

Hervorming in de geestelijke
gezondheidszorg in het kader van het
project 107

Realiseren van een netwerk
Samenwerken in wederzijdse
afhankelijkheid

Aanbieder: VUB, vakgroep MESO
16-12-2010



Vrije Universiteit Brussel

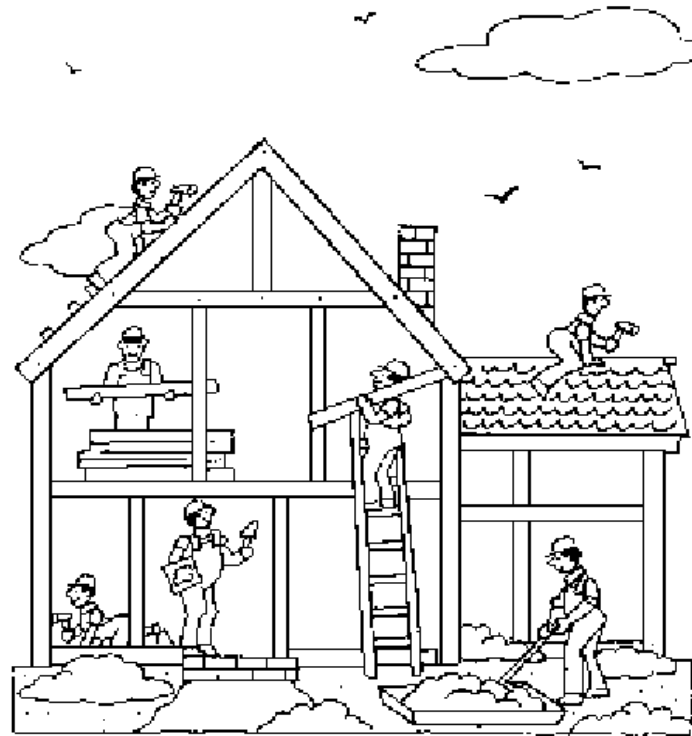
Overzicht

- Voormiddag
 - 9.30 u - 12.00 u Sessie I: organisatorische configuratie van een samenwerkingsverband
- Namiddag
 - 13.00 u – 16.30 u Sessie II:
 - management en bestuursmodellen van een netwerk
 - Risicomanagement

Algemeen doel van deze vorming

- Reflecteren over het gekozen model van samenwerking
 - Wat is een inter-organisatorisch netwerk?
 - Hoe wordt een netwerk gemaakt?
 - Hoe is een netwerk samengesteld?
 - Is het gekozen model van samenwerking effectief en efficiënt?
 - Werkt het voor de doelgroep?

Geen uniek netwerkmodel



www.pinkelotje.nl

Organisatorische configuratie van een samenwerkingsverband

Thema's waar we het vandaag willen over hebben:

1. Inter-organisatorisch netwerk
2. Doelstelling van een netwerk met betrekking tot de gekozen doelgroep
3. De structuur van het netwerk
 1. Samenstelling, complexiteit, densiteit, centraliteit
4. Rolafspraken en taken van de betrokken partners
5. Relationele patronen in een netwerk
6. Uitwisseling van informatie
7. Netwerk ondersteunende middelen of resources

1. Inter-organisatorisch netwerk: Doel van samenwerking

- Algemene doelstelling: kernfuncties vervullen die door de overheid worden vooropgesteld
 - Activiteiten inzake preventie en promotie van de GGZ, vroegdetectie, screening en diagnosestelling
 - Ambulante intensieve behandelteams voor zowel de acute als chronische problemen
 - Rehabilitatieteams die werken rond herstel en sociale inclusie
 - Intensive residentiële behandelunits voor zowel acute als chronische problemen indien een opname noodzakelijk is
 - Specifieke woonvormen en -ondersteuning

- **Oplossing bieden voor:**
 - Gefragmenteerd zorgaanbod
 - Gebrek aan zorgcontinuïteit
 - Bepaalde doelgroepen die doorheen de mazen van het net vallen
- **Een samenwerking staat centraal**
 - Samenwerking op professioneel niveau (patiënt)
 - **Samenwerking op organisatorisch niveau (tussen netwerkpartners)**

- Samenwerkingsverband tussen meerdere autonome organisaties
- **gemeenschappelijke doelstelling**
- Hoofdreden tot participatie in een netwerk: Eén type organisatie kan niet voorzien in alle vereiste dienstverlening om een **overstijgende maatschappelijke probleemstelling** op te lossen
- Centraal: Erkenning van een **onderlinge afhankelijkheid van organisaties**

Ken de omgevingscontext

- **Welke** acute en chronische psychiatrische aandoeningen komen in de afgebakende geografische regio voor?
- **Hoeveel** acute en chronische psychiatrische aandoeningen?
- Zijn er **kwetsbare doelgroepen** aanwezig die een bijzondere aandacht nodig hebben?
- Sociodemografische samenstelling?
 - Leeftijdsverdeling, geslachtsverdeling, socio-economische status, culturele mix
- Leef- en woonsituatie?
 - Burgerlijke staat, gezinnsamenstelling, woonsituatie

Ken je doelgroep

Inventarisatie van de behoeften van de doelgroep

- Binnen de verschillende levensdomeinen:
 - Arbeid
 - Huisvesting
 - Zelfstandigheid
 - Hygiëne
 - Dagbesteding
 - Inkomen
 - Budgetbegeleiding
 - Mobiliteit
 - Sociale contacten

2. Doelstelling van het netwerk

- Wat zijn de doelstellingen?
 - Per kernfunctie: Algemene doelstelling op het niveau van het samenwerkingsverband?
 - Vb?
 - Doelstellingen op patiënten niveau (patiëntengroepen) in de te bedienen regio en dit binnen de verschillende levensdomeinen?
 - Vb?
 - Doelstellingen op niveau van de individuele organisaties of afdelingen van organisaties?
 - Vb?

