

# DUURZAME NETWERKEN IN DE MAAK

tekst Wilfrid Opheij en Astrid van Dijk illustraties Common eye en FredFroese/Getty Images/iStock

*Een cruciaal ingrediënt voor een effectief regionaal zorgnetwerk is een brede invulling van de netwerkwaarde.*

## ER ZIJN HEEL VEEL THEMA'S DIE IN IEDERE REGIO SPELEN.

Denk aan arbeidsmarktproblematiek, dementiezorg, continuïteit in de jeugdzorg, de herstelbeweging voor psychiatrische patiënten, eerstelijnsbedden, meekijkconsulten, preventie en postieve gezondheid. Die thema's nopen tot samenwerking in allianties en netwerken zoals Salland United, Gezond Veluwe, Kwaliteit als Medicijn, MijnZorg of Bestuurstafel Gezond Utrecht.

Behalve overeenkomsten zijn er ook sterke verschillen tussen de regio's. Drenthe is echt anders dan Utrechtstad, Zuid-Limburg of Rotterdam. Regio's verschillen in populatie, aanbieders en samenwerkingshistorie. En dus verschilt het in welke mate genoemde thema's een probleem vormen. Ook de rol en insteek van gemeentes en verzekeraars verschillen en last but not least, de samenwerkingscultuur en -ervaring zijn niet overall hetzelfde. In de regel neemt een beperkt aantal partijen – ziekenhuis, huisartsen, een vvt- of ggz-organisa-

tie – het initiatief tot een zorgnetwerk vanuit de overtuiging dat regionale samenwerking noodzakelijk is. Soms doen gemeentes of de in de regio dominante verzekeraar mee (zie figuur Caleidoscoop netwerkpartijen).

## Eensgezinde start

In veel regionale zorg-en-welzijnnetwerken laten partijen zich leiden door een eenzijdige kijk op het te bereiken effect. Zij kijken vooral naar het financiële effect. De verantwoording wordt dan ook gezocht in harde en meetbare termen. Value based healthcare, Triple Aim, maatschappelijke Business Case, meer gezondheid voor de beschikbare euro's. Deze eenzijdige effectiviteitsfocus en bijbehorende verantwoordingsdruk leiden tot bureaucraties, uitputting van de inspiratiebron bij professionals, control-drift, afhaakgedrag en veel gedoe. Als partijen beseffen dat het er ook om gaat vertrouwen op te bouwen en samen te leren en ontwikkelen, zijn de regionale samenwerkingsverbanden vitaler en duurzamer.

Nadat de samenwerkingspartijen het eens zijn geworden over de missie, visie en ambitie van het netwerk, gaan ze enthousiast aan de slag. In dit enthousiasme worden langskomende kansen gegrepen. Het gaat dan om thema's waarvoor de bestuurders of een aantal professionals warmlopen, waaraan subsidiestromen zijn verbonden, of waarvoor verzekeraars of gemeente financiering beschikbaar stellen. Andere, al bestaande activiteiten of stokpaardjes van samenwerkingspartijen, worden aan het palet van netwerkactiviteiten toegevoegd. Nieuwe partijen melden zich, die vanuit eigen drijfveren willen aansluiten bij het regionale netwerk. Met deze groei in activiteiten én uitbreiding van samenwerkingspartijen is de beleving dat 'we met elkaar goed bezig zijn' in het netwerk. Maar het wordt wel veel. Om alles te blijven overzien en stroomlijnen wordt een programmamanager ingehuurd.

