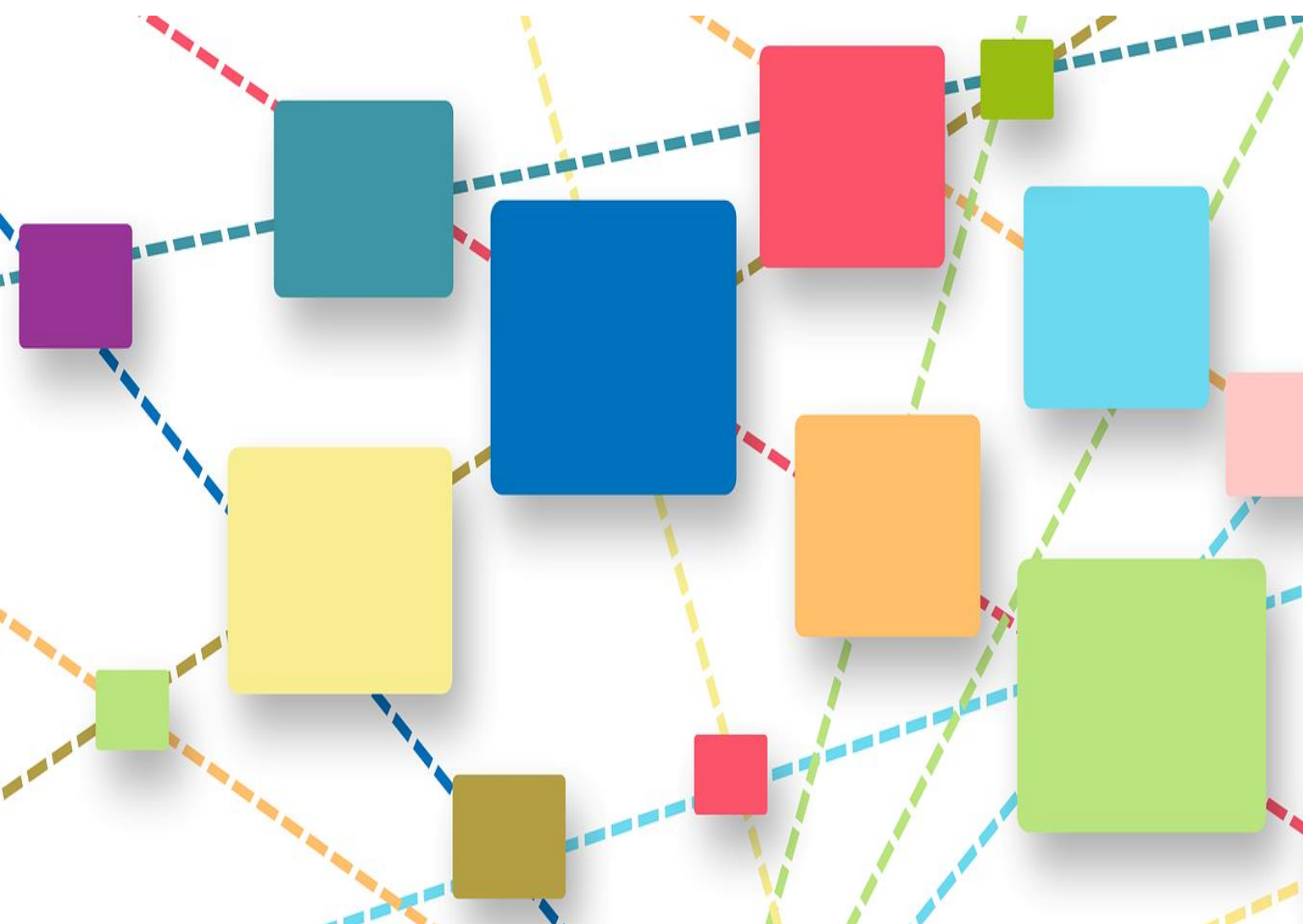


# 7 jaar samen werken aan een gezondere Mijnstreek

## *De geleerde lessen*



Programmamanagement door:



## Inhoud

Voorwoord.....	2
1. Inleiding .....	3
2. Mijlpalen: belangrijke ontwikkelingen in tijd .....	5
3. Waardevolle samenwerking: de aandachtspunten .....	8
I. Persoonlijk leiderschap en gedragsverandering .....	8
II. Besluitvorming en focus .....	10
III. Randvoorwaarden .....	12
4. Geleerde lessen .....	14
5. Robuust advies voor 2020 en verder.....	16
6. Nawoord .....	18



## Voorwoord

De Mijnstreek is in 2019 onderweg naar een 'next level' samenwerking.

Met deze leerroute '7 jaar samen werken aan gezondere populatie in de Mijnstreek, de geleerde lessen' markeren we het moment waar we nu staan en beschrijven we hoe we hier gekomen zijn. We kijken terug op 7 jaar leren, samenwerken en programmatisch begeleiden van de samenwerking binnen de Mijnstreek; Anders Beter (Westelijke Mijnstreek) en MijnZorg (Oostelijk Zuid-Limburg). Deze leerroute gaat over beide programma's vanwege de grote parallellen, maar ook juist over de verschillen tussen de regio's.

Wie 'we' zijn?

In enge zin: 'we' is het Robuust programmateam dat nu betrokken is bij Anders Beter en MijnZorg. Dit team bestaat uit programmamanagers, een kennismanager en een communicatiemanager. In bredere zin is 'we' de samenwerkende partijen ofwel alle betrokkenen bij Anders Beter en MijnZorg. Robuust heeft, in afstemming met het Dagelijks Bestuur (DB) van beide programma's - bestaande uit gemandateerde vertegenwoordigers van de samenwerkingspartijen-, het initiatief genomen deze leerroute op te stellen om de opgedane ervaring vast te leggen.

