



Verslag actieleerbijeenkomst DSV's 9 maart 2026

Check-in

Aan de hand van de volgende drie vragen gingen de deelnemers met hun buurman/-vrouw in gesprek:

- Wat kost ons onnodig tijd?
- Wat schuurt een beetje?
- Wat loopt vanzelf goed?

Voorgenomen acties uit de vorige actieleerbijeenkomst

De acties die we de vorige bijeenkomst met elkaar formuleerden, stonden op flip-overs. De deelnemers kregen de gelegenheid om deze langs te lopen en met elkaar in gesprek te gaan aan de hand van twee vragen:

- Welke actie(s) zijn inmiddels opgepakt of gelukt?
- Hebben we destijds de juiste acties geformuleerd?

Highlights van het gesprek hierover:

- Acties die door andere regio's zijn bedacht zijn ook relevant voor andere regio's. Dus door een foto van de flips te nemen ontstond een mooi actielijstje voor de eigen regio.
- De meeste acties zijn vooral van en voor de regio's zelf. Experts of landelijke partijen benoemen zelf beperkt acties. Daarom de uitnodiging om elkaar hier actiever uit te nodigen om ook vanuit die hoek ideeën voor acties of initiatieven in te brengen.

Executiekraacht

Executiekraacht gaat volgens de deelnemers over:

- Daadkracht tonen
- Dingen benoemen
- Beweging op gang brengen
- Ideeën daadwerkelijk uitvoeren

"Denise van Gorp omschrijft executiekraacht als 'voor elkaar krijgkunde': het daadwerkelijk omzetten van ideeën in actie en resultaten. Volgens haar ontbreekt het niet aan goede ideeën of gemotiveerde mensen, maar aan uitvoering."

Twee voorwaarden voor executiekraacht

Volgens Denise vraagt executiekraacht om twee elementen:

- mensen met vuur en motivatie
- én een duidelijke aanpak.



Een aanpak gebaseerd op use cases helpt om vraagstukken concreet en uitvoerbaar te maken. In plaats van het denken vanuit een algemeen thema zoals valpreventie begin je met nadenken over wie daarbij gebaat is. Denk aan een vrouw van 70 jaar die al twee keer is gevallen. Door vanuit haar situatie te kijken, wordt duidelijk welke interventies nodig zijn en welke partijen betrokken moeten worden. Een use case beschrijft niet alleen wát je doet, maar ook voor wie en waarom. Dat waarom moet je ook concretiseren. Een valkuil, ook in de IZA-context, is dat we groot willen beginnen met ambitieuze plannen. Daardoor blijven ideeën elkaar opvolgen zonder dat ze daadwerkelijk worden uitgevoerd. Belangrijk is om klein te beginnen. In plaats van direct te focussen op grootschalige opschaling, kan het effectiever zijn om eerst te kijken wat werkt voor een kleine groep inwoners. Van daaruit kan stap voor stap worden uitgebreid.

Van use cases naar stappen op de bouwstenen

Wanneer je een programmatische aanpak op het werken met use cases zet, ontstaat de kans om stappen op de bouwstenen en daarmee stappen in de transformatie te zetten:

- Nadat je use cases hebt bedacht, is het zaak om te prioriteren want je kan vaak niet alles. Door te vragen hoe een euro de meeste gezondheidswinst kan opleveren, ontstaat een concreet kader voor keuzes.
- Dat betekent dat je aan de hand van use cases keuzes maakt over hoe (tijdelijke) middelen het beste kunnen worden ingezet. Soms zijn daarvoor meerdere use cases nodig die gezamenlijk het verhaal vertellen
- Wanneer meerdere use cases tegen systeembelemmeringen oplopen, ontstaat een onderbouwing van het belang voor transformatie op een bouwsteen, bijvoorbeeld het belang van nieuwe vormen van bekostiging en nieuwe financiële prikkels. Maar ook bij het zetten van stappen op een bouwsteen is het goed om te realiseren dat je niet in 1 keer van A naar Y kan, en soms een kleinere stap moet inbouwen. Dus van A naar C naar Y.

Standaardisatie en opschalingsvragen

Er is een zorg dat het werken met use cases tot standaardisatie en maatwerk gaat leiden, omdat je use cases voor specifieke populaties definieert en niet op de specifieke situatie. Het is echter net zo goed mogelijk, zo geeft Denise aan, om maatwerk als interventie voor de use case in te zetten.