## Haarscheurtjes

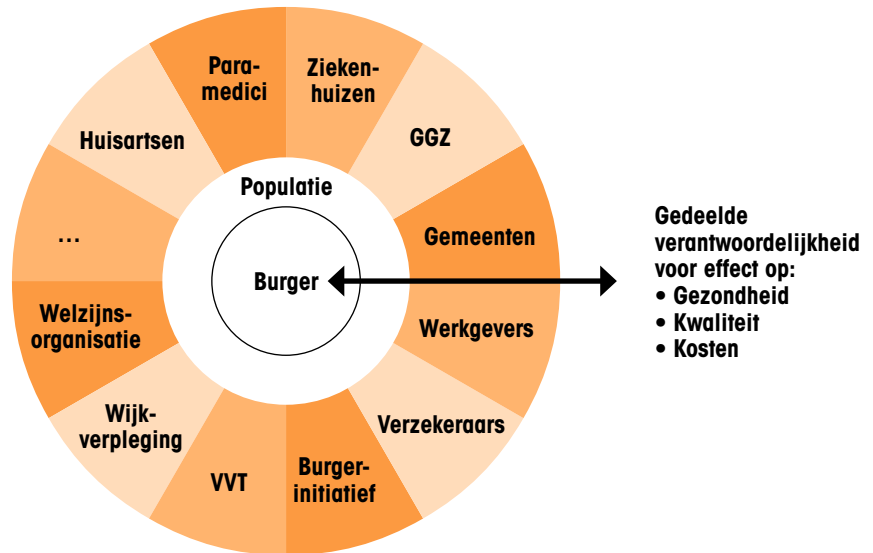
In de euforie over de vliegende start en voortgang ontglijpen kleine ontre-

gelende gevolgen van de groei de aandacht. Elk gevolg afzonderlijk lijkt niet van groot belang, maar bij elkaar opgeteld heeft de groeibeweging van het regionale netwerk een aantal serieuze bijwerkingen. Met iedere 'zwaan-keefaan' of wisseling in de groep van betrokkenen treedt een kleine afwijking op ten opzichte van het oorspronkelijk gedeelde verhaal van missie, visie en ambitie. Doordat (te) snel nieuwe partijen worden omarmd, ontstaan hier en daar haarscheurtjes in de oorspronkelijke hechte vertrouwensband tussen de deelnemers. Belangen gaan opspelen: opbrengsten vallen op de ene plek, de kosten of gemiste omzet ergens anders. Informatie-uitwisseling blijkt complexer dan gedacht. Het invoegen van andere geldstromen brengt extra verplichtingen met zich mee om de door de financier vereiste resultaten te behalen en daarover verantwoording af te leggen. Dat was in de eerste opzet niet ingecalculeerd. Netwerkliden raken het overzicht kwijt en raken geïrriteerd. Op de beleving 'we doen het goed met elkaar' volgt het gevoel '...maar er komt steeds meer gedoe'. En voor je het weet zit je met elkaar in de 'netwerkdip'.

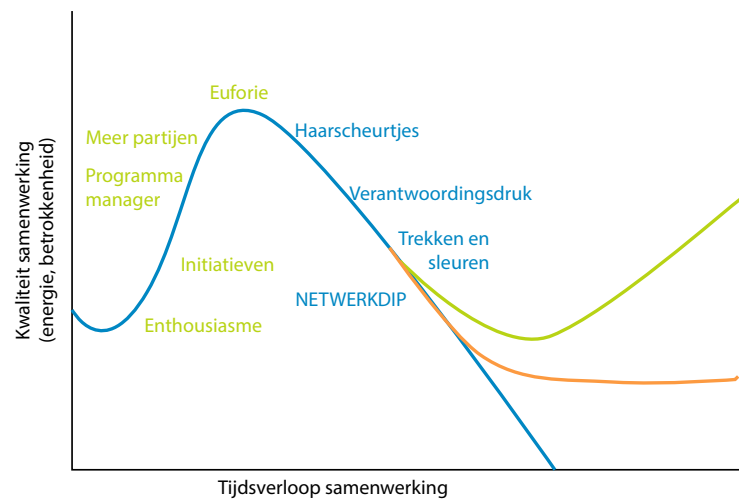
### Behoeftte aan houvast

Met de toegenomen complexiteit is er meer overleg nodig. Capaciteitsvraagstukken en de zoektocht naar financiën vragen veel energie en zorgen voor onzekerheid. De behoefte aan houvast en structuur in de samenwerking neemt toe. In termen van leiderschap neemt de behoefte aan sturing, heldere doelen en zekerheden toe. Ook over die doelen ontstaat gedoe. Partijen moeten verantwoording afleggen over daadwerkelijk ingebrachte capaciteit, inspanning, kennis en financiële middelen, over het nakomen van beloften en het waarmaken van gewekte verwachtingen. Ze moeten uitkomsten presenteren en het effect van hun activiteiten laten zien.