Dat we stappen hebben gezet blijkt uit de behaalde 'harde' resultaten en de erkenning die daarvoor is vanuit de landelijke politiek, het winnen van prijzen en nominaties voor projecten en de aanvragen voor werkbezoeken. Het blijkt ook uit rapporten, zoals die van RIVM, LMP, wetenschappelijke rapporten over projecten zoals PlusPunt en Pluspraktijken, statusrapportages en de communicatie erover via de halfjaarberichten en nieuwsberichten op de websites van Anders Beter en MijnZorg.

Dat we ook veel gewonnen hebben aan de 'zachte' kant blijkt onder andere uit de openheid van de projectleiders, bestuurders en coördinatoren. Zij hebben hun ervaringen en inzichten over het geleerde in de samenwerking met ons gedeeld. Belangrijke input voor de totstandkoming van deze leerroute, waarvoor ook onze dank!

Met het delen van deze inzichten, ervaringen en adviezen uit de Mijnstreek willen we bijdragen aan de landelijke beweging om zorg regionaal te organiseren. Met veel plezier delen wij de ervaringen uit deze leerroute in breed verband. Om met deze inzichten en ervaringen andere samenwerkingsverbanden te inspireren en aan te zetten tot volgende stappen in hun eigen ontdekkingstocht en binnen hun eigen innovatieproces.

Robuust programmateam Anders Beter en MijnZorg

Programmamanager	Michèle van den Bragt
Programmamanager	Marieke Cloosterman
Programmamanager	Monique Lemmens
Kennismanager	Marieke de Wit
Communicatiemanager	Patricia Teuns

Binnen [Anders Beter](#) en [MijnZorg](#) werken organisaties samen vanuit bestaande én nieuwe initiatieven en projecten. Het doel: de gezondheid in de Westelijke Mijnstreek en Oostelijk Zuid-Limburg verbeteren, de kwaliteit van zorg verhogen en de kosten beheersen: Triple Aim dus. Vanuit dat doel richten de deelnemers zich steeds nadrukkelijker op resultaatgericht samenwerken en op de bundeling van expertise binnen de hele Mijnstreekregio.

[Robuust](#) begeleidt de programma's via een programmatische aanpak. Dit houdt in dat we niet streven naar een concreet resultaat of product, maar naar een einddoel (Triple Aim). De weg om daar te komen, ontdekken en ontwikkelen we samen met de deelnemende organisaties. Deze aanpak wordt ondersteund via de inzet van een Robuust programmateam, bestaande uit een programmamanager, kennismanager en een communicatiemanager.



# 1. Inleiding

Door binnen Anders Beter en MijnZorg samen met partijen aan de slag te gaan, hebben we ontdekt wat behulpzaam is binnen de samenwerking, maar ook wat moeizaam gaat. Samen iets nieuws neerzetten is als een ontdekkingsstocht, waarbij het lang niet altijd duidelijk is welke weg leidt naar het gewenste resultaat. Maar juist die route gezamenlijk bewandelen is zo van belang.

Deze route is beschreven in dit document, waarbij het accent ligt op het geleerde in het samenwerkingsproces binnen Anders Beter en MijnZorg. Met andere woorden:

- Wat hebben we ontdekt en geleerd?
- Hoe kunnen deze geleerde lessen, inzichten en ervaringen helpen bij de 'next level' ontwikkeling in de Mijnstreek?

Een terugkijkend perspectief vanuit de kennis van het hier en nu.

## Aanpak

Concreet is er vanuit Robuust in het eerste half jaar van 2019 documentstudie gedaan en zijn er twee werksessies georganiseerd. Een sessie voor projectleiders en een voor de gezamenlijke Dagelijks Besturen van Anders Beter en MijnZorg. Tijdens deze werksessies is ingegaan op de vragen:

- Wat is er goed gegaan?
- Wat zou je, met de kennis van nu, anders hebben gedaan in de samenwerking/het project /het initiatief?

Op basis van die input is een indeling gemaakt in tijd, waarbij we globaal drie 'tijdsperiodes' onderkennen die fluide in elkaar overgaan (zie ook hoofdstuk 2):





***"We weten over het algemeen best wel wat we anders zouden kunnen doen, maar de vraag is nog vaak 'hoe'?  
Deze geleerde lessen geven we mee aan de samenwerking in de Mijnstreek vanaf 2020."***

Vervolgens zijn er vanuit het Robuust programmateam eigen kennis en ervaringen toegevoegd. Alle input is vertaald naar aandachtspunten voor het vervolg en geleerde lessen. Op basis hiervan is het Robuust advies geformuleerd.

De leerroute is in concept besproken tijdens het combi Dagelijks Bestuur Anders Beter en MijnZorg en het projectleidersoverleg. De terugkoppeling hiervan is verwerkt in deze definitieve versie.

In zekere zin is het schrijven van deze leerroute hiermee ook meteen een kleine ontdekkingstocht, waarbij we constateren dat:

- We met de RIVM-rapportages, artikelen, verslagen van heisessies en evaluaties van de Dagelijkse Besturen een goede basis hebben voor de geleerde lessen.
- We niet 100% volledig zijn waar het gaat om de beschrijving van 'hoe resultaten tot stand zijn gekomen'. We beschrijven de leerroute immers achteraf.
- We werken met de input die we van projectleiders en bestuursleden in het hier en nu krijgen. De één is pas een paar maanden bij het programma betrokken, de ander al vanaf het begin.
- De eigen input van het Robuust programmateam biedt vanuit onze onafhankelijke positie een reflectie op het proces. Interessant en relevant in het huidige momentum, waarbij we beseffen zelf ook onderdeel te zijn van de 'systemen' Anders Beter en MijnZorg.



