen verkrijgbare bronnen, zodat wij niet kunnen instaan of verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de gebruikte informatie en de wijze waarop deze informatie in de publicatie is verwerkt. Daarbij bevat deze publicatie geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

**BDO** is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

**BDO Accountants & Adviseurs** is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

**BDO Holding B.V.** is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.

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

