

OPDRACHT

Naam project	: SNN 2020 samen op weg naar 2025
Opdrachtgevers	: Bestuur SNN
Naam opsteller	: Robert Haan
Versienummer en datum	: 15-06-2020 versie 3
Gewenste startdatum	: 1-2-2020
Gewenste einddatum	: 1-11-2020

Achtergrond/ Aanleiding

Met het huidige zorgstelsel blijkt dat de zorg regelmatig te gefragmenteerd wordt georganiseerd. Samenwerken tussen organisaties is van groot belang om kwalitatief goede zorg te kunnen bieden. Met deze gedachte heeft een kartrekkersgroep met fysiotherapeuten en orthopeden besloten om een netwerk op te richten. Het SNN (SchouderNetNoord) werd in 2014 opgericht en deelde de ambitie om met zorgprofessionals en belangrijke stakeholders kwalitatief de beste schouderzorg in de regio aan te bieden.

Dezelfde kartrekkersgroep, later werkgroep, is aan de slag gegaan om met het bestuur een missie, visie en meerjaren beleid te ontwikkelen.

Missie:

Schouder aan Schouder Topschouderzorg

Visie:

Met elkaar afspraken maken over hoe we de zorg rondom de schouderpatiënten blijven verbeteren. Door het ontwikkelen van hoogwaardige transmurale zorg voor patiënten met schouderproblemen in de regio-Noord zowel in de 1e, 2e en 3e lijn.

Meerjarenbeleid en voortgang:

Id	Meerjaren beleid	Begindatum	Einddatum	2016				2017				2018				2019				% voltooid
				K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	
1	Conservatieve protollen	1-1-2016	30-11-2018																	100%
2	Proms/ automatisering	1-1-2016	29-11-2019																	75%
3	Samenwerking scholing/ onderzoeksplan Hanze	1-1-2016	1-10-2018																	100%
4	accreditatie	2-6-2017	1-6-2018																	100%
5	Borging netwerk extern	1-1-2018	1-1-2020																	50%

Figuur 1

Het netwerk kan met trots terugkijken op de behaalde resultaten van het bijna afgeronde meerjarenbeleid (figuur 1). Het Netwerk bestaat nu zes jaar en staat op het punt om de koers voor de komende vijf jaren uit te zetten. Het bestuur heeft ervaren dat de dynamiek van een netwerkorganisatie groot is in vergelijking met een traditionele organisatie waarin hiërarchie met bijbehorende vormen van klassieke controle een stuk stabielier verloopt.

Deze dynamiek heeft veel voordelen maar brengt ook onzekerheid met zich mee. Het bestuur stelt zich dan ook terecht de vraag of er hierdoor veranderingen hebben voorgedaan die invloed hebben op onze ambitie en context van waaruit wij zijn gestart in 2014. Het netwerk is inmiddels zesmaal zo groot en groeit nog steeds. Ook het aantal ziekenhuizen (4) van waaruit wordt verwezen is toegenomen en daarmee ook het adherentiegebied van het netwerk.

Door deze groei komt de beheersbaarheid onder druk te staan en komen de kernvragen van een netwerkorganisatie weer naar boven drijven: Wie doen er mee (actoren), Wat verbindt ons, wie zijn wij (identiteit), wat doen we met elkaar, waar liggen onze gemeenschappelijke krachten (ambities) en hoe gaan we met elkaar om (fundament) (Willems 2018)

Willems (2018) omschrijft een netwerk als een samenspel van individuen, organisaties, bedrijven en instellingen, die zich verbinden rondom een bepaalde opgave en die in allerlei samenstellingen/initiatieven ondernemen rondom die opgave. Kaats en Opheij (2013) voegen daaraan toe dat zo een samenwerking kansrijk is wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie.

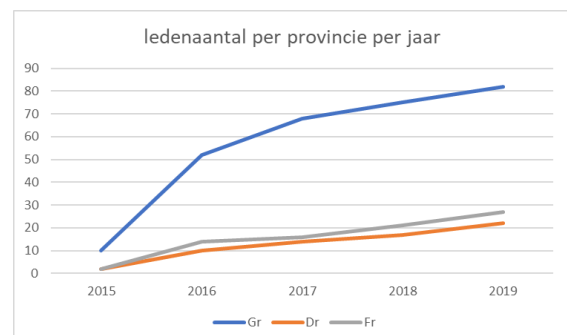
Het is de grote opgave van een organisatienetwerk om daarvoor de juiste condities te scheppen. Goed functionerende organisatienetwerken moeten deelnemende organisaties zo ver krijgen dat ze zonder al te veel weerstand een stuk van hun soevereiniteit afgeven om een bijdrage te leveren aan de collectiviteit van het organisatienetwerk (Kenis en Cambre 2018).