## 2. Mijlpalen: belangrijke ontwikkelingen in tijd

### Oostelijk Zuid-Limburg (MijnZorg)

### Westelijke Mijnstreek (Anders Beter)

2012

CZ aan de slag met het concept regioregie.

Vorbereiding fusie ziekenhuizen Atrium MC (Heerlen) en Orbis MC (Sittard-Geleen) tot Zuyderland.

Rapport 'Meer gezondheid tegen lagere kosten', beschrijving doelstellingen en randvoorwaarden MijnZorg OZL' door Sirm, Marja Appelmans is basis samenwerking.

Momentum doordat bij CZ en bij MCC Omnes ruimte ontstaat voor experimenteren en innovatie.

Anders Beter en MijnZorg allebei gestart vanuit 4 thema's: gezondheid, zelf, kostenbewust, juiste zorg

Tripartite met HOZL, Huis voor de Zorg (nu Burgerkracht), CZ en Atrium MC.

Tripartite met MCC Omnes, Meditta, Huis voor de Zorg (nu Burgerkracht), CZ en Orbis MC

2012 en 2013 pre-proeftuinperiode: voorloop start samenwerking.

2012 en 2013 pre-proeftuinperiode: voorloop start samenwerking. Leidt tot intentieverklaring.

Vorbereiding eerste projecten:

- Pluspunt MC met cardiologie: joint venture Atrium MC en HOZL
- Pluspraktijken

Samenwerkende Apothekers Mijnstreek (SAM) haken snel aan. Ondertekening intentieverklaring vindt later plaats.

2014: officiële start landelijke proeftuinen, waaronder MijnZorg en start landelijke monitoring door RIVM.

2014: Start Anders Beter, niet als landelijke proeftuin maar als proefregio CZ vanuit MCC Omnes/ CZ. Cijfermatige basis was rapport KMPG (2014)

2012-2015: Opbouwfase samenwerking

2015



**Oostelijk Zuid-Limburg  
(MijnZorg)**

**Westelijke Mijnstreek  
(Anders Beter)**

2015

Anders Beter en MijnZorg allebei gestart vanuit 4 thema's: gezondheid, zelf, kostenbewust, juiste zorg

Doorontwikkeling vanuit samenwerking naar programmagericht populatiemanagement met programmamanagement door Robuust; inzet op concretisering doelen met programmamangers en projectleiders.

MijnZorg en Anders Beter groeien in deze periode naar elkaar toe door het starten van gezamenlijke projecten en activiteiten, zoals:

- Doorontwikkeling farmacie na statinesproject naar transmuraal [MIJN.streek formularium](#): uniek vanwege het transmurale karakter.
- Bestuurlijke Triple Aim Masterclass waaraan MZ en AB bestuurders samen deelnemen.
- [Patiëntgerichtheid](#) gezamenlijk project.
- Samenvoegen van projectleidersoverleggen (2017) om expertise te delen en meer gezamenlijkheid en eenheid in de regio's te krijgen.

MijnZorg intensiever aan de slag met partners uit het gemeentelijk domein. Dit krijgt een vertaling in de structuur (partneroverleg).

[Regioverkenning OZL](#) uitgevoerd.  
Foto van de regio als basis voor wat we doen.

Anders Beter zoekt de contacten in het gemeentelijk domein op en richt zich met projecten wel meer op de "voorkant", maar past de structuur vooralsnog niet aan.

[Regioverkenning WM](#) uitgevoerd.  
Foto van de regio als basis voor wat we doen.

2015-2018: Van opbouw naar programmamanagement

2018





Maart 2018: Pact van Terworm  
Zuyderland, huisartsen in Westelijke en Oostelijke Mijnstreek en zorgverzekeraar CZ delen inhoudelijke toekomstvisie en geven een inkijk in elkaars financiën.  
Inhoudelijke uitgangspunten: Integrated care aanpak, de juiste zorg op de juiste plek, meer aansluiting op elkaar en sociaal domein waarbij de wens is om voort te bouwen op de lessons learned vanuit [Anders Beter](#) en [MijnZorg](#).

Najaar 2018: uitvloeisel Pact van Terworm is verkenning (door Prof. dr. Minkman) met inventarisatie voor de vervolgstappen voor de governance.

Najaar 2018: eerste combinatie stuurgroep Anders Beter en MijnZorg.

Januari 2019: Kerncoalitie en Transitieteam Terworm (TTT) gaan aan de slag met de inrichting van een nieuwe ordening.

- Een van de eerste besluiten is om de stuurgroepen Anders Beter en MijnZorg op te laten gaan in de kerncoalitie. Dagelijks Besturen gaan door om projecten te laten doorlopen en waar nodig te borgen en over te dragen.

Vorbereiding meerjarencontract Zuyderland en CZ, gericht op co-makership.

Projecten Mijnzorg en Anders Beter lopen in deze transitiefase door.

## 2019

Q1 2019: Verbreding vanuit Pact van Terworm-partners naar Mijnstreek. Samen bouwen aan een grote coalitie met onder andere gemeenten, GGD, GGZ, VVT.

Pluspraktijken Westelijke Mijnstreek starten naar [voorbeeld](#) van OZL.

MijnZorg neemt werkwijze zinnig en zuinig met diagnostiek over van Westelijke Mijnstreek.

Voor programmalijnen Kerncoalitie Mijnstreek worden programmalijncoördinatoren gezocht/aangetrokken.

Binnen [gewenste zorg](#) en advanced careplanning wordt samen de invoering van het time out gesprek voorbereid (implementatie op Mijnstreekniveau).

Dagelijks Besturen MijnZorg en Anders Beter worden in najaar 2019 structureel gecombineerd.

