

---

# Inkopen op Kwaliteit: van project naar dagelijks werk

---

# Inhoud

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding</b>                            | <b>3</b>  |
| <b>Resultaten</b>                           | <b>4</b>  |
| Unieke opleiding voor alle zorgkantoren     | 4         |
| Locatiebezoeken: de dialooggesprekken       | 5         |
| Overleggen met cliëntenraden                | 7         |
| Klantsignalen ophalen                       | 8         |
| Dashboard Kwaliteitsgegevens zorgaanbieders | 9         |
| Overige resultaten                          | 10        |
| <b>Vooruitblik</b>                          | <b>12</b> |

## Inleiding

# Inkopen op Kwaliteit: van project naar dagelijks werk

Welke rol kunnen zorgkantoren spelen bij het verbeteren van de kwaliteit van zorg in de langdurige zorg? Met het beantwoorden van die vraag zijn de zorgkantoren eind 2017 gezamenlijk aan de slag gegaan in het project 'Inkopen op Kwaliteit' (IOK).

Met de introductie van de kwaliteitskaders voor de sector Verpleging en Verzorging (V&V) en de Gehandicaptenzorg<sup>1</sup> kwam er een helder kader voor het gewenste kwaliteitsniveau. Dat maakte het mogelijk om meer eenduidig beeld te krijgen van de gewenste kwaliteit van de zorg die zorgkantoren inkopen, voor zichzelf en voor elkaars verzekeren.

Als inkopers van zorg kunnen de zorgkantoren de zorgaanbieders adviseren, ondersteunen en stimuleren bij het ontwikkelen van de kwaliteit. Omdat zij bij uiteenlopende zorgaanbieders over de vloer komen, kunnen zij kennisdelen bevorderen en organisaties met elkaar verbinden rond goede voorbeelden.

We hebben in het project gewerkt aan belangrijke voorwaarden om die rol goed in te kunnen

vullen: een opleiding voor zorginkopers, een handreiking voor dialooggesprekken, een gezamenlijk dashboard, een visie op zorginkoop, een klantsignalen-instrument en een goede samenwerking met andere stakeholders.

In deze publicatie staan we stil bij de ervaringen met en bereikte resultaten van het project Inkopen op Kwaliteit (IOK). Een resultaat willen we hier al delen: de ontwikkelde werkwijze maakt nu structureel onderdeel uit van het inkoopbeleid van de Zorgkantoren. Zorginkopers en kwaliteitsadviseurs vormen nu een team dat zorgaanbieders helpt zich te blijven ontwikkelen. Steeds met hetzelfde doel: het stimuleren van de kwaliteit van zorg, zodat de klant de best mogelijke zorg krijgt en behoudt.



<sup>1</sup> Bij de start van het project had de sector GGz nog geen eigen kwaliteitskader. In 2020 zijn er voor deze sector voorlopige kwaliteitsuitgangspunten geformuleerd.





## Bereikte resultaten

# Unieke opleiding voor alle zorgkantoren

Om invulling te geven aan de veranderende rol van de zorgkantoren en de wens om de kwaliteit van zorgaanbieders onderdeel uit te laten maken van het inkoopbeleid was uitbreiding van kennis en vaardigheden van de zorgkantoormedewerkers nodig. Daartoe is in september 2019 de opleiding *Zorginkoop op Kwaliteit* gestart. In oktober 2020 is deze succesvol afgerond door 150 deelnemers. 50% daarvan werkt als zorginkoper.

De opleiding is ontwikkeld door de zorgkantoren en ZN in samenwerking met en gegeven door Gupta Academy. In de opleiding zijn kennissessies aangeboden over technologische innovaties, arbeidsmarkt, realiseren van verandering en vastgoed en huisvesting. Parallel daaraan is een managementprogramma aangeboden. Hierin krijgen managers de tools aangereikt om hun medewerkers te begeleiden en te motiveren de geleerde vaardigheden en kennis in te zetten in

hun dagelijkse praktijk. Daaraan hebben twintig mensen deelgenomen.

