

KENNISSYNTHESE

Netwerken voor zorgverbetering

Helpende en
belemmerende factoren
in het teweegbrengen
van verbetering in
de zorg in een netwerk

Inhoudsopgave

Inleiding	3
KENMERKEN VAN DE NETWERKEN	4
VERBETERDOEL VAN DE NETWERKEN	4
OMVANG EN ORGANISATIE VAN DE NETWERKEN	4
VOORWAARDEN VOOR DEELNAME AAN NETWERKEN	5
FINANCIERING	5
HELPEDE EN BELEMMERENDE FACTOREN IN HET TEWEEGBRENGEN VAN VERANDERING	5
1. GEZAMENLIJKE DOELEN EN AANPAK	7
GEZAMENLIJKE DOELEN EN PLAN VAN AANPAK BEPALEN	7
VERANDEREN IN EEN ITERATIEF PROCES	8
UITWISSELING VAN KENNIS EN AANPAK MET ANDEREN	8
OPSCHALING VAN HET NETWERK EN BORGING	8
EVALUATIE VAN HET NETWERK	8
BORGING VAN HET NETWERK	9
2. COMMITMENT, DRAAGVLAK EN MOTIVATIE	10
BETROKKENHEID BINNEN HET NETWERK; BESTUUR, LEIDINGGEVENDEN EN NETWERKLEDEN	10
DRAAGVLAK BUITEN HET NETWERK, SAMENWERKING MET BEVOLKING EN POLITIEK	11
3. SAMENWERKING	12
MULTIDISCIPLINAIRE SAMENWERKING, DYNAMIEK EN ROLVERDELING	12
4. PRAKTISCHE RANDVOORWAARDEN	13
FINANCIËLE MIDDELEN, TIJD EN PERSONELE CAPACITEIT	13
Bijlage 1 Context, aanpak en resultaten van de netwerken.	14

Inleiding

Deze kennissynthese gaat over een onderzoek naar ervaringen van het verbeteren van bestaande netwerken in de zorg. Naast de aanpak gaan we in op factoren die van belang zijn, zodat je hier concreet mee aan de slag kunt in je eigen zorginstelling of eigen leer- en verbeterennetwerk.

Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van helpende en belemmerende factoren in het teweegbrengen van verandering/verbetering in de zorg door middel van leer- en verbeterennetwerken. We hebben 18 respondenten geïnterviewd in semigestructureerde interviews die betrokken waren bij zowel regionale als landelijke leer- en verbeterennetwerken, zoals projectmedewerkers en projectleiders, adviseurs van netwerken, en programmaleiders die landelijke programma's hebben geleid waarin het opzetten van leer- en verbeterennetwerken de basis vormde. We hebben ook coördinatoren van netwerken geïnterviewd die zich richten op de begeleiding en facilitering van de samenwerking tussen zorgorganisaties die gezamenlijk willen verbeteren.

In deze opzet van de resultatensectie van het onderzoek, geven we eerst een beschrijving van de kenmerken van de netwerken en de achtergrondinformatie, daarna gaan we in op de helpende en belemmerende factoren in het teweegbrengen van verandering/verbetering in de zorg.

Kenmerken van de netwerken

De kenmerken van de netwerken en de achtergrond informatie van de netwerken zijn beschreven om inzicht te bieden in de context van de netwerken van de geïnterviewden.

VERBETERDOEL VAN DE NETWERKEN

De netwerken van de geïnterviewden ontstonden meestal n.a.v. een gevoelde urgentie en noodzaak in de maatschappij, bij organisatie(s) of bij een bepaalde doelgroep (zoals patiënten, burgers of zorgverleners), die samen wilden werken aan een gemeenschappelijk te verbeteren doel. De netwerken waren soms bewust opgestart vanuit een behoefte van de netwerkleden, en soms werden de netwerken in een voorstadium “gewoon” gestart waarbij naarmate het netwerk vorderde er een steeds meer uitgedachte aanpak werd opgezet (zie thema 1). Andere netwerken waren gestart als onderdeel van een overheidsprogramma dat duidelijk gedefinieerde doelen had. Hiervoor zijn specifieke netwerken gevormd.

Het doel van de netwerken was gericht op verschillende soorten verbetering van de zorg en betroffen samenwerkingen tussen zorgprofessionals binnen een organisatie, zorgorganisaties zoals ziekenhuizen, of organisaties gericht op een bepaalde patiëntengroep zoals patiënten in de palliatieve fase of patiënten met chronische aandoeningen. Thema's waar de netwerken zich op richten betroffen de uitwisseling van (digitale) (patiënt) gegevens, de effectiviteit en kwaliteit van zorg, burgerparticipatie, ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg, eerstelijnszorg, medicatie- en patiëntveiligheid, regie van zorgverleners, en alcoholproblematiek.

OMVANG EN ORGANISATIE VAN DE NETWERKEN

De omvang van de netwerken varieerde van enkele organisaties/netwerkleden tot en met honderden organisaties/netwerkleden, met een variërend aantal intensief betrokken netwerkleden. Van de netwerken van de 18 geïnterviewden, waren er 17 nationaal en één internationaal. De geïnterviewden gaven aan dat de ideale grootte van het netwerk afhankelijk is van het te behalen doel; op basis daarvan werden partijen betrokken. Een groter netwerk was soms gewenst om het doel te behalen, maar geïnterviewden gaven ook aan dat het bij een groter netwerk vaak meer tijd en moeite kost om zaken onderling af te stemmen en er daarom ook meer financiële middelen benodigd zijn. Soms was een kleiner aantal partijen gewenst; voor het behalen van het doel, of omdat een kleiner aantal partijen als eenvoudiger werd gezien om mee samen te werken en sneller veranderingen door te voeren. Geïnterviewden gaven aan dat de digitalisering en de mogelijkheid van online meetings het laagdrempeliger maakten om met een groot aantal netwerkleden samen te werken, omdat netwerkleden dan geen reistijd hebben.