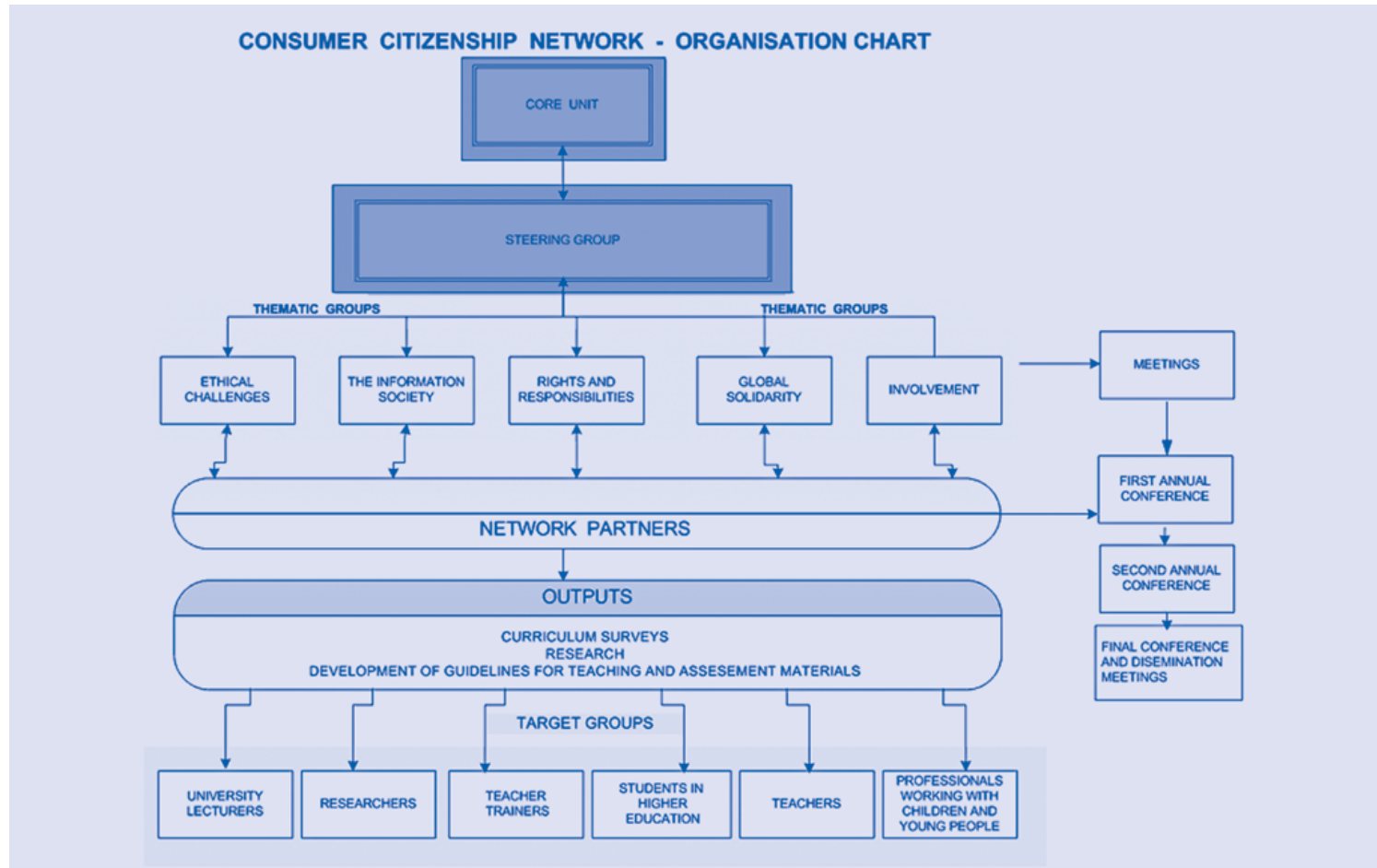
Specificatie van doelstelling

- Netwerkdienstverlening per kernfunctie!
- Geografische regio?
 - Gemeentelijk, nationaal, provinciaal niveau?
- Doelgroep?
 - Grootte van de algemene doelgroep? Aantal personen?
 - Eventuele subdoelgroepen?
 - psychiatrische subclassificatie, leeftijd (volwassenen, jongvolwassenen), culturele achtergrond, socio-economische achtergrond (kansarmen, daklozen), forensische zorg, dubbeldiagnose, ...

Bereiken van een consensus

- **Kritische factor** voor het bereiken van een gemeenschappelijke netwerkdoelstelling
- De netwerkpartners dienen akkoord te gaan met de gemeenschappelijk geformuleerde netwerkdoelstelling
- Een consensus wordt gemakkelijker bereikt naarmate de organisatorische doelstellingen van de partners meer in overeenstemming zijn met de netwerkdoelstelling

3. Structuur van het netwerk



Samenstelling van een netwerk

- Organogram van het netwerk?
- Per kernfunctie:
 - Welke netwerkpartners maken van het netwerk deel uit?
 - Hoeveel netwerkpartners?

Maak een inventaris op van de potentiële partner organisaties die in de regio aanwezig zijn.

Aanbod PER KERNFUNCTIE	Aantal Organisaties?	Aantal disciplines per voorziening?	Aantal erkende plaatsen per voorziening/discipline?	Algemeen/ gespecialiseerd aanbod?	Beschikbaarheid?	Als netwerkpartner in te schakelen?
Eerste lijn en ambulante aanbod	Huisartsen praktijken, CGG, thuiszorg, ATB, VDAB, OCMW, familiehelp, budgetbegeleiding, begeleid wonen, beschermd wonen, politie, justitie?	Aantal psychiaters, psychologen, huisartsen, VP, zorgkundigen, sociale werkers	Plaatsen?		Wachlijsten?	Ja-nee
Residentieel aanbod	PZ, PVT, PAAZ, beschutte woonvormen		Aantal acute en chronische bedden? Aantal plaatsen?			
Informeel aanbod	Mantelzorgers (vb: familie, partner, vrienden), zelfhulpgroepen, patiëntenorganisaties?					

3.1. De complexiteit van het netwerk

- Bepaald door:
 - Aantal partner organisaties?
 - Mix van maatschappelijke sectoren?

Voorbeeldtabel

Welk netwerk bevat de hoogste complexiteit?

Netwerk 1

Maatschappelijke sector	Geestelijke gezondheidszorg	Sociale dienstverlening	Educatie	Justitie	...
Aantal partnerorganisaties	8	5	1	2	
Totaal n					16

Netwerk 2

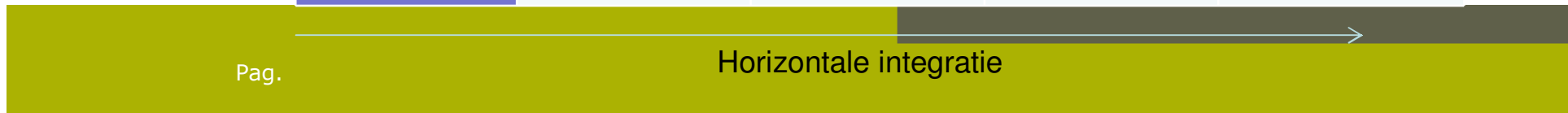
Maatschappelijke sector	Geestelijke gezondheidszorg	Sociale dienstverlening	Educatie	Justitie	...
Aantal partnerorganisaties	5	5	0	1	
Totaal n					11

Netwerk 1

Maatschappelijke sector	Geestelijke gezondheidszorg	Sociale dienstverlening	Educatie	Justitie	...
Aantal partnerorganisaties	8	5	1	2	
Totaal n					16

Verticale Integratie

Geestelijke gezondheidszorg	Sociale dienstverlening	Educatie	Justitie	...



