common eye

Programma Langer Thuis

Opbrengsten met betekenis

Samenwerkende partijen evalueren Programma Langer Thuis

Ben Hammer, Tijs Heunks en Manon de Caluwé | 12-7-2021

Bij samenwerking doet je positie ertoe

Wat zie jij, wat ervaar jij?
Hoe kijken wij naar onze samenwerking?

Wat leren we van de afgelopen jaren waarin we intensief samen hebben gewerkt?

Wat nemen we mee voor de toekomst van onze samenwerking?

common eye

Inhoudsopgave

1. Introductie (Context, aanleiding en processtappen)
2. Waardevolle bevindingen (Aanmoediging en kritische reflecties van partijen zelf en experts van 'buiten')
3. Beelden bij de opgave(s) van ouder worden
4. Belangrijke spanningen en afwegingen bij het organiseren van deze samenwerking
5. Tien aanbevelingen
6. Bevindingen en aanbevelingen in perspectief

1

Introductie

Context, aanleiding en processtappen

Maatschappij: de context van de samenwerking

Introductie

- Demografische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen maken dat de vraag naar zorg voor ouderen de komende jaren blijft toenemen. Daarbij wordt de zorgvraag complexer en groeit de wens om meer zelfstandigheid. Op de inzet van begeleiding, zorg, woonmogelijkheden en andere beleidsarrangementen wordt veel geïnnoveerd met allerlei effecten voor de infrastructuur van zorg en welzijn, het aanbod van passende woningen, sociale voorzieningen en tal van andere domeinen en sectoren. Rond het 'ouder worden' is sprake van verschillende opgaves. Opgaves die met elkaar interfereren, waardoor de kansen groeien, maar ook de complexiteit groter wordt.

- Het huidige kabinet heeft bij zijn start delen van deze opgaven belegd in programma's waarin overheid en veldpartijen (brancheverenigingen, koepels, etc.) gezamenlijk aan de slag gaan. Denk hierbij aan programma's als *Eén tegen eenzaamheid*, *Thuis in het verpleeghuis* en *Langer Thuis*. Deze manier van werken was nieuw. Zowel voor het departement als voor de veldpartijen.

- Wat nieuw is, is vaak ook wennen. Toch zijn de vele betrokken partijen enthousiast met elkaar aan de slag gegaan en zijn de nodige resultaten geboekt.

- Ondertussen is in de afgelopen jaren veel veranderd in hoe zorg en ondersteuning in Nederland zijn georganiseerd. Met de omvorming van de AWBZ naar de Wet Langdurige Zorg (Wlz) en de uitbreiding van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) is er veel in wet- en regelgeving gewijzigd. Voor overheid en veldpartijen zijn dit majeure veranderingen die gevolgen hebben voor de verdeling van verantwoordelijkheden, en daarmee ook impact hebben op de samenwerking. Vervolgens heeft de coronapandemie uiteraard ook veel impact gehad.

- Niet alleen wet- en regelgeving zijn gewijzigd, ook de manier waarop naar ouder worden gekeken wordt is aan verandering onderhevig. Waar ouder worden vroeger meer een kwestie van 'overleven' was, is het denken in de loop der tijd verschoven naar 'ouder worden', daarna naar 'gezond ouder worden' en hebben we het nu steeds meer over 'betekenisvol ouder worden'.

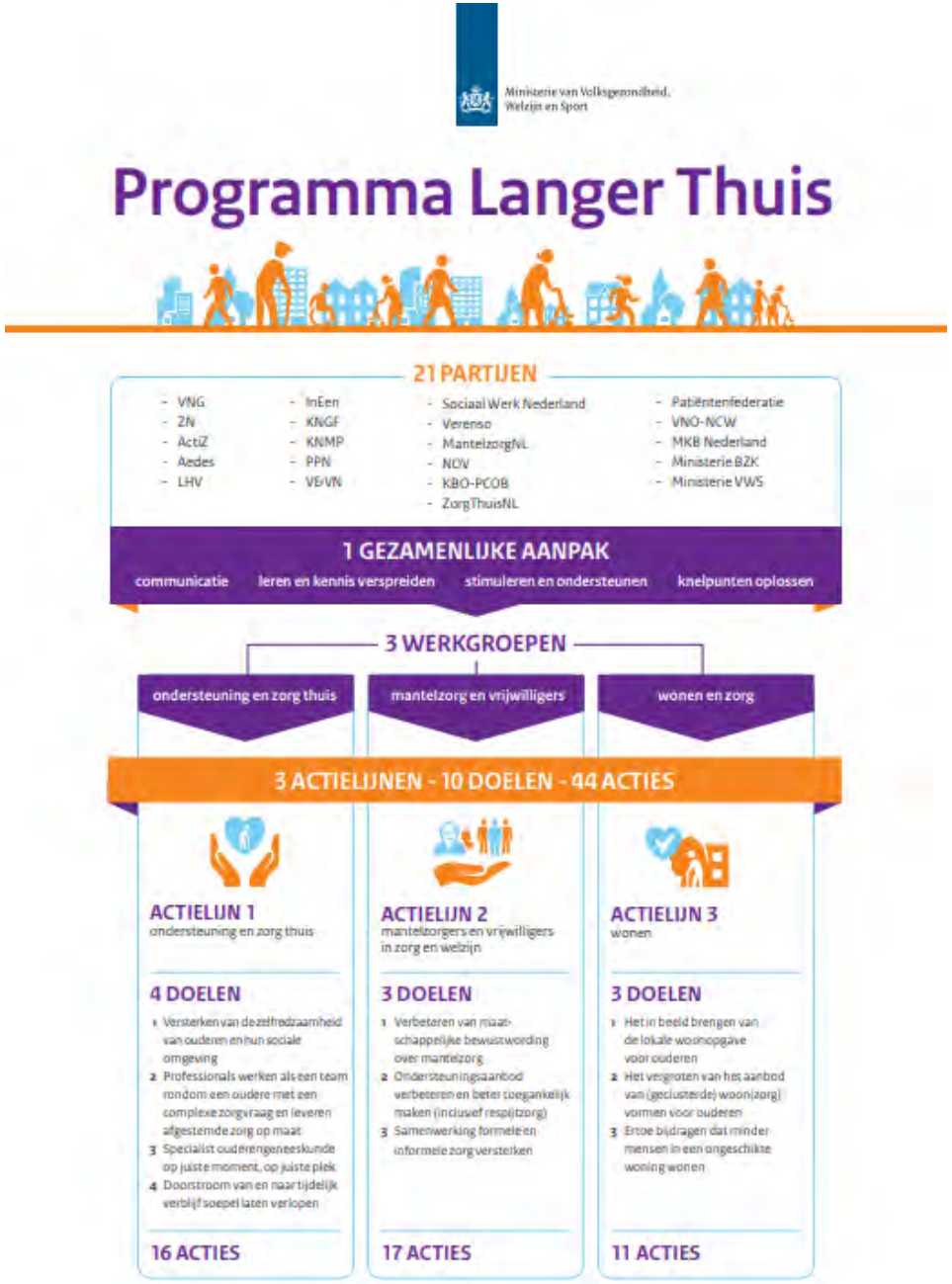
- Tegen deze achtergrond en in deze context vindt het genoemde programma *Langer Thuis* zijn uitdagingen. Zowel op inhoud (wat willen we samen bereiken?) als in de onderlinge samenwerking (hoe werken we met elkaar samen om impact in de leefwereld en praktijk van zorg te maken?).

common eye

20+ partijen; 3 actielijnen

Introductie

- Het Programma Langer Thuis is in 2018 van start gegaan als één van de onderdelen van het Pact voor de Ouderenzorg. In het programma zijn naast het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport ruim twintig partijen nauw betrokken, waaronder: de VNG, ZN, ActiZ, Aedes, LHV, InEen, KNGF, KNMP, PPN, V&VN, Sociaal Werk Nederland, Verenso, Mezzo, NOV, KBO-PCOB, ZorgthuisNL, Patiëntenfederatie, VNO-NCW en het ministerie van BZK. Samen werken partijen aan een verbindend doel: dat ouderen in hun eigen vertrouwde omgeving zelfstandig oud kunnen worden met een goede kwaliteit van leven. Het programma brengt nieuwe verbinding aan tussen de verschillende domeinen die de kwaliteit van leven van ouderen stimuleren.
- *Beschrijving op www.programmalangerthuis.nl:*
  - *Het programma Langer Thuis heeft als doel dat ouderen in hun eigen omgeving zelfstandig oud kunnen worden, met een goede kwaliteit van leven. Het programma richt zich op ondersteuning en zorg thuis, mantelzorgers en vrijwilligers zorg en welzijn, en wonen.*
  - *In het programma Langer Thuis werkt het ministerie van VWS met 20 landelijke, regionale en lokale partijen samen. Het doel is dat ouderen in hun eigen omgeving zelfstandig oud kunnen worden, met een goede kwaliteit van leven. Het programma richt zich op drie actielijnen: ondersteuning en zorg thuis, mantelzorger en vrijwilligers zorg en welzijn, en wonen.*



Een gewaardeerd initiatief en processtappen

Introductie

- Het ministerie van VWS heeft initiatief genomen om de samenwerking binnen het programma te evalueren middels een lerende evaluatie met alle betrokken partijen.
- Hieronder een schets van de evaluatiestappen die partijen samen hebben gezet
- Partijen hebben dit initiatief van VWS erg gewaardeerd en elkaar gecomplimenteerd voor de ''open houding'' en de ruimte die is geboden voor zelfkritiek
- Deze lerende evaluatie richtte zich met name op de samenwerking en de beelden die partijen van de resultaten en de opgave hebben. Binnen deze evaluatie werd een 'objectieve evaluatie' gedaan van de praktijkopbrengsten van de afgelopen jaren, daarvoor is een RIVM-monitor ingesteld.