Robuust ziet 2 belangrijke bewegingen voor 2020 en verder:

- Programmamanagement voor programmalijnen Kerncoalitie
- Netwerkregie ten behoeve van de grote coalitie.

Robuust maakt voorstel voor ondersteuning bij deze twee bewegingen.





### 3. Waardevolle samenwerking: aandachtspunten

Terugkijkend komen verschillende aandachtspunten naar voren om mee te geven en 'vast te houden' bij het samenwerken tussen organisaties. Het werken in een proeftuin en programma is een nieuwe 'setting' die van iedereen die eraan deelneemt, verandering en beweging vraagt. Verandering, omdat professionals niet meer alleen de eigen organisatie vertegenwoordigen, maar ook de samenwerking in het netwerk. Hieronder vallen bijvoorbeeld het onderschrijven van de ambitie van het netwerk en het verenigen van de belangen van de eigen organisatie met die van het netwerk. Beweging, omdat de samenwerking tussen organisaties alleen resultaat kan opleveren als deelnemers in actie komen.

Uit de gesprekken met projectleiders, Dagelijks Bestuursleden en het Robuust programmateam over 'hoe we samen tot resultaten komen' binnen een setting waarbij organisaties samenwerken, kwamen de volgende thema's naar voren waarop geleerd is:

- I. Persoonlijk leiderschap en gedragsverandering
- II. Besluitvorming en focus
- III. Randvoorwaarden

Per thema geven we de verschillende perspectieven weer.

#### I. Persoonlijk leiderschap en gedragsverandering



##### **Perspectief projectleiders**

Voor een startende projectleider is het opbouwen van het netwerk van groot belang. Om te weten hoe de hazen lopen, wat de verschillende culturen zijn en de verschillende belangen. Zoals die tussen de zorgaanbieders en zorgverzekeraar. Het kunnen omgaan met verschillen is een competentie die de projectleider in moet brengen.

Ook het belang van de organisatie waar de projectleider aan verbonden is speelt mee. Dit belang kan op gespannen voet staan met het onafhankelijk werken vanuit het programma. Projectleiders geven aan dat zij (soms) een sparring partner missen om samen te bespreken hoe hiermee om te gaan.

Bij de start ontvangen projectleiders graag een introductiepakket, waarin minimaal zijn opgenomen: de principes van hoe we samenwerken en toelichting bij besluiten (waarom hebben we hiervoor wel/niet gekozen?).

Waar het gaat om (gedrags-)verandering binnen de programma/proeftuinsetting geven projectleiders het volgende aan:

- Er zijn verschillen tussen organisaties bij het in beweging brengen van de achterban. Soms is er gebrek aan noodzaak om te veranderen.
- Afspraak is vaak geen afspraak: achter 'ja' zeggen kan een 'nee' verscholen gaan.
- Goede eerste stappen zijn gezet om tot verandering te komen. Toch is een bredere campagne nodig. Zoals bij het voeren van 'het andere gesprek' dat een gedragsverandering vraagt van zowel de professional als de burger en patiënt.
- Er is nog geen sprake van disruptieve verandering.

***"We mogen onze trots meer laten zien: op inhoud, resultaten, verbinding en het feit dat we leren van en met elkaar."***



## Perspectief bestuurders

Bestuurders geven aan dat de urgentie voor verandering en samenwerking ook persoonlijk is: het gevoel dat je zowel je eigen organisatie als jezelf moet veranderen. Een proces dat spannend is, pijn kan doen en waarbij je met elkaar 'het moeilijke gesprek' moet kunnen voeren.

Veranderen betekent ook afscheid nemen van het bestaande. Belangrijk is om niet voorbij te gaan aan het gevoel van verlies en stil te staan bij de voordelen van het 'niet veranderen', zoals in het gesprek met de projectleiders naar voren komt. Waarbij de vraag gesteld wordt: hoeveel aandacht moet je hieraan schenken?

Elkaar stimuleren om te veranderen betekent naar elkaar luisteren en ophalen waar de ander mee bezig is, elkaars belangen leren kennen en begrijpen. Het is belangrijk om beelden te delen, te finetunen en geen aannames te doen. Waar in het begin sprake was van monologen, is gaandeweg meer een dialoog ontstaan waarin concrete punten en argumenten aan bod komen.

*"In de proeftuinen hebben we  
leren samenwerken.  
Let op dat deze verbindingen  
niet verloren gaan."*

Een gedeelde visie vraagt steeds aandacht en afstemming. Is de visie geformuleerd dan is het van belang dat alle deelnemers antwoord geven op de vragen: wat ga jij leveren om deze visie in de praktijk te brengen en hoe ga jij dat doen? Vanuit een gedeelde visie en er betekenis aangeven, kom je samen tot kernwaarden (moreel kompas) die leiden tot een effectieve aanpak. De samenwerking is niet vrijblijvend en vraagt verandering van houding en gedrag en het naleven van criteria.

Bij het verhaal uitdragen is het van belang dat het bestuur dichtbij de praktijk blijft en aandacht schenkt aan diverse gremia. Bestuurders beseffen dat er meer mensen nodig zijn om de voorliggende grote opgave uit te voeren. Ze noemen hierbij het in beweging brengen van de eigen interne organisatie, de programma organisatie en het bredere veld. Dit moet eenduidig en niet gefragmenteerd gebeuren. Bij het bredere veld is het van belang dat het verhaal in begrijpelijke taal inzicht geeft in wat wel/niet geslaagd is in de praktijk en wat de inwoner of professional ervan merkt.

