



“Samen sterker”

Praktische inzichten en lessen voor regionale samenwerking in de zorg

Onlangs organiseerden Bisnez en Corparis een inspirerend symposium over regionale samenwerking in de zorg. Zorgprofessionals, -managers en -directeuren van verschillende zorginstellingen (waaronder ziekenhuizen en VVT-instellingen) deelden waardevolle inzichten en tips over succesvol samenwerken in de zorg en omgaan met uitdagingen in samenwerkingstrajecten.

In dit whitepaper bundelen we de belangrijkste inzichten van het symposium. Deze inzichten zijn aangevuld met uitkomsten van een aanvullende vragenlijst over ervaringen van zorgmanagers en -directeuren met samenwerkingstrajecten.

Bas Jansen van Rosendaal
Charlotte van der Meulen
Evelien van Leeuwen
Rob van der Werff

Bisnez
CORPARIS

Voorwoord



Waarom samenwerking in de regio?

Samenwerking tussen zorgorganisaties is actueler dan ooit en wordt steeds vaker gezien als een noodzakelijke stap om de zorg toegankelijk, betaalbaar en van hoge kwaliteit te houden. Samenwerking is geen doel op zich, maar kan wel een middel zijn dat versnelling of het verwezenlijken van grote ambities kan realiseren. Ook het Integraal Zorgakkoord (IZA) benadrukt dit belang en ziet samenwerking als één van de aanknopingspunten om efficiënter te werken, de zorgkwaliteit te verbeteren en beter in te spelen op de behoeften van zowel zorgprofessionals als patiënten. Ruim 90 procent van de deelnemers aan het symposium gaf aan momenteel betrokken te zijn bij de voorbereiding of uitvoering van een samenwerking tussen verschillende zorgorganisaties. Veel zorgaanbieders erkennen daarmee het belang van samenwerking in de regio, maar de vraag hoe die samenwerking daadwerkelijk succesvol kan worden vormgegeven, wordt omschreven als uitdagend.

Dit is voor ons aanleiding geweest om te onderzoeken welke factoren bijdragen aan het succes van regionale samenwerkingstrajecten. In dit whitepaper staan we stil bij de thema's die cruciaal blijken te zijn: van een gedeelde visie die richting geeft, tot aan onderling vertrouwen wat samenwerking mogelijk maakt. Met deze publicatie willen we jou inspireren om stil te staan bij de organisatie van samenwerkingstrajecten. Ontdek hoe samenwerking in jouw regio naar een hoger niveau getild kan worden. Welke barrières kom je tegen? En wat zijn de bouwstenen voor succes? Zodat we samen kunnen werken aan duurzame en toekomstbestendige zorg.

In het symposium zijn daarnaast drie thema's, waarop zorgorganisaties met elkaar samenwerken, aan bod gekomen. Zorgdirecteuren, -(programma)managers en projectleiders lichtten deze casussen toe en deelden hun successen en uitdagingen.

Thema's waarop veel wordt samengewerkt

1. De juiste zorg op de juiste plek (zorgcoördinatie)
2. Inzet van behandelaren
3. Inzet zorgprofessionals in de avond-, nacht- en weekendzorg
4. Uitwisselen data in de keten
5. ICT inrichting (bijv. EPD)

Van uitdaging naar oplossing: de vier bouwstenen voor succesvolle samenwerking

Regionaal samenwerken vraagt om meer dan alleen goede intenties. Tijdens ons symposium, en uit de resultaten van de vragenlijst, kwamen vier thema's steeds weer naar voren als bepalend voor het succes van samenwerking:

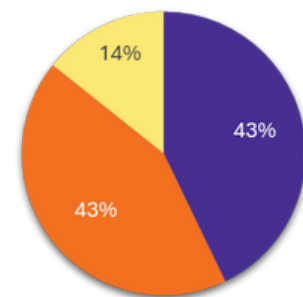
1. Een gedeelde visie die richting en focus geeft.
2. Onderling vertrouwen als basis voor samenwerking.
3. Een sterke organisatie met duidelijke afspraken, governance en procescoördinatie.
4. Kwaliteit van zorg die gewaarborgd en versterkt kan worden.