Toelichting bij de processtappen

Introductie

Startbijeenkomst & introductie op samenwerking– Met het kernteam is een start gemaakt om het overeengekomen proces te doorleven. Eveneens is een eerste aftrap gedaan met betrekking tot onderwerpen die spelen in de samenwerking. Aan de hand van het 'kijkglas op samenwerken' is gesproken over welke condities bij samenwerken aandacht vragen en is gereflecteerd op de mate waarin dat tussen partijen in het Programma Langer Thuis ook gebeurt. Het kernteam bestond uit het ministerie van VWS, VNG, ActiZ, KBO-PCOB, MantelzorgNL en Aedes.

Zelfevaluatiebijeenkomsten met alle partijen – In twee zelfevaluatiebijeenkomsten met de bredere werkgroep (kernteam plus de overige deelnemende organisaties aan het programma) is aan de hand van het kijkglas, in bredere kring gesproken over wat goed gaat binnen de samenwerking en waar verbetering mogelijk is.

Spiegelgesprekken met experts van 'buiten' – In de lerende evaluatie zijn twee zogenaamde spiegelgesprekken georganiseerd. In deze opzet spiegelen mensen van 'buiten' de samenwerking 'binnen' het programma. De deelnemers aan het programma zijn toehoorders bij dat gesprek. Zij kunnen de reflecties en perspectieven van de anderen horen en daarmee hun eigen beeld van het programma en de samenwerking verrijken. In het eerst gesprek stond de inhoud van zorg en begeleiding bij ouder worden centraal. In het tweede gesprek stond vooral de samenwerking en de vorm van organiseren centraal.

Gezamenlijke reflectie van de resultaten van de monitor Langer Thuis – Parallel aan de lerende evaluatie vond de oplevering van de jaarlijkse Monitor Langer Thuis plaats. Het RIVM maakt deze Monitor en medewerkers van het RIVM hebben de concept resultaten van de Monitor 2021 tijdens één van de sessies gedeeld. Hier is vervolgens over gesproken met elkaar, wat deze resultaten zeggen, hoe de cijfers en informatie te duiden en waar verbanden/relaties liggen met hoe de samenwerking tussen partijen verloopt. Na deze sessie heeft een afsluitende verdiepingssessie plaats gehad met alle werkgroep-leden om de opbrengsten van de bijeenkomsten tot dan toe gebundeld te bespreken.

Gezamenlijke analyse in slotbijeenkomst – Net zoals de lerende evaluatie is gestart met het kernteam is ook in deze samenstelling afgesloten. In de slotbijeenkomst zijn de kernbevindingen besproken en is aan de orde geweest hoe nu verder te gaan. Hierbij zijn de opbrengsten van de evaluatie in eerste vorm omgezet naar aanbevelingen voor de toekomstige samenwerking.

Belangrijke vragen en uitgangspunten bij evaluatie

Introductie

Belangrijke onderzoeksvragen bij deze evaluatie:

1) Hoe kunnen partijen steeds beter samenwerken om de zorg en ondersteuning voor ouderen thuis te verbeteren?
2) Welke lessen kunnen we trekken n.a.v. de afgelopen jaren, wat werkt wel en wat werkt niet?
3) Is een programma met deze opzet een goede vorm om de landelijke, regionale en lokale doelen te realiseren?
4) Hoe kunnen partijen elkaar verder versterken zodat doelen (sneller) gerealiseerd worden?
5) Is er in de samenwerking voldoende aandacht voor verduurzaming en bestendiging van maatregelen in de lokale en regionale uitvoeringspraktijk?

Belangrijke uitgangspunten bij deze evaluatie:

a) Een open dialoog en kennis van elkaar belangen is essentieel om samen te leren

b) Verschillende perspectieven kunnen naast elkaar bestaan en mogen er zijn

c) Je verdiept je eigen inzichten door deze te spiegelen aan mensen van 'buiten' (praktijk en wetenschap)

d) We wegen samen wat waardevol en van betekenis is

e) De procesbegeleiding bij deze evaluatie was gericht op het faciliteren van de gesprekken tussen partijen. Een belangrijke opdracht daarbij was de scherpte op te zoeken door hetgeen gesteld werd te bevragen en te verbinden met andere inzichten. Common Eye ordent vervolgens de opbrengst en geeft op basis van haar expertise op het gebied van samenwerken aanbevelingen bij de bevindingen van deze evaluatie.

f) Door bij de lerende evaluatie 'nieuwe' uitgangspunten te hanteren oefenen we tijdens deze evaluatie met een aangescherpte vorm van samenwerking (*'Van A naar B via B'*) . Hiermee beogen we te werken aan een fundament voor toekomstige samenwerking, waarbij nieuwsgierigheid en elkaars belangen bevragen bengrijke bouwstenen zijn

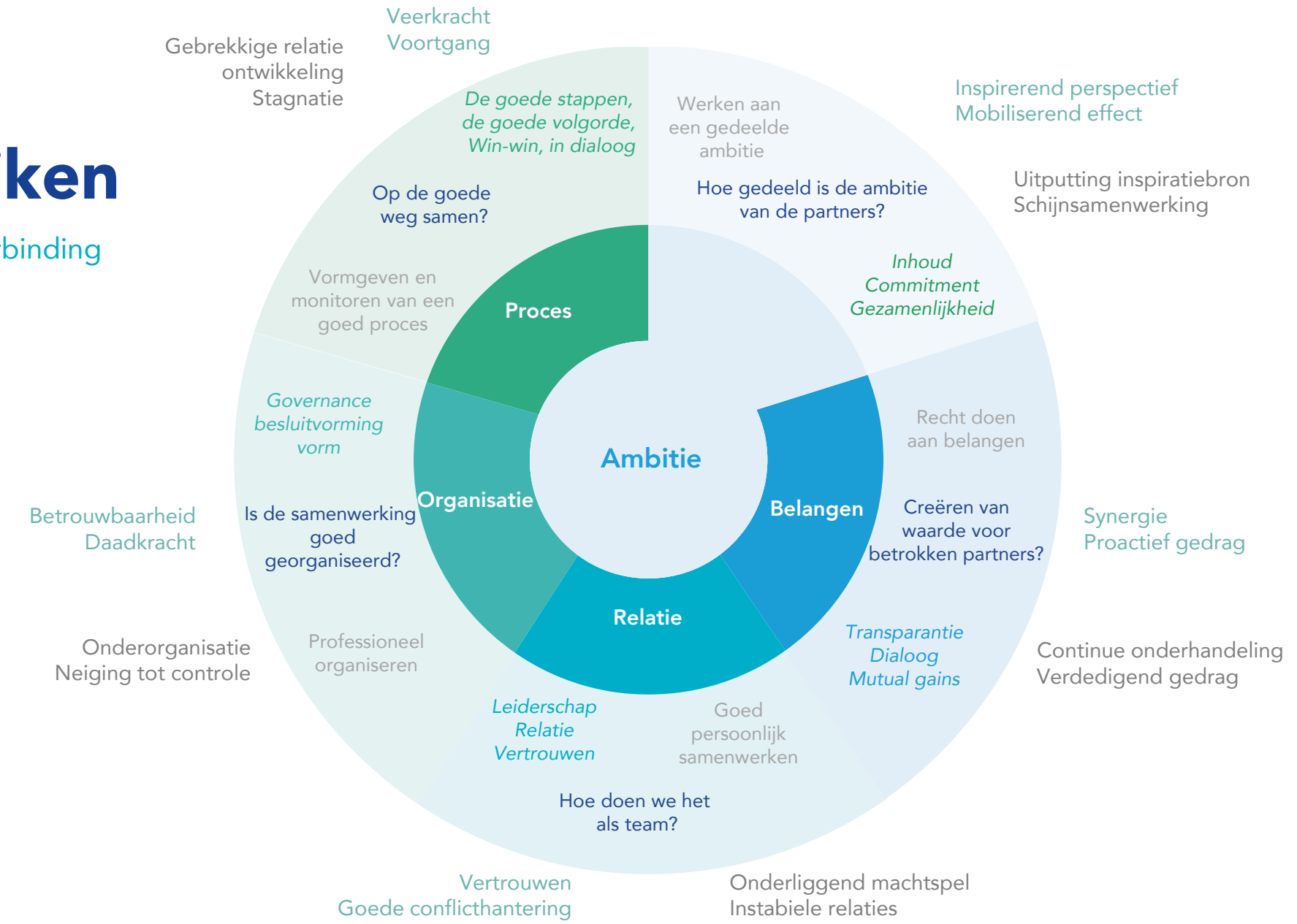
g) *Met de kennis van nu. D*e lerende evaluatie heeft plaats gehad in een andere context dan toen het programma startte. Het is 'met de kennis van nu' altijd anders oordelen over wat achter je ligt dan met de kennis van toen vooruit gekeken werd. In die zin is de lerende evaluatie niet bedoeld als oordeel over wat niet goed is gegaan, maar als aanknopingspunt voor verduurzaming en verbetering te vinden

common eye

Zorgvuldig kijken

‘Het Kijkglas’: 5 condities voor verbinding

1. Werken aan een gedeelde urgentie en gedeelde ambitie
2. Recht doen aan alle partijen en alle belangen met oog voor achterbannen en aanpalende samenwerkingen
3. Oog voor persoonlijke relaties, leiderschap en groepsdynamiek
4. Professioneel organiseren van de samenwerking in congruentie met de ambitie die je samen voor ogen hebt
5. Een betekenisvol proces met oog voor de korte en de langer termijn en duidelijkheid over coördinatie en eigenaarschap