Om leiderschap en gedragsverandering verder te kunnen ontwikkelen, geven bestuurders aan dat er aandacht nodig is voor reflectie, leren en verbeteren. Waarbij ook een PDCA-cyclus (Plan, Do, Check and Act) wordt gevolgd als zijnde 'al lerende verbeteren en bijsturen waar nodig'. Experimenteren en verkennen zijn onderdeel hiervan. Het verschil is dat het voorheen vaak enkel ging over projectmonitoring en -voortgang.

Bij het 'al lerend verbeteren' kan meer gebruik worden gemaakt van beschikbare rapportages, bronnen en elkaars ervaringen. Hieraan raakt ook: het 'geheugen' niet verloren laten gaan. Wanneer mensen het programma verlaten, nemen zij hun ervaringen en inzichten mee. Het zou goed zijn om hier expliciet bij stil te staan. Ook de overdracht naar nieuwe mensen is een aandachtspunt dat bestuurders noemen.



## Perspectief Robuust

Het belang van een heldere taak en rol, het kunnen inspelen op diverse fases van samenwerking tussen organisaties en het bouwen aan vertrouwen vormen de kern van de Robuust inzichten op het gebied van persoonlijk leiderschap en gedragsverandering.

Toen Robuust in 2014 werd betrokken bij de programma's, stond het 'komen tot gezamenlijk resultaat' centraal. Robuust bood inhoudelijke begeleiding en haar expertise bij het bedenken en ontwerpen van initiatieven en activiteiten, het schrijven van subsidieaanvragen voor projecten, business cases et cetera.

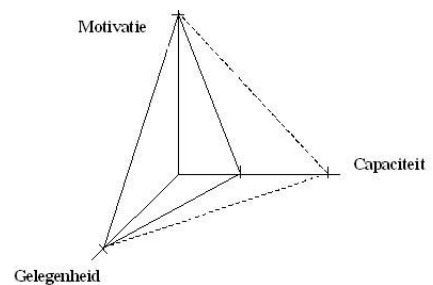
Robuust heeft laten zien wat haar inbreng en toegevoegde waarde zijn in de samenwerking vanuit haar onafhankelijke rol en aanspreekbaarheid voor alle partijen. Door dit 'samen aan de slag gaan' ontstond een vertrouwensrelatie tussen Robuust en de sleutelfiguren in de samenwerking. Deze vertrouwensband bouwt zich op in tijd en is simultaan ook gegroeid bij bestuurders onderling. Op basis van die vertrouwensband is een beweging in gang gezet van 'het vasthouden aan de agenda' naar 'ruimte geven voor het gesprek'. Waarbij Robuust zich bewust is van de verschillende rollen: procesbegeleiding en inhoudelijke expertise alsmede van de wijze waarop die worden ingevuld via de energie die Robuust inbrengt en de manier waarop Robuust zelf aan tafel zit.

Door de opgebouwde vertrouwensband voert Robuust open gesprekken met betrokkenen, ondersteunt en daagt hen uit om stappen te nemen naar de nieuwe werkelijkheid. Een werkelijkheid waar nog zoveel onzeker is.

De grote opgave is niet iets 'wat je er even bij kan doen'. De ervaring is dat als mensen aan tafel zitten, ze niet automatisch achter de visie staan en met positieve energie de verandering op gang willen en kunnen brengen.

Stel steeds de vragen (vanuit het Triade model van Poiesz, 1999):

- Is de juiste capaciteit aanwezig?
- Hoe staat het met de motivatie en betrokkenheid van deelnemers?
- En hebben mensen de gelegenheid om echt mee te doen?



Dat besef en de consequenties daarvan doen steeds een nieuw beroep op de opgebouwde vertrouwensbanden. Ook voor Robuust is het van belang daarin duidelijk te blijven uitspreken wat de rol en taak is en hoe Robuust hierop aanspreekbaar is.

## II. Besluitvorming en focus



### Perspectief projectleiders

Projectleiders ervaren dat de opdrachtformulering niet altijd helder is. Het resultaat is soms veel proceswerk met weinig inhoudelijke impact. Aandachtspunt hierbij is de verbinding van strategie met de praktijk: is de opdracht voldoende duidelijk om aan de slag te gaan? Wat is haalbaar? Ook de hoeveelheid projecten is iets om in de gaten te houden: des te meer projecten, des te lastiger is het om focus te houden. Projectleiders zien ook graag meer aandacht voor de zorgprofessional: wat betekent de verandering voor hen?

Als succesfactor geven projectleiders aan dat het onafhankelijk werken vanuit een programma bijdraagt aan het slagen van een project. Toch kan het ook effectief zijn om (gedeeltelijk) verbonden te zijn aan één van de organisaties voor laagdrempelig contact met deelnemers en

derden. De wijze van verbinding (project, één organisatie of onafhankelijk) zal steeds moeten worden afgestemd op doelgroep, doel en context.

Voor een goed vervolg zijn een duidelijke opdracht en ambitie nodig. Projectleiders benadrukken dat de focus op een project (doelgroep) of op regionaal niveau (populatie) verschillend is. Idealiter is er een activiteitenoverzicht op projectniveau, dat in lijn is met de doelen op regionaal niveau. Op basis daarvan worden verkenningen uitgevoerd en keuzes gemaakt wat haalbaar is.

Er zijn veel vragen over de uitvoering (white label, samenwerken diverse gemeenten, de (cultuur)verschillen tussen Westelijke Mijnstreek en Oostelijk Zuid-Limburg) en over hoe het bestaande wordt geïncorporeerd in de next level ontwikkeling.