Daarnaast is er twijfel over de focus op opschalen, omdat het dan lijkt dat je een standaardoplossing gaat kopiëren. Een alternatief hiervoor is het werken met het **CIMO-model**, dat door het samenwerkingsverband Leren in 't Wijduuster wordt gebruikt: Context, Intervention, Mechanism en Outcome. Wanneer een interventie in een bepaalde context werkt, kan het onderliggende mechanisme worden onderzocht en later in andere contexten worden toegepast. Kortom: *geen interventies opschalen, maar werkende mechanismen.*



Samenvattend

De kern van executiekracht gaat hiermee over concreet maken van de bedoeling in stappen. Door klein te beginnen, het vraagstuk een gezicht te geven en te werken met concrete use cases, wordt de stap van idee naar uitvoering beter mogelijk. En ontstaat zicht op wat er nodig is op de bouwstenen en hoe je tot opschaling (van mechanismen) kan komen.

Actieronde verduurzamen van financiering

We gaan aan de slag met executiekracht op het vlak van duurzame bekostiging. We starten met een korte introductie van het thema, daarna kijken we uitdagingen. Vervolgens ontwerpen we een eerste stap richting een oplossing, waarna we die stap kritisch gaan “roasten”. We sluiten af met de belangrijkste take-aways.

We starten deze workshop in aanwezigheid van onder andere VWS, NZa, ZIN, Bundle en Financiering vanuit de bedoeling. Vandaag gaan we echt de diepte in. Van A naar Z, maar niet binnen A. Want als je blijft doen wat je deed, krijg je ook wat je altijd kreeg.

Financiering versus bekostiging

Daarbij is het belangrijk om onderscheid te maken tussen twee begrippen.

- Financiering: waar komt het geld vandaan?
- Bekostiging: waar gaat het geld naartoe?

Vandaag richten we ons vooral op bekostiging, omdat daar op korte termijn vaak meer ruimte zit.

Waarom duurzame bekostiging?

Duurzame bekostiging is essentieel wanneer we echte veranderingen in zorg en ondersteuning willen realiseren. Als iets niet structureel bekostigd wordt, durven organisaties vaak niet te starten. Het risico op falen ervaren ze dan als te groot. Wat we doen moet uiteindelijk leiden tot **systeemverandering**. Wanneer je iets verandert in de bekostiging, verschuiven automatisch ook andere bouwstenen in het systeem, zoals **governance en monitoring**. Daarnaast geldt dat bekostiging, oftewel het verdelen van geld, gedrag beïnvloedt. Als de prikkels verkeerd liggen, gaan organisaties zich daar ook naar gedragen. Duurzame bekostiging gaat dus om het bouwen van de juiste randvoorwaarden rond meerdere nieuwe losse te verduurzamen interventies.

Waar lopen we tegenaan?

In de praktijk zien we dat DSV's moeite hebben om hun bekostiging rond te krijgen. Het bekostigen van een project lukt soms nog wel, maar het duurzaam maken van succesvolle initiatieven blijkt veel lastiger. Er zijn verschillende knelpunten die we in de praktijk steeds terugzien, onder andere:

- Afhankelijkheid van landelijke regels en beleid, waardoor er lokaal vaak beperkte ruimte is om andere oplossingen te organiseren.



- Vele kleine financieringspotjes. Daardoor ontstaat een lappendeken van projecten, die moeilijk met elkaar te verbinden zijn.
- Onvoldoende ruimte om het leerproces te financieren, terwijl juist dat nodig is om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen.
- Samenwerking is nodig om de beweging te maken, maar samenwerking zelf wordt vaak niet bekostigd.

We zoomen in op MooiMaasvallei. Daar zien we vier belangrijke knelpunten:

1. Financiële schotten tussen sectoren en domeinen
2. Tijdelijke financiering van initiatieven
3. Perverse financiële prikkels (productiegericht systeem)
4. Transactioneel contracteren in plaats van relationeel contracteren

Analyse van het systeem

Ons huidige systeem is sterk individueel ingericht:

- individuele vraag
- individuele behandeling
- individuele bekostiging

Zorgverzekeraars sluiten contracten met individuele instellingen. Inmiddels zien we soms consortia, maar ook die zijn vaak nog gericht op één doelgroep.

Dit leidt tot een klassiek economisch probleem: **The Tragedy of the Commons**. Als iedereen vanuit zijn eigen belang handelt, gebruiken we de beschikbare middelen inefficiënt. Vanuit het gezamenlijke belang kun je middelen veel beter inzetten. Daarmee kom je in het **Prisoner's Dilemma**. Vanuit individueel belang probeer je het maximale voor jezelf te halen. Maar uiteindelijk zou een gezamenlijke oplossing beter zijn voor iedereen. Dat vraagt wel dat organisaties bereid zijn om hun paradigma te veranderen.