2

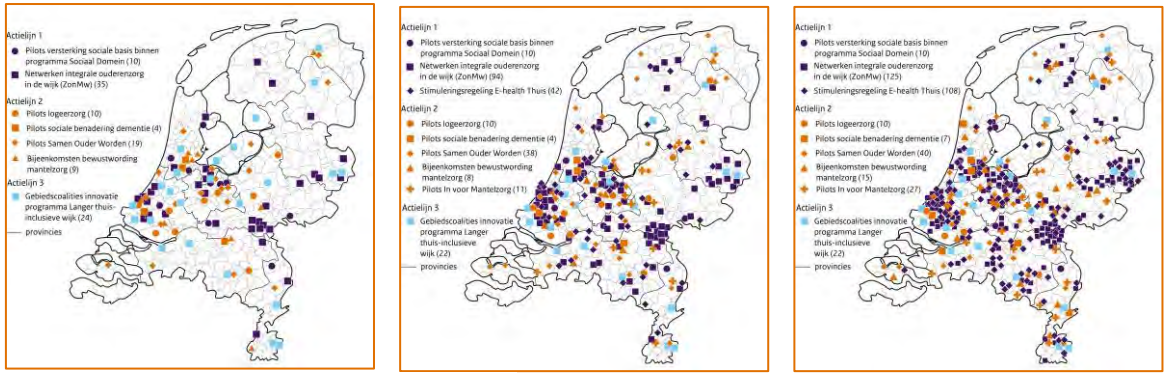
Waardevolle bevindingen

Aanmoediging en kritische reflecties van partijen zelf en experts van ‘buiten’

1) Het programma heeft in veel regio's voor een stimulans gezorgd op het genereren en implementeren van oplossingen

Waardevolle bevindingen

- Het is binnen deze lerende evaluatie niet goed mogelijk om de praktijk-resultaten van het Programma Langer Thuis goed te wegen, de focus ligt op de lessen bij samenwerking. Maar belangrijk voor de context van bevindingen op de samenwerking is dat partijen tevreden zijn over de resultaten van het programma. De Monitor Langer Thuis 2021 laat zien dat er een duidelijke stijgende lijn is qua praktijk-inspanningen op het domein Langer Thuis. Uit de monitor van het RIVM blijkt dat op actielijn 2 (mantelzorg en vrijwillige inzet) blijkt dat het percentage overbelaste mantelzorgers niet is afgenomen. Een aantal mooie resultaten op een rij:
  - Het aantal Netwerken integrale ouderenzorg in de wijk is in de periode 2019-2021 gestegen van 35 naar 125
  - De stimuleringsregeling E-Health thuis heeft 108 initiatieven mogelijk gemaakt
  - Het aantal pilots (divers van aard) binnen actielijn 2 is van 33 (2019) gestegen naar 84 (2021)
  - Er is geen directe aanleiding om in de cijfers te zien dat de coronapandemie een remmende werking op initiatieven rondom 'Langer Thuis' heeft gehad
- Hieronder drie illustraties van het integratieve beeld van achtereenvolgens 2019, 2020 en 2021. De grote toename van initiatieven als gevolg van het Programma Langer Thuis is duidelijk zichtbaar.



2) Er is een netwerk gevormd met veel potentie

Waardevolle bevindingen

- De samenstelling van partijen die de afgelopen jaren deelnam aan het programma is zeer compleet. Vrijwel alle disciplines die een bijdrage leveren aan het langer en plezieriger thuis wonen zijn vertegenwoordigd; van wonen tot zorg tot welzijn, van formele zorg tot informele zorg, van Rijk tot gemeenten

- Los van het gegeven dat partijen elkaar aan meerdere tafels treffen, heeft het Programma Langer Thuis deze partijen verbonden tot een breed netwerk van partijen die elkaar goed weet te vinden en in algemene zin prettig met elkaar samenwerkt

- Het is een netwerk met veel potentie en daarmee ook voor een toekomstige samenwerking. Belangrijke eerste resultaten zijn geboekt. Er wordt hier gesproken van ‘potentie’ omdat partijen aangeven dat ze meer hadden willen bereiken en dat ‘er nog heel veel te doen is’.

3) Er is sprake van onuitgesproken verwachtingen

Waardevolle bevindingen

- Er is veel en uitvoerig gesproken over de ambitie van het programma. Dit heeft als belangrijk resultaat opgeleverd dat alle partijen de opgaven rond de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de ouderenzorg herkennen en aangeven dat het belangrijk is om goede randvoorwaarden te creëren zodat ouderen langer thuis kunnen wonen.

- Verschillende partijen geven aan dat er vanuit hun optiek ''geen echte doorbraken'' gerealiseerd zijn en dat verschillende hardnekkige knelpunten in het zorgsysteem ook in dit programma niet zijn opgelost (gegevensuitwisseling, afbakening van bevoegdheden zorgmedewerkers, wetgeving, financiering etc.). Zij geven aan dat het oplossen van deze ''barrières voor samenwerken'' in hun beleving onderdeel van de ambitie van het programma was. Voor anderen gold dat het vooral de opdracht was samen te zoeken naar mogelijkheden om het bestaande systeem beter te laten werken. Duidelijk is dat wat afgesproken is, niet voor iedereen vanzelfsprekend was.

- Partijen hebben tal van meningen en opvattingen over wat het programma wel en niet is of zou moeten zijn. Dit heeft betrekking op onder meer de doelstellingen van het programma (systeembarrières doorbreken vs. verbeteringen binnen het systeem), de rol van het ministerie (faciliteren vs. sturen) en de inzet van deelnemende partners.

- Die verschillende opvattingen zijn onder meer terug te voeren op belangen van de afzonderlijke deelnemende partijen die onvoldoende zijn gedeeld/besproken. Partijen zijn in een programma gestapt dat onder behoorlijke (politieke) druk tot stand kwam. De belangen die voor partijen een rol spelen om deel te nemen hebben bij de start en tijdens de samenwerking beperkt aandacht gehad.

- Door onvoldoende het gesprek te voeren over verschillende meningen en opvattingen ten aanzien van het programma kunnen verschillende beelden blijven bestaan en worden ze soms hardnekkig.

4) Er is veel behoefte aan overzicht en andere vormen van coördinatie, het gebrek hieraan en de ‘veelheid van dingen’ drijft partijen uiteen

Waardevolle bevindingen

- Partijen ervaren de complexiteit dat binnen het programma veel actielijnen en projecten tegelijkertijd lopen en dat er naast het Programma Langer Thuis veel overlegtafels en andere programma’s raken aan dezelfde doelen. Dit alles vraagt inspanning van veelal dezelfde partijen .
- ‘’De veelheid aan dingen werkt belemmerend voor het geven van commitment aan de samenwerking’’
- Het ontbreekt aan overeenstemming over de prioriteiten voor de samenwerking
- Een terugkerend onderwerp van gesprek is dat partijen zich afvragen: welk project past bij mijn rol en taken; en wat is voor mijn achterban belangrijk?
- ‘’Ik kan misschien wel meedoen, maar dan heb ik extra middelen nodig om het waar te maken’’
- Veel partijen geven aan dat de ruimte beperkt was om over deze zoektocht en het eigen belang te spreken. Dit gesprek over het ‘richten van je inzet’ viel ten prooi aan de waan van de dag.
- ‘’Iedereen is van goede wil, maar we hebben andere belangen, en we hebben het er niet over’’
- ‘’What is in it for me, een vraag die ik heb, maar die ik eigenlijk niet durf te stellen’’
- Het zoeken naar de best passende plek gold in het bijzonder voor personen die niet vanaf de start betrokken waren: ‘’Ik stapte op een rijdende trein. Maar wist niet echt welke richting we opgingen’’
- Partijen hebben beperkt mankracht en tijd voor deelname en zien zich daardoor gedwongen om keuzes te maken wat betreft de eigen betrokkenheid bij overleggen, projecten en actielijnen. Ze voelen zich hier niet altijd prettig bij en sommige geven aan tekort te schieten. Dit gaat ten koste van de impact in de praktijk: ‘’Ik zou me graag voor meerdere actielijnen inzetten, maar dit lukt me niet met alles wat loopt’’. ‘Er loopt te veel om echt met elkaar te verdiepen’’

5) Een programma met landelijke partijen is vooral van meerwaarde als zij de lokale werkpraktijken ondersteunt

Waardevolle bevindingen

- De inhoud van het programma is voor een belangrijk deel geïnitieerd door het ministerie. Hoewel het ministerie en ook de andere partijen zich zeker laten voeden door de lokale werkpraktijk, is de koppeling tussen de activiteiten in het landelijke programma en de behoeftes en krachten uit de lokale werkpraktijk niet altijd even expliciet. Er is een verschil te zien tussen het programma als ‘verzameling van activiteiten’ versus het programma als ‘overlegtafel’. Op het niveau van activiteiten is voor direct betrokkenen vaak duidelijk wat er speelt, maar aan de landelijke gesprekstafel waar partijen elkaar ontmoeten wordt dit niet altijd besproken. Het ontbreekt aan structurele communicatie tussen lokaal/regionaal en landelijk.

- Er is derhalve wel sprake van een rijke inhoud aan activiteiten, maar de beleving is daarmee niet automatisch dat het landelijke programma goed is aangesloten op de lokale werkpraktijk.

6) Er lijkt sprake van een gedeelde opgave, maar niet van gedeeld eigenaarschap

Waardevolle bevindingen

- De ‘langer thuis-opgave’ staat dankzij het programma bij alle deelnemende partijen hoog op de agenda. Hoewel de opgave in brede zin niet ter discussie staat, lijkt de definitie van de opgave ‘langer thuis’ niet zonder meer voor iedereen identiek. Het gesprek over de essentie van de opgave vraagt blijvend onderhoud.

