

Het Integraal Zorgakkoord in 7 samenwerkingsvraagstukken: wat vraagt het Integraal Zorgakkoord van **samenwerken**?

Door: Carolien Fledderus & Linda Klont

September 2022

Prinsjesdag is geweest, de handtekening is gezet, het Integraal Zorgakkoord (IZA) is een feit. Daarom is het nu tijd om de vraag beantwoorden: wat vraagt het Integraal Zorgakkoord van samenwerken? Deze vraag kunnen we kort en kracht beantwoorden: veel! Alleen het woord **'samen'** komt in verschillende contexten ruim 395 keer voor, **'gezamenlijk'** is goed voor 75 keer, **'domeinoverstijgend'** 31 keer, en **'netwerken'** 76 keer, en **'met elkaar'** is ook goed voor een kleine 50 keer. Er ligt een duidelijke samenwerkingsopdracht.

In de komende maanden bieden wij verschillende handreikingen om samenwerking vorm te geven, te laten vliegen en te onderhouden. Benieuwd naar welke handreikingen wij gaan aanbieden? Lees hieronder meer.

Samenwerking als doel of middel?

In het IZA lijkt samenwerken vaak het doel voor de verschillende uitdagingen die de zorg heeft of gaat krijgen. Dit is een logische redenering; vaak vereenvoudigen we complexe situaties door problemen te vervangen door oplossingen. In het IZA staan voornamelijk doelen gedefinieerd die het antwoord zijn op hoe-vragen. 'Hoe gaan we de versterking van de organisatie in de eerstelijnszorg realiseren?' Samenwerken! Samenwerken als middel. Naar ons idee is samenwerken een doel. Het is het antwoord op vragen die met 'waarom' beginnen. Dit zorgt voor de échte onderliggende vraag die de opgave blootlegt.

Vanuit deze invalshoek kijken wij naar de samenwerkingsvraagstukken die op de volgende pagina verder staan uitgewerkt.

Waarom het IZA: opgavegericht

Het Integraal Zorgakkoord is het eerste zorgakkoord voor de zorg waarin integrale afspraken staan over de zorgdomeinen heen. Dit is nodig omdat we staan voor de grote opgave om de zorg toegankelijk te houden met beperkte personele capaciteit, een toenemende vraag en schaarse middelen. Dit zijn grote uitdagingen waar de gehele zorgsector mee te maken heeft, vandaar dat de hele sector nu integraal betrokken is bij de mogelijke oplossing.

'Integraal': het geheel van delen

Het zorgakkoord is 'integraal', de dikke Van Dalen schrijft daarover:

in-te-graal (bijvoeglijk naamwoord, bijwoord) **1.**

voltallig, geheel: *integrale publicatie.*


Een geheel dat bestaat uit losse delen. Deze losse delen vormen samen het geheel. In dit geval de verschillende partijen uit het zorgveld, die te maken hebben met dezelfde uitdagingen en vraagstukken. Samen vormen zij in het IZA het geheel: een set aan afspraken om de opgaven en vraagstukken gezamenlijk op te pakken, integraal dus. Overigens is het IZA integraal qua partners, die integraal afspraken maken. Dat wil nog niet zeggen dat ook integrale zorg de uitkomst is.

Maar wie of wat is eigenlijk 'samen'?


'Samen' komt in verschillende contexten voor. Ook de betekenis is soms anders. Een mooi voorbeeld is samen werken of samenwerken. In het eerste geval is de betekenis dat de partijen tegelijkertijd afzonderlijk werken aan gezonde zorg. In de uitwerking van het akkoord wordt sterk ingezet op het samenwerken, één team met één taak.


Vervolgens kan je op verschillende manieren en in verschillende vormen samenwerken. Als wij door onze samenwerkingsbril kijken, dan valt een aantal samenwerkingsopdrachten op die ieder om een andere aanpak vragen. Wij kunnen je op weg helpen met deze aanpak. Dat doen wij onder andere door in de komende periode handreikingen aan te bieden rondom de verschillende samenwerkingsvraagstukken:


