



Thuis in het Verpleeghuis

Waardigheid en trots op elke locatie

## 2022: nieuw begin voor samenwerken in de regio



Waardigheid en trots in de regio loopt eind 2021 af, althans in de huidige vorm. ‘Maar samenwerken in de regio vraagt om blijvende aandacht’, aldus programmamanager Jan Verschuren tijdens een online bijeenkomst van projectleiders.

Vanaf 2022 is een deel van het macrobudget gelabeld en bestemd voor regionalisering. In regio's waar nog geld uit de transitie-middelen 2021 beschikbaar is, is dus tijdelijk sprake van twee geldstromen. Zorgkantoren zetten de ‘nieuwe’ regiomiddelen in, in afstemming met andere partijen in de regio. Dat gebeurt in lijn met de regiovisie, het inkoopbeleid en in lijn met afspraken met andere domeinen, bijvoorbeeld gemeenten. Bij de inzet van de nieuwe middelen zal er veel meer gestuurd worden op uitkomsten, er is dus minder ruimte om te experimenteren. De financiering gebeurt per jaar.

## Waardigheid en trots in de regio

In 2018 is gestart met Waardigheid en trots in de regio (WIR), vanuit de transitie middelen. Anno 2021 is een groot deel van de ontwikkelde activiteiten 'geland' in het inkoopbeleid van de zorgkantoren. Ankerpunten zijn de regionale visies die gezamenlijk zijn ontwikkeld door zorgaanbieders, zorgkantoor en andere relevante partijen in de regio. Per 1 januari 2022 stopt niet alleen WIR, maar ook de transitie middelen zijn dan niet meer beschikbaar. Als er in de regio nog transitie middelen uit 2021 beschikbaar zijn, mogen zij die in 2022 nog inzetten. Die inzet moet dan wel voldoen aan de doelstellingen van de regeling en de instemming hebben van het zorgkantoor.

## Hoe werkt een netwerk?

Sandra Dahmen (expert) en Jessica Michgelsen (junior onderzoeker), beiden werkzaam bij Vilans, namen de deelnemers mee in de wereld van onderzoek naar netwerksamenwerking. De groeiende zorgvraag en minder personele capaciteit vragen om meer samenwerking en andere organisatie van het werk.

### Vormen van netwerken

In de onderzoekswereld worden drie vormen van netwerken onderscheiden (Provan & Kenis 2008):

- A. A zelfregulerend netwerk
- B. B leidersorganisatie netwerk
- C. C netwerk administratieve organisatie

Vaak begint een netwerk als A: bij elkaar zitten en beginnen. Dan groeit het door naar B, waarbij een van de partijen optreedt als gangmaker of richtinggever. Als er financiering of subsidiëring in het spel komt wordt vaak de stap naar C gemaakt, waarbij een organisatie optreedt als penvoerder.

### Cultuur

Om een netwerk in de praktijk goed te laten draaien is de cultuur minstens zo bepalend als de structuur. Vaak is de start enthousiast, maar wel met verschillende onderliggende verwachtingen en waarden. De netwerkpartners spreken de verwachtingen wel uit, maar waarden komen minder expliciet of helemaal niet aan bod. Een mooi voorbeeld is het begrip vertrouwen. Iedereen vindt dat bij aanvang van een netwerksamenwerking belangrijk. Maar wat versta je daar precies onder? Hoe bouw je daaraan? Als je doorvraagt blijken er vaak botsende waarden en beelden te leven bij de verschillende netwerkpartners. Gevolg is een stroeve samenwerking.