- Het programma wordt vooral gezien als ‘van VWS’. Ook is er, afgezien van de startperiode, geen bestuurlijke betrokkenheid. Er is onvoldoende sprake van gedeeld eigenaarschap op het niveau van het programma als geheel en beperkt eigenaarschap van partijen op deelonderwerpen (actielijnen/acties). Het eigenaarschap is weinig ontwikkeld en gefragmenteerd.

common eye

7 6 8

6) De lerende evaluatie laat zien dat bovengenoemde combinatie tot stagnatie in de samenwerking leidt. Meer gezamenlijke impact is mogelijk

Waardevolle bevindingen

- Het gebrek aan doorleefde gezamenlijke ambitie en het onvoldoende uitspreken van verwachtingen en belangen leiden tot spanning op relaties en rollen.
- Het opzetten van het programma; het bijeenbrengen van partijen en het in gang zetten van de acties heeft veel tijd gevraagd. Dat was ook nodig. Maar er is behoefte aan een volgende stap. Een stap die recht doet aan wat gedaan is en tegelijkertijd voor verandering zorgt
- Een groot deel van de partijen is positief over wat er allemaal in beweging is gezet
- Men is kritisch over het gebrek aan overzicht en heeft behoefte aan een andere vorm van coördinatie. Zeker voor nieuwe partijen was het programma ondoorzichtig: ‘’wat loopt er, wie zit waar, wat is de voortgang, hoe kan ik aansluiten?’’ Sommige partijen voelen zich daardoor nog steeds buitenstaander. Zij ervaren ook geen goed aanspreekpunt die hen begeleidt in het zoeken naar een aangrijpingspunt waar zij echt van meerwaarde zijn.
- Er wordt hierbij vervolgens erg naar het ministerie van VWS gekeken. Er bestaan verschillende verwachtingen over de rol van het ministerie en de verhouding tussen het ministerie en ‘het veld ’.
- Het ministerie van VWS heeft de mogelijkheid om verschillende rollen in te vullen: 1) ze is een partij die de samenwerking tussen en met andere partijen kan faciliteren en hierbij aanstuurt op gedeeld eigenaarschap, 2) ze is een partij die richtinggevende regie en besluitvorming kan realiseren over de strategische koers en prioriteiten, over maatregelen en regelingen en over de werking van het systeem, 3) ze is samenwerkingspartner in de uitvoering.
- Er wordt te weinig verbinding gelegd tussen diverse programma’s, terwijl daar veelal dezelfde mensen/partijen zitten.

3

Beelden bij de opgave(s) van ouder worden

Van ‘overleven’ naar ‘betekenisvol ouder worden’

De meervoudigheid van de opgave

Beelden bij de opgave(s)

- Een beeld vormen over de toekomstige inhoudelijke invulling van de samenwerking was geen direct onderdeel van de lerende evaluatie. Toch hebben diverse betrokkenen (binnen de samenwerkende partijen, maar ook in spiegelgesprekken) wel de nodige suggesties gedaan.

- Het is niet direct mogelijk om op basis van deze evaluatie tot één zin te komen die voor alle partijen de lading dekt van 'de opgave langer thuis'. Wel is er veel over gezegd en gesproken. Daarbij is opgevallen dat er meer gesproken wordt in termen van ' 'betekenisvol ouder worden' dan sec de focus op het langer thuis wonen.

- In gesprek met betrokken partijen over de opgave valt op dat er onderscheid gemaakt wordt tussen twee opgaves. Enerzijds de opgave van een andere maatschappelijk omgang met ouder worden: 'mensen betekenisvol ouder laten worden'. Dit is de opgave waarvan partijen zeggen: 'hier is waar we het samen voor doen'. Anderzijds is er de opgave van het mogelijk maken van samenwerking tussen partijen met verschillende disciplines, uit verschillende domeinen, regio's. Hier zijn de inspanningen van het programma de afgelopen vier jaar op gericht geweest.

- Het vormgeven van lokale samenwerking langs het nog betekenis te geven paradigma van 'betekenisvol ouder worden' kan niet zonder maatschappelijk gesprek. En anderzijds zijn het – naast vrienden, familie en buren – vaak de hulp- en zorgverleners die mensen en families bijstaan in het leren omgaan met ouder worden. En daarmee het maatschappelijk gesprek op weg helpen.

- De ene opgave is niet los te zien van de andere. In dit hoofdstuk beschrijven we kort de beelden die partijen tijdens deze evaluatie hebben gedeeld over beide opgaves.

Betekenisvol ouder worden

Beelden bij de opgave(s)

- Het denken over ouder worden is in twee generaties verschoven van ‘overleven’, naar ‘ouder worden’, en vervolgens naar ‘gezond oud worden’. We staan nu voor de opgave van ‘betekenisvol ouder worden’. Deze positieve ontwikkeling is in belangrijke mate te danken aan de hoogstaande manier waarop wij zorg en samenleven georganiseerd hebben. Programma’s zoals Langer Thuis dragen hier in positieve zin aan bij. Doordat we naast ouder ook welvarender zijn geworden kun je spreken van ‘extra tijd’, ook wel ‘de 3de levensfase’ genoemd.

- De waarde van ‘de 3de levensfase’ in het huidige maatschappelijke debat en in beleid, regelgeving en arrangementen krijgt volgens verschillende partijen te weinig aandacht krijgt. Er gaat veel aandacht uit naar kwetsbare, eenzame en afhankelijke (veelal oude) ouderen. Tegelijkertijd is er het beeld van de genietende, consumerende en vitale jonge ouderen die net met pensioen is. Deze clichébeelden dienen vervangen te worden door een realistischer en volledigier beeld van de diverse groep jonge ouderen.

- Een belangrijk deel van de opgave is mensen vroegtijdig bewust te maken van de mogelijkheden en uitdagingen van de ‘3de levensfase’ en ook mensen vroegtijdig keuzes te laten maken voor de ‘4de levensfase’, een leven in afhankelijkheid en met zorg.

Raad Volksgezondheid & Samenleving, januari 2020

Het fundament van succes: samenwerking in regio's

Beelden bij de opgave(s)

- Betekenisvol ouder worden is niet een vraagstuk van de zorg, de gemeente, sociale voorzieningen of van woningcorporaties. Maar van alles en iedereen tegelijkertijd. Dit vraagt verbinding tussen domeinen en de diverse programma's die in die domeinen georganiseerd zijn. Het vraagt verbinding op zowel beleids- als uitvoeringsniveau.

- Het huidige Programma Langer Thuis is nuttig geweest, maar is volgens sommigen (te) sterk ingericht op 'de echte ouderen' en te veel ingestoken vanuit 'het bestaande aanbod'. Tijdens de evaluatie wordt geconstateerd dat de systeemwereld (het aanbod van zorg, de gemeentelijke arrangementen etc.) op gespannen voet staan met de leefwereld van mensen en de praktijk van zorg en wonen. Het Programma Langer Thuis zou zich daarnaast te veel richten op een relatief beperkte tijdsperiode (4 jaar; de periode van een kabinet), terwijl de veranderopgave een veel langere scope kent. Deze insteek biedt volgens partijen onvoldoende ruimte om recht te doen aan de grote opgave 'betekenisvol ouder worden'.

- De opgave gaat ook over het samen inspelen op het tekort aan geschikte woonvormen voor ouderen. Het feit dat ouderen vaak zo lang mogelijk in hun bekende omgeving willen blijven wonen en weerstand bieden als dit niet lukt vraagt om vernieuwende vormen van samenwerking rond deze opgave. Regionalisering is volgens velen hierbij de sleutel. Veel vraagstukken en impact in de nabije toekomst (zorg, wonen, veiligheid, sociale hulp) steunen op verbetering van samenwerking in de wijk en een goede (wijk)infrastructuur. In diverse beleidsnota's wordt hier veelal gesproken over een 'sterke sociale basis'. Het is de opgave de regionale organiseerkracht rondom wonen en zorg goed te verbinden met de lokale sociale basis en het sociaal domein.

- Partijen geven aan dat verschillende prikkels de systeemverandering in de weg zitten. Deze zijn vaak goed te definiëren. Maar in plaats van dat deze 'barrières voor verandering' geslecht worden, worden nu misschien soms te veel 'noodverbandjes' geplakt.

- Het ontbreekt overigens niet aan goede voorbeelden. De uitdaging is dat 'pilots' te lang kleinschalig en verstopt blijven voor andere regio's. De gedecentraliseerde inrichting van het programma helpt hier niet bij, dat wil zeggen dat goede voorbeelden onvoldoende tot landelijke verspreiding via het programma leiden.

- Er is tijdens deze evaluatie ook gesproken over 'de cultuur' van de sector, over de voedingsbodem voor versnellen en borgen. Daarbij is opgemerkt dat als zorgprofessionals en hulpverleners veelal getypeerd kunnen worden met woorden als: 'mensgerichte', 'gezagsgetrouw', 'harde werkers' en 'mensen met focus op het hier en het nu'. Zorgprofessionals worden opgeleid in een wereld waar teveel van wat van belang is geprotocolleerd is. Het vraagt slimmigheid en een lange adem van veldpartijen en beleidsmakers om vanuit deze cultuur dingen 'echt anders' te doen.

4

Belangrijke spanningen en afwegingen bij het organiseren van deze samenwerking

Toekomstige toepassingen voor het ‘assenmodel’

Samenwerking

Belangrijke spanningen & afwegingen bij organiseren

- Veel samenwerkingen starten omdat verschillende partijen samen een kans zien of denken een probleem of maatschappelijke opgave op te kunnen oplossen. Starten gaat bijna altijd met veel enthousiasme maar gaandeweg kan blijken dat partijen met heel verschillende verwachtingen, ambities en doelstellingen aan de samenwerking begonnen zijn. Hoe blijf je in verbinding?

- Bij samenwerken is er niet één de baas. Partijen zijn van elkaar afhankelijk en van de dynamieken in elkaars achterbannen. Partijen hebben andere belangen en de mensen die 'samen werken' komen aan tafel met verschillende professionele en culturele achtergronden. Omdat partijen de opgave en elkaar bezien vanuit verschillende posities, ligt spraakverwarring op de loer.

- Omgaan met spanning als gevolg van meervoudigheid is de kern van samenwerken. Hoer sterk is onze verbinding? En hoe zorgen ervoor dat als het spannend wordt – bijvoorbeeld als we een stevige onderhandeling in moeten – dat we elkaar vast houden en actief helpen?

- Omgaan met spanningen begint met gezamenlijk inzicht in manifeste en latente spanningen in je samenwerking. Op de volgende pagina zijn spanningen die voortkomen uit de ambities en belangen van partijen schematisch weergegeven in een 'assenmodel'.