In de evaluatie geven de deelnemers allemaal aan gegroeid te zijn op de geformuleerde leerdoelen, met name qua inhoudelijk kennis, het innemen van positie en hun rol als stevige gesprekspartner. Ook zijn zij beter in staat de juiste informatie op te halen tijdens een locatiebezoek, strategisch te denken en spiegelinformatie in te zetten. Als positief neveneffect noemen de deelnemers ook 'elkaar beter leren kennen en van elkaar leren'.

Op basis van de positieve ervaringen is besloten de opleiding waar nodig te verbeteren en voort te zetten. De scope van de vernieuwde opleiding is uitgebreid met, naast aandacht voor kwaliteit, aandacht voor de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg. De vernieuwde opleiding is gestart in maart 2021.

## De opleiding Inkopen op kwaliteit bestaat uit vier onderdelen

| Onderdelen               | Inhoud                                                                             | Trainingsdagen            |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Development track (D)    | Vaardigheden ontwikkelen direct gekoppeld aan casussen uit eigen praktijk          | 6 dagen                   |
| Next level track (NL)    | Vaardigheden ontwikkelen op hoger niveau en leren om anderen te helpen ontwikkelen | 4 dagen                   |
| Kennismodules (KM)       | Inhoudelijke kennis opdoen en eigen maken                                          | 4 modules van 2 x 0,5 dag |
| Management-programma (M) | Zelf ontwikkelen en medewerkers beter leren begeleiden in gevraagde ontwikkeling   | 3 dagen (voor managers)   |



Technologische innovaties



Realiseren van verandering



Arbeidsmarkt



Vastgoed en huisvesting



“

**'De kracht zit in de samenwerking en verbinding tussen zorgkantoren, elkaar laagdrempelig vinden. Kwaliteit is een thema waar we niet meer omheen kunnen!'**

”



## Bereikte resultaten

# Locatiebezoeken: de dialooggesprekken

Om aan de nieuwe rol invulling te geven is in totaal 85 extra fte aan menskracht aangetrokken door de zorgkantoren. Hun belangrijkste instrument: de dialoog. De kwaliteitsadviseurs bezoeken de zorgaanbieders, vaak in combinatie met een of meerdere zorginkopers, en gaan met hen het gesprek aan over gewenste ontwikkelingen. In corona-tijd gebeurde dat digitaal. Ze voorzien de aanbieders van advies en delen kennis uit andere sectoren.

## Op werkbezoek, ook in corona-tijd

In 2019 werden zo'n 1.200 locaties bezocht door de kwaliteitsadviseurs. De corona-uitbraak had ingrijpende gevolgen voor de cliënten in de langdurige zorg. In de eerste lockdown gold een totaal bezoekverbod, dat later is versoepeld naar meer maatwerk. Bij instellingen zonder besmetting mochten bewoners één persoon ontvangen.

Het betekende ook dat de bezoeken door de kwaliteitsadviseurs en zorginkopers niet fysiek konden plaatsvinden. De oplossing werd gevonden in een digitaal locatiebezoek. Zodra de situatie het toelaat, worden de fysieke bezoeken hervat.



Het streven is om in 2021 in de sector V&V per zorgaanbieder 20% tot 25% van de locaties te bezoeken. Omdat de sector GZ veel standalone locaties kent, ligt de doelstelling daar op twee locaties per jaar per aanbieder. Voor de GGZ-aanbieders zijn nog geen doelstellingen geformuleerd, omdat de meeste contacten tussen zorgkantoren en zorgaanbieders zich nu nog richten op verdere implementatie en uitvoering van de onlangs gemaakte contractafspraken.

### Ervaring GZ-locatiebezoek

#### 'Fijn als je advies wordt opgevolgd'

'Tijdens een locatiebezoek praat ik met cliënten, medewerkers, vrijwilligers en het management. Mijn bevindingen zet ik in een verslag en bespreek ik met de bestuurder. In dit geval waren volgens mij verbeteringen nodig op het vlak van huisvesting, schoonmaak, begeleiding, groepssamenstelling en de personeelsbezetting. De bestuurder kon zich in mijn verslag en adviezen vinden en heeft dit meegenomen in de veranderingen die hij door wilde voeren. Het is fijn als je advies wordt opgevolgd

*Kwaliteitsadviseur Zorgkantoor*

### Ervaring digitaal locatiebezoek

#### 'Digitaal spreken met cliënten is lastig'

'Bij deze nieuwe zorgaanbieder stond al een kennismaking en locatiebezoek gepland. Door de corona-uitbraak werd dat een online bezoek. De locatiemanager stelde voor om met zijn iPad een rondleiding te verzorgen op twee locaties. We spraken ook met cliënten. Het is bij een bezoek al lastig en spannend voor cliënten om deel te nemen aan kwaliteitsdialogen, om goed hun verhaal te kunnen vertellen. Digitaal is de communicatie met cliënten nog lastiger. Dit is ook de reden om digitale locatiebezoeken in de GZ-sector voorlopig te beperken.