Hoe komen we van A naar B via B?

Verandering kan op drie niveaus plaatsvinden:

1. Stelsel veranderen
2. Binnen bestaande wetten ruimte zoeken
Bijvoorbeeld een extra betaaltitel organiseren binnen de ZVW.
3. Bekostiging aanpassen

Die derde optie is op korte termijn vaak het meest haalbaar.

Bekostigingsmodellen

Ons huidige systeem werkt vaak volgens $P \times Q$: prijs maal volume. Voor elke verrichting wordt betaald. Hoe meer je doet, hoe meer je verdient. Maar dat systeem past eigenlijk niet goed bij de beweging naar gezondheid.



Andere vormen van bekostiging zijn bijvoorbeeld:

- **Shared savings:** Je krijgt een budget, en wat je overhoudt mag je herinvesteren.
- **Bundled payments;**
Alle partijen krijgen betaald uit een bundel.
Voorbeeld: integrale geboortezorg. Na tien jaar bleek dat de kwaliteit van de geboortezorg niet per se beter werd en het ook niet goedkoper was. Maar de samenwerking werd wel beter.
- **Populatiebekostiging**
Bijvoorbeeld het abonnementstarief bij huisartsen. Dit geeft professionals veel vrijheid om zorg in te richten. Voor financiers is dit spannend omdat het minder controlemechanismen heeft.

ROASTS

Het idee van roasts kwam wat moeizaam van de grond omdat er vooral veel behoefte was aan meedenken in plaats van kritische geluiden geven. Er is dus vooral constructief meegedacht over mogelijke en/of noodzakelijke herformuleringen met onderstaand resultaat

Kerngezond – procesbegeleiding

Het idee om een procesbegeleider in te zetten die netwerken rond inwoners organiseert en samenwerking tussen eerste lijn en sociaal domein stimuleert riep vragen op. Deze vragen gingen met name over rol, effectiviteit en meerwaarde voor de inwoner. Dit leidde tot de herformulering dat er behoefte is aan een kwartiermaker die de samenwerking tussen zorg en welzijn versterkt, met passende bekostiging.

Langleefthuisflat – communitybuilder

Bij het idee van een communitybuilder die welzijn en ontmoeting stimuleert zodat bewoners langer zelfstandig thuis kunnen wonen ontstonden vragen over noodzaak en rolverdeling. Met de antwoorden op deze vragen kan nog beter het gesprek aangegaan worden tussen gemeente en zorgverzekeraar om tot een gezamenlijke passende bekostigingsoplossing te komen. De herformulering is dan ook het realiseren van een gesprek tussen deze twee partijen waarin vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid naar een oplossing wordt gezocht

NAH – niet aangeboren hersenletsel

Voor de NAH-doelgroep werd casemanagement als oplossing genoemd maar dit riep de vraag op of het probleem voldoende uitgevraagd is bij de doelgroep, of de casemanager dan wel de oplossing is en of het mogelijk is om de verbinding hierbij te maken met andere doelgroepen waar al een casemanager wordt ingezet, zoals dementie. In de herformulering is het patientenperspectief hierom leidend gemaakt in de verdere uitwerking.



Afsluiting

Het blijkt nog best lastig te zijn om duurzame bekostiging te realiseren als je niet heel scherp hebt waar je deze bekostiging voor nodig hebt en wat het exact bijdraagt aan de bedoeling. Dit vraagt om afpellen, verdiepen, verbinden met andere, soortgelijke initiatieven en vooral samen optrekken met alle stakeholders en verkennen wat binnen én buiten het systeem mogelijk is.

De kernboodschap is dan ook dat duurzame verandering in zorg en ondersteuning **niet mogelijk is zonder duurzame bekostiging**.

Dat vraagt:

- andere prikkels in het systeem
- nieuwe vormen van samenwerking
- en een gezamenlijke blik op lange termijn waarde.

In het woud van bekostiging is het belangrijk om even stil te staan en met elkaar het gesprek te voeren. Kijk samen met je stakeholders naar de vraag: **wat is de eerstvolgende zo groot mogelijke kleine stap die we kunnen zetten?**

Actieronde Verduurzamen van lerend vermogen

We trappen af met een korte beschrijving van hoe we binnen het Netwerk aankijken tegen lerend vermogen en het belang ervan. Het stelt ons in staat om met barrières en kansen om te gaan en het geeft ons nieuwe manieren van denken, doen en organiseren.

