

TOPGGz-conferentie, 1 oktober 2021

## Netwerkvorming binnen de ggz Wat betekent het voor TOPGGz?

### Aanleiding en opbrengsten van de conferentie

---

Binnen de ggz in Nederland organiseren steeds meer instellingen hun zorg binnen diverse netwerkvormen. Ook TOPGGz-afdelingen krijgen hiermee te maken. Het kan gaan om verschillende soorten netwerken. Daarom organiseerde TOPGGz een conferentie over dit thema, met als uiteindelijk doel om tot meer inzicht en een visie te komen wat betreft de betekenis van netwerkvorming voor de kwaliteit en toegankelijkheid van het topklinische aanbod van TOPGGz-afdelingen. In het programma van de goed bezochte conferentie (ca. 40 deelnemers, waaronder bestuurders, hoogleraren en boegbeelden van de TOPGGz-afdelingen) zijn verschillende voorbeelden gepresenteerd uit de praktijk van de TOPGGz-afdelingen, met aandacht voor successen en valkuilen. In de levendige discussie die volgde op deze presentaties zijn de drijfveren voor netwerkvorming, de voor- en nadelen, kansen, risico's en aandachtspunten geïnventariseerd en nader verkend. Dit vormt input voor een vervolg met de Ledenraad, het Bestuur en de visitatiecommissie. De oogst wordt ook benut voor de periodieke revisie van de TOPGGz-criteria.

In dit verslag vindt u een samenvatting van de presentaties en een weergave van de hoofdpunten en conclusies van de discussie die daarop volgde. De presentaties en de door deelnemers aanbevolen literatuur zijn meegezonden met het verslag.

### Presentaties

---

#### Dr. Marc Blom, Raad van Bestuur Parnassia Groep

De complexiteit van problemen in de ggz, zowel op organisatie niveau als rond individuele patiënten casuïstiek vragen om oplossingen/ mogelijkheden waarbij deskundigheid en beschikbaarheid in samenhang georganiseerd wordt. De Parnassia Groep kent meerdere netwerken, van verschillende aard.

- *versterken resource groepen*: hierin komen professionals samen in het team (de resource groep) rond een cliënt.
- *ketensamenwerking rond een doelgroep*, zoals in het EEN netwerk rond eetstoornissen, waarbij verschillende organisaties samen ketenzorg realiseren voor patiënten van alle leeftijden.
- *landelijk netwerk van professionals rond een doelgroep*, gericht op onderlinge kennis uitwisseling en wetenschappelijk onderzoek, zoals bijvoorbeeld rond ADHD.
- *netwerk van afdelingen rondom doelgroep*, zoals binnen PG de afdelingen voor autisme.
- *beschikbaarheid en expertise ontsluiten via perifeer netwerk van aanbieders*, zoals in PsyQ.

#### Lessen

- cruciaal om aan te sluiten bij wat professionals motiveert en ruimte te bieden aan persoonlijke betrokkenheid (men moet het gevoel hebben dat er 'wat te halen valt').
- aandacht voor historie en organisatiecultuur.
- ook bij samenwerking in netwerk is het belangrijk om een 'thuisbasis' te houden in eigen team, met oog op identiteit en onderhoud van de eigen expertise.
- ontmoeting is kostbaar maar noodzakelijk, om elkaar te vinden in gemeenschappelijke uitgangspunten, elkaars expertise te kennen en te komen tot gedragen vormen van samenwerking, ook als om te voorkomen dat 'not invented here' of gevoelde concurrentie samenwerking in de weg staan.

- samenwerken is hard werken.
- volhouden is moeilijk.
- leg samenwerken nooit op van bovenaf, dan is het gedoemd te mislukken.