Netwerk 2

Maatschappelijke sector	Geestelijke gezondheidszorg	Sociale dienstverlening	Educatie	Justitie	...
Aantal partnerorganisaties	5	5	0	1	
Totaal n					11

Verticale integratie

	Geestelijke gezondheidszorg	Sociale dienstverlening	Educatie	Justitie	...

Horizontale integratie

3.1. Hoe complex is jouw netwerk?

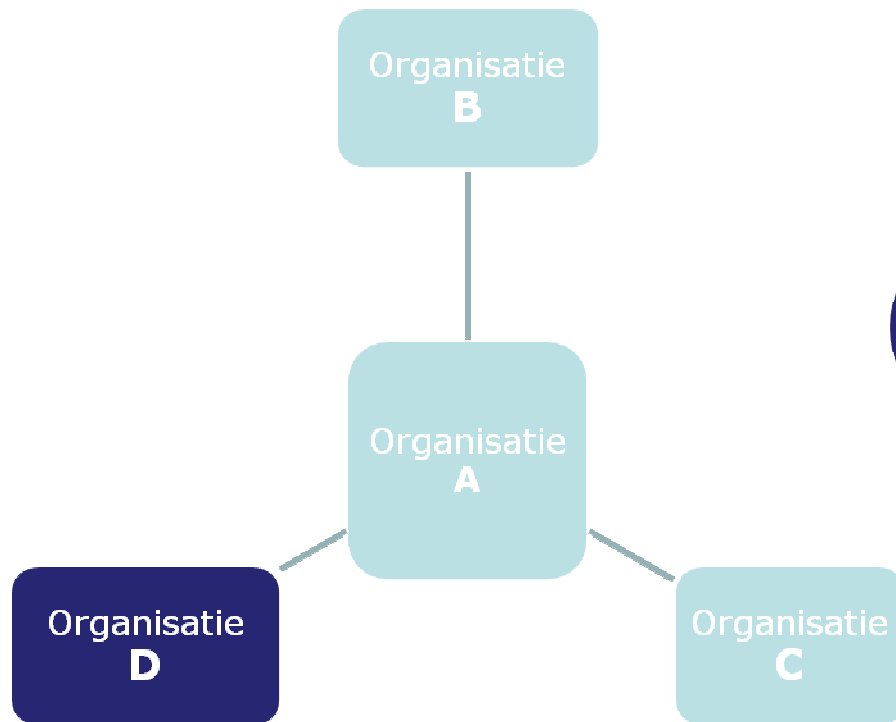
- Denkoefening:
 - Hoeveel partner organisaties zijn er per maatschappelijke sector aanwezig?
 - Maak een tabel op
 - In de kolommen
 - Maatschappelijke sectoren
 - Geestelijke gezondheidszorg
 - Sociale dienstverlening
 - educatie
 - Justitie
 - ...
 - In de rij
 - Aantal partner organisaties

Factoren die de complexiteit van het netwerk bepalen

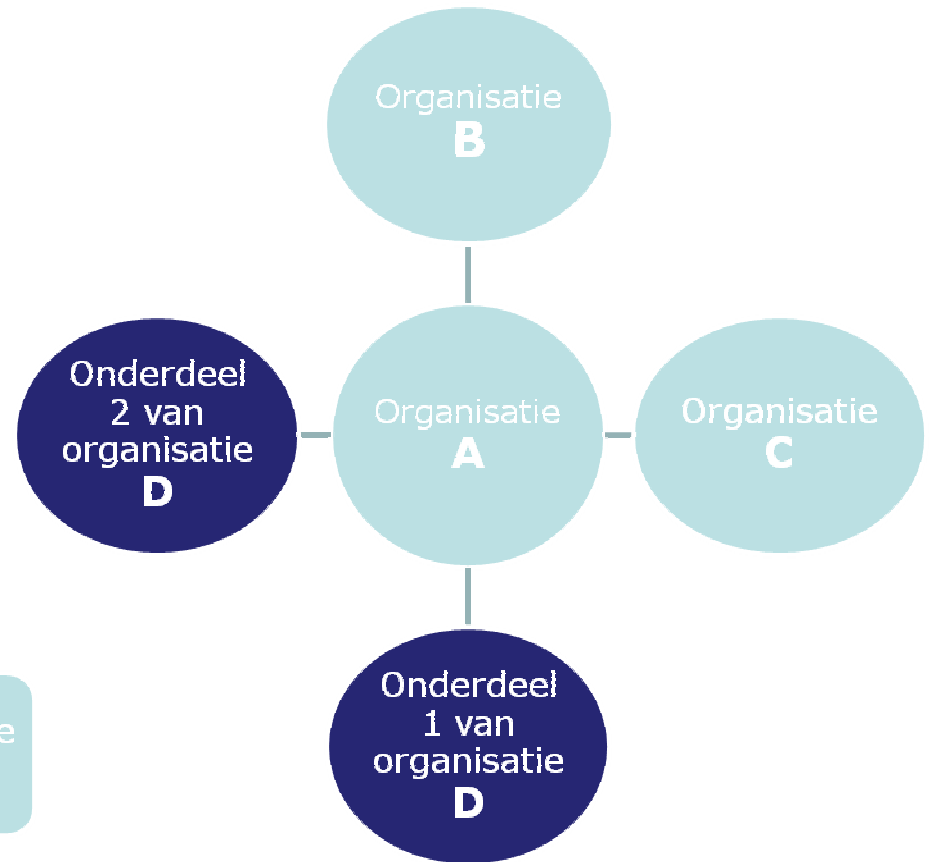
- De complexiteit van een netwerk stijgt bij:
 - Hoger **aantal** partner organisaties
 - Horizontale differentiatie: grotere **differentiatie van de maatschappelijke sectoren** waarin de netwerkpartners actief zijn
 - Vb: sectoren gezondheidszorg, sociale dienstverlening, educatie, justitie, ...
 - Verticale differentiatie: hoger aantal org die actief zijn binnen eenzelfde maatschappelijke sector
 - Grotere **gelaagdheid** van de netwerkpartners (participatie van een organisatie in zijn geheel, onderdelen van een organisatie en/of bepaalde individuen?): complexiteit van de organisatie?

Gelaagdheid van de netwerkpartners

Kleinere gelaagdheid



Grotere gelaagdheid: complexer!