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op deze vier bouwstenen.

Gedeelde visie als kompas

Tijdens het symposium bleek al snel: een gedeelde visie vormt de drijvende kracht achter elke vorm van samenwerking. 86 procent van de deelnemers ziet dit als basis van een samenwerking. Het brengt niet alleen richting en focus aan, maar creëert ook een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en verbondenheid tussen de betrokken partijen. Wanneer iedereen zich herkent in dezelfde visie ontstaat er een stevige basis om samenwerkingen niet alleen op te starten, maar ook duurzaam succesvol te maken.

Stelling: Een gedeelde visie vormt de basis van samenwerkingstrajecten



Maar hoe bereik je die gemeenschappelijke deler? Dat is niet altijd even gemakkelijk, want elke organisatie heeft weer zijn eigen belangen die niet altijd met elkaar op dezelfde lijn zitten. Het begint vaak met een open en transparant proces, zo blijkt uit de ervaringen van deelnemers aan het symposium. Bestuurders, zorgprofessionals en andere stakeholders moeten samen aan tafel om hun belangen te bespreken: om de gezamenlijke noodzaak van samenwerken vast te stellen en van daaruit concrete gezamenlijke doelen op te stellen. Deze gemeenschappelijke doelen reiken verder dan de organisatiebelangen. Youri Vroon (manager transferpunt Franciscus Gasthuis & Vlietland) verwoordde dit mooi tijdens het symposium toen hij vertelde over de samenwerking die zij hebben in regio Rotterdam: "Wij doen het voor de Rotterdammer".

Samenwerken aan doorstroom van patiënten via Verwijshulp 010

Marco van Duuren (programmamanager Behandeling bij Aafje) nam ons mee in de uitdagingen en succesfactoren van de samenwerking in regio Rotterdam, gericht op een betere doorstroom van patiënten door de gehele zorgketen (van huisarts, naar ziekenhuis, naar VVT-organisaties). Marco verwees naar de coronacrisis, die niet alleen uitdagingen met zich meebracht, maar ook een positieve kant kende. Het werkte namelijk als versneller in de realisatie van de samenwerking die in regio Rotterdam is opgezet. Onder druk wordt alles vloeibaar, dat hebben ze in Rotterdam aan den lijve ondervonden. De coronacrisis hielp in het vaststellen van het gemeenschappelijke belang, en de urgentie werd door iedereen gevoeld. Het hielp om er met elkaar de schouders onder te zetten. En zoals Marco samenvatte: "Samen kom je verder én ga je sneller".

Praktische tips voor het creëren van een gedeelde visie

De deelnemers en sprekers van het symposium deelden een aantal nuttige tips die helpen om een gedeelde visie te vormen:

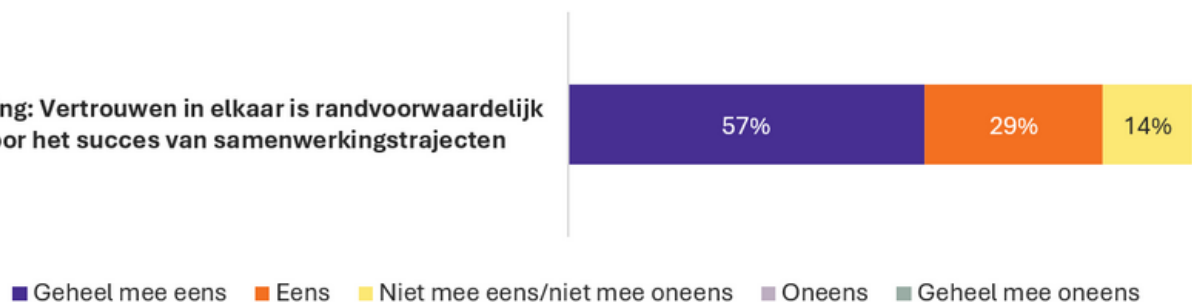
- Een visie is meer dan een stoffig papieren document. Het biedt partijen een kader en houvast van waaruit betrokkenheid en gezamenlijkheid uitstraalt.
- Organiseer een startbijeenkomst om samen met alle samenwerkingspartners prioriteiten en ambities in kaart te brengen. Formuleer hierin gezamenlijke uitgangspunten die de basis vormen voor de gedeelde visie.
- Laat individuele belangen soms los ten gunste van het gezamenlijke doel. Marco van Duuren (programmamanager Behandeling bij Aafje) pleitte voor een fundamentele verandering in de manier waarop zorgpersoneel wordt opgeleid, ten gunste van het gemeenschappelijk belang: "leid personeel op voor de gehele keten en niet alleen voor individuele instellingen".
- Zoek de verbinding met elkaar op. Niet alleen tijdens werkoverleggen, maar ook tijdens een bijeenkomst "met de benen op tafel" of "door een bakkie te doen", zoals Esther Boer (directeur Behandeling bij Zorggroep Apeldoorn e.o.) zo mooi benoemde.

Creëren van onderling vertrouwen: Van samen werken, naar samenwerken

Randvoorwaardelijk aan het realiseren van een samenwerking, is een stevige basis van vertrouwen tussen organisaties, volgens 86 procent van de deelnemers aan het symposium. Zonder vertrouwen tussen organisaties, en zonder draagvlak tussen betrokken partijen, blijft zelfs de beste visie vaak een papieren werkelijkheid. Vertrouwen stelt partners in staat om open en eerlijk te communiceren, risico's te delen en gezamenlijk oplossingen te zoeken. Maar vertrouwen ontstaat niet zomaar. Het vereist transparantie en wederzijds respect. Alle betrokken partijen moeten het gevoel hebben dat hun belangen serieus genomen worden en dat afspraken nagekomen worden.

Zonder deze steun kan weerstand ontstaan, waardoor mooie plannen spaak lopen of, door een gebrek aan prioriteit, in de lade verdwijnen. Wanneer de noodzaak van samenwerking écht gevoeld wordt, groeit het draagvlak vaak vanzelf. Dit vraagt alleen wel om een heldere en overtuigende boodschap, zo merkte Esther Boer (directeur Behandeling bij Zorggroep Apeldoorn) op: "blijf herhalen: waarom is samenwerking nodig, wat willen we bereiken en wat levert het op?"

Stelling: Vertrouwen in elkaar is randvoorwaardelijk voor het succes van samenwerkingstrajecten



Praktische tips voor het opbouwen van vertrouwen tussen organisaties

- Start klein en bouw op, begin bijvoorbeeld met een pilot om het vertrouwen te kweken en successen met elkaar te delen.
- Zorg dat er op verschillende niveaus vertrouwen is in het samenwerkingsinitiatief. Bedenk het niet alleen aan de managementtafel, maar betrek zorgprofessionals erbij. Iris Buunk (specialist ouderengeneeskunde bij Atlant) bevestigt dit “betrek zorgprofessionals vroegtijdig in de vertaalslag van plan naar de praktijk, want zij zijn immers onmisbaar in de vertaling van een visie naar een praktische en haalbare uitvoering”.
- Creëer openheid en transparantie binnen de deelnemende organisaties. Openheid over individueel organisatiebelangen voorkomt wantrouwen tussen organisaties. Transparantie in het proces helpt medewerkers om in te zien waarom samenwerking zinvol is en wat het oplevert.

Sterke organisatie opzetten: Van plan naar praktijk, de weg naar écht samenwerken

Het optuigen van allerlei overleggen, is een veelvoorkomend gevaar in de beginfase van samenwerkingen.