Wat betreft de organisatie van de netwerken, hadden sommige netwerken vaste netwerkleden en andere hadden meer een open karakter waarbij netwerkleden wisselden. In bepaalde netwerken bestond een hiërarchie, bijvoorbeeld door een onderscheid tussen partijen op bestuursniveau en overige partijen, waarbij het bestuursniveau het beleid van het netwerk bepaalde. In andere netwerken was er meer gelijkwaardigheid tussen netwerkleden en bestond er geen hiërarchie. In verschillende netwerken was er sprake van een projectleider. Die was de kartrekker met een coördinerende rol en probeerde de netwerkleden actief betrokken te houden. De grootte van het netwerk had invloed op de manier waarop het georganiseerd was. Ter bevordering van de samenwerking met netwerkleden in grote (landelijke) netwerken, was er meestal sprake van een kernteam dat leiding gaf aan het netwerk en belangrijke besluiten nam over het netwerk en

de aanpak, en overige netwerkleden uit het bredere netwerk die dan minder betrokken waren bij belangrijke beslissingen. Soms was er ter bevordering van de samenwerking met vele partijen een structuur waarbij binnen een netwerk sub-netwerken waren geïnitieerd. Een structuur van sub-netwerken werd ook toegepast voor het werken aan verschillende inhoudelijke thema's; dit zou bijdragen aan een intensievere samenwerking tussen de netwerkleden. Sommige netwerken werkten met verbeterteams op verschillende thema's, waarbij ook kennisuitwisseling plaatsvond. Wanneer bepaalde netwerkleden sneller wilden veranderen dan anderen, werkten zij in kleinere teams/coalities om dit sneller voor elkaar te krijgen.

VOORWAARDEN VOOR DEELNAME AAN NETWERKEN

Soms werden er bepaalde voorwaarden gesteld voor deelname aan het netwerk. Zo werd er gevraagd om actief in de eigen organisatie een verbeterstap te willen zetten en hier ook opvolging aan te geven. Zo werd er bijvoorbeeld aanwezigheid bij een bepaald aantal bijeenkomsten gevraagd, of de voorwaarde gesteld om actief bij te dragen aan het netwerk op het gebied van kennisdeling of in samenwerking.

Voor sommige netwerken was actieve deelname verplicht, bijvoorbeeld door een aangevraagde subsidie of gestelde regels en verplichtingen vanuit de overheid, waardoor er inspanning geleverd moest worden. Ook hadden netwerken soms voorwaarden met betrekking tot de individuele organisatie zodat deelname van een organisatie passend en van toegevoegde waarde was voor het doel van het netwerk. Zo dienden organisaties soms aan bepaalde eigenschappen te voldoen om te mogen deelnemen, zoals een bepaald type organisatie, focus op een bepaalde patiëntengroep, of aanwezigheid in een bepaalde regio. Een andere voorwaarde was bijvoorbeeld om geen conflicterende belangen te hebben en/of hier transparant over te communiceren, zoals bijvoorbeeld netwerkleden die banden hebben met de tabaks- of alcoholindustrie. Ook werd er soms een bepaalde omzet van een organisatie vereist om deel te mogen nemen aan het netwerk.

Ook waren er geïnterviewden die aangaven dat de netwerken juist laagdrempelig dienden te zijn, en deze stelden daarom geen voorwaarden aan deelname. Een nadeel hiervan was de vrijblijvendheid van de deelname en daardoor soms minder betrokken netwerkleden.

FINANCIERING

Netwerken hadden structurele financiering, tijdelijke financiering of geen financiering. Financiering kwam van intern; netwerkleden die een bijdrage aan het netwerk betaalden of vanuit de organisatie, of extern; zoals subsidie vanuit de overheid of vanuit een branchepartij. Soms was er aan te behalen doelen een resultaatgerichte verplichting gekoppeld, zoals bij het behalen van doelen financiële middelen ontvangen, of juist moeten terugbetalen bij het niet behalen van doelen (zie thema 4). Er waren ook netwerken die gefinancierd werden door betaald lidmaatschap.

HELPEDE EN BELEMMERENDE FACTOREN IN HET TEWEEGBRENGEN VAN VERANDERING

We hebben vier hoofdthema's en 8 sub-thema's geïdentificeerd van helpende en belemmerende factoren van netwerken om verbetering van de zorg te bewerkstelligen. Deze zijn hieronder beschreven en weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1

Overzicht van de thema's en sub thema's	
1. Gezamenlijke doelen en aanpak	
	<ul style="list-style-type: none">- Gezamenlijke doelen en plan van aanpak bepalen- Veranderen in een iteratief proces- Uitwisseling van kennis en aanpak met anderen- Opschaling, evaluatie en borging
2. Commitment, draagvlak en motivatie	
	<ul style="list-style-type: none">- Betrokkenheid binnen het netwerk; bestuur, leidinggevenden en netwerkleden- Draagvlak buiten het netwerk, samenwerking met bevolking en politiek
3. Samenwerking	
	<ul style="list-style-type: none">- Multidisciplinaire samenwerking, dynamiek en rolverdeling
4. Praktische randvoorwaarden	
	<ul style="list-style-type: none">- Financiële middelen, tijd en personele capaciteit