### **Drs. Bart Geerling, Netwerk Dimence Bipolair**

In de Dimence Groep is het netwerk Dimence Bipolair ontstaan als een logische ontwikkeling in de organisatie, om de kennis van het Specialistisch Centrum Bipolaire Stoornissen (SCBS) beschikbaar te maken in het in geografische zin grote werkgebied van de instelling. Het Netwerk Dimence Bipolair kent naast het SCBS als expertise basis drie regioteams die de patiëntenzorg bieden. Deze vier teams participeren in vier kennisdomeinen: zorgprogramma, innovatie, praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en deskundigheidsbevordering. In het expertise veld is er samenwerking met de andere TOPGGz-afdelingen bipolair, het landelijk kenniscentrum Bipolaire stoornissen (KenBiS) en de International Society for Bipolar Disorders. Samenwerking in het eigen netwerk, met regionale partners en (nationaal en internationaal) met andere experts, wordt gezien als noodzakelijk om de doelen van patiënten, een volledig leven met een bipolaire stoornis, te realiseren.

Wat maakt het werken in een netwerk makkelijker?

- langdurige betrokkenheid van medewerkers: het blijven binden en boeien van professionals kan op gespannen voet staan met benodigde schaalgroten; het faciliteren van persoonlijke betrokkenheid is daarom van groot belang.
- voldoende schaalgrootte met oog op kennisontwikkeling.
- tastbaar maken van de voordelen: voor mogelijkheden in de zorg voor patiënten (aanbod & continuïteit), meer expertise ontwikkeling, meer mogelijkheden voor persoonlijke professionele ontwikkeling van medewerkers.
- stevige positie van expertise team in het netwerk, om het risico van verdunning van specialistische kennis bij het meer wijkgericht werken tegen te gaan.

### **Lessen**

- Het opzetten van en enthousiasmeren voor een netwerk lukt vaak wel. Het blijven binden en boeien is een grote uitdaging die veel tijd en aandacht vergt. Voorkom dat dit een inspanning van een of enkele personen wordt.
- De wijze van aansturen van het netwerk kán spanningsveld zijn.

### **drs. Nellieke de Koning, Raad van Bestuur Level**

Achtergrond van de huidige organisatie-inrichting van Level is de fusie van Spirit (jeugdzorg) en De Bascule (ggz). Daarin bleek dat in veel gezinnen waar jeugdzorg actief is er vaak sprake is van psychische problemen. Daarom is gezocht naar een organisatievorm die het mogelijk maakt om alle cliënten en hun gezinnen die in zorg komen bij de nieuwe fusieorganisatie te laten profiteren van de ggz-expertise. De drie TOPGGz-afdelingen zijn elk omgevormd tot een kennisnetwerk met een expertisecentrum en hieraan verbonden behandelaars die werken als 'ambassadeurs' in de regioteams. Zo moet hoogspecialistische zorg sneller én beter beschikbaar zijn voor cliënten.

### **Voordelen**

- In elk regioteam enkele hulpverleners die hoogspecialistische zorg bieden, zodat zij de kwaliteit kunnen waarborgen.
- Bij comorbiditeit kan hetzelfde team de zorg integraal bieden (matched care), geen interne wachttijden tussen afdelingen met herhaling van intakes.
- Groter bereik door een betere verspreiding en beschikbaarheid van de kennis in alle teams.

### **Lessen, randvoorwaarden en risico's**

- Voldoende uren voor 'ambassadeurs' om hun binding met het expertteam (de 'thuisbasis') te behouden met oog op expertise/kwaliteit van zorg en binding (minimaal acht uur per week).
- Intervisie brengt structureel de hoogspecialistische kennis vanuit diverse teams bij elkaar.
- Acceptatie door collega's in het regioteam van de expertise die ambassadeur inbrengt.
- Structuur moet voor iedereen helder zijn, met goede afspraken over verantwoordelijkheden voor de lijnorganisatie (directeuren) en de kennisnetwerken/vakgroepen.
- Alle directeuren van regioteams moeten het goed functioneren van de TOPGGz-afdelingen faciliteren.
- Ruimte geven aan initiatieven die de kennisinfrastructuur versterken, zoals die ontstaan in de samenwerking tussen de drie TOPGGz-afdelingen.
- Zorg voor digitale ondersteuning van het kennisnetwerk.

### **drs. Gerco Blok, Raad van Bestuur Emergis**

Eetstoornis Experts Netwerk (ÉÉN) is een samenwerking tussen de zorgprogramma's eetstoornissen van Emergis en de Parnassia Groep (Youz en PsyQ) met zorgaanbod op drie locaties. Samen hebben zij één zorgprogramma ontwikkeld voor eetstoornissen bij kinderen, jongeren én volwassenen met ernstige, complexe eetstoornissen.

