

# Tien principes voor regionale samenwerking

Hoe geef je succesvol vorm aan regionale samenwerking? Het RIVM onderzoekt dit op verschillende fronten. Om te beginnen zijn nu tien leidende principes in kaart gebracht voor verbetering van regionale samenwerking om veilig geneesmiddelengebruik en doelmatig voorschrijven van medicatie te bevorderen.

Een betere inrichting van preventie, zorg en welzijn. Hogere kwaliteit van zorg, betere gezondheid en lagere kosten. Met die doelen voor ogen zijn in de afgelopen jaren regionale samenwerkingsverbanden ontstaan. Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) volgt sinds 2013 een aantal van deze regionale initiatieven, namelijk de proeftuinen 'Betere zorg met minder kosten'. Een van de hoofdvragen daarvan is: 'Hoe geef je succesvol vorm aan regionale samenwerking?'

"Een van de eerste concrete interventies van deze regionale samenwerkingsverbanden was betere en meer efficiënte farmaceutische zorg", zegt onderzoeker Hanneke Drewes, coördinator van de landelijke monitor proeftuinen van het RIVM. "Wij hebben in zeven regionale initiatieven onderzocht hoe die samenwerking rondom farmaceutische zorg tot stand is gekomen", vertelt Betty Steenkamer, die promotieonderzoek verricht bij Caroline Baan, die niet alleen hoofd is van de RIVM-afdeling Kwaliteit van Zorg en Gezondheidseconomie, maar ook hoogleraar integrale gezondheidszorg aan de Tilburg Universiteit. De onderzochte regionale initiatieven zijn: GoedLeven, Slimmer met Zorg, Vitaal Vechtdal, MijnZorg, Blauwe Zorg, Gezonde Zorg Gezonde Regio en Anders Beter.

## Interviews en afspraken

De onderzoekers spraken met dertig personen over de regionale samenwerking rondom doelmatig geneesmiddelengebruik. Het ging om huisartsen, apothekers, internisten, cardiologen, vertegenwoordigers van Zorgbelang, representanten van zorgverzekeraars en projectmanagers. Verder onderzochten ze wat op papier was gezet. Welke afspraken lagen er bijvoorbeeld en hoe waren de processen ingericht? Het resultaat: tien leidende principes die een inspiratiebron kunnen zijn voor andere regionale samenwerkingsverbanden. Tien principes die, zo stelt Baan, de organisatie van goede samenwerking onderbouwen wanneer ze in samenhang worden geïmplementeerd.

## 1 Organiseer commitment op basis van een langetermijnvisie

Steenkamer: "Een van de geïnterviewde personen verwoordde het kernachtig: 'Veel solistische projecten in het verleden hebben gefaald en nu streven wij naar duurzame regionale samenwerking op basis van gezondheid, kwaliteit en kosten. En dat is de drijvende kracht achter alles wat we in de toekomst gaan doen.' Vanuit dit soort ervaringen is gewerkt aan het creëren van commitment op basis van een gezamenlijke langetermijnvisie. Daarom startten de proeftuinen met een kleine groep betrokkenen uit het zorgdomein. De groep bestond uit huisartsen, apothekers, medisch specialisten, Zorgbelang en zorgverzekeraars. Daarnaast realiseerde men commitment door gezamenlijk te werken aan een businessplan. Dit droeg bij aan gezamenlijk probleemeigenaarschap. Aan de andere kant merkte men dat ontwikkelingen zoals reorganisaties binnen organisaties het proces vertraagden."

## 2 Organiseer samenwerking met coöperatie en representatie op bestuurlijk niveau

Drewes: "De proeftuinen probeerden coöperatie op bestuurlijk niveau van de individuele organisaties te creëren door kansen en voorwaarden te scheppen die multidisciplinaire samenwerking stimuleren. Een voorbeeld hiervan is de introductie van nieuwe financiële prikkels, zoals shared savings\*. Dit werkte coöperatie in de hand, aangezien het bestuurders de benodigde financiële buffer zou opleveren voor het initiëren van toekomstige projecten. Daarnaast zorgde men voor de juiste mensen op de juiste plek, wat de coöperatie vergrootte. Zo leidde een vertegenwoordiging van apothekers op bestuurlijk niveau in een aantal regio's onder meer tot farmaceutische input in andere projecten."