## Dilemma's

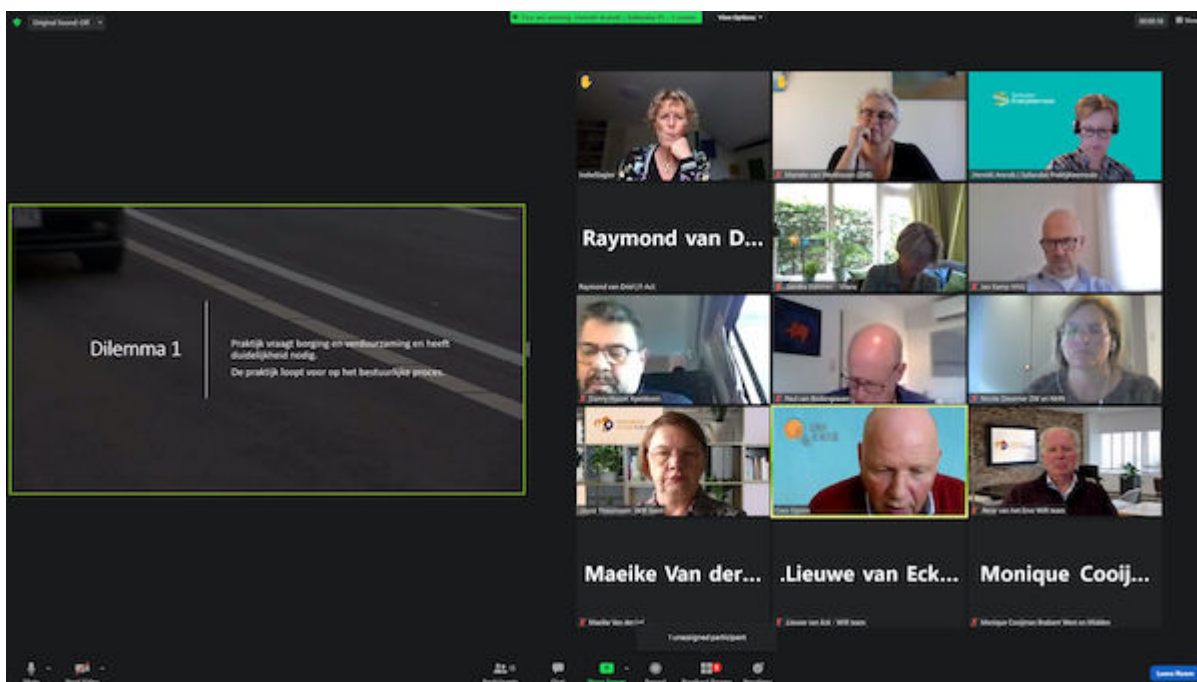
Om het gesprek daarover te voeren heeft Vilans Waardenkaarten ontwikkeld. Daarmee kunnen netwerkpartners in gesprek gaan over dilemma's, zoals:

- efficiency versus co-creatie
- vertrouwen versus gedeelde verantwoordelijkheden
- niet te log versus alle partners betrekken
- belang netwerk versus draagvlak in de eigen organisatie

Dit soort dilemma's spelen op alle niveaus. Bovendien moeten besluiten die op het ene niveau genomen worden, bijvoorbeeld door een projectgroep, elders weer bekrachtigd worden, bijvoorbeeld door een stuurgroep. Hoe stem je al die niveaus af, hoe blijf je slagvaardig? Hoe stem je af met je eigen organisatie, met het netwerk en met andere netwerken waarin je participeert?

## Inhoudelijke borging zonder geld

Henriët Arends van de Sallandse Praktijk Leerroute (SPL) ging tijdens de bijeenkomst in op de vraag hoe je ervoor zorgt dat inhoudelijke borging is geregeld zonder dat er projectfinanciering is. De SPL is ontstaan als behoefte van samenwerkende zorgpartijen om meer zij-instromers te werven voor een baan in de zorg. Dat zijn overwegend VVT-instellingen, aangevuld met een GGZ-instelling en een organisatie voor gehandicaptenzorg. Meer praktijkgestuurd onderwijs, met nadruk op leren op de werkvloer, moet het aantrekkelijk maken voor zij-instromers hiervoor te kiezen. Na afronding van de opleiding is er baangarantie bij de deelnemende partijen.



*Tijdens de online bijeenkomst buigen projectleiders zich over een dilemma.*

## Leren op maat

De zij-instromers lopen een heel jaar stage bij een zorgorganisatie, op verschillende afdelingen. Ze hebben een leertraject op maat, aansluitend op hun competenties. Iedere week is er een leerhuis-moment met docenten en experts uit de praktijk. Dat is een succes gebleken: 11 BBL'ers op niveau 3 VIG/MZ3 en Verpleegkunde niveau 4 zijn gestart, naast 20 BOL-studenten. Succesfactor is het uitgangspunt dat partijen samen opleiden voor de regio, niet voor hun eigen personeelsbehoefte. Een andere belangrijke factor is de nauwe samenwerking met het roc, dat vanaf het begin van het traject is betrokken.