Samenwerken in netwerkverband biedt oplossingen voor grote uitdagingen in de ggz: personele schaarste en toenemende ambulantisering. In de samenwerking met verschillende aanbieders rond een doelgroep is er ruimte voor herbezinning van de deelnemende instellingen op het eigen aanbod. Zo kan – ook bij schaarste – in gezamenlijkheid de zorg voor patiënten gerealiseerd worden en wordt bovendien een grotere doelgroep bereikt.

### **Nadelen/risico's**

- grotere onderlinge afhankelijkheid; de zwakste schakel bepaalt de kwaliteit van het geheel.
- minder grip op het programma vanuit één organisatie.
- kwaliteit van TOPGGz-zorg hangt samen met kwaliteit van de samenwerking.

### **Lessen/randvoorwaarden**

- zicht hebben op wie wat te bieden heeft voor het doel van het netwerk.
- voldoende mate van uniformiteit en kwaliteit in de manier waarop je de zorg organiseert, met andere woorden: een eenduidige behandelvisie en -methodiek.
- bereidheid tot geven en nemen; welke attitude vraagt samenwerking?
- als cliënten gebruik maken van meerdere onderdelen van het netwerkaanbod stelt dit extra eisen aan werken vanuit een eenduidig referentiekader en aan de overdracht van informatie.
- hoge mate van digitalisering.

- hoewel door samenwerking in het netwerk meer mogelijk is dan voor elk van de onderdelen afzonderlijk, vraagt ook het werken in een netwerk om focus, keuzes maken.
- grote tijdsinvestering door deelnemende organisaties.
- energie en passie van de betrokken medewerkers, iets waar je blijvend aan moet werken.
- kies een organisatievorm die past bij de doelstelling van het netwerk; aandachtspunten hierbij zijn:
  - hoe wil je regie voeren op het netwerk?
  - biedt de vorm voldoende comfort voor het omgaan met de onderlinge afhankelijkheid?
  - wat is wenselijk uit het oogpunt van externe belanghebbenden?

## Highlights uit de discussie

---

### Wat voor soort netwerkverbanden zouden TOPGGz-afdelingen moeten nastreven?

Genoemde opties:

- expertise veiligstellen binnen de TOPGGz-afdeling en van daaruit beschikbaar zijn breed in de ggz. Risico: ondanks expertise geen betekenis hieraan kunnen geven voor de patiënt in diens complexe werkelijkheid.
- plek in regionale samenwerking intensiveren (integrale samenwerking) en expliciteren, dus verdergaand dan reguliere ketensamenwerking en ook met zorgaanbieders in andere domeinen (multi-domein samengestelde resource teams rond individuele patiënten).
- TOPGGz-afdelingen vormen samen een netwerk over de grenzen van doelgroepen heen om complexe vragen van patiënten te kunnen beantwoorden. Qua vorm is het [Landelijk Zorgsysteem voor Veteranen \(LZV\)](#) hierin een interessant voorbeeld. Geslaagde netwerken zijn resultanten van veelgestelde vragen rond patiënten in de praktijk.

### Betekenis van netwerken voor innovatie

In netwerken komen perspectieven van verschillende 'bloedgroepen' samen. Dit biedt een kansrijk 'ecosysteem' voor innovaties. Wel extra spannend om in een netwerk nieuwe stappen te zetten, omdat dit ook nieuwe afhankelijkheden binnen het netwerk creëert.