## 3 Maak gebruik van een gelaagde governance-structuur

Baan: "De proeftuinen hebben een gelaagde governance-structuur. Je hebt onder meer een stuurgroep, dagelijks bestuur en projectgroepen. Op al die niveaus is specifieke kennis, expertise en informatie beschikbaar. De proeftuinen maakten instrumenteel gebruik van deze gelaagde governance-structuur. Om de voortgang van projecten te waarborgen, gebruikten meerdere projectmanagers de gelaagdheid door informatie op te halen en uit te wisselen tussen bijvoorbeeld de stuur- en projectgroepen."

# rond doelmatig geneesmiddelgebruik



*Door rekening te houden met marktfactoren als medicatieprijs of toepasbaarheid van een farmaceutisch product, kunnen financiële strategieën worden verfijnd.*

## 4 Creëer bewustzijn op alle niveaus

Steenkamer: “Proeftuinen organiseerden op diverse manieren interactie om het bewustzijn over het businessplan en de gevolgen ervan op zowel operationeel als strategisch niveau te bevorderen. Dit hoefde geen speciaal geplande bespreking te zijn; in veel proeftuinen wordt gebruikgemaakt van bestaande overlegstructuren, bijvoorbeeld tussen huisartsen en apothekers. Kijk, de medische richtlijn van een specialist kan afwijken van die van een huisarts. Dan is het belangrijk te discussiëren over bijvoorbeeld welke LDL-afkapwaarden te gebruiken voor welke patiëntengroep. De kwaliteit van de al bestaande relaties tussen zorgprofessionals had invloed op het bewustzijn over waarom verandering van werkprocessen nodig was, wat die verandering behelsde en hoe het te volbrengen.”

## 5 Organiseer interpersoonlijke relaties op alle niveaus

Baan: “Proeftuinen investeerden in relaties op verschillende niveaus. Zoals gezegd: dit is mogelijk via bestaande overlegstructuren, maar ook door nieuwe bijeenkomsten te organiseren. Elkaar kennen en korte lijntjes hebben met elkaar droeg bij aan erkenning en herkenning van elkaars expertise.”

## 6 Richt een lerende omgeving in

Drewes: “Veel proeftuinen organiseerden adequate data en de benodigde capaciteit en kennis om data om te zetten naar bruikbare informatie en zo te leren van wat er in de praktijk gebeurt. Dit geeft onder meer ruimte voor benchmarking. Deze ontwikkeling leidt er in een aantal proeftuinen toe dat wordt gesproken over het kunnen inzien van bijna real time gegevens door huisartsen.”

**Tabel 1: Illustratie van onderliggende ervaringen bij LP 1: Organiseer commitment gebaseerd op een langetermijnvisie**

Door de regionale initiatieven toegepaste strategieën	Faciliterende (+) of remmende (–) contextuele factoren die de impact van de leidende principes beïnvloeden	Mechanismen die de impact van het leidende principe verklaren
1 Nodig een groep regionale stakeholders uit, te beginnen met het zorgdomein	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ontevredenheid over het stimuleren van concurrentie als gevolg van de marktwerking</li> <li>+ Pogingen van afzonderlijke organisaties in het verleden om farmaceutische zorg te verbeteren, hebben onvoldoende effect gesorteerd</li> </ul>	<p>Induceert 'readiness' voor een multidisciplinaire aanpak gebaseerd op een langetermijnvisie (betere gezondheid en kwaliteit van zorg en reductie van de kosten)</p> <p>Induceert urgentie bij stakeholders om samen te werken</p>
2 Faciliteer de ontwikkeling van een multidisciplinair farmaceutisch formularium en businesscase	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Toegenomen druk als gevolg van de urgentie om farmaceutische zorg te verbeteren</li> <li>– Interne organisatorische ontwikkelingen zoals reorganisaties, reallocatie van capaciteit et cetera.</li> </ul>	<p>Induceert probleemeigenaarschap bij stakeholders</p> <p>Induceert de afweging van inhoudelijke, strategische en financiële argumenten om zich al dan niet te committeren</p> <p>Induceert het afwegen van de mate van importantie van het project</p>