Het vertalen van een uitgesproken intentie om met elkaar samen te werken naar een concreet uitvoerbaar plan blijkt weerbarstiger. Laat staan de vervolgstap waarin het plan naar de praktijk wordt gebracht. Deelnemers aan het symposium gaven aan dat het helpt om klein te beginnen. Zo kiezen VVT-organisaties er bijvoorbeeld voor om te starten met een samenwerkingstraject in de verpleegkundige avond-, nacht-, en weekendzorg, waarbij zij een samenwerkingsvorm kiezen die het mogelijk maakt om de samenwerking later uit te breiden en meer organisaties toe te voegen.

Stelling: Samenwerkingstrajecten starten met het voelen van gezamenlijke urgentie



Dit zien zij als startpunt van een samenwerkingstraject. Ze leren van het proces middels evaluaties en het ophalen van ervaringen bij verschillende betrokkenen. Deze lessen willen zij benutten in toekomstige samenwerkingstrajecten. Naast het advies om klein te beginnen, wordt het belang van een onafhankelijke procescoördinator genoemd, vooral wanneer er sprake is van uiteenlopende belangen.

De onafhankelijke procescoördinator kan vanuit een objectief en onpartijdig perspectief helpen om organisatie-overstijgend te denken en obstakels in samenwerkingstrajecten te voorkomen. Uiteindelijk vraagt een goede samenwerking natuurlijk altijd om voldoende middelen, zoals tijd, capaciteit en geld. Uit de vragenlijst bleek dat 65 procent van de samenwerkingen wordt gefinancierd vanuit eigen middelen, terwijl 35 procent gebruikmaakt van regionale gelden. Zorgverzekeraars spelen hierin dus ook een belangrijke rol. Door al vroeg in het proces het gesprek over financiering te voeren, wordt een sterke basis gelegd voor duurzame samenwerking.

Samenwerken in de verpleegkundige avond-, nacht-, en weekendzorg

Esther Boer (directeur Behandeling bij Zorggroep Apeldoorn e.o.) deelde het proces waarin een samenwerking tussen vier VVT-organisaties in de regio Apeldoorn werd opgezet, om de verpleegkundige avond-, nacht-, en weekendzorg gezamenlijk te organiseren. Deze samenwerking is opgezet om de continuïteit van de avond-, nacht-, en weekendzorg ook in de toekomst te kunnen blijven garanderen. Vier organisaties zijn samen immers beter in staat om de roosters te vullen. Bovendien helpt een gezamenlijke aanpak bij het vergroten van de kwaliteit van deze zorg.

De organisaties doorliepen een gefaseerd proces, waarin ze startten met een analyse van de huidige werkwijze. Vervolgens werd een businesscase opgesteld waarin werd verkend of het wenselijk is om deze samenwerking op te zetten en waarin mogelijke samenwerkingsvormen werden uitgewerkt. In een pilot werd getest of de gekozen samenwerkingsvorm haalbaar en wenselijk is. Op basis van een evaluatie, waarin o.a. de ervaringen van verpleegkundigen zijn opgehaald, is gekozen om deze samenwerking te implementeren.

Praktische tips om de vertaalslag van plan naar praktijk te maken

- "Maak afspraken waar je op terug kunt vallen: leg rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming vast en zorg dat deze worden ingebed in de dagelijkse praktijk", aldus Johan Kramer (adviseur bij Bisnez en betrokken bij een samenwerking op het gebied van Zorgcoördinatie in de regio Apeldoorn-Zutphen).
- Borg de financiering, niet alleen in de projectfase, maar ook op structurele basis en verken regionale subsidies en andere financieringsmogelijkheden vroegtijdig. Youri Vroon (manager transferpunt Franciscus Gasthuis & Vlietland) onderschreef ook het belang van het betrekken van de preferente zorgverzekeraar in de planvormingsfase, als belangrijke stakeholder om de structurele financiering te realiseren.