### Caleidoscoop partijen regionaal netwerk (Opheij 2018)



### De 'netwerkdip' (Opheij & van Dijk, 2018)



In deze hectiek valt het 'nieuwe' netwerk-leiderschap vaak terug in 'oude' mechanismen. Een sterke netwerkpartner neemt het voortouw om met beheersmaatregelen overzicht en orde te herstellen. Maar sommige netwerkpartijen herkennen zich daar niet in: we zijn toch gelijkwaardig? Bij elke partij afzonderlijk rijzen vragen: 'waarom doe ik mee, wat is mijn inbreng en wat is mijn profijt? Het

wordt trekken en sleuren in de samenwerking en de sfeer verslechtert. Ongemerkt veranderen de afwegingen of calculaties bij de betrokken partijen. De combinatie van de kleine haarscheurtjes in de oorspronkelijk gezamenlijke ambitie en belangen, de veranderingen in de onderlinge relaties tussen netwerkpartners, de herverdeling van de 'macht' en de niet gestroomlijnde uitvraag van ver-

antwoording en resultaat leiden tot existentiële vragen over het netwerk bij samenwerkingspartijen. Wat kan bijdragen aan het behoud van veerkracht in de samenwerking binnen een regionaal netwerk, aan een doorstart na de ‘netwerkdip’ en hoe borg je ‘de bedoeling’? Op basis van onze ervaringen in verschillende netwerken hebben we vijf ingrediënten geïdentificeerd van duurzame en vitale zorgnetwerken.

### 1. Gemeenschappelijk beeld van de populatie en wezenlijke regionale vraagstukken

Een goede regioanalyse die door de netwerkpartners wordt gedeeld, biedt veel houvast. Wat op te pakken, vanuit welk maatschappelijk belang en wat is de urgentie. Deze vorm van ‘joint fact finding’ motiveert. Het gaat om kwantitatieve analyse (met input van bijvoorbeeld RIVM, GGD, CBS, zorgverzekeraars, ROS'en) van de staat van ziekte en gezondheid binnen de populatie en

andere zaken die van invloed zijn op de gezondheid. Denk aan bevolkingskrimp, werkeloosheid, tekort aan zorgpersoneel, een overrijverige bureaucratische gemeente die het voor burgers complex maakt, verlies van zorginfrastructuur door problemen bij zorgaanbieders tot faillissement aan toe. Naast kwantitatieve inzichten gaat het ook om de ervaringen van de mensen om wie het draait. Dat vraagt een meer kwalitatieve aanpak door in gesprek te gaan met (kwetsbare) burgers, patiënten, mantelzorgers en professionals.

