Implementatieadviezen OP EEN LIJN-projecten

Hoofdstuk 4 uit: DE IMPLEMENTATIEPOTENTIE VAN OP EEN LIJN-PROJECTEN, Deel I Eindrapportage

Beoordeeld en in beeld gebracht door Els Eijssens (Els Eijssens Advies) en Jacqueline Konings (Interakt). Oktober 2014

Bij het doornemen van al het materiaal borrelden ideeën op over hoe de opbrengst van de Op één Lijn-projecten benut zou kunnen worden en hoe de implementatie vorm zou kunnen krijgen. In dit laatste hoofdstuk reiken we adviezen aan, achtereenvolgens over ‘wat’, ‘voor wie’ en ‘hoe’.

De opbrengst (wat en voor wie)

De projecten kennen een veelvormige opbrengst:

a	Gerealiseerde organisaties/organisatievormen	.. en daarmee samenhangende producten
b	Zorginhoudelijke verbeteringen	.. en producten die daartoe bijdragen
c	Voorwaardenscheppende verbeteringen	.. zoals ICT-toepassingen
d	Communicatietools	.. richting patiënten, betrokken zorgverleners en externe partijen
e	Onderzoeksmateriaal	.. zoals wijkscans, case studies, businesscases, inventarisatierapporten, enz.
f	Implementatieadviezen	.. vanuit de projecten zelf
g	Projectoverstijgende bevindingen en observaties	

Naar onze indruk is meer dan de helft van wat aangereikt is waardevol voor gebruik elders.

Achtereenvolgens bekijken we hierna de opbrengst langs verschillende lijnen: een vindplaats voor de opbrengst, een landelijke agenda, verbinding zorg en welzijn, patiëntenparticipatie, digitaal interessant en betrokkenheid van gezondheidscentra.



Zelfmanagement hoezo?

Als één ding duidelijk is, is het wel dat hierbij training, follow-up en blijvende intervisie voor zorgverleners ECHT nodig is. Zonder dat blijven we steken in kretologie en frustratie.

⇨ Een optimale vindplaats voor waardevolle opbrengsten

Conditio sine qua non bij implementatie is dat het veld kennis kan nemen van wat het programma Op één Lijn betekende en opleverde.

1 Ontsluiting kan het beste plaats vinden via een al bestaande geschikte en betrouwbare website als hoofdbron, beter dan een nieuwe website/database te maken voor Op één Lijn.
2 Mogelijke vindplaatsen die als hoofdbron kunnen dienen zijn: www.samenwerkeneerstelijnszorg.nl, het JvE-instituut, InEen(?).
Naar die hoofdbron kan gelinkt worden vanuit welke website, plek of bericht dan ook.
3 Naar onze mening is de website van ZonMw weliswaar redelijk gevuld met informatie, maar geen voor de hand liggende vindplaats. De eerder genoemde hoofdbron kan de Op één Lijn-projectopbrengst ordenen conform de op de vorige pagina genoemde punten a tot en met g.
4 Producten van enkele projecten zijn al geplaatst in data- of kennisbanken van Movisie en RIVM (Gezond leven). Waar projectmateriaal nog in deze databanken geplaatst kan worden is dat wenselijk. We achten ze niet geschikt als vindplaatsen voor de brede projectopbrengst.
5 Inspanningen om de opbrengst van Op één Lijn en de met die opbrengst aangevulde hoofdbron als vindplaats actief te promoten zijn wenselijk. Bij voorkeur in samenhang met een landelijke agenda en actieplan.
6 Protocollen en werkafspraken met betrekking tot specifieke gezondheids- en/of welzijnsproblematiek die in Op één Lijn (tot stand kwamen verdienen naast plaatsing in de hoofdbron ook vermelding op specifieke themawebsites zoals die van de Longalliantie, Mezzo, etc.



Zorgaanbieders die beginnen met samenwerken en organisatievorming gaan vaak te rade bij collega's die hen zijn voor gegaan.

⇨ Landelijke agenda

Een landelijk relevant onderwerp als organisatievernieuwing in de eerstelijnszorg, dat landelijk uitgezet en in de opbouwfase met 'duizend bloemen' opgepakt werd, verdient voor het vervolg een kernachtige, toegespitste landelijke agenda.

1 De rol van aanjager van zo'n landelijke agenda past bij ZonMw als programmaleider.
2 Voor een dergelijke landelijke agenda komen de volgende projecten uit de top-22 in aanmerking:
- Zorg aan kwetsbare ouderen: Aanpak van Velp, Roosendaal en Scheveningen
- Welzijn op recept: Nieuwegein

- Gezond gewicht voor kinderen: Zwolle
- Mantelzorg bij zorg en welzijn: Emmen

3 De stappen die door deze projecten al zijn gezet op gebied van doorgeven informatie en implementatie kunnen bij de verdere doorrol betrokken worden.