*Kwaliteitsadviseur Zorgkantoor*



## Bereikte resultaten



### Ervaring V&V-locatiebezoek

#### 'Alle indrukken zijn belangrijk'

'Voor een locatiebezoek is vaak een heel programma opgesteld. Zodra de deur opengaat en je de hal in loopt voel, ruik, hoor en zie je van alles gebeuren. Er vallen zaken op en je neemt de tijd om te observeren. Hoe snel wordt er opgemerkt dat je er bent? Kun je een deur zomaar in- en uitlopen? Rennen de zorgverleners rond of heerst er rust? Zien de bewoners er verzorgd en netjes uit, zitten ze alleen of is er een gezellige sfeer? Alle indrukken zijn belangrijk.'

Tijdens een bezoek is gesproken over de uitdaging om het verzuim bij de oudere zorgmedewerkers te verminderen. Toevallig was ik de week daarvoor op bezoek geweest bij een andere zorgorganisatie die mooie en praktische interventies had ingezet om het verzuim te verminderen bij dezelfde medewerkersgroep. Door de organisaties met elkaar in contact te brengen zijn de eerste stappen gezet naar het samen leren en ontwikkelen. Dat is ook de meerwaarde van locatiebezoeken!'

*Kwaliteitsadviseur Zorgkantoor*

### Ervaring digitaal locatiebezoek

#### 'De echte vraagstukken en leermomenten komen toch wel naar boven'

'Bij de start van een digitaal locatiebezoek is het vanaf minuut één volle concentratie. De binnenkomst, het rondkijken, rustig kennismaken bij een kopje koffie is er niet bij. De kennismaking is digitaal waarbij je al snel overgaat naar de kern van het bezoek: kwaliteit. Het ruiken, voelen, proeven, zien en horen mis ik tijdens deze digitale bezoeken. De informatie die je ontvangt is afhankelijk van de vragen en antwoorden die in het gesprek naar voren komen.'

De zorgorganisaties doen hun best om een digitaal bezoek volwaardig te maken, inclusief een rondleiding met iPad. Bij een beeldschermbezoek mis je stukjes informatie. Gelukkig komen de echte vraagstukken en leermomenten in de gesprekken toch wel naar boven.

Het welzijn van de bewoners en medewerkers heeft in het afgelopen jaar extra aandacht gekregen. Organisaties zoeken manieren om de medewerkers privé te ontlasten in corona-tijd. Het leren van en met elkaar als organisaties en zorgkantoor is de kracht van de locatiebezoeken, zowel fysiek als digitaal. Samen zorgen we voor kwaliteit. '

*Kwaliteitsadviseur Zorgkantoor*

## Handreiking voor kwaliteitsdialoog

Voor alle sectoren (GZ, GGZ en V&V) is een handreiking gemaakt voor de kwaliteitsadviseurs en zorginkopers. Hierin staan praktische tips voor het voorbereiden van een dialoog, het voeren van het gesprek met de zorgaanbieder en de cliënt en het vastleggen van de afspraken. De handreiking staat daarnaast vol handige voorbeeldvragen, gebaseerd op de kwaliteitskaders van de GZ en V&V en de voorlopige kwaliteitsuitgangspunten in de GGZ.



# Overleggen met cliëntenraden

Tijdens de locatiebezoeken en bij de inkoopgesprekken heeft het zorgkantoor contact met vertegenwoordigers van cliëntenraden. Zo horen we uit eerste hand hoe cliënten betrokken zijn bij het beleid van de aanbieder en bij de inzet van de kwaliteitsgelden (bij V&V-instellingen).