*"Met ouderenzorg hebben we goede samenwerking gerealiseerd, zowel bestuurlijk met de VVT-organisaties in de regio alsook in de wijk door goede samenwerking van de huisartsenpraktijk met de specialist ouderengeneeskunde en de wijkverpleegkundige."*



#### **Perspectief bestuurders**

Al in 2013 is duidelijk dat de vraagstukken in de regio te groot zijn om als individuele organisatie op te pakken. Deze constatering is vanuit de zorgverzekeraar aanleiding om regioregie vorm te geven. Hierbij is het van belang om horizontaal te gaan samenwerken; als gelijkwaardige partijen zonder hiërarchische sturing. Bovendien wil men de zorg integraal vormgeven conform de uitgangspunten van integrated care en Triple Aim. Het initiatief tot regioregie is de basis voor de start van de twee proeftuinen: Anders Beter en MijnZorg. Deze uitgangspunten zijn en blijven een belangrijke basis voor de samenwerking in de Mijnstreek.

In het daadwerkelijk samenwerken zien de bestuurders de volgende verbetermogelijkheden; zij erkennen de noodzaak om de hoeveelheid projecten in samenhang in kaart te brengen. Bestuurders geven aan dat een helder antwoord nodig is op de vragen: 'wanneer zijn we tevreden?' en 'wanneer is het project geslaagd?' Dit betekent ook helder en transparant zijn over de criteria voor go/no go.

Verder willen bestuurders komen tot één stramien voor monitoring; opzet en doelgroep, uitvoering en meting. Op die manier komt er meer uniformiteit in de stukken die voorliggen voor besluitvorming en meer eenduidigheid in de wijze van uitvoering op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Door te starten met data analyse wordt een aanpak ontwikkeld die verschilt per regio, maar die wel in lijn ligt met de gezamenlijke visie.

Gestreefd wordt naar focus met ruimte voor innovaties. Met ruimte om klein te starten en bij opschaling te toetsen aan de uitgangspunten van integrated care. Voor innovatie wordt aangegeven het netwerk te verbreden met het sociaal domein, het informele netwerk en mogelijk andere zorgverzekeraars. Waarbij eveneens meer aandacht is voor de stem van de inwoner via onder andere Burgerkracht. Deze stem zou de spiegel en tegenkracht kunnen zijn, echter inwoners zullen dit niet snel 'en masse' doen. Projectleiders geven hierbij aan dat er ook meer aandacht mag zijn voor de zorgprofessional: wat betekenen de veranderingen voor hen?



## Perspectief Robuust

Vooropgesteld dat Robuust geen partij is in het nemen van besluiten of in het kiezen van de focus in de samenwerking, kan Robuust enkel observaties teruggeven. Momenteel wordt de veranderbeweging groter, maar sommige belemmeringen – in de vorm van niet helpend gedrag – herhalen zich. Als procesbegeleider daagt Robuust de deelnemers uit om belemmeringen te bespreken door vragen te stellen als:

- Waarom doen we dit?
- Wat is het gezamenlijke verhaal?
- Kan je je oude beelden loslaten of bijstellen?
- Kunnen we echt luisteren naar elkaar?

## III. Randvoorwaarden



### Perspectief projectleiders

De huidige samenwerking is erg afhankelijk van subsidies. Het is vaak een zoektocht naar middelen om tot uitvoering te kunnen komen. Een andere wijze van financiering is noodzakelijk om een duurzame verandering te realiseren.

Bij de keuze voor interventies ontbreekt het vaak aan een goede analyse. Specifiek voor initiatieven om de nulde lijn te stimuleren is er sprake van versnippering aan activiteiten. Projectleiders zijn van mening dat een meer geïntegreerde aanpak tot betere resultaten zal leiden.

Ten aanzien van diversiteit in de samenwerking geven projectleiders aan dat de verschillende organisatievormen (BV, stichting, coöperatie, netwerk, et cetera) een diversiteit aan prikkels op het gebied van legitimiteit en bestaansrecht meebrengen. Dit is een aandachtspunt voor de onderlinge verbinding.



### Perspectief bestuurders

'Why, What and How' duidelijk voor ogen hebben, dat is volgens bestuurders een voorwaarde voor een goede implementatie. Het gaat ook om de juiste persoon op de juiste plek: het juiste team. Het zou mooi zijn om meerdere personen vanuit één organisatie te betrekken die uit verschillende lagen van die organisatie komen. Personen die kunnen samenwerken en verbinden. Voor de voorliggende next level fase dient opnieuw gekeken te worden wat nodig is.

Qua financiering is behoefte aan integrale bekostiging en contractering. Het verdient aandacht om de huidige diversiteit aan prikkels bespreekbaar te maken, waarin partijen hun autonome keuze houden om mee te doen of niet. Programmacommitment is niet af te dwingen.

Ook de huidige arbeidsmarktproblematiek wordt benoemd. Dit vraagstuk vergroot de urgentie om samen te werken en de kans op een gezamenlijke aanpak en oplossingen.

***"In de loop der tijd is de aansturing door programmamanagers wat dwingender, zakelijker en professioneler geworden. Dit helpt met het uit het proces halen van de essenties en het voorleggen van keuzes."***



## **Perspectief Robuust**

Robuust ziet dat een externe prikkel nodig is om naar 'next level' te gaan. Oud en nieuw denken gaan bij het toewerken naar een 'next level' nog meer botsen. Het zal voor betrokkenen niet meer mogelijk zijn om in de comfortzone te blijven.

Ook constateren we dat een match tussen programmamanager en programmafase, en met wat partijen willen, zeer van belang is. Voor het uitvoeren van complexe uitgaven zijn vaardigheden als samenwerken en verbinden essentieel. Dat geldt voor alle betrokkenen en specifiek voor projectleiders, aangezien zij een schakel zijn tussen beleid en uitvoering.