Kwaliteit versterken: Samen sterker, samen beter

In regionale samenwerkingen brengt het verenigen van verschillende organisaties unieke uitdagingen met zich mee, zeker als het gaat om kwaliteit. Hoe zorg je ervoor dat je hoogwaardige zorg kunt blijven leveren, als werkwijzen tussen organisaties verschillen? En hoe resulteert samenwerking daadwerkelijk in kwaliteit verbetering? Dit stond centraal tijdens de paneldiscussie. "Verschillende werkwijzen en protocollen binnen organisaties kunnen aanvankelijk op een obstakel lijken, maar bieden juist de kans om van elkaars sterke punten te leren als je er met elkaar over in gesprek gaat. Leren kan alleen als je nieuwsgierig bent en hiervoor open staat", aldus Maurien Meijlis (manager behandeling bij Nusantara). Volgens Maurien kan samenwerking dus juist leiden tot vernieuwing en verbeterde kwaliteit van zorg. Het waarborgen van de kwaliteit van samenwerking zelf, is minstens zo belangrijk.

Het gevaar bestaat dat afspraken uit de projectfase verwateren zodra de samenwerking structureel wordt. Dit voorkomt dat organisaties terugvallen in oude gewoonten en zorgt ervoor dat kwaliteit blijvend verbeterd wordt. De deelnemers van het symposium zijn unaniem: laten we elkaar consequent aan blijven spreken op de gemaakte afspraken, actief blijven sturen op de vastgestelde doelen en KPI's en financiële middelen en capaciteit vanuit de eigen organisatie beschikbaar stellen.

Samenwerken in de acute avond-, nacht-, en weekendzorg

Cornelis Janse (manager Centrale Behandeldienst Alliade Ouderenzorg) en projectleider Lodewijk Oostra deelden hun ervaringen met het opstarten van een samenwerking in de behandeldienst in de acute avond-, nacht-, en weekendzorg, waar acht zorginstellingen bij betrokken zijn. Het doel hiervan: één medische bereikbaarheidsdienst optuigen voor de ouderenzorg in heel Friesland door middel van centrale coördinatie. Tijdens het symposium namen Cornelis en Lodewijk ons mee in de wijze waarop de acute avond-, nacht-, en weekendzorg nu in Friesland is georganiseerd.

Hieruit blijkt dat dit op zeer uiteenlopende wijze gebeurt. Van hieruit wordt gewerkt aan een gemeenschappelijk plan. De volgende succesfactoren zijn benoemd: 1) gezamenlijke wil en drive in de regio om de samenwerking op te starten, 2) inzicht in data en feiten om het nieuwe plan uit te werken en te onderbouwen, 3) gedeeld beeld over de noodzaak van deze samenwerking, en 4) het betrekken van de financierder in het project.

Praktische tips voor het versterken van de kwaliteit in een samenwerking

- Maak van één en één, drie. Combineer de goede aspecten van uiteenlopende werkwijzen en processen en creëer van daaruit vernieuwde en krachtige standaarden die de zorgkwaliteit naar een hoger niveau tillen.
- Stel scherpe, meetbare doelen op die de voortgang van de samenwerking en de impact op zorgkwaliteit zichtbaar maken. Laat deze doelen een kompas zijn voor verbetering.
- Analyseer gezamenlijk of de personele bezetting voor nu en de toekomst op orde is qua omvang en kwaliteit. Verbind interne en externe capaciteit om de organisatie of het collectief wendbaar te maken voor (duurzame) verandering, ontwikkeling en samenwerking.
- Gebruik regionale samenwerking als broedplaats voor innovatie. Test nieuwe ideeën en werkwijzen en maak van de samenwerking een springplank om de zorgkwaliteit samen structureel te verbeteren.