Zie Deel II, bijlage 7 voor toelichting

⇨ Verbinding zorg en welzijn

Actueel zijn de projecten waarin zorg en welzijn verbonden zijn. Die actualiteit biedt kansen voor aandacht.

1 Relevante partners zijn: VNG, MO-groep en landelijke stakeholders eerstelijnszorg.

2 ZonMw kan het initiatief nemen voor een landelijke bijeenkomst met de relevante partnerpartijen met korte presentaties uit deze projecten als input voor landelijk beleid en afstemming.

3 Inspirerende voorbeelden verbinding zorg en welzijn worden geboden door de volgende projecten uit de top-22:

- Samen voor een sterke eerste lijn in Scheveningen
- Eerstelijnsateliers in Nijmegen e.o.
- SOLK gezond georganiseerd vanuit de eerste lijn
- Welzijn op recept
- Kapstok, samenwerking eerste lijn en welzijn rond onderwerp mantelzorg
- Persoonlijke preventie in de wijk Leidsche Rijn
- IJburg zonder scheidslijnen
- MENS-plus De Bilt, samenwerking zorg en welzijn
- Multidisciplinaire integrale zorg dicht bij huis in een krimpregio, Drenthe

Zie Deel II, bijlage 7 voor toelichting

⇨Patiëntenparticipatie

In verschillende projecten is gewerkt aan participatie van patiënten op de een of andere manier. Dat bleek vaak lastig.
Maar er zijn interessante aanknopingspunten te vinden.

In samenwerking met NPCF en regionale Zorgbelangorganisaties kunnen deze aanknopingspunten gebundeld worden in een notitie of gepresenteerd op een studiedag.
De volgende projecten uit de top-22 zijn daarvoor relevant:

- Multidisciplinaire samenwerkingsstructuur kwetsbare ouderen
- Eerstelijnsateliers in Nijmegen e.o.
- Zorg- en welzijnsnetwerken in Achterveld
- Welzijn op recept
- Kapstok, samenwerking eerste lijn en welzijn rond onderwerp mantelzorg
- Persoonlijke preventie in de wijk Leidsche Rijn
- IJburg zonder scheidslijnen

Zie Deel II, bijlage 7 voor toelichting



De POH is een niet te onderschatten verbindingsfactor. Ze kan als geen ander met de 'buitenwereld' communiceren.

⇨ Digitaal interessant

ICT-toepassingen worden in veel projecten en praktijken nagestreefd. Het blijkt lastig en kostbaar om op korte termijn tot bruikbare toepassingen te komen.

1 Daarom is promoten van wat succesvol ontwikkeld is een belangrijke taak, in eerste instantie voor ZonMw, bv. in de vorm van bundeling van de initiatieven.
2 Initiatieven uit den lande die op zoek zijn naar digitale tools kunnen terecht bij de volgende projecten:

- Zorg aan kwetsbare ouderen, Velp
- Samen voor een sterke eerste lijn in Scheveningen
- MSM 'Meer dan multidisciplinaire samenwerking'
- Persoonlijke preventie in de wijk Leidsche Rijn
- IJburg zonder scheidslijnen
- Ketenzorg Ouderen (KOMPLEET) in Eindhoven

Zie Deel II, bijlage 7 voor toelichting

⇨ **Gezondheidscentra arm in arm**

Waar samenwerking in de eerste lijn al georganiseerd is, zoals in gezondheidscentra, ligt er een basis voor nieuwe initiatieven.

1 InEen en het ROS-netwerk zijn de aangewezen organisaties om díe projecten te communiceren en te promoten waar gezondheidscentra bij betrokken zijn. Het betreft 12 van de 22 projecten in Elsloo, Tiel, Velp, Nijmegen, Achterveld, Utrecht, Nieuwegein, Leidsche Rijn, IJburg, Borger-Odoorn, De Bilt en Zuid-Nederland.
2 Aparte aandacht kan daarbij zijn voor netwerken van gezondheidscentra (zie hoofdstuk 3, organisatievormen, bladzijde 14) waar schaalvergroting een win-win model oplevert voor de individuele centra en voor het netwerk als geheel (krachtige stem naar andere partijen).

De verspreiding 'Op één Lijn, de estafette' (hoe)

Zoals gezegd zien we vier domeinen voor een landelijke agenda: zorg aan kwetsbare ouderen, welzijn op recept, gezond gewicht voor kinderen en mantelzorg. Implementeren van projectresultaten kan via …. de estafette. De stokjes liggen klaar, hoe gaan ze overgenomen worden door frisse renners? We geven steeds ideeën aan.