1. Gezamenlijke doelen en aanpak

GEZAMENLIJKE DOELEN EN PLAN VAN AANPAK BEPALEN

De geïnterviewden gaven aan dat het opstellen van een gezamenlijk doel en plan van aanpak in de beginfase van het netwerk cruciaal is voor het functioneren ervan en voor het teweegbrengen van verandering. Om doelen te kunnen stellen, dienen eerst de problemen en behoeften van de doelgroep(en) waarop het netwerk zich richt in kaart te worden gebracht. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden tijdens bijeenkomsten of via persoonlijke benadering. Doelgroepen dienen te worden betrokken vanaf de start van het netwerk, bijvoorbeeld patiënten, naasten, burgers of zorgverleners. Ook dient voorafgaand aan de start van een netwerk in kaart te worden gebracht welke netwerken en interventies er al bestaan om niet het wiel opnieuw uit te vinden, volgens de geïnterviewden. In het opstellen van het plan van aanpak werd het als belangrijk gezien om een duidelijk gezamenlijk beeld te hebben van de begin- en gewenste situatie, om ervoor te zorgen dat alle 'neuzen' dezelfde kant op staan en dat alle netwerkleden het doel dragen en willen uitvoeren. Om doelen te behalen, was het helpend om een ambitieus overkoepelend doel te stellen met concrete subdoelen om dit doel stapsgewijs te behalen. Het stellen van één (te) groot ambitieus doel leidde vaak tot demotivatie als het onhaalbaar bleek te zijn. Ook werd het als helpend gezien om tussentijds te evalueren of er nog richting de doelen bewogen wordt of dat het bijstellen ervan wenselijk is, bijvoorbeeld wanneer behoeften vanuit de doelgroepen veranderen of wanneer het doel bereikt is zodat er nieuwe doelen kunnen worden geformuleerd. Daarnaast gaven geïnterviewden aan dat het helpend is om in de beginfase afspraken te maken over rollen en verantwoordelijkheden. Verder zou een plan van aanpak een strategie voor het behalen van de doelen en een beleid over het doorvoeren van verandering dienen te bevatten. De strategie werd bijvoorbeeld bepaald samen met het bestuur, de projectleider, of in een kleiner kernteam; andere partijen konden hier vervolgens op aanvullen. De gekozen aanpakken waren afhankelijk van het te bereiken doel, vaak werd een aanpak en een theoretisch fundament op basis van het te bereiken doel gekozen, en werden partijen afhankelijk van het doel benaderd. Sommige netwerken stelden een strategie op basis van een theoretisch fundament op, zowel methodologisch (veranderaanpak) als qua content (inhoud van te bereiken doel). Sommige netwerken baseerden hun plan van aanpak op kwaliteits- en informatiestandaarden, andere netwerken gebruikten de value-based healthcare methodiek, of de doorbraakmethode om veranderingen kort cyclisch door te voeren. Bepaalde netwerken hadden geen specifieke aanpak maar waren 'gewoon gestart' vanuit een behoefte en zijn gaan experimenteren door de aanpak steeds aan te passen indien nodig om de doelen te bereiken.

De geïnterviewden van de netwerken die organisaties faciliteerden en samenwerking coördineerden, gaven aan dat deze faciliterende rol hielp om de slagkracht van het netwerk te vergroten. Deze faciliterende rol bestond uit mensen die aangesteld waren om organisaties te faciliteren om hun werk zo goed mogelijk uit te kunnen voeren, bijvoorbeeld door het identificeren van problemen binnen organisaties en vervolgens te helpen om deze op te lossen. Ook inventariseerden ze wat er goed gaat in organisaties en organiseren werkbezoeken bij andere organisaties om de geleerde lessen te kunnen transfereren. De faciliterende rol betrof vaak ook een aanspreekpunt voor netwerkleden, het organiseren van bijeenkomsten en ondersteuning bij het vinden van de juiste contacten.

VERANDEREN IN EEN ITERATIEF PROCES

Binnen netwerken werden problemen en behoeften van de doelgroep of het netwerk vaak in een iteratief proces geïdentificeerd, en gezocht naar oplossingen om zo de zorg te verbeteren. In dit iteratieve proces was het helpend om te kijken naar wat er goed gaat of juist niet en of er aan behoeften voldaan wordt, en daarop de aanpak aan te passen. Het betrekken van de doelgroep bij het identificeren van problemen hielp om ervoor te zorgen dat de beoogde verandering aansloot bij hun behoeften. Het werd ook als belangrijk gezien om de veranderaanpak aan te passen aan de context en omstandigheden van een organisatie.

Het identificeren van problemen en behoeften werd vaak gedaan door 1-op-1 of in bijeenkomsten in gesprek te gaan met de doelgroep, en vervolgens werden oplossingen gezocht en gebrainstormd over het implementeren van veranderingen tijdens bijeenkomsten met netwerkleden. Er werden bijvoorbeeld casussen besproken en na bijeenkomsten werd terugkoppeling van geleerde lessen gegeven via sociale media, presentaties of video's.

UITWISSELING VAN KENNIS EN AANPAK MET ANDEREN

Een veelvoorkomend onderdeel van de aanpak van netwerken was het leren van andere organisaties en de geleerde lessen vervolgens toepasbaar maken voor de eigen organisatie, zoals het leren van aanpakken van andere organisaties zowel binnen als buiten het netwerk, inclusief internationaal en sectoren buiten de zorg. Door op werkbezoek te gaan, en het organiseren van bijeenkomsten en delen van e-learnings, video's, en social media worden inspirational practices gevonden. Het uitwisselen van kennis en ervaringen over het overnemen van de aanpak uit andere organisaties en daarmee samen te werken aan verandering werd als inspirerend ervaren. Netwerkleden inspireren elkaar met bereikte resultaten en kunnen elkaar helpen als het veranderproces 'taai' wordt, door successen te delen en te focussen op wat al bereikt is, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten, workshops of sociale media.