Eerder hebben we binnen het Netwerk al concrete stappen gezet op de bouwstenen: we ontwikkelden een leerlandschap, verkenden transitiepijn, voerden lerende check-ins en check-outs in, en werkten met Learning Performance Indicators en principes van transformatieleren.

Knelpunten rondom verduurzamen van lerend vermogen

Deelnemers delen hun grootste uitdagingen op het gebied van lerend vermogen. Een greep uit de antwoorden:

- **Durven het leren te agenderen.** Soms dus letterlijk op de agenda van een sessie zetten, bijvoorbeeld door een reflectiemoment of check-in.
- **Structuur en focus op leren.** Ruimte om te reflecteren en integreren, zonder direct de focus op KPI's.
- **Kennis over leren.** Gebrek aan inzicht over het belang van leren en gebrek aan kennis over hoe je leren vormgeeft.
- **Continuïteit.** Lerend vermogen vraagt om consistentie in plaats van versnipperde inspanningen.
- **Vertragen.** Belangrijk om ook bewust stil te staan, in plaats van altijd op een doel af te stevenen.
- **Individueel vs. collectief leren.** Hoe stimuleer je het leren niet enkel op individueel niveau, maar juist over organisaties en domeinen heen?



- **Ruimte voor ontregelaars.** Belangrijk om ruimte te hebben voor mensen die het anders (willen) doen.

Vervolgens kiezen deelnemers een van de 4 plaatjes die het best past bij wat er over zes weken zichtbaar veranderd moet zijn. Deelnemers kiezen verdeeld: een plaatje met een spiegel, een brug die half afgebouwd is en een kompas met op de achtergrond een bergmeer. Hun associaties bij de plaatjes waren:

Kompas

- Richting een wenkend perspectief en een tussenruimte toewerken, waarbij je de rust en ruimte hebt om de vragen die er echt toe doen vast te pakken.
- Een innerlijk kompas van waaruit je met je onderbuik en gevoel bepaalt waarvoor we het nou doen.

Spiegel

- Belangrijk dat iedereen collectief in de spiegel kijkt en een pas op de plaats maakt.
- Belangrijk om te vertragen en jezelf te durven aankijken. Carefrontation: confrontatie omzetten naar verbinding.
- Leren begint bij jezelf.

De brug

- We leunen op stevige pijlers die al gebouwd zijn, maar om verder te komen heb je elkaar nodig om te leren. De palen die je moet bouwen worden steeds groter en uitdagender, maar op een gegeven moment wordt het makkelijker.

Ontwerp van de eerste stap

Om het lerend vermogen te verduurzamen, is het nodig om te kijken naar de eerstvolgende, concrete stap die je gaat zetten (van A naar Z via B). De opdracht:

- Maak de stap klein genoeg om morgen te starten
- Richt je op gedrag (niet op intenties)
- Koppel acties aan eigenaarschap
- Maak de stap toetsbaar
- Ontwerp de stap als experiment

Iedereen gaat individueel of in tweetallen wandelen om een actie te ontwerpen. Na twintig minuten komt iedereen terug, schrijft hun actie op de flip-overs. Vervolgens pitchen de deelnemers (individueel of in duo's) hun actie. Hierna volgt een ronde met verhelderende vragen en een roast. Tijdens de roast geven de andere deelnemers hun kritische feedback zodat zwakke plekken of blinde vlekken in de stap naar voren komen. Gezamenlijk bouwen de deelnemers het plan weer op. Deelnemers kwamen vervolgens tot concrete stappen, zoals:

- Bestuurders een pitch laten ontwikkelen over hoe bestuurders zelf ook leren;



- Organiseren van een sessie met verschillende buurtteams waarin er met elkaar meegedacht wordt, naar elkaar geluisterd wordt en over en weer vragen worden gesteld worden;
- Organiseren van een leergang met bestuurders, inwoners en coalitie/projectleiders;
- Organiseren van een readying-sessie.