3.2. Netwerkdensiteit

- Netwerkdichtheid
- Bepaald door:
 - Het **aantal** verbanden die netwerkpartners met elkaar aangaan
 - De **intensiteit** (frequentie van contact) van de verbanden tussen deze netwerkpartners

Mate van densiteit in een netwerk

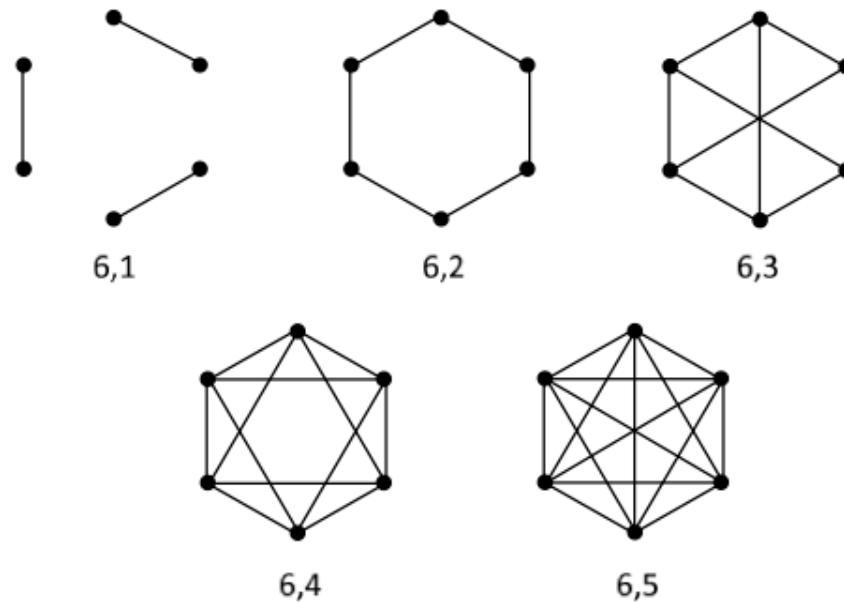
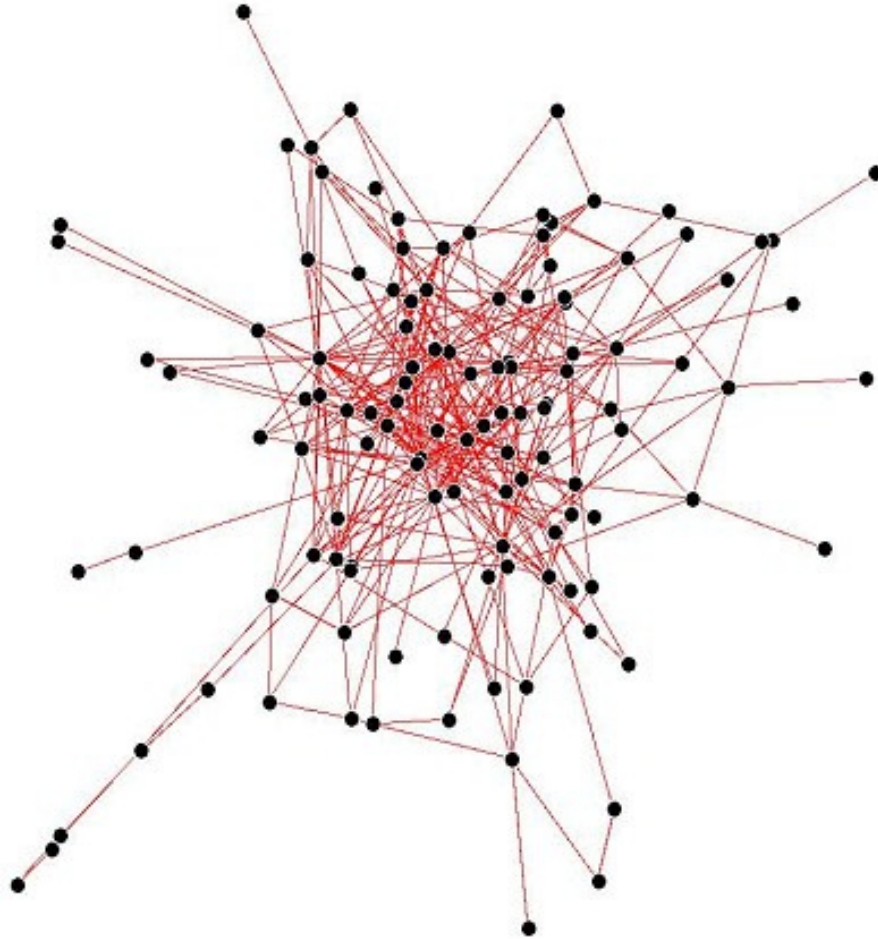


Figure 1: Regular Networks (n, r)

Dens netwerk

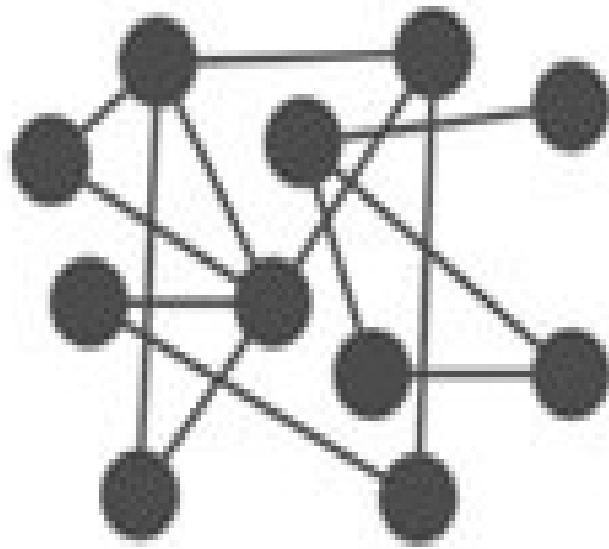


Netwerkcohesie

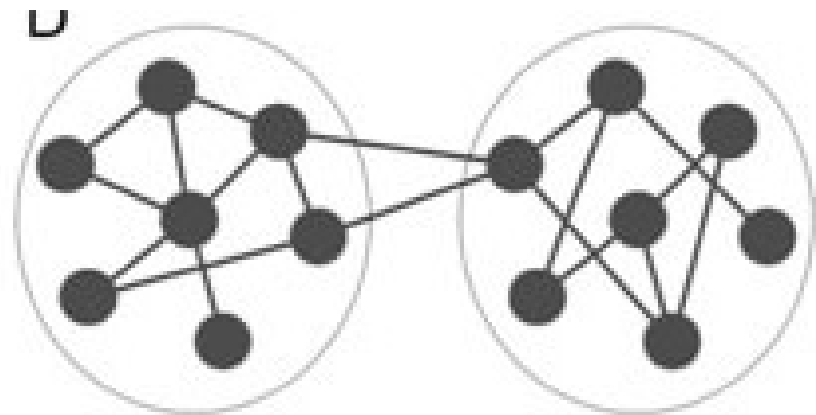
- Netwerkdensiteit: positieve impact op netwerkcohesie
- In welke mate zijn de netwerkpartners met elkaar geconnecteerd?
 - Geïsoleerde partners?