OPSCHALING VAN HET NETWERK EN BORGING

Onderdeel van verschillende aanpakken was vaak het opschalen van de verandering; communicatie en kennisverspreiding zowel binnen als buiten het netwerk. Het werd als belangrijk gezien om vanaf de start van het netwerk al aandacht te hebben voor de implementatie, opschaling en borging van de verandering en van het netwerk. Dit werd gedaan door het opstellen van implementatieplannen voor de verspreiding van de verandering en het organiseren van themabijeenkomsten met aandacht voor implementatie, opschaling en borging. Ook scholing, voorlichting, online kennisdeling en publiekscampagnes werden georganiseerd met als doel het opschalen van de verandering. Ook was het schrijven van wetenschappelijke publicaties en het verspreiden hiervan soms onderdeel van een plan van aanpak. Onderdeel van plannen van aanpak was ook het nadenken over de implementatie en opschaling van de verandering of het netwerk in verschillende sectoren, meerdere regio's of landelijk, bijvoorbeeld door het netwerk uit te breiden naar nieuwe thema's en de verandering toe proberen te passen in andere sectoren buiten de zorg.

EVALUATIE VAN HET NETWERK

De aanpak zou ook de eventuele evaluatie van de effecten en/of het functioneren van het netwerk dienen te bevatten volgens de geïnterviewden. Dit betrof bijvoorbeeld evaluatiestudies uitgevoerd door de netwerkleden over het aantonen van de haalbaarheid van de verandering, voor- en nadelen en bevorderende en belemmerende factoren van een verandering, evaluatie of de doelen zijn behaald, kosteneffectiviteit, en draagvlakpeilingen. Ook werd actieonderzoek uitgevoerd, waarbij bepaalde veranderingen werden doorgevoerd en gelijktijdig geëvalueerd, en de bevindingen direct werden teruggekoppeld. Ook werd het functioneren van het netwerk zelf geëvalueerd, bijvoorbeeld of ieders inbreng gelijk is en of de aanpak nog aansluit bij behoeften. Er werd zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek betrof bijvoorbeeld het

ophalen van feedback en ervaringen van de netwerkleden en de doelgroep. Kwantitatief onderzoek betrof bijvoorbeeld vragenlijstonderzoek om effecten van het netwerk te meten, om ervaringen op te halen of om het draagvlak voor een verandering te peilen onder een bepaalde groep. Geïnterviewden gaven aan dat het belangrijk is om op basis van de evaluatie bepaalde knelpunten op te volgen. Evaluaties kunnen complex zijn vanwege complexiteit van het aantonen van effecten en omdat ze veel tijd en geld kosten.

BORGING VAN HET NETWERK

De borging en voortbestaan van het netwerk en van de doorgevoerde veranderingen was een belangrijk onderdeel van de aanpak. Geadviseerd werd om vanaf het begin na te denken over structurele borging en financiering voor het netwerk en de veranderingen. Ook werd aangeraden ontwikkelde informatie en producten na een bepaalde tijd te herzien om te zorgen dat deze actueel zijn en blijven. Ook was het inbedden van bepaalde veranderingen in richtlijnen soms onderdeel van de borging in het plan van aanpak.

2. Commitment, draagvlak en motivatie

BETROKKENHEID BINNEN HET NETWERK; BESTUUR, LEIDINGGEVENDEN EN NETWERKLEDEN

Betrokkenheid van het bestuur van organisaties en leidinggevenden werd als belangrijk gezien om veranderingen te implementeren en integreren naar verschillende organisatieniveaus. Het bestuur dient de visie en ambitie van het netwerk uit te dragen voor de slagkracht van een netwerk. In sommige netwerken waren bestuurders betrokken bij beslissingen en bij het geven van goedkeuring aan het plan van aanpak van het netwerk. Het werd daarom als helpend gezien om behoeften van het bestuur of leidinggevenden in kaart te brengen en hierop in te spelen. Het bestuur kan ook een rol spelen in het faciliteren van financiële middelen en personele capaciteit.

De betrokkenheid van netwerkleden werd bepaald door het gezamenlijke doel en de gevoelde noodzaak voor verandering; dit voedde de intrinsieke motivatie. Het werd als belangrijk gezien om de motivatie van netwerkleden te verkennen voorafgaand de deelname aan het netwerk. Geïnterviewden gaven aan dat het aandeel actieve en gemotiveerde netwerkleden vaak een relatief kleine groep is. Om netwerkleden betrokken te houden gaven geïnterviewden aan dat een persoonlijke benadering, het organiseren van gezamenlijke activiteiten zoals bijeenkomsten, inspelen op ervaren problemen, en zorgen voor verbondenheid en toegankelijkheid, kunnen helpen. Er kan voor wederkerigheid worden gezorgd, bijvoorbeeld door hen onderwerpen te laten inbrengen voor bijeenkomsten. Voor betrokkenheid werd het als belangrijk gezien om te benadrukken naar netwerkleden dat deelname aan een netwerk veel tijd kost in de beginfase, maar later kennis en tijdsbesparing kan opleveren. Netwerkleden die aansluiten bij een goedlopend netwerk merken vaak sneller resultaten van de inspanningen in de vorm van verbeteringen, en dat werkt dan ook vaak motiverend. Wanneer het behalen van resultaten lang duurt kan dit demotiverend werken. Het werkt dan ook motiverend om te laten zien wat het netwerk kan opleveren, om behaalde resultaten te delen en successen samen te vieren.

