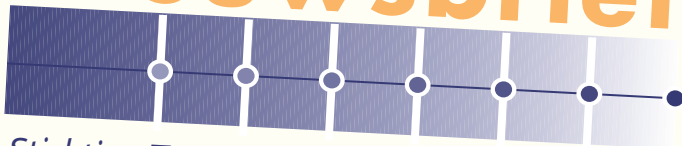


# Nieuwsbrief



Stichting Transmurale Zorg Den Haag en omstreken

Koningin Sophiestraat 120  
Postbus 93042 2509 AA Den Haag  
tel: 070-3795093 fax: 070-3795091  
E-mail: info@transmuralezorg.nl  
www.transmuralezorg.nl

## Ketens en Netwerken: waar hebben we het over?

De contactraadleden van de stichting en de coördinatoren van de verschillende netwerken in de regio volgden een workshop onder leiding van Anja van der Aa van Ketennetwerk, netwerkdeskundige bij uitstek. We willen u de inzichten die zij daarbij opdeden niet onthouden. Een nieuwsbrief als verslag...

Ketens en netwerken worden vaak gepresenteerd als het kantelen van organisaties, maar in wezen gaat het om het kantelen van denken. Een kanteling van een overwegend hiërarchisch naar een meer horizontaal georganiseerde samenleving. De slag die wordt gemaakt, houdt in:

- van het afschuiven van verantwoordelijkheden naar verantwoordelijkheid hebben en nemen
- van het praten in beleidsprocessen (woorden) naar een oriëntatie op primaire processen (doen)
- van het werken vanuit beleidsdoelen naar een vraaggerichte focus en houding
- van plannen/stukken naar het regisseren en organiseren van een dynamisch samenspel
- van het denken in instituties naar mensen (professionals en cliënten) met ontwikkelpotenties
- van het vastleggen in regels/procedures naar facilitering (leren, ICT & innovatie)

Zolang ketens en netwerken nog in ontwikkeling zijn, is er nog veel discussie over wat een 'keten' en wat een 'netwerk' is. Hieronder staan begrippen die tijdens de workshop zijn gepresenteerd. Het gaat om verschillende samenwerkingsvormen met een verschillende focus, reikwijdte en functies. Vormen die elkaar kunnen overlappen en beïnvloeden, zeker als de inzet van ICT gevorderd is.

### Netwerk

Het samenbrengen van gelijkgestemde energie rond een ambitie of thema, inclusief contacten en relaties tussen betrokken personen en/of organisaties. Een netwerk lijkt vrijblijvend georganiseerd, maar werkt dwingend door het principe 'halen en brengen', wederzijdse afhankelijkheden en/of door onderlinge afspraken.

Sleutelbegrippen zijn: leren, kennisontwikkeling en ontmoetingen

Een Haags voorbeeld van een netwerk is het Netwerk Palliatieve Zorg

### Keten

De aaneenschakeling/ordening van opeenvolgende activiteiten van verschillende organisaties, gericht op het gezamenlijk bereiken van een vastgesteld resultaat. Het vertrek van de keten is de patiënt en het primaire proces. Organisaties werken parallel aan producten en diensten die in de keten worden geleverd. Sleutelbegrippen zijn: afstemming in primair proces, kwaliteit, contracten

Een Haags voorbeeld van een keten is de CVA Ketenzorg

### Traject

Alle activiteiten (in een keten of netwerk) waar er sprake is van een dialoog en samenwerking tussen een of een (groepje) patiënt(en) en (een team van) professional(s) en waar wederzijdse afspraken worden gemaakt, nadrukkelijk ook over het deel waarvoor de patiënt (en eventueel zijn omgeving) zelf verantwoordelijk is.

Sleutelbegrippen zijn: sluitende aanpak, vraaggericht, trajectplan

Een Haags voorbeeld van een traject is de Steunfunctie Hoogbegaafde kinderen i.o.

### Platform

Een regionaal samenwerkingsverband dat

1. praktijken, ontwikkelingen en huidige en toekomstige knelpunten op het gebied van bewustwording, kennis, beleid/uitvoering en wet- en regelgeving signaleert,
2. afspraken maakt over wie en hoe deze worden opgepakt,
3. hierover met alle partijen communiceert.

Sleutelbegrippen zijn: prioriteiten, innovatie en agendering.  
Een Haags voorbeeld is de Stichting Transmurale Zorg Den Haag e.o.

De ene vorm sluit het ander niet uit. Integendeel, goede verbindingen zorgen er juist voor dat er dynamiek in samenwerking ontstaat.