2. PROBLEEMSTELLING

Om een verantwoord meerjarenplan te realiseren is een diepgaande en fundamentele analyse nodig om inzicht te krijgen hoe SNN er nu voorstaat alvorens een koers wordt uitgezet.

3. HUIDIGE SITUATIE

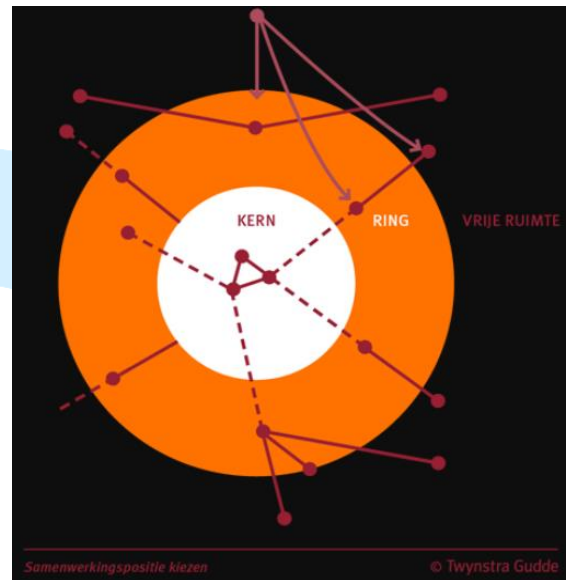
SNN telt momenteel 131 leden, waarvan 4 orthopeden. De leden zijn werkzaam in de provincie Groningen (82), Friesland (27) en Drenthe (22) en zijn verdeeld over 98 organisaties waarvan 4 ziekenhuizen. In 2016 is SNN een open netwerk geworden met als gevolg een ledengroei van ruim 540%.



Figuur 2

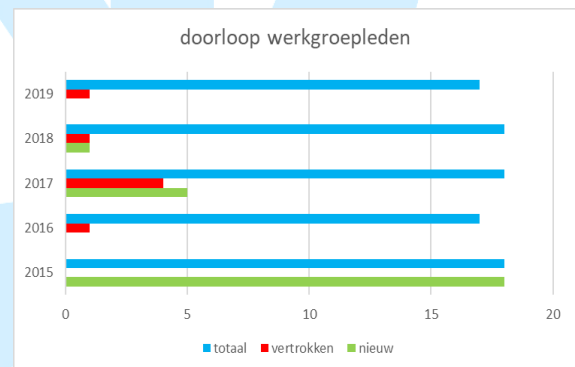
Het Network heeft gekozen voor drie schillen, gebaseerd op het model van Twynstra en Guddé (Bremekamp2010). Hierin wordt onderscheid gemaakt in drie schillen: de strategische kern (het bestuur), de complementaire ring (de werkgroep) en de vrije ruimte (overige leden). De actoren die de strategische kern vormen, zijn de stuwende kracht achter het netwerk. Zij zetten de visie uit, bepalen de strategie, definiëren de toe- en uittredingsregels, de spelregels en de gedragscode.

De actoren in de complementaire ring vullen vaak de gaten van het netwerk. Zij kennen de inhoud van het netwerk en beschikken over bepaalde kennis en vaardigheden. De vrije ruimte zitten actoren die niet of nauwelijks strategisch gebonden zijn. Veelal blijft het beperkt tot het bijwonen van de verplichte bijeenkomsten.