Cohesieve subgroepen

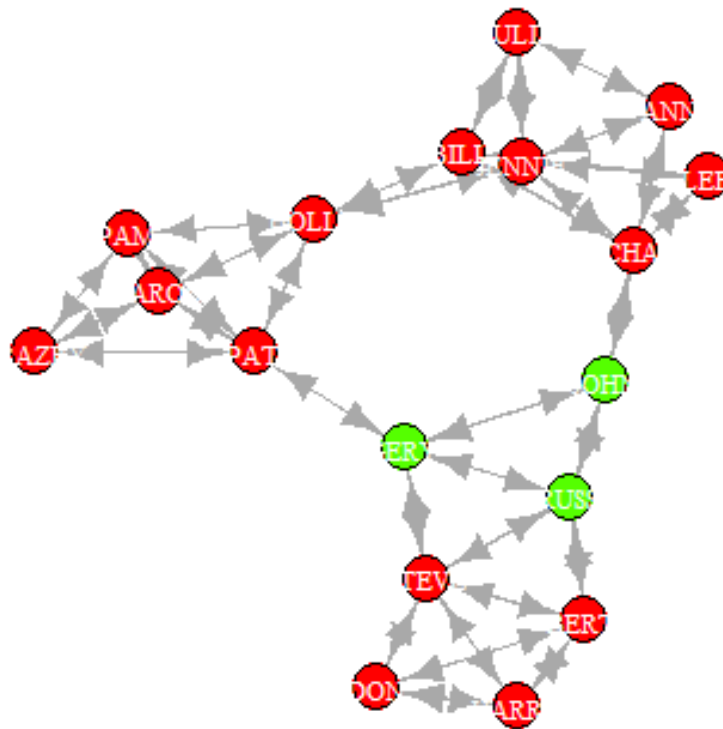
Hoog cohesief netwerk



Cohesief netwerk met twee subgroepen



Netwerk met drie cohesieve subgroepen



3.3. De centraliteit van een netwerk

- Hoe centraal is een bepaalde organisatie in een netwerk gelegen?
 - Meting van centraliteit: hoeveel relaties bevat een bepaalde organisatie?
- Hoeveel **kernpartners**?
- Hoeveel **perifere partners**?
- Relatie met machtstructuren in een netwerk

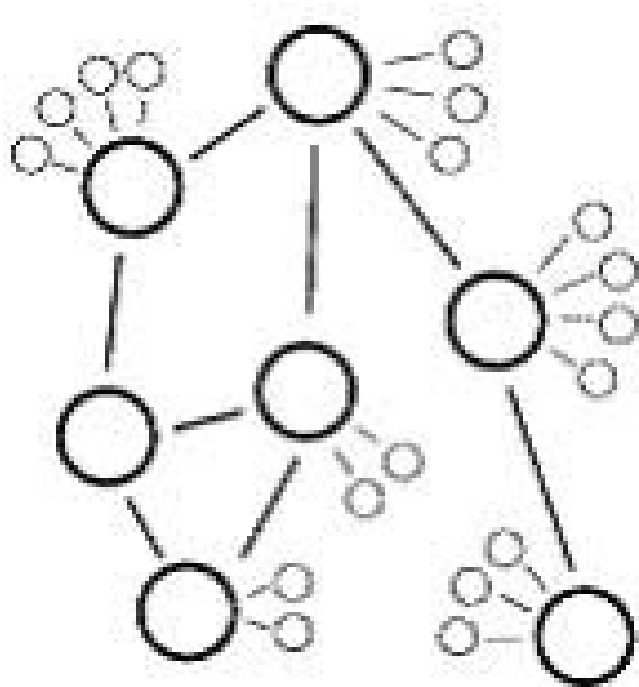
Gecentraliseerde organisatie

Grote controle over patiëntenstromen

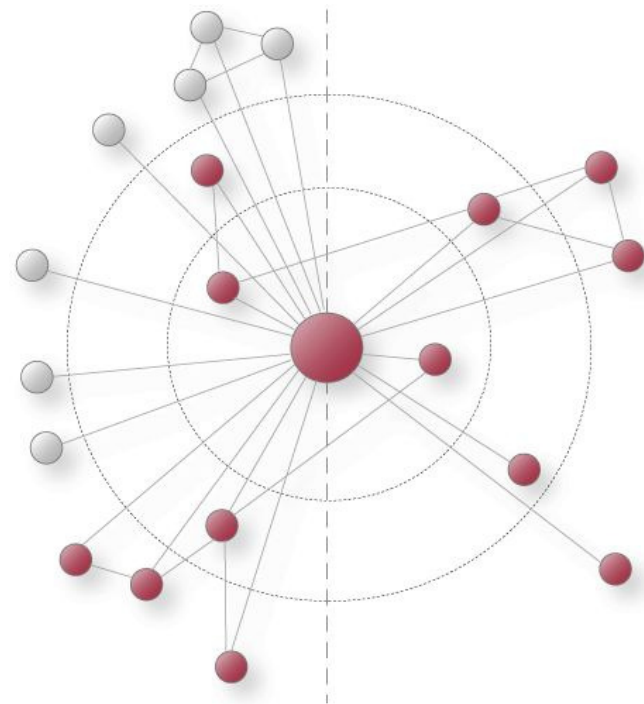


Mate van centraliteit?

**Gedecentraliseerd
netwerk**



**Gecentraliseerd
netwerk**



Stervorm!!!