## 4. Geleerde lessen

Naast wat landelijk geleerd is over samenwerking in bijvoorbeeld het [RIVM rapport over de landelijke proeftuinen](#) 'toekomstbestendige zorg' (waar MijnZorg er één van was) en [een artikel in de Eerstelijns](#) over principes voor regionale samenwerking (hoofdzakelijk gebaseerd op het Statines project in MijnZorg en Anders Beter), die we uiteraard herkennen, hebben we binnen de verschillende Anders Beter en MijnZorg projecten veel inzichten opgedaan en lessen geleerd. Ter illustratie de artikelen: [Zo werken Pluspraktijken](#) en [Specialisten moeten huisartsen-minded zijn](#).

De geleerde lessen vatten we als volgt samen:

- Het consequent (gaan) handelen conform een gedeelde visie kost tijd en aanpassingsvermogen. Zeker als deze visie niet (geheel) in het belang is van de eigen organisatie, maar wel door deze organisatie moet worden uitgevoerd en uitgedragen.
- Er zit spanning tussen de koers van de eigen organisaties en het collectief; het samenwerkingsverband. Dat weet iedereen. Maak dit bespreekbaar.
- Alhoewel het vaak niet de makkelijkste weg is, heeft het meerwaarde om de samenwerking en projecten vanaf de eerste voorbereiding tripartite aan te gaan: zorgverzekeraar, zorgaanbieder en burger.
- Goed samenwerken betekent elkaar leren kennen op basis waarvan vertrouwen kan ontstaan. Dit vraagt een open houding, tijd en aandacht voor elkaar en elkaars context.
- Een quick win als start van de samenwerking geeft een positieve impuls aan de samenwerking. Zet vervolgens bewust de stap naar de complexe opgave. Anders blijf je investeren in losstaande successen zonder dat deze grote impact hebben.
- Samenwerken vraagt een duidelijke rol- en taakverdeling bij de start en tijdens het proces. Het is nodig elkaar daar regelmatig op te bevragen: niet vanuit het eigen perspectief, maar vanuit hoe 'de ander' je/het ziet.
- Samenwerking wordt beïnvloed door (on)voorzien landelijke, regionale en/of organisatorische ontwikkelingen. Zoals steun voor regioregie vanuit de Raad van Bestuur van zorgverzekeraar CZ bij de start van de proeftuinen, fusie ziekenhuizen Atrium en Orbis, deelname aan een landelijke proeftuin en experimenteerruimte vanuit MCC Omnes. Die ontwikkelingen zorgen soms tijdelijk voor stagnatie, maar bieden in het grote geheel juist ook een momentum om de samenwerking te versterken.
- Er is bewust gestart vanuit het principe met gesloten beurzen. Helpend is gebleken om 'te doen' en de financiering niet de bottleneck te laten zijn. Dit vraagt dat minimaal één samenwerkingspartij financieel investeert (en dus risico loopt) en vertrouwen heeft dat eventuele risico's gezamenlijk gedragen worden. Het gezamenlijk risico's durven lopen maakt het gesprek over shared savings mogelijk.
- Een cijfermatige basis, het formuleren van doelstellingen op basis van die cijfers en vervolgens periodiek monitoren is van cruciaal belang. De kort cyclische PDCA (Plan, Do, Check and Act) en het gesprek hierover geven inzicht in de vragen: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?

- Kijk in de regio specifiek naar de juiste balans tussen denken en doen: 'voorbereiding en onderbouwing' en 'pak dat op waar de energie zit, ga aan de slag en leer ervan'.
- Wees ervan bewust dat deelname en inzet van professionals aan projecten onder druk staan door de hoeveelheid projecten met daarnaast de reguliere activiteiten en ontwikkelingen binnen de eigen organisatie.
- Onafhankelijk opererende projectleiders en programmamanagers dragen bij aan succes, omdat zij primair werken vanuit het gezamenlijke vastgesteld doel en niet vanuit één deelnemende organisatie. Zet white label werken situationeel in. Het kan namelijk ook handig zijn gedeeltelijk aan één organisatie verbonden te zijn voor laagdrempelig contact met zorgprofessionals en achterban.
- Een podium genereert aandacht, kan het wij-gevoel versterken en opent deuren. Zoals: een landelijke proeftuin zijn of een (landelijke) prijs winnen. Stel capaciteit (op inhoud en voor communicatie) beschikbaar om dit goed voor te bereiden en uit te voeren. Investeer dus ook in werkbezoeken, presentaties en kennisdeling.





## 5. Robuust advies voor 2020 en verder

Op basis van de eerder beschreven aandachtspunten luidt het advies voor regionale samenwerking in de Mijnstreek vanuit Robuust voor de komende jaren:



### **Duidelijke focus: waartoe en waarom**

Voor projectleiders, professionals, inwoners, managers en bestuurders is het niet altijd duidelijk met welk doel en welke focus activiteiten worden opgezet. Helderheid over het waarom en waartoe biedt duidelijkheid en zekerheid.

Het komen tot een heldere visie en daaruit afgeleide doelstelling is geen gemakkelijk proces. Ieder heeft zijn eigen perspectief en zijn eigen belang dat meeweegt. Neem de tijd om elkaar te leren kennen en ga vanuit die basis samenwerken. Waarbij in alle openheid en vertrouwen wordt uitgewisseld hoe het 'waartoe' en 'waarom' verder gestalte kan krijgen.

Vanuit de gezamenlijke strategische doelstelling kunnen dan ook tactische en operationele doelen worden opgesteld, gericht op een specifieke doelgroep en in aansluiting op de taal die daarbij past. Eenmaal aan de slag, vraagt het op alle niveaus regelmatig scherp te stellen of datgeen wat je doet nog in lijn ligt met het waartoe en waarom. Om er vervolgens ook naar te handelen.