Een gebrek aan betrokkenheid van netwerkleden uitte zich bijvoorbeeld in beloften aan het netwerk niet nakomen. Dit komt vermoedelijk door vrijblijvendheid van het netwerk en een gebrek aan hiërarchie en bijbehorende controle mogelijkheden. Soms zorgden opportunisme en werkdruk ervoor dat netwerkleden wel de kennis op willen doen, maar niet willen of kunnen bijdragen met inspanningen. De geïnterviewden gaven aan dat een groot netwerk ervoor kan zorgen dat netwerkleden een 'volg' rol aannemen en daardoor minder bijdragen. Teveel structuur in een netwerk kan er echter voor zorgen dat teveel (onnodige) verplichtingen binnen het netwerk ontstaan, die afleiden van het initiële doel. Ook werd aangegeven dat er mogelijk sprake kan zijn van gebrek aan betrokkenheid wanneer er een slechte samenwerking binnen het netwerk is, partijen het oneens zijn en elkaar geen steun geven. Ook kan een gebrek aan commitment komen door een gebrek aan ervaren meerwaarde van de verandering of het netwerk. Het werd als belangrijk gezien om naar externen toe transparant te zijn over belangen en resultaten, voor netwerkleden en het netwerk als geheel. Wanneer er verschillende belangen zijn tussen leden, kunnen oplossingen worden gezocht. Een laagdrempelig netwerk zonder verplichtingen kan er ook voor zorgen dat partijen er makkelijker aan deelnemen.

Er kan ook weerstand ontstaan tegen verandering bij netwerkleden, bijvoorbeeld door verschillende manieren van werken in het doorvoeren van veranderingen en het moeilijk uit de comfortzone kunnen komen. Ook kan weerstand komen doordat organisaties mogelijk niet beter af zijn met de verandering, namelijk door financieel nadeel, ongewenst op een andere manier moeten werken, extra taken, of het opgeven van autonomie of

macht ten gunste van de overige netwerkleden. Deze weerstand kan verholpen worden door inzicht te bieden in de voor- en nadelen van de verandering. Ook zijn organisaties soms terughoudend met het delen van gegevens uit angst dat er fouten aan het licht zullen komen. Er kan ook concurrentie, wantrouwen of 'not invented here' bestaan waardoor ze niet graag kennis delen of overnemen.

DRAAGVLAK BUITEN HET NETWERK, SAMENWERKING MET BEVOLKING EN POLITIEK

Draagvlak werd gezien als belangrijk om veranderingen te kunnen doorvoeren, zowel bij netwerkleden als bij burgers, organisaties en in de maatschappij. Verschillende geïnterviewden gaven aan met hun netwerk een beweging te creëren om de gewenste verandering door te voeren. Wanneer er doelen gesteld werden waar zoveel mogelijk stakeholders achter staan hielp dat bij het vergroten van draagvlak voor de verandering. Voor het creëren van draagvlak werd het als helpend gezien om doelgroepen vanaf het begin van het netwerk te betrekken.

Vanuit draagvlak onder de bevolking bleek het soms mogelijk om de politiek mee te krijgen. (Online) campagnes, netwerkleden, mensen uit de praktijk en de doelgroep kunnen worden ingezet om de boodschap over te brengen. Geïnterviewden gaven aan dat (financiële) stimulering vanuit overheid, beleid en regelgeving helpend was voor verandering. Bij netwerken die geen ondersteuning vanuit de overheid ervaren, werd soms via lobbyen geprobeerd om het netwerk onder de aandacht te brengen. Sommige netwerken ervoeren een toename van netwerkleden omdat door deelname aan het netwerk meer zorg vergoed werd of omdat lidmaatschap verplicht werd gesteld door de zorgverzekeraar. Dit leidde soms tot een actieve rol van leden, maar leidde soms ook tot deelname enkel vanwege de verplichting zonder actieve rol.

3. Samenwerking

MULTIDISCIPLINAIRE SAMENWERKING, DYNAMIEK EN ROLVERDELING

De geïnterviewden waren onderdeel van een netwerk waarbinnen aan een of meerdere thema's werd gewerkt middels multidisciplinaire samenwerking; dit werd ervaren als helpend om veranderingen door te kunnen voeren, om krachten te bundelen en successen te versterken. Verschillende perspectieven helpen om aan te sluiten bij behoeften en het gezamenlijke doel.

De geïnterviewden gaven aan dat een goede dynamiek tussen netwerkleden belangrijk is, waarbij zij een persoonlijke band, verbondenheid en samenhang ervaren. Informeel contact tussen netwerkleden kan hierbij helpen. Met het organiseren van bijeenkomsten om netwerkleden bij elkaar te brengen, en door binnen het netwerk aandacht te besteden aan persoonlijk contact ontstaat een hechte samenwerking. Het werd als helpend voor verandering ervaren wanneer netwerkleden zich transparant en kwetsbaar durven op te stellen, problemen durven te delen en open staan voor verandering. De band tussen netwerkleden kan ook worden versterkt door positieve communicatie vanuit het netwerk gericht op mogelijkheden.

Een goede rol- en taakverdeling zorgt ervoor dat het duidelijk is wie welke verantwoordelijkheden heeft. Het werd als helpend gezien om een of meerdere projectleiders aan te stellen voor een aantal uur per week of fulltime die als kartrekker het netwerk aansturen en leidinggeven, en mensen motiveren en meekrijgen door het verspreiden van de boodschap van het netwerk. Ook heeft de projectleider een coördinerende rol en bewaakt de voortgang van het plan van aanpak. Deze legt ook verbindingen tussen verschillende initiatieven. Echter om te zorgen voor een goede overdraagbaarheid van rollen, taken en veranderingen is het belangrijk om afspraken en werkwijzen goed vast te leggen zodat kennis bij wisselingen van netwerkleden behouden blijft. Een consistente structuur met vaste netwerkleden werd dan ook als helpend ervaren voor de continuïteit van het netwerk, maar een open karakter waarbij netwerkleden wisselden werd soms ook als helpend ervaren vanwege laagdrempeligheid om aan te sluiten.