In de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) hebben cliënten/ cliëntenraden instemmingsrecht bij de kwaliteitsplannen en -gelden. Deze rol is nieuw en even wennen voor de meeste cliëntenraden. Vanuit ZN en de zorgkantoren is hierover verteld op de landelijke cliëntenradenbijeenkomst en congressen. We hebben met elkaar van gedachte gewisseld over wat we voor elkaar kunnen betekenen. Op deze bijeenkomsten hebben we informatie gedeeld en signalen opgehaald bij cliënten over wat zij daadwerkelijk belangrijk vinden als het gaat over kwaliteit in de langdurige zorg. Zo gaven de raden aan het fijn te vinden als

agendapunten tijdig worden aangeleverd, zodat zij zich goed kunnen voorbereiden. Ook is het prettig als cliëntenraden de mogelijkheid hebben om alleen met het zorgkantoor het gesprek te voeren.

**Samen met LOC organiseren we in 2021 digitale bijeenkomsten in de diverse zorgkantoorregio's om de onderlinge contacten warm te houden en actuele thema's rondom kwaliteit te bespreken. Bijvoorbeeld over het verankeren van kwaliteit in de tarieven.** Zo houden we de aandacht voor kwaliteit naar de toekomst vast met elkaar. [Kijk hier voor de film](#) die we samen hebben ontwikkeld.





# Klantsignalen ophalen

Kwaliteit is en blijft deels een subjectief begrip: of een klant kwaliteit van zorg ervaart, is sterk afhankelijk van zijn of haar persoonlijke behoefte. Daarom willen zorgkantoren een beter beeld krijgen van wat klanten goede kwaliteit van zorg vinden én welke signalen zij daarover aan het zorgkantoor meegeven. We hebben daarom in Profiel 2021 de ambitie uitgesproken meer klanten te spreken en de signalen van onze klanten te vertalen naar het inkoopbeleid.

Alle zorgkantoren spreken nieuwe en wachtende Wlz-klanten. Onze ambitie was om tenminste 20% van de klanten jaarlijks te spreken. Dit wordt inmiddels door bijna alle zorgkantoren gehaald.

Om klantsignalen te kunnen benutten voor zorginkoop, is een goede registratie noodzakelijk. Binnen het project Inkopen op Kwaliteit hebben zorgkantoren de krachten gebundeld om die registratie te optimaliseren. We hebben best

practices uitgewisseld, inzicht gegeven in elkaars registratiesystemen én een gezamenlijke gegevens-set vastgesteld met alle informatie die we willen vastleggen. De gegevens-set is inmiddels verspreid en alle zorgkantoren zijn aan de slag om deze te implementeren.

**Het resultaat is dat in 2021 alle zorgkantoren actief signalen ophalen bij een grote groep klanten en in staat zijn deze goed vast te leggen, te analyseren en te benutten voor de inkoop van kwalitatief goede zorg.** Met als bonus het optimaliseren van de eigen processen. Daarmee doen we recht aan wat klanten ons meegeven en geven we uitvoering aan onze eigen ambitie in Profiel 2021.

APA Foto | Arnhemse Persagentschap



“

**‘Eenduidigheid in de wijze waarop zorgkantoren kwaliteit stimuleren is belangrijk; maatwerk in de regio is prima, als je maar kunt uitleggen waarom.’**

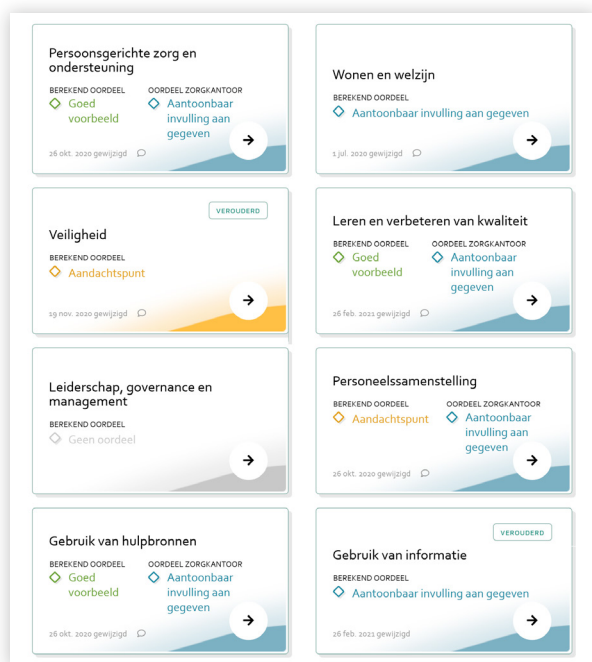
”