**7 Organiseer gezamenlijke verantwoordelijkheid**  
 Steenkamer: “De proeftuinen organiseerden gezamenlijke verantwoordelijkheid door een helder plan van aanpak te maken, met daarin duidelijke prikkels: wie is waarvoor verantwoordelijk en op welke manier? Het vormgeven hiervan leidde onder andere tot de introductie van shared savings binnen de proeftuinen. Daarnaast organiseerden de proeftuinen besprekingen over feedback-data om elkaar scherp te houden. Dit werkte vooral als er al goede ervaringen waren opgedaan met verbetertrajecten.”

**8 Stem financiële strategieën af op de markt**  
 Drewes: “Door bijvoorbeeld rekening te houden met marktfactoren als medicatieprijs of toepasbaarheid van een farmaceutisch product, kunnen financiële strategieën worden verfijnd. Het resultaat: de beste farmacotherapie tegen de laagste prijs. Hier komt weer het real time informatiesysteem om de hoek kijken: je kunt dit gebruiken om financieel inzicht te organiseren van individueel tot regionaal niveau.”

**9 Organiseer gezamenlijke voordelen**  
 Baan: “Voor het behalen van quick wins legden de proeftuinen de focus op ‘laaghangend fruit’ die nieuwe projecten financieel mogelijk maken. Hiermee konden ze het regionaal initiatief ook op de kaart zetten. Dankzij het succes van regionale multidisciplinaire samenwerking bij farmaceutische zorg, werd ook de potentie van de proeftuinen zichtbaar om een breed programma in de regio neer te zetten.”

**10 Toets regionale afspraken aan landelijk beleid en landelijke wet- en regelgeving**  
 Steenkamer: “Waar wijken regionale afspraken af van bestaand beleid en wet- en regelgeving? Om bij te dragen aan het organiseren van regionale samenwerking voor betere farmaceutische zorg, is het belangrijk om hierop continu alert te zijn. Als partijen in de regio besluiten een bepaald geneesmiddel voor te schrijven, terwijl in het landelijk beleid van de zorgverzekeraar wordt uitgegaan van een ander medicijn, kunnen zorgverleners tegengestelde prikkels krijgen. Dit speelt ook bij het volgebeleid van zorgverzekeraars met een kleiner marktaandeel in de regio. Als vroegtijdig bekend is dat alle zorgverzekeraars de regionale afspraken volgen, levert dit minder financiële onzekerheid op.”

**Meer inzicht**  
 Tot slot: “De tien principes zijn op deze pagina’s gepresenteerd als sneak preview”, vertelt Steenkamer. “De kracht zit hem in de inzichten uit de ervaringen van de proeftuinen die ónder de tien principes liggen (zie illustratie tabel 1 of ga naar [www.rivm.nl](http://www.rivm.nl), klik op ‘Onderwerpen’ en vervolgens op ‘Duurzame preventie, zorg en ondersteuning’). Inzicht in deze details geeft je de mogelijkheid de strategie vorm te geven die past bij jouw omgeving.” Drewes: “De tien principes zijn waarschijnlijk eveneens toepasbaar op andere terreinen dan dat van geneesmiddelen.” <<

\* Shared savings: het delen van gerealiseerde besparingen over bepaalde typen uitgaven, vaak gekoppeld aan een bepaalde prestatie of een bepaald doel (bijvoorbeeld alle Zvw-kosten) en voor bepaalde populaties (bijvoorbeeld alle verzekerden in een regio).

Tekst: Gerben Stolk  
 Foto: Thinkstock