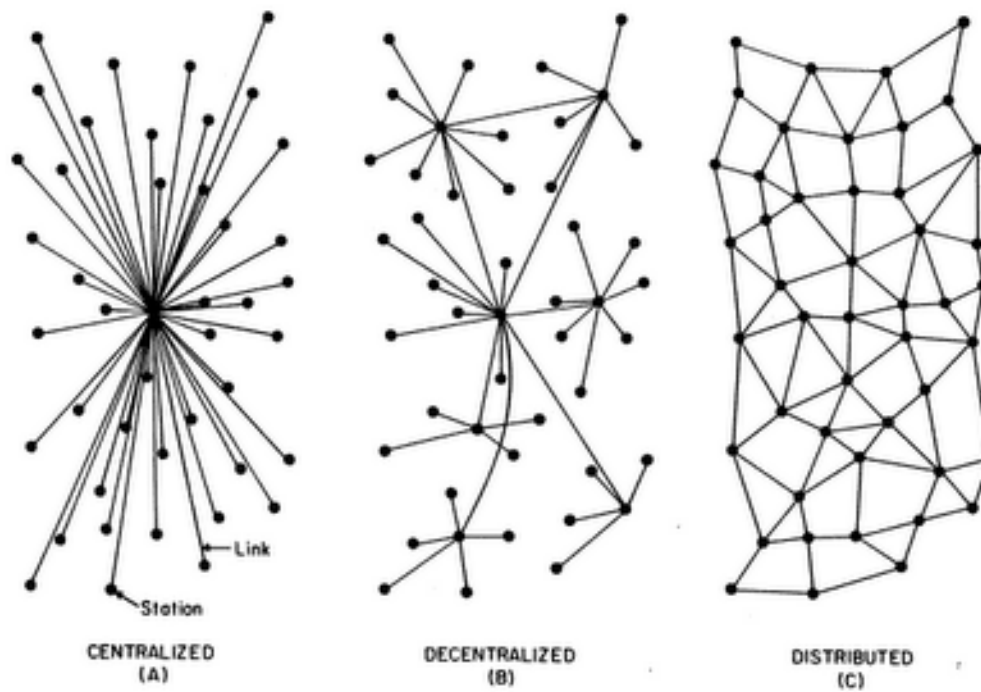
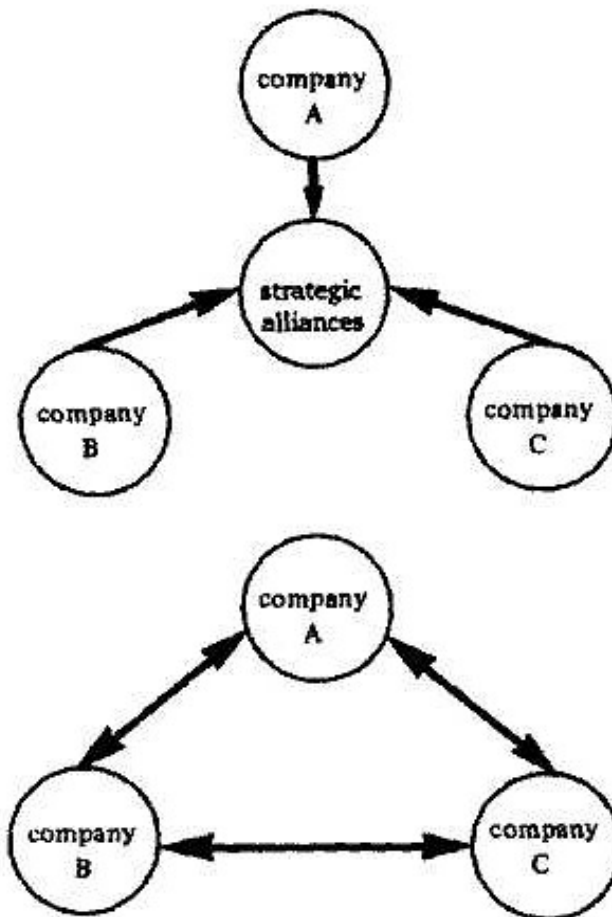


FIG. 1 - Centralized, Decentralized and Distributed Networks

3.4. Type verbanden

- Directe versus indirecte verbanden
- Unilaterale verbanden versus bilaterale verbanden
- Hiërarchische versus niet-hiërarchische verbanden
- Formele versus informele verbanden

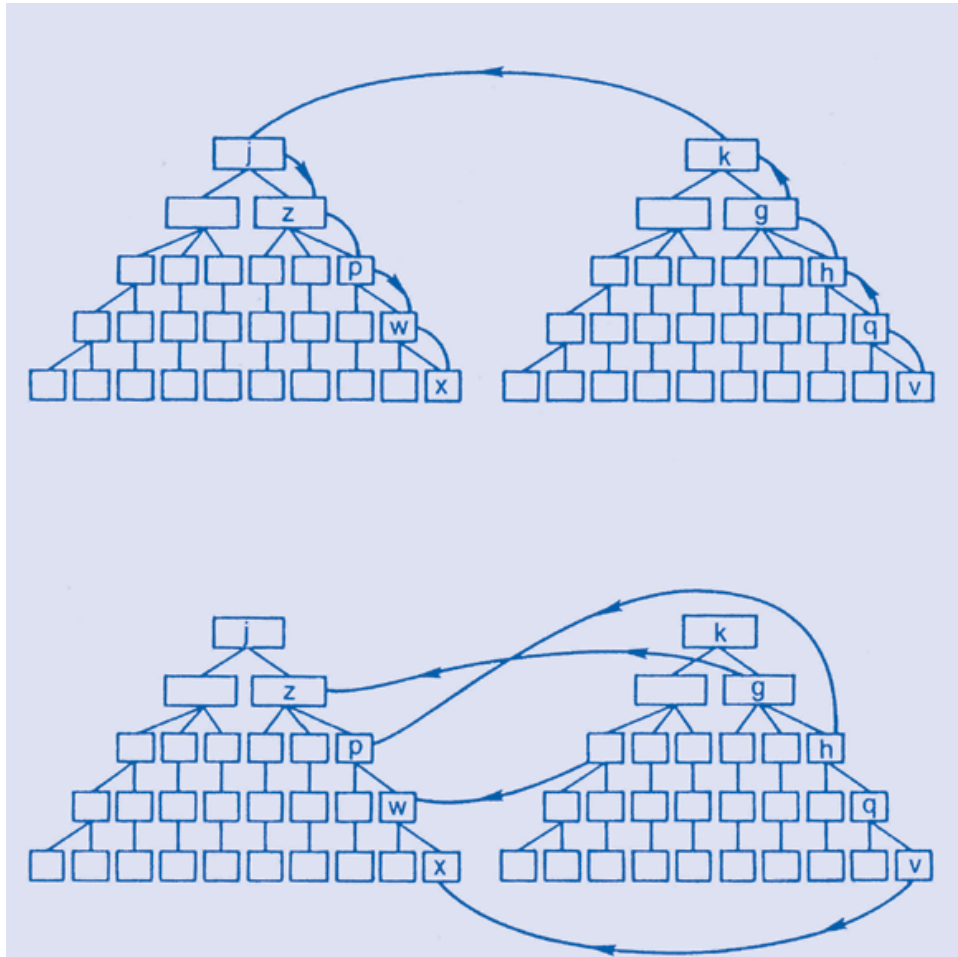
Unilaterale en bilaterale verbanden



Unilaterale verbanden
Hoofdzakelijk aanwezig tussen
netwerk organisaties met een lagere
hiërarchische positie naar een
hogere

Bilaterale verbanden
Hoofdzakelijk aanwezig tussen
netwerk organisaties met
eenzelfde hiërarchische positie