# Dashboard Kwaliteitsgegevens zorgaanbieders: inzicht als basis om te sturen op kwaliteit

Inzicht in de kwaliteit van zorg is een vereiste voor zorgkantoren om te kunnen inkopen op basis van kwaliteit. Daarvoor is binnen het project een dashboard voor zorginkopers en kwaliteitsadviseurs ontwikkeld. Het dashboard bevat indicatoren die gebaseerd zijn op de kwaliteitskaders VV en GZ en zijn onderverdeeld naar de herkenbare thema's die daarin zijn opgenomen. Het dashboard wordt gevuld met openbare data én met eigen waarnemingen door zorginkopers en kwaliteitsadviseurs. Zo hebben zorgkantoren een goed beeld van de kwaliteit van (de zorg door) een aanbieder en kunnen ze op basis hiervan in gesprek met de zorgaanbieder.



Bron: Ambreoro

voor is, zoals bij het publiceren van het kwaliteitsrapport, kwaliteitsplan en/of kwaliteitsverslag door een zorgaanbieder of na het voeren van de kwaliteitsdialoog. Zo is er altijd beschikking over een actueel dashboard dat de zorginkoper kan raadplegen voorafgaand aan een gesprek met een zorgaanbieder.

## Blijven verbeteren

Na de lancering van het dashboard zijn diverse verbeteringen doorgevoerd. Sinds augustus 2020 zijn de functies en inzichten die beschikbaar waren op zorgaanbiederniveau ook beschikbaar op locatieniveau. Daarmee zijn verschillen in kwaliteit tussen locaties inzichtelijk gemaakt, wat het gesprek met de zorgaanbieder over het verbeteren van de kwaliteit meer specifiek kan maken. Daarnaast is het mogelijk gemaakt inspirerende voorbeelden toe te voegen en te raadplegen.

De kracht van het dashboard is dat de zorgkantoren hun beeld van de kwaliteit op dezelfde wijze vastleggen en zorgkantoren elkaars waarnemingen ook kunnen inzien. Vooral bij zorgaanbieders die in meerdere regio's actief zijn, is dit een duidelijke meerwaarde.

Het dashboard wordt nu zo'n twee jaar gebruikt en is een vast onderdeel geworden van de reguliere werkzaamheden van zorginkopers en kwaliteitsadviseurs. De informatie wordt aangepast op momenten dat hier aanleiding

Aangezien het dashboard een belangrijk instrument in de werkwijze van zorgkantoren is geworden, blijft het dashboard ook na het eindigen van het project bestaan. De werkgroep die zich bezighoudt met de (door)ontwikkeling van het dashboard blijft actief. Dit is nodig om te zorgen dat het dashboard blijft aansluiten bij de ontwikkelingen binnen de langdurige zorg en de wensen van de gebruikers. Zo zal bijvoorbeeld, nu GGZ-Wonen onderdeel uitmaakt van de Wlz, ook informatie voor die doelgroep beschikbaar komen.



## Overige resultaten

### Analyses van kwaliteitsplannen, verslagen en rapporten

In de kwaliteitsplannen beschrijven zorgaanbieders op welke punten zij zich willen ontwikkelen als het gaat om kwaliteit. Vanuit ZN hebben we twee kwalitatieve analyses van de kwaliteitsplannen van zorgaanbieders van verpleeghuiszorg gemaakt en eentje van de gehandicaptenzorg. Het bleek niet eenvoudig om eenduidige informatie uit de vormvrije plannen te halen. Uiteindelijk hebben we besloten ons te focussen op de gegevens in het dashboard en te onderzoeken of hier ook landelijke analyses mee gemaakt kunnen worden.