### Actuele thema's

Tijdens de workshop is de meeste aandacht uitgegaan naar het daadwerkelijk werken in of aan ketens en netwerken. Daarbij is aangesloten bij drie thema's die

op dit moment voor de coördinatoren en beleidsmedewerkers relevant zijn:

### **Borging van ketensamenwerking**

Met het opstarten en ontwikkelen van ketens is inmiddels al veel ervaring opgedaan, maar hoe zorg je er nou voor dat er borging plaats vindt. Hierover is gezegd:

- Benoem een proceseigenaar of ketenregisseur die permanent zorgt voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren, handboeken, rapportages, evaluatie en blijvende aandacht voor het project, feedback richting de partners, bestuurlijke invloed en die participeert in verschillende overleggen.
- Managers van de instellingen leggen een koppeling tussen keten/netwerk en het bestuur van de instellingen. Managers faciliteren de werkvloer met het oog op samenwerking en zorgen voor blijvende aandacht voor een project.

### **Omgaan met concurrentie**

En hoe zorg je ervoor dat concurrerende instellingen hun eigen belang overstijgen en elkaar weten te vinden? De volgende aanbevelingen zijn gedaan:

- Een goed begin is het halve werk: alle betrokkenen zijn vooraf overtuigd van het nut van ketenzorg, het patiëntperspectief staat centraal, domeindiscussies worden vermeden door het gezamenlijk belang te definiëren, benoem de concurrerende belangen en zoek naar win-win situaties en werk toe naar een samenwerkingsovereenkomst.
- Realiseer je goed in welke fase de samenwerking zich bevindt. Is het een netwerk waarin samen wordt gezocht naar verbeteringen of is het al een keten waar gepresteerd wordt? Ben alert op de verbandingen tussen de verschillende niveaus: bestuurlijk, management, professionals en patiëntenorganisaties.
- Creëer een goede werksituatie (met aandacht voor mensen en goede communicatie). Zorg voor ontmoetingen, kijk regelmatig terug naar het beginpunt: welke resultaten zijn geboekt? Let op de individuele belangen van betrokkenen. Grijp direct in als er teveel ruimte wordt ingenomen of als afspraken niet worden nagekomen.

### **Beweging en energie**

Succesvolle samenwerking gaat verder dan het organiseren van gezamenlijke overleggen en het vastleggen van de besluiten. Ook belangrijk zijn:

- Vertrek steeds vanuit het gezamenlijke belang en doe iets: organiseer activiteiten (zoals een symposium) die het doel dichterbij brengen. Realiseer je steeds waarom dingen goed of minder goed lopen. Leer van het proces en stel voortdurend bij.
- Wijk af van vaste patronen: verander de overleg-

agenda, werk vraaggericht, negeer geen signalen, maar pak ze op. Voorkom stuurloze discussies over niet-wezenlijke zaken. Ze houden het proces op en leiden nergens toe. En zorg voor PR: externe communicatie is ook interne communicatie.

### **Spelen in het krachtenveld**

Wie in een keten of netwerk werkt, is een speler in een dynamisch krachtenveld. Dan is het sturen van veranderingsprocessen en persoonlijke kracht belangrijk. Tijdens de workshop hebben we hiermee geëxperimenteerd onder begeleiding van Marihuele Belt (Improvisie). Hieronder staan de lessen die we uit de oefeningen hebben getrokken:

#### **Proceseffectiviteit**

- Neem verantwoordelijkheid voor wat kan
- Baken het speelveld af door een heldere opdracht en duidelijke spelregels
- Zorg ervoor dat in cruciale situaties wordt gehandeld
- Signaleer, registreer en benoem wat er nodig is of moet gebeuren
- Houd rekening met elkaar. Pas het tempo aan, versnel of vertraag indien mogelijk
- Zorg voor persoonlijk (oog)contact
- Zorg voor duidelijke beelden naar elkaar toe en spreek elkaar aan op gedrag

#### **Persoonlijke effectiviteit**

- Wees niet voorzichtig
- Kijk niet uit
- Bij twijfel doen
- Wees saai en voor de hand liggend
- Ga glorieus ten onder
- Doe iets anders!
- Heb de moed om te kiezen
- Neem risico's
- Ben alert op kansen
- Durf te spelen
- Ben niet bang voor negatieve feedback
- Communiceer duidelijk

Voor meer informatie over en tools voor ketens en netwerken kunt u terecht op [www.ketens-netwerken.nl](http://www.ketens-netwerken.nl)

[www.transmuralezorg.nl](http://www.transmuralezorg.nl)