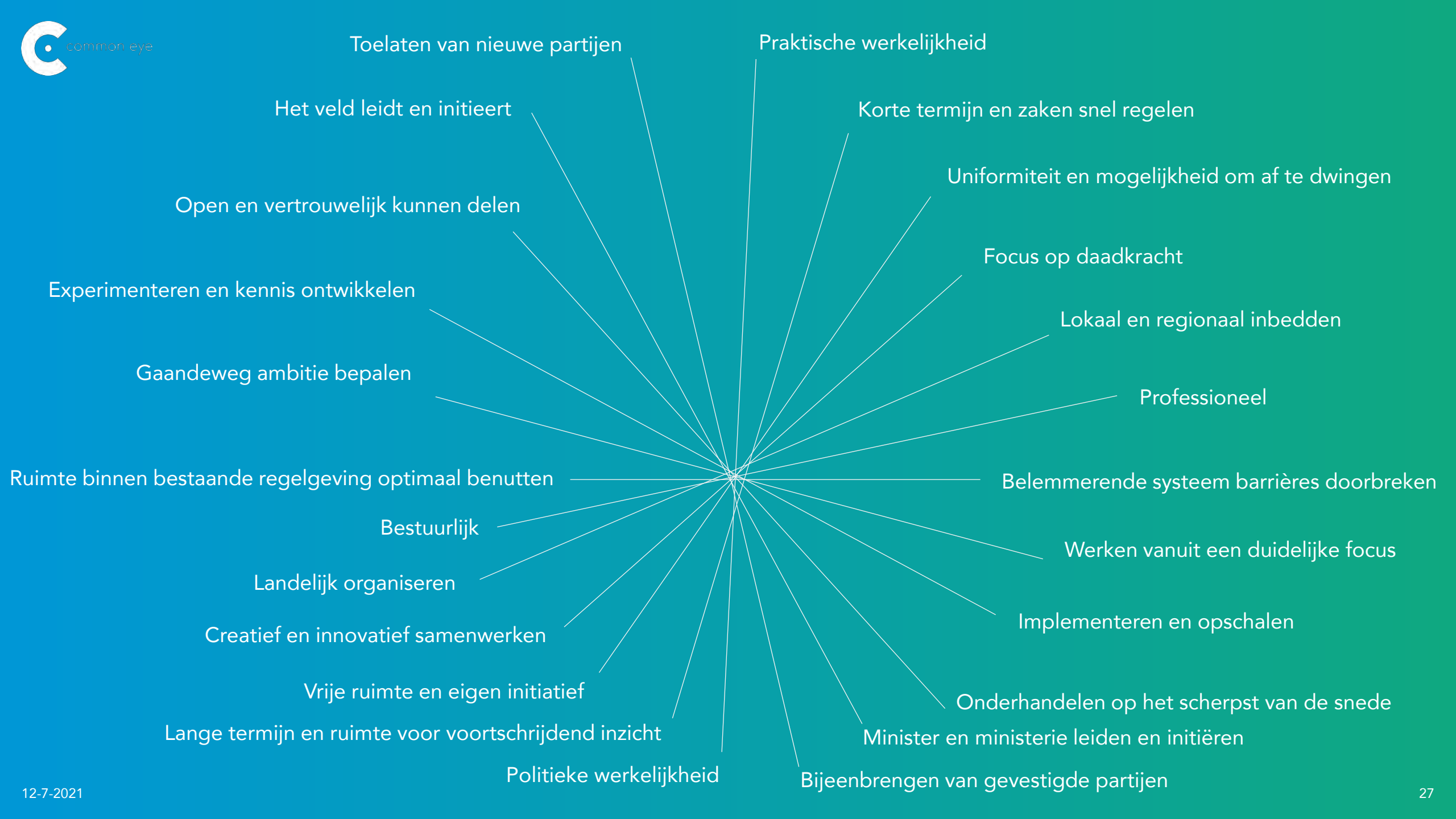
- Het assenmodel op de volgende pagina is te gebruiken bij:

  a) ontwerpen van de samenwerking voor de toekomst (veranderstrategie);

  b) opzetten van deelinitiatieven (denk hierbij aan: werkgroepen, actielijnen, deelprogramma's e.a.); en bij het

  c) evalueren van de samenwerking gaandeweg.

Een succesvolle samenwerking weet de belangrijkste spanningen te accommoderen in de vorm waarop zij georganiseerd is en stuurt gezamenlijk bij als verbindingentussen partijen aan kracht verliezen.


Toelaten van nieuwe partijen
Praktische werkelijkheid
Het veld leidt en initieert
Korte termijn en zaken snel regelen
Uniformiteit en mogelijkheid om af te dwingen
Open en vertrouwelijk kunnen delen
Focus op daadkracht
Experimenteren en kennis ontwikkelen
Lokaal en regionaal inbedden
Gaandeweg ambitie bepalen
Professioneel
Ruimte binnen bestaande regelgeving optimaal benutten
Belemmerende systeem barrières doorbreken
Bestuurlijk
Werken vanuit een duidelijke focus
Landelijk organiseren
Implementeren en opschalen
Creatief en innovatief samenwerken
Vrije ruimte en eigen initiatief
Onderhandelen op het scherpst van de snede
Lange termijn en ruimte voor voortschrijdend inzicht
Minister en ministerie leiden en initiëren
Politieke werkelijkheid
Bijeenbrengen van gevestigde partijen

Pionieren: samen op zoek naar de best passende ‘vorm’ van organiseren

‘Form Follows Function’

- Sterk: de vorm van de samenwerking geeft richting bij het implementeren van ‘best practices’ *en* aan innovatie
- Veerkrachtig: omgaan en inspelen met spanningen in de opgave
- Dynamisch: meebewegen met kennisontwikkeling, het maatschappelijke debat en voortschrijdend inzicht van deelnemende partijen

5

10 Aanbevelingen

Van programmasturing naar een netwerk met ruimte voor verschillende dynamieken en oog voor korte en lange termijn

Toelichting bij de aanbevelingen

Van programmasturing naar een netwerk met ruimte voor verschillende dynamieken en oog voor korte en lange termijn

- In de opdracht voor de lerende evaluatie is nadrukkelijk benoemd dat de evaluatie niet zozeer zou moeten richten op wat niet goed gegaan is, maar vooral op wat in de samenwerking ‘lessons learned’ zijn en waar aanknopingspunten liggen voor verbetering van de samenwerking met het oog op de toekomst.

- Uit de lerende evaluatie en uit ervaringen met andere samenwerkingsprocessen zijn een aantal aanbevelingen te destilleren die nuttig zijn wanneer partijen met elkaar de toekomst van hun samenwerking rond deze opgave vorm gaan geven. In dit hoofdstuk beschrijven we puntsgewijs 10 aanbevelingen met praktische tips. Dit zijn aanbevelingen die voortkomen uit evaluatie maar daarnaast ook sterk gevoed zijn door de samenwerkingsexpertise en ervaring van de auteurs van dit rapport.

- Een belangrijk uitganspunt bij deze aanbevelingen is dat het nadenken over het vervolg een proces van co-creatie is. Daar kunnen deze 10 aanbevelingen een vruchtbare bodem voor zijn.

1. ‘Eigenaarschap gaat verder dan deelnemerschap’ – verlang betrokkenheid van elkaar

Aanbevelingen

- Betrokkenheid van partijen mag gevraagd en verlangd worden. Om partijen mede-eigenaar te laten worden van de samenwerking is het belangrijk om de scope en inrichting van de samenwerking gezamenlijk vorm te geven. Daarnaast is het kennen en erkennen van de belangen cruciaal. Gedeeld eigenaarschap betekent in gezamenlijkheid bespreken wanneer welke belangen wel of niet bediend kunnen worden. Zo kan geborgd worden dat de samenwerking zoveel mogelijk meerwaarde biedt. Tot slot vraagt gedeeld eigenaarschap ook om commitment over de inzet van partijen. Het is belangrijk dat commitment concreet te maken, zodat partijen over en weer aanspreekbaar zijn. Dit betekent niet dat de inzet van alle partijen hetzelfde moet zijn, wel dat de inzet expliciet is, de overwegingen erbij bekend en dat afspraken worden nagekomen. Dit is een recht en een plicht van alle partijen die in een samenwerking stappen. Bestuurlijke betrokkenheid kan dit ondersteunen, bijvoorbeeld wanneer sprake is van prioriteren. Het proces van co-creatie helpt ook het gedeelde eigenaarschap zich te doen ontwikkelen.
- Het ontwikkelen van een gezamenlijk beeld van de scope en inrichting met alle partijen vraagt tijd. Het is raadzaam die tijd ook te nemen, maar aangezien de samenwerking ook al flink op weg is, kan het soms ook nodig en genoeg zijn dit op het niveau van een specifiek onderdeel te doen. Om daarmee voor dat punt de verwachtingen en belangen helder te hebben.

2. Partijen zijn niet gelijk – ben duidelijk over verhoudingen en verwachtingen

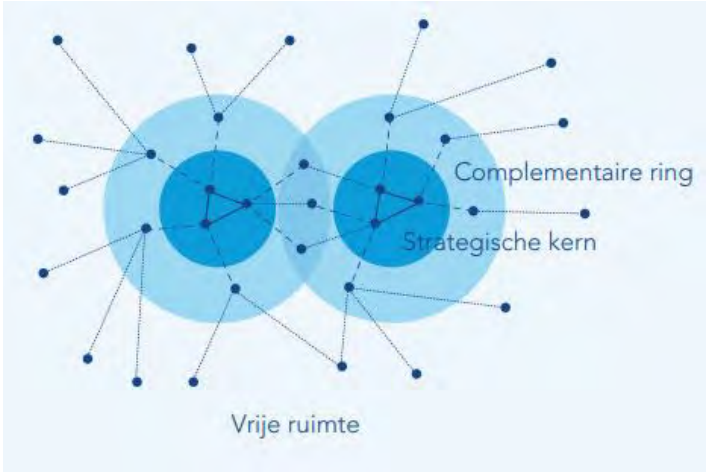
Aanbevelingen

- Partijen zijn gelijkwaardig in hun inbreng, maar niet gelijk. Er is sprake van grote koepels, maar ook van kleinere organisaties. Van partijen die miljarden ‘vertegenwoordigen’ tot organisaties die een bescheidener rol spelen. Van financiers en van uitvoerders; van formele zorg en informele zorg. Niet alle partijen beschikken over middelen (mensen en financiën) om even actief deel te nemen. Echter, van alle partijen is de toegevoegde waarde aan de opgave onmiskenbaar. Onderscheid een strategische kern, een complementaire kring; en vrije ruimte van het netwerk. Dit werkt effectiever, maar bevordert ook het eigenaarschap doordat de bijdrage van elke partij duidelijker gericht is op het voor hen belangrijke deel van de opgave.