Formele en informele verbanden



Formeel
-Hiërarchisch
-Indirect

Informeel
-Niet hiërarchisch
-Direct

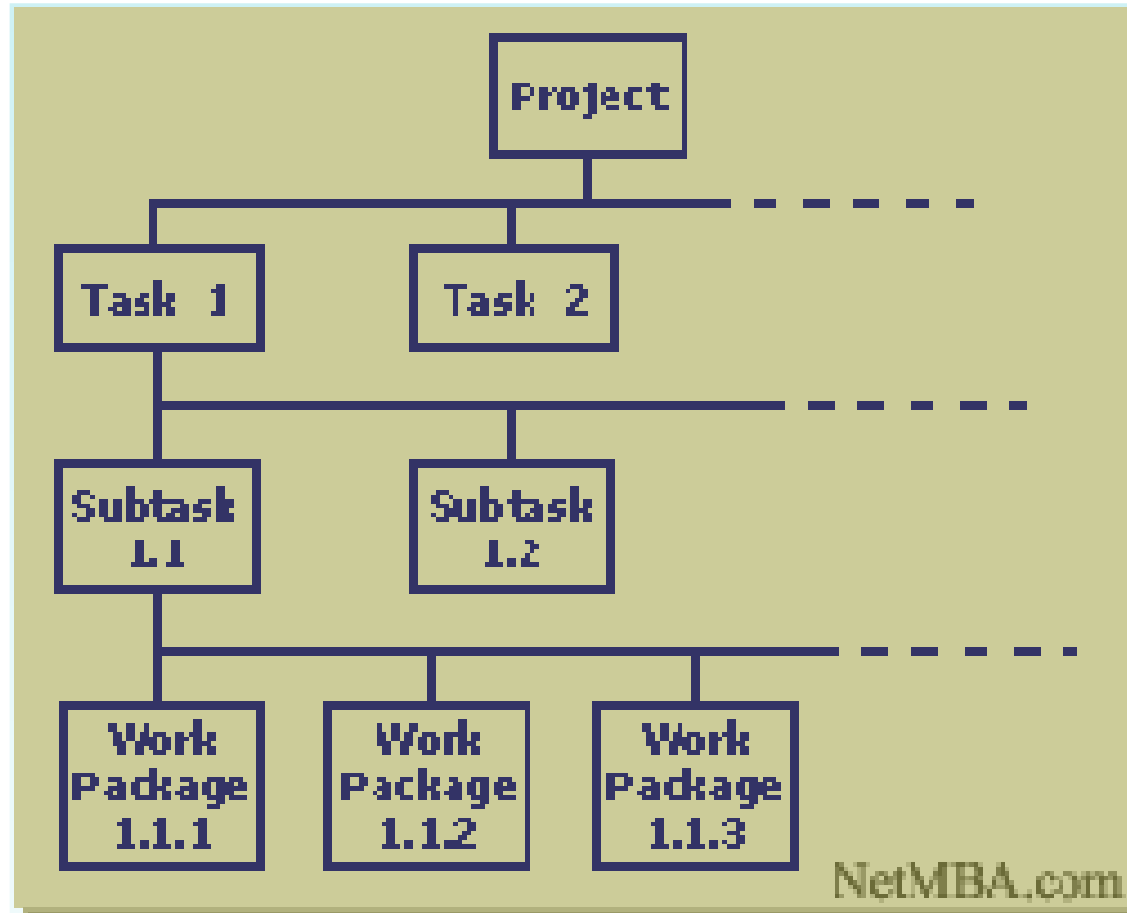
3. 5. Typologie van netwerken

- Op basis van de structuur van het netwerk
 - Complexe versus minder complexe netwerken
 - Homogene versus heterogene netwerken
 - Dense versus minder dense netwerken
 - Gecentraliseerde versus minder gecentraliseerde netwerken

4. Rolafspraken en taken van de betrokken partners

- Vertaling van de netwerkdoelstelling in een **actieplan** en in een **takenplan**
- Inventarisatie van de specialisaties en competenties van de netwerkpartners
- Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partners in het samenwerkingsverband? Wie doet wat?
 - In het realiseren van de **5 vooropgestelde kernfuncties**?
 - En dit voor de **algemene doelgroep** en voor eventueel gevormde **subdoelgroepen** (psych subclassificatie, leeftijd, ...)?
- **Duidelijke taakverdeling tussen de netwerkpartners vereist!**

Specificatie van taken



Taakanalyse

- Functie 1
 - Doelstelling?
 - Subdoelstelling?
 - Taken?
 - Deeltaken?
 - Functie 2
 - ... 5

Denkoefening

Verdeling van de taken en rollen

- Maak een tabel op
- Verdeling van taken voor 1 bepaalde kernfunctie
- Wie doet wat voor die kernfunctie?
 - Kolom: verschillende type taken
 - Rij: organisaties

Voorbeeldtabel

Kernfunctie 5							
	Activiteitsniveau	Patiëntenniveau		Organisatieniveau			Netwerkniveau
	Type taken	Patiëntondersteuning	Zorggerichte taken ...	Coördinerende taken	Logistieke taken	Administratieve taken...	Bestuurlijke taken...
Begeleid wonen dienst X, Y, Z, ...							
Beschermd wonen dienst X, Y, Z, ...				HIATEN?			
Beschut wonen dienst X, Y, Z, ...		DUBBELE TAAKUITVOERING?					

Duidelijke formulering van een gemeenschappelijke netwerkdoelstelling

Opmaak van een **actieplan**

Vertaling van de doelstellingen in concrete acties

- Benoeming van de acties en initiatieven
- Verdeling van de taken
- Uitvoering van taken
- Planning in de tijd

= Belangrijk instrument om te checken in welke mate de gemaakte afspraken nagekomen en gerealiseerd worden

Opmaak van een **takenplan**

WAT?

Welke acties en initiatieven worden er in het netwerk opgenomen om de doelstellingen te realiseren?

WIE?

Welke netwerkpartner neemt welke taak op zich?
Wie werkt samen met wie?

HOE?

Op welke manier zullen deze acties uitgevoerd worden?

WANNEER?

Hoe worden deze verschillende taken gepland qua timing?

Concrete formulering van taken

Domein consensus

- Domein consensus wordt gemakkelijker bereikt naarmate het activiteitendomein meer gedifferentieerd is:
 - Taken zijn meer complementair van elkaar
 - Minder overlap van dienstverlening
 - Minder aanwezigheid van concurrentie

Coördinatie in een netwerk

- Doel:
 - Activiteiten en taken van de netwerkpartners in een consistent patroon met elkaar verbinden
 - Informatie uitwisseling tussen netwerkpartners bevorderen
 - Finaal doel: Continuïteit van dienstverlening verhogen
- Nood aan coördinatie: stijgt bij een hogere complexiteit van het netwerk

Informele en formele coördinatie methoden

- Informele of persoonlijke coördinatiemethoden
 - Wederzijdse afstemming door middel van een informele communicatie
 - Meer aangewezen bij een complex netwerk
- Formele of onpersoonlijke coördinatiemethoden
 - Gebruik van regels, procedures en richtlijnen
 - Nadruk ligt op standaardisatie en op direct toezicht
 - Meer aangewezen bij minder complexe netwerkstructuren