4. Praktische randvoorwaarden

FINANCIËLE MIDDELEN, TIJD EN PERSONELE CAPACITEIT

Financiële middelen, tijd en personele capaciteit werden genoemd als helpend om veranderingen door te voeren. Bij de netwerken zonder financiering bestond vaak een gebrek aan capaciteit en tijd wat belemmerend was voor verandering. Samenwerking werd vaak gezien als onderdeel van zorg en kan daarom vaak niet worden gedeclareerd, terwijl het wel veel tijd kan kosten. Door de hoge werkdruk en personeelstekorten in de zorg kregen andere zaken soms voorrang boven het netwerk. Ook is de bekostiging van het netwerk en de verandering vaak ingewikkeld bij multidisciplinaire samenwerking. Van de netwerken die wel financiering hebben wordt dit intern, bijvoorbeeld door de organisatie zelf of door afzonderlijke leden, of extern gefinancierd, bijvoorbeeld door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), ZonMw of andere gezondheidsfondsen. De financiering is echter vaak niet structureel, waardoor het netwerk en veranderingen vaak stoppen wanneer de financiering wegvalt, wat een negatief effect heeft op de borging van het netwerk en de veranderingen. Een goede samenwerking kan tijd en geld besparen wanneer oplossingen bijdragen aan een verbetering van de zorg, aldus de geïnterviewden. Structurele financiering van het netwerk werd gezien als helpend voor de toekomstbestendigheid ervan.

Bijlage 1

Context, aanpak en resultaten van de netwerken.

PP nr	Grootte	Voorwaarden deelname	Financiering	Organisatie	Aanpak	Resultaat
01	Participant spreekt op basis van ervaring van verschillende netwerken	Type organisatie	Subsidies vanuit overheid of organisaties zelf	Kernteam van experts met breder netwerk eromheen Projectleider die leiding neemt en visie uitdraagt	Doorbraakmethode met veranderpakket; doelen, knelpunten en interventies in kaart brengen en monitoren; kortdurend en kort cyclisch verbeteringen doorvoeren en dit meten Pakket of change opstellen met experts Verandering aanpassen aan context van organisatie In iteratief proces problemen identificeren en oplossingen zoeken	Doorbraakmethode zorgde voor betere zorguitkomsten Afhankelijk van lokale omstandigheden, veranderen lukt in ene organisatie beter dan in andere
02	> 18 Organisaties	Type organisatie Bestaande samenwerkingsverbanden hebben	Experimentele bekostiging vanuit overheid subsidie, nog op zoek naar structurele financiering	Projectleider per organisatie die aanstuurt, betrokken bestuurders Programmabureau faciliteert en coördineert Leernetwerk bestaat uit regionale samenwerkingsverbanden	Geen specifieke methode, gewoon begonnen, experimenteren Bestuurlijk netwerk overleg Werkbezoeken bij zorgorganisaties In iteratief proces problemen identificeren en oplossingen zoeken Verandering aanpassen aan context van organisatie Leren van organisaties, toepassen in eigen organisatie Thema bijeenkomsten organiseren naar behoefte netwerkleden	Beter passende zorg, minder ZH opnames, betere gezondheidsuitkomsten en patiënt ervaringen, minder kosten Verandering wordt in steeds meer regio's ingebed Zorgverzekeraar aangehaakt
03	Participant spreekt op basis van ervaring van verschillende netwerken	Nvt	Nvt	Binnen netwerk worden coalities gevormd	Focus op dynamiek tussen personen belangrijk, elkaar ontmoeten voor gezamenlijk doel Verkenning problemen en doelen, aanpak formuleren voor kernthema's, coalities vormen om thema aan te pakken Aanpak dient aangepast te worden aan context van problemen en netwerk	Betere gezondheidsuitkomsten voor minder kosten
04	198 Organisaties	Bepaalde omzet vereist voor deelname en subsidie Partijen betrekken door inschrijven bij subsidie-regeling Doelen behalen, vervolgens financiële stimulans	Financiering door VWS, organisaties kunnen aanmelden	Gelijkwaardigheid tussen organisaties, afhankelijkheden onderling Netwerk faciliteert de samenwerking tussen organisaties	Geen specifieke methode, gewoon begonnen Bijeenkomsten, trainingen organiseren voor kennisuitwisseling om doelen te bereiken Dichtbij behoefte doelgroep verbetering realiseren Probleem identificeren, oplossingen zoeken met netwerk Aanpak tussen instellingen afstemmen Verandering aanpassen aan context van organisatie, adaptief zijn naar wat nodig en passend is voor context en omstandigheden	Innovatie is ontwikkeld maar gebruik blijft nog achter