- De leden van de strategische kern vormen de stuwende kracht achter het netwerk; ze zetten visie uit, bepalen strategie en definiëren wat toe- en uittredingsregels zijn voor het netwerk en of thematische werkgroepen voldoende voortgang boeken. Vanwege tijdsinvestering maar ook vanwege de vertrouwelijkheid van samenwerking in de kern van het netwerk, is de informatiepositie van deze partijen het rijkst. Dit schept overigens ook verantwoordelijkheden.

- Partijen in de complementaire kring hebben een lichtere bijdrage en vaak meer specifiek op een enkel thema of vanwege een specifieke bron die zij in het netwerk inbrengen. Zij volgen de strategisch koers en hebben een belang bij goed geïnformeerd te blijven

- Partijen in de vrije ruimte zijn in lichte mate betrokken bij het netwerk. Zij lezen de nieuwsbrief en hebben een bijdrage op specifieke bijeenkomsten. Soms zijn er met deze partijen specifieke afspraken over een bijdrage op afroep



3. VWS is het minst gelijk van allemaal – expliciteer de verwachtingen t.a.v. van rol van het ministerie per thema of actie

Aanbevelingen

- Het ministerie van VWS is gelijkwaardig deelnemer in de samenwerking, maar het 'minst gelijk' van alle partijen. Zij is namelijk ook systeemverantwoordelijk en daarmee een gezaghebbende partij in deze samenwerking. Maar niet alleen. Het ministerie van VWS heeft de mogelijkheid om in deze samenwerking verschillende rollen tegelijkertijd te vervullen:
  - een partij die de samenwerking tussen en met andere partijen kan faciliteren en hierbij aanstuurt op gedeeld eigenaarschap
  - een partij die richtinggevende regie en besluitvorming kan realiseren over de strategische koers en prioriteiten, over maatregelen en regelingen en over de werking van het systeem
  - een partij die samenwerkingspartner is in de uitvoering en daarnaast een specifieke rol heeft om wat ze leert te vertalen in beleidsactiviteiten (wetgeving, rijks financiering, stelselwijzigingen e.a.).
- Het is belangrijk de rollen te onderscheiden en te bespreken welke bijdrage VWS levert vanuit ieder van de rollen. Praktische tips voor het scheppen van duidelijkheid rond verhoudingen en verwachtingen zijn:
  - Sta actief stil bij de (strategische) ontwikkelingen van elkaars organisaties en neem een kijkje in elkaars keuken
  - Expliciteer bij belangrijke overleggen over onderhandelingen, per thema of vraagstuk vanuit welke rol participatie gewenst cq. noodzakelijk is. En onderbouw dit; gaat het om geld, gaat het om macht of is er een andere aanleiding een bepaalde rol te kiezen?

4. Zijn wij (jij en jij, jij en ik) op de goede weg? – blijf in gesprek over belangen

Aanbevelingen

- Om ervoor te zorgen dat belangen van deelnemende partijen, beelden bij de richting van de samenwerking en onderlinge verwachtingen gedeeld worden, is nodig dat de samenwerkingspartners op gezette tijden de samenwerking tegen het licht houden. Zijn we op de goede weg, doen zich nieuwe ontwikkelingen voor die we een plek moeten geven, zijn alle partners nog aan boord? Ontwikkelingen in de context van een samenwerking, wisseling van personele invulling in de samenwerking of bijvoorbeeld belangrijke besluiten binnen de samenwerking zorgen voor een verandering van context. Dit heeft altijd effect voor de belangen van alle partijen betrokken. De vraag is in welke mate en hoe veranderende belangen zorgen voor een nieuwe verhouding tussen partijen. Praktische tip is om te werken met een periodieke evaluatie. Denk aan een terugkerend moment ieder half jaar. Ook communicatie is hierin van groot belang: het is belangrijk om steeds weer de geest van het programma te blijven uitdragen en partners inzicht en overzicht te bieden.

- De landelijke coördinatie zou niet zozeer sturing op het programma moeten omvatten maar veel meer een procesrol met betrekking tot de samenwerking.

- Pas als er een gedeeld beeld is van de strategie, kan de vertaling worden gemaakt naar interventies, activiteiten en maatregelen

- Zet het ‘assenmodel’ (zie pagina 27) in als gespreksinstrument om bij spanningen te verkennen waar beelden van het vraagstuk uiteen lopen. Dit instrument is behulpzaam in het vaststellen van de veranderstrategie die de samenwerkende partijen willen hanteren (hoe zien partijen de route van de huidige situatie, naar de gewenste situatie en welke uitdagingen zien zijn onderweg? Het ‘assenmodel’ geeft taal bij keuzes die partijen samen kunnen maken over de scope, inhoud en proces van de samenwerking.

5. ‘Wat is eigenlijk belangrijk voor jou?’ – onderhoud en train nieuwsgierigheid in de opgave en in elkaar

Aanbevelingen

- Wie veel samenwerkt gaat aannames ontwikkelen. Nieuwsgierigheid raakt best snel sleets. Zeker als er hard gewerkt moet worden, de druk hoog is en bij tijden onderhandeld wordt op ingewikkelde dossiers. De wil om kennis te hebben van elkaars perspectief en elkaars belangen is voorwaardelijk voor het creatief en oplossend vermogen bij samenwerken. Wie dit onderhoudt vergroot het gezamenlijk handelingsrepertoire, de toegang tot elkaars middelen (zoals; geld, wetgeving, huisvesting, ideeën, imago en toegang tot achterbannen) en de kans op win-win bij onderhandelen.
    - Hanteer spelregels bij overleg die aansturen op vragen naar elkaars beelden, voordat eigen stelligheden worden gedeeld
    - Neem samen deel aan kennissessies en wissel eens van perspectief met een andere partij bij het samenvatten van de opbrengst
- Volg samen trainingen op het gebied van samenwerking, transitiemanagement of dialoogvoering. Zorg daarbij dat de opgave of het gezamenlijke werk als ‘casuïstiek’ behandeld wordt

6. Draai de boel eens om' – centraal zetten van de opgave in regio' s

Aanbevelingen

- De samenwerking vraagt een omkering: de werk- en uitvoeringspraktijk dient volgens betrokken partijen meer leidend te zijn. De samenwerking is een hulpstructuur voor lokale en regionale praktijken. En de uitdaging is om zaken die ontwikkeld worden goed in te passen in de lokale cultuur en infrastructuur ('best fit'). In een eventuele doorontwikkeling van deze samenwerking, het proces van co-creatie, is het wenselijk om inbreng te vragen van deze lokale en regionale praktijken. Ook blijvende betrokkenheid is van belang om de aanhaking bij de lokale praktijken levend te houden, bijvoorbeeld in de vorm van periodieke dialoog- en reflectiemomenten. Actieve inbreng vanuit de lokale werkpraktijk kan mogelijk al te vaste routines en belangen revalideren of in een breder perspectief plaatsen.

- Let op: initiatief nemen kan snel leiden tot top-down initiëren. Het is van belang dat alle belangrijke spelers in de samenwerking in beleving betrokken zijn. Je kunt weten wat er speelt, maar dat is iets heel anders dan (emotioneel) commitment. Adopteer een regio of initiatief, zorg voor korte lijntjes en zorg dat de pijn van de uitvoering erkend en ervaren wordt. Praktische tip: benut het omkeringsmoment als moment om commitment op te frissen en te verdiepen. Ga niet uit van het antwoord dat je kent, maar vraag elkaar door.

7.1 'Netwerk betekenisvol ouder worden' – organiseer je in een netwerk rond gedeelde identiteit

Aanbevelingen

- Samenwerking lijkt het meest kansrijk door deze volgens principes van het organiseren van netwerken in te richten. Partijen nemen deel omdat ze zich allemaal vanuit hun eigen identiteit (persoonlijke drijfveren dan wel de missie van hun organisatie) betrokken voelen bij de opgave. Dit is de meest vruchtbare bodem voor commitment en het boeken van gezamenlijke resultaten.

- Bij een netwerk zijn partijen betrokken op drie niveaus:

    1. het niveau van de opgave. Hiervoor is een collectief terugkerend gesprek nodig over de opgave, de voortgang en resultaten, de ontwikkeling van perspectieven, actualiteiten en de samenhang tussen activiteiten.

    2. het niveau van deelcoalities op thema's en onderwerpen. Op dit niveau zijn partners actief in deelcoalities waar concrete doelen en activiteiten gestalte krijgen.

    3. het niveau van regie van het netwerk en de activiteiten. Hier gaat het om het onderhouden van het netwerk, de interacties en de relaties tussen partijen en de principes bij sturing en besluitvorming.

- Over het werken met netwerken valt veel te zeggen. Deels worden bepaalde aspecten daarvan in de huidige samenwerking ook al toegepast. We benoemen hier vier praktische tips die in generieke zin bruikbaar zijn, maar specifiek binnen de samenwerking rondom 'langer thuis' goed lijken aandacht aan te geven:

    A. *Doorleef belangrijke inzichten en doormaak belangrijke processen met het hele netwerk*. Belangrijk voor de betrokkenheid van alle partijen (met de volle breedte van de opgave) en de opschaalbaarheid van 'best practices', is dat inzichten uit deelcoalities gedeeld worden met het brede netwerk. Hierdoor blijven ze niet exclusief beschikbaar voor de mensen die er direct bij betrokken zijn of de enkelingen die het totaaloverzicht hebben. Het delen van inzichten uit deelcoalities met het brede netwerk en stimuleren dat hiervan geleerd kan worden vraagt inspanning.