Wat we leerden over executiekracht

In het kader van het centrale thema van de dag, executiekracht, leerden we tijdens deze workshop een aantal belangrijke lessen:

- In geen van de DSV's of organisaties was al sprake van een duurzaam lerend vermogen. Deelnemers gaven aan dat er nog een lange weg te gaan was. Het hielp om dan juist heel goed na te denken over de eerste, concrete stap, al voelde de impact ervan voor sommigen ook heel klein.
- In aanvulling op bovenstaand punt, gaat het niet alleen om het uitvoeren van de stap, maar ook om het toetsen van de impact ervan. Deelnemers hebben hier tijdens het formuleren over nagedacht, maar dit behoeft nog wel verdere opvolging. We spraken af na 6 weken een reflectiemoment in te bouwen.
- Het openlijk bekritisieren van een stap of een actie (de roast) helpt om scherp te aan te brengen. We constateerden dat we daarin vaak "te lief zijn voor elkaar" en dat het juist helpt om wat steviger/harder te zijn.
- Artificial Intelligence (AI) kan ons helpen om lerend vermogen te verduurzamen. Bijvoorbeeld door een large language model (LLM) te trainen met behulp van de ontwikkelde methodieken in het NLT. Deze kun je inzetten om te helpen in de voorbereiding op je sessie, zodat je bewust aandacht besteed aan lerend vermogen.

Van actie naar executiekracht

Denise benadrukte dat bij veranderingen niet alleen het plan belangrijk is, maar vooral de menselijke factor. Ongeveer 70% van de plannen mislukt omdat mensen er niet in geloven. Het beste plan wint dus niet automatisch; het gaat er vooral om of mensen overtuigd raken en zich ermee willen verbinden.

Ze gaf voorbeelden uit het dagelijks leven om te laten zien hoe mensen beïnvloed worden door **verleidingen en sociale invloed**. Tijdens Black Friday kopen mensen bijvoorbeeld vaak producten die ze eigenlijk niet nodig hebben. Ook het terugsturen van een kerstkaart wanneer je er zelf een ontvangt laat zien hoe sociale beïnvloeding werkt.

Daarnaast speelt **spanning of stress** een belangrijke rol. Wanneer mensen onder druk staan of gehaast zijn, denken ze minder na en reageren ze vooral vanuit een automatische, primaire reactie. Om tot goede afwegingen te komen hebben mensen rust, vertrouwen en veiligheid nodig.



Een illustratief voorbeeld van het belang van **eigenaarschap** is het IKEA-effect. Het oorspronkelijke idee achter zelfbouwmeubels was om transportkosten te verlagen. Maar het bleek dat mensen juist trots zijn op iets dat ze zelf in elkaar hebben gezet. Dat gevoel van eigenaarschap zorgt ervoor dat mensen het product meer waarderen.

Volgens Denise is het daarom belangrijk om te kijken hoe je een **ontspannen omgeving** kunt creëren waarin mensen goede keuzes kunnen maken. Het helpt ook als het spannend wordt om te vertrouwen op het proces en bewust aandacht te besteden aan de sfeer tijdens overleggen.

Enkele praktische manieren om dat te doen zijn:

- **Humor gebruiken**, omdat dit spanning verlaagt en ruimte creëert voor een open gesprek.
- **Gevoelens benoemen**, omdat dit al kan helpen om spanning weg te nemen.
- **Bestuurders betrekken** bij evaluaties op de werkvloer, waardoor onderwerpen niet alleen op bestuurlijk niveau worden besproken.
- **Staande overleggen** organiseren, omdat dit hiërarchie vermindert; aan een tafel worden rollen vaak sneller zichtbaar.
- **Tijd reserveren voor samen leren**, bijvoorbeeld door samen een leertraject of leergang te volgen. Hoewel dit in eerste instantie weerstand kan oproepen, helpt een vaste datum en een goede locatie om mensen toch mee te nemen.
- **Aandacht voor taal**. Mensen denken soms dat ze het over hetzelfde hebben, terwijl begrippen in de praktijk verschillend geïnterpreteerd worden.

Bij het in gang zetten van een beweging, is het belangrijk om te begrijpen wat er speelt in een situatie en wat er nodig is om verder te komen. Stel de volgende vragen:

- Wat heeft de ander nodig om mee te bewegen?
- Wie moet de boodschap overbrengen?
- Van wie is de opdracht eigenlijk?

Verschillende situaties vragen om verschillende vormen van overtuigen. Het is daarom belangrijk om te kijken wie de juiste persoon is om een boodschap te brengen en op welk moment dat het beste kan.

De belangrijkste boodschap van Denise was dat alles begint met ontspanning. Pas wanneer er rust, vertrouwen en veiligheid is, ontstaat er ruimte voor mensen om echt na te denken en zich open te stellen voor verandering.