### Lessen en aandachtspunten

- *inhoud voorop*
  - inhoud is leidend, moet aansluiten bij vraag, maar zorg tegelijkertijd ook voor een goede manier van borging.
  - geslaagde netwerken zijn vaak resultanten van daadwerkelijke kennisdisseminatie en expertise.
- *samenwerken in het netwerk rond de patiënt*
  - netwerk biedt kansen om (hoog)specialistische zorg te combineren met generalistische kennis en zorgaanbod; flexibel invoegen op maat (modulair expertise/aanbod in kunnen zetten).
  - goede informatie over wie wat biedt in het netwerk moet beschikbaar zijn voor alle medewerkers in de keten.
  - juiste zorg op juiste plaats binnen het netwerk: overnemen van elkaars indicatiestelling, geen interne wachtlijsten binnen het netwerk, voorkom 'shoppen' binnen de keten.
  - belang van intervisie in het netwerk: hoe werken we samen, waar loop je tegen aan, hoe houdt je eigen identiteit/ hoe ontwikkel je samen nieuwe identiteit, rol van ieders inbreng/ specialisme expliciteren en inzetten ten bate van gezamenlijke doelen.

- hoe vind je een modus in generalisatie versus specialisatie bij netwerkvorming; je wilt aan de ene kant superexperts, maar aan de andere kant wil je ook alles kunnen (integrale zorg).
- *organisatie van het netwerk*
  - samenwerken op casusniveau of structureel?
  - een succesvol netwerk ontstaat vaak bottom-up en heeft geen baas, maar wordt aangestuurd vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid (bijv. door een stuurgroep) – netwerk moet wel kunnen ‘leveren’: belang van beschikbaarheid en continuïteit van het aanbod. “Gij zult netwerken” gaat niet werken.
  - hoe geef je het netwerk zo vorm dat iedereen het als inspirerend en gelijkwaardig ervaart?
  - marktdenken staat haaks op netwerkvorming; waarin beperkt dit? Hoe hier rekening mee houden in de keuze van organisatievorm?
  - hoe krijg je netwerkvorming in de TOPGGz-zorg rendabel georganiseerd gezien de kleine aantallen waar je meestal mee te maken hebt?
- *kennisdelen in het netwerk*
  - concentratie van kennis in een onderdeel van het netwerk stelt hoge eisen aan hoe deze kennis ontsloten/ gebracht kan worden bij anderen in het netwerk zodat de patiënt ervan kan profiteren, en omgekeerd: input uit de praktijk als voeding voor kennisontwikkeling (onderzoek, innovatie).
  - samenwerken in netwerk met andere segmenten van (g)gz biedt extra kansen om kennis van TOPGGz-afdelingen te verspreiden.
- *randvoorwaarden*
  - digitale ondersteuning van het netwerk is randvoorwaardelijk voor het succes ervan.
- *betekenis voor medewerker*
  - trots, motivatie en binden en (blijven) boeien zijn kernwoorden bij netwerkvorming.
  - persoonlijke verbondenheid van hulpverleners bij de doelstelling van het netwerk.

### **Betekenis voor revisie van de TOPGGz-criteria**

Indien de te visiteren eenheid (tve) een netwerk is: welke vorm? Wie is verantwoordelijk voor wat?  
 Indien een te visiteren eenheid deel uitmaakt van een netwerk: wat zijn de grenzen van de tve?  
 Voor welke patiënten en medewerkers in het netwerk is de tve verantwoordelijk? Hoe is de inbreng van de tve in het netwerk geregeld? Hoe is de eigen verantwoording voor de tve geborgd?  
 Oproep aan de deelnemers: concrete suggesties hiervoor zijn welkom!

### **Vervolg**

De deelnemers zijn enthousiast over de vorm van deze conferentie. Het is goed om in openheid ervaringen en inzichten te delen. Deze vorm leent zich ook om kennis uit te wisselen over andere onderwerpen. TOPGGz is een ‘hub’ waarin betrokkenen elkaar kunnen vinden op dit soort gezamenlijke thema’s en waar nieuwe ideeën en initiatieven uit geboren kunnen worden. Er is behoefte het thema verder uit te diepen. Genoemde punten daarvoor zijn: delen van ervaringen van TOPGGz-afdelingen in netwerken, oriëntatie op andere netwerken, dieper ingaan op voor-/ nadelen/ kansen/ risico’s van netwerkvormen. Met het verslag wordt - naast de presentaties - ook literatuur over dit thema aangedragen. Wie aanvullingen heeft: dit is te verspreiden aan aanwezigen via het TOPGGz-bureau.

De bevindingen van deze conferentie worden gedeeld met de Ledenraad, het Bestuur en de Visitatiecommissie.