PP nr	Grootte	Voorwaarden deelname	Financiering	Organisatie	Aanpak	Resultaat
05	7 Organisaties	Type organisatie Geen wens om te groeien ivm moeilijker samenwerken Vrijblijvend, organisaties dragen ideeën aan	Structureel vanuit organisaties, ook externe financiering	Gelijkwaardigheid tussen organisaties Accordering vanuit bestuur nodig Verandering doorvoeren bij instemming meerderheid leden	Leren van organisaties, toepassen in eigen organisatie Voortborduren op wat goed werkt Verandercommunicatie vanuit bestuur binnen en buiten organisatie Interne en externe communicatie om belang organisatie uit te dragen Kleine verbeteringen kort cyclisch implementeren	Resultaten wisselen per organisatie Vanuit beweging netwerk politiek meegekregen om wetten aan te passen
06	6 Individuele leden	Deelname disciplines op basis van wat nodig voor problemen	Financiering vanuit organisatie	Kernteam met daaromheen groter netwerk Projectleider neemt leiding en stuurt aan Hechte samenwerking, verantwoordelijkheden overlappen	Geen specifieke methode, gewoon begonnen Multidisciplinaire samenwerking Bespreken casussen, acties direct uitzetten, professionals vullen elkaar aan In iteratief proces problemen in kaart brengen en oplossingen zoeken Netwerk onderzocht in wetenschappelijk onderzoek	Professionals weten elkaar beter te vinden waardoor zorg verbetert
07	17 Organisaties	Contributie 70% aanwezigheid Patiënten hebben in regio Bijdrage leveren Lidmaatschap verplicht voor vergoeding zorgverzekering	Jaarlijkse subsidie VWS	Partijen op bestuursniveau en lokale ketens Bestuur bepaalt beleid, verder gelijkwaardigheid tussen leden Netwerk faciliteert samenwerking tussen organisaties	Werken op verschillende lagen, uitvoerend, keten, bestuur Onderscheid tussen leden en andere betrokkenen vanwege verschil bijdragen In iteratief proces problemen in kaart brengen en oplossingen zoeken, door bijeenkomsten, kennisuitwisseling Dichtbij behoefte doelgroep verbetering realiseren	Door facilitering vanuit netwerk kunnen organisaties betere zorg bieden Landelijke beweging van verandering op gang gekomen dankzij netwerk
08	650 Organisaties	Contributie Aansluiten bij doel/visie netwerk	Financiering vanuit organisaties en subsidies	Kernteam (25 organisaties) neemt beslissingen, daaromheen groter netwerk	Gezamenlijk doel dat door iedereen in organisatie gedragen en uitgevoerd wordt Experimenteren met verandering, in iteratief proces problemen in kaart brengen en oplossingen zoeken Dichtbij behoefte doelgroep verbetering realiseren Kennisuitwisseling tussen partijen, thema bijeenkomsten naar behoefte netwerkleden Beleid aanpassen aan context organisatie	Wisselen per organisatie, hoe meer energie erin gestoken hoe meer het oplevert, bijv. qua kennis Vanuit beweging netwerk politiek meegekregen om mee te veranderen
09	7 organisaties, 35.000 leden, 800 echt betrokken	Type organisatie, professional Geen wens om te groeien i.v.m. moeilijker samenwerken	Financiering vanuit organisaties, subsidies Vergoeding voor projectleiders	Netwerk met verschillende netwerken op meerdere thema's Projectleiders per organisatie, verbetersteams rond bepaald thema	Leren van organisaties en netwerken, implementeren in eigen organisatie en netwerk Doelen stellen (overkoepelend en per thema) in ambitiedocument voor komende jaren Multidisciplinaire verbetersteams bespreken verbeteringen	Verbeterde zorguitkomsten Veel initiatief om projecten op te pakken onder medewerkers

PP nr	Grootte	Voorwaarden deelname	Financiering	Organisatie	Aanpak	Resultaat
		Samengesteld o.b.v. locatie Bijdrage leveren		Programma-bureau heeft faciliterende coördinerende rol	Aanpak bespreken voor alle organisaties, lokaal implementeren Netwerkbijeenkomsten organiseren o.b.v. behoefte	
10	>90 Organisaties	Bijdrage leveren Geen dubbele agenda hebben	Financiering vanuit organisaties (fondsen)	Landelijk netwerk en kleinere coalities voor intensievere samenwerking Gelijkwaardigheid tussen leden, sterke onderlinge samenwerking	Samenwerking binnen kleinere coalities aan doel Stapsgewijs veranderingen doorvoeren Jaarplan samen met vertegenwoordigers stuurgroepen Draagvlak peilingen onder bevolking Organisaties voeren zelfstandig activiteiten uit aansluitend bij visie	Beleidsmaatregelen worden genomen doordat netwerk beweging is geworden Draagvlak onder bevolking is vergroot door inspanning netwerk
11	9 Organisaties	Verplichting vanuit overheid voor deelname	Financiering vanuit overheid	Landelijk netwerk met netwerken op verschillende thema's Beslissingen in samenspraak met alle organisaties Coördinerende en faciliterende rol programma-leiders en programma-bureau	Leren van organisaties, toepassen in eigen organisatie Doelen stellen voor netwerk en sub netwerken, in paar jaar naartoe werken, effecten evalueren Aanpak dient aangepast te worden aan context van problemen en netwerk In iteratief proces problemen in kaart brengen en oplossingen zoeken, experimenteren met verandering Model: inventariseren, evaluatie uitvoeren, implementeren, monitoren Doorbraakmethode; kortdurend en kort cyclisch verbeteringen doorvoeren en evalueren	Veranderingen worden steeds meer ingebed in zorg 75% van opgestelde doelen zijn geïmplementeerd van gestelde 80%
12	29 Organisaties	Contributie Type organisatie	Subsidie, ook veel initiatieven zonder subsidie	Binnen groot netwerk kennisnetwerken waar mensen kunnen aansluiten Gelijkwaardig tussen organisaties Programma-bureau dat faciliteert en coördineert Netwerk faciliteert samenwerking tussen organisaties	Leren van organisaties, toepassen in eigen organisatie, o.a. door vorming kennisnetwerken, uitwisseling voorbeelden In workshops brainstormen over hoe veranderingen te verankeren Thema bijeenkomsten organiseren naar behoefte netwerkleden Aansluiten bij landelijke aanpakken Verandering aanpassen aan context van organisatie	Er worden verbeteringen doorgevoerd in de zorg en protocollen opgezet maar blijvende verankering blijkt lastig
13	15 Organisaties	Autonomie kunnen loslaten Bijdrage leveren	Financiering door zorg-verzekeraar	15 organisaties, diverse netwerken binnen 8 regio's Ondersteuningsstructuur voor netwerken	Geen specifieke methode, gewoon begonnen In begeleiden netwerk in gesprek gaan over behoeften en problemen voor partijen Begeleiding van netwerk door organisatie opknippen in subdoelen en afspraken maken Gezamenlijk doel bepalen, plannen ontwikkelen, pilots, business cases, opschalen	Digitale zorg opgeschaald bij zorgpraktijken en huisartsenpraktijken in regio door samenwerkingen