5. Interactionele kenmerken in een netwerk

- Vertrouwen
- Cultuur
- Macht en invloed
- Conflict

5.1. Vertrouwen

- = De basis voor het aangaan van inter-organisatorische relaties
- Aanwezigheid van vertrouwen op twee niveaus:
 - Vertrouwen op organisatorisch niveau
 - De mate waarin een partnerorganisatie vertrouwen heeft in een andere organisatie
 - Kans op vertrouwen stijgt naarmate:
 - De partnerorganisatie een hogere centrale positie in het netwerk bevat (sociaal kapitaal van een organisatie)
 - Er meer inter-organisatorische uitwisselingen tussen beide org aanwezig zijn (**meer dense, bilaterale wederkerige verbanden**)

- Vertrouwen op netwerkniveau
 - De mate waar waarin de netwerkpartners vertrouwen hebben in de organisatorische hiërarchie, wetten en beleidsvorming in het netwerk
- Ideale situatie: een hoge densiteit aan vertrouwen op beide niveaus
 - Minder IO conflicten
 - Betere inter-organisatorische samenwerking en betrokkenheid
 - Betere informatie uitwisseling
 - Beter verloop van de coördinatie in het netwerk

5.2. Culturele kenmerken

- De organisatorische cultuur wordt bepaald door de maatschappelijke sector waartoe de organisatie behoort
- Bevat: gemeenschappelijke waarden en normen, gemeenschappelijke taal
 - Waarden: gewenste idealen en motieven
 - Normen: gedragsregels
- Door middel van overleg: verschillende subculturen op elkaar afstemmen (gedeelde betekenis)
 - Kan leiden tot een gemeenschappelijke netwerkcultuur (ideale situatie)

Belang van een gemeenschappelijke netwerkcultuur

- Betere **communicatie** tussen de netwerkpartners
- **Reductie van competitie en conflicten**
- Meer voorspelbare en consistente **gedrag patronen** bij de netwerkpartners
- Meer kans dat netwerkpartner een gelijkaardig **behandelingsparadigma** aannemen

- Leidt tot een verhoging van de **duurzaamheid** en de overlevingskansen van het netwerk

5.3. Macht en invloed

- Vermogen dat een organisatie heeft om zijn eigen wil aan een partner org op te leggen (organisatorische niveau)
 - Gerelateerd concept: invloed (bevat geen dwangactie)
- Bronnen van macht
 - Persoonlijkheid/deskundigheid
 - Individuele capaciteiten
 - Waarden en normen
 - Cultureel (normatief leiderschap)
 - **Positie**
 - **Hoge centrale positie in het netwerk**
 - Financiële hulpbronnen of resources

- Potentiële hoeveelheid macht van een organisatie A t.o.v. een org B stijgt:
 - Naarmate de inter-afhankelijkheid van organisaties op het vlak van resources groter is
 - Naarmate er een kleinere machtsverdeling over de org in het netwerk aanwezig is (lager aantal kernorganisaties in het netwerk)

5.4. Inter-organisatorische conflicten

- Ontstaat door de aanwezigheid van **concurrentie** en **rivaliteit** tussen netwerkpartners
- Kunnen zowel functioneel als disfunctioneel van aard zijn

Factoren die kunnen leiden tot IO conflicten

- Netwerkpartners die beschikken over gelijkaardige resources (concurrentiestrijd m.b.t. resources)
- Schaarste aan resources
- Grotere inter-afhankelijkheid tussen netwerkpartners (beperking autonomie)
- Niet erkennen van de legitimiteit van een netwerkpartner
- Machtsverschillen
- Afwezigheid van vertrouwen
- Afwezigheid van een domein consensus
- Conflicterende doelstellingen bij netwerkpartners
- Divergentie van waarden en normen

6. Uitwisseling van informatie

- Tussen de professionelen (individueel niveau)
- **Tussen de organisaties**
 - Hogere eisen m.b.t. uitwisseling van gegevens
- **Vormen van communicatie**
 - Face-to-face communicatie
 - Wekt vertrouwen op
 - Elektronische communicatie
 - Actoren die geografisch ver van elkaar verspreid zijn
 - Minder tijds- en kostintensief
 - Tijdige respons

- Soorten informatie uitwisseling
 - Administratieve informatie uitwisseling (administratieve linken)
 - Gedeelde administratieve informatie
 - ...
 - Uitwisseling m.b.t. de dienstverlening (klinische linken)
 - Gedeelde klinische programma's
 - Gedeelde patiënt-gerelateerde informatie
 - ...
- Systemen voor informatie uitwisseling
 - Internet
 - Email
 - Gedeelde databases
 - ...

- Software incompatibiliteiten bemoeilijken deze uitwisseling van gegevens
- Streven naar:
 - Standdaardisatie, homogeniteit en uniformiteit van gegevens
 - Centraal beheer van informatie

Aanbevelingen

- Geïntegreerd informatiesysteem
 - Hanteerbaarheid
 - Flexibiliteit (wel lagere homogeniteit van gegevens)
 - Accuraatheid
 - Snelheid
 - Beveiliging en controle van gegevens
 - Authenticatie, autorisatie
 - Vertrouwelijkheid/confidentialiteit
 - Privacy bescherming cliënt (beroepsgeheim)
 - Toegankelijkheid
 - Ongelijke toegankelijkheid tot gegevens vereist
 - Verlenen van de juiste informatie aan de juiste zorgverlener!
 - = gedeelde informatie uitwisseling

7. Netwerk ondersteunende middelen of resources

- Interafhankelijkheid van netwerkpartners op het vlak van resources
- Resources = Hulpmiddelen die nodig zijn voor de uitvoering van de taken
- **= Kapitaal van het netwerk**
- Complexe netwerksamenstelling: meer complementaire resources
- Per kernfunctie: welke resources worden er door de netwerkpartners gealloceerd?
- Efficiënte + effectieve inzet van middelen!
- Belangrijk
 - Aanwezigheid van voldoende resources in een netwerk
 - Keuze en selectie van resources in functie van de doelstelling van het netwerk

Denkoefening: Toewijzing van resources

- Maak een tabel op
- Maak een keuze uit 1 van de 5 kernfuncties
- Kolom: mogelijke inbreng van resources (type)
- Maak een onderscheid tussen:
 - Interne resources (afkomstig van partnerorganisaties)
 - Externe resources (afkomstig van fondsen, overheid)

Voorbeeld tabel

Kernfunctie 5: interne resources							
Type resources			Personeelsbestand -Aantal -Kwalificaties -Competenties	Type dienstverlening	Logistiek/architectuur -Gebouwen -Mobiel materiaal -Transport	Informatie/technologie Informatiesysteem	Financiële middelen <u>Directe kosten?</u> -Aankoop apparatuur -Loonkost <u>Indirecte kosten?</u> -Verwarming -Elektriciteit
Allocatie van resources	Begeleid wonen dienst X, Y, ...	Discipline X Discipline Y ...	VOLDOENDE	VOLDOENDE			
	Beschermd wonen dienst X, Y, ...			HIAAT? RESOURCE SCHAARSTE ?			
	Beschutte woonvorm X, Y, ...			OVERLAP?			