Nawoord

De handvatten en inzichten in dit document zijn bedoeld om te inspireren, richting te geven en helpen te prioriteren bij de inrichting en uitvoering van samenwerkingen in de regio. Samenwerking realiseren is een intensief proces dat vraagt om visie, leiderschap en betrokkenheid. Tegelijkertijd blijven de dagelijkse werkzaamheden doorgaan wat het traject vaak extra complex maakt. De gedeelde ervaringen en inzichten van de deelnemers aan dit symposium boden niet alleen waardevolle nieuwe perspectieven, maar scherpten ook bestaande kennis verder aan. We hopen dat deze publicatie bijdraagt aan het succes van jouw samenwerkingstrajecten. Met elkaar kunnen we de uitdagingen aan. Zo bouwen we aan duurzame en toekomstbestendige zorg.

Over Bisnez

Met advies, project-/programmamanagement en interim-management helpt Bisnez haar opdrachtgevers verbeteringen en verandertrajecten door te voeren. Wij begeleiden (zorg)organisaties bij een effectieve organisatie van de bedrijfsvoering en richten ons op processen rondom informatie en besturing. We helpen onze opdrachtgevers grip te krijgen op het realiseren van hun doelen.

Eén van onze kernthema's is samenwerking in de zorg. Momenteel zijn wij betrokken bij diverse samenwerkingstrajecten, waaronder:

- Samenwerking op het gebied van zorgcoördinatie waarbij zorgorganisaties in de (sub)acute zorg met elkaar samenwerken om de zorg beter te coördineren. Hierin wordt de gehele zorgketen geoptimaliseerd door efficiëntie te vergroten en dubbelingen te verminderen. Daarnaast wordt ingezet op preventie van zorg om te voorkomen dat inwoners onnodig terecht komen in de zorg (opdracht voor: diverse zorgorganisaties in regio Apeldoorn – Zutphen, o.a. ziekenhuis, huisartsen, VVT organisaties)
- Samenwerking in verpleegkundige avond-, nacht-, en weekendzorg tussen vier VVT-organisaties in de regio Apeldoorn (opdracht voor: Atlant, Klein Geluk, Zorggroep Apeldoorn e.o. en Nusantara).
- Samenwerking tussen academische ziekenhuizen en andere zorginstellingen om zorg anders en slimmer te organiseren, met als doel het verbeteren van de zorg-efficiëntie en de werkbeleving van zorgprofessionals (opdracht voor: Nederlandse Federatie voor UMC's genaamd Citrien)

Benieuwd wat Bisnez voor jouw organisatie kan betekenen? Bekijk onze website www.bisnez.com of neem vrijblijvend contact met ons op via Evelien van Leeuwen: e.van.leeuwen@bisnez.com / 06 - 20 56 13 87

Over Corparis

De zorgsector staat de komende jaren voor grote uitdagingen. Er wordt gestuurd op regionale samenwerking, in een tijd dat de zorgvraag complexer wordt en de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt. Beschikt jouw organisatie over voldoende capaciteit en slagkracht om deze uitdagingen aan te gaan? Zijn jouw teams goed bezet, stabiel en op niveau qua ervaring, competenties en energie om door te ontwikkelen?

Corparis bouwt samen met haar opdrachtgevers aan sterkere teams. We bieden zorgaanbieders praktische oplossingen voor open posities van (para)medici, behandelaren en managers. We zijn al ruim 15 jaar een betrouwbare partner voor het oplossen van vaste en tijdelijke bezettingsvraagstukken. Met een landelijk dekkend netwerk is Corparis altijd dichtbij. We staan voor maatwerk, flexibiliteit en persoonlijke aandacht!

Corparis focust zich op mensen en hun persoonlijke groei. Dat vertaalt zich in betrokken en gemotiveerde professionals. Met ruim 150 collega's zijn wij dagelijks actief bij toonaangevende zorgaanbieders door heel Nederland en bouwen wij aan duurzame relaties. Benieuwd hoe Corparis jouw organisatie kan ondersteunen? Bekijk onze website www.corparis.nl of neem contact op met Marije Booij:

m.booij@corparis.nl / 06 - 21 19 52 14.