Organisatorisch is er een kerncoalitie van bestuurders en voor de uitvoering een onafhankelijk projectleider, Henriët, die leidinggeeft aan een projectgroep van medewerkers van de verschillende organisaties en het roc.

## Hoe verduurzamen?

De samenwerkingsstructuur staat, de ervaringen zijn positief. De financiële middelen die bij de start beschikbaar waren vallen nu weg. Hoe verder? Hoe borg en verduurzaam je zo'n gezamenlijk initiatief? Uit de discussie komen de volgende aanbevelingen naar voren:

- Kies de regionale visie op het arbeidsmarkt vraagstuk als startpunt. Betrek ook het onderwijs daar vanaf de start bij.
- Maak de resultaten keer op keer zichtbaar. Gebruik successen als 'drukmiddel' om tot een visie te komen.
- Speel in op de steeds maar veranderende omstandigheden. Adresseer en agendeer die als projectleider, wijs de richting maar doe geen voorstel voor oplossing. Bestuurders moeten zelf een gedragen besluit nemen.
- Verbind slim met andere initiatieven en ontwikkelingen in de regio, maar maak ook keuzes: je kunt niet bij alles aansluiten.
- Wees je bewust van de 'project-paradox': je werkt projectmatig, dus tijdelijk, aan structurele vraagstukken. Een van de mogelijke oplossingen: projectaanpak structureel maken. Dat is dan borging.

## Leren innoveren

De zorgkantorregio Rotterdam en de subregio Capelle/Krimpen zetten in op anders werken door zorginnovatie, onder de naam ConForte Innovatielab. Juist bij innovatie moeten we de krachten bundelen, zo is de regionale overtuiging. In deze sessie stonden de deelnemers stil bij de wijze waarop het Innovatielab de organisaties helpt bij het:

1. formuleren van een visie voor de organisatie, in lijn van de gezamenlijke regionale visie
2. identificeren van de grootste knelpunten
3. vinden van de juiste innovaties

4. testen en implementeren van die innovaties
5. adviseren over en vormgeven van innovatieprocessen

## Innovatiedoelen

Het Innovatielab werkt aan twee doelen. Enerzijds medewerkers van deelnemende zorginstellingen in staat stellen om hun eigen werkpraktijk te verbeteren. Het Innovatielab ondersteunt (zorg)teams met het identificeren en aanpakken van knelpunten in hun dagelijkse werk. Dit leidt tot veel verbeteringen, vaak op procesniveau. Zo helpt de aanpak van het Innovatielab met het creëren van een verbetermindset.

Anderzijds helpt het Innovatielab zorginstellingen het proces en organisatie van innovatie te verbeteren. Van het opstellen van een gedragen innovatievisie die past bij de organisatievisie tot het adviseren over governance en innovatieprocessen. Zo wordt gebouwd aan duurzame innovatiecapaciteit.

## Actief overdragen

De belangrijkste doelstelling voor 2021 is het afronden, borgen en voortzetten van de 100 projecten die al zijn gestart. Er wordt gewerkt aan actieve overdracht van kennis en ervaring naar professionals, zodat zij zelf de methodieken en tools kunnen inzetten. Daarnaast wordt vol ingezet op het adviseren over en het vormgeven van innovatieprocessen. Hiervoor zijn tools, trainingen en een kennisbank beschikbaar. Meer informatie vind je op [confortelab.nl](https://confortelab.nl). Ook voor voorbeelden, protocollen en werkwijzen kun je daar terecht.

## Commitment

Er zijn nu zo'n 350 projecten in het kader van Waardigheid en trots in de regio gestart en die moeten nu afgerond of geborgd worden. Bestuurlijk commitment is daarvoor essentieel. Doorzettingsmacht en verandercapaciteit komen er niet vanzelf, ze vragen blijvend om aandacht.

*Door Paul van Bodengraven*

## Meer weten

- [Regionale samenwerking Utrecht leidt tot visie toekomstbestendige ouderenzorg](#)
- [Acht voorbeelden van triage is opbrengst van regionale samenwerking](#)
- [Regionaal samenwerken in de langdurige zorg heeft de toekomst](#)

---

### thema:

[Leren en verbeteren van kwaliteit](#) (317)