### Samenwerking tussen de zorgkantoren versterkt

De zorgkantoren hebben binnen het project Inkopen op Kwaliteit intensief samengewerkt en hebben gezamenlijk mooie initiatieven gerealiseerd, zoals het opleidingstraject en het kwaliteitsdashboard. Deze samenwerking is positief gewaardeerd. Naast de concrete producten die het heeft opgeleverd, kennen de zorginkopers en kwaliteitsadviseurs elkaar beter. Daardoor heeft de samenwerking tussen zorginkopers rond zorgaanbieders die contracten hebben met meerdere zorgkantoren een positieve impuls gekregen. Bijvoorbeeld doordat zorgkantoren nu gezamenlijk de kwaliteitsdialogen voeren.

De zorgkantoren blijven actief samenwerken op dit thema. Er zijn twee netwerken opgericht voor medewerkers met vergelijkbare functies om expertise en ervaringen met elkaar te kunnen delen: het netwerk Data-analisten en het netwerk Kwaliteitsadviseurs.



“

**‘Houd de goede dingen die we geleerd hebben vast. Leer meer van elkaar, goede voorbeelden zijn er volop.’**

”

### Informeren van stakeholders

We hebben verschillende bijeenkomsten gehouden om o.a. VWS, NZa, IGJ, Actiz, LOC, LSR, PFN bij te praten over de ontwikkelingen bij de zorgkantoren. De eerste bijeenkomst was op 23 mei 2019 in Het Klooster in Amersfoort, de volgende bij VGZ in Arnhem en bij de Veluwe groep in Harderwijk. De laatste bijeenkomst was op 16 januari 2020 bij Zilveren Kruis in Leusden. Stuk voor stuk mooie gelegenheden om resultaten te laten zien en in gesprek te gaan over de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit.



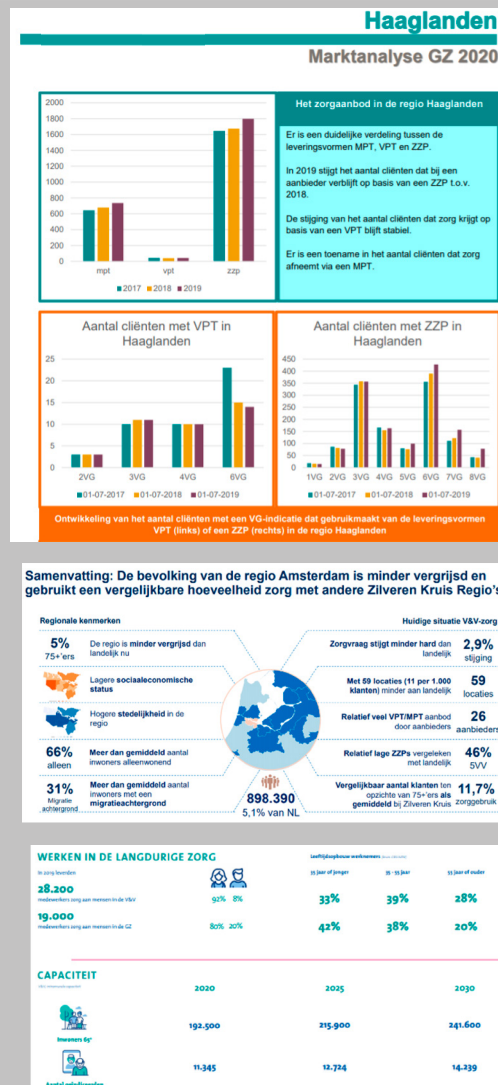
## Overige resultaten

### Data delen/ spiegelinformatie

De zorgkantoren beschikken, onder meer op basis van de indicaties en declaraties, over veel relevante data. Met deze informatie kunnen zorgkantoren zorgaanbieders inzicht bieden in kwaliteit, doelmatigheid en toegankelijkheid en verbetering bij hen stimuleren.

In alle zorgkantoorregio's zijn nu regio-analyses gemaakt die bijdragen aan de doelstellingen van het project IOK. Zij geven inzicht in de ontwikkeling van vraag en aanbod, zo mogelijk aangevuld met thema's als arbeidsmarkt cijfers en -ontwikkelingen. Deze analyses worden actief gedeeld met de zorgaanbieders. Aan deze analyses kunnen plannen voor de regio gekoppeld worden, met daarin acties voor (verwachte) knelpunten.