PP nr	Grootte	Voorwaarden deelname	Financiering	Organisatie	Aanpak	Resultaat
				Begeleiding van samenwerkingen in de regio	<p>Programmatisch creëren; kunnen aanpassen aan context en situatie</p> <p>Dichtbij behoefte van doelgroep verbetering realiseren</p> <p>Veranderkundige aanpak waarbij teruggekoppeld wordt naar doel</p>	
14	<10 Organisaties	Geen voorwaarden; samen willen werken aan doel	Financiering door VWS	<p>Binnen netwerk verschillende thema's, daar- onder teams, ieder team eigen met ook netwerk</p> <p>Projectleider of kartrekker die leiding neemt en visie uitdraagt</p>	<p>Een gezamenlijk doel dat door iedereen in organisatie gedragen en uitgevoerd wordt</p> <p>Met impactkaarten doelen stellen en verandertheorie, met input van partners</p> <p>Sessies door externe partij om doelen te stellen en stappen daar naartoe</p> <p>Met kwaliteitskompas plan van aanpak maken gericht op ambitie en maatschappelijke resultaten</p> <p>Dichtbij behoefte van doelgroep verbetering realiseren, betrekken perspectief praktijk, beleid en bestuur</p> <p>Netwerk wetenschappelijk onderzoeken</p>	Burger meer betrokken bij beleid gemeente door laagdrempelige aanpak
15	Onderzoeker op gebied van netwerken	Verplichting vanuit overheid voor verandering	Geen (structurele) financiering	<p>Kernteam met daaromheen groter netwerk</p> <p>Rol projectleider die leiding neemt en aanstuurt</p>	<p>Netwerk wetenschappelijk onderzoeken</p> <p>Leren van andere sectoren en netwerken</p> <p>Adaptief zijn naar wat nodig en passend is voor context en omstandigheden</p> <p>Deelname leuk maken met bijeenkomsten, communicatie, verbondenheid, toegankelijkheid</p>	Onderzoek leverbanden wijst uit dat netwerken vaak geen aanpak hadden, trial and error
16	25 Organisaties binnen 9 sectoren	<p>Netwerk gestart met partijen die bij kwaliteitsstandaard betrokken zijn</p> <p>Verplichting vanuit overheid voor verandering</p>	Subsidie vanuit VWS	<p>Kernteam met daaromheen groter netwerk incl. expertiseteam</p> <p>Gelijkwaardigheid tussen leden</p> <p>Voorzitter, programma-manager, projectleiders</p> <p>Doorvoeren bij instemming meerderheid</p>	<p>Theoretisch fundament op basis van kwaliteits- en informatiestandaarden, vertaald naar werkprocessen</p> <p>Theoretisch fundament van standaarden vertalen naar werkprocessen, uittesten, opschalen</p> <p>Aanpak dient aangepast te worden aan context van problemen en netwerk, adaptief zijn naar wat nodig is voor context</p> <p>Dichtbij behoefte van doelgroep verbetering realiseren</p>	Nog te vroeg voor resultaten maar er worden wel afspraken en standaarden gemaakt
17	150 Zorgorganisaties	<p>Partijen committeren door inschrijven subsidie-regeling</p> <p>Bijdrage leveren</p>	<p>Tijdelijke financiering vanuit overheid</p> <p>Zoekende naar structurele financiering</p>	<p>Projectleider die leiding neemt en aanstuurt</p>	<p>Gestructureerd plan van aanpak opstellen voor borging incl. kennisdeling, borging en financiering</p> <p>Actieonderzoek; actie uitvoeren en ondertussen van elkaar leren, werkzame bestanddelen inzetten</p> <p>Mensen betrokken houden door organiseren van gezamenlijke activiteiten</p> <p>Behoeften inventariseren, daarop inspelen</p> <p>Tussen leden ervaringen uitwisselen</p>	Pas half jaar bezig dus nog geen resultaten, wel veel animo en activiteiten goed bezocht, veel volgers social media

PP nr	Grootte	Voorwaarden deelname	Financiering	Organisatie	Aanpak	Resultaat
					<p>Veranderkundige aanpak; in iteratief proces problemen in kaart brengen en oplossingen zoeken</p> <p>Door positieve communicatie band versterken tussen leden, enthousiasmeren</p>	
18	30 Organisaties Wereldwijd	Eigenschappen organisatie (type ziekenhuis) Geen verplichting	Financiering door branchepartij waar organisatie lid van kan zijn	30 Organisaties wereldwijd in samenwerking met 200 organisaties wereldwijd Netwerk faciliteert samenwerking tussen organisaties	<p>Behoeften inventariseren, hierop inspelen</p> <p>Gezamenlijk doel dat door iedereen in organisatie gedragen en uitgevoerd wordt</p> <p>Aanpak dient aangepast te worden aan context van problemen en netwerk, adaptief zijn naar wat nodig is voor context</p> <p>Doorbraakmethode; ervaringen en praktijkvoorbeelden delen, verbeteringen kort cyclisch implementeren</p> <p>Aanpak delen, toepassing andere sectoren</p> <p>Bijeenkomsten, trainingen organiseren voor kennisuitwisseling</p> <p>In iteratief proces problemen in kaart brengen en oplossingen zoeken, good practices toepassen en evalueren</p> <p>Inbedden in landelijke of internationale structuur, aansluiting zoeken</p> <p>Door positieve communicatie band versterken tussen leden, enthousiasmeren</p> <p>Netwerk wetenschappelijk onderzoeken, knelpunten opvolgen</p>	Toepassen aanpak in andere sector leverde generieke knelpunten op die in beide sectoren speelden