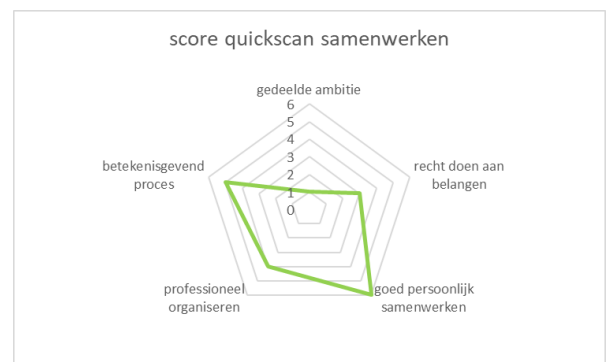
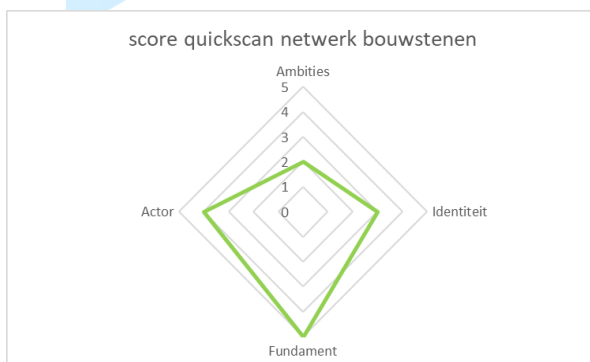
Figuur 3

Het Bestuur is van mening dat er roulatie moet plaatsvindt tussen de werkgroep leden en de overige leden. Hiervoor is ooit een uittredingsmodel beschreven echter in de praktijk is dit niet toegepast. Er was vooral weinig animo onder de leden om aan te sluiten bij de werkgroepen (figuur 4).



Figuur 4

Via een digitale quickscan krijgen we inzicht in de bouwstenen volgens Willems (2018) en inzicht in hoe de leden tegen samenwerken aankijken Kaats (2013). Deze informatie is belangrijk voor het bepalen van het vervolg en waar verdieping nodig is.



Figuur 5 en 6 voorbeeld resultaten quickscan

3. DOELSTELLING

Inzicht krijgen hoe het SNN ervoor staat (diagnose), en welke interventies er nodig zijn om een verantwoord meerjarenbeleid te ontwikkelen

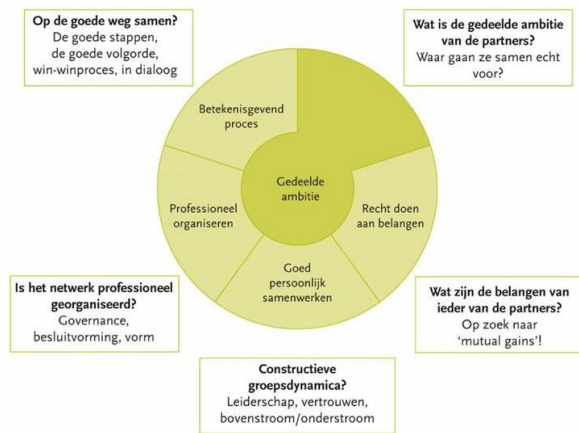
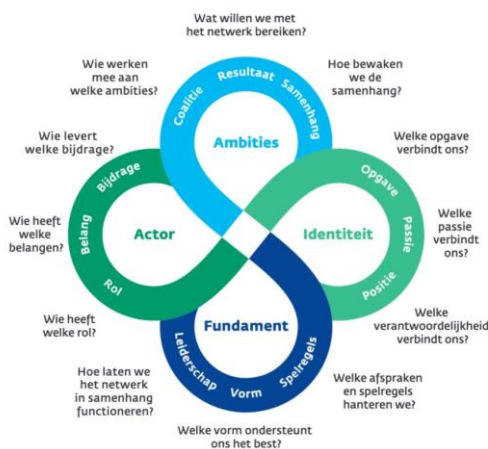
4. ANALYSE/ DIAGNOSE

Hoe staat het SNN ervoor, wat is er anders t.o.v. 2014 en waar is een verdiepende analyse nodig

Tools:

Projectgroep dialoog/ analyse bespreken Model kaats 2013/ model Willems (2018)

Data-analyse/ Pareto 80-20



Model Willems (2018)

Model Kaats (2013)

5. INTERVENTIES

Projectgroep samenstellen/ aanpassen?