### 2. Organisatie van het netwerk aan de hand van bouwstenen

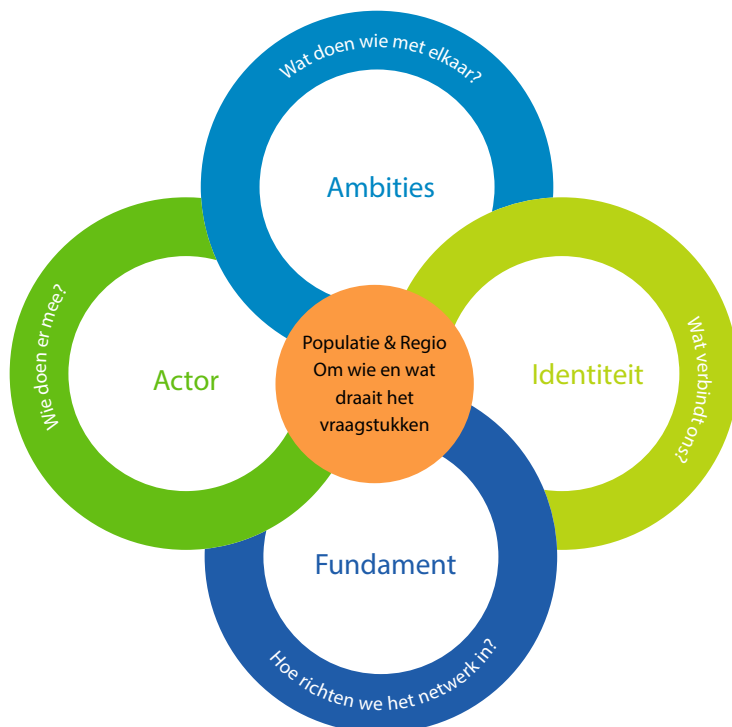
Het netwerk organiseren is echt anders dan een programma inrichten of een organisatiestructuur bouwen. Willems e.a. (2018) onderscheiden vier bouwstenen voor het organiseren in en met netwerken: Identiteit, Actoren, Ambities en Fundament. Een aantal partijen is betrokken bij meerdere vraagstukken. Deze actoren

vormen de strategische kern van het netwerk en bepalen de identiteit. Hou het netwerk wel open; voorkom een gesloten netwerk op basis van exclusiviteit. Onderscheid verschillende concrete ambities waar partners in verschillende coalities aan werken. Denk aan betrokkenheid op verschillende niveaus; niet iedereen hoeft overal bij te zijn. Het fundament van het netwerk krijgt vorm door netwerkspecifieke governance en gedeelde spelregels. Belangrijke thema's die spelregels behoeven, zijn: wie doen mee en hoe doen ze mee; hoe gaan we om met de financiering van en in het netwerk; hoe delen we de informatie over lopende en nieuwe initiatieven met elkaar; hoe organiseren we het leren en hoe bewaken we het effect.

### 3. Deelcoalities die aan concrete relevante vraagstukken werken

Als iedereen overal aan mee wil of moet doen én je hebt te maken met autonome organisaties treedt verlamming in. Het is dus belangrijk om slim coalities te vormen voor specifieke interventies, met de vraagstukken van de populatie en van de regio als leidraad. Dit ingrediënt bevat dus twee componenten. Ten eerste de deelcoalities: vorm coalities van partijen die een bepaald vraagstuk echt samen willen oppakken en daar ook belang bij hebben. Laat hen dit onderling regelen en organiseren. Ten tweede de relevante vraagstukken: zorg dat coalities nauw aansluiten bij de benoemde en gedeelde vraagstukken. Zoek naar goede voorbeelden en bewezen aanpakken. Voorkom een schijnbaar willekeurige verzameling van projecten en activiteiten: een beetje preventie, wat ketens, facilitaire of ict-initiatieven, wijkinitiatieven en af en toe een event.

## Bouwstenen van het netwerk (Willems e.a. 2018)



### 4. Team dat zorgdraagt voor gegund en gedeeld netwerkleaderschap

In ieder regionaal netwerk speelt het vraagstuk van leiderschap. Vaak is de bestuursvoorzitter van een van de

partijen – bijvoorbeeld de grootste partij – ook voorzitter van het netwerk. Een wijze bestuurder aan wie het voorzitterschap gegund wordt. Men hanteert de bekende aansturing en structuren en de samenwerking wordt als programmaorganisatie vormgegeven. Er is of komt een netwerkcoördinator. Hij of zij is de verbinder en motor van het netwerk. Zo komt het leiderschap bij een of twee personen terecht, anderen kunnen achteroverleunen. Goed netwerkleiderschap is echter niet bij één persoon te beleggen, omdat het netwerk verschillende domeinen beslaat (ziekenhuiszorg, ouderenzorg, welzijn, enzovoort) en er verschillende leiderschapsrollen te vervullen zijn. Het netwerk vraagt immers koers, innovatie, bestendinging en procesmanagement. Daarom is het beter om het netwerkleiderschap in een team te beleggen.