-  1. Het IZA vraagt om 'nieuwe samenwerkingen' zoals bijvoorbeeld samenwerking ten aanzien van de regionale preventie infrastructuur. Het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsverbanden vraagt aandacht en tijd, prioriteit. Hoe die aandacht te geven met zoveel samenwerkingsinspanningen? [In de eerste handreiking gaan we in op hoe je een nieuwe samenwerking start, welke structuur je kiest en hoe je zorgt om concreet te worden.](#)
-  2. Het IZA geeft gezamenlijke **ambitie**: *"Passende zorg en ondersteuning, samen met de patiënt, op de juiste plek en met nadruk op de gezondheid."* De ervaring leert dat een ambitie niet 'opgelegd' kan worden. In iedere nieuwe samenwerking moet de ambitie door de partners weer van betekenis worden voorzien. [We leggen in deze handreiking uit hoe je komt tot een gedeelde ambitie en hoe deze gedeeld blijft. Ook gaan we in op de spanning tussen de gedeelde ambitie van de samenwerking en de individuele organisatiedoelstellingen en -belangen.](#)

-  3. Dertien partijen ondertekende het IZA, kan je vanuit die integraliteit alle **belangen** dienen? Ook zijn er partijen van betekenis die niet getekend hebben, hoe ga je daar mee om? [In de derde handreiking geven wij aandacht aan hoe je belangen een plaats geeft in de samenwerking en hoe je recht doet aan deze belangen die spelen op alle niveaus van ons zorgsysteem.](#)

-  4. De doorlooptijd van het IZA is vier jaar, om de afspraken in die tijd te realiseren kan sprake zijn van (tijds)druk. Samenwerken onder druk van het IZA vraagt om goede **relaties**. Hoe werk je aan een goede relatie? Wat doet druk met de relatie? [In deze handreiking kijken we naar de samenstelling van een team in een netwerk. Ook besteden wij aandacht aan de specifieke rollen en vaardigheden in dit team.](#)

-  5. Gevraagd wordt om **spelregels** op te stellen in de **regionale netwerken**. Waar bestaat een goede set spelregels uit? [Wij geven je handvatten door het onderscheid te maken tussen spelregels voor gedrag en spelregels voor proces, en geven uitleg over hoe je deze opstelt.](#)

-  6. Ook samenwerken **tussen teams** is onderdeel van de afspraken, shared care in het kader van concentratie en spreiding van zorg is hier een voorbeeld van. Hoe organiseer je die? [Aan de hand van praktijkvoorbeelden geven we hier verder inzicht in.](#)

-  7. Het integraal samenwerken in **netwerken** en over domeinen heen vraagt om werken in coalities, wat zijn kenmerken hiervan en hoe ga je om met het ontbreken van een **klassieke hiërarchische structuur**? [Hoe je de governance inricht en wat dit vraagt van leiderschap lichten wij graag in de laatste handreiking toe.](#)

Onze kijk op samenwerken

Wij omschrijven samenwerking als een vorm van organiseren waarbij mensen – veelal vanuit een organisatieverband – ertoe overgaan duurzame afspraken te maken, gericht op een gezamenlijk doel of effect, en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.

Het gaat om het aangaan van verbindingen: verbindingen tussen organisaties, mensen, gemeenschappen, verbinden met de wereld waarin wij leven; daar roept het IZA bij uitstek toe op. Samenwerken is complex, en daar is het IZA een concrete en papieren weergave van.

Samenwerken doe je niet (altijd) zomaar. Het moet iets opleveren, het is het antwoord op een waarom-vraag. Wat een samenwerking oplevert, kan verschillen per samenwerkingsverband en per betrokken partij. In de context van het IZA levert dit dan ook verschillende antwoorden op vanuit de verschillende partijen en invalshoeken.

Vanuit onze expertise zien wij dat succesvol samenwerken een taai proces is. Dat kan je niet los zien van de strategische context waarin de betrokken partijen zich begeven, er aandacht is voor de opgave, de belangen, de relaties, de organisatie en het proces van de samenwerking. Wil je een kansrijke samenwerking? Heb aandacht voor alle perspectieven en elkaar.

Het Integraal Samenwerkings-Zorg Akkoord, ISZA

Worden de doelstellingen behaald? Houden we inderdaad 1 op de 6 medewerkers in de zorg? Blijven de sectoren binnen de volumegroei? Worden de 12 uitgangspunten van passende zorg gehanteerd? Gaat het IZA slagen? Dit gaan we in de komende tijd zien.

1e handreiking: medio oktober 2022

Nieuwe samenwerkingen:

wat vraagt het IZA van 'nieuwe samenwerkingen?'

Hoe start je deze samenwerking, welke domeinoverstijgende structuur past daarbij? Hoe zorg je ervoor dat je concreet wordt in je samenwerking?

DE VOLGENDE KEER



Nieuwe samenwerking



Gezamenlijke ambitie



Recht doen aan belangen



Relatie onder druk



Spelregels in de regio



Samenwerking tussen teams



Werken in netwerken