- ⇨ **Bekendmaking naar het veld**
- ⇨ **Actieve kennisneming door het veld**
- ⇨ **Creatieve adoptie door het veld**
- ⇨ **Follow-up ondersteuning à la SMOEL**

⇨ **Bekendmaking naar het veld**

Zonder bekendheid valt alles plat. Dan zijn er veel geslaagde Op één Lijn-projecten, maar vindt geen uitrol plaats. Hoe kan die bekendmaking vorm krijgen?

Ontsluiting van overdraagbare zaken via databank(en) met een hoofdbron als vindplaats.

1 Onder het kopje 'Een optimale vindplaats voor waardevolle opbrengsten' eerder in dit hoofdstuk staan suggesties voor ontsluiting van bruikbare producten en relevante informatie.
2 Het veld moet in elk geval goed geïnformeerd raken via de eigen beroepsorganisatie, die een invloedrijke stem heeft in het promoten van samenwerkingsvernieuwing. We bedoelen hier vooral op de websites, nieuwsbrieven en congressen van deze organisaties.

Bekendmaking vanuit ZonMw/consortium naar de urgentiedragers in het land

3 Voorkeur gaat uit naar een gezamenlijk gecoördineerde inspanning van een consortium van landelijke stakeholders dat vanuit een virtueel hoofdkwartier een beperkt aantal projecten/producten omarmt ten behoeve van brede implementatie in het veld.

4 Wie dat consortium kunnen gaan vormen laten wij hier in het midden. Potentiële deelnemers zijn genoegzaam bekend. Suggesties voor de landelijke agenda staan in het voorafgaande beschreven.

5 Plannen voor actieve bekendmaking zijn al in de maak, zoals bijvoorbeeld tijdens het meicongres van Robuust 'Van interdisciplinaire naar interprofessionele samenwerking en educatie' en tijdens de najaarscongressen 'Zorg en ondersteuning in de buurt' en het NHG-congres 'Dokteren doe je niet alleen'.

6 Zo zouden congressen van de eerste lijn (algemeen) en van alle beroepsorganisaties de komende twee jaren een plek voor 'Op één Lijn' moeten hebben.



Een gedeelde visie: altijd de investering waard!
Geeft binding en kompas.

Bekendmaking vanuit de 'high potentials' naar het omringende veld

7 De 'high potentials' gaan (blijven) potentiële belangstellenden actief benaderen en/of reageren op getoonde belangstelling. Vanuit de eigen plek een 'gelijkvloerse' beweging naar 'dichtbije en verre verwanten'. Warme overdracht dus, met benutting van betrokken, goed ingevoerde projectleiders/deelnemers. De persoonlijke benadering van professionals door iemand uit de eigen beroepsgroep werkt immers vaak het best.

8 Het zou goed zijn als voor dit soort uitwisseling facilitering wordt geboden. ROS Caransscoop geeft een goed voorbeeld door de (te) grote belangstelling voor een project in haar regio te faciliteren met het overnemen van logistiek en de organisatie van groepsvoorlichting.

9 Te denken valt aan een eenmalige standaardvergoeding uit een ZonMw-pot voor bijvoorbeeld twee professionals per te promoten project. Uit te keren als vacatiegeld op grond van opgesteld actieplan (A4).

10 De eigen ROS kan ook ondersteuning bieden bij het opstellen van een actieplan voor bekendmaking en overdracht.

Bekendmaking en ondersteuning vanuit de ROS'en

11 Voor de promotionele en operationele ondersteuning bij brede implementatie zijn de ROS'en bij uitstek de geschikte organisaties. Zij kennen de regio, zij hebben verstand van implementeren en kunnen 'de muis bij de kaas brengen'. Een uitvoeringsplan 'Vervolg Op één Lijn' per ROS met daarin de implementatiemogelijkheden na actieve verkenning is daarbij wenselijk en bekrachtigt en herhaalt de inspanningen van de ROS'en die destijds geleid hebben tot zo'n groot aantal deelnemers aan Op één Lijn.

12 Een voorbeeld: Caransscoop organiseert met Stichting Een Plus Samenwerking (Seps, Velp) en Praktijk Ouderengeneeskunde Bertholet een verdiepingsleergang multidisciplinaire ouderenzorg in de eerste lijn.



Richtlijnen en scholing van gezaghebbende organen hebben de meeste overtuigingskracht.

⇨ Actieve kennisneming door het veld

Zonder actief geïnteresseerde meelopers in de estafette kan het een verloren race worden. Uit de workshops van de Op één Lijn-slotconferentie op 13 maart blijkt hoe verschillend professionals zoeken naar informatie.