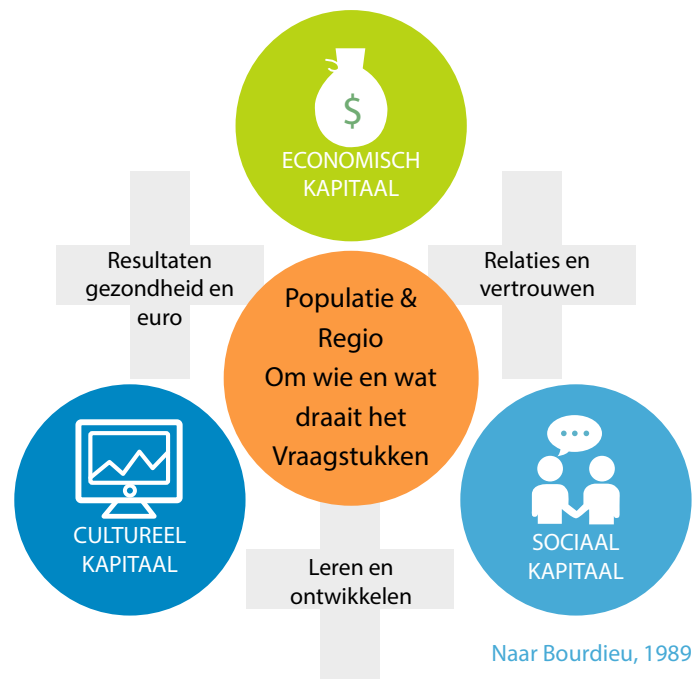
### 5. Brede invulling van netwerkwaarde

Een eenzijdige focus op financieel effect motiveert professionals onvoldoende en burgers merken er niet veel van. De Franse socioloog Bourdieu schetste al dat er verschillende soorten kapitaal zijn die bijdragen aan het sorteren van effect. Het gaat in een regionaal netwerk niet alleen om economisch kapitaal, zoals geld en het bereiken van meer gezondheid voor de beschikbare euro's, maar ook om de groei van cultureel kapitaal (leren, ontwikkelen, opleiden) en om de verbindende kracht van het sociaal kapitaal (vertrouwen, relaties). Regionale netwerken die expliciet en blijvend aandacht besteden aan alle drie de soorten kapitaal kunnen meer waarde bijdragen voor zorgbehoevende burgers, zorgverlennende professionals en de maatschappij als geheel.

Wilfrid Opheij en Astrid van Dijk zijn adviseur bij Common Eye.

De figuur Bouwstenen van het netwerk komt uit *Organiseren in en met netwerken*, Nikki Willems, Renee Linck en Edwint Kaats, Vakmedianet, 2018.

## Netwerkwaarde (Opheij & Van Dijk 2018)



### Voorbeeldvragen

Ter inspiratie enkele voorbeeldvragen voor de collectieve en brede invulling van de netwerkwaarde langs de drie dimensies van Bourdieu (zie figuur Netwerkwaarde). Bij elke geformuleerde vraag hoort de vervolgvraag: en waaruit maken we dit op?

#### Economisch kapitaal

- Wordt de burger/cliënt/patiënt er beter van?
- Levert het de regio een positief gezondheids- of financieel effect op?
- Voegt de georganiseerde ontmoeting in het netwerk waarde toe?

#### Sociaal kapitaal

- Verbetert deelname aan het netwerk de (kwaliteit van) samenwerking bij de praktijkvoering?
- Levert het extra sociale cohesie op en brengt het meer diversiteit in en co-creatie met deelnemers over domeinen heen?
- Levert het vertrouwen, werkplezier en verrijking op bij deelnemers?

#### Cultureel kapitaal

- Ontstaat er bruikbare en deelbare kennis (lessons learned) in het netwerk?
- Wordt die kennis ook gedeeld en levert het betere praktijken op?