Daarnaast beschikken steeds meer regio's over spiegelinformatie voor zorgaanbieders. Daarin worden zorgaanbieders vergeleken met andere organisaties die actief zijn in dezelfde regio of een vergelijkbaar zorgaanbod hebben. Dit geeft de zorgaanbieder inzicht en de mogelijkheid om zich gericht te verbeteren, bijvoorbeeld op het gebied van doelmatigheid of kwaliteit. De zorginkopers bespreken jaarlijkse deze spiegelinformatie met de zorgaanbieders.



“

**‘Dit project heeft de samenwerking tussen de zorgkantoren verbeterd: meer kennisuitwisseling, meer aandacht voor kwaliteit.’**

”

### Samenwerkingsovereenkomst IGJ en ZN

ZN heeft met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd een samenwerkingsovereenkomst gemaakt. De gewenste uitkomst van deze afspraken is dat zorgkantoren en de inspectie elkaar gemakkelijker vinden en kunnen leren van elkaars werkwijze en inzichten. Praktisch ingestoken, informeel contact tussen het zorgkantoor en de inspectie om te komen tot goede samenwerking, is in veel gevallen de meest aangewezen weg.

## Vooruitblik

# Ambities: Profiel 2021

Om in kaart te brengen wat er nodig is om de nieuwe invulling van de rol van het zorgkantoor (uiterlijk) in 2021 te realiseren, hebben de zorgkantoren samen met een extern bureau onderzoek gedaan. Het resultaat hiervan is het rapport Profiel 2021, waarin het zorgkantoor van de toekomst wordt geschetst. Op basis van dit profiel hebben zorgkantoren voor zichzelf vastgesteld welke ontwikkelopgave zij hebben en welke verbeteringen zij in hun eigen organisatie willen realiseren.

Met de volgende doelstellingen gaan de zorgkantoren vanaf 2021 blijvend aan de slag:

- Zorgkantoren bezoeken jaarlijks 20-25% van de locaties in de VV-sector, en minimaal 2 locaties per jaar per GZ zorgaanbieder.
- Zorgkantoren voeren jaarlijks gemiddeld 3 gesprekken per zorgaanbieder.
- Zorgkantoren betrekken cliëntenraden bij inkoopgesprekken of locatiebezoeken.
- Elk zorgkantoor organiseert jaarlijks een thematische bijeenkomst voor zorgaanbieders. Hiermee geeft het zorgkantoor invulling aan de rol van verbinder in de regio.
- Zorgkantoren ontwikkelen een klantsignaleringssysteem waarmee actief cliëntsignalen kunnen worden opgehaald. De cliëntsignalen dienen als input voor nieuw beleid.
- Elk zorgkantoor heeft minimaal een product ontwikkeld op zowel zorgaanbiedersniveau als regionaal niveau waarin data vertaald is naar informatie. Deze informatie geeft de zorgaanbieder inzicht op de onderdelen kwaliteit, doelmatigheid of toegankelijkheid wat verbeteren stimuleert.

Download [hier](#) het volledige rapport Profiel 2021 of de [samenvatting](#).

Zorgkantoren hebben ook een [korte film](#) (3'30") gemaakt over hun veranderende rol.

## Enquête onder deelnemers project

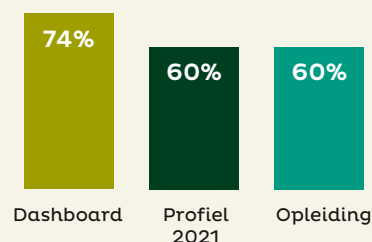
Welke woorden komen bij je op als je terugdenkt aan het project en wat het gebracht heeft?

enthousiasme samen  
Contact **samenwerking**  
afstemming kennisuitwisseling  
aandacht voor kwaliteit cliënt  
leren dialoog **erkenning** richting  
gestructureerd soms stroperig meer  
energie aan begin dan aan het einde  
eenduidigheid **professionalisering**  
bundeling krachten **zorgkantoren**  
uitdaging **verbinding** heldere  
doelstellingen **gezamenlijkheid**

Welke score geven zorgkantoren het project op een schaal van 1-10?

**Gemiddeld 8**

Waar ben je het meest trots op?







**Zorgverzekeraars Nederland (ZN)**

Zeist | juni 2021

030 698 89 11

[info@zn.nl](mailto:info@zn.nl) | [www.zn.nl](http://www.zn.nl)