1 Een gezamenlijke campagne van het landelijke consortium kan de gekozen vindplaats (hoofdbron) op voor de doelgroep geschikte wijze en op juist gekozen momenten indringend en aantrekkelijk onder de aandacht brengen.
2 Voor het extra motiveren van geïnteresseerde professionals en organisaties om 'warm' kennis te nemen van voorbeeldprojecten zou een gecoördineerd programma ingericht en gesubsidieerd kunnen worden. Te denken valt aan:
   - 'Op één Lijn-markten' op een daartoe speciaal georganiseerd congres.
   - En/of zo'n markt als onderdeel van andere congressen.
   - Provinciaal georganiseerde presentaties van alle projecten in een provincie/regio, met alle partijen (zorg en welzijn, gemeenten, zorgverzekeraars voor zover relevant), vergelijkbaar met presentaties die per project al eerder plaatsvonden.
   - Excursiedagen ('expert meetings') waar per dag meerdere locaties bezocht kunnen worden, etc.
3 Zo'n gecoördineerd programma kan bijvoorbeeld twee keer draaien, in twee opeenvolgende jaren.
4 Voor deelname aan een excursie(dag) valt te denken aan een eenmalige standaardvergoeding per koppel of trio van geïnteresseerde professionals (trekkers van verschillende huize voor mogelijke adoptie van een samenwerkingsproject). Uit te keren als vacatiegeld voor zowel bezoekers als aanbieders op grond van deelnamebewijs.

⇨ Creatieve adoptie door het veld

Aandacht en erkenning mag er zeker wel zijn voor het feit dat blauwdrukdenken uit den boze is. Aanpassen aan eigen situatie/cultuur en het ontwikkelen van ´eigenaarschap' door creatief het eigen model te schoeien op de leest van het voorbeeld is essentieel. Dat kost tijd en aandacht.
Wij stellen voor dit eerste stadium van implementatie te laten faciliteren. Met ROS-ondersteuning, gebruik van model van SMOEL-spiegelbijeenkomsten door adviseurs, mogelijk ook met vacatiegeld voor te houden adoptiesessies.

⇨ **Vouchers voor feedback à la model spiegelbijeenkomsten**

Als een project eenmaal loopt, valt winst voor versterking van de eerste lijn te behalen uit extra inzicht en kennis met betrekking tot projectmanagement, vooral bij het adopteren van voorbeelden. Een werkwijze zoals in de spiegelbijeenkomsten zou daarbij nuttig kunnen zijn.
Wij adviseren een gesubsidieerd aanbod van een bepaald aantal begeleidingsuren (vouchers). Dat je daarmee betere veranderaars kweekt lijkt gezien de positieve feedback op dit soort begeleiding zeer aannemelijk. Als alternatief kunnen hiervoor ook ROS-adviseurs dienen, indien door de implementeerders gewenst.

Tot slot



Volhouden tot meerwaarde blijkt!

Het programma Op één Lijn heeft vier jaar geduurd. Enkele projecten zijn al langer geleden afgesloten. Het is wenselijk om de actuele stand van zaken bij die projecten te inventariseren alvorens 'de boer op te gaan'. Dat biedt kansen voor extra leerpunten, aanvullend materiaal en om na te gaan of aansluiting bij actuele ontwikkelingen zoals transities naar de eerste lijn, sociale wijkteams, en dergelijke mogelijk blijkt. De projecten hebben zelf ook enkele implementatie-ideeën aangereikt. Deze zijn door ons zoveel mogelijk verwerkt in voorgaande tekst. De door de projecten daarbij voorgestelde relevante doelgroepen spreken doorgaans voor zich. Daarom hebben we het overzicht daarvan niet toegevoegd aan dit rapport. Verschillende projecten hebben al belangstelling ervaren vanuit het land voor hun project. Het is interessant om na te gaan of dit ook tot nieuwe projecten heeft geleid, ook met het oog op bruikbare informatie voor implementatieprocessen. Van enkele projecten is bekend dat ze daarbij ook landelijke partijen inschakelen zoals Vilans en PON.
Veel van de in de verslagen genoemde aanbevelingen en succes- en faalfactoren zijn algemeen geldend voor projectmanagement en/of procesbegeleiding. Uit de projecteindverslagen zijn daarnaast ook aanbevelingen en succes- en faalfactoren te halen die toegespitst zijn op de specifieke omstandigheden voor het soort vernieuwing dat Op één Lijn nastreeft. Het is de moeite waard deze overzichtelijk te bundelen voor gebruik door anderen.
Tip voor het vervolg: Hou op het netvlies dat drijfveren die leidend zijn voor zelfstandige professionals in de eerste lijn bestaan uit financiële prikkels, kwaliteitsverbetering/persoonlijke ontwikkeling, werkdrukvermindering en (strategische) positieversterking