De juiste condities scheppen om interventies te realiseren

Tools:

Brainstorm

Risico matrix

Stakeholders management

Impactanalyse

6. PLANNING EN ORGANISATIE

SNN 2020 samen op weg naar 2025		Wie	22 25-mei	23 1-jun	24 8-jun	25 15-jun	26 22-jun	27 29-jun	34 17-aug	35 24-aug	36 31-aug	37 7-sep	38 14-sep	39 21-sep	40 28-sep	41 5-okt	42 12-okt	43 19-okt	44 26-okt	45 2-nov	46 9-nov	47 16-nov
Wat	PDCA																					
Initiatiefase		P																				
	opzet project idee	P																				
	afstemming Dani	P																				
	terugkoppeling voorstel samenwerking	P/B																				
	accordatie project idee- en begroting	P/B																				
	voortgang go/ no go	B																				
Voorbereidingsfase		P																				
	uitwerking projectidee	P																				
	voorstel planning	P/B																				
	klankbordgroep samenstellen	P/K																				
	oproep projectgroep	P																				
	informatiebrief leden	P/B																				
	uitzetten enquête	P/B																				
	communicatieplaat op de site	P/B																				
	klankboardsessie	P/K																				
	voortgang go/ no go	B																				
Analyse		D																				
	analyse enquêtes	P/K																				
	interview ontwikkelen	P/K																				
	selectie interviews en inplannen	P																				
	projectgroep sessie	P/PG																				
	klankboardsessie	P/K																				
	voortgang go/ no go	B																				
Inrichten/ oplossingen		D																				
	analyse check (kan men zich vinden in de toekomst)	allen																				
	vormen projectsessie bepalen	P/K																				
	bepalen mogelijke interventies	P/K/PG																				
	voorwaarden scheppen	P/K/PG																				
	projectgroepsessie	P/PG																				
	klankboardsessie	P/K																				
	voortgang go/ no go	B																				
Resultaten Borging		C																				
	Resultaten uitwerken bespreken	P/																				
	decharge	B																				
next step		A																				

schoolvakanties
 afwezig
 loopt volgens schema
 voltooid
 achter op schema

P Projectleider
 B Bestuur
 K Klankbord groep
 W Werkgroep
 PG Projectgroep

Organisatie

Beoogde opdrachtgever: Bestuur SNN: Maurits Sietsma, Lucia Kramer, Nitzan Hadash

Projectleider: Robert Haan

Projectteam: Nader samen te stellen

Klankbord: Davy Paap, Caspar Mijlius, Melanie Hougardy

Werkgroepleden: Kirsten Bakker, Klaas de Jong, Jan Plenter, Malou Alferink, Marie Louise Bodewes, Bert Hartstra, Evelien Hidding, Lilianne van Kasteel, Jochem Klei, Harke Lettinga, Wim Marquering, Caspar Mylius, Herry Nijmeijer, Caroline Schuch-Woldring, Siebina Slager, Theun van der Veen, Akkeyna de Vries

Klanten: Patienten

Stakeholders: Zorgverzekeraars, Huisartsen, niet aangesloten specialisten die Schouderpatienten zien, niet aangesloten fysiotherapeuten die

schouderpatiënten zien, andere schoudernetwerken in de regio, Ziekenhuizen, Zorgbelang Groningen, KNGF, Elann, Hanzehogeschool.

Rolverdeling:

Robert is als onafhankelijk bestuurslid gevraagd om in opdracht van het bestuur deze opdracht uit te voeren. Hij is verantwoordelijk voor het eindresultaat en bespreekt wekelijks de voortgang. De voortgang per fase ter accordatie aan het bestuur worden voorgelegd voor een go/ no go.

Er zal een communicatieplaat A3 (op de site komen te staan) waarin de voortgang is te volgen.

Overige communicatie over dit project zal per mail, telefoon of tijdens één van de bijeenkomsten plaatsvinden.

7. RESULTAAT

Doel behaald? Nee, andere tegenmaatregel

Tools

Monitoring?

Borging?

Evaluatie en overdracht

Decharge

8. RISICO'S AFHANKELIJKHEDEN

- Is er voldoende energie om te veranderen binnen het SNN. In plaats van enkel te onderzoeken.
- Constructie projectleider is ook bestuurslid.

9. BRONNEN

Willems, N. (2018). *Organiseren in en met netwerken* (1^e editie). Deventer: Vakmedianet
Kaats, E. Opheij, W. (2013). *Leren samenwerken tussen organisaties* (2^e editie). Deventer: Vakmedianet
Kenis, P. Cambré, B. (2019) *Organisatienetwerken De organisatievorm van de toekomst*. Antwerpen: Pelckmans pro
Bremekamp, R. (2010) *Eerste hulp bij samenwerken 40 modellen voor succesvol samenwerken*. Amsterdam: Reed Business

10. BIJLAGEN

Bijlage 1 vragen quickscan versie 3

Bijlage 2 vragen interview (x)

Bijlage 3 workshopsessie (X)

- *Het netwerk canvas*