        - Let op dat thema's niet alleen cognitief blijven ('weten') maar ook doorvoeld worden: bezoek plekken, ontmoet mensen, ervaar situaties. De inspanning van het organiseren hiervan betaalt zich terug in persoonlijke betrokkenheid, gedeeld eigenaarschap ('hier zet ik mij voor in') en lange termijn impact

B, C, en D op de volgende pagina →

7.2 'Netwerk betekenisvol ouder worden' – organiseer je in een netwerk rond gedeelde identiteit

Aanbevelingen

B. *Regie en coördinatie is niet de verantwoordelijkheid van één partij.* Het kan een gedeelde taak worden, bijvoorbeeld door de regie en coördinatie letterlijk niet alleen door VWS uit te laten voeren. Wellicht dat VWS wel als financier hiervoor optreedt, maar diverse betrokken partijen zouden uren kunnen leveren om een actieve rol te pakken in de regie en coördinatie op de samenwerking. Maar betrokkenheid van partijen kan ook een andere invulling krijgen, bijvoorbeeld bij een thema of werkgroep . Het is wel belangrijk dit samen te brengen. Concreet kan hierbij gedacht worden aan een tactische tafel waar een aantal kernpartners aan deelnemen. Deze tafel bespreekt de algehele voortgang, de samenhang tussen activiteiten, draagt zorg voor communicatie en informatie en zijn aanspreekpunt voor partners met vragen of ideeën. Samenwerking heeft baat bij goede procesafspraken; hoe blijven we met elkaar in gesprek over de opgave. hoe zijn we in gesprek over wat er gebeurt in de context van onze samenwerking?

- Organiseer bijvoorbeeld halfjaarlijks een bijeenkomst waar gestart wordt met een gesprek over de kwaliteit van onderlinge relaties en het samenwerkingsproces om vandaaruit te kijken naar de opgave waar partijen samen aan staan.

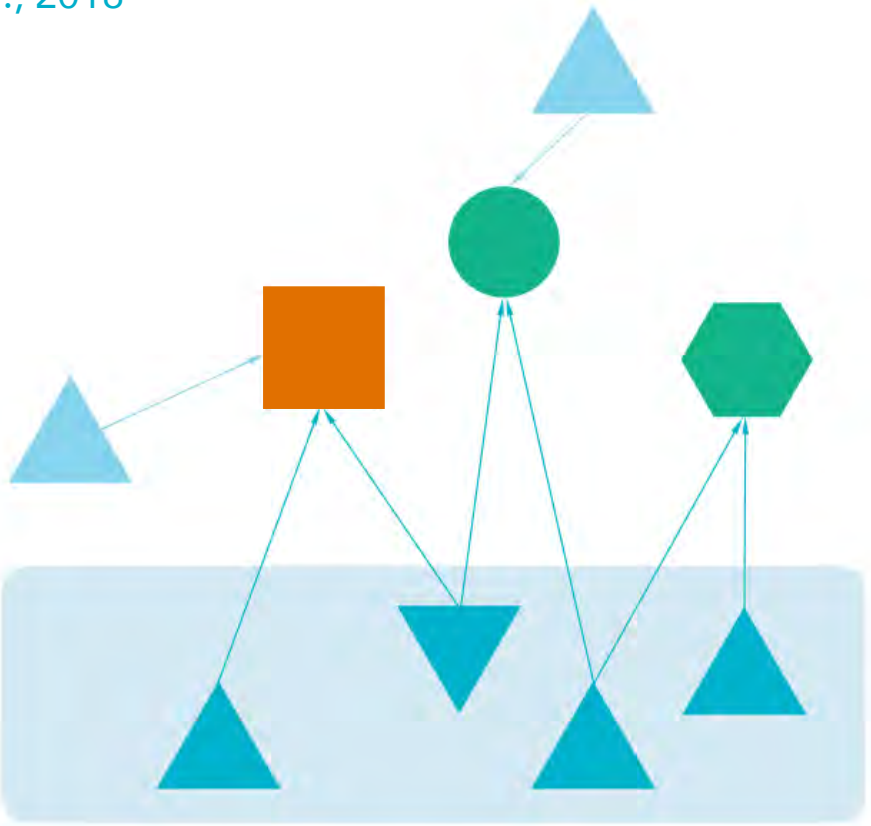
C. *Stuur op de kwaliteit van onderlinge relaties en ontmoeting.* Sturen op resultaten levert niet altijd de beste resultaten. Daarmee is niet gezegd dat sturen op resultaten niet ook onderdeel van sturing zou moeten zijn. Het is echter waardevol daarnaast te sturen op de kwaliteit van ontmoeting, verbinding en dialoog tussen partijen. Dit is een belangrijke voedingsbodem voor resultaten.

D. *Werk op specifieke thema's actiegericht.* Binnen het netwerk is het goed mogelijk om rond specifieke thema's of uitvoeringsagenda's programmatisch samen te werken. Waarmee bedoeld wordt dat een netwerk niet uitsluit dat er duidelijke resultaten en deadlines afgesproken kunnen worden en mensen en middelen gefocust kunnen worden om op korte termijn resultaat te boeken.

Zie ook de illustraties op de volgende pagina's

Netwerkmodel. Ruimte voor verschillende thema's en tempi naast elkaar vanuit een gedeelde identiteit van partijen met de opgave

Bron: Nikki Willems, Edwin Kaats e.a.; 2018

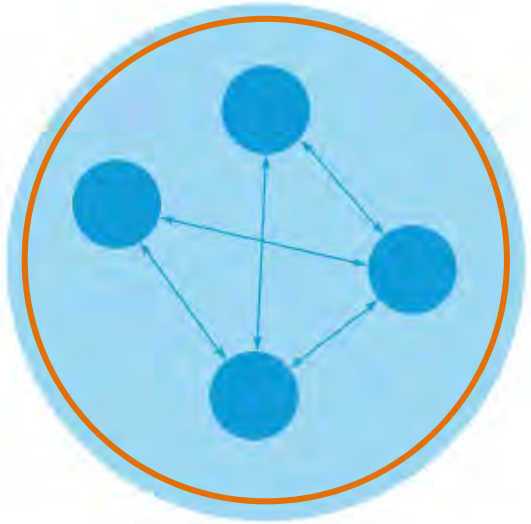


Coalities rond thema's

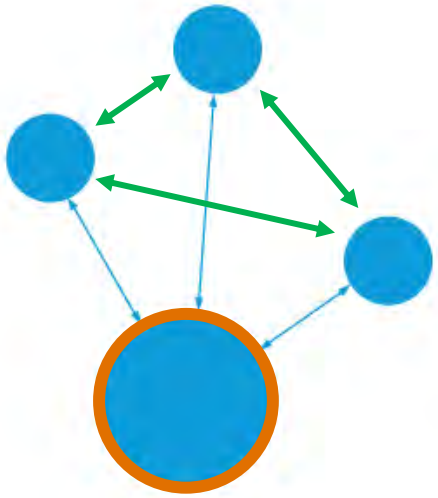
Groep organisaties, individuen

Netwerkmodel Verschillende vormen van organiseren van coördinatie en sturen op verbinding

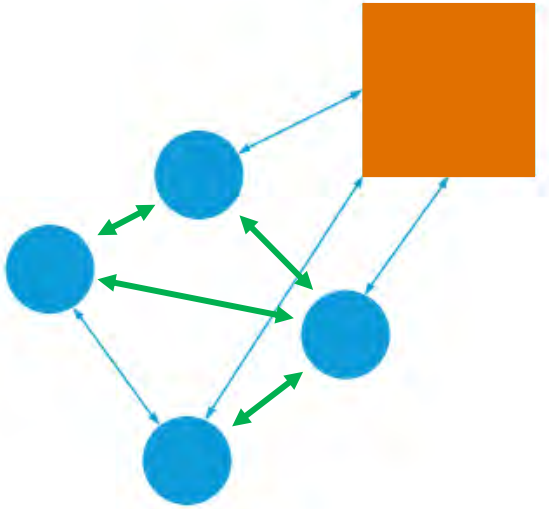
Bron: Provan en Kenis; 2008



Zelfsturend



Leidende Partij



Netwerk Coördinatie Team

8.1 Verdiepen, verspreiden, doorbreken en realiseren' – verschillende functies van het netwerk

Aanbevelingen

- Op basis van de wensen die door partijen geuit zijn tijdens de evaluatie destilleren we verschillende mogelijke functies van de samenwerking. Hieronder beschrijven we ze kort.

  A. **Kraamkamer voor perspectieven op de opgave, oplossingen en manieren van organiseren**. Organiseer en benut de samenwerking nog meer als kennisplatform: wat werkt in welke regio en waarom? Wat zijn de nieuwe inzichten over ouder woorden, op het gebied van wonen, zorg en qua manier van maatschappelijk organiseren. Verbind expertise uit kenniscentra, inzichten van innovatieve ondernemers en praktijkervaringen

  - Praktische tip: zorg dat niet iedere bijeenkomst een agenda heeft, waardoor ruimte ontstaat voor toevalligheden en gesprek zonder 'druk'
  - Ga gezamenlijk in gesprek met kennisinstituten dan wel andere ministeries, als binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties (thema wonen) en sociale zaken (thema's pensioenen ander sociale voorzieningen).
  - Praktisch: organiseer samen intervisie en kennissessie rond verdiepende studies en deel beelden: kijk of er verschillende interpretaties bestaan en ga daar met elkaar over in gesprek.
  - Praktisch: inspireer alle partijen en stimuleer de maatschappelijk dialoog door kennis- en innovatiecongressen te organiseren. Hier kunnen presentaties afgewisseld worden met dialoogsessies. Bij verschillende edities kunnen voorzitterschap en de organisatieverantwoordelijkheid rouleren onder partijen

B en C op de volgende pagina →

8.2 Verdiepen, verspreiden, doorbreken en realiseren' – verschillende functies van het netwerk

Aanbevelingen

B. **Katalysator voor maatschappelijk debat en het denken over 'betekenisvol ouder worden'**. De gezamenlijke expertise biedt de kans om in dienst van de opgave het maatschappelijke gesprek te stimuleren. Een belangrijke functie van de samenwerking is het helpen engageren van het maatschappelijk gesprek over 'betekenisvol ouder worden'. Een deel van de opgave vraagt namelijk op bewustwording onder ouderen en familie en het tijdig anticiperen op het proces van ouder worden, vóórdat er een acute situatie is ontstaan. Daarbij gaat het ook om passende taal ontwikkelen: gepast thuis wonen, wonen met een gevoel van thuis.