### **Bied houvast in de slag naar implementatie**

Weten wat je wil bereiken met elkaar is de start. Afspraken over het 'hoe' en de implementatie zijn van belang om succesvol te zijn. Zo kan een programmatische aanpak een basis bieden waarop samenwerkende organisaties gericht met elkaar aan de slag gaan.

Bepaal als samenwerkingspartners ook vanuit welke uitgangspunten gewerkt wordt. Vul de basisvoorwaarden in en maak daarbij gebruik van bestaande modellen of werkwijzen, vertaald naar de regionale opgave waaraan gewerkt wordt. Hierbij kan worden gedacht aan het integrated care model (Kings Fund) en werkwijzen zoals programmatisch creëren.

Tijd en aandacht zijn noodzakelijk voor het 'eigen worden' van de gezamenlijke aanpak op verschillende niveaus (bestuurders/managers/professionals). Dit kost capaciteit, maar biedt houvast in het samen bewandelen van een 'onbekend' pad.



### **Communicatie**

Communicatie wordt nog wel eens onderschat en door velen als 'erbij' ervaren. En dat terwijl communicatie essentieel is voor het op gang brengen en houden van de beweging in het programma, een project, het netwerk én van de vertaling naar de eigen organisaties (eigen achterban/medewerkers).

Vertellen over de resultaten en het geleerde, een eenduidig verhaal afgestemd op de doelgroep met daarbij een passende positionering verstevigt het netwerk, draagt bij aan het samen leren en motiveert om stappen te zetten die nodig zijn om de ambitie te realiseren.



## **Aanpassingsvermogen**

Nieuwe ontwikkelingen in de Mijnstreekregio, in de diverse gremia van de Mijnstreekcoalitie, in de betrokken organisaties en daarbuiten (bijvoorbeeld landelijke en provinciale ontwikkelingen) maken dat er een beroep wordt gedaan op het aanpassingsvermogen en flexibiliteit van de betrokkenen. Dit vraagt enerzijds om 'exploreren en verkennen', anderzijds om 'afbakening en focus': wat doen we wel/niet (of niet nu, maar later)?



## **Juiste persoon op de juiste plek**

In alle gremia, zowel op bestuurs- als projectniveau, gaat het écht om de personen, de mens(en), die het verschil kunnen maken. Voor het realiseren van een grote opgave zoals de 'next level' zullen meer mensen nodig zijn die het verhaal omarmen en uitdragen. Mensen die enthousiast zijn, zich los willen en kunnen maken van het bestaande en in iets nieuws durven stappen. Mensen die daarin anderen mee kunnen krijgen door naar hen te luisteren, met hen het nieuwe te verkennen en te verbinden aan het gezamenlijk doel.

Naast deze competenties is een duidelijke profielschets nodig om de juiste personen én de juiste hoeveelheid mensen op de juiste plek te laten werken. In deze profielschets zijn taken opgenomen die zijn afgeleid van het 'next level' doel.

Een transparant proces en heldere verwachtingen dragen bij aan de juiste match. Wanneer een persoon op een plek zit, is het goed om periodiek met elkaar te bespreken of verwachtingen en realisatie nog in lijn liggen met elkaar.



## **Lerend ontwikkelen**

Voorliggende leerroute is opgesteld met betrokkenen van nu, die terugkijken met enkele maanden tot meerdere jaren ervaring. Verschillende keren kregen we terug dat dit stilstaan zo ontzettend waardevol is. In aansluiting met onze programmatische werkwijze adviseren we voor de toekomstige samenwerking om dit stilstaan met regelmaat te blijven doen.

Door periodiek aandacht te besteden aan reflectie en het samenwerkingsproces, is het mogelijk te versnellen door (even) te vertragen. Wat gaat er (minder) goed? Staan de klokken nog gelijk? Hoe doen we het samen? Wat kunnen we benutten van wat we al weten in ons netwerk?

Voor iedere betrokkene geldt dat dit ook een persoonlijk leerproces is: wat wil ik? Wat kan ik? Wat heb ik nodig? Hoe betrek of beïnvloed ik anderen? Hoe zorg ik voor een leerproces op team-, organisatie- en netwerkniveau? Wat is mijn bijdrage daaraan?

Naast het samenwerkingsproces kan lerend ontwikkelen ook worden ingezet om bepaalde thema's te verkennen door hierover met elkaar kennis en ervaringen uit te wisselen. Bijvoorbeeld: duiding en implementatie van externe adviezen en inzet en gebruik van data.

Ook inspiratie uit 'een andere hoek', zoals een andere regio of een andere sector draagt bij aan nieuwe impulsen en nieuwe energie. Zo kunnen opgedane nieuwe invalshoeken de samenwerkingspartners verder helpen.



## Nawoord

Het programmateam van Robuust is trots op de beweging die is ingezet binnen de programma's Anders Beter en MijnZorg. Die beweging heeft geleid tot de doorontwikkeling richting de Mijnstreekcoalitie die momenteel plaatsvindt.

De ervaringen uit de samenwerkingen en het opgebouwde vertrouwen tussen de organisaties vormen een stevig fundament voor de samenwerking die ook landelijk gevraagd wordt binnen de 'Juiste Zorg op de Juiste Plek' (#jzobjp).

Met de geleerde lessen in het achterhoofd gaat de Mijnstreek een krachtige fase in waarbij men als regio samen de complexe uitdagingen met elkaar aan gaat. Een samenwerking die nooit klaar is, maar altijd in beweging!

### **Meer informatie**

Wilt u weten wat Robuust voor u kan betekenen? Kijk dan voor meer informatie op:

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

Of neem contact met ons op via:

[info@rosrobuust.nl](mailto:info@rosrobuust.nl) of

[www.rosrobuust.nl/contact](http://www.rosrobuust.nl/contact)