- We gebruiken vaak nog taal die verlies impliceert of pas gebezigd wordt als er eenmaal een zorgbehoevende situatie is: langer thuis, wonen met zorg, etc. Dat is taal die mensen in de 'derde fase' of eerder niet activeert. De term 'langer thuis' draagt daarbij de macro-economische transformatie van de AWBZ naar de WLZ met zich mee ('bezuinigen'). Er zit een zeker 'moeten' in de term ingebakken. En het is de vraag of het programma daarmee voldoende recht doet aan de veelkleurigheid van de opgave.

C. **Curator van gunstige systeemcondities**. Organiseer en benut de samenwerking als 'breekijzer' bij systeemdoorbraken en voor stimulerende beleidsdoorwerking. Een belangrijke functie van samenwerking tussen overheid en veldpartijen is het aanpassen van de systemische condities voor betere samenwerking rond de opgave. Wat loopt in de uitvoering niet goed en dient landelijk opgepakt en beslecht te worden? En andersom, wat loopt goed en willen we stimuleren?

- Praktische tip: deel beelden over het systeem, kom tot een gedeelde ambitie en stel een gezamenlijk overzicht op van barrières die oplossingen voor de opgave in de weg zitten. Niet alles zal oplosbaar zijn. Maar samen duidelijk hebben welke barrières ervaren worden als probleem geeft wel verbinding. Samen duidelijk hebben wat niet oplosbaar is, is ook van waarde. Het kan opluchting geven, omdat je daarmee duidelijk hebt, waar je niet je gezamenlijk energie op gaat inzetten.

9. ‘Onze politieke druk’ – draag als netwerk de samenwerking met de politiek

- Samen organiseren en initiëren betekent ook dat je meer samen de politieke druk opvangt en draagt. Hoe dan ook blijft er ook sprake van (politieke) landelijke prioritering en druk. Een uitdaging bij het organiseren van de samenwerking is dat de politieke druk niet enkel en alleen op ambtelijke schouders rust. De organisatie van de samenwerking vraagt om inrichting en afspraken die hier rekening mee houdt.
    - Een suggestie om hierin een weg te vinden is om de landelijke politiek (actief) te betrekken in het gesprek met de lokale werkpraktijk, zodat ook de prioriteiten die door de politiek worden aangedragen zoveel mogelijk gevoed kunnen worden door de krachten en behoeftes uit het veld.
    - Ook is het nuttig om acties en maatregelen op de kortere termijn (binnen een kabinetsperiode) in het perspectief van de lange lijn van de veranderopgave te plaatsen (over kabinetsperiodes heen). Dit vraagt continue aandacht vanuit communicatie over de activiteiten en opbrengsten van de samenwerking.

10. ‘Verbind niet alleen op oplossingen, maar op identiteit en opgave’ – leg verbinding met aanpalende samenwerkingen

- Overweeg om in de toekomst sterk overlappende programma’s te verbinden, bijvoorbeeld in één aanpak of door ze periodiek samenhangend aan één tafel te bespreken. Dat kan betekenen dat institutionele grenzen binnen of tussen departementen moeten worden overbrugd. Het netwerk rondom Langer Thuis lijkt daarvoor een kansrijke tafel vanwege de compleetheid. Echter, de vraag is of de partners dat ook zo ervaren. Kies de tafel uit waar de meest strategische (denk)kracht zich lijkt te manifesteren.

6

Bevindingen en aanbevelingen in perspectief

Interpretatie en toekomst

Het belang van de juiste taal

In perspectief

Er is in de afgelopen vier jaar heel veel gebeurd en gerealiseerd. Het Programma Langer Thuis heeft veel waarde gehad bij het in gang zetten van diverse ontwikkelingen. Er is een samenwerking gevormd met een brede integrale samenstelling aan partners. Het thema 'Langer Thuis' is prominent op de agenda komen staan en er zijn nuttig initiatieven in gang gezet. Kansrijk aan de samenstelling van deze samenwerking is dat veel van benodigde disciplines op verbonden zijn. Het is aan te bevelen om dit vast te houden en uit te bouwen.

Geen van de partijen stelt ter discussie dat er rondom het thema van ouder worden en 'Langer thuis' samengewerkt moet worden. Ook is breed gedeeld dat de opgave 'langer thuis' nadere specificering vraagt en dat deze term te nauw is om 'de echte doorbraken' te realiseren die partijen voor ogen hebben.

De wijze waarop partijen met elkaar in gesprek gaan over de toekomst van hun samenwerking, opgave, de verwachtingen van elkaar en de manier waarop ze samenwerking vorm willen geven, is bepalend voor het gezamenlijk realisatievermogen. Om enerzijds nieuwe perspectieven te ontwikkelen op de opgave en samen doelen en richting te bepalen, en anderzijds bewezen oplossingen standaardpraktijk te maken is een samenwerking nodig waarin verschillende perspectieven actief samen worden gebracht. Een samenwerking waarin niet de bestaande beleidspraktijk en de dominantie van enkele partijen centraal staat, maar de mensen in de opgave. Een samenwerking waarin de gezamenlijke zoektocht bevorderlijk is voor gedeeld eigenaarschap, het opschalen van 'best practices' en het doorbreken van systeem barrières.

Naast zoeken naar nieuwe vormen van organiseren is het ook samen zoeken naar andere taal. En dat betekent soms afscheid nemen van woorden die 'dwingend zijn' of sturen op een enkele oplossing. Taal die 'het systeem' en 'de zorg' vertrekpunt maken van het gesprek. Voorbeelden hiervan zijn 'langer thuis', 'duurzamer' 'toegankelijker' en 'betaalbaarder'. Omdat 'de vorm van de samenwerking' onderdeel van discussie spreken we vanaf dit punt niet meer van 'een programma', maar van 'de samenwerking'. Mocht dit in het spreken over dit rapport verwarring op leveren, dan stellen we voor om als werktitel niet programma langer thuis 2.0 te hanteren, maar 'actienetwerk betekenisvol ouder worden'.

Een ontwikkelproces naar netwerk(be)sturen

In perspectief

Om de aanbevelingen in dit rapport in het juiste perspectief te plaatsen geven we graag nog een aantal reflecties mee.

- Allereerst: er is geen ideale manier van organiseren. Iedere vorm van organiseren en samenwerken kent zijn voor- en nadelen, zeker als het gaat om een complex vraagstuk met een omvangrijk veld aan actoren. Het gaat niet zozeer om het zoeken naar de juiste vorm van organiseren, maar om het maken van bewuste en gedeelde keuzes. Door daar een gedeeld proces van te maken, is ook het evalueren en aanpassen van die keuzes een laagdrempeliger exercitie.
- In navolging op de bevindingen uit de lerende evaluatie zetten de aanbevelingen hierboven in op het vergroten van het gedeeld eigenaarschap. Dit vereist van partners dat ze ruimte benutten en actieve inbreng doen aan de vormgeving van de samenwerking. Het vereist van een initiatiefnemer dat ze ruimte biedt en inspeelt op behoeftes. Een andere weg is en blijft ook mogelijk: een meer directieve aanpak bijvoorbeeld. Die heeft mogelijk als nadeel dat draagvlak en initiatief in het veld achter kan blijven. Anderzijds kan de directieve aanpak wel een gevoel van grip bieden en op onderdelen doorbraken realiseren. Hiermee willen we zeggen dat het inzetten op gedeeld eigenaarschap een bewuste wens en keuze moet zijn.
- Dit brengt ons op een laatste reflectiepunt. Samenwerken met maatschappelijke partners en lokale en regionale praktijken is steeds meer de norm. Dit is een ontwikkeling die zich al jaren geleden heeft ingezet. Toch worstelen landelijke programma's als Langer Thuis en ook andere aanpakken met het werken in en met netwerken en samenwerkingsverbanden. Ook wringt het werken in een netwerk nog geregeld met waarden die passen bij meer actie-, resultaatgerichte of directieve sturing. Het gegeven dat partijen gaandeweg anders over dingen denken of er toch spraakverwarring optreedt is bijna niet te voorkomen. Sterker, in een samenwerkingsverband is het juist heel prettig en vruchtbaar dat die verschillen inzichtelijk worden. Kunst is dus om te accepteren dat spanningen bij het komen tot een gedeelde strategie, het bouwen aan eigenaarschap en vertrouwen (en in het bijzonder spanningen in de samenwerking tussen een gezaghebbende overheidspartij en andere maatschappelijke partners en koepels) *part of the deal* zijn. Het vraagt om een continue dialoog, een actief discours tussen de partners en met de politiek. We bevinden ons in een leer- en ontwikkelproces naar zo'n meer netwerkgerichte stijl van besturen (collaborative governance). Een lerende evaluatie zoals we die hebben gedaan is dan van grote meerwaarde om de ontwikkeling en lessons learned inzichtelijk te maken.

Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven

ben@commoneye.nl
tijs@commoneye.nl
manon@commoneye.nl

www.commoneye.nl
www.samenwerkingslab.nl

common eye

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye®.

Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.